

Positive Fehlerkultur schaffen und kultivieren

Wie Feuerwehren aus Fehlern lernen, ohne Sicherheit und Verantwortung zu verwässern



Kurz zusammengefasst ...

Eine positive Fehlerkultur sorgt dafür, dass Fehler und Beinahe-Fehler sichtbar werden und als Lernchancen genutzt werden, statt in Schweigen oder Schuldzuweisungen zu enden. Gerade in der Feuerwehr stärkt sie Sicherheit, Einsatzqualität und Zusammenhalt, weil Risiken früher angesprochen und Standards gezielt verbessert werden. Entscheidend sind fairer Umgang miteinander, psychologische Sicherheit im Team und feste Routinen zum gemeinsamen Lernen, vor allem in Nachbesprechungen. Der Kulturwandel kann durch Dinge wie Vorbildverhalten von Führung und Auszubildenden, klare Regeln zum Umgang mit Regelverstößen und konsequente, respektvolle Kommunikation angestoßen werden.



Link zur digitalen
Mediathek

„Das Problem der meisten von uns ist, dass wir lieber durch Lob ruiniert werden, als durch Kritik gerettet.“ Diese sinngemäß übersetzte Aussage wird häufig Norman

Vincent Peale zugeschrieben. Bezogen auf den Lernprozess kann es problematische Folgen haben, Kritik sinnvoll zu nutzen. In der Feuerwehr wird grundsätzlich vieles richtig gemacht. Gleichzeitig ist jeder Einsatz und jede Übung aber ein komplexes Zusammenspiel aus Menschen, Technik, Lageentwicklung, Zeitdruck und Kommunikation. In solchen Systemen sind Fehler nicht die Ausnahme, sondern eine erwartbare Begleiterscheinung menschlichen Handelns. Sie führen nicht automatisch dazu, dass eine Übung oder ein Einsatz scheitert. Oftmals bleiben sie ein Einflussfaktor, der erst in einer ungünstigen Kombination mehrerer Faktoren negative Folgen nach sich zieht

(Wiegmann et al., 2022). Entscheidend ist, diese Faktoren zu erkennen. Ebenso entscheidend ist, wie die Organisation darauf reagiert. Eine Kultur, in der Fehler beschämt, bagatellisiert oder im schlimmsten Fall unter den Teppich gekehrt werden, verhindert Lernen und Verbesserung. Sie sorgt dafür, dass kritische Hinweise nicht ausgesprochen werden, Beinahe-Unfälle nicht ausgewertet werden und sich dieselben Risiken und Probleme wiederholen. Umgekehrt ist eine konstruktive Fehlerkultur ein Sicherheitsfaktor. Sie macht Abweichungen früh sichtbar, ermöglicht gemeinsames Lernen und stärkt damit Leistungsfähigkeit und Resilienz.

Eine positive Fehlerkultur ist nicht das Beschönigen von Fehlern, sondern eine Form professioneller Sicherheitskultur.

Fehlerkultur beschreibt, wie eine Organisation mit Fehlern umgeht. Von ihr hängt ab, ob Fehler offen angesprochen werden



dürfen, wie die Führung reagiert und ob daraus konkrete Verbesserungen entstehen. Nicht jeder versehentliche Fehler ist ein Regelverstoß, und nicht jeder Regelverstoß ist gleichzusetzen mit grober Fahrlässigkeit. Ein Versehen liegt zum Beispiel vor, wenn unter Stress die Sicherung der Schlauchleitung am Treppengeländer vergessen wird. Risikoreiches Verhalten zeigt sich hingegen, wenn beispielsweise die Einsatzkurzprüfung eines Atemschutzgerätes abgekürzt und nicht gewissenhaft durchgeführt wird, da es in der Vergangenheit bereits oft gutging. Grobe Fahrlässigkeit oder Vorsatz liegt vor, wenn zentrale Sicherheitsregeln wie das truppweise Vorgehen bewusst ignoriert werden, obwohl die daraus folgende Gefahr klar erkennbar ist. Deshalb braucht es einen fairen, vorhersehbaren Umgang, in dem menschliche Versehen als Anlass für Lernen und Systemverbesserung behandelt werden. Risikoreiches Verhalten wird in diesem Rahmen durch Feedback und Coaching korrigiert, während vorsätzliche oder grob fahrlässige Verstöße konsequent und deutlich adressiert werden, da diese grundsätzliche Auswirkungen auf die Sicherheit haben können (Boysen, 2013; Murray et al., 2023).

Beim Innenangriff einer exemplarischen Übung wird in einer Maisonette-Wohnung vom vorgehenden Atemschutztrupp das Stockwerk gewechselt. Dieser Wechsel wird dem Einheitsführer und der Atemschutzüberwachung jedoch nicht mitgeteilt. Es kommt zu keinem Zwischen- oder Atemschutznotfall. Es zeigt sich jedoch, dass im Fall einer Notsituation die Position des Trupps unklar gewesen wäre und eine Rettung so nicht unmittelbar und zielgerichtet hätte eingeleitet werden können. Dem Einheitsführer war die Wohnungsstruktur über zwei Etagen nicht bekannt und konnte daher einsatztaktisch auch nicht

berücksichtigt werden. In einer ungünstigen Kultur endet die Nachbesprechung entweder mit einem bagatellisierenden Spruch und anschließendem Schweigen oder dem sprichwörtlichen "Auszählen" des Trupps. Der betroffene Trupp fühlt sich nachvollziehbarerweise bloßgestellt oder versucht sich zu rechtfertigen. Der Rest der Gruppe lernt wenig, außer dass Fehler negative Folgen im sozialen Umfeld der Einheit haben. In einer lernorientierten Kultur wird das gleiche Ereignis der Übung genutzt, um Ursachen herauszuarbeiten und zu verstehen. War die Kommunikation im Trupp unklar? Waren die Grundsätze zur Notwendigkeit einer Meldung bekannt? Gab es Zeitdruck oder Funkprobleme? Mussten Aufgaben gleichzeitig erledigt werden? Diese Erkenntnisse können zu konkreten Maßnahmen werden und künftig im Vorgehen beherzigt werden. Damit wird aus einem Fehler ein Sicherheitsgewinn.

Nicht allein das Ereignis entscheidet über Erfolg und Sicherheit, sondern ob wir daraus lernen und wenn nötig Standards verbessern.

Damit Menschen Fehler offen ansprechen, brauchen sie psychologische Sicherheit. Psychologische Sicherheit bedeutet, dass Teammitglieder ohne Angst vor Beschämung oder Sanktionen Fragen stellen, Zweifel äußern und Fehler zugeben können (Edmondson, 1999). Forschung zeigt, dass Teams mit hoher psychologischer Sicherheit eher bereit sind, Probleme frühzeitig anzusprechen und dadurch leistungsfähiger werden, weil sie schneller lernen und sich gegenseitig unterstützen (Frazier et al., 2017). In hierarchischen Organisationen entsteht psychologische Sicherheit nicht durch Appelle oder Ansagen, sondern durch erlebtes Verhalten. Wie reagiert der Einheitsführer auf die geäußerte Unsicherheit eines Truppmitglieds? Wird ein Hinweis des

Maschinisten auf die starke Volumenzunahme und Beschleunigung des Brandrauchs im Einsatz als Störung gewertet oder als Beitrag zur Sicherheit? Wird in der Nachbesprechung gesucht, wer schuld war oder wird konsequent an Ursachen gearbeitet? Offenheit im Team ist in der Einsatzpraxis keine Frage des Schaffens eines Wohlfühlklimas, sondern ein Instrument zur Risiko- und Fehlerfrüherkennung. Ein Atemschutznotfall, ein Beinahe-Sturz von einer Leiter oder eine unerkannte Gefahrstoffkennzeichnung im TH-Einsatz werden oft nicht dadurch verhindert, dass niemand Fehler macht, sondern dadurch, dass jemand rechtzeitig die mangelhafte Anlage des Atemanschlusses, den nicht eingerasteten Federperrbolzen oder die Gefahrstoffkennzeichnung erkennt und anspricht. Das gelingt nur, wenn es im Team eine klare Norm gibt, die auch zu jedem Zeitpunkt aktiv gelebt wird: Hinweise sind erwünscht und werden respektvoll aufgenommen.

Wer Risiken früh und respektvoll anspricht, ist kein Besserwisser, sondern übernimmt Verantwortung für das Team, den Auftrag und letztlich das Einsatzziel.

Gerade in der Freiwilligen Feuerwehr kommt ein motivationaler Aspekt hinzu. Ehrenamtliche bleiben engagiert, wenn sie Zugehörigkeit, Kompetenzentwicklung und Wertschätzung erleben. Eine Kultur, die Fehler mit Spott oder Bloßstellung beantwortet, wirkt demotivierend. Folglich kommen Menschen seltener, halten sich zurück oder geben ihr Wissen nicht weiter. Eine lernorientierte Kultur kann umgekehrt bindend wirken. Sie signalisiert, dass Entwicklung möglich ist, dass man sich ausprobieren darf und dass Verantwortung geteilt wird.

Wie lässt sich eine positive Fehlerkultur aber nun konkret in Ausbildung und Übungsdienst verankern? Entscheidend ist,

Routinen zu etablieren, die Lernen aus Fehlern zuverlässig ermöglichen. Drei zentrale Faktoren sind hier das Führungsvorbild, die Kommunikation und die Struktur. Führungsvorbild heißt, dass Auszubildende und Führungskräfte mit eigenen Fehlern transparent und professionell umgehen. Ein Einheitsführer, der seine eigenen Fehler anspricht und transparent bearbeitet, setzt ein Signal. Lernen ist erlaubt, Verantwortung wird übernommen, und es geht um Verbesserung. Gleichzeitig müssen Führungskräfte klar zeigen, dass sie Fairness ernst meinen. Versehen werden nicht moralisch sanktioniert, aber Sicherheitsregeln gelten verbindlich und werden bei grober Fahrlässigkeit konsequent durchgesetzt (Boysen, 2013; Murray et al., 2023). Derartige Klarheit schützt die Fehlerkultur davor, als Beliebigkeit missverstanden zu werden.

Positive Fehlerkultur braucht zwei zentrale Dinge: Respekt im Umgang mit Versehen und Konsequenz bei groben Regelverstößen.

Kommunikation bedeutet, Fehler und Unsicherheiten ansprechbar zu machen. Führungskräfte können einfache Regeln einführen, die das Ansprechen von Risiken und Unsicherheiten ausdrücklich erlauben und erwarten. Bei akuter Gefahr darf auch gemäß der FwDV 3 jede Einsatzkraft das Kommando „Gefahr – Alle sofort zurück!“ geben, um unverzüglich alle in Sicherheit zu bringen (Ausschuss Feuerwehrangelegenheiten, Katastrophenschutz und zivile Verteidigung [AFKzV], 2008). Darüber hinaus kann und sollte im Übungsdienst eine Norm für Vorstufen, Zweifel und Sicherheitsbedenken etabliert werden, damit Risiken frühzeitig benannt und gemeinsam geklärt werden. Daraus ergibt sich kein Autoritätsverlust, sondern ein Sicherheitsnetz. Struktur bedeutet, feste Formate für Lernen einzubauen. Am wirksamsten ist eine kurze, konsequent durchgeführte Nachbesprechung nach



Übungen und soweit möglich auch nach Einsätzen. Dabei braucht es keine langen Sitzungen, sondern einen klaren Ablauf, der Schuldzuweisungen verhindert aber relevante Punkte identifiziert. Was lief gut und warum? Was lief nicht gut und wodurch? Was ändern wir folglich konkret für das nächste Mal? Entscheidend ist hier der letzte Schritt, denn durch zukünftige Anpassungen wird die Reflexion der Vergangenheit wirksam für die Zukunft.

Als Anregung zur Weiterentwicklung kann der Blick in andere sicherheitskritische Bereiche dienen. Dort werden teils Datenbanken oder Meldesysteme genutzt, um Unfälle und Beinahe-Unfälle zu erfassen und daraus zu lernen. In einigen Bereichen mit besonders hohen Sicherheitsanforderungen, wie beispielsweise der Luftfahrt, sind solche Melde- und Auswertungssysteme in vielen Organisationen bereits weit verbreitet. Solche Datenbanken erlauben es aus den Erfahrungen anderer lernen zu können, ohne dass Zwischenfälle erst persönlich erlebt werden müssen.

Beinahe-Unfälle sind sozusagen geschenkte Lerngelegenheiten, wenn man sie nicht durch Schweigen verschenkt.

Ein häufiges Problem ist, dass Nachbesprechungen als Kritikgespräch wahrgenommen werden. Das passiert besonders dann, wenn nur über Fehler gesprochen wird oder wenn Leitungspersonen in der Runde rechtfertigen oder belehren. Eine weitere Falle ist eine „Witze-Kultur“ in Nachbesprechungen. Humor kann entlasten, aber er wird problematisch, wenn er als soziale Sanktion wirkt oder Fehler bagatellisiert. Auch Unklarheit über Konsequenzen kann als problematischer Faktor wirken. Wenn niemand weiß, wie mit Regelverstößen umgegangen wird, entsteht Unsicherheit, welche zu Schweigen, aber kaum zur Kommunikation führt.

Wer positive Fehlerkultur in der Feuerwehr kultivieren will, muss also nicht das System neu erfinden. Es reicht, konsequent die unmittelbar zur Verfügung stehenden Möglichkeiten zu nutzen und ein Umdenken anzustoßen. So entsteht schrittweise eine Kultur, in der Lernen selbstverständlich wird und Sicherheit durch den offenen Umgang mit Fehlern wächst.

Kulturwandel beginnt im Kleinen und zeigt sich im Alltag in erster Linie daran, ob wir nach dem „Wer?“ oder nach dem „Warum?“ fragen.

Literatur

Ausschuss Feuerwehrangelegenheiten, Katastrophenschutz und zivile Verteidigung (AFKzV). (2008). *Feuerwehr-Dienstvorschrift 3: Einheiten im Lösch- und Hilfeleistungseinsatz (FwDV 3)* (Stand Februar 2008). https://innen.hessen.de/sites/innen.hessen.de/files/2021-09/fwdv_3_einheiten_im_loesch-_und_hilfeleistungseinsatz-_0.pdf

Boysen, P. G. (2013). Just culture: A foundation for balanced accountability and patient safety. *Ochsner Journal*, 13(3), 400–406. <https://www.ochsnerjournal.org/content/ochjnl/13/3/400.full.pdf>

Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. https://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Group_Performance/Edmondson%20Psychological%20safety.pdf

Frazier, M. L., Fainshmidt, S., Klinger, R. L., Pezeshkan, A., & Vacheva, V. (2017). Psychological safety: A meta-analytic review and extension. *Personnel Psychology*, 70(1), 113–165. https://digitalcommons.odu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1018&context=management_fac_pubs

Murray, J. S., Lee, J., Larson, S., Range, A., Scott, D., & Cliford, J. (2023). Requirements for implementing a 'just culture' within healthcare organisations: an integrative review. *BMJ Open Quality*, 12(2), e002237. <https://bmjopenquality.bmj.com/content/bmjqr/12/2/e002237.full.pdf>

Wiegmann, D. A., Wood, L. J., Cohen, T. N., & Shappell, S. A. (2022). Understanding the "Swiss Cheese Model" and Its Application to Patient Safety. *Journal of Patient Safety*, 18(2), 119–123. <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC8514562/>

Bearbeitungsvermerk

Dieser Beitrag wurde inhaltlich und illustrativ mit Unterstützung von künstlicher Intelligenz (KI) erstellt. Er wurde von den Autorinnen und Autoren fachlich geprüft, angepasst und freigegeben.

