



#fehler#lernen#nachhaltig

# Fehlerfreundliche Kultur & Wissensmanagement @DB AG

DB Training & Consulting | [campus40.de](http://campus40.de) | Zita Molnar & David Nowak

---

Stuttgart, November 2019

# Sommer 2018: Aktuelle Umfrage von EY zu Fehlerkultur & Innovationsfreude

Knapp 80 % der Führungskräfte haben in den vergangenen zwei Jahren Fehler gemacht, die

- den Betriebsablauf ihrer Firma gestört,
- Projekte verzögert,
- finanziellen Schaden verursacht oder
- dem Ansehen ihrer Abteilung geschadet haben.

**80%**

D45 % der Angestellten sagen, dass ihr Vorgesetzter seine Fehler offen legt.

**45%**

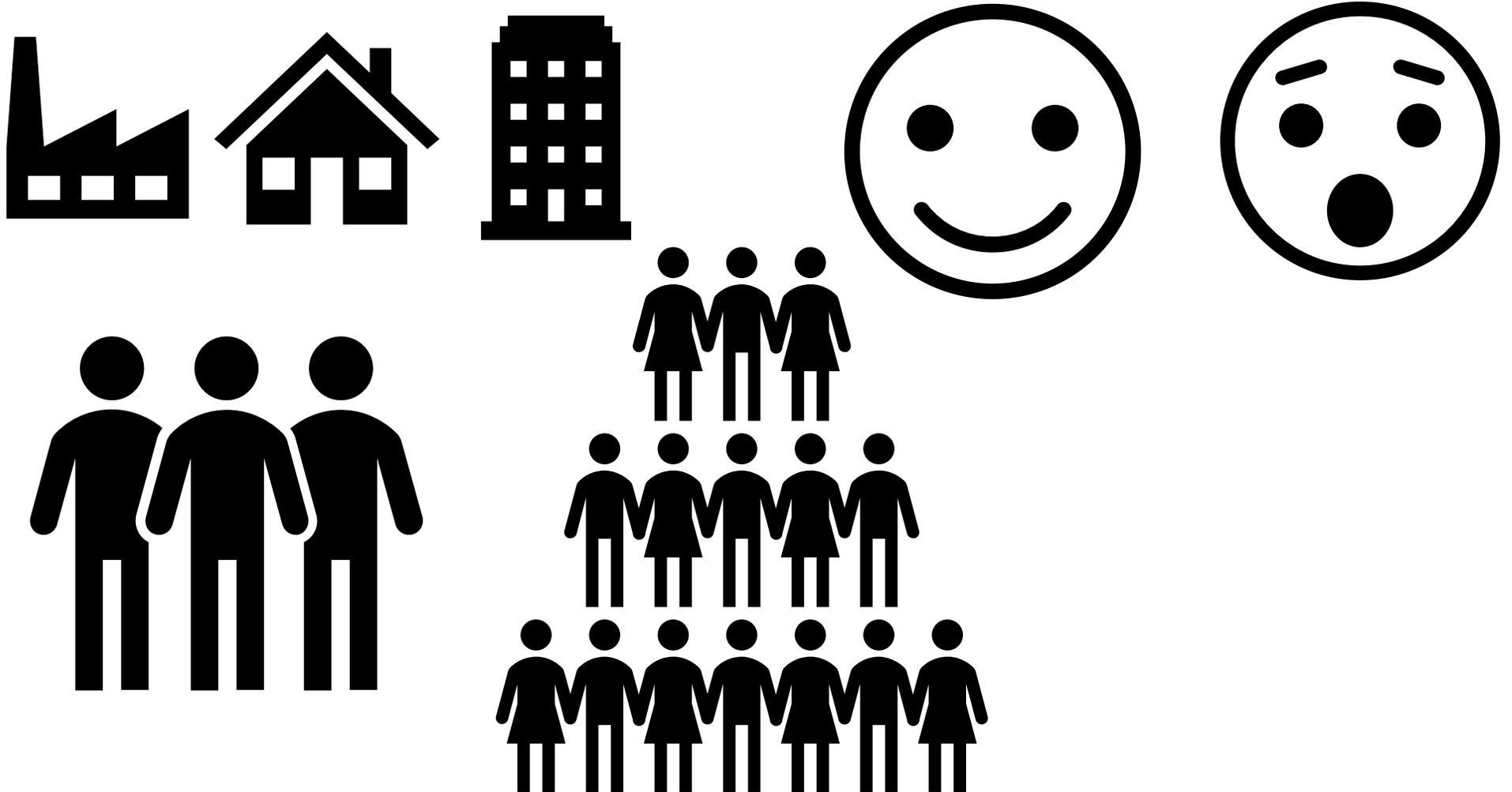
Nur 40 % der Mitarbeiter sagen, dass ihre Top-Manager über Fehler in ihrem Zuständigkeitsbereich reden.

**40%**

Quelle:

Studie der Beratungsgesellschaft EY (früher: Ernst & Young), für die mehr als 1.000 Führungskräfte und Mitarbeiter aus deutschen Firmen befragt wurden. Davon waren 800 Angestellte und 218 Führungskräfte aus den Branchen Maschinenbau, Transport und Logistik, Automobilhersteller und -zulieferer sowie Banken und Versicherungen

# Jeder hat eine Fehlerkultur!



# Fünf Prämissen auf dem Weg zur fehlerfreundlichen Kultur

**01**

In Großunternehmen gibt es eine Vielzahl an parallel existierenden unterschiedlichen (Fehler-) kulturen.

**03**

Für Kulturveränderung hin zu einer Fehlerfreundlichkeit braucht es einen langfristigen Ansatz.

**04**

Fehlerfreundlichkeit ist Kultur.  
Veränderung der Fehlerkultur ist Kulturveränderung!

**02**

Das geht nur top down & Vorleben ist Voraussetzung!

## 3 Säulen der Fehlerkultur

Werte und  
Normen

Kompetenzen

Instrumentarien

# Gemeinsame Werte und Normen als Grundlage für jede Fehlerkultur



3 Säulen Modell: Werte

Wie wird mit Fehlern umgegangen?

Welche Folgen können Fehler haben?

Welche Fehlerrisiken gibt es?

Wie wollen wir mit Fehlern umgehen?

Fehlerkultur bezeichnet die Art und Weise, wie wir als Mensch in unseren Abteilungen mit Fehlerursachen und mit Fehlern selbst umgehen.

Wir legen unausgesprochen oder ausgesprochen fest, wie ein Fehler betrachtet und bewertet wird.

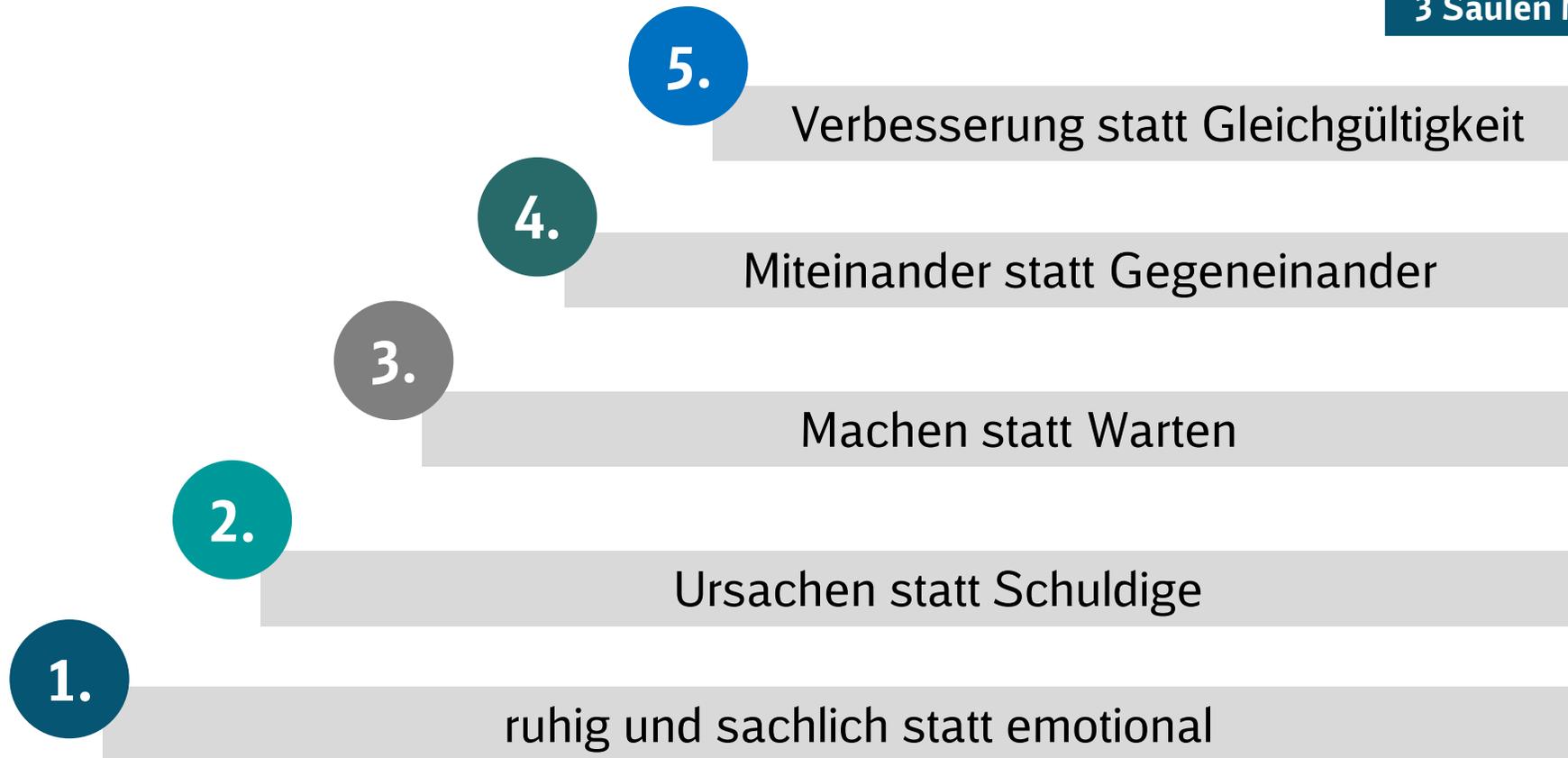
Das machen wir mehr oder weniger positiv – und mehr oder weniger konstruktiv.

Wichtig ist, was für uns Konsequenzen hat.  
Unwichtiges für unser Handeln ist, was keine Folgen hat!

# Leitlinien für eine konstruktive Fehlerkultur



3 Säulen Modell: Instrumentarium



**Eine gute und konstruktive Fehlerkultur = Fehlerfreundlichkeit bekommen wir nicht geschenkt.**

**Es bedarf einer gegenseitigen, wertschätzenden Haltung.**

# Anforderungen eines heterogenen Umfelds am Beispiel der DB AG



**Start your Journey**

Meine ersten Wochen im neuen Job sind bereits individuell geplant!

Mit diesen Kollegen wirst du arbeiten. Sprich dich doch mit ihnen ab!

Gemeinsam mit deiner Führungskraft und deinem Vorgänger habe ich für dich diese Termine zusammengestellt.

Ich begleite dich in deinen ersten Wochen!

	Mo	Di	Mi	Do	Fr
NEU	Kennenlernen Team + Patre	Einführung Prozesse	Tools + Anwendungen	Projekt A mit Maria	Rückblick Woche 1
PATRE	Abstimmung mit Patre	Projekt B mit Peter		Aufgabenl. mit Anja	
	Abstimmung mit Patre		Projekt C mit Markus	Qualifizierung Seminar	Qualifizierung Seminar
	Abstimmung mit Patre		Aufgabenklärung mit Sandra		Rückblick Monat 1

# Konstruktive Fehlerkultur bietet Potenziale für den gesamten Konzern



In sicherheitsrelevanten Bereichen dürfen Fehler nicht unentdeckt bleiben. Prüfung der Arbeiten ist notwendig. Entdeckte Fehler bieten aber Potenziale für Analysen, Verbesserungen und Schulungen.



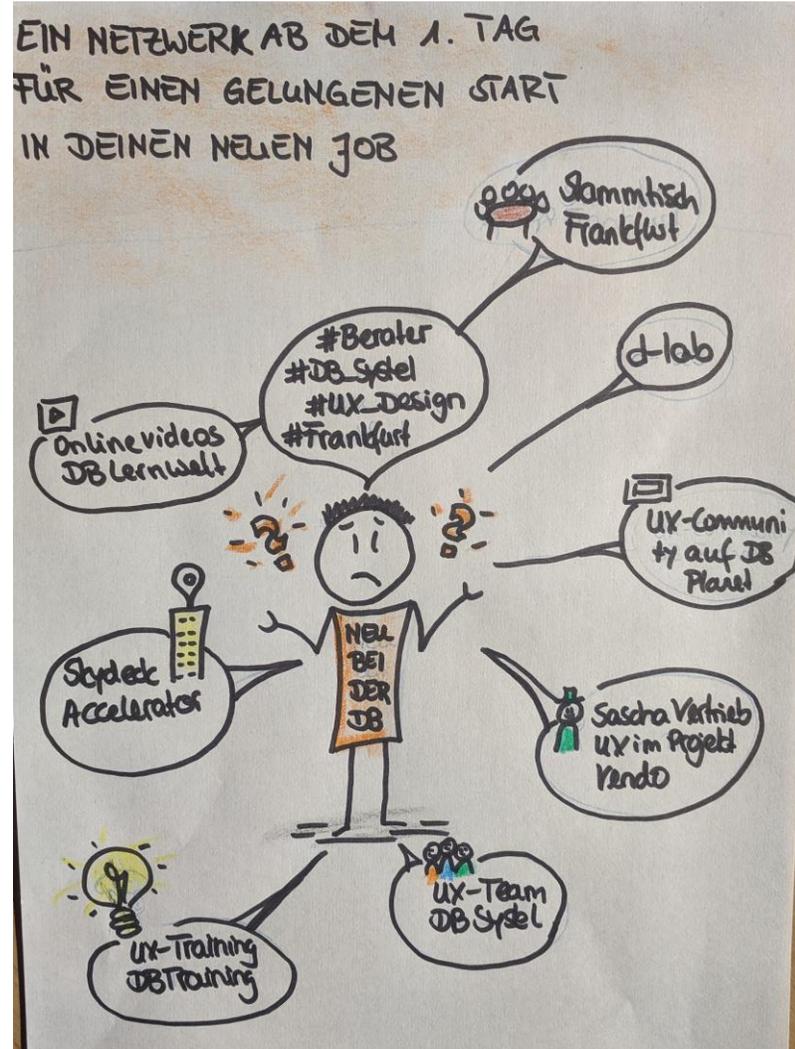
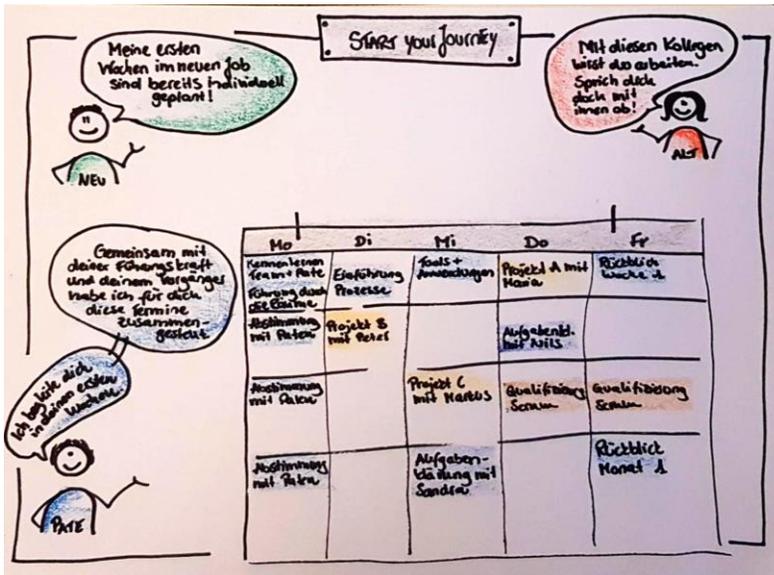
# Konstruktive Fehlerkultur bietet Potenziale für den gesamten Konzern



In administrativen Bereichen bietet eine konstruktive Fehlerkultur Chancen für die Entwicklung des Bereichs und der persönlichen Kompetenzen.



# Konstruktive Fehlerkultur bietet Potenziale für den gesamten Konzern



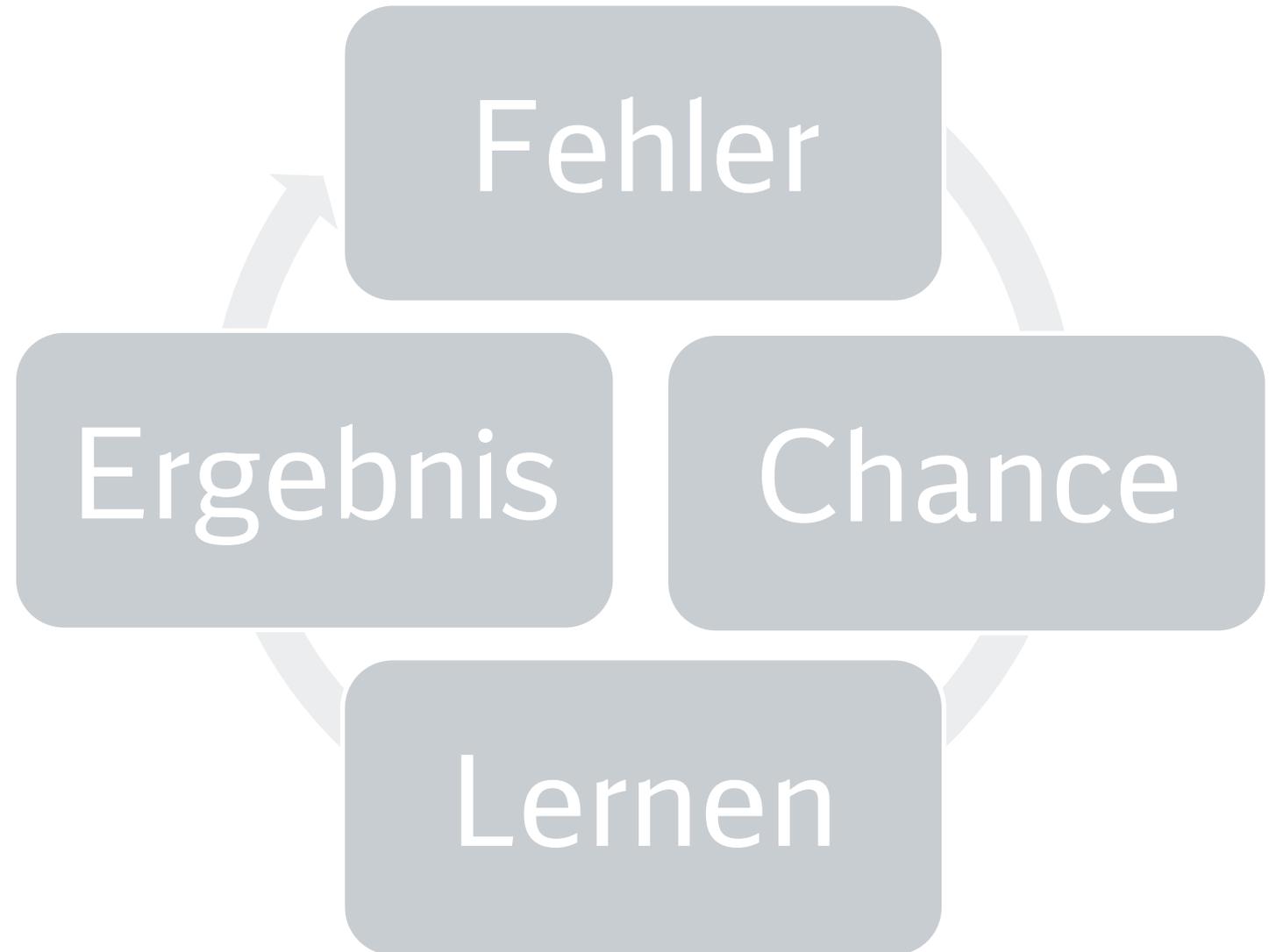
Die Digitalisierung fordert Innovation auf allen Geschäftsebenen. Scheitern bietet Potenziale für Innovationen im Konzern.

# Fehlerkultur als Basis für Lernkultur und Innovation

Konstruktive  
Fehlerkultur

Innovationsfördernde  
Kultur

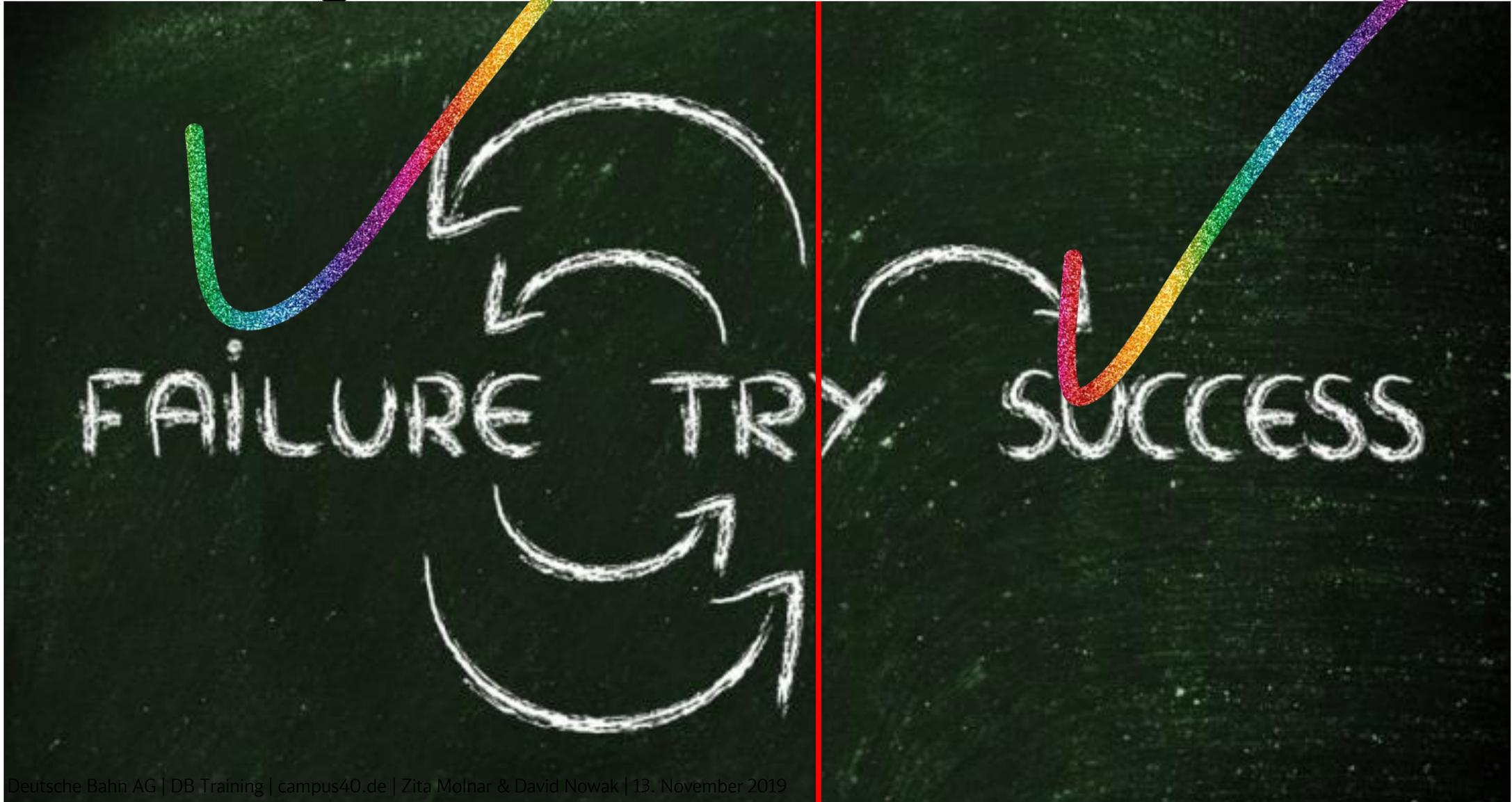
Lernfreundliche  
Kultur



# Im Loop zum Erfolg

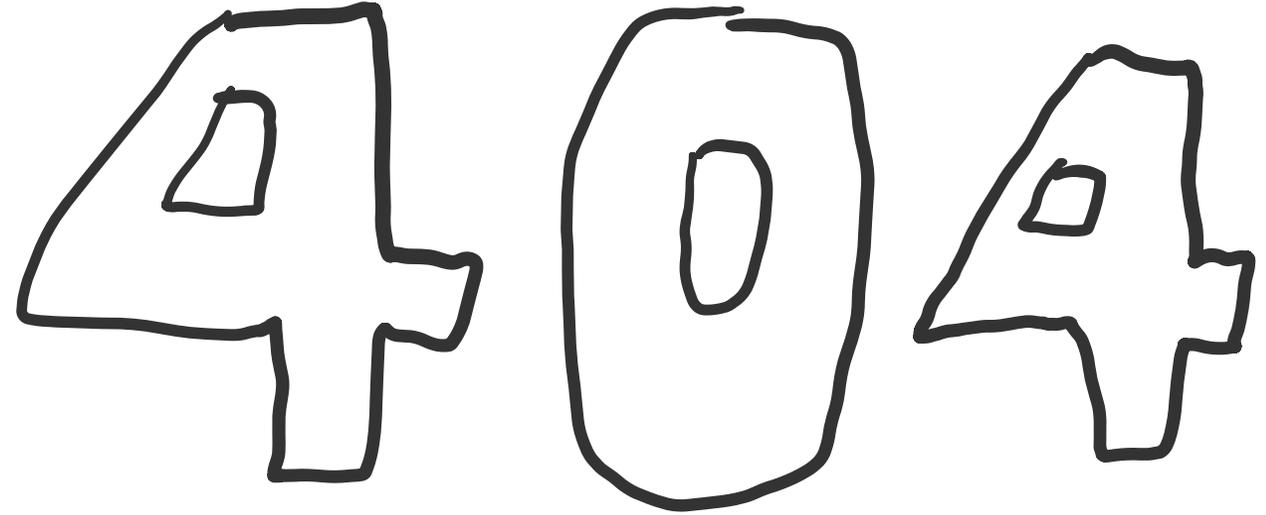


# Bereiche der Fehlerkultur mit Relevanz für das Wissensmanagement



# Warum verbinden wir konstruktive Fehlerkultur mit Wissensmanagement?

## Nachhaltigkeit



Sicherung der Lösungswege

Förderung der Innovationsfähigkeit

Sicherung der Lessons Learned

Förderung der Lernkultur

# Schlechte Fehlerkultur = schlechtes Wissensmanagement?

# Ja

Eine „destruktive“ Fehlerkultur führt zu Angst. Angst fördert eine Kultur der Herrschaftswissens. Wissen wird nicht geteilt. Lernpotenziale werden nicht genutzt. Innovationspotenziale können nicht oder nur vereinzelt gehoben werden.



# Wie zahlt konstruktive Fehlerkultur auf das Wissensmanagement ein?

3 Säulen der Fehlerkultur

Werte und  
Normen

Kompetenzen

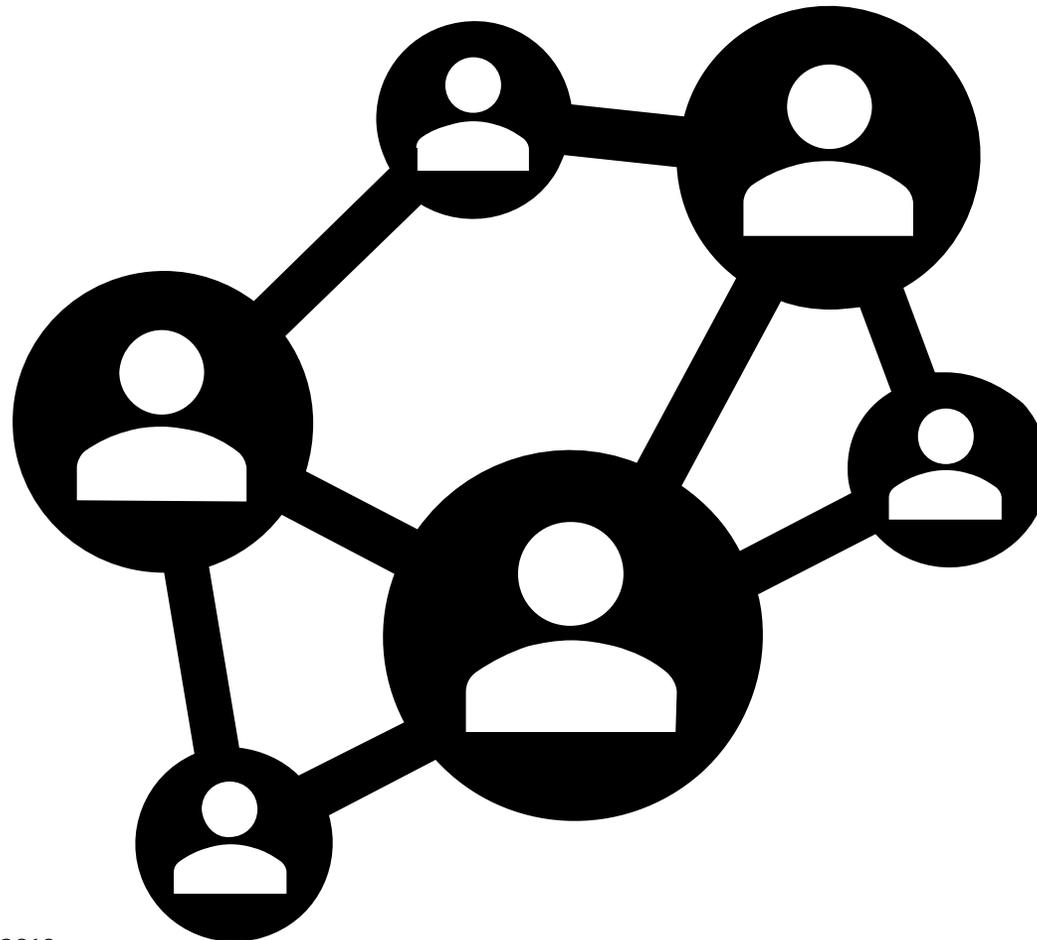
Instrumentarien

+ *W* *i* *n* *a*

*d* *i* *g* *i* *t* *a* *l*

# Das ist DB CrowdWorx

Vom altherwürdigen Eisenbahnunternehmen bis zum Start-up: Die DB vereint viele Facetten. Es wird viel bewegt und es gibt jede Menge Herausforderungen. Das Wissen aus den Fehlern und Ideen unserer Mitarbeiter bilden die Basis um uns auch zukünftig mit hoher Dynamik entwickeln zu können. Bei dieser Vielfalt ist es wichtig, dass die Zusammenarbeit von gegenseitiger Offenheit und Transparenz geprägt wird. Genau für diesen Zweck wurde DB CrowdWorx entwickelt, eine Plattform für die Förderung von Fehlerkultur, Lernen und Innovationen.



Fehlerfreundliche Kultur fördern und sichern!

## Chancen nutzen!

In einer Welt mit Digitalisierung und Agilität wachsen nicht nur die Risiken Fehler zu machen, sondern auch die Möglichkeiten Fehler als Treiber der Entwicklung und Innovation zu nutzen.

Lassen sie uns alle über unser Scheitern, unsere Fehler reden und geben anderen die Möglichkeit unsere Erkenntnisse zu nutzen.

David.Nowak@deutschebahn.de  
 Berater|Trainer  
 Innovations- & Wissensmanagement  
 Cluster Digitalisierung  
 DB Training und Consulting

Zita.Molnar@deutschebahn.com  
 Berater|Trainer  
 Innovations- & Wissensmanagement  
 Cluster Digitalisierung  
 DB Training und Consulting



(schlaue) Köpfe  
 bilden unser  
 Thementeam



Katharina



David



Martin



Zita



Eva =  
 Themen-  
 Ownerin



Thomas



Bianca



Nadine



Raphael



**Unser Beratungsangebot:**

- BahnWiki (Konzeption, Aufbau, Qualifizierung, fachlich-technische Unterstützung)
- Einführung eines Wissensmanagements, Beratung zu WM-Methoden und -Tools
- Barcamps (Konzeption, Organisation, Durchführung)
- DB Planet
- MeinVideo

**Unser Trainingsangebot:**

- Wa8153-56: "DB Planet – Nutzer-/Redakteursschulung: Wie bewege ich mich als Nutzer oder Redakteur im Social Intranet der DB?"
- Wiki-Userschulung: kundenindividuell, auf Anfrage

**Referenzen:**

- 2018: Unterstützung in der Wiki-Neustrukturierung und -gestaltung des DB Cargo Logistic Sales Wiki
- Best Practice Day 2017: "Digitalisierung: Mensch und Technologie"
- Best Practice Day 2018: "Wissensmanagement@DB: Ich weiß was, was du bald weißt"



**38** Jahre ist  
 das durch-  
 schnittliche  
 Alter bei uns

**1** Agility-Master  
 namens Arda



**100%**  
 Spaß!

# Hier finden Sie weitere Informationen...



Campus 4.0

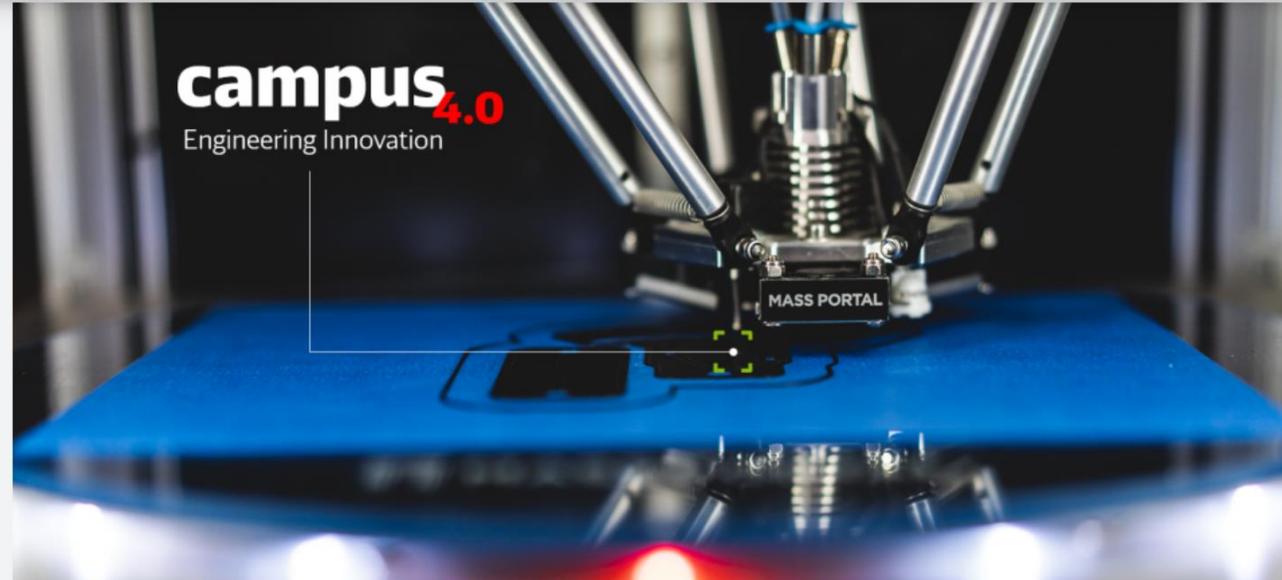
Services

Spezialisierungen

Portfolio

Podcasts

Kontakt



## #INNOVATION

### Mehr als nur ein Hashtag im Campus 4.0

Der **Campus 4.0** ist der Innovationshub von DB Training, Learning & Consulting. Er ist das Herzstück, in dem Digitalisierung und Technik auf Menschen und Ideen treffen. In Frankfurt am Main entstanden, dient der Campus 4.0 nicht nur als Veranstaltungsraum, sondern

## UNSER ZIEL

### Innovative Lösungen von Anfang bis Ende

Der digitale Wandel stellt bestehende Geschäftsmodelle und Denkmuster grundlegend auf den Kopf und erfordert innovative Lösungen in allen Branchen. Das geht uns alle an! Als Innovation Engineers ist es unser Ziel, dich bei diesem Prozess zu begleiten. Ausgerichtet auf deine

# Literaturhinweise:



Elke M. Schüttelkopf: *Erfolgsstrategie Fehlerkultur. Wie Organisationen durch einen professionellen Umgang mit Fehlern ihre Performance optimieren.* In: Gabriele Ebner, Peter Heimerl, Elke M. Schüttelkopf: *Fehler · Lernen · Unternehmen. Wie Sie die Fehlerkultur und Lernreife Ihrer Organisation wahrnehmen und gestalten.* Frankfurt (Main) 2008, 151-314.

Hans-Jürgen Weißbach u. a.: *Technikrisiken und Kulturdefizite.* Sigma, Berlin 1994, S. 80 ff.

<https://www.springerprofessional.de/unternehmenskultur/finanzbranche/mangelnde-fehlerkultur-bremst-innovation/16240476>

Mit weitergehenden Literaturtipps zu konstruktiver Fehlerkultur, Innovation & Wissensmanagement (15.10.2019) inkl. Studie /Online-Umfrage von EY/Ernst & Young, Sommer 2018.

Nelson Taapken, Partner der Beratungsgesellschaft EY (früher: Ernst & Young) und verantwortlich für die Studie, für die mehr als 1.000 Führungskräfte und Mitarbeiter aus deutschen Firmen befragt wurden. Davon waren 800 Angestellte und 218 Führungskräfte aus den Branchen Maschinenbau, Transport und Logistik, Automobilhersteller und -zulieferer sowie Banken und Versicherungen

Siehe auch: <https://blog.wiwo.de/management/2018/12/04/ey-studie-fehlerkultur-wenn-mitarbeiter-vertuschen-um-nicht-selbstbauernopfer-zu-werden/>