

1. Oldenburger Beratersymposium
19. Februar 2010
Oldenburg

Erfolgsfaktor Fehlerkultur?!

Michael Mohe, Daniel Dorniok, Jost Sieweke & Martin Stollfuß

Universität Oldenburg

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



Projektträger im DLR
Deutsches Zentrum für
Luft- und Raumfahrt e.V.

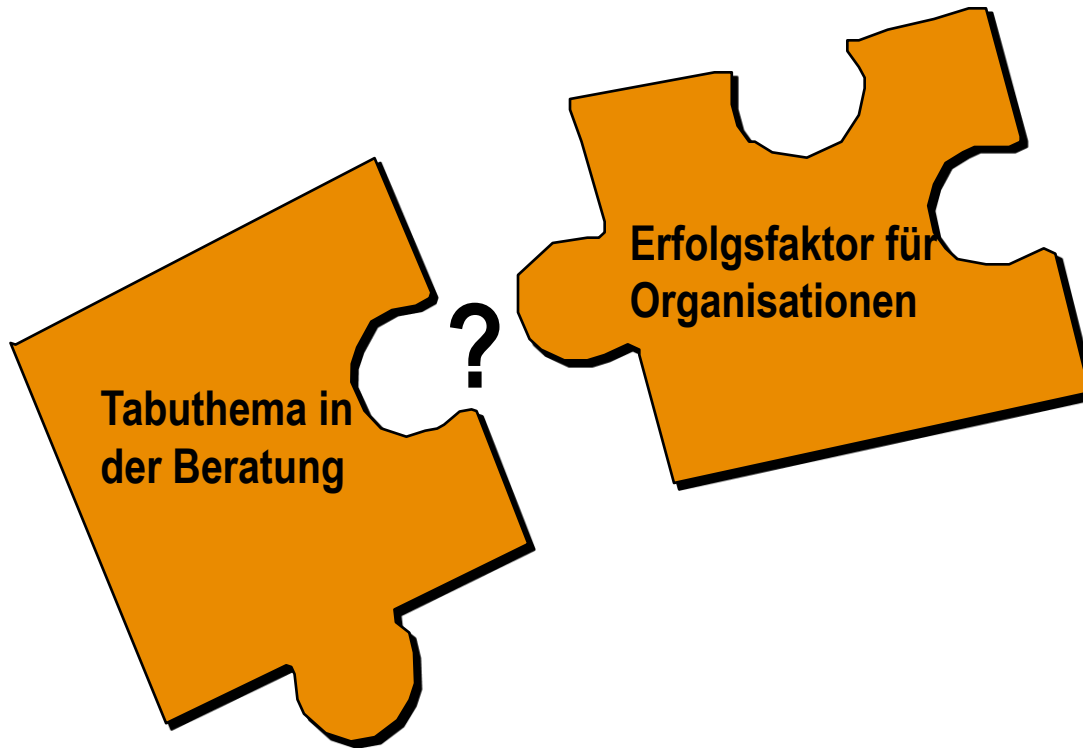


EUROPÄISCHE UNION
Europäischer Sozialfonds



Förderschwerpunkt
Innovationsstrategien jenseits
traditionellen Managements

Ausgangssituation



Stand der Dinge

„Eine konzeptionelle und empirische Diskussion über Fehler und den Umgang mit ihnen“

“Studying error cultures in consultancies. What are the possibilities to establish open-minded dealings with errors?”

“Exploring Professional Service Firms` Dealings with Errors”

“Dealings with errors: Exploring barriers and implications of an “effective” error management”

“How are organizations supposed to manage errors effectively and why do they fail?”

“Exploring antecedents of internal coopetition and its effects on internal dealings with errors”

“Discussing mechanisms of intra-organizational transparency about errors”

Jan.
2008

Okt.
2010

Delphi
Sommer 2008

Interviews
Frühjahr 2010

Transparenz über Fehler als Schlüssel zum Erfolg?!

Fehlermanagement-Kultur

- Reflexion von und über Fehler
- Offene Kommunikation über Fehler
- Zügige Behebung von Fehlern
- Gegenseitige Unterstützung bei der Behebung von Fehlern
- ...

Mediatoren

- Weniger Entfaltung des negativen Potentials von Fehlern
- Lernen aus Fehlern
- Experimentierfreude
- ...

Unternehmenserfolg

- Erreichen der Unternehmensziele
- Erhöhung der Kapitalrentabilität
- Existenzsicherung

In Anlehnung an van Dyck et al. (2005, S. 1230)

Stärken...

- Übersichtlich strukturiertes Modell
- Modell sensibilisiert für zentrale Elemente der Fehlerkultur
- Modell wurde als Basis für empirische Untersuchung verwendet

Schwächen...

- Es bleibt offen, durch welche Faktoren die Entstehung von Fehlern gefördert wird
- Barrieren der "Common Practices" werden vernachlässigt
- Wechselwirkungen zwischen Mikro- und Makro-Ebene werden weitestgehend ausgeblendet; d.h. Lokalisierung der Fehlerkultur bleibt aus

Zwei „Adressaten“ der Fehlerkultur

Personenbezogener Ansatz

Gesamtsystemischer Ansatz

Fehlerarten

Aktive Fehler:

- Entstehen meist „an der Front“
- Konsequenzen meist sofort spürbar

Latente Fehler:

- Lange Zeit im Verborgenen
- Fundament dysfunktionaler Strukturen

Ursachen

Mangelnde(s)...

- Fähigkeiten der Mitarbeiter
- Wissen der Mitarbeiter
- Motivation der Mitarbeiter

Mangelnde...

- Unterstützung der Mitarbeiter
- Ausbildung der Mitarbeiter
- Anreizsetzung für die Mitarbeiter

Hürden der Erkennung von Fehlern

- Probleme bei der Entschlüsselung von Ursache-Wirkungsketten
- Selbstwertdienliche Attribution

- Klare Zielvorgaben fehlen
- Organisation versäumt, den Mitarbeitern die Wirkung ihrer Handlungen zu vergegenwärtigen

Fehlerkommunikation im Licht von „Up-or-Out“

Die Meinungen bezüglich einer Vereinbarkeit von dem Karriereprinzip „Up-or-Out“ und einer offenen Fehlerkommunikation stehen sich kontrovers gegenüber.

Inwieweit lässt sich eine Kultur, in der offen über Fehler kommuniziert wird, mit dem Karriereprinzip („Up-or-out“) vereinen?

Vereinbar, weil kein Zusammenhang oder positive Beeinflussung besteht	Schwer vereinbar/ Negative Beeinflussung
<ul style="list-style-type: none">- „Hat für mich nichts miteinander zu tun, denn 'grobe Fehler' oder zu häufige Fehler, die zu einer Nicht-Beförderung oder Entlassung führen, sind auch in Beratungsunternehmen mit anderen Karriereprinzipien möglich (...).“- „Wer seine Fehler zu kaschieren versucht, ist sowieso draußen“- „(...) In Up or out kann ich auch "Fehler" bzw. "Umgang mit Fehlern" als Kriterien aufnehmen.“- „Gut, denn die Fähigkeit aus den eigenen Fehlern zu lernen und Fehler, die andere gemacht haben, nicht zu machen ist sehr wichtig.“	<ul style="list-style-type: none">- „I.d.R. dürfte dieses Prinzip eher Konformismus erzeugen und zur Kaschierung von Fehlern führen.“- „Nur sehr schwer möglich - selbst bei einer Implementierung von Kriterien "Umgang mit Fehlern" werden Fehler im Sinne eines Up eher verschwiegen werden“- „Theoretische Vereinbarkeit ja, praktisch aber nicht.“- „Idealtypisch steht eine offene Fehlerkommunikation dem Up-or-out nicht im Wege, (...). Tatsächlich wird aber über das, was Fehler sind, schon heftig gestritten.“

Mohe et al. (2008)

Effekte von Leistungsdruck auf den Umgang von Mitarbeitern mit Fehlern

- ++ Starker “Petzen“- Effekt (Kommunikation über die Fehler anderer Mitarbeiter)
- ++ Starker Drang, aus Fehlern zu lernen
- ++ Starker Drang, Fehler zu vermeiden
- ++ Starker Drang, Fehler zügig zu beheben
- Fehler werden auf Ebene der Symptome behoben; dysfunktionale Strukturen bleiben bestehen
- Fehler werden kaschiert, sobald sich die Gelegenheit bietet

Up-or-out System wirkt sich erheblich auf den Umgang von Mitarbeitern mit Fehlern aus

Bestimmte Aspekte einer effektiven Fehlerkultur werden durch das Up-or-out System verbessert, während andere Aspekte verschlechtert werden

Mohe et al. (2009)

World Cafe

- Alle TeilnehmerInnen treffen sich in entspannter Atmosphäre im World Café
- Sie sehen **drei Tische**, wobei jeder Tisch einen anderen thematischen Schwerpunkt hat
- Sie verteilen sich etwa gleichmäßig auf die vier Tische und bestimmen gemeinsam an jedem Tisch einen **Gastgeber**, der am Ende die Ergebnisse der Diskussion vorstellen wird
- Eine Diskussionsrunde dauert **20 Minuten**. Nach Ablauf der Zeit wechseln die Teilnehmer die Tische, nur die Gastgeber verbleiben an ihrem Tisch und geben der neuen Gruppe einen Einblick in die bisherige Diskussion
- **Malen, zeichnen, schreiben** Sie Ihre Ideen zur Diskussion auf das Papier

Willkommen im World Café „Erfolgsfaktor Fehlerkultur?!“ ...



Können Beratungen ihre eigene Fehlerkultur verbessern? Wie?



Besteht ein Zusammenhang zwischen Fehlerkultur und Innovationsfähigkeit?
Wenn ja, welcher?



Wie sähe das Beratungsprodukt „Fehlerkultur“ aus?

Kontakt Daten

Prof. Dr. Michael Mohe

Universität Oldenburg
Fachgebiet Business Consulting
Ammerländer Heerstraße 114-118
26129 Oldenburg

Tel.: +49 (0)441-798-4183

Fax: +49 (0)441-798-4193

E-Mail: michael.mohe@uni-oldenburg.de