

TA 2 Wirtschaftspsychologie

Umgang mit Fehlern im Unternehmen

Michael Eschenbrenner BBA

Zertifikatslehrgang
Jahrgang 2012

Aspekte der Arbeitsmotivation

Verfasser:
Michael Eschenbrenner

Zeitraum der Transferarbeit:
10.11.2012 bis 25.11.2012

Eigenständigkeitserklärung

Ich habe die vorliegende TA im Rahmen des Zertifikatslehrgangs Wirtschaftspsychologie selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen, Tools und Hilfsmittel benutzt.

Schloss - Salem, den 08.02.2013



(Michael Eschenbrenner)

Erklärung zur Archivierung der Transferarbeit

Name: Michael Eschenbrenner

Berufsbezeichnung: Vorstand

Studiengruppe: Wirtschaftspsychologie

Immatrikulationsnummer: 638-0-01732

Thema der TA:

Aspekte der Arbeitsmotivation

Diese Transferarbeit ist urheberrechtlich geschützt. Unbeschadet dessen wird folgender Rechtsübertragung zugestimmt:

- der Übertragung des Rechtes zur Vervielfältigung der Transferarbeit für Lehrzwecke an der Steinbeis-Hochschule Berlin gem. § 16 UrhG
- der Übertragung des Vortrags-, Aufführungs- und Vorführungsrechts für Lehrzwecke an der Steinbeis-Hochschule Berlin gem. § 19 UrhG
- der Übertragung des Rechtes auf Wiedergabe durch Bild- und Tonträger an die Steinbeis-Hochschule Berlin gem. § 21 UrhG

Hiermit erkläre ich, Michael Eschenbrenner, dass die von mir verfasste Transferarbeit unter Wahrung meiner Urheberrechte

in einem gebundenen Exemplar

ja

nein

auf einem Speichermedium

ja

nein

(Diskette/CD-ROM, Netzwerk der Hochschule)

in der Bibliothek der Steinbeis-Hochschule Berlin eingestellt werden darf.

Sie dient ausschließlich der Nutzung für wissenschaftliche Studien- und Forschungszwecke.

Vervielfältigungen und die Weitergabe an Dritte sind nur zu den oben genannten Zwecken zulässig.

Die Einräumung der oben genannten Rechte entfällt bzw. wird eingeschränkt durch vertragliche Rechte Dritter an der TA. Dritte sind hier insbesondere Auftraggeber der Steinbeis-Hochschule Berlin und Beschäftigungsfirmen der Verfasser Michael Eschenbrenner.

Schloss - Salem, den 08.02.2013



(Michael Eschenbrenner)

Vorwort

Wer viel Arbeitet macht viel Fehler und wer wenig Arbeitet macht wenig Fehler. Wer wenig Fehler macht wird Chef.

Schloss - Salem, den 08.02.2013



(Michael Eschenbrenner)

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Eigenständigkeitserklärung	I
Erklärung zur Archivierung der Transferarbeit.....	II
Vorwort	IV
Inhaltsverzeichnis	V
Tabellenverzeichnis	VI
Abbildungsverzeichnis	VI
Abkürzungen	VI
1 Umgang mit Fehlern im Unternehmen	1
1.1 Determinanten von Fehlern im Unternehmensalltag	1
2 Fehlerkultur als Chance verstehen.....	2
2.1 Implementierung der Fehlerkultur	3

Tabellenverzeichnis

	Seite
Tabelle 1: Determinanten von Fehlern im Unternehmensalltag.....	1

Abbildungsverzeichnis

	Seite
Abbildung 1: Fehlerbehebung	3
Abbildung 2: Fehlervermeidung, Fehlerfreundlichkeit, Entwicklung und Vertrauen	3
Abbildung 3: Die Implementierung der Fehlerkultur	5

Abkürzungen

QM Qualitätsmanagement

1 Umgang mit Fehlern im Unternehmen

Wer heute etwas bewegen möchte, muss zwangsläufig aus dem Schneckenhause kommen und sich auf neue Wege begeben. Neu heißt dann, sich auf ungewohntes Terrain zu begeben und sich mit neuen Herausforderungen zu beschäftigen. Verfahren und Prozesse kennenzulernen die unbekannt sind, gilt es zu erlernen. Meist über das altbewerte Konzept, „Versuch und Irrtum“. Wie ganz selbstverständlich akzeptieren wir das Fehler nicht nur entstehen können, nein es zeichnet geradewegs die Situation als besonders schwierig und anspruchsvoll aus, weil Fehler unvermeidbar sind und somit eine hohe Akzeptanz mit sich führen.

Produzierte Fehler bleiben dann in der Regel zumeist konsequenzenlos, zumindest in der nachteilhaften Personifizierung, auch wenn sich ökonomisch negative Ergebnisse zeigen. Teilweise wird das Fehlermachen auch gut geheißen, das man bereit war Fehler in Kauf zu nehmen. Sicherlich liegt die Akzeptanz in Relation zur Auswirkung des Fehlers, dennoch begegnet man Fehlern im Wesentlichen mit der zuvor beschriebenen grundsätzlichen Akzeptanz.¹

Ganz anders verhält es sich mit Fehlern, die im eigentlich normalen Umfeld des täglichen Arbeitsprozesses erfolgen. Hier gilt es um jeden Preis Fehler zu vermeiden, dabei spielt es keine Rolle, ob es eine einfache Tätigkeit ist, welche einen Fehler mit sich führt oder gar eine Fehlentscheidung auf Managementebene. Bei der Frage der konstruktivistischer Managementführung und damit einer systematische Fehlerintoleranz oder dem evolutionären Ansatz wie es Fredmund Malik beschreibt.²

1.1 Determinanten von Fehlern im Unternehmensalltag

Fehler können in einem Unternehmen aus ganz unterschiedlichen Gegebenheiten Entstehen. Determinanten sind dabei in den 4 Kompetenzfelder aufgeteilt:

Tab. 1

Fachlichen Kompetenzen / Sozialen Kompetenzen
Didaktische Kompetenzen / Führungskompetenzen ³

Quelle: Eigene Tabelle

¹ Vergl. Auszug von der Internetseite: www.fehlerkultur.de, 08.02.2013, 16.50 Uhr

² Vergl. Malik Fredmund (2008): Strategie des Managements komplexer Systeme, Seite 60

³ Vergl. Grimm, Vollmer (2004): Personalführung, Seite 52

In den jeweiligen Kompetenzfeldern sind die einzelnen Gesichtspunkte der Leistungsvoraussetzung arbeitspsychologisch zu betrachten. Hierzu zählen:

Die **Leistungsfähigkeit**, subsumiert die physischen Konstitution, mentale Anlagen welche als überwiegend angeboren zu betrachten sind und die Fertigkeiten, aber auch das Bildungsniveau, was als erworbene Merkmale zu sehen sind.

Die **Leistungsbereitschaft**, subsumiert sind es hier die Kondition, Disposition, körperliche Beanspruchung und der Grad der Ermüdung, also die physiologische Leistungsbereitschaft. Des Weiteren sind es aber auch die Motivation/Emotion, die psychische Beanspruchung und die Ermüdung, hierbei handelt es sich dann um die psychologische Leistungsbereitschaft.⁴

Weitere Determinanten sind die sachlichen Leistungsvoraussetzung, hierzu zählen die Arbeitsteilung, Arbeitsstrukturen, Arbeitszeiten, Entlohnung. Ebenfalls die technischen Voraussetzungen, also der Arbeits- und Betriebsmittel, sowie Umgebung und die Aufgabe mit der der Mitarbeiter beauftragt ist.

2 Fehlerkultur als Chance verstehen

Betrachtet man die Determinanten von Fehlern, kann man feststellen dass ein Fehler in seiner Entstehung vielschichtig sein kann. Ist die gestellte Aufgabe im Unternehmen mit einem Mitarbeiter besetzt, der die Kriterien für die jeweilige Stelle nicht mitbringt, oder aber auch eine neue Aufgabe bringt eine geänderte Anforderung mit sich, zu der der Mitarbeiter bei der Übernahme zwar seine Zustimmung gibt, aber sind die Faktoren für eine erfolgreiche und „fehlerfreie“ Umsetzung nicht analysiert worden, ist eine hohe Fehlerquote vorprogrammiert. Zumindest kann von einer hohen Fehlerwahrscheinlichkeit ausgegangen werden.

Diese Erkenntnis kann aber auch zu einer Akzeptanz von Fehlern als normaler Prozess (Entwicklungsprozess) im Unternehmen verstanden werden. Also dem Verständnis, das es mannigfache Einflussfaktoren sind, die eine Fehlerhaftigkeit entstehen lässt. Hieraus kann aber auch eine Fehlerkultur als Teil der Unternehmenskultur entstehen.⁵ Die Isfinance (unabhängige Bankkaufleute) weist auf Ihrer Homepage gezielt auf Fehlerhaftigkeit hin und erklärt, pro-aktiv das Fehler zum Prozess des Miteinander gehören und visualisierten den Prozess des Analysierens, sowie den Umgang mit Fehler, wie in Abbildung 1 zu erkennen ist.

⁴ Vergl. Grimm; Vollmer (2004): Personalführung, Seite 64

⁵ Vergl. Sprenger (2007): Vertrauen führt, Seite 186

Wir streben ein Höchstmaß an Professionalität und Qualität in all unseren Handlungen an. Dennoch ist es eine Tatsache, dass niemand fehlerfrei ist. Daher werden wir Fehler, sobald sie bemerkt werden, offenlegen und sie sachlich analysieren, ihre Ursachen herausfinden und diese beseitigen.⁶

Abb. 1

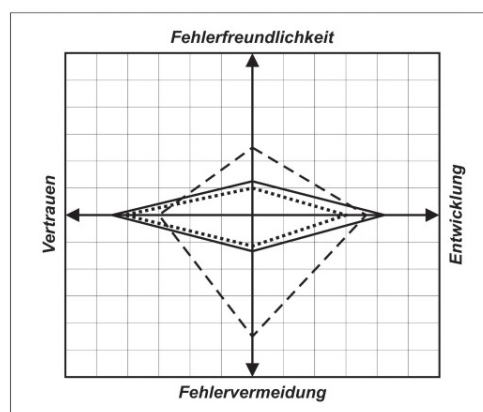


Quelle: www.isfinace.de

2.1 Implementierung der Fehlerkultur

Der Umgang mit Fehlern bedeutet, sich einem oder vielen Defiziten zu stellen. Die Determinanten wurden zuvor beschreiben. Schüttelkopf beschreibt in Ihrem Fehlerkultur-Indikator die wesentlichen Punkte. Fehlervermeidung, Fehlerfreundlichkeit, Entwicklung und Vertrauen wie Abbildung 2 veranschaulicht. Die Implementierung einer Fehlerkultur setzt im Wesentlichen voraus, dass Fehler als Prozess verstanden werden und somit als gemeinsames Problem artikuliert sind. Hierzu ist den beteiligten zu vermitteln, dass man ihnen vertraut.⁷

Abb. 2



Quelle: Der Fehlerkultur-Indikator[®] Schüttelkopf

⁶ Vergl. Auszug von der Internetseite: www.isfinance.de, 09.02.2013, 14.57 Uhr

⁷ Vergl. Sprenger (2007): Vertrauen führt, Seite 180

Das ein offener Umgang mit Fehlern nicht unmittelbar zu Sanktionen führt, sondern das Unternehmen Fehler als Chancen verstehen und es daran wachsen kann.⁸ Sprenger definiert dabei vertrauensbildenden Maßnahmen als eher unpraktikabel, sondern setzt vielmehr auf eine gezielte Verwundbarkeit, als bewusstes in Kauf nehmen. Er unterstellt dass mit zunehmender Verwundbarkeit auch der Vertrauen Zuwachs steigt.⁹

Die von Sprenger beschriebenen Verhaltensmuster der bewusst in Kauf genommenen Verletzbarkeit und die Grundlage des Vertrauens als komplexreduzierende Maßnahmen, stehen den Ansichten der X - Theorie von MC Gregor entgegen. Der zunächst eine fehlende Leistungsbereitschaft (wie unter Kapitel 1 beschrieben) den wesentlichen Teil der Menschen unterstellt. Er unterstellt auch, dass nur Zwang und Strafe die gewünschten Ergebnisse im Betrieb ermöglichen würden, also auch der „Fehlerlosigkeit“.

Diesen Ansatz beschreibt Malik als konstruktivistisches Denken und entspricht damit einer eher vergangenen Managementbetrachtung.¹⁰

McGregor beschreibt in seiner Y – Theorie, das moderne Unternehmen verstehen ihre Mitarbeiter zu motivieren. Er geht davon aus, das die Arbeit den gleichen Stellenwert wie Freizeitaktivitäten beigemessen werden und das Strafe und Drohungen nicht die einzigen Anreizmechanismen sind, sondern die Selbstverwirklichung oder die Selbstentfaltung als weitaus größere Motivatoren zu sehen sind. Ähnlich ist hier sicherlich auch die Betrachtung von Maslow, der die Selbstverwirklichungsebene als Permanentdefizitgröße beschreibt und sich damit eine große Motivationsebene erklären lässt.

Malik betrachtet die Aufgabe des konstruktivistischen Denkens und Handelns, also durchaus wie in der angewandten X – Theorie, dann in der Überleitung als evolutionäres denken und handeln, was in der Folge bedeutet, das Fehler nicht durch Kontrolle sondern durch verstehen reduziert werden. Verstehen dann als Kausalität.

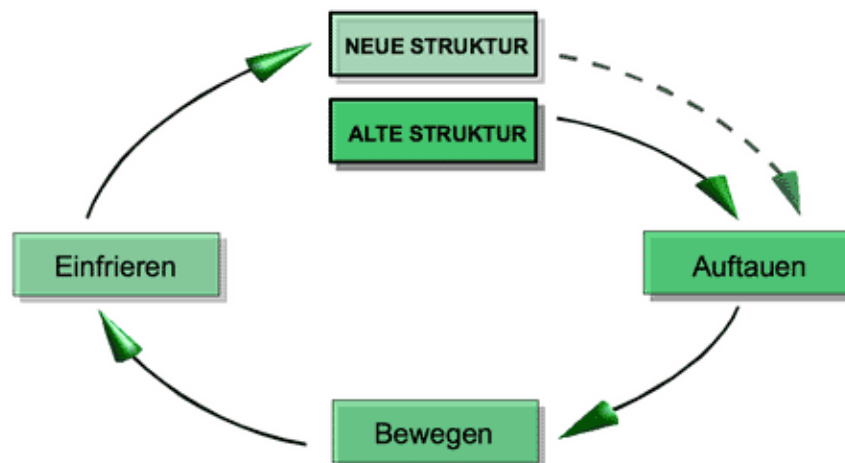
Im Bezug zur Fehlerkultur, dem Umgang mit Fehlern, deren Analyse und der situativen Auseinandersetzung und der Kausalität folgt eine Fehlerfreundlichkeit. Die Implementierung der Fehlerkultur kann nach dem Modell von Lewin wie in Abbildung 3 beschrieben erfolgen:

⁸ Vergl. Neumaier (2010): Vertrauen im Entscheidungsprozess, Seite 118

⁹ Vergl. Ähnl. Höhler (2004): Die Sinn- Macher zum Thema Vertrauen reduziert Komplexität, Seite 203

¹⁰ Vergl. Malik Fredmund (2008): Strategie des Managements komplexer Systeme, Seite 62

Abb. 3



Quelle: <http://arbeitsblaetter.stangl-taller.at/LERNEN/Lewin.shtml>

Dabei wird zunächst eine Analyse des Fehlers durchgeführt, in der Abbildung 3 wäre das mit dem **Auftauen** beschrieben. Im Anschluss erfolgt die Fehlerbeseitigung durch geeignete Maßnahmen, wie Sie sich aus den zuvor benannten Determinanten und der Analyse letztlich den Kausalitäten ergeben haben, was als **Bewegen** in der Abbildung beschrieben ist. Unter der Bezeichnung **Einfrieren** wird ein festgelegtes Verfahren zur Fehlervermeidung definiert und dauerhaft fixiert. Wobei der Umgang mit diesem Sachverhalt auf der Basis von Vertrauen in die Einhaltung des eingefrorenen Zustandes als implementiert zu betrachten ist. Dieser Prozess wiederholt sich fortlaufend.

Zusammenfassend:

Fehler stellen eine hohe Herausforderung für ein Unternehmen da. Der Paradigmenwechsel, als Konsequenz des sozioökonomischer Wandels von der Produktionsorientierten Arbeitswelt in eine Dienstleistungsorientierte Ökonomie, fordert auch die Aufgabe des konstruktivistischen Denkens und dem damit alles kontrollierenden Handeln.

Die X- Theorie wird sicherlich in den produktionslastigen Branchen noch lange bleiben, eine konsequente Anwendung von QM wird ihr treu bleiben. In der Komplexität der dienstleistungsorientierten Ökonomie, spielt Vertrauen eine ganz erhebliche Rolle. Der Faktor Mensch hat und wird in seinem betrieblichen Prozessen immer Fehler machen. Die Frage wird sich vielmehr stellen, wie wird mit dieser Erkenntnis umgegangen und welche Managementmethoden werden angewendet, um diesen aktiv zu begegnen und durch verstehen der Kausalitäten um dem bewussten Umgang zu minimieren. Eine Option ist sicherlich der offene Umgang mit Fehlern und dem implementieren einer Fehlerkultur.

Quellenverzeichnis

Höhler (2004): Die Sinn- Macher zum Thema Vertrauen reduziert Komplexität

Grimm; Vollmer (2004): Personalführung

Malik Fredmund (2008): Strategie des Managements komplexer Systeme

Neumaier (2010): Vertrauen im Entscheidungsprozess

Sprenger (2007): Vertrauen führt

www.fehlerkultur.de

www.isfinance.de