

Schweizer HR-Barometer 2022

Begünstigt Fehleraversion Lernen und Innovation?

Ergebnisse des Schweizer HR-Barometers 2022 zeigen, dass eine Unternehmenskultur sowohl des Fehlermanagements als auch der Fehleraversion förderlich für Lernen und Innovation sein kann. Dieser Artikel diskutiert, weshalb ein guter Umgang mit Fehlern wichtig ist.

Von Delia Meyer, Lena Schneider und Dr. Anja Feierabend

Die Schweiz ist eines der innovationsstärksten Länder der Welt. Viele besonders innovationskräftige Unternehmen und Start-ups haben ihren Sitz in der Schweiz. Eine solide Innovations- und Fehlerkultur gilt hierbei als zentraler Schlüssel für die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen. Doch was beinhaltet eine solide Innovations- und Fehlerkultur? Entscheidend ist, dass Arbeitnehmende vom Arbeitgeber im Innovationsprozess unterstützt werden und Fehler als Chance wahrgenommen werden, bestehende Prozesse, Verfahren und Produkte zu optimieren.

Innovations- und Fehlerkultur

Die Unternehmenskultur, gelebte Normen, Werte und Praktiken sind wegweisend für das Lern- und Innovationsverhalten von Arbeitnehmenden in einem Unternehmen. Die Innovationskultur eines Unternehmens beeinflusst das individuelle Arbeitsverhalten von Arbeitnehmenden und den Grad der Unterstützung, welche Arbeitnehmende durch Vorgesetzte sowie Arbeitskolleginnen und -kollegen erfahren (Tian et al., 2018). Die Ergebnisse des Schweizer HR-Barometers 2022 zeigen, dass sich 57% der befragten Arbeitnehmenden im Innovationsprozess – dem Generieren, Fördern und Implementieren neuer, nützlicher Ideen – durch ihre Arbeitskolleginnen und -kollegen unterstützt fühlen; 62% fühlen sich zudem durch ihre Vorgesetzten unterstützt.

Nicht nur neue, nützliche Ideen, sondern auch Fehler sind eine Ressource, welche für die Optimierung bestehender Produkte und Prozesse genutzt werden kann. Im Umgang mit Fehlern werden auf or-

ganisationaler Ebene die Fehlerkulturen «Fehlermanagement» und «Fehleraversion» unterschieden. Das Fehlermanagement beschreibt den konstruktiven Umgang mit Fehlern und beinhaltet das

Kommunizieren über Fehler, die Kompetenz im Umgang mit auftretenden Fehlern, die Fähigkeit, Gründe für das Auftreten von Fehlern zu reflektieren und die Risikobereitschaft, Fehler zu machen. Mit



Der Einfluss von Fehleraversion auf arbeitsbezogene Einstellungen und Verhaltensabsichten (Faktoren, auf welche sich ein statistisch signifikanter Einfluss gezeigt hat, sind dunkelblau, nicht signifikante Ergebnisse hellblau abgebildet)

SCHWEIZER HR-BAROMETER

Der Schweizer HR-Barometer erfasst seit 2005 in regelmässigen Abständen, wie Arbeitnehmende in der Schweiz ihre Arbeitssituation erleben. Erhoben werden unter anderem gegenseitige Erwartungen und Angebote von Arbeitnehmenden und Arbeitgebenden als Bestandteil der Arbeitsbeziehung (psychologischer Vertrag), Praktiken des Human Resource Management wie Arbeitsgestaltung und Personalentwicklung, Führung, Arbeitszufriedenheit, Arbeitsmarktfähigkeit und Karriereorientierung. Die Grundlage der aktuellen Ausgabe bildet eine Befragung von 2088 Angestellten, basierend auf dem Stichprobenregister des Bundesamts für Statistik. Die Befragung für die diesjährige Ausgabe fand zwischen März und Juni 2022 in der deutsch-, französisch- und italienischsprachigen Schweiz statt. Mehr Informationen zum Projekt: www.hrbarometer.ch

der Fehleraversion ist eine Fehlerkultur gemeint, welche Fehler nicht toleriert und diese auf alle Fälle abwenden will. Diese Fehlerkultur kann dazu führen, dass sich Arbeitnehmende durch Fehler belastet fühlen und die begangenen Fehler aus Angst vor negativen Konsequenzen verbergen (Van Dyck et al., 2005).

Die Ergebnisse des Schweizer HR-Barometers 2022 zeigen, dass rund zwei Drittel der Beschäftigten in der Schweiz in ihren Unternehmen eine konstruktive Kultur des Fehlermanagements erleben. 61% der Arbeitnehmenden gaben an,

dass Fehleraversion in ihrem Unternehmen nicht Teil der Kultur ist. Die Ergebnisse weisen aber auch darauf hin, dass eine Unternehmenskultur sowohl des Fehlermanagements als auch der Fehleraversion das Lernen aus Fehlern begünstigen und innovatives Arbeitsverhalten hervorbringen kann.

Unter welchen Umständen lernen wir aus Fehlern?

Um diesen Effekt besser einordnen zu können, wurden im Rahmen dieses Artikels weiterführende Analysen durchge-

führt, welche ebenfalls auf den Daten des Schweizer HR-Barometers 2022 basieren. Hierzu wurden die beiden Teilaspekte der Fehleraversion – Belastung durch Fehler und Verbergen von Fehlern – separat betrachtet. Wie in der Abbildung (S. 34) ersichtlich, führt nur die Belastung durch Fehler dazu, dass Arbeitnehmende aus Fehlern lernen und innovatives Arbeitsverhalten zeigen. Offenbar kann die aufgrund von Fehlern empfundene Belastung Arbeitnehmende dazu motivieren, aus Fehlern zu lernen und bestehende Produkte, Verfahren oder Prozesse zu verbessern, um das Auftreten zukünftiger Fehler zu vermeiden.

Anders sieht es beim Verbergen von Fehlern aus. Die Ergebnisse der weiterführenden Analysen weisen darauf hin, dass das Verbergen von Fehlern nicht zu individuellem Lernen aus Fehlern oder innovativem Arbeitsverhalten führt.

Das Verbergen von Fehlern verhindert nicht nur individuelles, sondern auch organisationales Lernen. Werden Fehler

Ihr Dankeschön in seiner schönsten Form. Die Coop Geschenkkarte.

Möchten Sie Ihren Mitarbeitenden, Kunden oder Geschäftspartnern eine Freude bereiten? Dann ist die Coop Geschenkkarte die perfekte Idee.

Die Coop Geschenkkarte ist individuell und vielseitig und kann mit einem Betrag von CHF 10.– bis CHF 1000.– aufgeladen werden. Sie kann mit Ihrem Firmenlogo versehen werden oder mit Ihrem eigenen Design. Profitieren Sie auch von unserem Lettershop-Angebot, auf Wunsch übernehmen wir auch gleich die Verpackung und den Versand an die Empfänger. Oder Sie entscheiden sich für die digitale Variante: Geschenkkarten, die einfach per E-Mail versendet werden können.



Entdecken Sie auf geschenkkarte.coop.ch, wie einfach Sie Ihre Geschenkkarten erstellen können. Kann nicht für Zahlung für TWINT, REKA und Paysafe genutzt werden.

Für mich und dich.



Ein konstruktives Fehlermanagement hilft im Umgang mit Fehlern und fördert den Innovationsprozess.

nicht kommuniziert, verhindert dies, dass Arbeitnehmende von den Fehlern anderer lernen können. Das Teilen von Wissen über aufgetretene Fehler ist jedoch ein wichtiger Teil eines effektiven Fehlermanagements. Die gemeinsame Analyse und Diskussion von Fehlern sowie das Antizipieren von möglichen weiteren lassen das Entstehen einer kollektiven Achtsamkeit gegenüber Fehlern zu. Unternehmen, die effektiv mit Fehlern umgehen können, experimentieren häufiger und bringen eher Innovationen hervor (Matthews et al., 2022).

Arbeitseinstellungen und -verhalten

Die Fehlerkultur eines Unternehmens beeinflusst nicht nur das Lernen aus Fehlern und das innovative Arbeitsverhalten, sondern wirkt sich auch auf weitere arbeits-

bezogene Einstellungen und Verhaltensabsichten aus. Das Fehlermanagement hat einen durchgehend positiven Einfluss. So senkt der konstruktive Umgang mit Fehlern die Kündigungsabsicht, das Stresslevel und die wahrgenommene Arbeitsplatzunsicherheit der Beschäftigten. Gleichzeitig erhöhen sich die Zufriedenheit der Beschäftigten und die Verbundenheit mit dem Arbeitgeber. Ein anderes Bild zeigt sich bei der Fehleraversion (siehe Abbildung S. 34). Eine Unternehmenskultur der Fehleraversion erhöht die Arbeitsplatzunsicherheit, den wahrgenommenen Stress und die Absicht zu kündigen. Gleichzeitig sinken die Arbeitszufriedenheit, das Commitment und die Laufbahnzufriedenheit. Dasselbe Bild ergeben auch die weiterführenden Analysen zur Fehleraversion. Sowohl die Belastung durch Fehler als auch das Verbergen von Fehlern wirken sich negativ auf das Arbeitsverhalten und

die arbeitsbezogenen Verhaltensabsichten der Beschäftigten aus.

Fazit

Werden Arbeitnehmende im Innovationsprozess unterstützt, fördert dies das innovative Arbeitsverhalten. Ein konstruktives Fehlermanagement hilft im Umgang mit Fehlern. Werden Fehler als Belastung wahrgenommen, kann dies ebenfalls zu individuellem Lernen aus Fehlern und innovativem Arbeitsverhalten führen. Dieser Umgang mit Fehlern erhöht jedoch das Stresslevel der Beschäftigten und lässt sie vermehrt über eine Kündigung nachdenken. Grundsätzlich ist es zu begrüßen, wenn Beschäftigte sich über Fehler untereinander austauschen. So kann ein gemeinsames Verständnis über zu optimierende Produkte und Prozesse entstehen, und die Ressource Fehler kann breitflächig für das Entstehen innovativer Ideen im Unternehmen genutzt werden.

Quellen

Matthews, J., Love, P. E., Ika, L. A., & Fang, W. (2022). Error aversion or management? Exploring the impact of culture at the sharp-end of production in a mega-project. *Developments in the Built Environment*, 10, 2-10.

Tian, M., Deng, P., Zhang, Y., & Salmador, M. P. (2018). How does culture influence innovation? A systematic literature review. *Management Decision*, 56(5), 1088-1107.

Van Dyck, C., Frese, M., Baer, M., Sonnentag, S. (2005). Organizational error management culture and its impact on performance: a two-study replication. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1228-1240.



Delia Meyer ist Betriebsökonomin, MSc und arbeitet als wissenschaftliche Assistentin am Center für Human Resource Management an der Universität Luzern und Projektmitglied des Schweizer HR-Barometers.



Lena Schneider ist Psychologin, M.Sc. und arbeitet als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Arbeits- und Organisationspsychologie der ETH Zürich, wo sie für die operative Betreuung des Schweizer HR-Barometers verantwortlich ist.



Dr. Anja Feierabend ist Oberassistentin und Dozentin am Center für Human Resource Management an der Universität Luzern. Sie leitet das Infrastrukturprojekt «Schweizer HR-Barometer» der Universitäten Luzern, Zürich und der ETH Zürich und ist Mitgründerin des Start-ups HR ConScience GmbH.

TAKE HOME MESSAGES

- Ein konstruktives Fehlermanagement fördert das Kommunizieren von Fehlern innerhalb des Unternehmens und schafft ein gemeinsames Verständnis über das Entstehen und den Umgang mit Fehlern, was wiederum organisationales Lernen und Innovation ermöglicht.
- Ein unzureichender Umgang mit Fehlern ist belastend für Arbeitnehmende. Dies muss auf individueller Ebene nicht unbedingt hinderlich sein für Lernen aus Fehlern und innovatives Arbeitsverhalten. Jedoch verhindert das Verbergen von Fehlern den Transfer von Wissen über Fehler und zerstört damit Innovationspotenzial.
- Fehleraversion wirkt sich negativ auf arbeitsbezogene Verhaltensabsichten und Einstellungen aus. Sowohl das Verbergen von Fehlern als auch die Belastung durch Fehler erhöhen den wahrgenommenen Stress, die Arbeitsplatzunsicherheit und die Kündigungsabsicht. Gleichzeitig sinken die Arbeits- und Laufbahnzufriedenheit sowie das Commitment.