

Hernstein Management Report: Fehlerkultur und Selbstorganisation – zwischen Risiko und Chance

Erhebliche Wahrnehmungsdifferenzen zwischen Top-Führungskräften und unterer Managementebene

Wien, 18. September 2017 – Die 2. Ausgabe des Hernstein Management Report 2017 beleuchtet die Themen Fehlerkultur und Selbstorganisation in Unternehmen. Ein Viertel der Führungskräfte erlebt das eigene Unternehmen im Dauerstress, in dem keine Zeit bleibt, aus Fehlern zu lernen. Bei auftretenden Fehlern meinen 24% der befragten Führungskräfte, dass vor allem die Schuldfrage diskutiert wird. In Bezug auf die Selbstorganisation ergeben sich in den befragten Unternehmen Wahrnehmungsdifferenzen zwischen dem Top-Management und der unteren Führungsebene. So sieht fast jeder Zweite des Top-Managements kreative Freiräume und Selbstverantwortung als gefördert. Im unteren Management erlebt das nur jeder Vierte so.

Mag. (FH) Michaela Kreitmayer, Leiterin des Hernstein Instituts erläutert: „Voneinander lernen ist eine sehr wertschätzende Art, es nächstes Mal besser zu machen. Diese Einstellung und das Wissen der Vorbildfunktion des oberen Managements leisten einen positiven Beitrag zur Fehlerkultur eines Unternehmens. Der Report zeigt, dass genau dort Wahrnehmungsdifferenzen zwischen Top-Führungskräften und unterem Management bestehen. Für die Weiterentwicklung braucht es Reflexionszeiten.“ Ergänzend fügt Sie hinzu: „Selbstorganisation kann gelernt werden. Das Unternehmen muss den Mut haben es auszuprobieren und Schritt für Schritt neue Elemente zuzulassen. Die Basis sind gelebte Werte wie Vertrauen, gegenseitige Wertschätzung, Respekt, Reflektiertheit und das Wissen über die Stärken und Schwächen. Auch Selbstorganisation braucht Führung. Agile Führung.“

Transparent mit Fehlern umgehen: Unterschiede zwischen Top-Führungsebene und unterem Management.

Ein von Offenheit und Vertrauen geprägtes Umfeld ist die beste Basis für eine gute Fehlerkultur. Gleichzeitig ist es ein Indikator für die soziale Reife eines Unternehmens.

61% der befragten Führungskräfte meinen, dass es in ihrem Unternehmen einen **transparenten Umgang mit Fehlern** gibt. Top-Führungskräfte sehen das allerdings deutlich positiver (75%) als Führungskräfte des unteren Managements (54%). Und die Suche nach dem Sündenbock? 24% der Befragten geben an, dass bei auftretenden Fehlern vor allem die Schuldfrage diskutiert wird.

Eine gute Fehlerkultur bedingt neben Transparenz auch Wertschätzung gegenüber jenen, die Fehler aufzeigen, ansprechen oder zugeben. 30% der befragten Führungskräfte meinen, dass in ihrem Unternehmen das offene Besprechen von Fehlern belohnt wird. Hingegen sagen immerhin noch 17%, dass Angst im Unternehmen herrscht, Fehler offen zuzugeben. 12% geben sogar an, dass Fehler einzelner Mitarbeitender bestraft werden.

Fehlerkultur: Dauerstress versus Lernchancen

Der offene und konstruktive Umgang mit Fehlern und jenen, die ihn verursacht haben, kann anstrengend und aufwändig sein. Reflexion braucht Zeit. Sind Unternehmen bereit, diese Zeit zu investieren? Immerhin 23% der Führungskräfte sehen das eher skeptisch. Sie erleben das eigene **Unternehmen im Dauerstress**, in dem keine Zeit bleibt, aus Fehlern zu lernen. Knapp die Hälfte der Befragten sieht das aber deutlich positiver.

Werden Fehler als **Lernchancen** konsequent genutzt? 61% meinen, ja: „Wir besprechen sie und leiten Konsequenzen für die Zukunft ab“.

Steckt Selbstorganisation noch in den Kinderschuhen?

Im Change von klassischen Strukturen zur Selbstorganisation lernen Führungskräfte, ihr Selbstverständnis neu zu denken. Sie werden mehr zu Moderatoren und Coaches von Prozessen. Teammitglieder wiederum entwickeln den Umgang mit Verantwortung und selbstorganisiertem Arbeiten weiter. Aus Mitarbeitenden werden Mitunternehmerinnen und Mitunternehmer. Diese Möglichkeit soll gezielt unternehmerisches Denken fördern.

31% der Top-Führungskräfte sagen, dass dies in ihrem Unternehmen bereits praktiziert wird, aber nur 13% auf der unteren Managementebene bestätigt das. Sogar die Mehrheit der gesamten Führungskräfte kennt das im eigenen Unternehmen nicht.

Wie sieht es mit einer Erfolgsbeteiligung aus? 42% der Top Führungskräfte geben an, dass Mitarbeitende konsequent am Erfolg bzw. Misserfolg des Unternehmens beteiligt sind. Spannend: Nur 19% des unteren Managements bestätigen dies.

Auch bei den Arbeitszeitmodellen hält die **Selbstverantwortung** nur **zögerlich** Einzug: Vertrauensarbeitszeitmodelle, in denen Beschäftigte maximale Freiheit bei der Gestaltung der eigenen Arbeitszeit haben, sind laut Angabe der Befragten mit nur 36% relativ wenig verbreitet.

Selbstorganisation mit Maß und Ziel

Klassische Hierarchien waren gestern. Heute sind Unternehmen vermehrt darauf angewiesen, dass Mitarbeitende vielfältige Kompetenzen einbringen. Mehr Freiräume und maßgeschneiderte Rahmenbedingungen motivieren sie dazu. Dennoch sagen nur 35% der Befragten, dass **Selbstverantwortung und kreative Freiräume** im Unternehmen gezielt gefördert werden. Interessanterweise sehen 30% der Führungskräfte das genau gegenteilig. Die überwiegende Mehrheit (57%) sieht neben positiven Aspekten auch Risiken: „Die Themen Selbstverantwortung und Handlungsautonomie sind wichtig, sollten aber mit Maß und Ziel vorangetrieben werden“. 6% halten die Förderung von Selbstverantwortung lediglich für einen aktuellen Trend, der für Unternehmen eher negativ ist.

Über die Studie

Der Hernstein Management Report erhebt seit 19 Jahren ein jährliches Stimmungsbild unter Führungskräften und Unternehmerinnen und Unternehmern in Österreich und Deutschland. Für die aktuelle Ausgabe wurden 1.585 Personen zu aktuellen Führungsthemen und Trends in der Führungskräfteentwicklung befragt.

Die wichtigsten Eckdaten der Umfrage

Befragungszeitraum: März 2017, befragte Personen: 1.585 Führungskräfte sowie Unternehmerinnen und Unternehmer, davon 685 in Österreich und 900 in Deutschland, Befragungsart: Online-Befragung, durchgeführt von vieconsult GmbH.

Den vollständigen Report sowie ausgewählte Infografiken finden Sie unter

www.hernstein.at/Wissenswert/Hernstein-Management-Report/

Rückfragen & Kontakt:

Hernstein Institut für Management und Leadership

Mag. Isabelle Maurer, MSc

t +43/1/514 50-5617

isabelle.maurer@hernstein.at