

Eberhard Steiner

Institut für Unternehmenssteuerung & Veränderungsmanagement (UVM-Institut), München

Miriam Landes

Institut für Unternehmenssteuerung & Veränderungsmanagement (UVM-Institut), München

Ein Leben ohne Fehler ist ein Leben ohne Lernen

Die Notwendigkeit einer offenen Fehlerkultur

DOI: <https://doi.org/10.53349/schuleverantworten.2023.i3.a352>

Der Beitrag beschreibt zunächst die Begriffe „Fehler“ und „Risiko“: Warum ist der Begriff „Fehler“ eigentlich ein umgangssprachlicher Begriff? Fehler sind Abweichungen von Anforderungen und als solche stehen sie in einer Verbindung mit dem Begriff Risiko. Weiterhin ist von Bedeutung, sich das Konzept von Kultur als Denkschablone zu vergegenwärtigen, denn so bequem es auch ist, sich auf internalisierte Verhaltensweisen zu stützen, so wichtig ist auch, diese zu hinterfragen und im Sinne einer Fehlerakzeptanz- und Lernkultur anzupassen. Der Beitrag geht dann auf wichtige Gründe ein, warum es oftmals an einer positiven Fehlerkultur mangelt und beschreibt, welche Folgen sich daraus ergeben. Dann wird vertieft, was eine positive Fehlerkultur ausmacht und wie man diese erreichen kann.

Fehlerkultur, Führung, New Work, Kultur, Lernkultur

Ohne Fehler kein Lernen?

Positive Fehlerkultur bezieht sich auf ein organisatorisches Umfeld, das die Anerkennung, Analyse und das Lernen aus Fehlern und Irrtümern fördert und unterstützt. Es ist eine Kultur, die Transparenz, offene Kommunikation und kontinuierliche Verbesserung schätzt. In einer positiven Fehlerkultur fühlen sich die Mitarbeitenden sicher, ihre Fehler zuzugeben, ihre Erfahrungen zu teilen und gemeinsam nach Lösungen zu suchen. Diese Kultur fördert die Innovation, das Wachstum und die Widerstandsfähigkeit von Organisationen.

Es wäre vereinfacht, Lernerfolge nur auf die Analyse von Fehlern zurückführen zu wollen: Der Mensch lernt nicht nur aus Fehlern, er ist auch in der Lage, andere Lernpfade zu beschreiten und sich Wissen systematisch und gewollt anzueignen – auch wenn dies nicht immer die „Standardeinstellung“ ist und Motivation und Volition verlangt. Lernen meint „(a)lle relativ

dauerhaften Veränderungen im Verhaltenspotenzial, die aus Erfahrung resultieren“ (Lefrancois 2015, S. 6), wobei die Änderung im Verhaltenspotenzial ein Beleg dafür ist, dass Lernen stattgefunden hat (Steiner & Landes, 2017, S. 165).

Und doch spielen Fehler eine wichtige Rolle beim Aufbau von Erfahrungen und diese Lernwege sind ebenfalls wichtig, wenn auch manchmal nicht gefahrlos. Erfahrungen können unintentional erworben werden, indem man aus einem gelungenen oder (häufiger) gescheiterten Problemlösungsansatz einen Lerngewinn zieht. Dabei stand nicht das absichtsvolle Lernen im Vordergrund, sondern das Problemlösen. Wesensverwandt ist diesem Ansatz das (absichtsvolle) Lernen aus Experimenten, deren Ausgang per Definition unsicher ist. In beiden Fällen kommt der Reflexion große Bedeutung zu: Nur so kann der gereifte Lerngewinn erreicht werden. Die Bedeutung einer Fehlerlernkultur ist in vielen Bereichen groß, so z.B. im Gesundheitsbereich (Ulmer et al., 2023, Morgenstern & Kuczera, 2023), in der Luftfahrt (Müller, 2014) und auch im Hochschulkontext (Arn, 2020, S. 209f.). Nachfolgend soll deshalb diese Bedeutung im organisationalen Kontext näher beleuchtet werden.

Was versteht man unter „Fehler“ und „Risiko“?

Der Begriff „Fehler“ kann in verschiedenen Kontexten unterschiedliche Bedeutungen haben. In der allgemeinen Definition bezieht sich ein Fehler auf eine Abweichung von einem erwarteten oder gewünschten Zustand oder Ergebnis, d.h. es kommt zu einer unvorteilhaften Abweichung vom Soll-Zustand.

Entscheidungstheoretisch wird das Risiko als Gefahr einer Fehlentscheidung verstanden, die zu Fehlern führt (Hermann, 1996, S. 9ff.). Allgemein kann Risiko als die Realisierung eines unerwünschten Zustandes als Folge von (Nicht-)Handlungen definiert werden, wobei über die Eintrittswahrscheinlichkeit ein Informationsdefizit herrscht. Für eine Risikosituation müssen Ziele existieren und Informationsdefizite über die Zielerreichung bestehen (Helten & Karten, 1991, S. 5f.).

Im technischen Bereich können Fehler auf Probleme oder Mängel in der Konstruktion, Herstellung oder im Betrieb von Geräten oder Systemen hinweisen. Fehler können zu Fehlfunktionen, Sicherheitsrisiken oder anderen unerwünschten Folgen führen. In diesem Zusammenhang ist es wichtig, Fehler zu identifizieren, zu analysieren und zu beheben, um die Leistung und Zuverlässigkeit von technischen Systemen zu verbessern.

Im Arbeitsumfeld kann der Begriff „Fehler“ auf verschiedene Arten von Fehlern oder Fehlverhalten von Mitarbeitenden oder Teams verweisen. Neben den im organisationalen Kontext weniger interessanten Fehlern (statistische Fehler, wissenschaftliche Fehler, sprachliche Fehler etc.) sind drei Arten von Fehlern im beruflichen Kontext von Bedeutung:

1. Menschliche Fehler: Fehler können auf Fehlverhalten zurückzuführen sein, das aus menschlichen Verhaltensweisen resultiert. Dies kann z.B. auf Nachlässigkeit, Unachtsamkeit, Drogenkonsum, Leichtsinn oder mangelnde Kenntnisse zurückzuführen sein.

2. Prozessfehler: Dies können systemische Fehler sein, die auf Probleme in den Arbeitsabläufen, der Kommunikation oder der Organisation hinweisen.
3. Technische Fehler: Diese treten auf, wenn ein Gerät oder eine Maschine nicht wie erwartet funktioniert. Dies kann auf einen Defekt in der Hardware, einen Softwarefehler oder einen Benutzer*innenfehler zurückzuführen sein, wobei diese im weiteren Sinn auch auf von Menschen verursachte Fehler zurückzuführen sind.

Wie kann man „Kultur“ beschreiben?

Eine abschließende Definition des Begriffes Kultur gibt es nicht: Kroeber und Kluckhohn (1963) fanden mehr als 160 Definitionen des Begriffes Kultur (Engelen & Tholen, 2014, S. 17). Kultur wird beschrieben als der von Menschen geschaffene Teil der Umwelt (Herskovits, 1955), als geteiltes Verhalten (Goodenough, 1970), als geteiltes kognitives System (Goodenough, 1981), geteilte Symbolsysteme (Geertz, 1973; Schneider, 1968) oder geteilte kognitive Modelle (Murdock, 1945, vgl. auch Werner & Steiner, 2022, S. 202).

Wir wollen es hier mit ein paar Arbeitsdefinitionen bewenden lassen: Kultur ist eine Denkvereinfachung. Sie bildet einen Referenzrahmen, innerhalb dessen sich Menschen verhaltenssicher bewegen können. Kultur hilft Menschen dabei, Verhaltenssicherheit zu erlangen und sich z.B. in einer Organisation situationsgerecht zu verhalten.

Niemand ist frei von Kultur. Menschen sind in mehreren Kulturen verankert, sei es Familienkultur, Nationalkultur, Organisationskultur etc. Kultur reduziert die Notwendigkeit, sich stets neu zurechtzufinden und damit verringert sich der kognitive Aufwand. Kulturen helfen bei der Einsparung von kognitivem Energieeinsatz. Dieser Mechanismus ist den Individuen oft nicht bewusst, sie haben die Kultur internalisiert. Man bemerkt dies oftmals erst, wenn man einen neuen, bisher unbekanntem Kulturraum betritt und es einem auffällt, dass Dinge anders gesehen, getan und bewertet werden können, als man dies in bekannten Kulturräumen gewohnt ist.

Was liegt im Argen? Gründe für eine negative Fehlerkultur

Wie mit Fehlern umgegangen wird, ist von Kultur zu Kultur unterschiedlich. Während in einer Organisation eine Offenheit für das kreative Potenzial von Fehlern herrschen mag, ist ein Fehler in einer anderen Kultur Anlass zu Sanktionen. Eine negative Fehlerkultur zeigt sich durch ein destruktives Fehlermanagement: Fehler werden undifferenziert zum Anlass für Bestrafungen herangezogen und es folgen überwiegend negative Rückmeldungen, die keine oder wenig Ansätze zur Fehlerlösung und zur Fehlervermeidung in sich tragen.

Gründe für eine negative Fehlerkultur sind vielfältig:

Fehler werden *grundsätzlich negativ konnotiert*: Fehler sollten vermieden werden und dies ist im Kern auch richtig, denn es geht nicht darum, jeden Fehler zu feiern. Fehlermachen wird

also generell als negativ angesehen und dies wird auch früh vermittelt. Nicht unerwähnt bleiben soll hier aber auch, dass sich kreative Prozesse oftmals erst durch Fehler fortentwickeln und dies bereits kleinen Kindern Lerngewinne ermöglicht. Dieses Prinzip („Scheitern früh und oft“) machen sich professionelle Kreativ- und Innovationsprozesse wie das Design Thinking zunutze, bei denen das Scheitern und Neubeginnen systemimmanent sind.

Es besteht eine *Furcht vor der Fehlerauswirkung*. So setzt ein rigides Fehlermanagementregime zurecht dort ein, wo Fehler zu katastrophalen Auswirkungen führen können, wie z.B. in der chemischen Industrie, im Anlagenbau oder bei Brückenbauwerken. Diese Furcht vor der Fehlerauswirkung wird aber oft auch dort spürbar, wo ein Fehler nicht zu einer Katastrophe führt, wie z.B. bei Stellenbesetzungsverfahren im (deutschen) öffentlichen Dienst. Hier wird aus Angst vor Konkurrenzklagen oftmals eine starke Fehlervermeidung betrieben, die Verfahren in die Länge zieht und unflexibel macht.

Ein weiterer Grund ist die *Angst vor persönlichen Konsequenzen*. Mitarbeitende, die einen Fehler gemacht haben, befürchten oftmals, mit einer Entlassung, Abmahnung oder einer Verweigerung weiterer Karriereschritte büßen zu müssen.

Schließlich sei noch erwähnt, dass eine negative Fehlerkultur auch auf eine *Enttäuschung von anderen Personen*, die den Fehler bewerten und sanktionieren, zurückzuführen sein kann. Dies können Vorgesetzte ebenso sein wie Lehrende, Eltern etc.

Wie wirkt es sich aus? Folgen einer negativen Fehlerkultur

Von den Folgen einer negativen Fehlerkultur seien nur einige kurz skizziert:

Angstkultur

Eine negative Fehlerkultur kann zu einer Atmosphäre der Angst und des Misstrauens führen. Wenn Mitarbeitende befürchten, für Fehler bestraft zu werden, können sie sich unsicher fühlen, Risiken einzugehen, neue Ideen vorzuschlagen oder Verantwortung zu übernehmen. Dies kann Innovation und Kreativität hemmen. In letzter Konsequenz führt eine Angstkultur auf der Ebene der Organisation zu Erstarrung und auf der Ebene des Individuums zu (innerer) Kündigung, Burn-out oder Erkrankungen.

Schweigekultur

In einer negativen Fehlerkultur neigen die Menschen dazu, ihre Fehler zu verbergen, anstatt sie zu melden oder zu korrigieren. Dies kann zur Folge haben, dass Fehler sich verschlimmern oder wiederholen und Probleme nicht gelöst werden.

Lernverweigerungskultur

Fehler sind oft Gelegenheiten zum Lernen und zur Verbesserung. Eine negative Fehlerkultur kann diese Lernmöglichkeiten verhindern, da Menschen dazu neigen, Fehler zu vermeiden oder zu verbergen, anstatt aus ihnen zu lernen.

Mitarbeitendenfrustrationskultur

Eine negative Fehlerkultur kann dazu führen, dass Mitarbeitende unzufrieden und unmotiviert sind. Dies kann die Produktivität senken und zu einem höheren Personalwechsel führen.

Kultur ineffizienter Prozesse

Wenn Fehler nicht als Gelegenheiten zur Verbesserung gesehen werden, können ineffiziente Prozesse und minderwertige Produkte oder Dienstleistungen die Folge sein. Dies kann die Reputation und Wettbewerbsfähigkeit der Organisation beeinträchtigen.

Was wäre wünschenswert? Merkmale einer positiven Fehlerkultur

In einer positiven Fehlerkultur geht es nicht darum, das Fehlermachen zu glorifizieren. Eine solche Kultur ist auch keine Wohlfühlkultur, in der Fehler einfach „laufen gelassen werden“. Eine positive Fehlerkultur akzeptiert, dass Fehler entstehen, grenzt die Fehler-Folgen ein und behebt diese, analysiert die Fehlerursachen und leitet daraus Lerneffekte ab. Eine solche Kultur fordert aber auch, dass es Usus ist, entstehende Fehler bei Kolleg*innen und Führungskräften ansprechen zu müssen! Eine solche Kultur erlaubt es nicht, Fehler nicht zu thematisieren – aber eben immer in der Abfolge: Akzeptanz, Beheben, Analyse, Lernen.

Fehler werden in einer solchen Fehlerakzeptanz- und Lernkultur als Lernchancen betrachtet und es wird Wert auf Transparenz, offene Kommunikation und kontinuierliche Verbesserung gelegt (Harteis et al., 2006). Eine positive Fehlerkultur ermutigt Mitarbeitende, ihre Fehler offen anzusprechen, aus ihnen zu lernen und gemeinsam nach Lösungen zu suchen. Dies fördert Innovation, Wachstum und Resilienz in Organisationen.

Eine solche Kultur weiß auch, Fehler differenziert zu betrachten, und zwar

- nach dem Grad der Sorgfältigkeit (grobe vs. leichte Fahrlässigkeit),
- nach der Hartnäckigkeit der Fehlerbegehung (einmalige Fehler vs. andauernde Fehler),
- nach der Kausalität der Fehlerursachen (monokausale vs. multikausale Fehlerursachen).

Ein Fehler, der einem durch ein Augenblicksversagen unterlaufen ist, sollte anders bewertet werden als eine Nachlässigkeit, die in grober Art und Weise gegen eine Sorgfaltspflicht verstößt, die man typischerweise zugrunde legen kann. Moderiert wird diese Betrachtung durch die Schwere der Fehlerfolgen: Eine falsch adressierte E-Mail ist normalerweise oftmals kein

schwerwiegender Fehler, werden dadurch aber vertrauliche Daten unbefugten Dritten zugänglich gemacht, ist auch eine leichte Nachlässigkeit ein schwerer Fehler.

Unterläuft ein Fehler einmalig, so ist dies anders zu bewerten, als wenn sich konstant (auch leichte) Fehler häufen. Diese Fehlerwiederholung zeigt an, dass ein Lernprozess nicht angestoßen wurde und damit eines der Ziele einer positiven Fehlerakzeptanz- und Lernkultur verfehlt wird.

Fehler entstehen nicht monokausal. Sie haben immer mehrere Gründe. Das menschliche Bemühen, eine Fehlerursache zu ergründen, endet aber oftmals, sobald die erste Fehlerquelle identifiziert wurde. Dies kommt dem menschlichen Bemühen entgegen, kognitive Anstrengungen zu reduzieren, führt aber zu Fehlern in der Fehleranalyse. Man spricht hier vom Schweizer-Käse-Modell (Reason, 2000): Stellen wir uns einen in Scheiben geschnittenen Emmentaler Käse vor: Jede Scheibe beschreibt eine Sicherheitsbarriere: der Mensch, die Technik, die Führung, die Organisationskultur etc. Jede dieser Scheiben hat Löcher und jedes Loch ist eine Durchlasstelle für den Fehler. Kommen alle Scheiben so unglücklich zum Liegen, dass alle Löcher übereinanderliegen, so kommt es zum Fehler. Die Löcher in der menschlichen Scheibe sind vielfach größer als die in der Technikscheibe, aber jede Scheibe hätte den Fehler aufhalten können. Oftmals hört die Fehlerursachenforschung auf, wenn das Loch der menschlichen Scheibe gefunden wurde. Zurecht werden bei großen Katastrophen wie Flugzeugabstürzen auch die technischen Mängel gesucht und nicht nur auf menschliches Versagen abgestellt. Auch bei den kleinen, nicht katastrophalen Fehlern lohnt es sich, den Fehler als etwas multikausal Entstandenes zu akzeptieren.

Wie kann es funktionieren? Wege zu einer positiven Fehlerkultur

Psychologische Sicherheit

Schlüsselement einer positiven Fehlerkultur ist die psychologische Sicherheit, also die Überzeugung, dass man nicht bestraft oder bloßgestellt wird, wenn man eigene (oder fremde) Fehler anspricht (Edmondson, 1999). Wenn sich Mitarbeitende psychologisch sicher fühlen, sind sie eher bereit, etwas auszuprobieren, Ideen mitzuteilen und Fehler zuzugeben. So entsteht ein Umfeld, in dem Fehler nicht als Versagen, sondern als Chance für Wachstum und Lernen gesehen werden.

Lernkultur

In einer positiven Fehlerkultur akzeptieren Organisationen, dass Fehler unauflösbar mit menschlichem Handeln verbunden sind und dass sie wertvolle Lernerfahrungen bieten können. Anstatt das Individuum für Fehler verantwortlich zu machen, liegt der Fokus auf dem Verständnis der Ursachen und der Ableitung sinnvoller Präventivmaßnahmen. Die Betonung liegt hier auch auf „sinnvoll“: Aus einem leichten Fehler sollte kein bürokratisches Fehlerver-

meidungsregime erwachsen. Wichtig sind hingegen die tiefgreifende (und nicht monokausale) Analyse von Fehlern, die Identifizierung systemischer Probleme und die Umsetzung von Korrekturmaßnahmen, um ähnliche Fehler in Zukunft zu vermeiden.

Entwicklungsperspektive

Darüber hinaus fördert eine positive Fehlerkultur das Selbstaktualisierungsbestreben des Menschen. Eine wachstumsorientierte Denkweise ist die Überzeugung, dass Fähigkeiten und Intelligenz durch Engagement und Arbeit entwickelt werden können und entwickelt werden wollen. In diesem Zusammenhang werden die Mitarbeitenden ermutigt, Fehler als Chance für Wachstum und Verbesserung zu sehen. Sie werden in ihren Bemühungen unterstützt, aus ihren Fehlern zu lernen, neue Fähigkeiten zu entwickeln und ihre Leistung zu verbessern. Dieser Bewusstseinswandel trägt dazu bei, eine Kultur des kontinuierlichen Lernens und der Entwicklung zu schaffen.

Führung

Ein weiterer wichtiger Aspekt einer positiven Fehlerkultur ist die Rolle der Führung. Führungskräfte spielen eine entscheidende Rolle, wenn es darum geht, den Ton anzugeben und ein Umfeld zu schaffen, in dem Fehler als Lernchance gesehen werden. Sie müssen das Verhalten, das sie von ihren Mitarbeitenden erwarten, selbst vorleben, indem sie ihre eigenen Fehler zugeben, offen für Feedback sind und den Lernprozess aktiv unterstützen. Eine Führungskraft, die Fehler eingesteht, schwächt dadurch nicht ihre Autorität, sondern fördert das eigene Ansehen eher. Ein Hilfsmittel kann hier der „Fehler des Monats“ sein: eine regelmäßige Gesprächsrunde, in der alle Teilnehmenden ihren besten Fehler einbringen und dann der Fehler des Monats prämiert wird. Dadurch werden Fehler entstigmatisiert und eine Fehleranalyse etabliert. Die Führungskraft sollte hier mit dem eigenen Fehler beginnen und auch die Rahmenbedingungen schildern, die zu dem Fehler geführt oder beigetragen haben (vgl. auch im Kontext der Hochschuldidaktik Arn, 2020, S. 150 f.).

Konstruktives Feedback

Darüber hinaus verfügen Organisationen mit einer positiven Fehlerkultur häufig über gut eingeführte Feedback-Mechanismen. Feedback ist eine wesentliche Voraussetzung für Lernen und Verbesserung. In einer positiven Fehlerkultur ist das Feedback konstruktiv, wertschätzend, spezifisch und zeitnah. Es wird mit der Absicht gegeben, Mitarbeitenden beim Lernen und Verbessern zu helfen, anstatt zu kritisieren oder die Schuld für Fehler zu geben. Die konstruktiv eingestellte Führungskraft würde den Satz: „Wer hat das falsch gemacht?“ gar nicht sagen, denn hier geht es nur darum, den Sündenbock zu finden. Vielmehr geht es darum, ggf. auch einen eigenen Beitrag zum Fehler zu reflektieren: „Was habe ich für Signale (nicht) ausgesendet, die einen Beitrag zur Fehlerentstehung geleistet haben?“ Es hilft auch ungemein, wenn sich die Führungskraft für die Meldung eines Fehlers zunächst einmal bedankt – denn das Fehlereingeständnis kommuniziert stets auch das Vertrauen in einen konstruktiven Um-

gang damit. Wenn Mitarbeitende dieses Vertrauen haben und hier psychologische Sicherheit empfinden, hat die Führungskraft bereits im Vorfeld viele Dinge richtig gemacht.

Lösungsorientierung

Darüber hinaus zeichnet sich eine positive Fehlerkultur dadurch aus, dass der Schwerpunkt auf Lösungen und nicht auf der Zuweisung von Schuld liegt. Dazu gehören die Durchführung von Ursachenanalysen, die Umsetzung von Prozessverbesserungen und die Weitergabe der gewonnenen Erkenntnisse im gesamten Unternehmen. Hilfreich ist ein funktionierendes Fehlermeldesystem. Solche Systeme werden insbesondere in gefahrgeneigten Umgebungen eingeführt, bei denen Fehler gravierende Auswirkungen haben können. Die Suche geht hier nach den „Beinahe-Einschlägen“, den „Near Misses“, bei denen es gerade noch einmal gut gegangen ist, die aber bei einer etwas anderen Konstellation zur Katastrophe führen können. Kontraintuitiv ist es so, dass hier mehr Fehlermeldungen ein gutes Signal sind. Fehler entstehen ständig und schwerwiegende Fehler gilt es unbedingt zu vermeiden, auch wenn man aus einer Katastrophe etwas lernen kann, wäre es unbedingt und uneingeschränkt besser, sie zu vermeiden. Ein Fehler wird aber nicht dadurch besser, dass er ungemeldet bleibt. Denn wird ein „Near Miss“ nicht gemeldet und nicht analysiert, so kann er in der Folge zur Katastrophe führen.

Zusammenfassung

Eine positive Fehlerkultur ist für Unternehmen unerlässlich, um im heutigen komplexen und schnelllebigen Geschäftsumfeld erfolgreich zu sein. Sie fördert die psychologische Sicherheit, eine wachstumsorientierte Denkweise, kontinuierliches Lernen und Zusammenarbeit. Indem sie Fehler als Lernchancen begreifen und eine Kultur der Transparenz und offenen Kommunikation fördern, können Unternehmen ein Umfeld schaffen, in dem sich die Mitarbeitenden sicher fühlen, Risiken einzugehen, aus ihren Fehlern zu lernen und zum Gesamterfolg des Unternehmens beizutragen.

Für eine positive Fehlerkultur bedarf es einer angstfreien Organisation, die Wertschätzung dafür ausdrückt, wenn sich jemand zu einem Fehler bekennt. Es braucht den Willen, Fehler zu analysieren und dabei auch den Fehlerbeitrag der Führung zu akzeptieren. Man muss bereit sein, die Multikausalität von Fehlerursachen zu akzeptieren und nicht der menschlichen Standardeinstellung einer monokausalen Fehlererklärung zu folgen.

Literaturverzeichnis

- Arn, C. (2020). *Agile Hochschuldidaktik*, 3. Aufl. Beltz.
- Edmonson, A.D. (1999). Psychological safety and learning behavior in teams. *Administrative Science Quarterly* (44), 250–282.
- Engelen, A. & Tholen, E. (2014). *Interkulturelles Management*. Schäffer-Poeschel.
- Geertz, C. (1973). *The interpretation of cultures*. Basic Books.
- Goodenough, W.H. (1970). *Description and comparison in cultural anthropology*. Aldine.
- Goodenough, W.H. (1981). *Culture, language, and society*, 2. ed. Benjamin/Cummings.
- Harteis, C., Bauer, J.M. & Heid, H. (2006). Der Umgang mit Fehlern als Merkmal betrieblicher Fehlerkultur und Voraussetzung für Professional Learning. *Swiss Journal of Educational Research* (28) 1, 111–130.
- Helten, E. & Karten, W. (1991). Das Risiko und seine Kalkulation (Teil I). In W. Große, H.L. Müller-Lutz, & R. Schmidt (Hrsg.), *Versicherungszyklopädie Band 2*, 4. Auflage (S. 125–180). Gabler.
- Hermann, D. (1996). *Strategisches Risikomanagement kleinerer und mittlerer Unternehmen*. Köster.
- Herskovits, M. J. (1955). *Cultural anthropology*. Knopf.
- Kroeber, A. L., & Kluckhohn, C. (1963). *Culture: A critical review of concepts and definitions*. Greenwood.
- Lefrancois, G. (2015). *Psychologie des Lernens*, 5. Aufl. Springer.
- Morgenstern, U. & Kuczera, H. (2023). Einführung einer positiven Fehlerkultur im Rahmen der Praxisanleitung. In *Im OP*, 13(04), 183–188.
- Müller, M. J. (2014). Risiko- und Fehlermanagement in der Luftfahrt. In *Bundesgesundheitsblatt – Gesundheitsforschung – Gesundheitsschutz* (58)1, 95–99.
- Murdock, G. P. (1945). The common denominator of culture. In R. Linton (ed.), *The science of man in the world crisis* (pp. 51–69). Columbia University Press.
- Reason, J. (2000). Human error: models and management. In *British Medical Journal* 320 (768), 768–770.
- Schneider, D. (1968). *American kinship: A cultural account*. University of Chicago Press.
- Steiner, E. & Landes, M. (2017). Best-Practice-Sharing-Ansatz der Führungspersönlichkeitsentwicklung – Konzeption und Herausforderungen. In C. von Au (Hrsg.), *Entwicklung von Führungspersönlichkeiten und Führungskulturen* (S. 161–185). Springer.
- Ulmer, F., Krings, R., Häberli, C., Bally, R., Schuchmann, M., Huwendiek, S., & Kabitz, H.-J. (2023). Patient*innen-Sicherheit 4.0: „Fehler der Woche“ – Um die Vorbildfunktion geht’s! In *Deutsche Medizinische Wochenschrift*, 148(15), e87–e97.
- Werner, C. & Steiner, E. (2022). Einfluss von Kultur auf Kreativität. In M. Landes, E. Steiner & T. Utz (Hrsg.), *Kreativität und Innovation in Organisationen* (S. 201–223). SpringerGabler.

Autor*innen

Eberhard Steiner, Prof. Dr.

Eberhard Steiner ist Geschäftsführer des UVM-Institutes (München) und lehrt an der Privatuniversität Schloss Seeburg und am HSSH. Er berät in Strategieprozessen und beim Einsatz agiler Methoden. Er ist Co-Autor u.a. der Werke *Psychologie der Wirtschaft*, *New Work*, *Führung von Mitarbeitenden im Home Office* und *Innovation und Kreativität in Organisationen*.

Kontakt: eberhard.steiner@uvm-institut.de

Miriam Landes, Prof. Dr.

Geschäftsführerin des UVM-Institutes (München) und Professorin für Wirtschaftspsychologie an der Hochschule für angewandtes Management. Sie forscht zu Führung und New Work und ist als Organisationsberaterin tätig. Sie ist Co-Autorin u.a. der Bücher *Psychologie der Wirtschaft*, *New Work*, *Führung von Mitarbeitenden im Home Office* und *Innovation und Kreativität in Organisationen*.

Kontakt: miriam.landes@uvm-institut.de