

# INNOVATION DANK FEHLERKULTUR

Der in der Schweiz vorherrschende konstruktive Umgang mit Fehlern wirkt sich positiv auf die Innovationskraft und die generelle Arbeitseinstellung aus. Das zeigt die aktuelle «HR-Barometer»-Befragung.

**Text:** Anja Feierabend | Delia Meyer

86 Prozent der über 2000 befragten Arbeitnehmenden sind der Meinung, dass Fehler hilfreich für die eigene Arbeit sein können und die Gelegenheit bieten, etwas aus ihnen zu lernen. Beschäftigte berichten auch, dass sie sich durch Vorgesetzte und Arbeitskolleginnen und -kollegen unterstützt fühlen und in vielen Unternehmen ein Klima der psychologischen Sicherheit herrscht. Es dominiert der proaktive Umgang mit Fehlern, sodass diese offen kommuniziert und reflektiert werden können. Weniger als 10 Prozent der Beschäftigten geben an, dass sie Fehler im Allgemeinen verbergen.

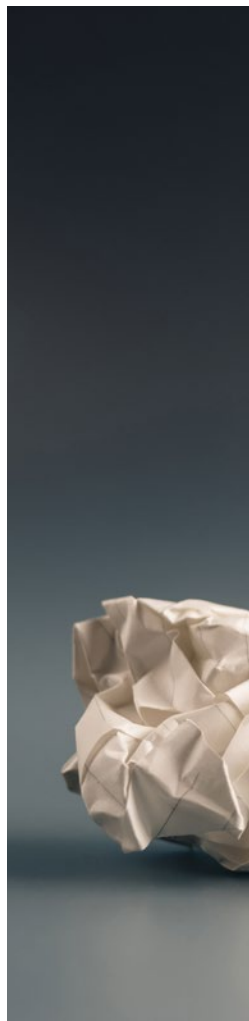
Allerdings bestehen gemäss der Studie – ein vom Schweizerischen Nationalfonds gefördertes Projekt der Universitäten Luzern und Zürich sowie der ETH Zürich – auch Verbesserungsmöglichkeiten, insbesondere hinsichtlich der Bereitschaft, Teams mehr Zeit für die Entwicklung neuer Ideen zur Verfügung zu stellen. Ebenso zeigt die Befragung, dass die

Unterstützung von Ideen durch Vorgesetzte über Abteilungsgrenzen hinweg verbessert werden könne. Beschäftigte könnten zudem noch stärker darin unterstützt werden, dem Risiko, Fehler zu machen, offen zu begegnen.


#### **Diverse positive Auswirkungen**

Eine Unternehmenskultur, die innovatives Handeln und Lernen aus Fehlern bei den Beschäftigten fördert, ist nicht nur im Hinblick auf Innovation wünschenswert. Sie beeinflusst auch generelle Arbeitseinstellungen und das Erleben der Arbeitssituation positiv. Beschäftigte in Unternehmen mit einer solchen Kultur berichten von weniger Stress, mehr Arbeits- und Laufbahnzufriedenheit, mehr Commitment, also Bindung an die Organisation, und geringeren Kündigungsabsichten.

Umgekehrt ist für innovatives Handeln und das Lernen aus Fehlern, neben kulturellen Faktoren, die Gestaltung der täglichen Arbeit zentral. Autonomie, Aufgabenvielfalt und



Gudela Grote | Bruno Staffelbach (Hrsg.)  
**Schweizer HR-Barometer 2022:  
Innovation und Scheitern**  
Universitäten Luzern, Zürich  
und ETH Zürich, 2022

 **Abruf der Studie:**  
[www.unilu.ch/hrbarometer](http://www.unilu.ch/hrbarometer)



Partizipation sind die wichtigsten Arbeitsmerkmale, um Innovation zu fördern. Während Autonomie und Aufgabenvielfalt relativ weit verbreitet sind, besteht bei der Partizipation, also der Beteiligung von Beschäftigten an Entscheidungen im Unternehmen, noch am ehesten Verbesserungsbedarf.

#### **Trend zu gestiegenen Erwartungen**

Bezüglich der allgemeinen Arbeitssituation, die ebenfalls im Rahmen des regelmässig herausgegebenen «Schweizer HR-Barometer» erfasst wird, zeigt sich insgesamt ein positives Bild, das sicher auch durch die gegenwärtige beschäftigtenfreundliche Situation am Arbeitsmarkt geprägt ist. Die im sogenannten psychologischen Vertrag ausgedrückten Erwartungen der Beschäftigten sind etwas gestiegen, die Angebote der Unternehmen aber auch. Sorgenkinder sind weiterhin eine aus Sicht der Beschäftigten angemessene Entlohnung und das Vorhandensein von Entwicklungsmöglichkeiten. Hinsichtlich

Letzterem ist insbesondere besorgniserregend, dass sich der in früheren Ausgaben des «HR-Barometer» bereits aufgezeigte Trend zu weniger Weiterbildungstagen noch verstärkt hat. Ebenso werden weiterhin Leistungsbeurteilungen und Laufbahnplanung als Kernbestandteile der Personalentwicklung zu wenig durchgeführt beziehungsweise angeboten.

Schliesslich kann vermutet werden, dass bei für Beschäftigte weiterhin günstiger Arbeitsmarktlage mehr Dynamik im Arbeitsverhalten entstehen wird. Derzeit ist zwar die Kündigungsabsicht tief, aber die erlebte Arbeitsmarktfähigkeit ist zum ersten Mal seit zehn Jahren gestiegen, und Beschäftigte berichten dynamischere Formen von Arbeits(un)zufriedenheit, welche steigende Erwartungen und Veränderungsbereitschaft signalisieren. Unternehmen sollten sich also durch verbesserte HR-Praktiken für diese Dynamik wappnen, mit besonderem Blick auf Entlohnung und Personalentwicklung.



**Anja Feierabend**  
Oberassistentin am Center für Human Resource Management (CEHRM), Projektleiterin «Schweizer HR-Barometer»

 [www.unilu.ch/  
anja-feierabend](http://www.unilu.ch/anja-feierabend)



**Delia Meyer**  
Wissenschaftliche Assistentin und Doktorandin am CEHRM, Mitautorin «Schweizer HR-Barometer»

 [www.unilu.ch/  
delia-meyer](http://www.unilu.ch/delia-meyer)