

Fehlerkultur und Selbstorganisation

Wenn es darum geht, transparent mit Fehlern umzugehen, zeigen sich große Unterschiede zwischen Top-Führungsebene und unterem Management.

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“, sagt Mag. (FH) **Michaela Kreitmayer**, Leiterin des **Hernstein Instituts**, und stützt sich auf die Ergebnisse der zweiten Ausgabe des **Hernstein Management Reports 2017**, die die Themen Fehlerkultur und Selbstorganisation in Unternehmen beleuchtet. 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.

ZEIT FÜR REFLEXION

Der Report zeigt, dass genau dort Wahrnehmungsdifferenzen zwischen Top-Führungskräften und unterem Management bestehen. „Für die Weiterentwicklung braucht es Reflexionszeiten“, so **Kreitmayer**. Unternehmen müssen 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“, meint die Expertin. 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 befrag-



Mag. (FH) **Michaela Kreitmayer**, Leitung **Hernstein Institut** für Management und **Leadership**

ten 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.

AUFHOLBEDARF BEI SELBSTVERANTWORTUNG

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. 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 bestätigen 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. 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 Gegenteil. 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 vorübergehenden Trend, der für Unternehmen nichts bringt. **rb** ■

