



**HOCHSCHULE FÜR  
ÖFFENTLICHE VERWALTUNG UND FINANZEN  
LUDWIGSBURG**

**UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES**

**HOCHSCHULE FÜR ÖFFENTLICHE  
VERWALTUNG UND FINANZEN LUDWIGSBURG**

**Entwicklung einer „Organisationalen Resilienz“  
Eine Analyse der Fehlerkultur und der Umgang mit Fehlern  
im Bereich der öffentlichen Verwaltung**

## **Bachelorarbeit**

zur Erlangung des Grades einer  
Bachelor of Arts (B.A.)  
im Studiengang gehobener Verwaltungsdienst – Public Management

vorgelegt von

**Anastasia Fomenko**

5. Fachsemester  
Studienjahr 2023/2024

Erstgutachter: Prof. Dr. Martin Sauerland  
Zweitgutachter: Jacobea Junger

## **Genderhinweis**

Aus Gründen der leichteren Lesbarkeit wird in der vorliegenden Arbeit die gewohnte männliche Sprachform bei personenbezogenen Substantiven und Pronomen verwendet. Dies impliziert jedoch keine Benachteiligung des weiblichen oder diversen Geschlechts, sondern soll im Sinne der sprachlichen Vereinfachung als geschlechtsneutral zu verstehen sein.

# Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis .....	V
Tabellenverzeichnis .....	VI
Abbildungsverzeichnis .....	VII
Verzeichnis der Anlagen .....	IX
<b>1. Einleitung .....</b>	<b>1</b>
1.1 Zielsetzung der Arbeit .....	1
1.2 Inhalt der Arbeit .....	2
1.3 Erwartete Ergebnisse .....	3
<b>2. Theoretische Grundlagen zu Fehlern .....</b>	<b>4</b>
2.1 Begriffsbestimmungen .....	4
2.1.1 Definition eines Fehlers .....	4
2.1.2 Definition einer (positiven) Fehlerkultur .....	7
2.2 Fehlerforschung nach Reason .....	11
<b>3. Theoretische Grundlagen zur Resilienz .....</b>	<b>13</b>
3.1 Begriffsbestimmungen .....	13
3.1.1 Definition von Resilienz .....	13
3.1.2 Definition einer Organisation .....	14
3.2 Forschung und Modelle zur „Individuellen Resilienz“ .....	14
3.2.1 Die Kauai-Längsschnittstudie nach Werner .....	14
3.2.2 Das Konzept der Salutogenese nach Antonovsky .....	16
3.2.3 Das Resilienzmodell der Sieben Säulen nach Nuber und Wiebel .....	17
3.3 Forschung und Modelle zur „Organisationalen Resilienz“ .....	20
3.3.1 Das „Praxismodell für das Arbeitsleben“ nach Sommer et al. ....	20
3.3.2 Das „Organisationale Resilienzmodell“ nach Niehaus .....	34
<b>4. Forschungshypothese .....</b>	<b>47</b>
4.1 Zielsetzung und konkrete Forschungshypothese .....	47
4.2 Darstellung der Überschneidungen beider Forschungsgebiete .....	47
<b>5. Empirische Untersuchung .....</b>	<b>51</b>
5.1 Methodik und Vorgehen .....	51
5.1.1 Stichprobe und Durchführung der Umfrage .....	51
5.1.2 Konstruktion der Forschungsmethode .....	53
5.2 Auswertung und Analyse der Untersuchungsergebnisse .....	57

5.2.1	Demografische Angaben der Teilnehmer.....	57
5.2.2	Auswertung und Analyse der „Resilienz“ .....	59
5.2.3	Auswertung und Analyse der „Fehlerursachen“ .....	59
5.2.4	Auswertung und Analyse des „Umganges mit Fehlern“ .....	62
5.2.5	Auswertung und Analyse der „Fehlerkultur“ .....	70
5.2.6	Auswertung und Analyse der „Verbesserung der Fehlerkultur“ .....	75
5.3	Überprüfung der Stichprobe (Gegenprobe) .....	78
5.4	Handlungsempfehlungen .....	82
<b>6.</b>	<b>Schlussbetrachtung.....</b>	<b>86</b>
	Anlagen.....	88
	Literaturverzeichnis .....	98
	Eidesstattliche Erklärung .....	101

## Abkürzungsverzeichnis

<b>Abb.</b>	Abbildung
<b>BW</b>	Baden-Württemberg
<b>et al.</b>	und andere (lat. et alii)
<b>FK</b>	Führungskraft / Führungskräfte
<b>i.V.m.</b>	in Verbindung mit
<b>Kap.</b>	Kapitel
<b>mw</b>	Mittelwert / Durchschnittswert
<b>n</b>	Stichprobenumfang
<b>o. S.</b>	ohne Seitenangabe
<b>RF</b>	Resilienzfaktor
<b>RF-Nr.</b>	Resilienzfaktor Nummer
<b>s.</b>	Siehe
<b>sog.</b>	sogenannt
<b>v oder V</b>	Variable (konkretes Frageitem)

## Tabellenverzeichnis

<b>Tabelle 1:</b> Ebene A des "Organisationalen Resilienzmodells" nach Niehaus	36
<b>Tabelle 2:</b> Ebene B des "Organisationalen Resilienzmodells" nach Niehaus	40
<b>Tabelle 3:</b> Ebene C des "Organisationalen Resilienzmodells" nach Niehaus	42
<b>Tabelle 4:</b> Ebene D des "Organisationalen Resilienzmodells" nach Niehaus	45
<b>Tabelle 5:</b> Gegenüberstellung von Indikatoren und Einflussfaktoren der Fehler- und Resilienzforschung	48

## Abbildungsverzeichnis

<b>Abbildung 1:</b> Schweizer Käsescheiben-Modell nach James Reason (Jahr 2009)	11
<b>Abbildung 2:</b> Das Praxismodell der Resilienz für das Arbeitsleben nach Sommer et al.	22
<b>Abbildung 3:</b> Das "Organisationale Resilienzmodell" nach Niehaus	35
<b>Abbildung 4:</b> Auswertung des Frageabschnitts 9 – Fehlerursachen (unterschiedliche Variablen)	60
<b>Abbildung 5:</b> Auswertung des Frageabschnitts 10 – Umgang mit Fehlern (positivausgefallene Variablen)	62
<b>Abbildung 6:</b> Auswertung des Frageabschnitts 10 – Umgang mit Fehlern (Variable 93)	64
<b>Abbildung 7:</b> Auswertung des Frageabschnitts 10 – Umgang mit Fehlern (Variable 92)	65
<b>Abbildung 8:</b> Auswertung des Frageabschnitts 10 – Umgang mit Fehlern (defizitäre Variablen)	66
<b>Abbildung 9:</b> Auswertung des Frageabschnitts 11 – Umgang mit Fehlern (positivausfallende Variablen)	68
<b>Abbildung 10:</b> Auswertung des Frageabschnitts 11 – Umgang mit Fehlern (Variable 30)	70
<b>Abbildung 11:</b> Auswertung des Frageabschnitts 12 – Fehlerkultur (positivausfallende Variablen)	71
<b>Abbildung 12:</b> Auswertung des Frageabschnitts 12 – Fehlerkultur (positivausfallende Variablen)	72
<b>Abbildung 13:</b> Auswertung des Frageabschnitts 13 – Fehlerkultur (positivausfallende Variablen)	73
<b>Abbildung 14:</b> Auswertung des Frageabschnitts 13 – Fehlerkultur (defizitäre Variablen)	74
<b>Abbildung 15:</b> Auswertung des Frageabschnitts 14 – Verbesserung der Fehlerkultur (unterschiedliche Variablen)	75

**Abbildung 16:** Stichprobenuntersuchung (Gegenprobe) anhand Variable 64 des Frageabschnitts 12 80

**Abbildung 17:** Stichprobenuntersuchung (Gegenprobe) anhand Variable 54 des Frageabschnitts 14 81



## **Verzeichnis der Anlagen**

### **Anlagen, die dieser Forschungsarbeit beiliegen:**

**Anlage 1:** Fragebogen zur Online-Umfrage (Muster) 88

### **Online-Anlagenverzeichnis:**

**Anlage 1:** Fragebogen zur Online-Umfrage (Muster)

**Anlage 2:** Rundmail Versendung des Umfragelinks an Behörden vom 25.05.2023

**Anlage 3:** Auswertung der Online-Umfrage (Gesamtauswertung)

**Anlage 4:** Stichprobenüberprüfung (Gegenprobe)

**Anlage 5:** Studie der SThree GmbH – So arbeitet Deutschland IV vom 01.06.2017

**Anlage 6:** Statistik des Statistischen Landesamts BW zum öffentlichen Dienst 2019

## **1. Einleitung**

„Ruhm liegt nicht darin, niemals zu fallen, sondern jedes Mal wieder aufzustehen, wenn wir gescheitert sind.“ Dieses Zitat vom chinesischen Philosophen Konfuzius aus dem Jahr 551 v. Chr. regt zum Nachdenken über die Menschheit und die Fähigkeit an, aus Fehlern zu lernen und gestärkt aus Krisen hervorzugehen. Jedem einzelnen von uns ist schon einmal ein Fehler unterlaufen – denn Fehler liegen in der Natur des Menschen. Es stellt sich allerdings die Frage, ob Menschen in der Lage sind, sich eine robuste, krisenfeste und lösungsorientierte Disposition anzueignen, um dadurch effektiver mit Fehlern und Stresssituationen in der alltäglichen Berufswelt umzugehen.

Bereits in zahlreichen Studien der Fehler- und Resilienzforschung wurde das Geheimnis um (menschliche) Fehler kontinuierlich entschlüsselt und die Herangehensweise an eine resilientere Einstellung gegenüber dem Leben, und den darin vorkommenden Widrigkeiten, analysiert. Doch könnten diese Ansätze auch auf ganze Organisationen, insbesondere im Bereich der öffentlichen Verwaltung, angewendet werden? Die Bedeutung dieser Forschungsarbeit resultiert aus der dringenden Notwendigkeit, einen Weg zur Kultivierung einer positiven Fehlerkultur und Stärkung der organisationalen Resilienz in der öffentlichen Verwaltung zu identifizieren und zu etablieren. Dies soll dazu beitragen, die Verwaltung für die komplexen Herausforderungen des 21. Jahrhunderts krisenfester auszurüsten, um sowohl den Anforderungen der Mitarbeiter in den Verwaltungsbehörden Baden-Württembergs als auch den Bedürfnissen der Bürger gerecht werden zu können.

### **1.1 Zielsetzung der Arbeit**

Das primäre Ziel dieser Arbeit ist die Beschaffenheit der Fehlerkultur und den Umgang mit Fehlern im Bereich der öffentlichen Verwaltung zu untersuchen, um mögliche Verbesserungspotenziale aufzudecken und diese näher zu beleuchten. Mithilfe von konkreten Handlungsempfehlungen und Optimierungsvorschlägen, welche auf Grundlage von Methodiken und Konzepten aus einerseits der Resilienz- und andererseits der Fehlerforschung resultieren, werden Verbesserungsmöglichkeiten

dargelegt. Diese Handlungsempfehlungen sollen dem förderlichen Umgang mit Fehlern, der Etablierung einer positiven Fehler- und Lernkultur sowie der Entwicklung einer organisationalen Resilienz im Bereich der öffentlichen Verwaltung dienen.

## **1.2 Inhalt der Arbeit**

Es werden mögliche Fehlerursachen ausgemacht und die Fehlerkultur sowie der Umgang mit Fehlern in der öffentlichen Verwaltung näher analysiert. Die Basis dieser Untersuchung bildet eine literarisch fundierte Online-Befragung im Rahmen einer quantitativen, empirischen Forschung – welche die Ausarbeitung der Handlungsmöglichkeiten, Verbesserungsmaßnahmen sowie der potenziell künftigen Vorgehensweisen ermöglichen soll. Die Forschungsarbeit bietet jedoch nicht nur einen Einblick in die Fehlerkultur der öffentlichen Verwaltung Baden-Württembergs, sondern veranschaulicht zudem, dass beide Forschungsdisziplinen (Fehlerforschung und Resilienzforschung) deutliche Überschneidungen und Ähnlichkeiten von Einflussfaktoren und Indikatoren der jeweiligen Gebiete aufweisen, die jeweils zur Förderung einer positiven Fehlerkultur als auch zur Entwicklung einer organisationalen Resilienz beitragen. Durch die gleichzeitige Veranschaulichung beider Forschungsdisziplinen beschäftigt sich die vorliegende Forschungsarbeit deshalb ebenfalls mit der Entwicklung von organisationaler Resilienz in der öffentlichen Verwaltung. Um die zentralen Schnittstellen beider Forschungsfelder zu verdeutlichen, werden in dieser Arbeit die literarischen Modelle und Konzepte zur Resilienz den Ansätzen aus der Literatur zu Indikatoren einer positiven Fehlerkultur gegenübergestellt, wodurch ihre gemeinsamen Merkmale illustriert werden. Die Einflussfaktoren beider Thematiken können dazu verhelfen, die öffentliche Verwaltung krisenfester aufzustellen und sie mit Instrumenten auszustatten, mit denen sie herausfordernden Situationen, Fehlern und Misserfolgen in der Praxis effektiver begegnen kann.

Der angemessene Umgang mit Fehlern sowie ein resilientes Verhalten innerhalb einer Organisation stehen in einer engen Verbindung und einer gegenseitigen Wechselwirkung zueinander. In der Arbeitswelt sind Fehler unausweichlich und

gehören zum Leben als auch zum Arbeitsalltag dazu – sie können als Wachstumschance gesehen werden und als Entwicklungs- und Verbesserungspotenzial dienen. Viele Faktoren, die in der Resilienzforschung zum Tragen kommen, gehen aus diesem Grund mit einer positiven Fehlerkultur einher. Im Umkehrschluss können in einer bewussten und reflektierten Fehlerkultur bestimmte Attribute und Einflussfaktoren aus diesem Grund ebenfalls zur Entwicklung einer organisationalen Resilienz beitragen.

### **1.3 Erwartete Ergebnisse**

Die Erwartungen an die vorliegende Untersuchung basieren auf der Annahme, dass die vorherrschende Fehlerkultur in der öffentlichen Verwaltung von einer eher nachteiligen Natur ist und als verbesserungswürdig erscheint. In diesem Zusammenhang wird prognostiziert, dass der Umgang mit Fehlern und Misserfolgen im beruflichen Alltag und deren Bewältigung eher unzureichend ausfällt. Darüber hinaus wird erwartet, dass die Reaktionen der Führungsebene auf vorkommende Fehler tendenziell weniger unterstützend sind. Ferner wird angenommen, dass Führungskräfte und alle weiteren Mitarbeiter einen eher defizitorientierten Ansatz im Umgang mit Fehlern verfolgen, welcher sich negativ auf die allgemeine Fehlerkultur der jeweiligen Organisation auswirkt. Angesichts der erwarteten negativ behafteten Fehlerkultur und des defizitären Umgangs mit Fehlern, lässt sich darüber hinaus schlussfolgern, dass die öffentliche Verwaltung tendenziell über eine nur begrenzte organisationale Resilienz verfügt. Es wird daher deutlich, dass sowohl die Fehlerkultur als auch die organisationale Resilienz in diesem Zusammenhang dringend einer Weiterentwicklung und Förderung im Bereich der öffentlichen Verwaltung in Baden-Württemberg bedarf.

## **2. Theoretische Grundlagen zu Fehlern**

### **2.1 Begriffsbestimmungen**

#### **2.1.1 Definition eines Fehlers**

Die Wissenschaft und Literatur bietet eine Akkumulation von Definitionen zu Fehlern – zu einem gemeinsamen Konsens bezüglich einer offiziellen Deutung ist es aufgrund der verschiedenen Anwendungs- und Forschungsbereiche noch nicht gekommen. Jedoch sind sich viele Autoren in einem wesentlichen Punkt einig. Badke-Schaub et al. schildern, dass Fehler als „eine Abweichung von einem als richtig angesehenen Verhalten oder von einem gewünschten Handlungsziel, das der Handelnde eigentlich hätte ausführen bzw. erreichen können“ gedeutet werden können.<sup>1</sup>

Bekannt ist, dass Fehler weitestgehend weder beabsichtigt noch von anhaltender Dauer sind, und zugleich als etwas Ungewolltes und Unwillkommenes wahrgenommen werden. Der Ursprung eines Fehlers liegt oftmals gar nicht in einer einzigen Ursache oder einer Handlung eines Menschen. Viel mehr versteckt sich hinter einem Fehler eine ganze Ansammlung an aufeinanderfolgenden Ereignissen, die sowohl aus systemischen als auch persönlichen Segmenten gebildet werden. Brückner veranschaulicht beide Arten der Ereignisse mit einem Beispiel. Stellen Sie sich vor, es wurde ein defektes Erzeugnis durch einen Entwicklungsingenieur produziert. Die Ware ist nur deshalb fehlerhaft gewesen, weil ihm die nötigen Ressourcen gefehlt haben oder es finanzielle Engpässe gab. Das hätte demnach einen systemischen Ursprung. Anders verhält es sich, wenn das defekte Produkt aufgrund fehlender oder unzureichender Fähigkeiten oder Kompetenzen des Konstrukteurs entstanden wäre. Hier wird von einem persönlichen Ursprung gesprochen. Entgegen der Annahme, dass Fehler immer negativ seien, können sie uns im Übrigen dazu verhelfen bestimmte Defizite aufzudecken oder funktionsuntüchtige Prozesse zu verbessern. So geschehen im Berufs- und Privatleben nicht selten verschiedene Fehler – diese reichen von kleineren Lappalien bis hin zu schwerwiegenden Fehlern.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Badke-Schaub, Petra/ Hofinger, Gesine/ Lauche, Kristina: Human Factors. Psychologie sicheren Handelns in Risikobranchen, 2. Auflage, 2011, S. 40.

<sup>2</sup> Vgl. Brückner, Claudia: Qualitätsmanagement und Fehlerkultur. Mit Fehlern gewinnbringend umgehen, 1. Auflage, 2021, S. 12 – 13.

Darüber hinaus kann der Fehlerbegriff noch viel enger gefasst werden. So wird sich auf Fehler bezogen, wenn diese durch Menschenhand erfolgen. Eine Maschine kann demnach nie einen Fehler begehen – sie wurde entweder von ihrem Entwickler falsch programmiert, weist selbst einen technischen Defekt auf oder wurde entgegen ihrer vorgesehenen Nutzung falsch bedient. Des Weiteren tauchen Fehler im Verlauf einer Handlung auf oder können im Ergebnis der ausgeführten Handlung liegen. Entscheidend ist zudem, dass Fehler stets eine gewisse Intention voraussetzen, welche beim Auftreten der ungewünschten Ereignisse nicht so erfüllt wird, wie sie ursprünglich angedacht war. Fehler erfordern ferner das Vorhandensein der richtigen Fähigkeiten und des nötigen Wissens für die Durchführung der jeweiligen Handlung.<sup>3</sup>

Eine ausführliche Definition zu sog. menschlichen Handlungsfehlern, welche noch weitere Dimensionen erfasst, werden von Algedri/Frieling beschrieben. Laut diesen sind menschliche Handlungsfehler im Kontext der Arbeitswelt ein Missverhältnis zwischen den festgelegten Anforderungen einer Organisation und den jeweiligen davon abweichenden Verhaltensmustern der menschlichen Arbeitskraft. Demnach umfasst ein Handlungsfehler einerseits die Nichterfüllung eines vorgegebenen Ergebnisses oder auch Teilergebnisses (Zielerreichung), und andererseits einen Mangel im System, bei dem der Mensch als Arbeitskraft nur eines von verschiedenen Faktoren darstellt (Systemmängel). Außerdem wird erst dann von einem Fehler gesprochen, wenn die Möglichkeit bestand diesen zu umgehen (Vermeidbarkeit). Gleichzeitig überschreitet ein Handlungsfehler die vom System festgesetzten Grenzen. Im Kontext der Arbeitswelt bedeutet dies, dass eine Handlung nicht innerhalb des konkretisierten Systems geschieht (Fehlerfolgen sind deshalb systemspezifisch). Ferner ist anzumerken, dass menschliche Handlungsfehler ausschließlich bei ergebnis- oder zielorientierten Handlungen vorkommen. Obwohl einzelne Handlungsschritte bei einer zielorientierten Handlung mit hoher Wahrscheinlichkeit fehlerhaft sein können, kann das Gesamtziel dennoch erreicht werden (zielorientierte Handlungen). Die Definition von Algedri/Frieling zu Handlungsfehlern umfasst zusätzlich den Aspekt, dass ein Handlungsfehler korrigiert oder behoben werden

---

<sup>3</sup> Vgl. Badke-Schaub/Hofinger/Lauche, 2011, S. 40.

kann, noch bevor sich dieser auf das Gesamtergebnis oder -ziel auswirkt (Fehlerkorrektur).<sup>4</sup>

Dagegen beschreibt Schüttelkopf Fehler als eine Art Makel, denn niemand ist froh darüber, wenn Fehler passieren. Oftmals werden sie als Zeichen des eigenen Versagens oder Misslingens interpretiert und rufen negative Emotionen in Menschen hervor. Genau aus diesem und weiteren Gründen werden Fehler häufig nicht gemeldet oder kommuniziert.<sup>5</sup> Grundsätzlich lassen sich ungemeldete Fehler auf eine Vielzahl an Ursachen zurückführen, bspw. wird der Fehler als belanglos oder unwichtig empfunden und nicht gemeldet, da derjenige damit niemandem zur Last fallen möchte. Andere versuchen den Fehler bereits selbst zu beseitigen, sodass eine Meldung oder Erfassung des Fehlers nahezu entbehrlich erscheint. Zudem wird die Dokumentation von Fehlern oftmals als müßiger Arbeitsaufwand betrachtet. Diese Denkweise spiegelt zugleich ein fehlendes Bewusstsein für den Umgang mit Fehlern wider. Manche Fehler sind den Verursachern auch schlichtweg unangenehm und mit einer gewissen Scham verbunden, sodass diese lieber verschwiegen und Situationen, in denen mit anderen darüber gesprochen wird, bewusst gemieden werden. Hinzukommt, dass die Angst vor möglichen Folgen und Konsequenzen, obgleich in sozialer, finanzieller oder arbeitsrechtlicher Hinsicht, noch immer in den Köpfen der Mitarbeiter verankert sind und die Furcht vor negativen Auswirkungen offenkundig überwiegen. Angesichts dessen, spielen mögliche Folgen wie bspw. die Verschlechterung des Arbeitsklimas und die Angst vor negativen Reaktionen des sozialen Umfeldes (soziale Konsequenzen), die Nichterreichung von Zielen im Team, die Verwehrung von Gehaltserhöhungen und leistungsbezogenen Auszahlungen (finanzielle Konsequenzen) oder das Risiko von Abmahnungen, Suspensionen und Kündigungen (arbeitsrechtliche Konsequenzen), eine entscheidende Rolle.<sup>6</sup>

---

<sup>4</sup> Vgl. Algedri, Jamal/ Frieling, Ekkehart: Human-FMEA. Menschliche Handlungsfehler erkennen und vermeiden, 1. Auflage, 2001, S. 14 – 15.

<sup>5</sup> Vgl. Schüttelkopf, Elke M.: Lernen aus Fehlern. Wie man aus Schaden klug wird (E-Book), 3. Auflage, 2019, S. 25 und S. 33.

<sup>6</sup> Vgl. Brückner, 2021, S. 37.

### 2.1.2 Definition einer (positiven) Fehlerkultur

Mit dem Begriff der ‚Fehlerkultur‘ verhält es sich in der Forschung ganz ähnlich. So existiert auch hier keine einheitliche Definition des Wortes. Gedanken darüber machten sich Forscher in den Sozialwissenschaften erstmals nach dem schweren Kernreaktorunglück des Atomkraftwerks ‚Three Mile Island‘ im Frühjahr 1979 nahe der Stadt Harrisburg in den USA<sup>7</sup> – bei dem sich nach einer Schmelzung von Teilen des Reaktorkerns gefährliche, radioaktive Dämpfe und andere Flüssigkeiten nach außen ausbreiteten.<sup>8</sup>

Beim Begriff der Fehlerkultur setzt Grätsch vom Berliner Team im Online-Magazin der Rubrik ‚Agilität, Change Management‘ den Fokus bewusst auf den Umgang mit Fehlern und hält diese für einen erfolgsversprechenden Faktor für Unternehmen.<sup>9</sup> Es gilt die Fehlerkultur aus unterschiedlichen Perspektiven zu betrachten und Aspekte miteinfließen zu lassen wie beispielsweise:

- die konkrete Reaktion des Unternehmens und seiner Mitarbeiter auf Fehler,
- den bewussten Umgang mit Fehlern (Vertuschung/ Verheimlichung oder die offene Kommunikation von Fehlern),
- welche Maßnahmen eingeleitet werden nach Eintritt eines Fehlers (bestimmte Konsequenzen oder Sanktionen; konstruktives Auseinandersetzen mit Fehlern),
- die Akzeptanz von Fehlern ganz nach dem ‚Trial and Error‘-Prinzip zu Gunsten einer Weiterentwicklung,
- das Verlassen von bereits bekannten und erprobten Methodiken und Wegen.<sup>10</sup>

Eine positive Fehlerkultur zeichnet aus, dass Fehler eher als eine Chance zur Verbesserung und als eine Lernmöglichkeit wahrgenommen werden, in welcher die handelnden Akteure keine schlimmen Folgen fürchten müssen und gemachte Fehler

---

<sup>7</sup> Vgl. Brückner, 2021, S. 35.

<sup>8</sup> Vgl. Bundeszentrale für politische Bildung, 2019, o. S., online verfügbar unter: <https://www.bpb.de/kurz-knapp/hintergrund-aktuell/288267/vor-40-jahren-der-atomunfall-von-harrisburg/> (Abruf am 08.07.2023).

<sup>9</sup> Vgl. Grätsch/Knebel, 2020, o. S., online verfügbar unter: <https://www.berlinerteam.de/magazin/fehlerkultur-vor-fehlermanagement-wie-ihr-unternehmen-aus-fehlern-lernt/#Definition> (Abruf am 08.07.2023).

<sup>10</sup> Vgl. Brückner, 2021, S. 35 – 36.



unverzöglich gemeldet werden können. Hinzu kommt, dass eine Risikobereitschaft Fehler zu machen und aus diesen zu lernen sowie eine positive Einstellung zu Fehlern und diese sogar als wünschenswert zu betrachten, weitere unabdingliche Indizien einer positiven Fehlerkultur darstellen. Der richtige Umgang mit Fehlern wirkt sich außerdem positiv auf das Innovations- und Wissensmanagement aus und kann Raum für eine etablierte Lernkultur schaffen.<sup>11</sup>

Brückner zählt wesentliche Merkmale einer positiven Fehlerkultur in einem Unternehmen auf: die „Fehlerakzeptanz“, die „Vorbildfunktion“, die „Sanktionsfreiheit“, das „Lernen aus Fehlern“, „Schulung und Information“, eine „Gemeinsame Fehleranalyse und -bewertung“ sowie die „Fehlerkommunikation“. Der Begriff der Fehlerakzeptanz bezieht sich darauf, dass Fehler zum Alltag gehören und als Gelegenheit zur Lern- und Weiterentwicklung betrachtet werden sollten. Selbst geringfügige oder weniger bedeutsame Fehler sollten dabei nicht vernachlässigt werden. In einer solchen Fehlerkultur fühlen sich die Mitarbeiter weder schuldig noch versucht Fehler zu verschleiern oder zu vertuschen (Fehlerakzeptanz). Innerhalb des Teams übernehmen Führungskräfte eine bedeutende Rolle, da sie als Vorbilder für die Mitarbeiter fungieren und die Werte und Normen des Unternehmens an diese vermitteln (Vorbildfunktion). Eine positive Fehlerkultur zeigt sich ebenfalls darin, dass nicht primär nach Schuldigen und Verantwortlichen gesucht wird, sondern dass die Ursachen der Fehler analysiert werden (Sanktionsfreiheit). Die Erkenntnisse aus solchen Fehleranalysen können als Potenzial zur Verbesserung dienen und in verschiedenen Schulungen sowie Workshops aufgegriffen werden (Lernen aus Fehlern). Zum einen ist es außerdem erforderlich, dass die Unternehmens- und Fehlerkultur fest in Schulungen und Einarbeitungsprozessen der Mitarbeiter integriert wird. Für ein Gefühl von Sicherheit ist es wichtig, dass klare Regeln und Richtlinien etabliert werden, an denen sich alle orientieren können (Schulungen und Information). Zum anderen ist es ratsam, Fehler gemeinsam im Team kritisch zu analysieren und zu reflektieren – so lässt sich aus Fehlern lernen (Gemeinsame Fehleranalyse und -bewertung). Ebenso von Bedeutung ist die Art und Weise, wie über Fehler kommuniziert wird. Hierbei sollte eine offene und transparente Kommunikation

---

<sup>11</sup> Vgl. Brückner, 2021, S. 36.

zwischen sämtlichen Mitarbeitern und Führungskräften gepflegt werden, begleitet von einem respektvollen und wertschätzenden Umgang miteinander (Fehlerkommunikation).<sup>12</sup>

Weitere Aspekte, die zur Förderung und Etablierung einer positiven und transparenten Fehlerkultur beitragen, ist die Vertrauensbildung im Team, die Suche nach Lösungen, die Betrachtung von Fehlern als Lernchance und Möglichkeit zur Weiterentwicklung und zur Generierung von innovativen Ideen, die Erteilung geeigneter Kompetenzen für die Mitarbeiter, die Einführung von Fehlerkulturleitsätzen sowie des Vorlebens der Fehlerkultur selbst. Hinter den aufgezählten Begriffen stecken verschiedene Herangehensweisen an Fehler in einer Organisation. Es muss eine Vertrauensbasis zu den Mitarbeitern aufgebaut werden, in der sie keine Furcht vor gemachten Fehlern haben müssen und in der keine Sanktionen oder Strafen verhängt werden. Die Furcht vor Fehlern verunsichert Mitarbeiter und wirkt sich gleichzeitig negativ auf ihre Arbeitsleistung aus. Des Weiteren sollte vom Gedanken Abstand genommen werden, dass allein der Mitarbeiter als Individuum Schuld an dem Fehler hat, sei es durch unzureichende Arbeitsleistung oder mangelnde Konzentration. Der Fokus sollte vielmehr darauf gerichtet sein, die Arbeitsabläufe und Prozesse sowie die Kommunikation zu hinterfragen und entsprechende Lösungsansätze zu entwickeln. Ferner sollten den Mitarbeitern ausreichend Handlungsspielräume gewährt werden, um eigenständig auf Situationen reagieren und daraus lernen zu können – zusätzlich wirkt sich dies motivationsfördernd aus und die Mitarbeiter fühlen sich dadurch wertgeschätzt. Fehlerkulturleitsätze und Strategien können der Organisation helfen, einen verbesserten Umgang mit Fehlern zu entwickeln und ein Verständnis für Fehler zu schaffen. So können sich die Mitarbeiter an diesen Grundsätzen orientieren und sind über die Werte und die Ausrichtung des Unternehmens im Rahmen des Fehlermanagements informiert. Diese Leitsätze müssen selbstverständlich aktiv umgesetzt werden. Führungskräfte übernehmen dabei eine zentrale Funktion und sollten nicht nur die Leitsätze unterstützen, sondern sie bewusst nach außen tragen und in ihrem Verhalten gegenüber den

---

<sup>12</sup> Vgl. Brückner, 2021, S. 56 – 57.

Mitarbeitern verkörpern. Dies schließt auch den Umgang mit den eigenen Fehlern und die gemeinsame Suche nach Lösungen ein.<sup>13</sup>

Die Fachkräfte- und Unternehmensberatung SThree GmbH führte eine weitreichende Studie namens „So arbeitet Deutschland“ durch, welche sich aus einer mehrteiligen Umfragereihe zusammensetzt und sich unterschiedlichen Aspekten der heutigen Personal- und Unternehmensherausforderungen in verschiedenen Branchen widmet. Im vierten Teil der Umfragereihe „Scheitern, Innovation und Weiterbildung im Job“ wurde in der Befragung von insgesamt 1.243 Berufstätigen herausgefunden, welche Konsequenzen die Befragten bei Fehlern im beruflichen Kontext fürchten.<sup>14</sup>

Es wurde festgehalten, dass 49% der Teilnehmer bei Misserfolgen einen möglichen Verlust von Anerkennung innerhalb ihres Berufsumfeldes fürchten. Insgesamt 42% berichten, dass Misserfolge negativ kommuniziert werden und 41% haben Sorge, dass Misserfolge sie auf ihrem beruflichen Weg hemmen könnten. Es wurde herausgefunden, dass der Großteil der Befragten (insgesamt 86%) einer positiven Fehler- und Lernkultur offen entgegensteht und sich diese im beruflichen Umfeld wünscht. Ein Anteil von 66% der Befragten sind der Meinung, Misserfolge und Fehler sollten als Chance zur Weiterentwicklung gesehen und gelebt werden. Über die Hälfte der Befragten wünschen sich zudem einen offeneren Umgang mit Fehlern – dazu zählt bspw., dass auch Führungskräfte sich zu Fehlern und Misserfolgen bekennen. Darüber hinaus sollten Fehler keine Sanktionen nach sich ziehen, sondern als Motivatoren fungieren.<sup>15</sup>

---

<sup>13</sup> Vgl. Brückner, 2021, S. 58 – 59.

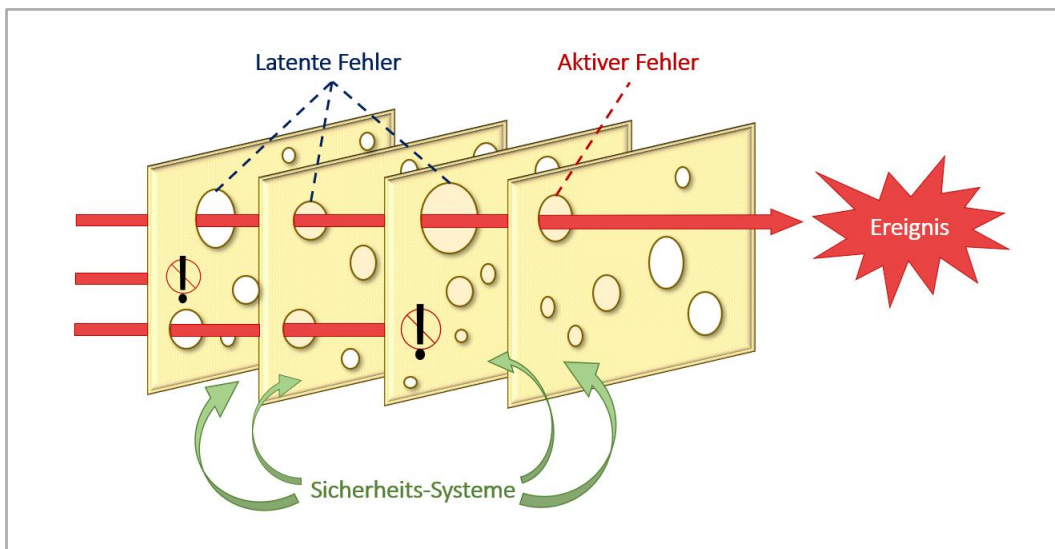
<sup>14</sup> Vgl. Anlage 5: Studie der SThree GmbH – So arbeitet Deutschland IV vom 01.06.2017.

<sup>15</sup> Vgl. Anlage 5: Studie der SThree GmbH – So arbeitet Deutschland IV vom 01.06.2017.

## 2.2 Fehlerforschung nach Reason

Ein renommierter Wissenschaftler auf dem Gebiet der Fehleranalyse und -forschung, ist der britische Psychologieprofessor James Reason. Bekannt wurde er für seine systematische Kategorisierung und Aufteilung von Fehlern in bestimmte Fehlerarten und der Veranschaulichung von Fehlerketten in bestimmten Modellen, wie dem sog. Schweizer Käsescheiben-Modell (s. Abb. 1).<sup>16</sup>

**Abbildung 1:** Schweizer Käsescheiben-Modell nach James Reason (Jahr 2009)<sup>17</sup>



(Quelle: Eigene Darstellung)

Eckhard Jann präsentiert das Schweizer Käsescheiben-Modell nach Reason in einer sehr anschaulichen Weise, wonach der Mensch niemals völlig alleine und losgelöst von seiner Umgebung handelt. Das Individuum wird vielmehr durch verschiedene Umstände und Gegebenheiten beeinflusst, die dazu führen, dass dem Handelnden ein Fehler unterläuft. Zunächst wurden die Ursachen menschlicher Handlungsfehler untersucht. Dabei wurden menschliches Verhalten und Faktoren wie bspw. Leichtsinn, Unaufmerksamkeit, Müdigkeit, Vergesslichkeit, fehlende Motivation u. a. Charakteristika als Ursachen verstanden und für den Fehler des handelnden Menschen selbst verantwortlich gemacht. Früher wurde der Standpunkt vertreten, dass Fehler durch die bloße Veränderung oder Anpassung im Verhalten des Menschen vermieden werden können – dies ist allerdings ein Irrtum. Dennoch wird von

<sup>16</sup> Vgl. Jann, Eckhard: FEHLER EINS. Alles beginnt aus einem Grund, 1. Auflage, 2021, S. 23.

<sup>17</sup> Vgl. Reason, James: Human Error (E-Book), 20. Auflage, 2009, S. 208.

vielen die Auffassung geteilt, dass der Mensch alleinig am Fehler schuld ist, z.B. wenn er etwas besser aufgepasst oder genauer hingeschaut hätte, so wäre ihm der jeweilige Fehler nicht unterlaufen. Von diesem Gedankengut löst sich Reason und beschreibt die sog. **latenten Fehler**, die in den vorangegangenen Schritten vor der Handlung, welche letztlich zum Fehler führte, bereits vorkommen.<sup>18</sup>

Eine Organisation besteht aus vielen hierarchischen Ebenen, mit der Führungsspitze als der Höchsten. Diese stellt sicher, dass die Organisation über ausreichende Ressourcen verfügt und Verfahren sowie Prozesse im Unternehmen implementiert. Die mittlere Ebene ist für die korrekte Umsetzung der Prozesse und Abläufe verantwortlich. Eine weitere Ebene berücksichtigt die äußeren Umstände und Umwelteinflüsse und schließt bspw. ungünstige Wetterbedingungen, mangelhafte Geräte-Designs und andere widrige Bedingungen ein. Die letzte Ebene der **aktiven Fehler** betrifft die Handlung des Einzelnen, der den Fehler begeht und wodurch es zum Vorfall kommt. Diese Sicherheitsebenen sind darauf ausgelegt, Fehler weitestgehend zu verhindern. Jedoch existiert kein perfektes System. Jede Ebene kann gewisse Schwachstellen aufweisen – ähnlich den Löchern im Käse. Diese Sicherheitsmechanismen dienen primär dazu, die Entstehung von fehlerhaften Abläufen und Fehlerketten zu unterbinden, bevor eine ereignisauslösende Handlung auf Ebene der aktiven Fehler geschieht. Die Verantwortung für den Fehler liegt nicht allein beim Individuum, sondern an latenten Schwachstellen im System, die zur Entstehungskette der Fehler beitragen. Unternehmen sollten ihre Aufmerksamkeit nicht nur auf die Person richten, die den Fehler verursacht, sondern auch die Ursprünge der Fehlerkette untersuchen und das bestehende System weiterentwickeln.<sup>19</sup>

Reason fokussiert sich bei seiner Forschung im Wesentlichen auf das Individuum und unterscheidet anhand diesem verschiedene Arten von Fehlern und kategorisiert diese. Leser, die ein vertieftes Verständnis in diesem Forschungsbereich erlangen möchten, finden Empfehlungen in den Werken „FEHLER EINS. Alles beginnt aus einem Grund“ von Eckhard Jann sowie „Human Error“ von James Reason selbst.

---

<sup>18</sup> Vgl. Jann, 2021, S. 23 – 25.

<sup>19</sup> Vgl. Jann, 2021, S. 24 – 26.

### **3. Theoretische Grundlagen zur Resilienz**

#### **3.1 Begriffsbestimmungen**

##### **3.1.1 Definition von Resilienz**

Das Thema Resilienz ist ein sehr umfangreiches – doch was genau bedeutet das? Der Begriff findet seinen Ursprung im lateinischen und wird vom Wort „resilire“ hergeleitet, welches „zurückspringen“ oder „abprallen“ bedeutet. Dieser beschreibt die Fähigkeit eines Objekts nach einer Veränderung in seine ursprüngliche Form wieder zurückzukehren.<sup>20</sup> Der Begriff wurde erstmals in der Psychologie von Jacob („Jack“) Block in einer Langzeitstudie geprägt, in der er Resilienz bereits bei Kleinkindern feststellen konnte.<sup>21</sup>

Resiliente Individuen zeigen eine bemerkenswerte psychische Robustheit und Anpassungsfähigkeit, die es ihnen ermöglicht, herausfordernde Einflüsse und Lebensumstände erfolgreich zu bewältigen – und das ganz ohne langanhaltende Beeinträchtigungen zu erfahren. Sie zeichnet aus, dass sie in der Lage sind, gestärkt aus diesen Situationen hervorzugehen. Der Begriff der Resilienz umfasst drei grundlegende Eigenschaften:

- die positive Entwicklung der eigenen Gesundheit, auch trotz hoher Risiken oder Belastungen,
- die Fähigkeit zur Bewältigung von Stresssituationen- und Belastungen und
- die rasche Erholung nach einschneidenden und negativen Ereignissen oder persönlichen Krisen.<sup>22</sup>

---

<sup>20</sup> Vgl. Drath, Karsten: Die resiliente Organisation. Wie sich das Immunsystem von Unternehmen stärken lässt (E-Book), 1. Auflage, 2018, S. 37.

<sup>21</sup> Vgl. Röhe, Achim: Das resiliente Unternehmen – Die Krisen der Zukunft erfolgreich meistern (E-Book), 1. Auflage, 2022, S. 6.

<sup>22</sup> Vgl. Sommer, Dieter/ Kuhn, Detlef/ et al.: Resilienz am Arbeitsplatz, 1. Auflage, 2014, S. 12 – 13.

In den folgenden Kapiteln dieser Forschungsarbeit wird vermehrt auf die unternehmerische bzw. die sogenannte „organisationale Resilienz“ eingegangen. Gemäß Röhe lässt sich diese als:

„Befähigung eines Unternehmens definieren, widerstandsfähig gegen unvorhergesehene Ereignisse zu sein. Diese können derart schwerwiegend sein, dass sie das Unternehmen in seinem Bestand gefährden. Resilienz führt jedoch auch dazu, dass aus der Widerstandskraft gegen Bedrohungen Kompetenzen aufgebaut werden können, welche zu einer Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens führen.“<sup>23</sup>

### **3.1.2 Definition einer Organisation**

Der Begriff der Organisation kann nach Wenger/Thom in drei verschiedene Definitionen unterteilt werden, abhängig von den organisationstheoretischen Grundlagen und der Gewichtung des jeweiligen Forschungsbereichs. Diese Sichtweisen umfassen den instrumentalen, den institutionalen und den funktionalen Organisationsbegriff.<sup>24</sup> Für diese Forschungsarbeit wird die Organisation als Institution betrachtet, denn aus dieser Perspektive ist die „Organisation ein zielgerichtetes soziales System mit beständigen Grenzen zur Umwelt. In diesem System werden die Aktivitäten der Mitglieder nach einem bestimmten Muster aufgeteilt und durch Koordination dauerhaft auf die gemeinsam verfolgten Ziele ausgerichtet.“<sup>25</sup>

## **3.2 Forschung und Modelle zur „Individuellen Resilienz“**

Es gibt eine Vielzahl an prägenden Studien und Modellen zur individuellen Resilienz. Im Folgenden werden insgesamt drei verschiedene Konzepte beleuchtet.

### **3.2.1 Die Kauai-Längsschnittstudie nach Werner**

Den Grundstein der Resilienzforschung legte die US-amerikanische Entwicklungspsychologin namens Emmy Werner mit ihrer veröffentlichten Längsschnittstudie genannt die „Kauai-Studie“. In Zusammenarbeit mit Ruth Smith und einem Team

---

<sup>23</sup> Röhe, 2022, S. 6 – 7.

<sup>24</sup> Vgl. Wenger, Andreas P./ Thom, Norbert: Die optimale Organisationsform. Grundlagen und Handlungsanleitung (E-Book), 2. Auflage, 2021, S. 24.

<sup>25</sup> Wenger/Thom, 2021, S. 25.

von Forschern untersuchten sie einen ganzen Jahrgang von Kindern – insgesamt 698 an der Zahl – welche im Jahr 1955 auf der Insel Kauai auf Hawaii geboren wurden. Das primäre Ziel der Studie war es, die psychosoziale und körperliche Entwicklung der Probanden zu erforschen und gleichzeitig die jeweiligen Lebensverläufe der Kinder zu untersuchen, wobei zwischen resilienten und nicht-resilienten Lebensverläufen unterschieden und diese innerhalb der Langzeituntersuchung miteinander verglichen wurden.<sup>26</sup>

Die Daten der Kinder wurden in regelmäßigen Abständen innerhalb von 40 Jahren (davon im Geburtsalter und im Alter von jeweils 1, 2, 10, 18, 32 und 40 Jahren) mithilfe unterschiedlicher Forschungsmethoden erhoben. Ein Anteil von etwa 30% des untersuchten Jahrganges wuchs unter einer hohen Risikobelastung auf, wie bspw. chronischer Armut, psychischer Erkrankungen der Eltern, familiäre Instabilität und Ähnlichem. Werner kam zu dem Ergebnis, dass trotz der widrigen Lebensumstände dennoch knapp ein Drittel dieser risikoreichen Gruppe sich im Laufe ihres Lebens gut entwickelten, keine psychischen Folgestörungen aufwiesen, in der Lage waren gesunde Beziehungen zu knüpfen und zu erhalten sowie eine positive Lebenseinstellung zu entwickeln. Darüber hinaus wiesen sie im Vergleich zu ihren Altersgenossen innerhalb der untersuchten Risikogruppe im Alter von 40 Jahren deutlich weniger chronische Gesundheitsprobleme und eine geringere Scheidungsrate auf.<sup>27</sup> Es wurde außerdem festgestellt, dass alle von ihnen sog. protektive Faktoren oder Schutzfaktoren, wie bspw. eine emotionale und beständige Bezugsperson, einen starken Familienzusammenhalt sowie flexible Bewältigungsstrategien, aufwiesen.<sup>28</sup> Weitere Schutzfaktoren, die Werner und ihr Forschungsteam bei den Kindern beobachten konnten, waren eine hohe Selbstwirksamkeitsüberzeugung und dass sie die Einstellung teilten, durch ihre Handlungen das eigene Leben aktiv zu beeinflussen und aktiv zum positiven verändern zu können.<sup>29</sup>

---

<sup>26</sup> Vgl. Rönnau-Böse, Maïke/ Fröhlich-Gildhoff, Klaus: Resilienz und Resilienzförderung über die Lebensspanne (E-Book), 2. Auflage, 2020, S. 12.

<sup>27</sup> Vgl. Werner, Emmy E.: Entwicklung zwischen Risiko und Resilienz, in: Opp, Günther (Hrsg.)/Fingerle, Michael (Hrsg.)/Suess, Gerhard (Hrsg.): Was Kinder stärkt. Erziehung zwischen Risiko und Resilienz (E-Book), 2020, Kap. A 1, S. 11.

<sup>28</sup> Vgl. Rönnau-Böse/Fröhlich-Gildhoff, 2020, S. 12.

<sup>29</sup> Vgl. Werner, in: Was Kinder stärkt. Erziehung zwischen Risiko und Resilienz, Kap. A 1, S. 13.



Kinder, die ihre familiäre Herkunft in ein eher ressourcenreiches Potenzial transformierten, ihre Herkunft annahmen und dem Leben mit einer optimistischen Haltung begegneten, wiesen äußerst positive Verläufe in ihrem Lebensweg auf. Im Gegensatz dazu, setzten andere Kinder die schwierigen elterlichen Lebensumstände im Erwachsenenalter fort und wurden davon erheblich beeinträchtigt. Die Forschung und die Ergebnisse Werners stellen bis heute einen grundlegenden Meilenstein in der modernen Entwicklungspsychologie dar. Ihre Studie zeigte, dass die Lebensverläufe von Individuen nicht ausschließlich von ihrer familiären Herkunft und den frühkindlichen Lebensumständen abhängen. Stattdessen wird ihre Entwicklung durch die Fähigkeit beeinflusst, angemessen mit den gegebenen Umständen umzugehen.<sup>30</sup>

### **3.2.2 Das Konzept der Salutogenese nach Antonovsky**

Die Gesundheitswissenschaft wurde von Aaron Antonovsky maßgeblich geprägt. Durch die Einführung des Modells der Salutogenese etablierte er eine alternative Herangehensweise zur Pathogenese. Innerhalb des salutogenetischen Ansatzes widmet sich Antonovsky nämlich nicht der Fragestellung, weshalb Krankheiten auftreten, was ihre Ursachen sind und wie sie therapiert werden können. Er richtet seinen Fokus stattdessen auf den Entstehungsprozess von Gesundheit, spricht darauf, was Individuen konkret gesund macht und bietet damit neuartige Erklärungsansätze zur Betrachtung und Erklärung dieser gesundheitsfördernden Aspekte.<sup>31</sup>

Seine Ergebnisse verdeutlichen, dass die Gesundheit kein statischer und absoluter Zustand ist, sondern vielmehr als ein dynamischer und fließender Ablauf von Entwicklungs- und Erhaltungsprozessen verstanden werden kann. Die zentrale Botschaft des Konzeptes der Salutogenese besagt, dass die Überzeugung, das eigene Leben aktiv zu gestalten und beeinflussen zu können, in Verbindung mit der Empfindung eines sinnstiftenden Lebens, zu einem verstärkten Kohärenzgefühl führt. Je stärker das Kohärenzgefühl ist, desto gesünder fühlt sich der Mensch.<sup>32</sup>

---

<sup>30</sup> Vgl. Haas, Oliver/ Huemer, Brigitte/ Preissegger, Ingrid: Resilienz in Organisationen. Erfolgskriterien erkennen und Transformationsprozesse gestalten (E-Book), 1. Auflage, 2022, S. 24.

<sup>31</sup> Vgl. Faltermaier, 2023, o. S., online verfügbar unter: <https://doi.org/10.17623/BZGA:Q4-i104-3.0> (Abruf am 24.08.2023).

<sup>32</sup> Vgl. Haas/Huemer/Preissegger, 2022, S. 25.

Infolgedessen entfaltet sich das Kohärenzgefühl im Verlauf des Lebens auf der Grundlage von vorhandenen Ressourcen. Es gibt Auskunft darüber, inwiefern das eigene Leben als verständlich, bewältigbar und sinnhaft wahrgenommen wird. Antonovsky postuliert, dass die Art und Weise, wie Menschen mit Stressoren (stressverursachenden Faktoren) umgehen und sie bewältigen, entscheidend ist. Gängige Stressoren können beispielsweise belastende Lebensereignisse, berufliche Belastungen und andere umweltbezogene Einflussfaktoren umfassen. Doch führt nicht das alleinige Vorhandensein von Stressoren zu Krankheiten und nachteiligen gesundheitlichen Folgen, sondern vielmehr der fehlerhafte Umgang mit ihnen. Personen, die diese Belastungen erfolgreich bewältigen können, bewegen sich in eine positive Richtung. Im Gegensatz dazu geraten Menschen, die damit nicht erfolgreich umgehen können, in einen Zustand von Stress, der eine deutlich höhere Anfälligkeit für Krankheiten mit sich bringt. Daher gewinnt die Art und Weise, wie Menschen potenziellen Stressoren begegnen und sie bewältigen, an Bedeutung – denn sie lassen sich im Leben nicht gänzlich vermeiden.<sup>33</sup>

### **3.2.3 Das Resilienzmodell der Sieben Säulen nach Nuber und Wiebel**

In der Resilienzforschung sind Arbeiten und Studien bekannt, in denen zwischen sechs und zehn Schutzfaktoren vorgefunden werden können. Ein Beispiel dafür sind weitere gut erforschte Modelle und Konzepte, wie die „Sechs Resilienzkompetenzen“ nach Rönna-Böse/Fröhlich-Gildhoff oder die „Zehn Life Skills“ der Weltgesundheitsorganisation (WHO). Letzteres wird ebenfalls von Rönna-Böse/Fröhlich-Gildhoff in ihrem Buch „Resilienz und Resilienzförderung über die Lebensspanne“ aufgegriffen, denn beide Konzepte weisen deutliche Gemeinsamkeiten in den erforschten Resilienzfaktoren auf.<sup>34</sup>

Ein klassisches Modell der Resilienz, welches in der Literatur zur individuellen Resilienz oft vorzufinden ist und als Grundlage für andere Konzepte und Modelle hinzugezogen wird, sind die „Sieben Säulen der Resilienz“ der Diplompsychologin Ursula Nuber. Es sei angemerkt, dass dieses Modell eben nur eines von vielen

---

<sup>33</sup> Vgl. Faltermaier, 2023, o. S., online verfügbar unter: <https://doi.org/10.17623/BZGA:Q4-i104-3.0> (Abruf am 24.08.2023).

<sup>34</sup> Vgl. Rönna-Böse/Fröhlich-Gildhoff, 2020, S. 20 – 22.

Resilienzmodellen darstellt und die Anzahl der Resilienzfaktoren sowie die Ausrichtung der verschiedenen Modelle stark variieren können. Angesichts der weiten Verbreitung sowie der Übersichtlichkeit und Strukturierung der Elemente des Modells findet es häufig Anwendung bei anderen Forschern. Aus diesem Grund gibt es verschiedene Abwandlungen und Variationen des ursprünglichen Modells nach Nuber.<sup>35</sup>

In Anlehnung an das Modell der Sieben Säulen von Dr. Franziska Wiebel, unterteilt Mauritz von der Resilienz Akademie (ein Ausbildungsverbund von Resilienz-Lehrtrainern- und Ausbildern) dieses in vier Grundhaltungen und drei Praktiken. Die sieben Säulen umfassen damit Faktoren, wie die „Akzeptanz“, die „Bindung“, die „Lösungsorientierung“, den „gesunden Optimismus“, die „Selbstwahrnehmung“, die „Selbstreflexion“ und die „Selbstwirksamkeit“.<sup>36</sup>

Die ersten vier Säulen, nämlich Akzeptanz, Bindung, Lösungsorientierung und der gesunde Optimismus, bilden zusammen die vier Grundhaltungen der Resilienz. Diese fundamentalen Einstellungen reflektieren das Verhalten von Individuen im Umgang mit externen Einflüssen sowie die Begegnung und Wahrnehmung ihrer Außenwelt und den damit verbundenen stressauslösenden Faktoren – auch Stressoren genannt.<sup>37</sup>

Die Dimension der Akzeptanz impliziert grundsätzlich die Fähigkeit, Situationen, die außerhalb der eigenen Kontrolle liegen, anzunehmen und zu akzeptieren. Sie erstreckt sich zudem auf die Selbstakzeptanz und die Selbstannahme. Letzteres bedeutet, die eigenen Fehler und Makel anzunehmen. Durch diese Perspektive soll dem Individuum der Zugang zur eigenen Person sowie zu den individuellen Ressourcen leichter fallen. Die Bindung, die zweite Säule des Modells, umfasst die Beziehung sowohl zur eigenen Person als auch zu anderen Mitmenschen und

---

<sup>35</sup> Vgl. Mauritz, 2023, o. S., online verfügbar unter: <https://www.resilienz-akademie.com/sieben-saeulen-der-resilienz/> (Abruf am 23.08.2023).

<sup>36</sup> Vgl. Mauritz, 2023, o. S., online verfügbar unter: <https://www.resilienz-akademie.com/sieben-saeulen-der-resilienz/> (Abruf am 23.08.2023).

<sup>37</sup> Vgl. Mauritz, 2023, o. S., online verfügbar unter: <https://www.resilienz-akademie.com/sieben-saeulen-der-resilienz/> (Abruf am 23.08.2023).

Gruppen. Dieser Faktor gründet sich auf dem angeborenen und menschlichen Bedürfnis nach Nähe und Kontakten. Dieses Element wird durch ein empathisches Verhalten und zwischenmenschliche Interaktionen auf der Beziehungsebene gestärkt. Der dritte Resilienzfaktor, die Lösungsorientierung, entfaltet sich insbesondere in der Bewältigung von Problemen und Krisen. Es ist deshalb von Vorteil, gut durchdachte Ziele zu formulieren, die selbst unter stressigen Bedingungen als Leitfaden dienen können. Ein weiterer Aspekt, der zur Resilienzentwicklung beiträgt, ist der gesunde Optimismus. Bei dieser Einstellung geht es vordergründig darum, ein ausgewogenes Verhältnis zwischen negativem und positivem Denken zu erreichen. Der positive Fokus kann dadurch erweitert werden, indem Denkmuster der Dankbarkeit kultiviert werden und somit auch viel Gutes in schwierigen Situationen erkannt wird. Auf diese Weise kann ein deutlich positiverer geistiger Zustand herbeigeführt werden.<sup>38</sup>

Im Sieben Säulen Modell gibt es zudem drei Praktiken, welche aus den Säulen der Selbstwahrnehmung, der Selbstreflexion und der Selbstwirksamkeit bestehen. Die Selbstwahrnehmung erlaubt es uns, auf Signale und Rückmeldungen unseres Körpers zu achten, diese zu erkennen und zu interpretieren. Dadurch werden unsere Sinne geschärft und die Fähigkeit zur Selbstachtsamkeit gestärkt. Die Selbstreflexion geht sogar noch einen Schritt weiter und ermöglicht einen übergeordneten Blick auf die eigene Situation – dabei wird auf die sogenannte Meta-Ebene zurückgegriffen. Werden die eigenen Emotionen und Bedürfnisse reflektiert, erhöht sich das eigene Wohlbefinden und es ermöglicht uns, diese Bedürfnisse zu erfüllen. Schließlich stellt auch die Selbstwirksamkeit einen essenziellen Faktor im Kontext der Resilienz dar. Das bedeutet, dass wir grundsätzlich in der Lage sind, unsere Situation bewusst zu steuern und aktiv verändern zu können. Gleichzeitig sind wir uns dessen bewusst, dass das eigene Handeln entsprechende Auswirkungen erzeugt.<sup>39</sup>

---

<sup>38</sup> Vgl. Mauritz, 2023, o. S., online verfügbar unter: <https://www.resilienz-akademie.com/sieben-saeulen-der-resilienz/> (Abruf am 23.08.2023).

<sup>39</sup> Vgl. Mauritz, 2023, o. S., online verfügbar unter: <https://www.resilienz-akademie.com/sieben-saeulen-der-resilienz/> (Abruf am 23.08.2023).

### **3.3 Forschung und Modelle zur „Organisationalen Resilienz“**

Die meisten Modelle der organisationalen Resilienz beruhen vermehrt auf dem Forschungsgebiet der individuellen Resilienz und beschäftigen sich mit Faktoren und Eigenschaften, welche ihren Ursprung in der individuellen Resilienzforschung finden. Unter Einsatz von bestimmten erlernbaren Einflussfaktoren, können Individuen und Organisationseinheiten Fähigkeiten entwickeln, sich vor Stressoren und widrigen Umständen selbst zu schützen und durch Anwendung von Strategien gestärkt aus schwierigen Situationen und Krisen hervorgehen. Im Folgenden werden zwei Modelle für die Entwicklung einer organisationalen Resilienz in der Praxis dargelegt. Zwar beziehen sich die Modelle nicht ausschließlich auf die Praxis in der öffentlichen Verwaltung – werden die Einflussfaktoren der Modelle jedoch genauer betrachtet, so lassen sich diese branchenübergreifend und damit auch im Bereich der öffentlichen Verwaltung anwenden. Zunächst erfolgt eine grundlegende Darstellung der Einflussfaktoren der jeweiligen Modelle. Anhand dessen wird verdeutlicht, welche der Einflussfaktoren von zentraler Bedeutung für die vorliegende Forschungsarbeit sind und welche Rolle sie im Rahmen der empirischen Untersuchung im fünften Kapitel spielen. An dieser Stelle ist anzumerken, dass nicht alle der aufgeführten Einflussfaktoren und Indikatoren in gleichem Maße von Relevanz für die bevorstehende empirische Untersuchung sind. Hierbei ist zu berücksichtigen, dass einige dieser Faktoren aufgrund ihrer mangelnden Verknüpfung mit dem Bereich der Fehlerforschung und der Thematik einer positiven Fehlerkultur ausscheiden und nicht näher beleuchtet werden – sie werden ausschließlich zur Gewährleistung der Vollständigkeit in den Modellen aufgeführt. Die Faktoren, die im Rahmen dieser Arbeit keinen Raum für eine nähere Beleuchtung gefunden haben, können bei Interesse in der angegebenen Fachliteratur nachgeschlagen werden.

#### **3.3.1 Das „Praxismodell für das Arbeitsleben“ nach Sommer et al.**

Das nachfolgende Praxismodell setzt sich mit sieben verschiedenen Faktoren der Resilienz auseinander. Es beschreibt Einstellungen und Eigenschaften sowie den Umgang mit bestimmten Lebenssituationen, welche das Wohlergehen des Individuums formen und steuern.<sup>40</sup>

---

<sup>40</sup> Vgl. Sommer et al., 2014, S. 32.

Seit langem ist bekannt, dass sich Arbeit positiv auf die psychische Gesundheit und Verfassung des Menschen auswirkt und einen wesentlichen Teil zur Persönlichkeitsentwicklung beiträgt. So fördert Arbeit als latenter Einflussfaktor unter anderem einen strukturierten Tagesablauf, die Pflege von sozialen Kontakten außerhalb des unmittelbaren sozialen Umfeldes, die Erreichung von eigenen und globalen Zielen und ist zudem identitäts- und sinnstiftend. Laut Morrow zeigen viele Untersuchungen außerdem, dass der Verlust einer Beschäftigung maßgebliche Folgen für das eigene Wohlbefinden mitsichträgt und sich negativ auf die psychische Verfassung auswirkt. Andersherum bewirkt die Wiederaufnahme einer Tätigkeit eine erhebliche Steigerung des mentalen Zustandes und stellt demnach einen wichtigen Aspekt psychischer Gesundheit dar. Auch die Arbeitszufriedenheit ist ein wichtiger Faktor, welcher das eigene Selbstwertgefühl stärkt, und für eine ausgewogene psychische Entwicklung sorgt. Die Abwesenheit dieser hat ähnlich negative Auswirkungen auf die psychische Verfassung, wie eine Erwerbslosigkeit.<sup>41</sup>

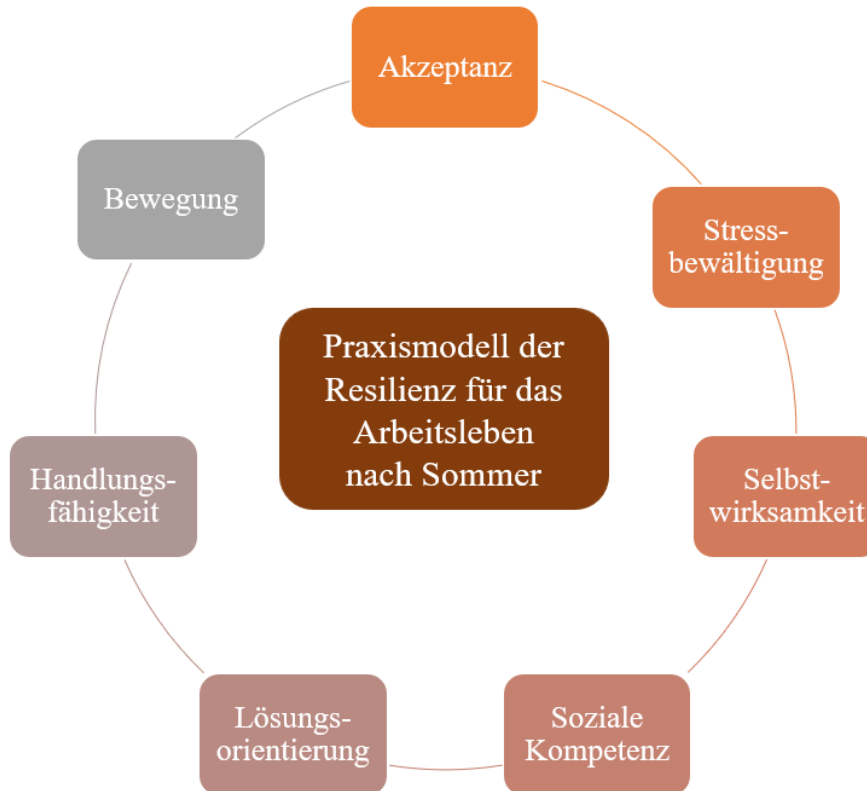
Gerade aus diesen Gründen ist die Erforschung von Resilienz und der damit einhergehenden Charakteristiken, Ursachen und Anwendungsmöglichkeiten so essentiell und kann im Arbeitskontext nunmehr nicht hinweggedacht werden. Das Praxismodell nach Sommer et al. widmet sich nicht nur der Identifikation von resilienzfördernden Faktoren und des vielschichtigen Zusammenspiels von verschiedenen zwischenmenschlichen und persönlichen Merkmalen, Dynamiken oder Ursachen-Wirkungsketten, sondern bietet konkrete Maßnahmen, Handlungsempfehlungen und Vorgehensweisen für Betriebe und Individuen auf Basis der Resilienzforschung an. An dieser Stelle gilt zu erwähnen, dass auch in der vorliegenden Forschungsarbeit etwaige Handlungsempfehlungen und Verbesserungsvorschläge, zum Zweck der Entwicklung einer resilienten Organisation im Bereich der öffentlichen Verwaltung, im Kapitel 5.4 aufgezeigt werden. Diese basieren primär auf den Impulsen und Lösungsansätzen von Sommer et al. sowie auf den empirisch ausgewerteten Ergebnissen der durchgeführten Umfrage zum Thema Fehlermanagement und dem Umgang mit Fehlern.

---

<sup>41</sup> Vgl. Morrow, Lou/ Verins, Irene/ Willis, Eileen: *Mental Health and Work. Issues and Perspectives* (E-Book), 1. Auflage, 2002, S. 5 – 6.

Um das Praxismodell von Sommer et al. zu veranschaulichen, erfolgt im nachfolgenden Abschnitt die Beschreibung der sieben entscheidenden Resilienzfaktoren, welche in Abb. 2 dargestellt sind.

**Abbildung 2:** Das Praxismodell der Resilienz für das Arbeitsleben nach Sommer et al.



(Quelle: Eigene Darstellung)

Jeder dieser Faktoren setzt sich zusammen aus mehreren Unterfaktoren. Der erste Faktor des Modells ist die **Akzeptanz**. Unterstützt wird dieser durch die Unterfaktoren „Selbstakzeptanz“, „Umgang mit Misserfolgen“ und der „Kritikfähigkeit“.<sup>42</sup>

Nach Sommer et al. sind Menschen dazu veranlagt, äußerst selbstkritisch zu sein und ihre eigenen Schwächen als Makel zu sehen. Sie sind erpicht darauf keine schlechten oder falschen Entscheidungen zu treffen. Im Arbeitskontext bedeutet dies auch, immer volle 100% zu geben – obwohl in den meisten Fällen bereits 80% der Arbeitsleistung ausreichend wären. Der fortwährende Drang nach

<sup>42</sup> Vgl. Sommer et al., 2014, S. 34.

Perfektionismus, die Furcht vor Misserfolg und die übermäßigen Ansprüche an sich selbst können jedoch erhebliche Schäden verursachen, die im schlimmsten Fall in Form von Zwangsstörungen, exzessiver Arbeitsbelastung und sogar Depressionen in Erscheinung treten können. Aus diesem Grund kommt der Vorbildfunktion der Führungskraft und der Demonstration der eigenen Grenzen im Unternehmenskontext eine entscheidende Bedeutung zu. Der Umgang mit Fehlern und die Kultivierung einer positiven Fehler- und Lernkultur sollten daher nicht unterschätzt werden. Ferner gilt es den Mitarbeitern zu vermitteln, dass sie trotz ihrer Schwächen und Misserfolge akzeptiert werden und dass sie von ihren Vorgesetzten eine anerkennende Rückmeldung erhalten. Beim Umgang mit Misserfolgen zeigen Sommer et al., dass resiliente Menschen nicht einfach versuchen, keine Fehler zu machen, sondern sich darum bemühen, den konkreten Ursachen der Fehler auf den Grund zu gehen und bewusst Lösungsansätze zu suchen, um derartige Fehler künftig zu vermeiden und daraus zu lernen.<sup>43,44</sup>

Der US-amerikanische Konzern Google führte auf Unternehmensebene den sogenannten „Pinguin Award“ ein, welcher helfen soll, starre Fehler- und Handlungsmuster zu durchbrechen. Der Name des Awards beruht auf einem Phänomen, welches im Tierreich bei Pinguinen beobachtet werden kann. Bei der Fischjagd springt zunächst nur ein Pinguin ins Wasser, während seine Artgenossen an der Oberfläche auf ihn warten. Das Ziel des furchtlosen Pinguins ist es nämlich, das Gewässer auf Raubtiere zu überprüfen und mögliche Gefahren mitzuteilen. Erst wenn das Wasser sicher vor Beutejägern ist, folgen alle weiteren Pinguine seinem Beispiel und können ebenfalls mit der Fischjagd beginnen. Diese Vorgehensweise dient dem Schutz der Gemeinschaft vor potenziellen Raubtierangriffen. Google verfolgt eine ganz ähnliche Strategie und bietet seinen Mitarbeitern die Möglichkeit, gescheiterte und wenig erfolgsversprechende Projekte vorzustellen. Anstatt sich auf Spott und negative Kritik zu fokussieren, stellt das Unternehmen vielmehr eine offene Kommunikation und die Wertschätzung seiner Mitarbeiter in den Vordergrund.<sup>45</sup>

---

<sup>43</sup> Vgl. Sommer et al., 2014, S. 35 – 37.

<sup>44</sup> Vgl. Sommer et al., 2014, S. 38.

<sup>45</sup> Vgl. Rensing, 2014, o. S., online verfügbar unter: <https://www.noventum.de/de/people-culture/nc360-artikel/wir-brauchen-eine-echte-fehlerkultur-in-unternehmen.html> (Abruf am 16.08.2023).



Ein Unternehmen sollte deshalb sein Augenmerk auf eine offene Kommunikation und Dokumentation von Fehlern legen, um eine positive Fehlerkultur zu fördern und eine Grundlage für kontinuierliches Lernen und Verbessern zu schaffen.<sup>46</sup> Sowohl die Fähigkeit zur Kritik als auch die Bereitschaft Kritik anzunehmen, sind wichtige Aspekte bei der Schaffung einer resilienten Organisation. Die Rückmeldung von anderen bietet Mitarbeitern und Führungskräften die Möglichkeit latente Schwächen und Defizite aufzudecken und daran zu arbeiten. Eine wertschätzende Rückmeldekultur ist deshalb unabdingbar, obgleich sich dies in regelmäßigen Mitarbeitergesprächen oder der alltäglichen Kommunikation miteinander gestaltet.<sup>47</sup>

Der zweite Resilienzfaktor ist die **Stressbewältigung**, welcher sich aus den Unterfaktoren „*Regulation von Gefühlen*“, „*Distanzierungsfähigkeit*“, „*Selbstfürsorge*“ und dem „*Belastungsempfinden*“ zusammensetzt.<sup>48</sup> Bei der Regulation von Gefühlen geht es Sommer et al. primär darum, sich mit den eigenen negativen Emotionen auseinanderzusetzen und diese als integralen Teil des Lebens anzunehmen. Jeder Mensch bewältigt herausfordernde und belastende Situationen auf seine eigene Art und Weise und entwickelt eine ganz individuelle Toleranz und Reaktion gegenüber negativen Ereignissen, welche auf genetische Prädispositionen zurückzuführen sind. Führungskräfte sind deshalb angehalten, auf die Anliegen, Sorgen und die emotionale Verfassung ihrer Mitarbeiter einzugehen und durch die gemeinsame Erarbeitung von Lösungen ein vertrauensvolles und kollegiales Arbeitsumfeld zu schaffen und zu fördern. Eine weitere Strategie zur Stressbewältigung der Mitarbeiter ist ferner, sich von einer ständigen Erreichbarkeit, sei es dem Bearbeiten von geschäftlichen E-Mails in der privaten Freizeit oder Ähnlichem, zu distanzieren. Eine etablierte Pausenkultur sollte im Arbeitsumfeld ebenfalls berücksichtigt werden, da Pausen der geistigen Erholung und Regeneration dienen und Situationen auftreten können, in denen Mitarbeiter und Führungskräfte dazu neigen, diese zu übergehen. Es ist demnach essentiell eine ausgewogene Trennung von Arbeit und Freizeit zu schaffen.<sup>49</sup>

---

<sup>46</sup> Vgl. Sommer et al., 2014, S. 41 – 42.

<sup>47</sup> Vgl. Sommer et al., 2014, S. 42 – 44.

<sup>48</sup> Vgl. Sommer et al., 2014, S. 34.

<sup>49</sup> Vgl. Sommer et al., 2014, S. 48 – 52.

Im Rahmen der Selbstfürsorge und des Belastungsempfindens der Menschen, legen Sommer et al. nahe, dass in einer Organisationskultur ein achtsamer, wertschätzender und vorurteilsfreier Umgang miteinander gepflegt werden soll und die individuellen Bedürfnisse sowie das Stresserleben der Menschen berücksichtigt werden. Das Empfinden von Belastung variiert von Person zu Person – Stressoren werden unterschiedlich wahrgenommen und erfordern eine individuelle Betrachtung.<sup>50</sup>

Ein weiterer Resilienzfaktor ist die **Selbstwirksamkeit**. Dieser beruht auf insgesamt fünf Unterfaktoren, und zwar dem „*Gefühl der Handlungskontrolle*“, dem „*Bewusstsein für eigene Stärken*“, der „*Sinnhaftigkeit des eigenen Handelns*“, der „*Mitbestimmung*“ sowie der „*Zuversicht*“.<sup>51</sup> Von allen Resilienzfaktoren, ist die Selbstwirksamkeit der am meisten und beste erforschte Faktor. Das Gefühl der eigenen Handlungskontrolle wirkt sich laut Sommer et al. positiv auf die Mitarbeiter- und Arbeitszufriedenheit aus. Dies hat seinen Ursprung in der internen Kontrollüberzeugung – das heißt, im Glauben daran, dass wir unser eigenes Schicksal beeinflussen können, was sich positiv auf das eigene Wohlbefinden und die Selbstzufriedenheit auswirkt. Im Gegensatz dazu wird der Verlust der Kontrolle von Menschen oft nur ungern akzeptiert.<sup>52</sup> Das Gelassenheitsgebet des US-amerikanischen Theologen und Philosophen Reinhold Niebuhr trifft die Essenz dieser Thematik sehr präzise:

„Gott, gib mir die Gelassenheit, Dinge hinzunehmen, die ich nicht ändern kann, den Mut, Dinge zu ändern, die ich ändern kann, und die Weisheit, das eine vom anderen zu unterscheiden.“<sup>53</sup>

Demzufolge sollte das Arbeitsumfeld so gestaltet werden, dass den Mitarbeitern eine Form der Partizipation ermöglicht wird. Dabei sollten sie von ihren Führungskräften in Prozesse und Entscheidungsfindungen involviert werden. Es ist ebenso

---

<sup>50</sup> Vgl. Sommer et al., 2014, S. 53 – 56.

<sup>51</sup> Vgl. Sommer et al., 2014, S. 34.

<sup>52</sup> Vgl. Sommer et al., 2014, S. 60 – 62.

<sup>53</sup> Vgl. Württembergische Landesbibliothek, 2020, o. S., online verfügbar unter: <https://www.wlb-stuttgart.de/sammlungen/handschriften/bestand/nachlaesse-und-autographen/oetinger-archiv/gelassenheitsgebet/#top> (Abruf am 16.08.2023).

wichtig, dass ihnen ein angemessener Handlungs- und Entscheidungsspielraum zur Verfügung steht, wodurch auch die Motivation der Mitarbeiter gesteigert wird.<sup>54</sup> In den Resilienzfaktor der Selbstwirksamkeit fließt in Bezug auf die Partizipation der Mitarbeiter auch die Mitbestimmung mit ein. Sommer et al. beschreiben, dass authentische Mitbestimmung nur dann gegeben ist, wenn Mitarbeiter an Entscheidungen beteiligt werden können und die Mitbestimmung ein zentraler Teil der Organisationskultur ist und zudem von den Mitarbeitern aktiv eingefordert wird. Die aktive Teilhabe und die positiven Erfahrungen, die Mitarbeiter dadurch gewinnen, wirken sich motivierend auf die Individuen aus – das Engagement wird erhöht und das Gefühl, einen wesentlichen Beitrag geleistet zu haben, wird gestärkt.<sup>55</sup>

Ebenso wichtig ist es, ein Bewusstsein für die eigenen Stärken zu entwickeln. Das erdrückende Gefühl, sich ausschließlich auf seine Schwächen zu konzentrieren und sich selbst für den Verlauf von Ereignissen zu kritisieren – ein Zustand, der vielen Menschen bekannt vorkommen dürfte. Bereits ein Perspektivwechsel könnte hierbei Abhilfe schaffen, um sich auf die eigenen Erfolge, Fähigkeiten und Stärken zu konzentrieren. Aus diesen Aspekten schöpfen Menschen die Kraft, bisher unbekannte Situationen zu bewältigen und zu meistern. Durch das aktive Erleben von Erfolgserlebnissen wird das Selbstbewusstsein gestärkt und das mentale Wohlbefinden gefördert. Um diesen Aspekt im Unternehmen zu fördern, ist es notwendig, eine realistische und auf Stärken basierende Feedbackkultur zu etablieren und eine wertschätzende Kommunikationskultur in Form von Mitarbeitergesprächen zu entwickeln.<sup>56</sup>

Wirkliche Lebens- und Selbstzufriedenheit entsteht bei Menschen erst dann, wenn diese einen Sinn in ihrer Tätigkeit, ihrem Leben und ihren Handlungen erkennen. Jeder Mensch ist mit einer Sammlung an Werten und ethischen Vorstellungen ausgestattet, welche ihre Entscheidungen und Handlungen lenken. Daher ist es in einer Organisationsstruktur von großer Bedeutung, einen Raum zu schaffen, in dem die Mitarbeiter ihr Arbeitsumfeld als sinnstiftend wahrnehmen. Sie sollten das Gefühl

---

<sup>54</sup> Vgl. Sommer et al., 2014, S. 63.

<sup>55</sup> Vgl. Sommer et al., 2014, S. 71.

<sup>56</sup> Vgl. Sommer et al., 2014, S. 65 – 67.

haben, ein bedeutender Teil von etwas Größerem zu sein und dies auch aktiv zu erleben. Insbesondere im Bereich des Changemanagements (interne Veränderungsprozesse) fühlen sich Mitarbeiter schnell ausgeschlossen und müssen Veränderungen eher passiv über sich ergehen lassen. Dies kann zu einem Verlust des Sinngedehls führen und somit negative Auswirkungen auf die Organisationskultur haben.<sup>57</sup>

Eine weitere entscheidende Stärke, die sowohl in der Literatur von Sommer et al. als auch in vielen weiteren Sekundärliteraturen zum Thema Resilienz vorzufinden ist, besteht im Optimismus oder der Zuversicht. Sommer et al. erläutern, dass optimistische Menschen die Fähigkeit besitzen, positive Ereignisse, welche ihnen widerfahren, im Gedächtnis zu bewahren. Dadurch lassen sich schwierige Krisen und herausfordernde Lebensumstände sehr gut bewältigen. Entgegen der Annahme, dass optimistisch eingestellte Menschen ihre Situation lediglich beschönigen, schätzen sie ihre Lage realistisch ein und sind überzeugt davon, dass ihr aktives Tun die Situation verbessern kann. Schwierige Situationen können dadurch leichter bewältigt werden, da sich optimistische Menschen ihrer bisherigen Erfolge bewusst sind und diese als Referenzpunkte für künftige Herausforderungen nutzen können. Diese positive Denkweise erleichtert auch im beruflichen Kontext die Bewältigung von Krisen. Es ist daher empfehlenswert, im Arbeitsalltag nicht nur gescheiterte Projekte und Aufgaben zu beleuchten, sondern auch die positiven Geschehnisse bewusst wahrzunehmen und sich darüber auszutauschen – denn über Erfolge darf und soll gesprochen werden.<sup>58</sup> Auch Unkrig benennt Optimismus als einen von vielen intrapersonalen Resilienz Faktoren in seinem Konzept der Aktionsfelder der Resilienz und erklärt, dass „ein positiver Zusammenhang zwischen Optimismus und psychischer wie physischer Gesundheit“<sup>59</sup> besteht und dass „optimistische Menschen aufgrund ihres aktiveren Bewältigungsverhaltens weniger negative Lebensumstände [erleben] und [...] mehr soziale Unterstützung [erhalten]“.<sup>60</sup>

---

<sup>57</sup> Vgl. Sommer et al., 2014, S. 68 – 69.

<sup>58</sup> Vgl. Sommer et al., 2014, S. 73 – 75.

<sup>59</sup> Unkrig, Erich R.: Resilienz im Unternehmen – den Faktor Mensch fördern. Handlungsempfehlungen und praktische Umsetzung (E-Book), 1. Auflage, 2021, S. 202.

<sup>60</sup> Unkrig, 2021, S. 202.

Der Resilienzfaktor **Soziale Kompetenz**, mit jeweils sechs verschiedenen Elementen nach Sommer et al., zählt zu den am besten belegtesten Schutzfaktoren der Psychologie. Dieser gliedert sich in die Unterfaktoren „*Konfliktlösungsfähigkeit*“, die Fähigkeiten „*Bedürfnisse zu kommunizieren*“, „*mit anderen Menschen in Kontakt zu kommen*“, „*Beziehungen aufrechtzuerhalten*“, „*Wertschätzung ausdrücken zu können*“ und das „*Einfühlungsvermögen*“. Sommer et al. betonen, dass eine Vielzahl von Studien die Thematik der sozialen Unterstützung unter Berücksichtigung unterschiedlicher Personengruppen, Alterskategorien sowie Berufsfelder intensiv beleuchtet haben. In der Literatur schließt der Begriff der sozialen Unterstützung unterschiedliche Formen der sozialen Interaktion unter Menschen mit ein. Dabei wird häufig zwischen drei Arten der sozialen Unterstützung<sup>61</sup> unterschieden:

### **1. Informationelle Unterstützung**

Diese umfasst Aspekte wie ein kontinuierliches Wissensmanagement, die zur Verfügungstellung von Informationen oder Hilfe in Form von Hinweisen, Handbüchern und Richtlinien.

### **2. Praktische Unterstützung**

Damit sind praktische Handlungen gemeint, wie eine Arbeitsaufteilung, praktische Hilfestellungen, die Entlastung von Mitarbeitern oder die Bereitstellung von Sach- und Finanzmitteln.

### **3. Emotionale Unterstützung**

Emotionale Unterstützung kann in Form von unterschiedlichen Maßnahmen zum Ausdruck gebracht werden, indem beispielsweise Trost gespendet, Verständnis gezeigt, ein Zugehörigkeitsgefühl vermittelt oder Empathie gestiftet wird.

Gemäß den Erkenntnissen von Sommer et al. stellt die Fähigkeit zur Konfliktlösung, als Teil der sozialen Kompetenz, eine Gelegenheit zur Verbesserung dar und kann als anregender Impuls für Veränderungen wirken. Konflikte tendieren in den

---

<sup>61</sup> Vgl. Sommer et al., 2014, S. 76.

Augen vieler Menschen dazu, negativ konnotiert zu sein und werden als belastend empfunden. Dennoch ist es möglich, den Prozess der Konfliktbewältigung in eine konstruktive Richtung zu lenken, wodurch sich neue Perspektiven und Lösungsansätze eröffnen können. Aus diesem Grund empfiehlt es sich, einen Raum für Dialog zu schaffen, um in regelmäßigen Abständen miteinander zu kommunizieren und Probleme transparent anzusprechen.<sup>62</sup> In diesem Kontext gilt es auch individuelle Bedürfnisse zu kommunizieren. In der Resilienzforschung impliziert dies, der eigenen Bedürfnisse bewusst zu sein und in der Lage zu sein, diese gegenüber anderen zu artikulieren und durchzusetzen – ohne dabei die Bedürfnisse des Gegenübers zu übergehen. Dazu gehört auch die Fähigkeit „Nein“ zu sagen und seine Wünsche mitzuteilen, während die Belange der Mitmenschen respektiert werden und ein Ausgleich beider geschaffen wird. In einer Organisation sollte deshalb eine Kultur gepflegt werden, die die vielfältigen Bedürfnisse der Organisationsmitglieder respektiert, sie mit Achtung behandelt und ihnen wertfrei begegnet wird.<sup>63</sup>

Das Einfühlungsvermögen oder die sogenannte Empathiefähigkeit ist die Fähigkeit, die Gefühlslage anderer Menschen zu deuten, sie zu verstehen und sich in sie zu versetzen. Resiliente Menschen verfügen über eine ausgeprägte Empathiefähigkeit. Im Gegensatz zur gängigen Annahme, dass Empathie eine inhärente Charaktereigenschaft sei, handelt es sich vielmehr um eine erlernbare Kompetenz. Allerdings kann auch übermäßiges Einfühlungsvermögen nachteilige Auswirkungen auf die mentale Verfassung haben. Vielmehr bedarf es einem Gleichgewicht zwischen Empathie und der Wahrung gesunder persönlicher Grenzen – letzteres schließt zudem die Fähigkeit zur distanzierten Betrachtung mit ein. Diese und andere weiche Faktoren tragen zu einer achtsamen und wertschätzenden Organisationskultur bei und können durch offenes Feedback der Mitarbeiter gefördert werden. Die Entwicklung eines solchen Umganges ist ein fortwährender Prozess und erfordert kontinuierliche Reflexion innerhalb des Teams.<sup>64</sup>

---

<sup>62</sup> Vgl. Sommer et al., 2014, S. 78 – 80.

<sup>63</sup> Vgl. Sommer et al., 2014, S. 80 – 81.

<sup>64</sup> Vgl. Sommer et al., 2014, S. 82 – 84.

Ein weiterer einflussreicher Unterfaktor der sozialen Kompetenz ist die Fähigkeit, Wertschätzung auszudrücken. Dieser Faktor bezeichnet eine positive Beurteilung von anderen Individuen und umfasst das Individuum als Ganzes. Im beruflichen Umfeld ist die Wertschätzung häufig an die subjektive Beurteilung der Arbeitsleistung geknüpft. Zusätzlich ist Wertschätzung mit einem respektvollen, aufmerksamen und anerkennenden Entgegenkommen der bewertenden Person verbunden. Dabei gibt es zudem einen engen Zusammenhang zwischen dem Selbstwertgefühl und der Wertschätzung. Nach Sommer et al. nehmen Menschen mit einem hohen Selbstwertgefühl eine sehr wertschätzende Haltung ein und werden selbst öfters von ihren Mitmenschen wertgeschätzt. Besonders im Berufsalltag wird der Mangel an Wertschätzung von den Mitarbeitern oft wahrgenommen. Dies kann auf verschiedene Ursachen zurückgeführt werden. Einerseits mag dies daran liegen, dass Fehler und negative Ereignisse mehr Aufmerksamkeit und Zuwendung erlangen, da dort gezielt nach Lösungen gesucht wird, während für die Anerkennung von Erfolgen häufig die Zeit fehlt. Auf der anderen Seite mangelt es im beruflichen Kontext generell an ausreichender Zeit, um eine Atmosphäre der aktiven Wertschätzung zu pflegen. Insbesondere wird oft übersehen, eine wechselseitige Dynamik des Gebens und Nehmens zu fördern und somit ein ausgewogenes Gleichgewicht zu schaffen. Es ist daher empfehlenswert, dass eine Organisationskultur die individuellen Stärken ihrer Mitarbeiter betont und hervorhebt. Dies trägt dazu bei, eine positive und respektvolle Grundhaltung zu fördern und bietet ebenfalls eine angemessene Basis für die Einschätzung von Fehlern.<sup>65</sup>

Die **Lösungsorientierung** ist der fünfte Faktor im Praxismodell nach Sommer et al. und gliedert sich in fünf Unterkategorien – nämlich ein „*Planvolles Vorgehen*“, „*das Setzen von Prioritäten*“, das „*Verlassen der Opferrolle*“, die „*Kreativität*“ und die „*Flexibilität*“. Zunächst wird der Unterfaktor „Planvolles Vorgehen“ beleuchtet. Der Terminus umfasst nicht nur die Fähigkeit zur Organisation und Planung von Prozessen sowie der Erledigung von Aufgaben, sondern beinhaltet auch die Kompetenz, einen viel breiteren und unternehmensübergreifenden Blickwinkel einzunehmen und gemeinsam mit dem Team zukunftsstragende Strategien und

---

<sup>65</sup> Vgl. Sommer et al., 2014, S. 88 – 90.

Konzepte fortzuentwickeln. Durch eine methodische Herangehensweise werden die Lern- und Arbeitsprozesse in einer Weise strukturiert, die eine umfassende Übersicht dieser ermöglicht. Dies erfordert klar definierte Zielsetzungen sowie vorzugsweise die Implementierung eines etablierten Projektmanagements im Unternehmen. Zusätzlich zur Festsetzung klarer Ziele, kann auch die visuelle Darstellung von Prozessen, Verkettungen und Zusammenhängen sowie Arbeitsabläufen eine wertvolle Unterstützung im Planungsprozess bieten. Planung schafft eine Orientierung für die Mitarbeiter und hilft Menschen sich auf die Umsetzung der geplanten Vorhaben zu fokussieren. Aus diesem Grund sollte für die Planungsphase eine angemessene Zeit einkalkuliert werden.<sup>66</sup>

Die Kernbotschaft von Sommer et al. bezüglich des „Verlassens der Opferrolle“ lautet, dass resilient agierende Individuen die Verantwortung für ihre eigenen Handlungen übernehmen und dazu bereit sind, die Konsequenzen ihrer Entscheidungen zu akzeptieren und zu tragen. Sie sind im Stande, sich aus schwierigen Situationen herauszuhelfen, ohne auf eine externale Rettung oder Hilfe zu hoffen oder darauf angewiesen zu sein. Die Erkenntnis, dass nicht jedem Menschen geholfen werden kann, bewahrt einen ebenfalls vor anhaltend enttäuschenden Erwartungen, Rückschlägen und Misserfolgen. In einer Organisation sollte Mitarbeitern folglich ausreichend Freiraum gewährt werden, und es sollte ihnen die Möglichkeit geboten werden, die Verantwortung für ihr eigenes Handeln selbständig zu tragen.<sup>67</sup>

Eng verknüpft mit den bereits erläuterten Inhalten ist der Resilienzfaktor der **Handlungsfähigkeit**, welcher ebenfalls einer der Hauptfaktoren des Resilienzmodells nach Sommer et al. darstellt. Wichtig für diese Kompetenz sind die Aspekte wie die „*Umsetzung von Handlungsplänen*“, das „*Treffen von Entscheidungen*“ sowie die „*Bewältigung unbekannter Situationen*“. Individuen, welche sehr stark von ihren Gefühlslagen geleitet werden und sich sehr an diesen orientieren, stehen oft vor der Herausforderung, ihre Aufmerksamkeit auf eine spezifische Handlung zu lenken oder ihren inneren Widerstand zu überwinden. Eine Vielzahl von Einflüssen, sei es

---

<sup>66</sup> Vgl. Sommer et al., 2014, S. 92 – 94.

<sup>67</sup> Vgl. Sommer et al., 2014, S. 96 – 98.



interne Gedanken oder externe Stressfaktoren und Ablenkungen, kann sie von der bevorstehenden Aufgabe ablenken. Dieses Verhalten trägt zur Entstehung von weiteren Misserfolgen und einer Verschärfung der Stresssituation bei, obwohl diese eigentlich vermeidbar wäre. Auch im Arbeitsalltag sind Menschen von verschiedenartigen Stressoren umgeben, welche es ihnen schwierig machen, sich auf einen bestimmten Arbeitsschritt zu konzentrieren. Als exemplarisches Beispiel zählen die ständige telefonische Erreichbarkeit, unvorhergesehene Unterbrechungen seitens Kollegen, die Beteiligung an Terminen und Besprechungen sowie die anhaltende Flut von E-Mails und ähnlichen Faktoren zu ebendiesen Belastungen und Unterbrechungen. Selbst das gängige Multitasking erweist sich als wenig zielführend, wenn das Hauptaugenmerk auf einer spezifischen und bedeutsamen Aufgabe liegen sollte. Um dem entgegenzuwirken, können Unternehmen ungestörte Arbeitsphasen und andere Vereinbarungen treffen und diese im Arbeitsalltag einführen. Diese Maßnahmen sind von Bedeutung, da die genannten Stressfaktoren sowohl die Arbeitsproduktivität und -effizienz als auch das psychische Wohlbefinden der Mitarbeiter beeinträchtigen können.<sup>68</sup>

Ähnlich verhält es sich mit dem Bewältigen unbekannter Situationen. Oft fehlt die Zeit, um die Vor- und Nachteile einer solchen Situation abzuwägen und die dazugehörigen Risiken einzuschätzen. Häufig sind spontane Entscheidungen und schnelle Reaktionen gefragt, ohne dass dafür eine umfassende Vorbereitung vorhanden ist. In Situationen, in denen die nötige Erfahrung fehlt, neigen die Menschen dazu, solche Entscheidungen aufzuschieben oder in extremen Fällen, sogar gar nicht erst zu treffen. In solchen Momenten – sei es im beruflichen Kontext oder darüber hinaus – empfiehlt es sich, sorgfältig zu reflektieren, welche vergangenen Erfahrungen bereits gesammelt wurden und welche neuen Chancen und Risiken die neue Erfahrung birgt. Die Anpassung an unbekannte Situationen oder Veränderungen erfordert zudem oft Zeit. Wenn diese nicht gewährt wird, können Widerstände wachsen und Misserfolge eintreten. Daher sollten Unternehmen sensibel mit unbekanntem Situationen, wie bspw. Änderungsprozessen, umgehen und die Sorgen und

---

<sup>68</sup> Vgl. Sommer et al., 2014, S. 103 – 105.

Bedenken der Mitarbeiter ernst nehmen – denn dies trägt dazu bei, dass die Beteiligten mit einem positiven und gestärkten Gefühl aus der Situation hervorgehen.<sup>69</sup>

Hinsichtlich der Unterfaktoren „*Mit anderen Menschen in Kontakt kommen*“ und „*Beziehungen aufrechterhalten*“ des Oberbegriffes der **Sozialen Kompetenz** – sowie der Unterfaktoren „*Prioritäten setzen*“, „*Kreativität*“ und „*Flexibilität*“ des Resilienzfaktors **Lösungsorientierung**, und im Übrigen auch der Resilienzfaktor **Bewegung** samt seiner Unterfaktoren „*Bewegter Lebensstil*“, „*Motorische und koordinative Fähigkeiten*“ und „*Positive Einstellung zur Bewegung*“ sowie auch der Unterfaktor „*Entscheidungen treffen*“ des Resilienzfaktors **Handlungsfähigkeit**, wird aufgrund der mangelnden Verknüpfung zur Fehlerforschung, im Rahmen dieser Forschungsarbeit, keine nähere Beschreibung zu diesen Aspekten vorgenommen. Dennoch sollte betont werden, dass auch diese Faktoren wichtige Komponenten der organisationalen Resilienz sind.

---

<sup>69</sup> Vgl. Sommer et al., 2014, S. 107 – 109.

### 3.3.2 Das „Organisationale Resilienzmodell“ nach Niehaus

Angesichts der Vielzahl an Faktoren, ihrer umfangreichen Informationsdichte sowie der Diversität der Betrachtungsweisen, welche im Rahmen des Resilienzmodells nach Niehaus Berücksichtigung finden, werden die entsprechenden Resilienzfaktoren und ihre Kategorisierungen in diesem Kapitel mittels tabellarischer Darstellungen detailliert beschrieben und präsentiert.

Das „ganzheitliche Organisationale Resilienzmodell“ nach Niehaus ist in insgesamt vier verschiedene Ebenen (Ebenen A, B, C und D) unterteilt, welche samt ihrer Resilienzfaktoren inhaltlich in Wechselwirkung zueinanderstehen. Niehaus entwickelte das Modell unter Berücksichtigung der von Corina Wustmann Seiler zusammengefassten Schutzfaktoren, welche sich in den Ergebnissen zahlreicher Studien widerspiegeln. Beispiele hierfür sind die *Kauai-Längsschnittstudie* nach Werner und Smith aus dem Jahr 1977 (bereits im Kap. 3.2.1 erläutert), die *Bielefelder Invulnerabilitätsstudie* nach Lösel und Bender aus dem Jahr 1994, die *Mannheimer Risikokinderstudie* nach Laucht, Esser und Schmidt aus dem Jahr 1998 und andere fundamentale Resilienzstudien. Es gelang Niehaus, die zuvor auf Kinder und den familiären Rahmen bezogenen Risiko- und Schutzfaktoren in die Arbeitswelt zu übertragen und die Faktoren entsprechend zu adaptieren.<sup>70</sup>

Die verschiedenen Ebenen berücksichtigen allesamt jeweils eine bestimmte Perspektive und umfassen eine variierende Anzahl von risikomildernden Resilienzfaktoren. Auf allen vier Ebenen erfolgt eine Untergliederung in sogenannte „Resilienzfelder“, welche Niehaus durch Zusammenfassung von themenbezogenen Resilienzfaktoren vorgenommen hat. Aufgrund dieser methodischen Unterteilung und Herangehensweise wird ersichtlich, dass die Anzahl der Resilienzfelder von einer Ebene zur anderen variieren.<sup>71</sup>

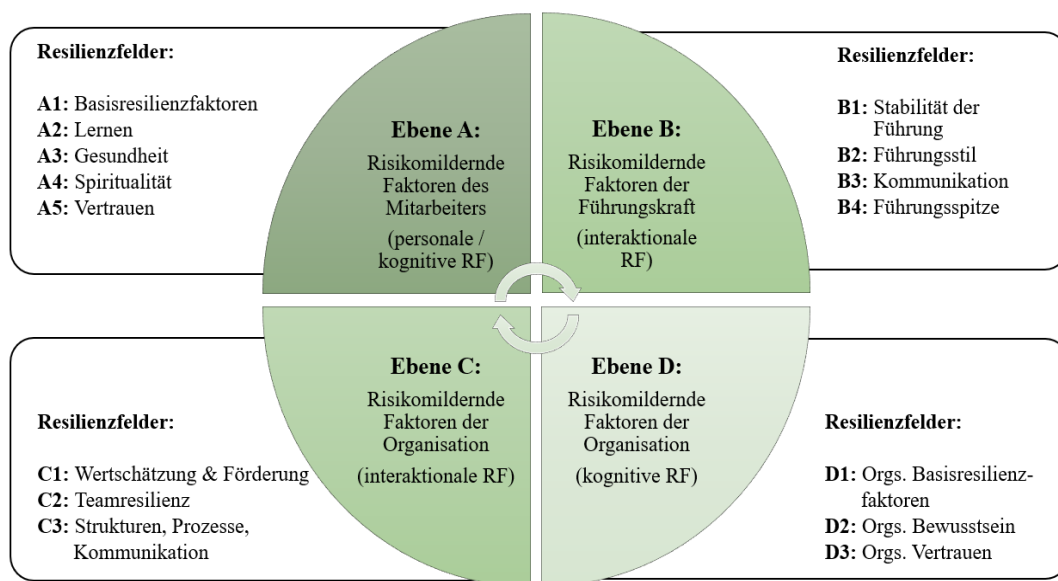
---

<sup>70</sup> Vgl. Niehaus, Ursula: Organisationale Resilienz in volatilen Strukturen. Ein ganzheitliches Modell, 1. Auflage, 2019, S. 33 – 34.

<sup>71</sup> Vgl. Niehaus, 2019, S. 35 – 40.

Zunächst erfolgt die konzise Betrachtung der grundlegenden Ebenen samt ihrer Resilienzfelder in der nachfolgenden Abb. 3. Im Anschluss darauf, folgt eine Beschreibung der jeweiligen Resilienzfaktoren sowie die Darlegung bestimmter Korrelationen und wechselseitigen Wirkungen der jeweiligen Einflussfaktoren im Verhältnis zueinander unter Einsatz von tabellarischen Darstellungen. Diese Herangehensweise wird ebenenübergreifend für alle im Modell vertretenen Faktoren durchgeführt.

**Abbildung 3:** Das "Organisationale Resilienzmodell" nach Niehaus



(Quelle: Eigene Darstellung)

## Ebene A

Die Ebene A beinhaltet sog. risikomildernde Faktoren aus der Sicht eines Mitarbeiters – dazu zählen sowohl personale als auch kognitive Faktoren der Mitarbeiter, welche in der Darstellung in Form der Tabelle 1 auf den folgenden Seiten ausführlich beleuchtet werden.<sup>72</sup>

<sup>72</sup> Vgl. Niehaus, 2019, S. 39.

**Tabelle 1:** Ebene A des "Organisationalen Resilienzmodells" nach Niehaus

<b>Ebene A: Risikomildernde Faktoren des Mitarbeiters</b>	
<b>RF-Nr. / Resilienzfaktor</b>	<b>Beschreibung</b>
<b>Kategorie A1 „Basis-Resilienzfaktoren“:</b>	
1. Problemlösekompetenz	Die Fähigkeit zur Problemlösung erfordert ein hohes Maß an Eigeninitiative, um proaktiv nach Lösungen zu suchen. Menschen mit einer ausgeprägten Problemlösekompetenz scheuen sich nicht, andere um Unterstützung zu bitten oder aktiv den Kontakt zu Mitmenschen zu suchen – dies erfordert ebenfalls persönliche Ressourcen, wie gute Kommunikationsfähigkeiten. <sup>73</sup>
2. Selbstwirksamkeitsüberzeugung	Die Selbstwirksamkeitsüberzeugung bedeutet nach Niehaus, dass Mitarbeiter eine Bewältigungsstrategie anwenden, welche auf früheren Erfolgen beruht. Aufgrund der positiven Erfahrungen sind sie bereit, sich neuen Herausforderungen zu stellen und damit ihre Leistungsfähigkeit zu stärken. <sup>74</sup>
3. Positives Selbstkonzept	Ein positives Selbstkonzept geht oft mit einem gesteigerten Selbstvertrauen und Selbstwertgefühl einher. Beide Eigenschaften sind besonders dann von Bedeutung, wenn Mitarbeiter anspruchsvollen Situationen gegenüberstehen. Zur Verbesserung dieses RF's können seitens des Unternehmens Coaching- oder Selbsthilfemaßnahmen angeboten werden. <sup>75</sup>
4. Selbststeuerungskompetenz	Der Faktor Selbststeuerungskompetenz wird durch eine stabile Beziehung und enge Bindung zur Führungskraft gestärkt. Dies ermöglicht den Mitarbeitern, effektiver mit emotional belastenden Situationen umzugehen. Dieser macht gleichzeitig einen wesentlichen Teil der allgemeinen Resilienzförderung aus. <sup>76</sup>

<sup>73</sup> Vgl. Niehaus, 2019, S. 41.

<sup>74</sup> Vgl. Niehaus, 2019, S. 41 – 42.

<sup>75</sup> Vgl. Niehaus, 2019, S. 41.

<sup>76</sup> Vgl. Niehaus, 2019, S. 44 – 45.

5. Internale Kontrollüberzeugung	Dieser Faktor beschreibt, dass Mitarbeiter die jeweiligen Herausforderungen annehmen und das Beste aus ihrer Lage machen. Sie sind sich sicher, die Situation im Griff zu haben und akzeptieren externe Veränderungen, die sie selbst nicht steuern können. <sup>77</sup>
6. Realistischer Attribuierungsstil	Nach Niehaus ist der Faktor „Realistischer Attribuierungsstil“ sehr eng mit dem bisherigen Faktor der internalen Kontrollüberzeugung verknüpft und stärkt zugleich das eigene Selbstvertrauen. <sup>78</sup>
7. Hohe soziale Kompetenz	Wichtige Komponenten der sozialen Kompetenz umfassen ein ausgeprägtes Empathievermögen sowie die Fähigkeit mühelos Kontakte zu knüpfen. Damit gehen auch gute Sprachfertigkeiten, die Fähigkeit, einen Perspektivenwechsel einzunehmen, und die Übernahme von Verantwortung im Umgang mit anderen Mitmenschen einher. <sup>79</sup>
8. Aktives und flexibles Bewältigungsverhalten	Im Arbeitskontext impliziert dieser Faktor, dass die Mitarbeiter in der Lage sind, Unterstützung innerhalb der Organisation zu erhalten und eine emotionale sowie soziale Entlastung zu erfahren. <sup>80</sup>
9. Optimismus / Zuversicht	Eine optimistische Haltung zeichnet sich dadurch aus, dass das eigene Können und die Einstellung zum Erfolg in Einklang zueinanderstehen. <sup>81</sup>
10. Zielorientierung / Planungskompetenz	Die Planungskompetenz erfordert die Fähigkeit, Entscheidungen zu treffen – beide Faktoren stehen in engem Zusammenhang mit dem RF der Problemlösekompetenz. Für eine Organisation ist es wesentlich, klare Ziele zu kommunizieren, da dies bei den Mitarbeitern ein Gefühl von Sicherheit und Ordnung schafft. <sup>82</sup>

<sup>77</sup> Vgl. Niehaus, 2019, S. 42 – 43.

<sup>78</sup> Vgl. Niehaus, 2019, S. 43.

<sup>79</sup> Vgl. Niehaus, 2019, S. 43.

<sup>80</sup> Vgl. Niehaus, 2019, S. 44.

<sup>81</sup> Vgl. Niehaus, 2019, S. 42.

<sup>82</sup> Vgl. Niehaus, 2019, S. 43.

<b>Kategorie A2 „Lern-Resilienzfaktoren“:</b>	
11. Lust an Herausforderungen und neuen Tätigkeiten (durch sichere Beziehung zur FK)	Die Bereitschaft für neue Herausforderungen und Tätigkeiten entsteht aus einer engen Verbindung zwischen Mitarbeitern und Führungskräften. Ein förderliches Verhalten zur Steigerung der Resilienz zeichnet sich dadurch aus, dass Führungskräfte auf die Anregungen und Impulse ihrer Mitarbeiter reagieren und sie durch eine konstruktive Kommunikation mit den Mitarbeitern interagieren. Die Kommunikation sollte aus der Teilnahme an den Arbeitsprozessen (z.B. Einarbeitung der Mitarbeiter, Teamsitzungen, Personalgesprächen) der Mitarbeiter sowie aus regelmäßigem Kontakt und Austausch bestehen. <sup>83</sup>
12. Lernbereitschaft	Gemäß Niehaus erhöhen sämtliche Faktoren die Lernbereitschaft der Mitarbeiter, wenn sie ihnen Sicherheit vermitteln, ihr aktives Bewältigungsverhalten fördern und eine emotionale Komponente aufweisen. <sup>84</sup>
13. Kreativität	Niehaus konstatiert, dass die Kreativität aus dem Ergebnis des RF's „Selbststeuerungskompetenz“ resultiert. Kreativität selbst kann in einem geschützten und sicheren Umfeld entfaltet werden. Ein experimentelles Schaffen benötigt demnach eine Grundlage der Sicherheit und des Vertrauens (zur Bezugsperson bzw. Führungskraft). <sup>85</sup>
<b>Kategorie A3 „Gesundheit“:</b>	
14. Gesundheit	Im Fokus liegt hierbei die mentale Verfassung der Mitarbeiter, da sie im Kontext der organisationalen Resilienz von großer Bedeutung ist. Dabei wirkt sich die Qualität der Führungskultur in der Organisation zugleich auf die Krankheitsrate der Mitarbeiter aus. <sup>86</sup>

<sup>83</sup> Vgl. Niehaus, 2019, S. 48.

<sup>84</sup> Vgl. Niehaus, 2019, S. 48.

<sup>85</sup> Vgl. Niehaus, 2019, S. 46 – 47.

<sup>86</sup> Vgl. Niehaus, 2019, S. 49.

<b>Kategorie A4 „Spiritualität“:</b>	
15. Spiritualität	Die Spiritualität als ein gesundheitsergänzender und -förderlicher Aspekt, vereint sowohl den Glauben daran, ein integraler Teil eines größeren Ganzen zu sein und eine gewisse Daseinsberechtigung zu haben als auch das Vertrauen darauf, die Herausforderungen des Lebens nicht alleine meistern zu müssen. In den Aspekt der Spiritualität fließt aus diesem Grund auch der Faktor der Zuversicht / des Optimismus mit ein. <sup>87</sup>
<b>Kategorie A5 „Vertrauen“:</b>	
16. Geduld	Laut Niehaus ist Geduld, besonders im turbulenten und arbeitsintensiven Alltag, der Schlüssel zu einem erfolgreichen Dialog und einer guten Teamarbeit. Es schafft Vertrauen, Verständnis und eine Basis für gegenseitiges Zuhören und Lernen. <sup>88</sup>
17. Vertrauen	Um anderen Menschen Vertrauen entgegenbringen zu können, muss der Mensch an erster Stelle lernen, sich selbst zu vertrauen, an seine eigenen Fähigkeiten zu glauben und keine Zweifel an sich selbst zu hegen. <sup>89</sup>

(Quelle: Eigene Darstellung)

<sup>87</sup> Vgl. Niehaus, 2019, S. 50.

<sup>88</sup> Vgl. Niehaus, 2019, S. 51.

<sup>89</sup> Vgl. Niehaus, 2019, S. 51.



## Ebene B

Im Gegensatz dazu, greift Ebene B des Modells nun die Charakteristika und risikomildernden Resilienzfaktoren einer Führungskraft auf.<sup>90</sup> Diese Faktoren werden in der folgenden tabellarischen Darstellung in der Tabelle 2 verdeutlicht:

**Tabelle 2:** Ebene B des "Organisationalen Resilienzmodells" nach Niehaus

<b>Ebene B: Risikomildernde Faktoren der Führungskraft</b>	
<b>RF-Nr. / Resilienzfaktor</b>	<b>Beschreibung</b>
<b>Kategorie B1 „Stabilität der Führung“:</b>	
18. Stabile Bezugsperson	Eine verlässliche Bezugsperson ergibt sich aus dem Konzept einer sicheren Beziehung (zur Führungskraft). Im Sinne der Organisation sollten die Zuständigkeiten transparent und klar definiert und die Führung möglichst stabil aufgebaut sein. <sup>91</sup>
<b>Kategorie B2 „Führungsstil“:</b>	
19. Positiver Führungsstil	Eine wertschätzende, empathische und respektvolle Kommunikationsweise bildet das Fundament einer positiven Führung. Durch die Formulierung klarer Ziele, beispielsweise mittels Zielvereinbarungen und Feedbackgesprächen, sowie das Setzen von angemessenen Grenzen seitens der Führungskraft trägt zur Steigerung der Mitarbeitermotivation bei. <sup>92</sup>
20. Positive Teamführung	Während Krisenzeiten erweist sich das Zusammengehörigkeitsgefühl eines Teams als stabilisierender Faktor. Im organisationalen Kontext können Maßnahmen zur Teamentwicklung das Gefühl der Zusammengehörigkeit im Team stärken und dadurch zugleich die Resilienz erhöhen. <sup>93</sup>

<sup>90</sup> Vgl. Niehaus, 2019, S. 39.

<sup>91</sup> Vgl. Niehaus, 2019, S. 52.

<sup>92</sup> Vgl. Niehaus, 2019, S. 53.

<sup>93</sup> Vgl. Niehaus, 2019, S. 55 – 56.

21. Kompetenzangepasste Aufgaben sowie hohe Führungskompetenz	Eine hohe Führungskompetenz besteht aus verschiedenen Komponenten, die sich aus Sach-, Fach- und Sozialkompetenzen zusammensetzen. Kompetenzangepasste Aufgaben sind solche, die die Mitarbeitermotivation betreffen und auf kompetenzorientierte Weise übertragen werden. <sup>94</sup>
<b>Kategorie B3 „Kommunikation“:</b>	
22. Konstruktive Kommunikation	Konstruktive Kommunikation manifestiert sich sowohl in verbalem als auch nonverbalem Verhalten. Dabei begegnet man seinen Mitmenschen mit Wertschätzung und auf gleicher Ebene. Insbesondere wird dies durch die Gestik und Mimik zum Ausdruck gebracht, wie etwa beim aktiven Zuhören, der Vermittlung von Ich-Botschaften und der aktiven Teilnahme an Gesprächen. Maßnahmen zur Verbesserung der Kommunikation sind u. a. gezielte Kommunikationstrainings und Konfliktbewältigungstaktiken. <sup>95</sup>
<b>Kategorie B4 „Führungsspitze“:</b>	
23. Positive Führungsspitze	Störungen und konfliktreiche Situationen auf Führungsebene können die Mitarbeiter verunsichern und zu allgemeiner Disharmonie im Team führen. Deshalb ist eine positive Führungsspitze und eine reibungslose Zusammenarbeit auf der Führungsebene von zentraler Bedeutung für die organisationale Resilienz. Ebenso spielen die Informationen selbst sowie die Art und Weise, wie diese an Mitarbeiter weitergegeben werden, eine maßgebliche Rolle dabei. <sup>96</sup>

(Quelle: Eigene Darstellung)

<sup>94</sup> Vgl. Niehaus, 2019, S. 56.

<sup>95</sup> Vgl. Niehaus, 2019, S. 57.

<sup>96</sup> Vgl. Niehaus, 2019, S. 58.

## Ebenen C und D

Die Ebenen C und D konzentrieren sich beide auf die ganzheitliche Betrachtung der Organisationseinheit. Dabei werden auf Ebene C organisationspezifische, risikomildernde Faktoren aufgeführt, die interaktionaler Natur sind. Ebene D hingegen, widmet sich denjenigen risikomildernden Faktoren der Organisation, die primär eine kognitiv ausgerichtete Charakteristik aufweisen.<sup>97</sup> Einflussfaktoren der Ebene C werden in der anschließenden tabellarischen Darstellung der Tabelle 3 aufgezeigt.

**Tabelle 3:** Ebene C des "Organisationalen Resilienzmodells" nach Niehaus

<b>Ebene C: Risikomildernde Faktoren der Organisation (Interaktionale Resilienzfaktoren)</b>	
<b>RF-Nr. / Resilienzfaktor</b>	<b>Beschreibung</b>
<b>Kategorie C1 „Wertschätzung und Förderung“:</b>	
24. Wertschätzung	Mit diesem Resilienzfaktor geht ein wertschätzendes Klima einher, welches durch eine respektvolle und authentische Kommunikationsstruktur kultiviert wird. Die Anerkennung von Leistungen der Mitarbeiter sollte dabei ebenfalls berücksichtigt werden. Es gibt diverse Möglichkeiten, um dies zu gewährleisten. Beispielsweise können interne Newsletter der Organisation herausgegeben werden oder gezielte Ansprachen und Dank-sagungen zu verschiedenen Anlässen und Gelegenheiten erfolgen. <sup>98</sup>
25. Angemessene Leistungsanforderung	Eine angemessene Leistungsanforderung lässt sich durch die gemeinsame Erarbeitung von Zielen im Team erreichen. Optimalerweise gibt es eine klare Aufgabenverteilung, die den individuellen Kompetenzen der Mitarbeiter entspricht. <sup>99</sup>

<sup>97</sup> Vgl. Niehaus, 2019, S. 39.

<sup>98</sup> Vgl. Niehaus, 2019, S. 59.

<sup>99</sup> Vgl. Niehaus, 2019, S. 59.

26. Positive Verstärkung	Eine positive Verstärkung kann z.B. durch externe Reize erfolgen, wie die Auszahlung von Prämien, die Bereitstellung eines Dienstwagens, Gewinnbeteiligungen und vieles mehr. <sup>100</sup>
27. Förderung von Basiskompetenzen	Die Entwicklung grundlegender Resilienzkompetenzen kann durch die Schaffung von sog. Lernräumen unterstützt werden, durch welche eine positive Fehler- und Lernkultur gefördert wird. <sup>101</sup>
28. Aufstiegschancen	Dieser Aspekt betrifft die Weiterbildungs- und Aufstiegsmöglichkeiten innerhalb eines Unternehmens, die den Mitarbeitern fachliches und persönliches Wachstum ermöglichen. <sup>102</sup>
<b>Kategorie C2 „Teamresilienz“:</b>	
29. Unterstützung durch das Team und Ermöglichung positiver Kontakte	Zentraler Punkt dieser Resilienzfaktoren liegt im aktiven und kreativen Ideenaustausch sowie informellen und unternehmensübergreifenden Treffen von Mitarbeitern. Hierfür sollten innerhalb der Organisation passende Räumlichkeiten, sogenannte Begegnungsräume, geschaffen werden. <sup>103</sup>
30. Positive Rollenmodelle	Geeignete Methoden für die Sicherstellung positiver Rollenmodelle ist nach Niehaus die Etablierung von Patenmodellen, welche über die anfängliche Einarbeitungszeit hinausgehen. Diese zielen darauf ab, den Mitarbeitern langfristig in herausfordernden Zeiten Unterstützung und Orientierung zu bieten. Darüber hinaus können Coachings und Supervisionen angeboten werden. <sup>104</sup>

<sup>100</sup> Vgl. Niehaus, 2019, S. 59.

<sup>101</sup> Vgl. Niehaus, 2019, S. 59 – 60.

<sup>102</sup> Vgl. Niehaus, 2019, S. 60.

<sup>103</sup> Vgl. Niehaus, 2019, S. 61.

<sup>104</sup> Vgl. Niehaus, 2019, S. 62.

31. Ressourcen	Ressourcen umfassen sämtliche Institutionen und Anlaufstellen, die den Mitarbeitern Unterstützung und Hilfestellung bieten, um den Herausforderungen der heutigen Zeit (u. a. Stress am Arbeitsplatz) erfolgreich zu begegnen. Unterstützende Maßnahmen können betriebsinterne Beratungsangebote oder Gesundheitsmaßnahmen wie Ernährungsberatung, Fitnessprogramme, Maßnahmen zur Förderung der Work-Life-Balance und vieles weitere umfassen. <sup>105</sup>
<b>Kategorie C3 „Strukturen, Prozesse, Kommunikation“:</b>	
32. Kommunikationsstruktur und Ziele	Organisationen sollten über klar definierte Regeln und Strukturen verfügen, die für alle Mitarbeiter verständlich und präsent sind. Diese Regelungen und Strukturrichtlinien können durch effektive Kommunikation vermittelt werden. Unter Regeln und Abläufen werden häufig Zuständigkeiten und Prozessabläufe verstanden. <sup>106</sup>
33. Flache Hierarchien und Networking (intern und extern)	Flache Hierarchien erlauben den Mitarbeitern eine enge Zusammenarbeit mit ihren Führungskräften und begünstigen gleichzeitig eine flexible und agile Arbeitsweise im Team. <sup>107</sup>

(Quelle: Eigene Darstellung)

<sup>105</sup> Vgl. Niehaus, 2019, S. 62.

<sup>106</sup> Vgl. Niehaus, 2019, S. 63.

<sup>107</sup> Vgl. Niehaus, 2019, S. 64.

Die vierte und letzte Ebene D umfasst die folgenden Resilienzfaktoren in der Tabelle 4:

**Tabelle 4:** Ebene D des "Organisationalen Resilienzmodells" nach Niehaus

<b>Ebene D: Risikomildernde Faktoren der Organisation (Kognitive Resilienzfaktoren)</b>	
<b>RF-Nr. / Resilienzfaktor</b>	<b>Beschreibung</b>
<b>Kategorie D1 „Organisationale Resilienzfaktoren“:</b>	
34. Normen und Werte	Das Vorhandensein von unternehmensübergreifenden Normen und Werten sowie das Bewusstsein für den Sinn und Zweck des eigenen Handelns im Arbeitsalltag führen zu einer starken Identifikation mit dem Unternehmen. <sup>108</sup>
<b>Kategorie D2 „Organisationales Bewusstsein“:</b>	
35. Organisationaler Optimismus und organisationale Akzeptanz	Der organisationale Optimismus entspringt den individuellen risikomildernden Resilienzfaktoren der Mitarbeiter auf Ebene A – jedoch wird in diesem Fall die optimistische Einstellung auf Unternehmensebene verkörpert und gelebt. Die Einstellung des Unternehmens gegenüber anspruchsvollen Situationen zeugt gleichzeitig von Akzeptanz. <sup>109</sup>
36. Organisationale Ziel-/Lösungsorientierung	Ein Unternehmen sollte seine Aufmerksamkeit auf die angestrebten Ziele richten und den Weg zu deren Realisierung sorgfältig planen. <sup>110</sup>
37. Organisationale Chancenorientierung und Selbstwirksamkeit	Im vorliegenden Resilienzfaktor steht die unternehmerische Selbstwirksamkeit im Fokus. Es gilt, die eigenen Stärken des Unternehmens zu erkennen und darauf aufbauend gezielte Maßnahmen zu entwickeln. <sup>111</sup>

<sup>108</sup> Vgl. Niehaus, 2019, S. 65.

<sup>109</sup> Vgl. Niehaus, 2019, S. 67.

<sup>110</sup> Vgl. Niehaus, 2019, S. 68.

<sup>111</sup> Vgl. Niehaus, 2019, S. 68.

Kategorie D3 „Organisationales Vertrauen“:	
38. Organisationale Geduld	Laut Niehaus sollte die Organisation im Stande sein, geduldig mit Stressoren des Arbeitsalltags umzugehen. Außerdem wirkt sich eine geduldige und kommunikative Herangehensweise positiv auf die Gesundheit der Mitarbeiter aus. <sup>112</sup>
39. Organisationales Vertrauen	Das „Organisationales Vertrauen“ bildet gemäß Niehaus die Grundlage für die organisatorische Selbstwirksamkeit. Hierbei handelt es sich um das Vertrauen sowohl in die Organisation selbst als auch in ihre Mitarbeiter und deren Arbeitsbeziehungen. <sup>113</sup>

(Quelle: Eigene Darstellung)

Im vierten Kapitel dieser Forschungsarbeit werden die vorgestellten Resilienzfaktoren beider untersuchter Resilienzmodelle (von Sommer et al. und Niehaus) sowie die Indikatoren einer positiven Fehlerkultur mithilfe einer tabellarischen Gegenüberstellung miteinander verglichen und ihre Gemeinsamkeiten herausgearbeitet. Dies bildet die Grundlage für die weitere Auswertung und Analyse der Untersuchungsergebnisse der quantitativen Umfrage, welche im Kapitel 5.2 näher beleuchtet wird.

---

<sup>112</sup> Vgl. Niehaus, 2019, S. 69.

<sup>113</sup> Vgl. Niehaus, 2019, S. 69.

## **4. Forschungshypothese**

### **4.1 Zielsetzung und konkrete Forschungshypothese**

Das Ziel der vorliegenden Forschungsarbeit ist es, mithilfe quantitativer Forschungsmethoden, eine Momentaufnahme der vorherrschenden Gegebenheiten sowie die Güte und den Ist-Zustand der gegenwärtigen Fehlerkultur in der öffentlichen Verwaltung zu erfassen und den Umgang mit Fehlern in der Praxis näher zu analysieren. Die Güte der Fehlerkultur wirkt sich unmittelbar auf die Entwicklung der Resilienz der jeweiligen Organisation aus. Infolgedessen besteht eine enge Verbindung zwischen einer positiven Fehlerkultur und einer ausgeprägten Widerstandsfähigkeit einer Organisationseinheit. Gleichzeitig bedeutet dies auch, dass ein mangelhafter Zustand der Fehlerkultur nachteilige Auswirkungen auf die organisationale Resilienz herbeiführen kann. Der Grund für diese Kausalität hängt mit den bereits beschriebenen Faktoren organisationaler Resilienz<sup>114</sup> sowie den erläuterten Indikatoren einer guten Fehlerkultur<sup>115</sup> zusammen. Beide Bereiche weisen eine Vielzahl von Überschneidungen und Schnittstellen von Indikatoren und Faktoren auf, welche sowohl im Kontext einer organisationalen Resilienz als auch im Rahmen einer positiven Fehlerkultur eine bedeutende Rolle spielen. Um eine Parallele zum Konzept des Schweizer Käsescheiben-Modells von Reason zu ziehen, versucht auch die öffentliche Verwaltung eine Fehlerumgebung zu schaffen, in der eine Minimierung von Fehlern angestrebt wird. Jedoch lassen sich aktive Fehler nicht gänzlich ausschließen und sind im alltäglichen Berufskontext anzutreffen. Daher gewinnt auch das Bewusstsein für aktive Fehler und der anschließende Umgang mit ihnen erhebliche Bedeutung und würde dementsprechend auch die Entwicklung einer organisationalen Resilienz fördern.

### **4.2 Darstellung der Überschneidungen beider Forschungsgebiete**

Um die übereinstimmenden Faktoren und Indikatoren beider Gebiete hervorzuheben und ihre Ähnlichkeiten herauszuarbeiten, werden die jeweiligen Attribute mithilfe der nachfolgenden Darstellung in der Tabelle 5 veranschaulicht. Die Unterteilung erfolgt in sechs unterschiedliche Kategorien und verdeutlicht, dass die

---

<sup>114</sup> s. Kapitel 3.3.

<sup>115</sup> s. Unterkapitel 2.1.2.



Attribute sowohl zur Entwicklung einer krisenfesten und widerstandsfähigen Organisation als auch zur Verbesserung der Fehlerkultur in einem Team beitragen.

**Tabelle 5:** Gegenüberstellung von Indikatoren und Einflussfaktoren der Fehler- und Resilienzfor- schung

Indikatoren und Werte einer positiven Fehlerkultur	Indikatoren einer organisationalen Resilienz
<b>I. Fehlerakzeptanz:</b>	<b>I. Akzeptanz:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ positiver Umgang mit Fehlleistungen</li> <li>➤ Betrachtung von Fehlern als Erfahrung und Lern- und Weiterentwicklungschance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Selbstakzeptanz</li> <li>➤ Umgang mit Misserfolgen</li> <li>➤ Kritikfähigkeit</li> </ul>
<b>II. Vorbildfunktion und Vertrauensbindung</b>	<b>II. Soziale Kompetenz</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ vorleben von Normen und Werten des Unternehmens</li> <li>➤ vorleben von Fehlerkultur und Leitsätzen durch FKs</li> <li>➤ Fehlerkompetenzen der Vertrauensperson (FK), wie z.B. Empathie und Integrität</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Vorhandensein von Normen und Werten innerhalb und außerhalb der Organisation</li> <li>➤ Kooperations- und Kontaktfähigkeit</li> <li>➤ Vorhandensein einer stabilen Bezugsperson (FK)</li> <li>➤ Einfühlungsvermögen und empathisches Vorgehen</li> </ul>
<b>III. Sanktionsfreiheit, Gemeinsame Fehleranalyse und -bewertung und das Lernen aus Fehlern</b>	<b>III. Lösungsorientierung und Handlungsfähigkeit</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ keine Suche nach Schuldigen</li> <li>➤ Ermittlung der Fehlerursache</li> <li>➤ Kritische Auseinandersetzung, Analyse und Bewertung der Fehler</li> <li>➤ künftige Fehler ausschließen</li> <li>➤ gewonnene Erkenntnisse fließen in Besprechungen und Weiterbildungen/Schulungen mit ein</li> <li>➤ Fehler als Lernchance sehen, um Verbesserungen anzustreben</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Verlassen der Opferrolle</li> <li>➤ Planvolles Vorgehen</li> <li>➤ Problemlösekompetenz und aktives Bewältigungsverhalten</li> <li>➤ Zuversicht und Optimismus</li> <li>➤ Bewältigung von unbekanntem Situationen</li> </ul>
<b>IV. Schulung und Information</b>	<b>IV. Förderung von Basiskompetenzen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Unternehmenskultur samt der Fehlerkultur muss geschult und vor potenziellen Sicherheitsrisiken sensibilisiert werden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Förderung von Resilienz Faktoren</li> <li>➤ Ressourcen</li> </ul>

<b>V. Fehlerkommunikation</b>	<b>V. Kommunikationsstruktur und Ziele</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Offene, transparente und nachvollziehbare Kommunikation</li> <li>➤ Gegenseitige Wertschätzung</li> <li>➤ Konstruktiver Umgang innerhalb des Teams</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Transparenz und Konsistenz innerhalb der Strukturen</li> <li>➤ Ausdrücken von Wertschätzung und Sicherstellung eines wertschätzenden Klimas</li> <li>➤ Unterstützung im Team</li> <li>➤ Kommunikation von Bedürfnissen und Konfliktlösungsfähigkeit</li> </ul>
<b>VI. Mitarbeitern geeignete Kompetenzen erteilen</b>	<b>VI. Selbstwirksamkeit der Mitarbeiter</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mitarbeiter haben einen Entscheidungsrahmen (selbständiges, eigenverantwortliches Reagieren auf Situationen)</li> <li>➤ Schaffung von Vertrauen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Treffen von Entscheidungen</li> <li>➤ Gefühl der Handlungskontrolle</li> <li>➤ Sinnhaftigkeit des eigenen Handelns</li> <li>➤ Mitbestimmung</li> <li>➤ Selbstwirksamkeitsüberzeugung und Selbststeuerungskompetenz</li> </ul>

(Quelle: Eigene Darstellung)

Die überwiegende Mehrheit der aufgeführten Indikatoren sind in einer Vielzahl von Modellen und Studienergebnissen der Fehler- und Resilienzforschung anzutreffen und sind weit verbreitet. In der Sekundärliteratur können diese Attribute allerdings, je nach Kategorisierung und Gruppierung, Interpretation und Zielsetzung des jeweiligen Forschungsgebietes, variieren. Angesichts der erheblichen Breite und Komplexität beider Forschungsgebiete, beschäftigt sich die vorliegende Forschungsarbeit primär mit Faktoren und Indikatoren, welche aus dem Praxismodell nach Sommer et al.<sup>116</sup> und dem Organisationalem Resilienzmodell nach Niehaus<sup>117</sup> sowie den Fehlerfaktoren nach Brückner<sup>118</sup> hervorgehen, da diese deutliche Überschneidungen liefern und die wesentlichen Faktoren große Ähnlichkeiten aufweisen. Die dargebotenen Faktoren beider Forschungsgebiete können zwar geringfügige Unterschiede enthalten, jedoch zeigen sie im Kern inhaltlich viele Parallelen auf. Die Vielfalt an existierenden Modellen und untersuchten Studien sowie ihrer potenziellen Verknüpfungen untereinander erstrecken sich in einem so großen

<sup>116</sup> s. Unterkapitel 3.3.1.

<sup>117</sup> s. Unterkapitel 3.3.2.

<sup>118</sup> s. Unterkapitel 2.1.2.

Ausmaß, dass es innerhalb des begrenzten Umfangs dieser Forschungsarbeit nicht möglich ist, alle Aspekte in ihrer Gänze zu berücksichtigen und gebührend zu behandeln. Aus diesem Grund bildet die dargestellte systematische Kategorisierung der Faktoren die Grundlage der in der dieser Forschungsarbeit durchgeführten empirischen Untersuchung im fünften Kapitel.

Basierend auf der Forschungshypothese und der Darlegung der sich überschneidenden Einflussfaktoren beider Forschungsgebiete, folgt nun eine Analyse der Fehlerkultur (anhand einer quantitativen Befragung) in der öffentlichen Verwaltung.

## **5. Empirische Untersuchung**

### **5.1 Methodik und Vorgehen**

Dieses Kapitel zielt darauf ab, die methodische Herangehensweise transparent darzulegen und somit die Grundlage für die Interpretation und Diskussion der Forschungsergebnisse zu schaffen. Es wird demnach auf die Konzeption und die Strukturierung der Umfrage, als Instrument der quantitativen Befragung, eingegangen sowie die Hintergründe der Frageitems erläutert. In erster Linie werden die Randbedingungen der Umfrage näher erörtert und dabei auf die Stichprobe und die Durchführung der Umfrage eingegangen. Im darauffolgenden Schritt wird die Konstruktion der Forschungsmethodik skizziert.

#### **5.1.1 Stichprobe und Durchführung der Umfrage**

Die vorliegende Untersuchung fokussiert sich auf Mitarbeiter und Führungskräfte im Bereich der öffentlichen Verwaltung in Baden-Württemberg. Es ist wichtig anzumerken, dass es sich bei der konkreten Untersuchung um eine nicht zufällige – auch als nicht-probabilistische Stichprobe bezeichnete – Handhabung und Auswahl handelt. Das bedeutet, dass die Stichprobe durch eine Veröffentlichung der Online-Umfrage und gleichzeitige Weiterleitung an bestimmte Behörden unterschiedlicher Größen ausgewählt wurde und nicht dem Zufallsprinzip unterlag. Dieser Fokus wurde gewählt, um ein Meinungsbild innerhalb dieser Zielgruppe zu erfassen und eine Analyse der Fehlerkultur sowie des Umganges mit Fehlern in der öffentlichen Verwaltung durchzuführen. In der Praxis gestaltet sich eine Vollerhebung von Daten, bei der alle Untersuchungsobjekte einer bestimmten Zielpopulation (auch Grundgesamtheit genannt) herangezogen und analysiert werden, oft als herausfordernd. Sie ist nicht selten mit erheblichem Aufwand und möglichen Kosten verbunden. Aus diesem Grund wurde im Rahmen dieser Forschungsarbeit eine Stichprobenuntersuchung durchgeführt. Hierbei wurden lediglich ausgewählte Fälle aus der Gesamtmenge aller Untersuchungseinheiten der öffentlichen Verwaltung in Baden-Württemberg untersucht. Die Ergebnisse dieser Stichprobenuntersuchung sollen ermöglichen, Schlüsse auf die gesamte Zielpopulation zu ziehen.<sup>119</sup>

---

<sup>119</sup> Vgl. Döring, Nicola: Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften, 6. Auflage, 2023, S. 294 – 296.

Bei Stichprobenuntersuchungen sollte idealerweise eine Repräsentativität angestrebt werden, indem die repräsentative Stichprobe aus einem exakten Abbild der Zielpopulation besteht. Im öffentlichen Dienst in Baden-Württemberg besteht die Geschlechterverteilung der Beschäftigten aus einem Frauenanteil von 62% und einem Männeranteil von 38%. Die Stichprobe, die der Forschungsarbeit zugrunde liegt, weist eine ähnliche Zusammensetzung auf – mit einem Frauenanteil von etwa 66% und einem Männeranteil von etwa 34%. Es ist jedoch zu beachten, dass laut dem Statistischen Landesamt Baden-Württemberg lediglich 2,5% der Beschäftigten im öffentlichen Dienst eine Führungsposition innehaben.<sup>120, 121</sup>

Innerhalb der empirischen Befragung dieser Forschungsarbeit liegt die Partizipation der Führungskräfte jedoch bei einem deutlich höheren Anteil.<sup>122</sup> Deshalb wird am Ende der Auswertung eine statistische Gegenprobe ergänzend durchgeführt.<sup>123</sup> Diese untersucht stichprobenartig die Aussagen von Führungskräften und Mitarbeitern getrennt voneinander, um festzustellen, ob die Angaben der Führungskräfte das Untersuchungsergebnis möglicherweise verzerren könnten oder ob sie größtenteils mit den Aussagen der Mitarbeiter übereinstimmen.

Mit dem intendierten Ziel der Analyse der Fehlerkultur und des Umgangs mit Fehlern im Bereich der öffentlichen Verwaltung wurde eine empirische Untersuchung mittels einer Online-Umfrage durchgeführt. Die resultierenden Rohdaten (Muster des Fragebogens, Gesamtauswertung und Stichprobenüberprüfung bzw. Gegenprobe) und dazugehörige Informationen stehen in digitaler Form zur Verfügung.<sup>124</sup> Die befragten Mitarbeiter und Führungskräfte repräsentieren verschiedene Rechts- und Fachbereiche sowie Behörden und Instanzen unterschiedlicher Größenordnungen in der öffentlichen Verwaltung. Die Onlinebefragung erstreckte sich insgesamt über einen sechswöchigen Zeitraum und wurde per E-Mail an die jeweiligen Behörden und Instanzen versendet.<sup>125</sup> Angesichts der sensiblen Thematik der Umfrage

---

<sup>120</sup> Vgl. Döring, 2023, S. 299 – 300.

<sup>121</sup> Vgl. Anlage 6: Statistik des Statistischen Landesamts BW zum öffentlichen Dienst 2019.

<sup>122</sup> s. Unterkapitel 5.2.1.

<sup>123</sup> s. Kapitel 5.3.

<sup>124</sup> s. jeweils Anlagen 1, 3 und 4.

<sup>125</sup> s. Anlage 2: Rundmail Versendung des Umfragelinks an Behörden vom 25.05.2023.

(Analyse der Fehlerkultur der Verwaltung) wurde zuvor telefonisch Kontakt zu den jeweiligen Behörden aufgenommen und damit mündlich angefragt, ob die Umfrage prinzipiell erwünscht ist und verschickt werden darf. Die Konzeption, Durchführung und Verwaltung der Onlinebefragung erfolgte mithilfe der Online-Umfrageplattform „LamaPoll“, welche auch für die Generierung der Rohdaten der Gesamtergebnisse im Rahmen des Befragungsprozesses herangezogen wurde.

### **5.1.2 Konstruktion der Forschungsmethode**

Die Konzipierung der Frageitems innerhalb der quantitativen Umfrage erfolgte in Übereinstimmung mit den Erkenntnissen aus der Literatur beider Forschungsdisziplinen, nämlich der Fehler- und Resilienzforschung. Der Grundstein hierfür wurde in dieser Arbeit bereits im vierten Kapitel gelegt. Durch die Verknüpfung der wesentlichen Charakteristika beider Bereiche wurden die Frageitems so entwickelt, dass eine Vielzahl von förderlichen und sich überschneidenden Faktoren beider Gebiete abgedeckt werden, die jeweiligen Merkmale eine angemessene Berücksichtigung innerhalb der Umfrage finden und durch die Frageitems abgebildet werden.

Der quantitative Fragebogen setzt sich aus insgesamt sechs verschiedenen thematischen Abschnitten zusammen. Um eine fundierte Grundlage für die Analyse der Probandenantworten zu schaffen, wurden im ersten Abschnitt des Fragebogens demografische Informationen der Teilnehmer erfasst. Hierbei handelt es sich um Daten wie das Geschlecht, das Alter, die Zugehörigkeit zu einer Behörde, die Stellung oder Position innerhalb der jeweiligen Behörde, die Berufserfahrung in der öffentlichen Verwaltung sowie dem spezifischen Rechts- oder Fachbereich der öffentlichen Verwaltung, in dem die Probanden derzeit tätig sind. In diesem Abschnitt werden folglich stets Einzel-Auswahlmöglichkeiten gegeben.

Der darauffolgende Abschnitt enthält zwei Fragen zur Resilienz, um untersuchen zu können, ob die Teilnehmer bereits Erfahrungen, Kenntnisse oder Berührungspunkte im Zusammenhang mit der Thematik aufweisen. In dieser Abfrage wird erforscht, ob die Teilnehmer mit dem Begriff der Resilienz vertraut sind und ob sie ein bestimmtes Resilienzmodell bereits selbst angewandt haben, sei es im privaten

oder beruflichen Kontext. Beide Frageelemente bestehen hierbei aus Einzel-Auswahl-Fragen, wobei eine von ihnen als binäre Frage im Format Ja/Nein gestaltet ist. Obgleich die vorliegende Befragung primär darauf ausgerichtet ist, die Fehlerkultur und den Umgang mit Fehlern zu untersuchen, zeigen die Fragen zur Selbsteinschätzung des Wissenstandes im Bereich der Resilienz eine hohe Relevanz auf. Diese Fragen liefern erste Hinweise auf potenzielle Herangehensweisen der Probanden in Bezug auf Fehler und ihren (möglicherweise resilienteren) Umgang damit.

Im dritten Abschnitt erfolgt eine Auseinandersetzung mit den Ursachen von Fehlern. Hierbei werden mithilfe einer fünfstufigen, ordinalskalierten Skala, der sogenannten Likert-Skala, diverse Frageitems präsentiert, welche jeweils signifikante Fehlerursachen im Berufsalltag darstellen. Die Likert-Skala ist eine mehrstufige Antwortskala, oftmals bestehend aus fünf oder sieben Stufen, die in der wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Forschung verwendet wird. Likert-Skalen dienen häufig der Messung von Einstellungen, Gefühlen, Wahrnehmungen oder Gedanken von Befragten auf bestimmte Fragen oder Aussagen. Diese werden auch „Items“ genannt. Bewertet wird dann auf einer Skala, welche sowohl ein positives als auch negatives Extremum aufweist. Die Teilnehmer sind aufgefordert, diese Ursachen anhand der ungeradzahlig Skalenwerten von 1 (= „Stimme gar nicht zu“) bis 5 (= „Stimme voll und ganz zu“) zu bewerten. Zusätzlich ist ein freies „Sonstiges“-Feld vorhanden, in welchem die Teilnehmer weitere Fehlerursachen aus ihrer eigenen Perspektive ergänzen können. Diese vervollständigten Items werden ebenfalls mittels einer fünfstufigen Likert-Skala, mit den erwähnten Skalenwerten, bewertet und ermöglicht dadurch diesen Fragenabschnitt mit subjektiven Einschätzungen der Teilnehmer zu vervollständigen.<sup>126</sup>

Der nächste Abschnitt widmet sich der Thematik des Fehlermanagements – das bedeutet, den konkreten Umgang mit Fehlern. Dieses Segment gliedert sich in zwei Unterabschnitte, welche divergente Blickwinkel beleuchten. Zunächst liegt der Fokus auf Aussagen, die das Kollektiv betreffen – d.h. den Umgang mit Fehlern im

---

<sup>126</sup> Vgl. Albers, Sönke/ Klapper, Daniel/ et al.: Methodik der empirischen Forschung, 3. Auflage, 2009, S. 73 – 74.

Team. Der zweite Frageabschnitt hingegen behandelt individuell die Teilnehmer in ihrer Rolle als Mitarbeiter und individuelle Akteure, und untersucht ihren persönlichen Umgang mit Fehlern. In diesen beiden Subsektionen findet erneut eine fünfstufige Likert-Skala Anwendung, welche die Skalenwerte von 1 (= „Trifft gar nicht zu“) bis 5 (= „Trifft voll und ganz zu“) aufweist.

Im anknüpfenden Abschnitt erfolgt die Datenerhebung, die auf die Beschaffenheit und Güte der Fehlerkultur in der öffentlichen Verwaltung abzielt. Ferner ist auch dieser Bereich in zwei Teilabschnitte gegliedert. Im Rahmen des ersten Teilabschnitts sind die Frageitems so gestaltet, dass sie konkrete Einsichten bezüglich der Fehlerkultur im unmittelbaren Arbeitsumfeld, also im Team, der Probanden ermöglichen. Die fünfstufige Likert-Skala kommt hier erneut zur Anwendung und stellt mit den Skalenwerten von 1 (= „Trifft gar nicht zu“) bis 5 (= „Trifft voll und ganz zu“) eine präzise Erfassung der Einschätzung zur Fehlerkultur sicher. Der zweite Abschnitt widmet sich nunmehr der Beziehungsdynamik zwischen der leitenden Führungskraft und dem von ihr geführten Team, wobei gleichzeitig die Aspekte einer positiven Fehlerkultur berücksichtigt werden.

Im letzten Abschnitt des Fragebogens werden abschließende Fragen zur Verbesserung der Fehlerkultur aufgeworfen, wobei auch in diesem Fall das Abfrageformat auf Basis einer fünfstufigen Likert-Skala angewandt wird. Der Abschnitt kulminiert in einer offenen Fragestellung, welche den Spielraum für zusätzliche Gedanken und Anregungen bietet, welche die Teilnehmer ergänzen möchten.

Die Strukturierung in diese konkreten Abschnitte und Frageblöcke hat den Zweck, sowohl den individuellen Umgang der Mitarbeiter mit den eigenen Fehlern abzudecken als auch den Fehlerumgang auf der Ebene des Teams zu erfassen. Gleichzeitig wird in diesen Abschnitten auch die Analyse der Fehlerkultur im Team sowie in der Beziehung zwischen den Mitarbeitern und ihren Führungskräften beleuchtet. Die Segmentierung und Berücksichtigung der unterschiedlichen Ebenen lässt sich auf die für diese Forschungsarbeit relevanten Resilienzmodelle nach Sommer et al.



und Niehaus<sup>127</sup> sowie auf die literarischen Konzepte von Brückner<sup>128</sup> zu den Aspekten einer positiven Fehlerkultur zurückführen.

Die vier Ebenen (A bis D) im organisationalen Resilienzmodell nach Niehaus beinhalten Einflussfaktoren, welche die Organisationseinheit selbst, d.h. das Unternehmen als Ganzes, betreffen. Zudem umfasst das Modell bestimmte Charakteristika, welche von den Mitarbeitern und Führungskräften eingebracht werden sollen. Sommer et al. schildern in ihren Beschreibungen der Resilienzfaktoren unterschiedliche Wechselwirkungen und beleuchten die Rollen, die notwendig sind, um eine organisationale Resilienz zu etablieren. Zudem erläutern sie die spezifischen Eigenschaften und Verhaltensmuster, die diese Rollen in diesem Zusammenhang aufweisen müssen. Auch in der Fehlerforschung beschreibt Brückner, dass sowohl auf Ebene der Mitarbeiter und Führungskräfte als auch unternehmensübergreifend bestimmte Kriterien erfüllt sein müssen, um die Fehlerkultur in eine förderliche Richtung zu lenken.

Aus eben diesen Überlegungen resultiert die Strukturierung des Fragebogens, die es ermöglicht, die Umfrageergebnisse den literarischen Ansätzen gegenüberzustellen. Das Ziel besteht nämlich darin, Schlussfolgerungen zu ziehen, ob eine positive oder eher negative Fehlerkultur vorliegt und inwiefern damit eine widerstandsfähige und resiliente Organisation einhergeht. Außerdem ermöglicht diese Analyse etwaige Schwachstellen und Potenziale zur Verbesserung aufzudecken.

Im nächsten Schritt erfolgt eine tiefgreifende Datenanalyse. In diesem Auswertungsabschnitt der Forschungsarbeit werden die Daten aus der durchgeführten Umfrage einer deskriptiven Analyse unterzogen.<sup>129</sup> Da viele der Frageitems Likert-Skalen verwenden, liegt der Fokus darauf, prozentuale Häufigkeiten und Mittelwerte für die verschiedenen Antwortkategorien zu errechnen und daraus Schlussfolgerungen zu ziehen. Hierbei werden sowohl die positiven als auch negativen Tendenzen der Antworten erfasst und die wesentlichen ordinalskalierten

---

<sup>127</sup> s. Unterkapitel 3.3.1 und 3.3.2.

<sup>128</sup> s. Unterkapitel 2.1.2.

<sup>129</sup> s. Kapitel 5.2.

Ergebnisse näher beschrieben. Innerhalb der deskriptiven Darstellung der Daten finden sich interpretative Ansätze und Analysen. Dabei werden gewonnene Erkenntnisse aus den Modellen beider Forschungsdisziplinen berücksichtigt. Zum Abschluss werden im Kapitel 5.4 (Handlungsempfehlungen), basierend auf den statistisch ausgewerteten und interpretierten Resultaten, Empfehlungen für Handlungsweisen und praxisorientierte Lösungsansätze zur Förderung einer positiven Fehlerkultur und damit auch zur Stärkung der organisationalen Resilienz erarbeitet und präsentiert.

## **5.2 Auswertung und Analyse der Untersuchungsergebnisse**

An der Online-Befragung haben insgesamt 129 Mitarbeiter und Führungskräfte des öffentlichen Dienstes in Baden-Württemberg teilgenommen. Von diesen haben 110 Personen (ca. 85,3%) die Umfrage vollständig bearbeitet, während 19 Personen (ca. 14,7%) die Umfrage zu unterschiedlichen Zeitpunkten vorzeitig beendet haben.<sup>130</sup> Dies und das bewusste Aussetzen oder Überspringen von Fragen führt dazu, dass in den behandelten Frageabschnitten stets die entsprechende Anzahl der Teilnehmer, welche das Frageitem auch tatsächlich beantwortet haben, erwähnt wird.

### **5.2.1 Demografische Angaben der Teilnehmer**

Von den 129 Teilnehmern der Umfrage haben 123 Personen angegeben, welchem Geschlecht sie zugehörig sind. Die übrigen 6 Personen machten diesbezüglich keine Angabe. Mit insgesamt 81 Angaben, lag der Frauenanteil bei ca. 66%, der Männeranteil der Befragten lag dagegen mit 42 Angaben bei ca. 34%.<sup>131</sup> Der Großteil des Teilnehmerkreises, mit insgesamt 45 Teilnehmern, ist im Alter von 21 bis 30 Jahren (ca. 37%). Das Alter von 35 Personen (ca. 28%) liegt im Altersbereich von 31 und 40 Jahren. Zudem gaben 14 Personen (ca. 11%) an, in einem Alter zwischen 41 und 50 Jahren zu sein und 17 weitere Teilnehmer (ca. 14%) zwischen 51 und 60 Jahren. Insgesamt 10 Teilnehmer (ca. 8%) gaben an, über 60 Jahre alt zu sein. Nur insgesamt 2 Teilnehmer (ca. 2%) sind in einem Alter von unter 20 Jahren. Damit weist der Großteil der Befragten (mit ca. 65%) ein Alter zwischen 21 und 40 Jahren auf.<sup>132</sup>

---

<sup>130</sup> Vgl. Anlage 3, S. 1 i.V.m. Anlage 1.

<sup>131</sup> Vgl. Anlage 3, S. 4 i.V.m. Anlage 1.

<sup>132</sup> Vgl. Anlage 3, S. 5 i.V.m. Anlage 1.

Bei der Frage, in welcher Behörde die Teilnehmer derzeit arbeiten, liefern die Ergebnisse (n = 124), dass 102 Teilnehmer (ca. 82%) in einer Kommune bzw. Gemeinde tätig sind. Es arbeiten 3 Teilnehmer (ca. 2%) in einem Landratsamt und 13 Teilnehmer (ca. 10%) in einem Regierungspräsidium in Baden-Württemberg. Weitere 6 Personen haben vom „Sonstigen“ freien Textfeld Gebrauch gemacht und unter anderem angegeben, dass sie jeweils in einem Polizeipräsidium, in der Kirchenverwaltung oder einem Oberkirchenrat sowie in städtischen Eigenbetrieben arbeiten.<sup>133</sup>

Insgesamt 63 Personen von 123 (ca. 51%) sind in der Sachbearbeitung tätig – weitere 6 Personen (ca. 5%) führen eine Tätigkeit in der Kunden- bzw. Bürgerberatung aus. Weitere 49 Personen (ca. 40%), welche die Frage beantwortet haben, üben eine Tätigkeit in der Führungsebene (bspw. klassische Führungskraft, Projektleitung, Abteilungsleitung, Amtsleitung etc.) aus.<sup>134</sup> Die Mehrheit der Probanden (ca. 37%) verzeichnet eine Berufserfahrung im Bereich von 1 bis 5 Jahren. Dagegen üben knapp 22% der Teilnehmer (n = 124) bereits zwischen 6 und 15 Jahren ihre Tätigkeit in der öffentlichen Verwaltung aus. Jeweils 15 Probanden (je ca. 12%) gaben an, bereits zwischen 16 und 25 Jahre sowie zwischen 26 und 35 Jahren in der öffentlichen Verwaltung tätig zu sein. Nur 9 Teilnehmer (ca. 7%) sind über 35 Jahre in der öffentlichen Verwaltung tätig. Dagegen sind 12 (ca. 10%) Personen weniger als ein Jahr in der öffentlichen Verwaltung beschäftigt.<sup>135</sup> Eine weitere Erhebung im Abschnitt zur demografischen Datenlage bezog sich auf den Fachbereich innerhalb der öffentlichen Verwaltung, in dem die Teilnehmer tätig sind. Zur Auswahl standen der Personal- und Organisationsbereich, der Finanzbereich, der Leistungsbereich sowie die Ordnungsverwaltung und der Bereich der Kommunalpolitik. Hierbei zeigte sich eine vergleichsweise gleichmäßige Verteilung der gegebenen Antworten (n = 124). Etwa 29% der Teilnehmer sind im Personalbereich beschäftigt, während weitere 27% sind im Finanzbereich arbeiten. Im Leistungs- und Ordnungsverwaltungsbereich sind jeweils ungefähr 12% bzw. 14% der Befragten tätig. Ein geringer Anteil von 8% übt Funktionen im Bereich der Kommunalpolitik aus.

---

<sup>133</sup> Vgl. Anlage 3, S. 6 – 7 i.V.m. Anlage 1.

<sup>134</sup> Vgl. Anlage 3, S. 8 i.V.m. Anlage 1.

<sup>135</sup> Vgl. Anlage 3, S. 10 i.V.m. Anlage 1.

Zusätzlich gaben 12 Personen (ca. 10%) im Freitextfeld an, aus Bereichen wie dem Bürgerservice, der Umwelt- und Naturschutzverwaltung sowie anderen spezifischen Bereichen zu stammen.<sup>136</sup>

### **5.2.2 Auswertung und Analyse der „Resilienz“**

Im nächsten Frageabschnitt wurde untersucht, inwiefern den Befragten der Terminus „Resilienz“ und dessen Semantik bereits vertraut sind. Ferner wurde untersucht, ob sie bereits Kenntnis von Resilienzmodellen haben und diese in ihrem Privat- oder Berufsleben angewandt haben (beide Fragen wurden von n = 122 beantwortet). Die Hälfte der Probanden (61 Personen) ist mit der Thematik bereits vertraut. Ungefähr ein Drittel der Teilnehmer (41 Personen) hat zuvor von dem Konzept der Resilienz schon einmal gehört, während 16% (20 Personen) der Befragten vor ihrer Teilnahme an der Umfrage noch nicht mit dem Begriff in Berührung gekommen sind. Trotz der Tatsache, dass die Hälfte der Teilnehmer mit dem Thema vertraut sind, haben lediglich etwa 33% der Befragten ein Resilienzmodell praktisch umgesetzt. Demgegenüber haben 67% es weder in ihrer beruflichen noch in ihrer privaten Sphäre je angewendet.<sup>137</sup>

### **5.2.3 Auswertung und Analyse der „Fehlerursachen“**

In diesem Frageabschnitt wurde ermittelt, in welchem Ausmaß die Teilnehmer zustimmen würden, dass bestimmte Faktoren als häufige Ursachen für Fehler am Arbeitsplatz gelten könnten. Zur Verfügung standen die Faktoren Personalmangel und Überlastung (z.B. durch Zeitdruck und großen Arbeitsumfang), das Abweichen von bewährten und gewohnten Routinen, Wissensdefizite (z.B. bedingt durch unzureichende Berufserfahrung oder Qualifikation), mangelnde Kommunikation und Unterstützung im Team sowie individuelle Einflussfaktoren (z.B. Müdigkeit, Vergesslichkeit, Konzentrationsschwäche oder die emotionale Verfassung sowie der Gesundheitszustand). Aus der grafischen Darstellung (Abb. 4) ergeben sich die entsprechenden prozentualen Häufigkeiten und somit die Verteilung der Teilnehmerantworten.<sup>138</sup>

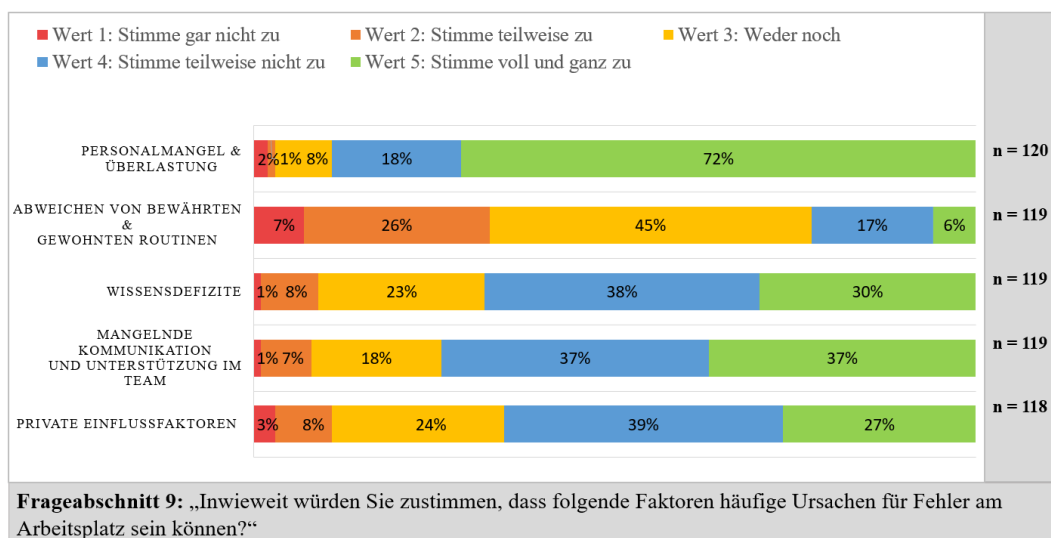
---

<sup>136</sup> Vgl. Anlage 3, S. 11 – 12 i.V.m. Anlage 1.

<sup>137</sup> Vgl. Anlage 3, S. 13 – 14 i.V.m. Anlage 1.

<sup>138</sup> Vgl. Anlage 3, S. 15 – 18 i.V.m. Anlage 1.

**Abbildung 4:** Auswertung des Frageabschnitts 9 – Fehlerursachen (unterschiedliche Variablen)<sup>139</sup>



(Quelle: Eigene Darstellung)

Die überwiegende Mehrheit von etwa 72% der Probanden vertritt die Auffassung, dass der Personalmangel und die Arbeitsüberlastung häufige Fehlerursachen darstellen. Hinsichtlich der Verteilung der Antworten in Bezug auf Wissensdefizite, mangelnder Kommunikation sowie privater Einflussfaktoren als häufige Ursachen für Fehler am Arbeitsplatz, weisen alle drei genannten Ursachen jeweils eine ähnliche Streuung und Tendenz der Rückmeldungen auf. Hierbei stimmen etwa zwischen 27% und 37% der Teilnehmer vollständig zu, dass es sich um häufige Fehlerursachen handelt, während sich jeweils zwischen 37% und 39% dieser Ansicht teilweise anschließen würden. Auffällig ist hierbei, dass das Abweichen von bewährten und gewohnten Routinen eine tendenziell neutrale bis negative Ausrichtung zeigt. Darunter zählen 45% der Probanden mit einer neutralen Einschätzung, 26% mit einer teilweise ablehnenden Bewertung sowie 7% mit einer ausdrücklich ablehnenden Einstellung.

Die Zustimmung von etwa 72% der Befragten hinsichtlich der Verknüpfung von Personalmangel und Arbeitsüberlastung mit Fehlern am Arbeitsplatz war bereits im Vorfeld der Online-Befragung vorauszusehen. Die Thematik des Fachkräftemangels ist in zahlreichen Berufszweigen omnipräsent – der Bereich der öffentlichen

<sup>139</sup> Vgl. Anlage 3, S. 15 – 18 i.V.m. Anlage 1.

Verwaltung ist davon nicht ausgeschlossen. In Bereichen, in denen ein Defizit an Mitarbeitern besteht und die Menschen noch keine lange Berufserfahrung aufweisen (wie es auch aus den demografischen Angaben der Teilnehmer dieser Umfrage hinsichtlich der Dauer ihrer Berufserfahrung hervorgeht<sup>140</sup>), ereignen sich unausweichlich Fehler. Auch den übrigen zur Auswahl stehenden Ursachen wurde tendenziell zugestimmt – diese Zustimmung kann daraus resultieren, dass in der Praxis eine Vielzahl von Fehlerursachen auftritt und es nicht eine einzelne Ursache gibt, durch die Fehler ausschließlich auftreten.

Des Weiteren haben 8 Personen „sonstige“ Fehlerursachen aus ihrer Sicht ergänzt. Dazu zählen Probleme mit Kollegen und Vorgesetzten, ein schlechtes Arbeitsklima, der Druck seitens der Führungskräfte oder Bürger, ein Mangel an Lebens- oder Arbeitserfahrung sowie das Hin- und Herschieben von Zuständigkeiten. Ein weiterer Punkt war die fehlende Wertschätzung, welche mehrfach Erwähnung gefunden hat.<sup>141</sup> Wertschätzung stellt einen essenziellen Einflussfaktor im Rahmen der sozialen Kompetenz und damit auch der Resilienz von Individuen dar, welcher nach Sommer et al. in der praktischen Umsetzung sehr oft vernachlässigt wird.<sup>142</sup> Ein Umgang, welcher von Respekt und Anerkennung geprägt ist, trägt ebenso zur Förderung einer positiven Fehlerkommunikation bei.<sup>143</sup> Die Untersuchung von Fehlerursachen kann auf diese Weise effektiver bewerkstelligt werden. Um einer potenziellen Demotivation der Mitarbeiter entgegenzuwirken, braucht es deshalb eine gegenseitige Wertschätzung innerhalb des Teams. Denn das Ausbleiben von wertschätzendem Zuspruch kann dazu führen, dass die Arbeitsleistung der Mitarbeiter nicht angemessen anerkannt oder gewürdigt wird, was wiederum ein Gefühl der Unzufriedenheit bei den Mitarbeitern hervorrufen kann.

---

<sup>140</sup> s. Unterkapitel 5.2.1.

<sup>141</sup> Vgl. Anlage 3, S. 16 – 19 i.V.m. Anlage 1.

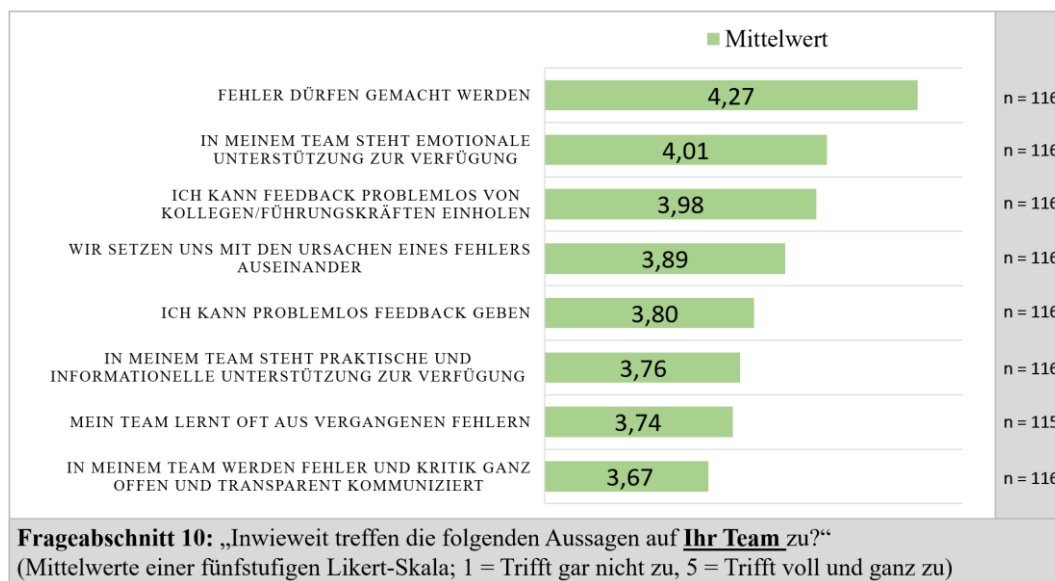
<sup>142</sup> s. Unterkapitel 3.3.1 und Kapitel 4.2 in Tabelle 5 im Abschnitt V.

<sup>143</sup> s. Unterkapitel 2.1.2 und Kapitel 4.2 in Tabelle 5 im Abschnitt V.

### 5.2.4 Auswertung und Analyse des „Umganges mit Fehlern“

Wie bereits zuvor erläutert, unterteilt sich der Abschnitt „Umgang mit Fehlern“ in zwei separate Fragebereiche, die jeweils unterschiedliche Perspektiven beleuchten. Frageabschnitt 10, welcher im Folgenden behandelt wird, befasst sich mit Aussagen, die auf das eigene Team der Teilnehmer abzielen. Mithilfe der nachstehenden Darstellung (Abb. 5) werden besonders jene Aussagen hervorgehoben, die den am positivsten bewerteten Umgang mit Fehlern innerhalb des Teams der Teilnehmer verdeutlichen. Für diese Analyse wurde der Mittelwert (im Folgenden „mw“) der angekreuzten Aussagen berechnet. Alle in der Darstellung aufgeführten Aussagen liegen über einem Mittelwert von 3,65 und deuten auf einen positiven Umgang mit Fehlern hin.

**Abbildung 5:** Auswertung des Frageabschnitts 10 – Umgang mit Fehlern (positivausgefallene Variablen)<sup>144</sup>



(Quelle: Eigene Darstellung)

Besonders hervorzuheben ist die Tatsache, dass Fehler innerhalb des Teams geschehen dürfen und dass emotionale Unterstützung zur Verfügung steht, wenn diese benötigt wird. Die emotionale Unterstützung ist eine Form von sozialer Unterstützung<sup>145</sup>, die auf einem empathischen Verhalten unter Individuen beruht. In

<sup>144</sup> s. Anlage 3, S. 26 – 29 i.V.m. Anlage 1.

<sup>145</sup> s. Unterkapitel 3.3.1 und Kapitel 4.2 in Tabelle 5 im Abschnitt V.

herausfordernden Situationen kann dadurch eine mentale Unterstützung geboten werden und das Gefühl vermittelt werden, dass das Team sich gegenseitig auf emotionaler Ebene stärkt und motiviert. Je umfassender die gebotene Unterstützung ist, desto leichter gestaltet sich der Umgang mit Fehlern, was wiederum dazu führt, dass Krisensituationen im Team effektiver bewältigt werden können. Auch in Bezug auf die Bereitstellung von praktischer und informationeller Unterstützung zeigt sich dies mit einer durchschnittlichen Bewertung von  $m_w = 3,76$  tendenziell positiv. Hierbei handelt es sich um die zur Verfügungstellung von ausreichend Informationen oder praktischen Hilfen in Form von Hinweisen, Hilfestellungen und Ähnlichem.<sup>146</sup>

Es ist besonders bemerkenswert, dass die überwiegende Mehrheit der Teilnehmer ( $m_w = 4,27$ ) die Überzeugung teilt, dass Fehler im unmittelbaren Arbeitsumfeld geschehen dürfen und damit auch akzeptiert werden. Die Akzeptanz von Fehlern und die Bewältigung von Misserfolgen sind Indikatoren, die in beiden Forschungsdisziplinen aufgegriffen werden und zu einem gesünderen und stabileren Umgang mit Herausforderungen beitragen. Es ist wichtig, den Mitarbeitern zu signalisieren, dass Misserfolge und Schwächen genauso akzeptiert werden und letztendlich zum Berufsalltag gehören.<sup>147</sup> Dies schließt auch die Auseinandersetzung mit den Ursachen ein, welche zu den jeweiligen Fehlern oder Problemen geführt haben sowie die Suche nach Lösungswegen. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass sich die Teams der Teilnehmer bewusst mit Fehlern und deren Ursachen befassen und diese reflektieren ( $m_w = 3,89$ ) und zudem in der Lage sind, aus früheren Fehlern zu lernen ( $m_w = 3,74$ ). Die Möglichkeit zur Einholung von Feedback ( $m_w = 3,98$ ) sowie die eigene Aussprache von Feedback an Kollegen und Führungskräfte ( $m_w = 3,80$ ), ohne negative Reaktionen hervorzurufen, wurden generell positiv bewertet. Dies korreliert mit dem konzeptionellen Rahmen des risikomildernden Faktors „aktives und flexibles Bewältigungsverhalten“ der Mitarbeiter, wie von Niehaus beschrieben. Dieser Faktor fördert die organisationale Resilienz, indem er den Mitarbeitern

---

<sup>146</sup> s. Unterkapitel 3.3.1.

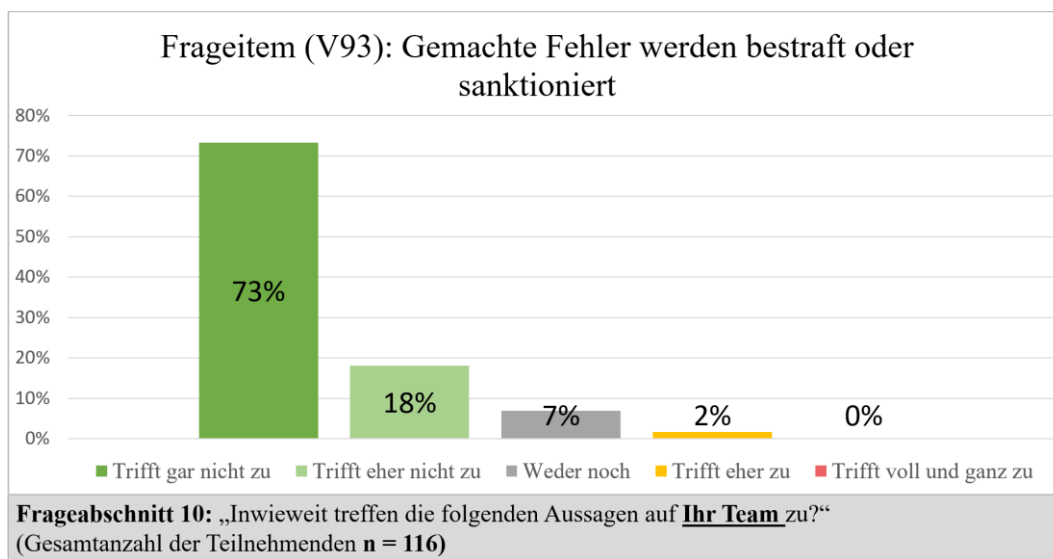
<sup>147</sup> s. Unterkapitel 3.3.1 und Kapitel 4.2 in Tabelle 5 im Abschnitt I.



ermöglicht, innerhalb der Organisation Unterstützung einzuholen und dadurch ggf. sozial entlastet zu werden.<sup>148</sup>

Auch die in den nachfolgenden Grafiken (Abb. 6 und Abb. 7) dargestellten Fragestellungen wurden positiv bewertet. Es ist jedoch zu beachten, dass die Befragten in diesen Fällen die Aussagen teilweise oder vollständig verneint haben – dies führt zu einer tendenziell positiven Ausrichtung im Umgang mit Fehlern im Team.

**Abbildung 6:** Auswertung des Frageabschnitts 10 – Umgang mit Fehlern (Variable 93)<sup>149</sup>



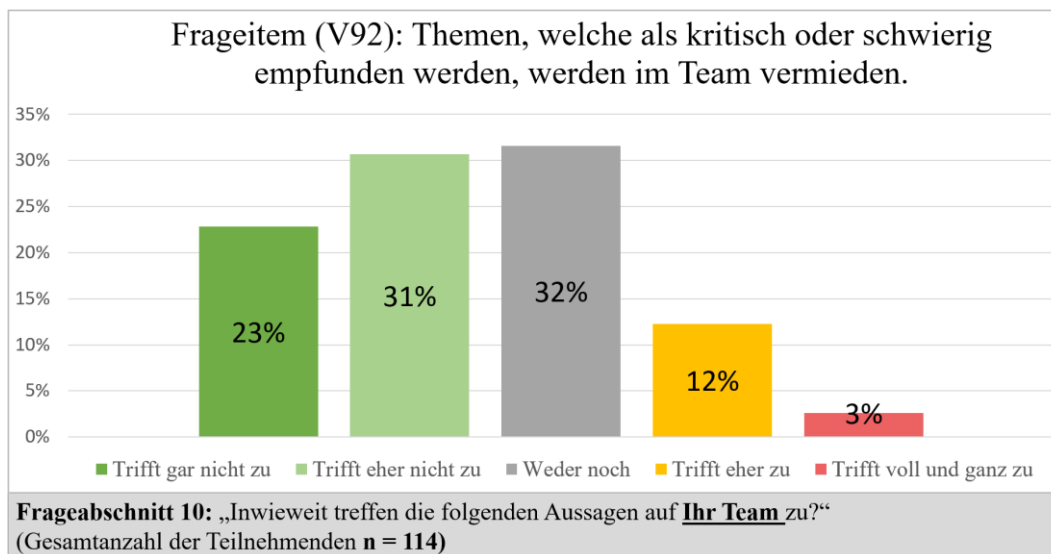
(Quelle: Eigene Darstellung)

73% der Umfrageteilnehmer geben an, dass Fehler weder mit Bestrafung noch mit Sanktionen geahndet werden, und zusätzliche 18% stimmen dieser Feststellung teilweise zu.

<sup>148</sup> s. Unterkapitel 3.3.2. in Tabelle 1 unter RF-Nr. 8.

<sup>149</sup> s. Anlage 3, S. 27, S. 29 und S. 49 i.V.m. Anlage 1.

**Abbildung 7:** Auswertung des Frageabschnitts 10 – Umgang mit Fehlern (Variable 92)<sup>150</sup>



(Quelle: Eigene Darstellung)

Die Verteilung der Antworten zeigt, dass Themen, welche als kritisch oder herausfordernd wahrgenommen werden, tendenziell nicht gemieden werden. Hierbei nehmen 32% eine neutrale Position ein. Der Verzicht von Sanktionen oder Bestrafungen erweist sich als tragende Säule zur Festigung des Vertrauensverhältnisses zu den Mitarbeitern. In diesem Zusammenhang sollen Mitarbeiter keine Furcht davor haben Fehler zu begehen und damit einhergehend negativen Konsequenzen ausgesetzt zu sein. Ein solches Vorgehen könnte das Vertrauensverhältnis zur Belegschaft erheblich beeinträchtigen und dazu führen, dass Fehler aus Angst vor negativen Folgen nicht angesprochen werden. Umso positiver ist es, dass laut den Umfrageergebnissen kritische oder herausfordernde Angelegenheiten tendenziell nicht gemieden werden und es somit ein Indikator für eine positive Fehlerkultur darstellt.<sup>151</sup>

Die Vertrauensbasis ist nicht nur ein wichtiges Element im Umgang mit Fehlern, sondern stellt auch einen wichtigen Resilienzfaktor in der Beziehung zwischen den Mitarbeitern und Führungskräften dar. Sie wird im Resilienzmodell nach Niehaus unter den risikomildernden Resilienzfaktoren „Selbststeuerungskompetenz“<sup>152</sup> des

<sup>150</sup> s. Anlage 3, S. 27, S. 29 und S. 48 i.V.m. Anlage 1.

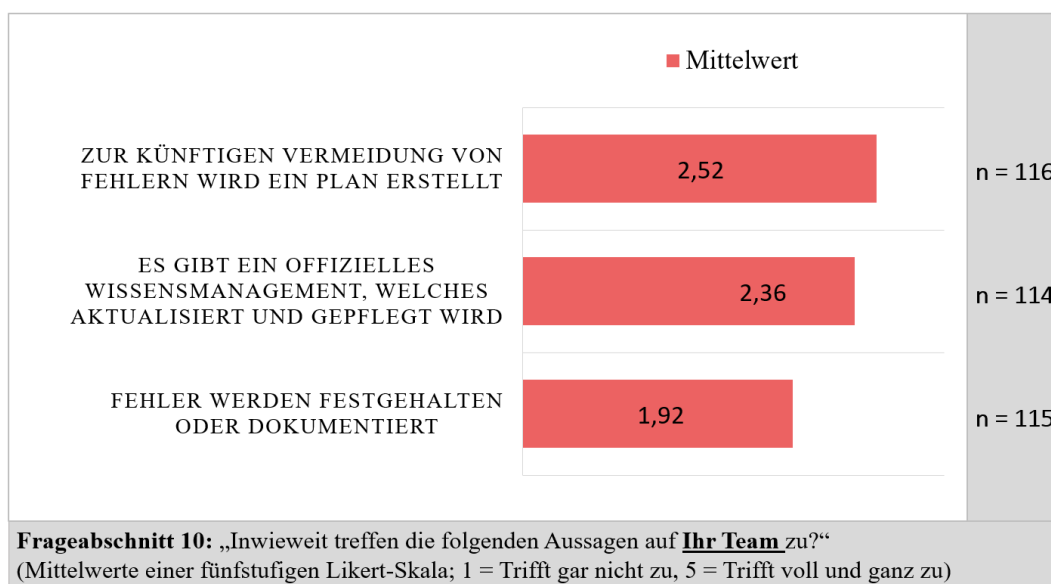
<sup>151</sup> s. Unterkapitel 2.1.2.

<sup>152</sup> s. Unterkapitel 3.3.2. in Tabelle 1 unter RF-Nr. 4.

Mitarbeiters und „Stabile Bezugsperson“<sup>153</sup> der Führungskräfte erwähnt. Eine gute zwischenmenschliche Bindung zur Führungskraft ermöglicht den Mitarbeitern effektiver mit den sie belastenden Situationen umzugehen.

Im Abschnitt des Umganges mit Fehlern sind außerdem Ergebnisse hervorgetreten (s. Abb. 8), die optimierungswürdig erscheinen und mittels gezielter Maßnahmen zur Förderung der Fehlerkultur und Steigerung der organisationalen Resilienz verbessert werden könnten.

**Abbildung 8:** Auswertung des Frageabschnitts 10 – Umgang mit Fehlern (defizitäre Variablen)<sup>154</sup>



(Quelle: Eigene Darstellung)

Es lässt sich erkennen, dass die Nachbereitung von Fehlern, einschließlich der Erstellung eines Plans zur künftigen Vermeidung ähnlicher Fehler oder gar die Dokumentation von Fehlern, teilweise bis erheblich vernachlässigt wird. (mw = 2,52 bzw. mw = 1,92). Der richtige Umgang mit Fehlern würde sich darüber hinaus positiv auf das Wissensmanagement, sofern eins vorhanden ist, auswirken und könnte im gleichen Zuge eine etablierte Fehler- und Lernkultur schaffen.<sup>155</sup> Auffällig ist in diesem Zusammenhang, dass die Mehrheit der Teilnehmer rückmelden, tendenziell

<sup>153</sup> s. Unterkapitel 3.3.2. in Tabelle 2 unter RF-Nr. 18.

<sup>154</sup> s. Anlage 3, S. 26 – 29, S. 36, S. 43 und S. 44 i.V.m. Anlage 1.

<sup>155</sup> s. Unterkapitel 2.1.2.

über kein offizielles Wissensmanagement zu verfügen, welches stets aktualisiert und gepflegt wird (mw = 2,36). Der am wenigsten gut bewertete Aspekt betrifft die Dokumentation und Aufzeichnung von Fehlern, was sich in einem Mittelwert von 1,92 auf der fünfstufigen Skala widerspiegelt. Dies deutet darauf hin, dass Fehler in der Praxis tendenziell selten, bis gar nicht schriftlich erfasst werden. Diese negative Tendenz könnte darauf zurückzuführen sein, dass die Dokumentation von Fehlern oft als zusätzlicher Arbeitsaufwand wahrgenommen wird. Allerdings hemmen diese Denkmuster das aktive Bewusstsein für den Umgang mit Fehlern, da die Dokumentation ein integraler Bestandteil davon ist.<sup>156</sup>

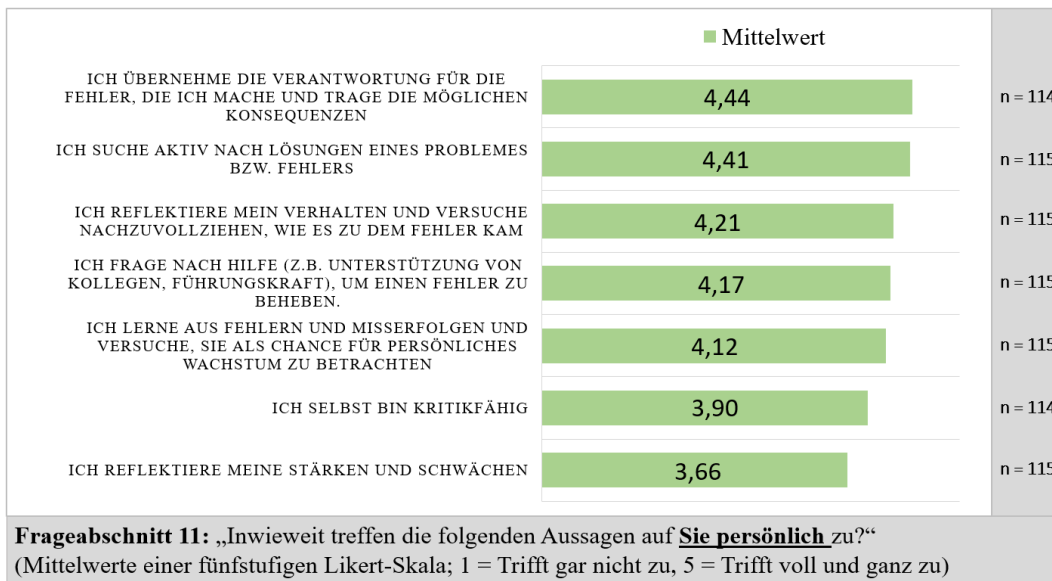
Der zweite Fragebereich, Frageabschnitt 11, welcher im Folgenden behandelt wird, befasst sich nun mit Aussagen, die auf den Umgang der Teilnehmer mit Fehlern als Individuen abzielen. Mithilfe der nachstehenden Darstellung (Abb. 9)<sup>157</sup> auf der nächsten Seite, werden besonders jene Aussagen hervorgehoben, die zum „persönlichen Umgang mit Fehlern“ am positivsten bewertet wurden. Sie tragen gleichzeitig zur Förderung einer positiven Fehlerkultur als auch zur Stärkung einer organisationalen Resilienz bei. Alle in der Darstellung aufgeführten Aussagen weisen einen mw von über 3,65 auf. Das deutet auf eine positive Neigung zum Umgang mit Fehlern hin.

---

<sup>156</sup> s. Unterkapitel 2.1.1 und Unterkapitel 3.3.1.

<sup>157</sup> s. Anlage 3, S. 52 – 55 i.V.m. Anlage 1.

**Abbildung 9:** Auswertung des Frageabschnitts 11 – Umgang mit Fehlern (positivausfallende Variablen)<sup>158</sup>



(Quelle: Eigene Darstellung)

In Bezug auf den individuellen Umgang mit Fehlern weisen viele getroffene Aussagen eine Richtung auf, welche in der Fehler- aber auch Resilienzforschung als positiv gedeutet werden kann. Besonders positiv fällt die Übernahme von Verantwortung und die damit einhergehende Bereitschaft, die Konsequenzen für selbstverursachte Fehler zu tragen, auf. Der Mittelwert liegt hier bei 4,44. Ebenso weisen Aspekte, wie die Suche nach aktiven Lösungen für Fehler oder Probleme (mw = 4,41) und die Selbstreflektion des eigenen Verhaltens und die Analyse der Fehlerursachen (mw = 4,21), deutlich hervortretende Merkmale für die Förderung eines positiven individuellen Umganges mit Fehlern und Misserfolgen auf. Außerdem ersucht der Großteil der Teilnehmer Hilfe und Unterstützung von Kollegen und Führungskräften, wenn ihnen ein Fehler unterlaufen ist (mw = 4,17).<sup>159</sup>

Die Teilnehmer geben zudem an, dass sie tendenziell kritikfähig und in der Lage sind ihre Stärken und Schwächen zu reflektieren (mw = 3,90 bzw. mw 3,66). Darüber hinaus geben die meisten Befragten an, dass sie teilweise (ca. 43%) oder gänzlich (ca. 38%) aus Fehlern und Misserfolgen lernen und diese als Chance für ihre

<sup>158</sup> s. Anlage 3, S. 52 – 55 i.V.m. Anlage 1.

<sup>159</sup> Vgl. Anlage 3, S. 54 – 55 i.V.m. Anlage 1.

persönliche Entwicklung betrachten. Dies spiegelt sich in einem Mittelwert von 4,12 wider.<sup>160</sup>

Die Literaturansätze weisen darauf hin, dass es zu einem gesunden Umgang mit Fehlern gehört, dass diese als Lern- und Weiterentwicklungschance genutzt werden und sich dadurch Verbesserungen erzielen lassen.<sup>161</sup> Auch die Fähigkeit, gezielt nach Lösungen zu suchen (Lösungsorientierung), wie von den Teilnehmern in den Ergebnissen umfangreich angegeben wird, erweist sich als ein positiver Einflussfaktor für die Förderung einer positiven Fehlerkultur.<sup>162</sup> Die Grundhaltung der Lösungsorientierung hat zudem ihren Ursprung in der Forschung der Individual-Resilienz und bildet zusammen mit anderen Einflussfaktoren die Basis einer resilienten Einstellung des Individuums in Bezug auf Herausforderungen.<sup>163</sup> Die Reflexion des eigenen Verhaltens und der eigenen Stärken und Schwächen, wie sie von vielen Teilnehmern gemäß den Ergebnissen durchgeführt wird, bildet einen wesentlichen Bestandteil der Selbstakzeptanz und stellt damit auch einen starken Indikator für die persönliche Resilienz dar – davon ist ebenfalls die Fähigkeit Fehler anzunehmen und zu akzeptieren (Fehlerakzeptanz) betroffen.<sup>164</sup> Angesichts der Angaben der überwiegenden Mehrheit (mw = 4,44), dass die Verantwortung für die eigenen Fehler übernommen wird, lässt sich daraus ableiten, dass den Teilnehmern ausreichend Handlungsspielraum in ihren jeweiligen Verantwortungsbereichen zur Verfügung steht. Um die Konsequenzen der eigenen Handlungen prinzipiell tragen zu können, bedarf es an einem ausreichenden Handlungsermessen der Teilnehmer. In der Resilienzforschung wird dabei oft von der Handlungskontrolle (oder auch dem „Kohärenzgefühl“ nach Antonovsky<sup>165</sup>) und der „Selbstwirksamkeitsüberzeugung“ des Mitarbeiters gesprochen. In der Fehlerforschung hingegen ist die Rede von einem Entscheidungsrahmen für das eigenverantwortliche Handeln in verschiedenen Situationen.<sup>166</sup>

---

<sup>160</sup> Vgl. Anlage 3, S. 52 – 53 i.V.m. Anlage 1.

<sup>161</sup> s. Unterkapitel 2.1.2 und Kapitel 4.2 in Tabelle 5 im Abschnitt III.

<sup>162</sup> s. Unterkapitel 2.1.2.

<sup>163</sup> s. Unterkapitel 3.2.3.

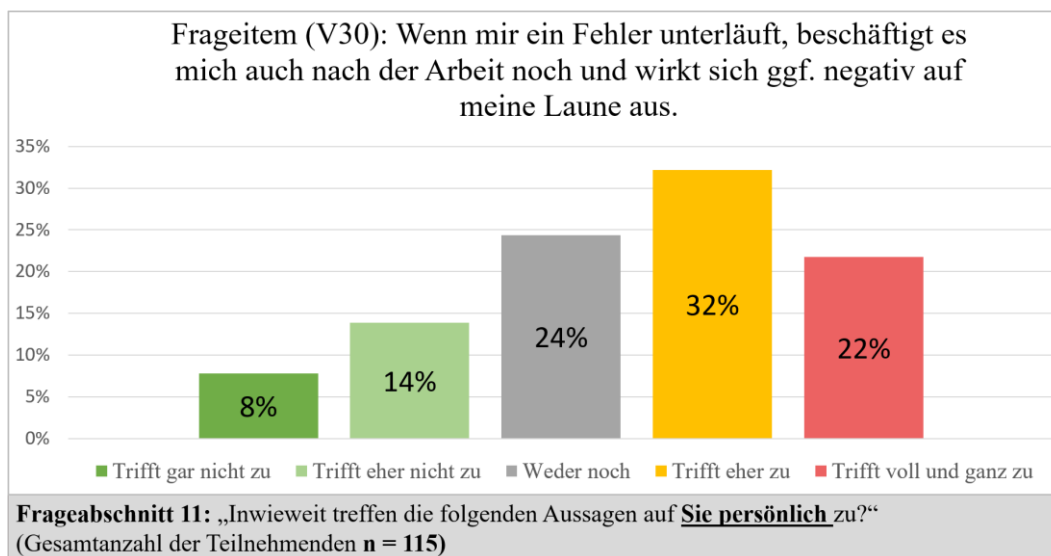
<sup>164</sup> s. Kapitel 4.2 in Tabelle 5 im Abschnitt I.

<sup>165</sup> s. Unterkapitel 3.2.2.

<sup>166</sup> s. Kapitel 4.2 in Tabelle 5 im Abschnitt VI.

Verbesserungspotenzial zeigt sich hingegen in Bezug auf die Tatsache, dass ein Eintreten von Fehlern sich bei etwa 54% der Teilnehmer teilweise oder vollständig negativ auf ihre Stimmung auswirkt und sie ggf. auch nach der Arbeit noch an den begangenen Fehler denken (s. Abb. 10).

**Abbildung 10:** Auswertung des Frageabschnitts 11 – Umgang mit Fehlern (Variable 30)<sup>167</sup>



(Quelle: Eigene Darstellung)

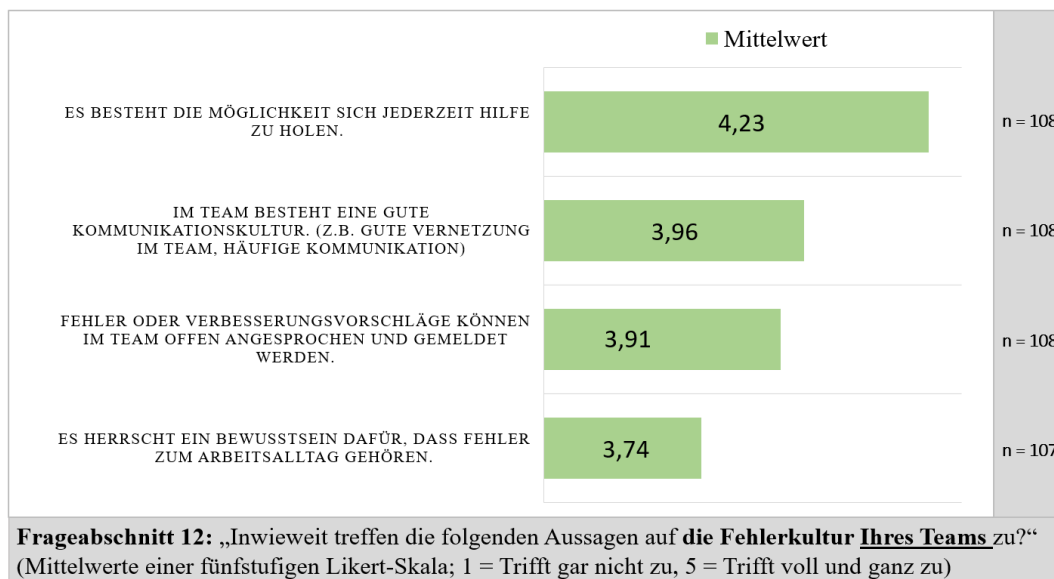
Zusammenfassend lässt sich sagen, dass sich viele Kriterien für eine positive Fehlerkultur sowie Faktoren für die Entwicklung einer resilienten Organisation in den Ergebnissen der Teilnehmer wiederfinden und damit ein tendenziell positiver Umgang mit Fehlern in der Arbeitspraxis der öffentlichen Verwaltung gewährleistet wird.

### 5.2.5 Auswertung und Analyse der „Fehlerkultur“

In diesem Abschnitt wird die Fehlerkultur im Team näher untersucht. Wie bereits in den vorherigen Abschnitten, werden auch hier die Durchschnittswerte (Mittelwerte) verwendet, um die Einschätzung der Teilnehmer zur Fehlerkultur im Team zu erfassen und herauszufinden, welche Faktoren besonders positiv bewertet werden und in welchen Bereichen noch Verbesserungspotenzial besteht.

<sup>167</sup> Vgl. Anlage 3, S. 52, S. 54 und S. 63 i.V.m. Anlage 1.

**Abbildung 11:** Auswertung des Frageabschnitts 12 – Fehlerkultur (positivausfallende Variablen)<sup>168</sup>



(Quelle: Eigene Darstellung)

In der obigen Darstellung (Abb. 11) wurden Aussagen aus den Gesamtergebnissen extrahiert, welche die positivsten Tendenzen in Bezug auf die Fehlerkultur aufweisen. Mit einem hohen Mittelwert von  $mw = 4,23$  wird deutlich, dass zu jeder Zeit die Möglichkeit besteht, sich gezielt Unterstützung und Hilfe innerhalb des Teams einzuholen. Vollständig bestätigt wird dies von etwa 47% der Teilnehmer, während weitere 35% sich dem zumindest teilweise anschließen.<sup>169</sup> Außerdem zeichnet sich mit einem Mittelwert von  $mw = 3,96$  eine positive Entwicklung hinsichtlich der Kommunikationskultur im Team ab. Eine gute Kommunikationskultur umfasst unter anderem eine starke Vernetzung der Belegschaft untereinander sowie regelmäßige, kommunikative Interaktionen innerhalb des Teams. Anknüpfend dazu geben die meisten Teilnehmer an (ca. 30% stimmen dem vollständig zu und ca. 43% stimmen dem teilweise zu)<sup>170</sup>, dass Fehler oder Verbesserungsvorschläge offen und transparent angesprochen und gemeldet werden können. Im Übrigen entwickelt sich auch das Bewusstsein dafür, dass Fehler zum Alltag gehören ( $mw = 3,74$ ), in eine positive Richtung. Ein zentraler Aspekt, der in viele Bereiche hineinwirkt und unumgänglich erscheint, ist die offene und transparente Kommunikation (von

<sup>168</sup> Vgl. Anlage 3, S. 75 – 79 i.V.m. Anlage 1.

<sup>169</sup> Vgl. Anlage 3, S. 76 – 77 und S. 87 i.V.m. Anlage 1.

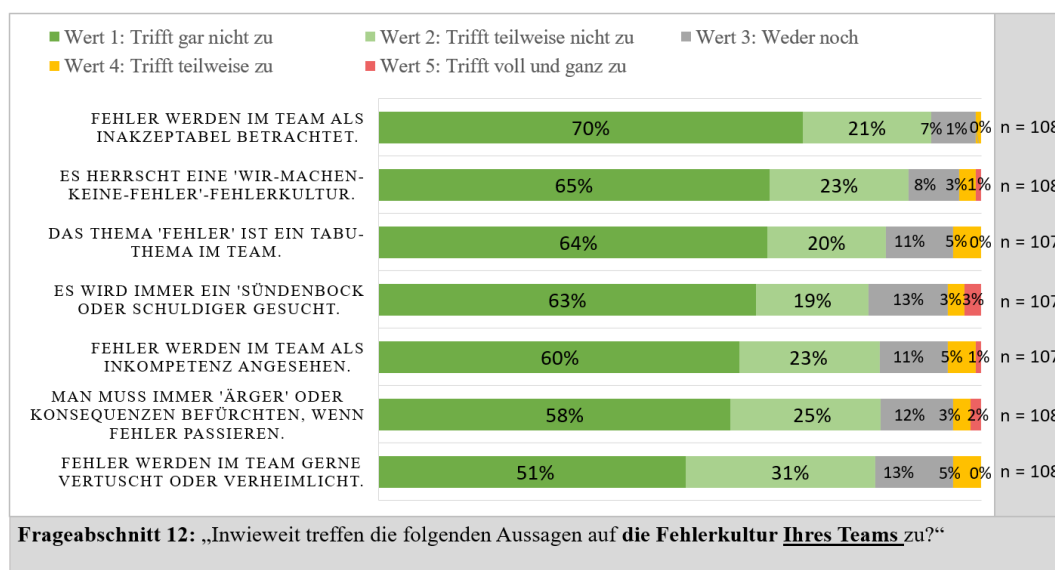
<sup>170</sup> Vgl. Anlage 3, S. 75, S. 77 und 84 i.V.m. Anlage 1.



Fehlern und Verbesserungsvorschlägen)<sup>171</sup>, welche in den Ergebnissen der Untersuchung positiv zum Ausdruck kommt.

Auch in der nachfolgenden Darstellung (Abb. 12) wird anhand von Häufigkeitswerten zwischen 51% und 70% ersichtlich, dass die überwiegende Mehrheit der Teilnehmer Aspekte ablehnt, die auf eine negative Fehlerkultur hinweisen würden. Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass solche Aspekte, wie etwa der Eindruck im Team, dass Fehler tabu sind, als inakzeptabel angesehen werden, als Zeichen von Inkompetenz gelten oder dass gezielt nach Schuldigen gesucht wird, bei einem großen Teilnehmerkreis gar nicht auftreten. Dies unterstreicht erneut die vorherigen Aussagen der positiven Fehler- und Lernkultur.

**Abbildung 12:** Auswertung des Frageabschnitts 12 – Fehlerkultur (positivausfallende Variablen)<sup>172</sup>



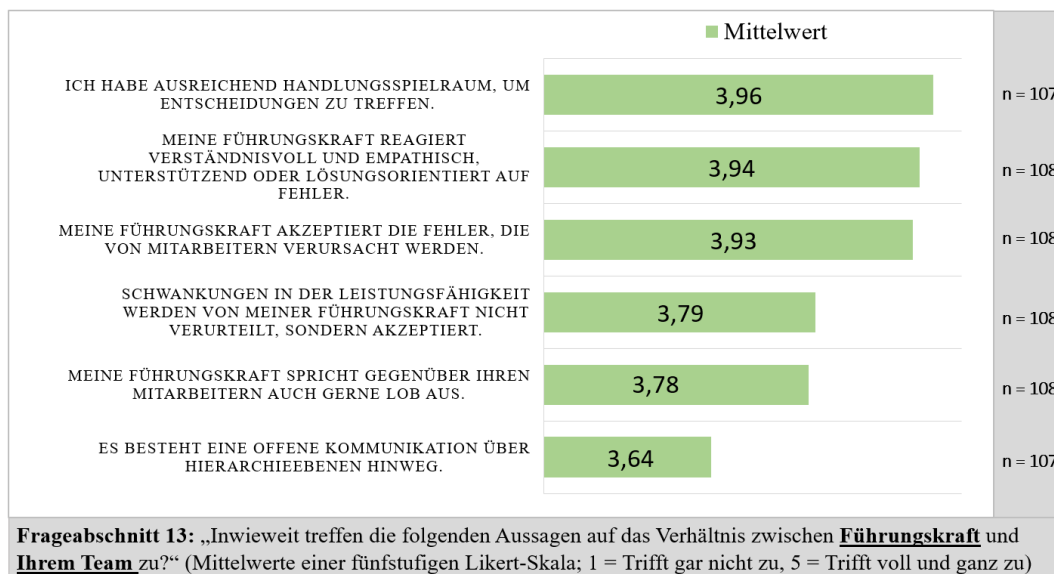
(Quelle: Eigene Darstellung)

Im Frageabschnitt 13 der Online-Befragung werden Aussagen untersucht, die auf die Beziehung und den zwischenmenschlichen Umgang zwischen der Führungskraft und dem Team abzielen. Näheres veranschaulicht die Darstellung (Abb. 13) auf der nächsten Seite.

<sup>171</sup> s. Unterkapitel 2.1.2 und Kapitel 4.2 in Tabelle 5 im Abschnitt V.

<sup>172</sup> Vgl. Anlage 3, S. 75 – 79 i.V.m. Anlage 1.

**Abbildung 13:** Auswertung des Frageabschnitts 13 – Fehlerkultur (positivausfallende Variablen)<sup>173</sup>



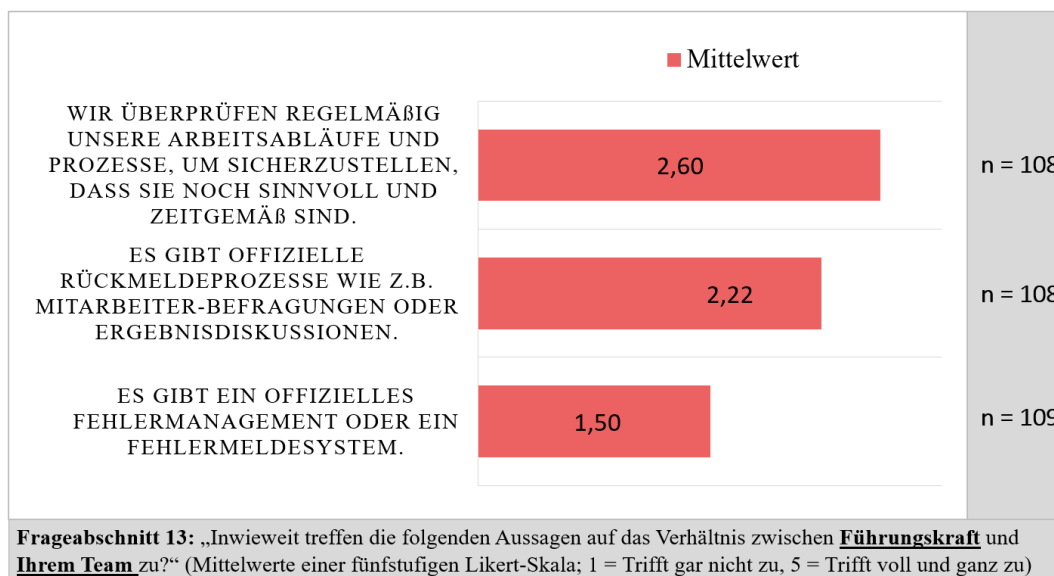
(Quelle: Eigene Darstellung)

Für eine bessere Fehlerkultur ist es von Bedeutung, wenn die Führungskraft den Mitarbeitern ausreichend Handlungs- und Entscheidungsspielraum überlässt. Das entlastet nicht nur die Führungskraft selbst, sondern trägt dazu bei, dass die Mitarbeiter motivierter, selbständiger und innovativer agieren können. Ein Mittelwert von 3,96 zeigt, dass die Mehrheit der Teilnehmer einen ausreichenden Handlungs- und Entscheidungsspielraum hat – was auf äußerst positive Weise hervorsteicht. Auch ein empathisches und wertschätzendes Verhalten der Führungskraft gegenüber ihren Mitarbeitern wird durch einen Mittelwert von mw = 3,94 bestätigt. Ferner werden Fehler und Schwankungen in der Arbeitsleistung von der Führungskraft toleriert und akzeptiert (mw = 3,93 und mw = 3,79). Im Gegensatz dazu wird eine gute Arbeitsleistung bei den meisten Teilnehmern durch Maßnahmen wie Lob oder Anerkennung gewürdigt (mw = 3,78). All diese positiven Einflüsse haben eine förderliche Wirkung auf die Beziehung zur Führungskraft sowie auf das allgemeine Miteinander und Arbeitsklima. Wie in bisherigen Kapiteln dieser Forschungsarbeit bereits geschildert wurde, tragen sie sowohl zur Entstehung von organisationaler Resilienz als auch zur Schaffung einer offenen und gesunden Fehlerkultur bei.

<sup>173</sup> Vgl. Anlage 3, S. 99 – 104 i.V.m. Anlage 1.

In diesem Frageabschnitt finden sich auch die Aspekte in der Praxis (s. Abb. 14), welche verbesserungswürdig erscheinen und mittels gezielter Maßnahmen zur Förderung der Fehlerkultur und Steigerung der organisationalen Resilienz optimiert werden könnten.

**Abbildung 14:** Auswertung des Frageabschnitts 13 – Fehlerkultur (defizitäre Variablen)<sup>174</sup>



(Quelle: Eigene Darstellung)

Einige Bereiche, die Verbesserungspotenzial aufweisen, sind z.B. die regelmäßige Überprüfung von Arbeitsabläufen auf ihre Aktualität und Sinnhaftigkeit (mw = 2,60) sowie die Schaffung offizieller Rückmeldeprozesse, bspw. durch Mitarbeiterbefragungen oder Ergebnisdiskussionen im Team (mw = 2,22). Eine effektive Rückmeldekultur bietet die Möglichkeit, potenzielle Schwächen und Defizite anzusprechen, gemeinsam im Team daran zu arbeiten und Lösungen zu finden.<sup>175</sup> Des Weiteren fehlt es an einem offiziellen Fehlermanagement oder einem Fehlermeldesystem (mw = 1,50), welches Vorteile für die Früherkennung und Prävention von Fehlern, eine Steigerung der Effizienz und die Verbesserung der Arbeitsqualität bieten würde.

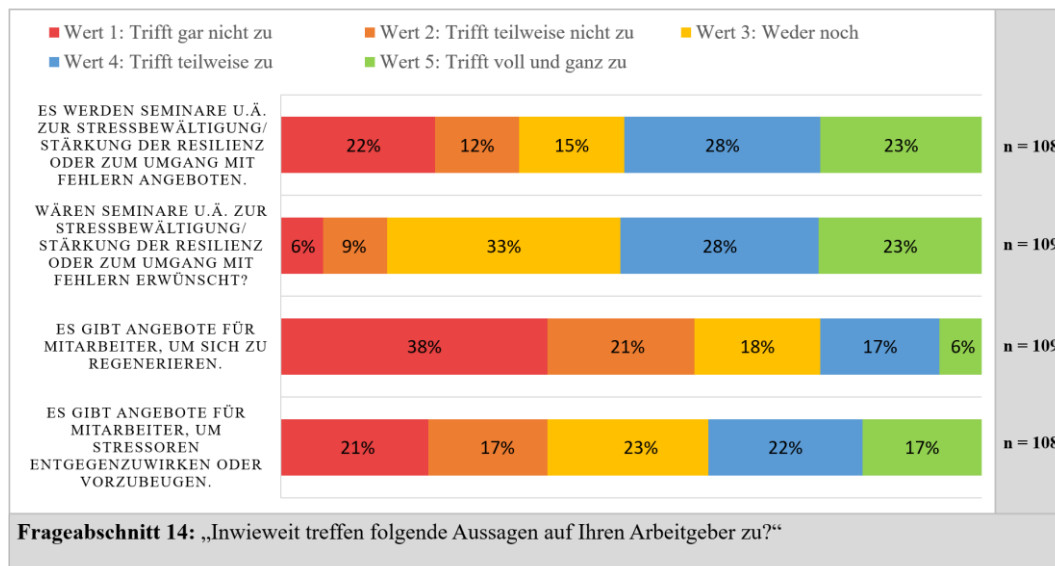
<sup>174</sup> Vgl. Anlage 3, S. 100 – 103, S. 114, S. 122 – 123 i.V.m. Anlage 1.

<sup>175</sup> s. Unterkapitel 3.3.1.

## 5.2.6 Auswertung und Analyse der „Verbesserung der Fehlerkultur“

Im Mittelpunkt des Abschnitts stand insbesondere die Untersuchung, ob bereits Maßnahmen von Seiten der Arbeitgeber ergriffen werden, um die Resilienz der Organisation und ihrer Mitarbeiter zu stärken und eine förderliche Fehler- und Lernkultur zu etablieren. Die Realisierung dieser kann durch die Durchführung von Seminaren, Fort- und Weiterbildungen sowie ähnlichen Maßnahmen erfolgen. Diese sollten sich gezielt auf die in beiden Forschungsdisziplinen behandelten Themen fokussieren und den Mitarbeitern praktische Werkzeuge zur Umsetzung an die Hand geben. Zudem wurde abgefragt, ob überhaupt ein Interesse an derartigen Maßnahmen besteht. Ebenso wurde erkundet, ob Regenerationsangebote, wie bspw. durch Ruhe- oder Pausenräume sowie Lern- oder Entspannungsangebote, geboten werden. Zusätzlich wurde eruiert, ob Optionen zur Bewältigung von Stressfaktoren für die Mitarbeiter zu Verfügung stehen, wie etwa Fitnessangebote, Maßnahmen zur Work-Life-Balance oder die Implementierung von „Stillen Stunden“ und Homeoffice-Möglichkeiten. Die Antworttendenzen lassen sich aus der folgenden Darstellung (Abb. 15) entnehmen.

**Abbildung 15:** Auswertung des Frageabschnitts 14 – Verbesserung der Fehlerkultur (unterschiedliche Variablen)<sup>176</sup>



(Quelle: Eigene Darstellung)

<sup>176</sup> Vgl. Anlage 3, S. 126 – 128 i.V.m. Anlage 1.

Bei der Bereitstellung von Maßnahmen zur Stärkung der Resilienz und zur Förderung eines effektiven Umganges mit Fehlern zeigt sich eine überaus ausgeglichene Verteilung beider Tendenzen auf der Antwortskala. Das bedeutet, dass sowohl positive als auch negative Ausrichtungen gleichermaßen repräsentiert sind. Bei einem Anteil von 23% der Teilnehmer werden die genannten Maßnahmen vom Arbeitgeber offeriert. Diese Aussage trifft außerdem bei weiteren 28% der Teilnehmer zumindest teilweise zu. Bei 15% der Befragten herrscht eine gewisse Unentschiedenheit, welche sich durch neutrale Bewertungen im mittleren Bereich manifestiert. Im Kontrast dazu haben 12% respektive 22% angegeben, dass solche Angebote teilweise eher nicht vorhanden sind oder tatsächlich gänzlich fehlen. Hinsichtlich der Frage, ob diverse Angebote denn überhaupt erwünscht wären, zeigt sich hingegen eine beträchtliche Unentschlossenheit unter den Befragten mit einem Anteil von 33%. Andererseits bekunden 51% der Teilnehmer, dass sie Angebote dieser Art teilweise oder sogar gänzlich begrüßen würden. Mehr als die Hälfte der Teilnehmer (ca. 59%) kreuzte an, dass Angebote zur Regeneration, wie bspw. die zur Verfügungstellung von Ruhen- und Pausenräumen oder anderweitigen Entspannungsoptionen, entweder gar nicht oder tendenziell nicht zur Verfügung gestellt werden. Die Antwortverteilung in Bezug auf die Frage nach vorhandenen Maßnahmen zur Stressreduktion zeigt eine relativ gleichmäßige Häufigkeit innerhalb jedes der möglichen Skalenwerte (jeweils zwischen 17% und 23%).<sup>177</sup>

Die Ergebnisse lassen keine eindeutige Tendenz in eine bestimmte Richtung zu. In manchen Behörden werden Schulungen, Angebote und Maßnahmen zahlreich angeboten und womöglich gerne in Anspruch genommen bzw. begrüßt, in anderen Organisationen dagegen werden konkrete Angebote eher weniger offeriert. Dies kann auf verschiedene Faktoren zurückzuführen sein, wie bspw. die finanziellen Ressourcen, die innerhalb einer Kommune für solche Angebote zur Verfügung gestellt werden können.

Im 15. Frageabschnitt erhielten die Teilnehmer die Gelegenheit zusätzliche Gedanken und Anregungen, die in der Befragung keinen Raum fanden, in einem offenen

---

<sup>177</sup> Vgl. Anlage 3, S. 126 – 128 i.V.m. Anlage 1.

Textfeld zu ergänzen. Dort wurden von insgesamt neun Teilnehmern Ansichten und Eigenschaften genannt, die ihrer Meinung nach die Fehler- und Lernkultur in einer Organisation verschlechtern oder hemmen können. Es wurde betont, dass das Führungsverhalten von entscheidender Relevanz ist und ein ungeeigneter Führungsstil der Auslöser vieler gesundheitlicher Schwierigkeiten und Probleme für die Belegschaft sein kann und dies nachteilige Auswirkungen auf die Fehlerkultur mit sich bringt. Andererseits wurde darauf hingewiesen, dass eine intransparente und nicht nachvollziehbare Personalpolitik Fehler hervorrufen kann, wie bspw. die Fehlbesetzung von Stellen und Positionen. Ein anderer Teilnehmer äußerte, dass besonders in kleinen und mittleren Kommunen die Bereitstellung von personellen Ressourcen für die Implementierung eines Fehlermanagements sowie die regelmäßige Überprüfung von Prozessen und Abläufen sich äußerst herausfordernd gestaltet. Häufig operieren die Mitarbeiter am Rand ihrer Belastungsgrenze, was die Gefahr für noch mehr Fehler birgt. Gleichzeitig erschwert dies die präventive Herangehensweise an Fehler oder gar die Nachbereitung dieser. Der Befragte betont die Notwendigkeit einer Sensibilisierung der Führungskräfte zu dieser Thematik und hebt hervor, dass Teamgespräche, in denen Fehler analysiert werden, möglicherweise bereits einen bedeutenden Beitrag zur individuellen Entlastung der Mitarbeiter leisten können. Der Arbeitgeber solle zudem auch eine gewisse Offenheit gegenüber neuen Arbeitsabläufen und Verbesserungsvorschlägen mitbringen.<sup>178</sup>

Um an den Äußerungen der Umfrageteilnehmer anzuknüpfen, fungieren Führungskräfte idealerweise als Vorbilder und Bezugspersonen innerhalb jeder Organisationseinheit. Sie verkörpern die Einstellung und Herangehensweise gegenüber Fehlern oder Krisensituationen und gehen mit gutem Beispiel voran. Sie vermitteln die Unternehmenswerte und schaffen eine Vertrauensbasis zu ihren Mitarbeitern. Dieses Vertrauensgeflecht ermöglicht eine offene und transparente Begegnung mit Fehlern und Herausforderungen, die dadurch beidseitig aktiv kommuniziert werden können. Ein inadäquater Führungsstil oder das Fehlen eines solch verankerten

---

<sup>178</sup> Vgl. Anlage 3, S. 133 – 134 i.V.m. Anlage 1.

Vertrauenskonstrukts schmälert die Lern- und Fehlerkultur der Organisation. Krisen lassen sich dadurch deutlich schwerer meistern.<sup>179</sup>

Auch die Sensibilisierung der Führungskräfte für die Thematik ist ein signifikanter Aspekt zur Stärkung der organisationalen Resilienz und zur Förderung einer positiven Fehlerkultur, und kann innerhalb von Schulungen und Einarbeitungsprozessen integriert werden. Auch das Ansprechen und Reflektieren von Problemen und Fehlern gemeinsam im Team, trägt zum Lerneffekt bei, da dadurch gezielt Lösungsansätze gesucht und besprochen werden können.<sup>180</sup> Die regelmäßige Überprüfung von Prozessen und Arbeitsabläufen scheint in der Praxis sehr herausfordernd zu sein, wie es den Antworten zu entnehmen ist. Insbesondere, wenn Mitarbeiter in der öffentlichen Verwaltung im Rahmen ihres Arbeitspensums häufig an ihre Belastungsgrenzen stoßen.

Trotz einer weitgehend positiven Resonanz und vielversprechender Tendenzen bei der Analyse der Fehlerkultur in der öffentlichen Verwaltung, lassen dennoch einige Bereiche Raum für Verbesserungen zu. Diese werden im Kapitel 5.4 thematisiert, in dem konkrete Handlungsempfehlungen diesbezüglich formuliert und Überlegungen angestellt werden, wie die Fehlerkultur und somit die Entwicklung einer organisationalen Resilienz im Bereich der öffentlichen Verwaltung weiter gestärkt werden könnte.

### **5.3 Überprüfung der Stichprobe (Gegenprobe)**

Um die Repräsentativität der Befragung sicherzustellen, werden in diesem Abschnitt die Aussagen von zwei verschiedenen Frageitems stichprobenartig untersucht und die Angaben von Führungskräften mit den Angaben aller anderen Partizipanten (Sachbearbeiter, Kunden-/Bürgerberater und Sonstigen), in den Darstellungen als „Nicht Führungskräfte“ aufgeführt, gegenübergestellt. Dieser Schritt ist notwendig, da der prozentuale Anteil an Teilnehmern in Führungspositionen

---

<sup>179</sup> s. Unterkapitel 2.1.2 und Unterkapitel 3.3.2 in Tabelle 2 unter RF-Nr. 18.

<sup>180</sup> s. Unterkapitel 2.1.2.

innerhalb der Stichprobe deutlich höher ausfällt, als in der öffentlichen Verwaltung insgesamt angetroffen wird (Grundgesamtheit).<sup>181</sup>

Durch die Gegenüberstellung beider Personengruppen kann festgestellt werden, ob die Aussagen der Führungskräfte das Gesamtergebnis der Befragung möglicherweise verfälschen oder ob sie größtenteils mit den getroffenen Aussagen aller anderen Teilnehmer übereinstimmen. Zu diesem Zweck wurde jeweils ein Frageitem der Variable 64 (V64) aus dem Frageabschnitt 12 („Es wird immer ein ‚Sündenbock‘ oder Schuldiger gesucht“) und ein Frageitem der Variable 54 (V54) des Abschnittes 14 („Es gibt Angebote für Mitarbeiter, um Stressoren entgegenzuwirken oder vorzubeugen“) stichprobenartig herangezogen. Die Verteilung und Gegenüberstellung der beiden Personengruppen innerhalb der Frageitems werden in den folgenden Abbildungen (Abb. 16 und Abb. 17) veranschaulicht.<sup>182</sup> Zur besseren Darstellung wurde eine Polynomfunktion dritten Grades über die Säulendiagramme und Werte gelegt.

Das Frageitem V64 wurde ausgewählt, da es eine signifikante Tendenz in eine bestimmte Richtung auf der Werteskala aufweist. Frageitem V54 wurde ebenfalls für die Analyse herangezogen, da es eine sehr homogene Verteilung der Angaben aufzeigt. Dies ermöglicht den Vergleich der Angaben zwischen Führungskräften und der anderen Teilnehmer, um die Übereinstimmungen oder Unterschiede der Personengruppen feststellen zu können.

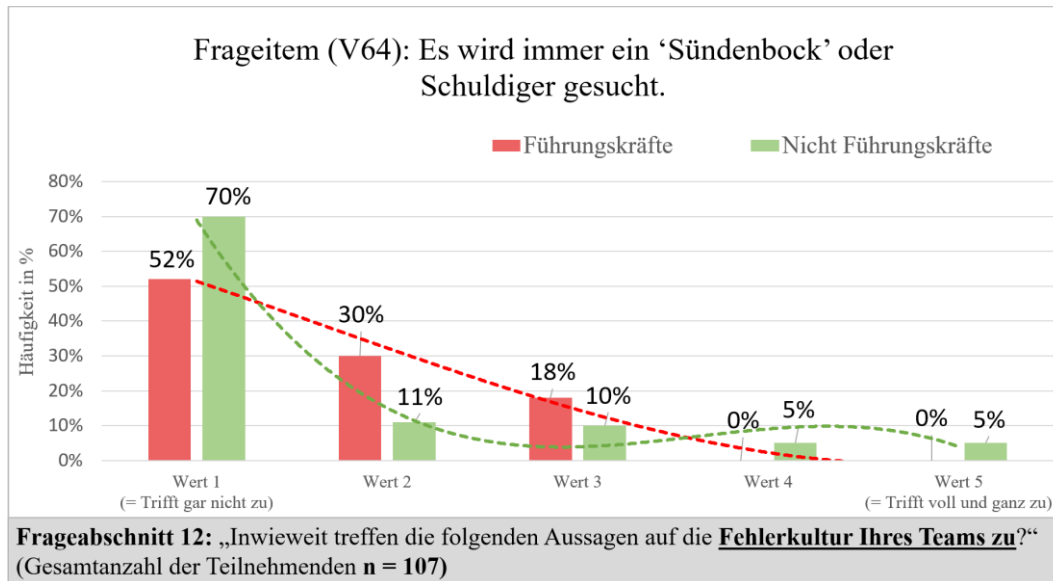
---

<sup>181</sup> s. Unterkapitel 5.1.1 und Unterkapitel 5.2.1.

<sup>182</sup> s. Anlage 3, S. 76 -77 und S. 92 sowie S. 126 – 127 und S. 132 i.V.m. Anlage 1.



**Abbildung 16:** Stichprobenuntersuchung (Gegenprobe) anhand Variable 64 des Frageabschnitts 12<sup>183</sup>

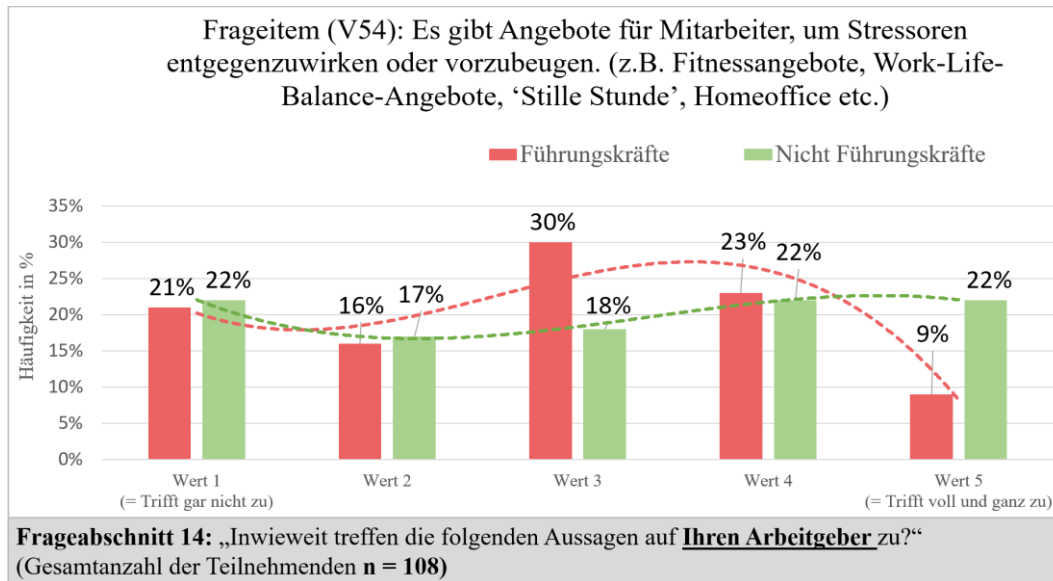


(Quelle: Eigene Darstellung)

Sowohl die Führungskräfte als auch die anderen Teilnehmer („Nicht Führungskräfte“) zeigen im vorliegenden Frageitem V64 (s. Abb. 16) eine ähnliche Verteilung der Werte. Jedoch ist zu beachten, dass die Angaben der Führungskräfte tendenziell linearer abnehmen und die Werte 4 und 5 überhaupt nicht vertreten sind. Dennoch lässt sich feststellen, dass auch die Mehrheit der Führungskräfte (ca. 52%) der Behauptung, es würde immer ein Sündenbock oder Schuldiger gesucht werden, nicht zustimmt oder zumindest tendenziell ablehnt. Ebenso verneinen etwa 70% der anderen Teilnehmer diese Behauptung. Obwohl bei den Angaben der „Nicht Führungskräfte“ ein eher steiler exponentieller Abfall der Werte gegeben ist, ist die Tendenz bei beiden Gruppen sehr ähnlich und kann daher als weitgehend übereinstimmend gedeutet werden.

<sup>183</sup> s. Anlage 4, Rohdaten und Abbildungen zu Frageabschnitt 12 und Frageitem (V64).

**Abbildung 17:** Stichprobenuntersuchung (Gegenprobe) anhand Variable 54 des Frageabschnitts 14<sup>184</sup>



(Quelle: Eigene Darstellung)

Die Verteilung der Skalenwerte 1, 2 und 4 im vorliegenden Frageitem V54 (s. Abb. 17) zeigt, dass die Angaben der Führungskräfte und die der anderen Teilnehmer weitgehend übereinstimmen. Unterschiede ergeben sich allerdings beim mittleren, neutralen Skalenwert 3 – welcher von deutlich mehr Führungskräften als allen anderen Befragten ausgewählt wurde. Da dieser Wert jedoch neutral ist und durch ihn keine klare Tendenz hervorgeht, kann dieser in Bezug auf die Verzerrung des Gesamtergebnisses als nachrangig angesehen werden.

Eine weitere Diskrepanz zeigt sich im fünften Skalenwert, jedoch gilt hier zu beachten, dass dieser Dissens das Gesamtergebnis des fünften Skalenwertes nicht signifikant beeinflusst. Dies liegt daran, dass der Gesamtanteil der Antworten für diesen Wert bei etwa 16,5% liegt,<sup>185</sup> und er daher immer noch eher die Tendenz der „Nicht-Führungskräfte“ widerspiegelt und diesen dadurch nicht stark verfälscht. Im Übrigen können weitere getrennte Darstellungen und Rohdaten, einschließlich der Gesamtverteilung der Frageitems (V64 und V54) jeweils den Anlagen 3 und 4 dieser Forschungsarbeit entnommen werden.

<sup>184</sup> s. Anlage 4, Rohdaten und Abbildungen zu Frageabschnitt 14 und Frageitem (V54).

<sup>185</sup> s. Anlage 4, Rohdaten und Abbildungen zu 14V54.

Zusammenfassend kann in dieser Überprüfung festgestellt werden, dass trotz des überproportionalen Anteils von Führungskräften innerhalb der Stichprobe die Gesamtergebnisse der Online-Befragung nicht signifikant verzerrt werden, was auf eine repräsentative Umfrage schließen lässt. Im weiteren Verlauf dieser Forschungsarbeit werden nun im folgenden Kapitel 5.4 konkrete Handlungsempfehlungen und Lösungsansätze formuliert.

#### **5.4 Handlungsempfehlungen**

Dieses Kapitel konzentriert sich auf praxisorientierte Handlungsempfehlungen und die Erörterung von möglichen Maßnahmen, die dazu beitragen sollen, die Fehlerkultur und den Umgang mit Fehlern in der Verwaltung noch erfolgreicher zu gestalten. Hierdurch kann die künftige Entwicklung einer organisationalen Resilienz in der öffentlichen Verwaltung ebenfalls ermöglicht werden.

Um die Fehlerkultur nachhaltig zu verbessern und die Resilienz zu stärken, ist es erforderlich, dass sowohl Einzelpersonen (in dem Fall die Mitarbeiter und Führungskräfte) als auch das Team als Organisationseinheit Maßnahmen zur Verbesserung ergreifen. Im Auswertungskapitel 5.2.4 der vorliegenden Forschungsuntersuchung gaben etwa 54% (s. vorherige Abb. 10) der Teilnehmer an, dass sie sich auch nach der Arbeit mit einem unterlaufenen Fehler beschäftigen und dieser sich ggf. negativ auf ihre Stimmung auswirkt. Dieses Verhalten greifen Sommer et al. in ihrem Praxismodell der Resilienz auf, indem sie darauf hinweisen, dass Menschen oft noch lange mit den eigenen Misserfolgen hadern. Sie sind nämlich häufig der Überzeugung, dass das Misslingen auf ihre eigene fachliche Inkompetenz oder Unfähigkeit zurückzuführen sei, was folglich Selbstzweifel schürt und ein Gefühl der Unzufriedenheit und Unsicherheit hinterlässt. Deshalb ist es von Bedeutung, dass Einzelpersonen sich bewusst machen, dass Fehler auf vielfältige Ursachen und Faktoren zurückgeführt werden können und sie nicht alleinig Schuld daran tragen – so wie es bereits auch James Reason durch sein Schweizer Käsescheibenmodell zum Ausdruck bringt.<sup>186</sup> Sie sollten deshalb versuchen, die konkreten Ursachen nachzuvollziehen und das Missgeschick stattdessen als ein einmaliges Ereignis zu

---

<sup>186</sup> s. Kapitel 2.2.

betrachten, welches auf die spezifische Situation oder auf widrige Umstände und Einflüsse (ob internale oder externale) zurückzuführen ist.<sup>187</sup>

Doch wie kann die Organisation dem entgegenwirken? Das Team sollte stets einen offenen und wertschätzenden Umgang mit Fehlern fördern und den Mitarbeitern das Gefühl vermitteln, dass Fehler nicht als Leistungsminderung angesehen werden.

Die Umfrageergebnisse lieferten zudem Erkenntnisse, dass Fehler in der Regel weder dokumentiert noch anderweitig festgehalten werden. Allerdings ist gerade die schriftliche Dokumentation von Fehlern eine effektive Methode zur Fehlerbewältigung. Denn so können Fehler als Lern- und Entwicklungschance für das gesamte Kollektiv genutzt werden. Auf diese Weise können auch andere Mitarbeiter aus den gemachten Fehlern lernen, davon profitieren und zugleich denselben Fehler dadurch möglicherweise vermeiden. Aus eigener Erfahrung, während meiner Studierendentätigkeit im Logistikwerk der Daimler AG in Sindelfingen, kann ich bezeugen, dass das Hervorheben von früheren Fehlern anderer Mitarbeiter und deren Konsequenzen einen nachhaltigen Eindruck hinterlässt. Während meiner damaligen Sicherheitsunterweisung wurden zahlreiche Beispiele von den Fehlern früherer Studierenden aufgeführt, welche auf realen Erfahrungen basierten und dadurch während der täglichen Arbeit viel mehr im Bewusstsein blieben. Dies unterstreicht die Bedeutung des Lernens aus den Fehlern anderer Mitmenschen und hebt die Wirksamkeit von schriftlichen Erfassungen zur Fehlervermeidung und Sicherheitsförderung in der Praxis hervor. Außerdem kann durch eine gezielte Ursachenanalyse und Dokumentation von Fehlern das Organisationskonstrukt optimiert werden und somit weniger anfällig für Fehler sein. Diese Dokumentation könnte außerdem in das Einarbeitungsprogramm von neuen Mitarbeitern integriert werden, damit diese in Zukunft vergleichbare Fehler vermeiden können.

In diesem Zusammenhang könnte auch die Einführung eines offiziellen Wissens- oder Fehlermanagementsystems ähnlich positive Auswirkungen auf die Förderung

---

<sup>187</sup> Vgl. Sommer et al., 2014, S. 40 – 41.

der Fehlerkultur und die Stärkung der Resilienz haben. Die Untersuchungsergebnisse deuten nämlich darauf hin, dass ein konkretes Wissens- oder Fehlermanagement in der Praxis nur selten umgesetzt wird. Ein solches zugängliches System könnte dazu beitragen, die Aufrechterhaltung von wichtigen Informationen zu erleichtern und den Umgang mit anspruchsvollen Sachverhalten oder Arbeitsabläufen verbessern. Es könnte ferner dazu beitragen, geregeltere Strukturen intern zu etablieren (z.B. Zuständigkeiten, Meldewege oder Einholen von Unterstützung). Dadurch wären die Mitarbeiter über das richtige Vorgehen in Situationen, in denen häufig Fehler auftreten, besser informiert und geschult. Im Übrigen kann die Erstellung von Plänen zur Fehlernachbereitung und die Formulierung zukünftiger Strategien zur Fehlerprävention und Fehlerbewältigung ähnlich positive Effekte mit sich bringen.

Zudem geht aus den Umfrageergebnissen hervor, dass Arbeitsabläufe und Prozesse tendenziell nicht regelmäßig auf ihre Aktualität oder Sinnhaftigkeit überprüft oder hinterfragt werden. Darüber hinaus fehlen oft offizielle Rückmeldeprozesse, wie etwa Mitarbeiterbefragungen oder ähnliche Vorgehensweisen. Dabei kann die Überprüfung von bestehenden Prozessen und Arbeitsabläufen einige Vorteile für die Organisation bieten. Es trägt zur Steigerung der Effizienz und zur Sicherung der Qualität bei, da etablierte Abläufe hinterfragt und potenziell verbessert werden können. Dies hätte zur Folge, dass Fehler deutlich seltener auftreten würden, was zu einer insgesamt verbesserten Leistungsfähigkeit des Teams führt. Eine gesteigerte Gesamtleistungsfähigkeit des Teams könnte die Grundlage für künftige Erfolgsergebnisse schaffen, welche sich wiederum positiv auf die Resilienz der Organisationseinheit auswirken würden. Aus diesen und anderen Gründen ist es deshalb sinnvoll, die gezielte Überprüfung von Arbeitsabläufen als Maßnahme zur Fehlerprävention und Resilienzsteigerung zu betrachten.

Im Rahmen von Feedbackprozessen zur Förderung einer positiven Fehlerkultur könnten regelmäßige Teambesprechungen etabliert werden, bei denen gezielt auf Schwierigkeiten und eingetretene Fehler eingegangen wird. Solche Besprechungen können dazu beitragen, die mentale und emotionale Belastung der Mitarbeiter zu

reduzieren und gleichzeitig eine Möglichkeit für eine offene und transparente Kommunikation innerhalb des Teams bieten. Aus gutem Grund führt eine mangelnde Kommunikation und Unterstützung innerhalb des Teams laut etwa 74% der Befragten ganz oder teilweise zu häufigen Fehlerursachen am Arbeitsplatz.<sup>188</sup> Wie bereits mehrfach in der Forschungsarbeit betont, sind diese Aspekte bedeutsame Einflussfaktoren, die sich ebenfalls unmittelbar positiv auf die Resilienz der Organisationseinheit auswirken können.

Laut den Umfrageergebnissen besitzen etwa die Hälfte der Befragten<sup>189</sup> bereits Kenntnisse im Bereich der Resilienz. Um bei den übrigen Teilnehmern, und in der öffentlichen Verwaltung ganz generell, ein Bewusstsein für die Bedeutung sowohl der persönlichen als auch der organisationalen Resilienz zu schaffen, können hierfür Schulungen, Seminare und andere Achtsamkeitstrainings angeboten werden. Diese Maßnahmen sollen den Führungskräften und Mitarbeitern dabei helfen, angemessene Bewältigungsstrategien, bspw. in Form von unterschiedlichen Resilienzmodellen oder Stress- und Fehlerbewältigungskonzepten, für Herausforderungen und Krisen zu erlernen. Außerdem sollten in der Praxis zudem vermehrt Entspannungs- und Regenerationsangebote seitens der Arbeitgeber bereitgestellt werden, da dieser Aspekt in der Befragung auch tendenziell negativ bewertet wurde.<sup>190</sup> Diese können unterschiedliche Maßnahmen umfassen, wie bspw. die Bereitstellung eines Entspannungs- oder Pausenraumes, Team-Building-Aktivitäten, ausreichend Pausen- und Erholungszeiten, Resilienz- und Achtsamkeitskurse und vieles mehr.

Abschließend ist noch anzumerken, dass einige empfohlene Maßnahmen und Handlungsempfehlungen potenziell zeitliche, personelle als auch finanzielle Ressourcen und Mittel erfordern würden. Diese Anforderungen sollten deshalb von den entsprechenden öffentlichen Institutionen unter Berücksichtigung eines angemessenen Verhältnisses zwischen dem Aufwand und dem tatsächlichen Nutzen sorgfältig abgewogen werden. Jedoch tragen alle erörterten Maßnahmen zur Förderung

---

<sup>188</sup> s. Unterkapitel 5.2.3.

<sup>189</sup> s. Unterkapitel 5.2.2.

<sup>190</sup> s. Unterkapitel 5.2.6.

der Fehlerkultur sowie dem positiven Umgang mit Fehlern als auch der Stärkung und Entwicklung einer organisationalen Resilienz bei.

## **6. Schlussbetrachtung**

Das Hauptziel dieser Forschungsarbeit bestand darin, die Fehlerkultur und den Umgang mit Fehlern im Bereich der öffentlichen Verwaltung zu analysieren, um mögliche Verbesserungspotenziale zu identifizieren und genauer zu untersuchen. Durch die Entwicklung konkreter Handlungsempfehlungen und Optimierungsvorschläge, die auf Methoden und Konzepten aus einerseits der Resilienz- und andererseits der Fehlerforschung resultierten, wurden praktische Wege zur Förderung einer positiven Fehlerkultur und zur Entwicklung organisationaler Resilienz in der öffentlichen Verwaltung aufgezeigt.

In den theoretischen Grundlagen dieser Arbeit wurden Modelle und Konzepte zur individuellen und organisationalen Resilienz behandelt und mit den Indikatoren und literarischen Ansätzen aus der Fehlerforschung verglichen. Die Untersuchung betonte die Überschneidungen und Gemeinsamkeiten beider Forschungsdisziplinen, wodurch hervorgehoben wurde, dass Indikatoren und Einflussfaktoren einer positiven Fehlerkultur zeitgleich auf eine ausgeprägte organisationale Resilienz hinweisen und umgekehrt. Die Fehlerkultur innerhalb einer Organisation stellt somit ein entscheidendes Merkmal und eine bedeutende Komponente für die Entwicklung der Resilienz dar. Dementsprechend lässt sich daraus schließen, dass eine negative Fehlerkultur gleichzeitig eine nachteilige Auswirkung auf die organisationale Resilienz hat. Jedoch kann nicht ausgeschlossen werden, dass weitere Aspekte existieren, die als wichtige Komponenten für die Entwicklung der Resilienz in Betracht gezogen werden sollten. Aufgrund von zahlreichen Parallelen zwischen beiden Forschungsfeldern lässt sich festhalten, dass diese eng miteinander verwoben sind.

Konträr zu den erwarteten Ergebnissen, ging aus der empirischen Befragung hervor, dass in der öffentlichen Verwaltung Baden-Württembergs eine tendenziell positive Fehlerkultur und damit auch eine ausgeprägte Krisenfestigkeit in Form der organisationalen Resilienz vorhanden sind. Dennoch wurden einige

Optimierungspotenziale aufgegriffen, darunter zählen z.B. das Fehlen eines offiziellen Wissens- oder Fehlermanagements, eine unzureichende Feedbackkultur, die Vernachlässigung der Fehlernachbereitung und -prävention sowie die mangelnde Überprüfung von bestehenden Arbeitsabläufen und Prozessen. Im Übrigen könnten künftige, darauf aufbauende Forschungsarbeiten erwägen, getrennte Befragungen für Führungskräfte und Nicht-Führungskräfte durchzuführen, um mögliche Unterschiede in deren Meinungen und Aussagen genauer zu untersuchen. Wie es sich im Kapitel 5.3 zeigte, vertreten die zwei Personengruppen zwar sehr ähnliche, aber im Detail doch unterschiedliche Meinungen.


Abschließend lässt sich festhalten, dass die untersuchten Umfrageergebnisse einen Beitrag zur Verbesserung der Fehlerkultur und der organisationalen Resilienz in der öffentlichen Verwaltung leisten können. Diese Entwicklung ist ein stetig anhaltender Prozess und erfordert ständige Aufmerksamkeit in der Praxis. Die Kultivierung einer Fehler- und Lernkultur sollte aus diesem Grund im Berufsalltag nicht aus dem Fokus geraten und die Implementierung von Verbesserungsmaßnahmen sowie die Berücksichtigung künftiger Trends in beiden Forschungsfeldern zu wichtigen Bestandteilen der Organisationsentwicklung in der öffentlichen Verwaltung werden. Dadurch wird eine nachhaltige Weiterentwicklung in beiden Bereichen gewährleistet und die öffentliche Verwaltung kann so den sich wandelnden Anforderungen der Gesellschaft gerecht werden und ihnen standhalten.



## Anlagen

### Anlage 1: Fragebogen zur Online-Umfrage (Muster)

**50 JAHRE**  
50 YEARS



**HOCHSCHULE FÜR  
ÖFFENTLICHE VERWALTUNG UND FINANZEN  
LUDWIGSBURG**  
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

17% (1/6)

## Analyse der Fehlerkultur und der Umgang mit Fehlern in der öffentlichen Verwaltung.

### Angaben zur Person

Frage 1.

**Welchem Geschlecht fühlen Sie sich zugehörig?**

*Hier klicken, um den Einleitungstext der Frage zu bearbeiten*

Männlich

Weiblich

Divers

Frage 2.

**Wie alt sind Sie?**

*Hier klicken, um den Einleitungstext der Frage zu bearbeiten*

< 20

21 – 30

31 – 40

41 – 50

51 – 60

> 60

⚙️ ▼ Frage 3.

### In welcher Behörde arbeiten Sie derzeit?

*Hier klicken, um den Einleitungstext der Frage zu bearbeiten*

Kommune / Rathaus

Landratsamt

Regierungspräsidium

Ministerium

Sonstiges

⚙️ ▼ Frage 4.

### Welcher Art von Tätigkeit gehen Sie in Ihrem Beruf überwiegend nach?

*Hier klicken, um den Einleitungstext der Frage zu bearbeiten*

Sachbearbeitung

Kunden-/Bürgerberatung

Tätigkeiten auf Führungsebene (Führungskraft, Projektleitung, Abteilungs-/ Sachgebiets-/ Amtsleitung etc.)

Sonstiges

⚙️ ▼ Frage 5.

### Wie lange arbeiten Sie bereits in der öffentlichen Verwaltung?

*Hier klicken, um den Einleitungstext der Frage zu bearbeiten*

Weniger als 1 Jahr

1 – 5 Jahre

6 – 15 Jahre

16 – 25 Jahre

26 – 35 Jahre

Über 35 Jahre

Frage 6.

### In welchem Bereich der öffentlichen Verwaltung arbeiten Sie derzeit?

Hier klicken, um den Einleitungstext der Frage zu bearbeiten

- Personal und Organisation (z.B. Haupt- und Personalamt)
- Finanzverwaltung / öffentliche Betriebe (z.B. Kämmerei, Controlling, Eigenbetrieb)
- Leistungsverwaltung (z.B. Jugendhilfe, Sozialleistungen, Kulturarbeit)
- Ordnungsverwaltung (z.B. Baurecht, Polizeirecht, Straßenverkehr)
- Kommunalpolitik (z.B. Bürgermeisteramt, Gemeinderat, Presse- und Öffentlichkeitsarbeit)
- Sonstiges

50 JAHRE  
50 YEARS



HOCHSCHULE FÜR  
ÖFFENTLICHE VERWALTUNG UND FINANZEN  
LUDWIGSBURG  
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



33% (2/6)



## Analyse der Fehlerkultur und der Umgang mit Fehlern in der öffentlichen Verwaltung.

### Resilienz

Frage 7. Ist Ihnen der Begriff „Resilienz“ oder s... • Definition: Resilienz beschrei...

### Ist Ihnen der Begriff „Resilienz“ oder seine Bedeutung bereits bekannt?

**Definition:** Resilienz beschreibt die Fähigkeit, sich nach einer schwierigen Situation zu erholen, sich anzupassen und gestärkt aus der Krise hervorzugehen. Es geht darum die psychische Widerstandskraft zu entwickeln, um auch unter Stress und Druck handlungsfähig zu bleiben.

- Ich bin mit der Thematik vertraut
- Ich habe schon mal davon gehört
- Der Begriff war mir bis jetzt nicht bekannt

❖ Frage 8. Haben Sie bereits von Resilienzmodellen gehört oder diese bereits priv...

**Haben Sie bereits von Resilienzmodellen gehört oder diese bereits privat oder beruflich angewendet?**

Hier klicken, um den Einleitungstext der Frage zu bearbeiten

Ja  Nein

50 JAHRE  
50 YEARS



HOCHSCHULE FÜR  
ÖFFENTLICHE VERWALTUNG UND FINANZEN  
LUDWIGSBURG

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



50% (3/6)

## Analyse der Fehlerkultur und der Umgang mit Fehlern in der öffentlichen Verwaltung.

### Fehlerursachen

❖ Frage 9.

**Inwieweit würden Sie zustimmen, dass folgende Faktoren häufige Ursachen für Fehler am Arbeitsplatz sein können?**

Bewerten Sie von **1 = stimme gar nicht zu** bis **5 = stimme voll und ganz zu**

	1	2	3	4	5
Personalmangel & Überlastung (z.B. Zeitdruck, Arbeitsumfang)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Abweichen von bewährten und gewohnten Routinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wissensdefizite (z.B. fehlende Berufserfahrung/Qualifikation)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mangelnde Kommunikation und Unterstützung im Team	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Private Einflussfaktoren (z.B. Müdigkeit, Vergesslichkeit, Unaufmerksamkeit, Konzentrationsschwäche, emotionale Lage, Erkrankungen etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sonstiges: <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



## Analyse der Fehlerkultur und der Umgang mit Fehlern in der öffentlichen Verwaltung.

### Umgang mit Fehlern

❖ Frage 10.

#### Inwieweit treffen die folgenden Aussagen auf Ihr Team zu?

Bewerten Sie von **1 = trifft gar nicht zu** bis **5 = trifft voll und ganz zu**

	1	2	3	4	5
Fehler dürfen gemacht werden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wir setzen uns mit den Ursachen eines Fehlers auseinander.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In meinem Team werden Fehler und Kritik ganz offen und transparent kommuniziert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mein Team lernt oft aus vergangenen Fehlern.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zur künftigen Vermeidung von Fehlern wird ein Plan erstellt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mein Arbeitgeber/meine Führungskraft ist kritikfähig.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In meinem Team steht praktische und informationelle Unterstützung zur Verfügung. (z.B. Intranet, Praxishandbücher, Schulungen, Ausstattung)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In meinem Team steht emotionale Unterstützung zur Verfügung. (z.B. Zuwendung, Verständnis, Aussprachemöglichkeit, Rückhalt, Sicherheit, Transparenz, Zugehörigkeitsgefühl)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ich kann Feedback problemlos von Kollegen/Führungskräften einholen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich kann problemlos Feedback geben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fehler und Probleme werden im Team gemeinsam reflektiert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es gibt ein offizielles Wissensmanagement, welches aktualisiert und gepflegt wird.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fehler werden festgehalten oder dokumentiert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wenn Fehler geschehen, werden diese im Team kommuniziert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es wird eine angemessene Einarbeitung für neue Mitarbeiter gewährleistet. (z.B. um künftige Fehler zu vermeiden)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es finden regelmäßige Mitarbeitergespräche statt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Themen, welche als kritisch oder schwierig empfunden werden, werden im Team vermieden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gemachte Fehler werden bestraft oder sanktioniert	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arbeitsabläufe werden regelmäßig hinterfragt und angepasst.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sonstiges: <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

❖ Frage 11.

**Inwieweit treffen die folgenden Aussagen auf Sie persönlich zu?**

Bewerten Sie von **1 = trifft gar nicht zu** bis **5 = trifft voll und ganz zu**

	1	2	3	4	5
Ich verbinde mit dem Thema "Fehler" etwas Negatives.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich versuche Fehler zu vertuschen oder zu verschweigen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe Angst davor Fehler zu machen. (z.B. wegen Angst vor dem Versagen, oder Angst vor Reaktionen der anderen Mitarbeiter oder Führungskräfte)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich zweifle an mir selbst und meinen Fähigkeiten, wenn ich einen Fehler mache.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich selbst bin kritikfähig.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wenn mir ein Fehler unterläuft, beschäftigt es mich auch nach der Arbeit noch und wirkt sich ggf. negativ auf meine Laune aus.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich frage nach Hilfe (z.B. Unterstützung von Kollegen, Führungskraft), um einen Fehler zu beheben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich suche aktiv nach Lösungen eines Problemes bzw. Fehlers.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich mache keine Fehler bzw. fast nie Fehler.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ich akzeptiere Fehler und Misserfolge als normale Bestandteile des Arbeitsalltags.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich reflektiere mein Verhalten und versuche nachzuvollziehen, wie es zu dem Fehler kam.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich übernehme die Verantwortung für die Fehler, die ich mache und trage die möglichen Konsequenzen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich lerne aus Fehlern und Misserfolgen und versuche, sie als Chance für persönliches Wachstum zu betrachten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich habe eine grundsätzlich positive Einstellung zu Fehlern.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich reflektiere meine Stärken und Schwächen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ich nehme mir eine Auszeit (z.B. Pause/Spaziergang), wenn ich an meine Grenzen komme.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sonstiges: <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

50 JAHRE  
50 YEARS



HOCHSCHULE FÜR  
ÖFFENTLICHE VERWALTUNG UND FINANZEN  
LUDWIGSBURG

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES



83% (5/6)

## Analyse der Fehlerkultur und der Umgang mit Fehlern in der öffentlichen Verwaltung.

### Fehlerkultur

❖ Frage 12.

**Inwieweit treffen die folgenden Aussagen auf die Fehlerkultur Ihres Teams zu?**

Bewerten Sie von **1 = trifft gar nicht zu** bis **5 = trifft voll und ganz zu**

	1	2	3	4	5
Im Team besteht eine gute Kommunikationskultur. (z.B. gute Vernetzung im Team, häufige Kommunikation)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es herrscht eine konstruktive Fehler- und Lernkultur im Team.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es herrscht eine hohe Transparenz und unkomplizierter Informationsfluss. (z.B. klare Zuständigkeiten, keine Infos zwischen Tür und Angel)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fehler oder "Beinahe-Fehler" werden zusammen analysiert/besprochen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fehler oder Verbesserungsvorschläge können im Team offen angesprochen und gemeldet werden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mitarbeiter werden für kritische/fehleranfällige Abläufe oder Sachverhalte sensibilisiert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Das Team sucht bei Problemen immer gemeinsam nach Lösungen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Es besteht die Möglichkeit sich jederzeit Hilfe zu holen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es herrscht ein Bewusstsein dafür, dass Fehler zum Arbeitsalltag gehören.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Das Thema "Fehler" ist ein Tabu-Thema im Team.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Man darf sich im Team keine Fehler erlauben. (z.B. wegen gesetzlichen Bestimmungen oder größeren Folgen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mitarbeiter "baden ihre Fehler alleine aus".	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es wird immer ein "Sündenbock" oder Schuldiger gesucht.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Mitarbeiter haben Angst, Fehler zuzugeben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Man muss immer "Ärger" oder Konsequenzen befürchten, wenn Fehler passieren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fehler werden im Team gerne vertuscht oder verheimlicht.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es herrscht eine "Wir-machen-keine-Fehler"-Fehlerkultur.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fehler werden im Team als inakzeptabel betrachtet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fehler werden im Team als Inkompetenz angesehen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



**Inwieweit treffen die folgenden Aussagen auf das Verhältnis zwischen Führungskraft und Ihrem Team zu?**

Bewerten Sie von **1 = trifft gar nicht zu** bis **5 = trifft voll und ganz zu**

	1	2	3	4	5
Meine Führungskraft reagiert verständnisvoll und emphatisch, unterstützend oder lösungsorientiert auf Fehler.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Schwankungen in der Leistungsfähigkeit werden von meiner Führungskraft nicht verurteilt, sondern akzeptiert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meine Führungskraft geht mit Fehlern, welche <u>sie selbst</u> verursacht hat, positiv um.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meine Führungskraft akzeptiert die Fehler, die von Mitarbeitern verursacht werden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meine Führungskraft spricht gegenüber ihren Mitarbeitern auch gerne Lob aus.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Erfolge/positive Ergebnisse werden honoriert und gewürdigt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Abweichende Meinungen und Perspektiven werden geschätzt und gefördert.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es herrscht eine stärkenfokussierte und realistische Rückmeldungskultur. (z.B. durch Mitarbeitergespräche oder Kollegial-Beratungen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Als Mitarbeiter erhalte ich regelmäßige und wertschätzende Rückmeldungen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es gibt offizielle Rückmeldeprozesse wie z.B. Mitarbeiter-Befragungen oder Ergebnisdiskussionen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mitarbeiter werden auch nach ihren Belastungen/Ressourcen oder nach ihrem Wohlbefinden gefragt und diese ernst genommen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Beim Ansprechen von Fehlern folgen daraufhin in der Regel Veränderungen zum Positiven.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ich habe ausreichend Handlungsspielraum, um Entscheidungen zu treffen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meine Führungskraft reagiert wütend, enttäuscht, ungeduldig oder verständnislos bei Fehlermeldungen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In meinem Arbeitsumfeld wird viel Wert auf klare Rollen und Hierarchie gelegt. (Steile Hierarchie)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In meinem Arbeitsumfeld gibt es eine flache Hierarchie, die viel Raum für Eigeninitiative und Verantwortung der Mitarbeiter lässt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es besteht eine offene Kommunikation über Hierarchieebenen hinweg.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wir überprüfen regelmäßig unsere Arbeitsabläufe und Prozesse, um sicherzustellen, dass sie noch sinnvoll und zeitgemäß sind.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es gibt ein offizielles Fehlermanagement oder ein Fehlermeldesystem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fehler können auch anonym vorgebracht werden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es besteht die Notwendigkeit Fehler anonym vorbringen zu können.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

❖ ▾ Frage 14.

**Inwieweit treffen folgende Aussagen auf Ihren Arbeitgeber zu?**

Bewerten Sie von **1 = trifft gar nicht zu** bis **5 = trifft voll und ganz zu**

1  2  3  4  5

Es werden Seminare, Weiterbildungen u.ä. zur Stressbewältigung/ Stärkung der Resilienz oder zum Umgang mit Fehlern angeboten.

|  |  |  |

Wären Seminare, Weiterbildungen u.ä. zur Stressbewältigung/ Stärkung der Resilienz oder zum Umgang mit Fehlern erwünscht?

|  |  |  |

Es gibt Angebote für Mitarbeiter, um sich zu regenerieren. (z.B. Ruhe- oder Pausenräume, Lernräume, Entspannungsangebote)

|  |  |  |

Es gibt Angebote für Mitarbeiter, um Stressoren entgegenzuwirken oder vorzubeugen. (z.B. Fitnessangebote, Work-Life-Balance-Angebote, "Stille Stunde", Homeoffice etc.)

|  |  |  |

❖ ▾ Frage 15. Gibt es abschließend noch Gedanken oder Anmerkungen, die Sie gerne hin...

**Gibt es abschließend noch Gedanken oder Anmerkungen, die Sie gerne hinzufügen möchten, welche in der Umfrage keinen Platz gefunden haben?**

*Hier klicken, um den Einleitungstext der Frage zu bearbeiten*

Kommentare / Kritik / Anregungen ...

## Literaturverzeichnis

**Albers, Sönke/ Klapper, Daniel/ et al.:** Methodik der empirischen Forschung, 3. Auflage, 2009.

**Algedri, Jamal/ Frieling, Ekkehart:** Human-FMEA. Menschliche Handlungsfehler erkennen und vermeiden, 1. Auflage, 2001.

**Badke-Schaub, Petra/ Hofinger, Gesine/ Lauche, Kristina:** Human Factors. Psychologie sicheren Handelns in Risikobranchen, 2. Auflage, 2011.

**Brückner, Claudia:** Qualitätsmanagement und Fehlerkultur. Mit Fehlern gewinnbringend umgehen, 1. Auflage, 2021.

**Bundeszentrale für politische Bildung (bpb):** Vor 40 Jahren: Der Atomunfall von Harrisburg, online verfügbar unter: <https://www.bpb.de/kurz-knapp/hintergrund-aktuell/288267/vor-40-jahren-der-atomunfall-von-harrisburg/> [27.03.2019], zitiert als „*Bundeszentrale für politische Bildung, 2019, o. S.*“ (Abruf am 08.07.2023, um 10:30 Uhr).

**Döring, Nicola:** Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften, 6. Auflage, 2023.

**Drath, Karsten:** Die resiliente Organisation. Wie sich das Immunsystem von Unternehmen stärken lässt (E-Book), 1. Auflage, 2018.

**Faltermaier, Toni:** Salutogenese, in: Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (BZgA) (Hrsg.): Leitbegriffe der Gesundheitsförderung und Prävention. Glossar zu Konzepten, Strategien und Methoden, online verfügbar unter: <https://doi.org/10.17623/BZGA:Q4-i104-3.0> [24.05.2023], zitiert als „*Faltermaier, 2023, o. S.*“ (Abruf am 24.08.2023, um 15:16 Uhr).

**Grätsch, Susanne/ Knebel, Kassandra:** Fehlerkultur vor Fehlermanagement! Wie Ihr Unternehmen aus Fehlern lernt, online verfügbar unter: <https://www.berlinerteam.de/magazin/fehlerkultur-vor-fehlermanagement-wie-ihr-unternehmen-aus-fehlern-lernt/#Definition> [27.01.2020], zitiert als „*Grätsch/Knebel, 2020, o. S.*“ (Abruf am 08.07.2023, um 11:00 Uhr).

**Haas, Oliver/ Huemer, Brigitte/ Preissegger, Ingrid:** Resilienz in Organisationen. Erfolgskriterien erkennen und Transformationsprozesse gestalten (E-Book), 1. Auflage, 2022.

**Jann, Eckhard:** FEHLER EINS. Alles beginnt aus einem Grund, 1. Auflage, 2021.

**Mauritz, Sebastian:** Sieben Säulen der Resilienz, online verfügbar unter: <https://www.resilienz-akademie.com/sieben-saeulen-der-resilienz/> [04.08.2023], zitiert als „*Mauritz, 2023, o. S.*“ (Abruf am 23.08.2023, um 17:11 Uhr).

**Morrow, Lou/ Verins, Irene/ Willis, Eileen:** Mental Health and Work. Issues and Perspectives (E-Book), 1. Auflage, 2002.

**Niehaus, Ursula:** Organisationale Resilienz in volatilen Strukturen. Ein ganzheitliches Modell, 1. Auflage, 2019.

**Reason, James:** Human Error (E-Book), 20. Auflage, 2009.

**Rensing, Matthias:** Wir brauchen eine echte Fehlerkultur in Unternehmen, online verfügbar unter: <https://www.noventum.de/de/people-culture/nc360-artikel/wir-brauchen-eine-echte-fehlerkultur-in-unternehmen.html> [26.07.2014], zitiert als „*Rensing, 2014, o. S.*“ (Abruf am 16.08.2023, um 14:57 Uhr).

**Röhe, Achim:** Das resiliente Unternehmen – Die Krisen der Zukunft erfolgreich meistern (E-Book), 1. Auflage, 2022.

**Rönnau-Böse, Maïke/ Fröhlich-Gildhoff, Klaus:** Resilienz und Resilienzförderung über die Lebensspanne (E-Book), 2. Auflage, 2020.

**Schüttelkopf, Elke M.:** Lernen aus Fehlern. Wie man aus Schaden klug wird (E-Book), 3. Auflage, 2019.

**Sommer, Dieter/ Kuhn, Detlef/ et al.:** Resilienz am Arbeitsplatz, 1. Auflage, 2014.

**Unkrig, Erich R.:** Resilienz im Unternehmen – den Faktor Mensch fördern. Handlungsempfehlungen und praktische Umsetzung (E-Book), 1. Auflage, 2021.

**Wenger, Andreas P./ Thom, Norbert:** Die optimale Organisationsform. Grundlagen und Handlungsanleitung (E-Book), 2. Auflage, 2021.

**Werner, Emmy E.:** Entwicklung zwischen Risiko und Resilienz, in: Opp, Günther (Hrsg.)/Fingerle, Michael (Hrsg.)/Suess, Gerhard (Hrsg.): Was Kinder stärkt. Erziehung zwischen Risiko und Resilienz (E-Book), 2020, S. 10 – 21.

**Württembergische Landesbibliothek (WLB):** „Gelassenheitsgebet“, online verfügbar unter: <https://www.wlb-stuttgart.de/sammlungen/handschriften/bestand/nachlaesse-und-autographen/oetinger-archiv/gelassenheitsgebet/#top> [08.10.2020], zitiert als „*Württembergische Landesbibliothek, 2020, o. S.*“ (Abruf am 16.08.2023, um 21:14 Uhr).

## **Eidesstattliche Erklärung**

Ich versichere, dass ich diese Bachelorarbeit selbständig und nur unter Verwendung der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus anderen Quellen direkt oder indirekt übernommenen Daten und Konzepte sind unter Angabe der Quelle gekennzeichnet. Mir ist bekannt, dass meine Abschlussarbeit von Seiten der Hochschule mit einer Plagiatssoftware überprüft werden kann.

Renningen, den 15. September 2023

---

Anastasia Fomenko (Unterschrift)