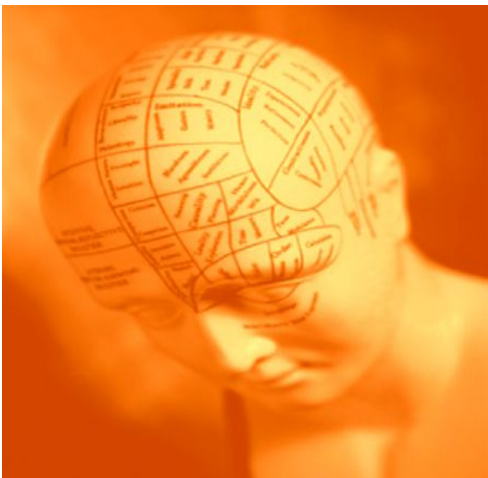


Fehlerkultur

Eine Untersuchung in der Bauwirtschaft



ÜBERSICHT:

A. Einleitung und Fragestellung	S. 02
B. 1. Methodik	S. 02
B. 2. Ausgewählte Ergebnisse	S. 03
B. 3. Ausblick	S. 04
B. 4. Literaturhinweis	S. 04
C. Vorschau und Veranstaltungshinweise	S. 05
Impressum	S. 06

ABSTRACT / INHALT:

Wo Menschen arbeiten passieren auch Fehler. Das ist menschlich – verursacht in der Baubranche allerdings Schäden in Millionenhöhe. Zu bedenken dabei ist, dass sich die Konsequenzen von Fehlern nicht ausschließlich in den Kosten für das Material und die Arbeitszeit zur Fehlerbehebung zeigen, sondern ebenso im Image des Unternehmens und somit möglicherweise in der Auftragslage. Fehler haben auch firmeninterne Auswirkungen. Unter den Mitarbeitern kann es zu Unsicherheit und Stress kommen, wodurch die Leistung und das Betriebsklima geschwächt werden (können). Die vorliegende Untersuchung zeigt, dass Kultur und Strukturen die Voraussetzungen für ein Lernen aus Fehlern sind.

Sollten Sie an ähnlichen Studien für Ihr Unternehmen /Branche und / oder Ihre Themenstellungen Interesse haben, so sind wir gerne Ihr Umsetzungspartner.

Wenn Sie die **OrangeTimes** – Newsletter beziehen oder nachbestellen wollen, so mailen Sie dies bitte an orangetimes@orange-cosmos.com. Sie können auch alle bisherigen Ausgaben samt Beilagen unter <http://www.orange-cosmos.com/Orange-Times.139.0.html> downloaden.

A) Einleitung und Fragestellung

Im Bereich der Bauindustrie und der Bauwirtschaft sind in Oberösterreich insgesamt rund 11.000 Arbeiter und 2.000 Angestellte beschäftigt. Wo Menschen arbeiten passieren Fehler, so auch im Baugewerbe. Den Firmen entstehen dadurch Schäden und Verluste in Millionenhöhe¹. Oftmals steigen die Kosten zur Behebung an, je länger qualitativ unzureichend ausgeführte Arbeiten und unzureichende Produkte oder Dienstleistungen nicht erkannt oder verheimlicht werden. Zusätzlich ist die Qualität von Leistungen ein wichtiger **Erfolgsfaktor eines Unternehmens**, wird doch der Wettbewerb um die Gunst der Kunden immer härter. Schlechtes Image, Vertrauensverlust und Verlust von Kunden führen zu Umsatzrückgängen. Nebenbei beeinträchtigen Ärger, Angst und Stress der Mitarbeiter das Betriebsklima. Gute Produkte und Dienstleistungen mit wenigen Fehlern und wenigen Reklamationen sichern neben motivierten und kompetenten Mitarbeitern dagegen die Unternehmenszukunft wie auch den Erfolg des Unternehmens.



Diese Herausforderungen und damit verbundene steigende Anforderungen an beruflich notwendige Kompetenzen werden dabei immer mehr auch an die einzelnen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen übertragen. Eine Erhöhung der Qualität am Bau kann aber nur dann gewährleistet werden, wenn **Unternehmen Fehler als Lernchance**, als Kreativitätspotential und als Orientierungshilfe sehen (können). Denn Lernen ist ein aktiver, ständiger Prozess des Problemlösens und durch Lernen aus Fehlern können eigene Regeln und Normen gefunden werden und somit vorgegebene leichter anerkannt werden.

Die vor kurzem abgeschlossene Studie *„Fehlermanagement im Baugewerbe. Fehler erkennen, kommunizieren und zukünftig verhindern“* (Rami, 2009) beantwortet *einerseits* die zentrale Frage, wie bringt man Fehler, die im Unternehmen passieren, in Kommunikation bzw. in einen Dialog und geht *andererseits* auch der Frage nach, wie Fehler im Unternehmen durch gezielte Maßnahmen bzw. Prozesse verhindert werden können? Dabei gilt, auftretende Fehler als Lernchance – im Sinne einer „lernenden Organisation“ – nutzbar zu machen, um dadurch Fehler in Zukunft zu vermeiden. Die Unternehmenskultur im Allgemeinen und die Führungskultur im Speziellen bestimmen dabei im hohem Maße die Auswirkungen von und den Umgang mit Fehlern.

Ziel dabei war, den beteiligten Unternehmen eine erste Grundlage, einen Überblick über Sichtweise und Umgang mit Fehlern seitens der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu schaffen.

B) Methodik, Ausgewählte Ergebnisse, Ausblick

1. Methodik

Um einen möglichst breiten Zugang zum Thema sicherzustellen und der Gewinnung der notwendigen Feldkenntnis gerecht zu werden, wurde der *quantitativen Erhebung eine qualitative Studie vorgelagert*. Insgesamt wurden 30 teilstrukturierte Interviews mit Mitarbeitern von fünf mittelständischen Baubetrieben durchgeführt. Die durchgeführten Interviews wurden vollständig transkribiert und in Anlehnung an die qualitative Technik der „Zusammenfassung“ nach Mayring (2007, S. 59 ff) reduziert und analysiert.



Dieser qualitativen Vorstudie folgte eine umfangreiche, quantitative Hauptstudie mittels eines 12seitigen standardisierten Fragebogens, der für alle Unternehmen komplett identisch gehalten werden konnte. In die quantitative Befragung

¹ 140 Millionen Euro allein Bauhauptgewerbe. Quelle: 2. Österreichischer Bauschadensbericht

(N=321 Teilnehmer) wurden zum einen Personen einbezogen die an der Bauakademie OÖ im Zeitraum vom 1.2. bis 28.2.2009 eine Weiterbildungsveranstaltung besucht haben (n=152) und zum zweiten auch jene fünf Baubetriebe (n=169), die qualitativ befragt wurden und sich wohl auch dadurch eine hohe Teilnahmebereitschaft ergab. Die Auswahl der Betriebe ergab sich somit rein aufgrund des Feldzuganges, sodass auf keine Repräsentativität für das gesamte Baugewerbe geschlossen werden darf.

2. Ausgewählte Ergebnisse

Fragen in Bezug auf das Konstrukt „Fehler“ zählen – weil wertbehaftet – zu den gesellschaftlich nicht neutralen Fragen und gelten u. a. aufgrund unserer (schulischen) Sozialisation **als „heikle“ Themen**. Denn, wer einen Fehler macht, dem schaut der Chef über die Schulter, dem traut man nichts zu und muss ihn ständig beobachten. Somit ist auch nicht weiter überraschend, dass Fehler den meisten Befragten peinlich sind (64,6 %) und einerseits Angst vor Kritik (56,3 %) und andererseits Angst vor Bloßstellungen (50,6 %) – vor allem gegenüber den Kollegen verursachen. Fehler zu verursachen wird als peinlich empfunden und somit ist auch nicht weiter überraschend, dass *Fehler fast nur von anderen* (Subfirmen, Hilfskräfte, ...) zumindest in den Aussagen von Befragten *verursacht werden*. Als häufigste Fehlerverursacher werden von 59,4 % die Subfirmen genannt. Immer noch deutlich mehr als die Hälfte (55,1 %) der Befragten sehen auch die Hilfskräfte als häufige Fehlerverursacher. Auch die Architekten werden häufig als Fehlerverursacher (49,2 %) genannt.

*Fehler sind
peinlich*

*Fehler machen
die „Anderen“.*

Stellt man den Fehlerverursachern die Fehlerentdecker gegenüber so ergibt sich ein umgekehrtes Bild. Während die „Ausgebildeten Spezialisten“ wie Poliere, Bauleiter und Facharbeiter im Spitzenfeld liegen, was die Entdeckung von Fehlern angeht, so liegen sie als Fehlerverursacher im hinteren Feld. Obwohl Poliere und Facharbeiter durch ihre gute fachliche Ausbildung und Erfahrung sicher eher Fehler entdecken als verursachen, erscheint die Häufigkeit, mit der Subfirmen und Hilfsarbeiter Fehler verursachen unverhältnismäßig. Dabei lässt sich erkennen, dass man Fehler anderen zuschreibt und auf andere abwälzt und die Fehlerentdeckung – welche nicht negativ behaftet ist – sich selbst zuschreibt. Die Problematik dabei ist, dass man sich selbst Fehler nicht eingestehen kann, um nicht als unzuverlässig zu gelten und um besser als andere dazustehen. *Gleichzeitig ist man anderen gegenüber sehr großzügig bei der Entdeckung von Fehlern* und verzeiht diese eher, ohne Konsequenzen daraus zu ziehen.

Die Gründe, dass Fehler gerne abgeschoben werden, liegen darin begründet, dass in vielen Unternehmen keine fehlertolerante bzw. fehlerfreundliche Kultur vorherrscht. Es sollte jedoch immer zwischen Fehler und Konsequenz unterschieden werden, da nicht jeder Fehler unweigerlich eine Konsequenz nach sich zieht. Wird jedoch ein Fehler nicht aufgedeckt, sondern verdeckt, kann es zu (erheblichen) Folgen kommen. Nur eine offene Fehlerkultur kann helfen, die positive Wirkung von früh erkannten Fehlern zu nutzen (vgl. Lang-von Wins, 2008, S. 35). Die Wirksamkeit von einem *Null-Fehler-Management* sollte deshalb in Frage gestellt werden, da *diese Vorgehensweise Fehlerverursacher noch stärker unter Druck* setzen könnte und somit auch Angst unter den Mitarbeitern verbreitet.

Als häufigste **Ursache für das Auftreten von Fehlern** wird der „*hohe Zeit- bzw. Termindruck*“ gesehen (72,8 %). Fast zwei Drittel der Befragten gaben an, dass „*zu wenig Zeit für die Arbeitsvorbereitung vorhanden ist*“ (62,4 %) und immer noch mehr als die Hälfte sehen den Grund für Fehler darin, dass „*wichtige Informationen nicht rechtzeitig weiter gegeben werden*“ (58,1 %). Diesen subjektiv wahrgenommenen Zeitdruck der Befragten sollte die Geschäftsleitung unbedingt wahrnehmen, da Zeitdruck in enger Verbindung mit Stress steht und Stress bei der Arbeit ein weit verbreitetes Problem darstellt (Dohm et. al, 2008, S. 25 f).

*Hauptursache:
Zeit- und
Termindruck*

Jeder zweite Befragte versucht zuerst selbst verursachte Fehler zu beheben und wendet sich erst nach der Behebung an seinen unmittelbaren Vorgesetzten. Fehler werden vor allem in der eigenen Arbeitskolonne („Partie“) kommuniziert, auch mit der Tendenz diese zu verschleiern. Dabei wird vor allem *in eher informellen Situationen* wie Kaffeepausen, Jausenzeit, Mittagessen

oder auf dem Weg zur Baustelle über Fehler *gesprochen und diskutiert*. Selbstverständlich gibt es in den Baubetrieben auch Wege der formellen bzw. offiziellen Kommunikation – mit Vorgesetzten, mit der Geschäftsleitung, in offiziellen Besprechungen – hier wird aber in einem weitaus geringerem Anteil über Fehler gesprochen. Diese geplante formelle Kommunikation, welche nicht frei gestaltbar ist, sondern durch organisatorische Vorgaben über Form, Inhalte und Ablauf geregelt wird häufig in Form von Protokollen, Gesprächsnotizen wie auch Fotos verschriftlicht bzw. festgehalten. Da die Arbeitsleistung u.a. stark durch soziale Faktoren positiv beeinflusst wird, ist die informelle Kommunikation von großer Bedeutung für einen erfolgreichen Betriebsablauf (Dörfel, 2008, S. 18 ff).

Das Gesprächsklima in den Baubetrieben wird von den Befragten als durchschnittlich sehr gut eingestuft, denn drei Viertel der Befragten (75,5 %) gaben an, dass „die Gesprächspartner einander respektieren“, dass die „Gespräche offen und ehrlich“ sind wie auch „vertrauensvoll“. Laut Meinung der Befragten sind die Gespräche über Fehler zu wenig aktuell und es mangelt auch an den „genau richtigen Informationen“. Handlungsbedarf besteht am Bau deshalb vor allem in Bezug auf die Informationsaufbereitung und auf die Reaktionszeit auf Fehlern. Informationen über Fehler sollen demnach präziser und lösungsorientiert formuliert werden und die Fehlerkommunikation sollte sogleich erfolgen.

Gespräche über Fehler zu wenig aktuell

3. Ausblick

Auftretende Fehler können als **Lernchance** – im Sinne einer lernenden Organisation – nutzbar gemacht werden um dadurch Fehler in Zukunft zu vermeiden. Eine (auch aus Fehlern) lernende Organisation kann aber nur dann etabliert werden, wenn es im Unternehmen einen *kommunikativen Diskurs über Fehler* gibt. Über Fehler zu sprechen setzt aber auch ein großes Vertrauen innerhalb der Belegschaft und der Hierarchie voraus. Die Fehlermeldungen allein sind aber zu wenig, denn ein sinnvolles Lernen ist nur dann möglich, wenn den gemeldeten Fehlern eine Fehleranalyse folgt und darauf aufbauend ein Konzept sowohl zur Vorbeugung als auch zur Behebung von Fehlern längerfristig entsteht. Mit anderen Worten, in einer Organisation muss zur Steigerung ihrer Effizienz eine *produktive Fehlerkultur* gelebt werden.



Ganz zu der negativen Besetzung von Fehlerphänomenen können diesen bei einem entsprechenden Organisationsbewusstsein konstruktive Seiten abgewonnen werden, indem sie bei entsprechender Analyse nutzbar gemacht werden, um deren Auftreten in Zukunft zu vermeiden. Einen möglichen Ansatz hierzu liefert der sozio-technische Systemansatz als Organisationsgestaltungsansatz (wie z.B. durch KVP), der das technische Subsystem mit dem sozialen Subsystem weiterentwickelt und optimiert (Sydow, 1985). Konkret angewandt auf einen Baubetrieb bedeutet ein solcher Ansatz, dass maßgeschneidert auf die situativen Bedingungen (Personal, Technik, Organisation, Material, usw.) neue Lösungswege gesucht werden, um **über ein sinnvolles Fehlermanagement das Auftreten von Fehlern systematisch kontrollieren und beheben** zu können.

4. Literatur

1. Dohm, S. et. al. (2008): Mitarbeitergesundheit und Arbeitsschutz: Gesundheitsförderung als Führungsaufgabe. Elsevier, Urban & Fischer Verlag, München.
2. Lang-von Wins, T. et. al (2008): Potentialbeurteilung. Springer, Berlin.
3. Rami, U. (2009), (Hg.): Fehlermanagement im Baugewerbe. Fehler erkennen, kommunizieren und zukünftig verhindern. Forschungsbericht. Eigenverlag, Linz.
4. Sydow, J. (1985): Der soziotechnische Ansatz der Arbeits- und Organisationsgestaltung: Darstellung, Kritik, Weiterentwicklung. Campus, Frankfurt, Main.
5. Bauschadensbericht

Unser Angebot:

Zu Ihrer Unterstützung steht Ihnen **orange**cosmos gerne zur Verfügung.

Bauen Sie für Ihre Strategie und Ihre Analysen auf orangecosmos:
**Wir liefern Ihnen vom Know-how zur Strategieentwicklung über die
Feinheiten der Umsetzung bis hin zum unterstützenden Software-
Werkzeug eine abgestimmte Komplettlösung.**

- *Wir erstellen Ihnen jene Studien, die genau Ihre geschäftsentscheidenden Informationsbedürfnisse befriedigen.*
- *Wir übersetzen Ihnen die Ergebnisse der Studien für Ihren Kontext.*
- *Wir verknüpfen Studienergebnisse mit den richtigen strategischen Ableitungen für Ihren Zukunftserfolg.*
- *Wir begleiten Ihre Strategieentwicklung von A bis Z. Von der Analyse bis zur Zukunftsprogrammumsetzung.*
- *Wir erarbeiten individuelle Fehlermanagementsysteme planen die Eckpunkte ihrer konstruktiven Fehlerkultur.*

Zögern Sie nicht uns anzurufen - **Wir freuen uns auf ein Telefonat mit Ihnen!**

++43 664-241 39 80 Hr. Schützinger / ++43 664 24 34 534 Hr. Kremsmair
++43 664-422 86 55 Hr. Gumpetsberger / ++43 699-15 66 77 66 Hr. Hueber

Vorschau:

Sind Sie an strategischen Themen interessiert?

Arbeiten Sie **OrangeTimes** durch - Sie werden zahlreiche Anregungen für Ihre tägliche (Strategie-)Arbeit mitnehmen können.

In der **nächsten Ausgabe lesen** Sie über das Thema: „**Erfolgsdreieck: Menschen – IT – Prozesse**“.

Freuen Sie sich auf diesen interessanten Newsletter.

Für Informationen & Diskussionen stehen wir Ihnen jederzeit gerne zur Verfügung.

orange**cosmos** Veranstaltungshinweise

Am Tag der Herbst-Tag-und-Nachtgleiche am **22. September 2010** in Linz (Blue Danube Airport) veranstalten wir im Rahmen des Strategiecosmos den 1. Zukunftskongress zum Thema „**Zeitenwende: Wie Unternehmen in neue Welten aufbrechen**“, zu dem wir Sie herzlich einladen.

Genießen Sie erlebnisreiche Stunden voller Inspiration, Zukunftswissen, Fakten und beeindruckender Lösungsansätzen.

Nähere Informationen finden Sie im Attachment zu diesem Mail bzw. auf unserer Homepage. Wir ersuchen Sie um Anmeldung unter info@strategiecosmos.at oder per Fax-Formular der beiliegenden Veranstaltungsbeschreibung.

Impressum & Kontaktdaten

Viele Grüße und viel Erfolg beim strategischen Steuern wünschen



Harald Schützing

Mag. Harald Schützing

Holzstraße 20, 4181 Oberneukirchen
schuetzinger@orange-cosmos.com
Tel: 0664-2413980
Fax: 07212-7308-25



Erich Kremsmair

Mag. Erich Kremsmair

Goethestraße 20, 4020 Linz
kremsmair@orange-cosmos.com
Tel: 0664-2434534
Fax: 0732-946060



Gumpetsberger Andreas

**Mag. Andreas
Gumpetsberger, MBA**

Fuxstraße 31, 4600 Wels
gumpetsberger@orange-cosmos.com
Tel: 0664-4228655
Fax: 07242-910696



Hueber

Robert Hueber, MBA MPA

Im Schlantenfeld 27, 4040 Linz
hueber@orange-cosmos.com
Tel: 0699-15667766

orangecosmos ist auf **Strategiethemen** spezialisiert und bietet folgende Schwerpunkte:

- **Strategiefindung** und **Strategieentwicklung**
- Moderation und Begleitung von **Strategieprozessen**
- **Strategieumsetzung** & Projektmanagement von Strategieprojekten
- Markt- und Konkurrenzanalysen, Positionierung & Vermarktungskonzepte
- Schaffung und Absicherung von Wachstum
- **Innovationsmanagement** und **Trendanalyse**

orangecosmos „Beratung zum Wohlfühlen“

www.orange-cosmos.com / office@orange-cosmos.com

Blattlinie: **OrangeTimes** liefert Ihnen Informationen, Tipps & Tricks für Ihre Strategie-Entwicklung. Wir informieren Sie als Unternehmer bzw. Führungskraft laufend über folgende Themen:

- Wie entscheide ich mich für die richtigen Unternehmensstrategien?
- Wie kann mein Unternehmen trotz oder wegen schwieriger Zeiten wachsen?
- Wie schaffe ich Innovation?
- Wie setze ich meine Strategien effektiv – d.h. wirklich erfolgreich - um?