

Fehlerkommunikation - Ein Beitrag zum organisationalen Fehlermanagement in der öö. Baubranche

Ursula RAMI, Hanns Peter EULER

*Institut für Soziologie, Abteilung Wirtschafts- und Organisationssoziologie,
Johannes Kepler Universität Linz
Altenberger Strasse 69, A-4040 Linz*

Kurzfassung: Zielorientiertes Handeln innerhalb eines Unternehmens ist ohne Kommunikation undenkbar. Somit zählt Kommunikation als Prozess sozialer Arbeitsbeziehungen zu den wichtigsten Faktoren in einem Unternehmen. Die Baubranche zeichnet sich trotz des zunehmenden informations- und kommunikationstechnologischen Fortschrittes immer noch durch einen hohen Anteil an face-to-face Kommunikation aus. Im vorliegenden Aufsatz sollen schwerpunktmäßig die innerbetrieblichen Kommunikationsstrukturen und Interaktionen in Bezug auf Fehler aufgezeigt werden. Es gilt, auftretende Fehler als Lernchance – im Sinne einer lernenden Organisation – nutzbar zu machen.

Schlüsselwörter: Fehler, Kommunikation, Lernen, Fehlerkultur

1. Einleitung und Fragestellung

Der organisationsinternen Kommunikation wird seit einigen Jahren immer mehr an Beachtung gegeben. Besonders im Hinblick auf organisationales Lernen (Argyris/Schön 2006) bedarf es der Weitergabe von wichtigen relevanten Informationen. Der Informationsaustausch rückt dabei immer mehr und mehr in den Mittelpunkt der Diskussion, wie z. B. auch in diversen jüngeren Studien zum Themenbereich Fehlermanagement in Organisationen (van Dyck et al., 2005). Trotz einer großen Relevanz der Fehlerkommunikation kann in Organisationen nicht per se von einem ausreichenden Informationsaustausch über bereits entstandene und/oder aufgedeckte Fehler ausgegangen werden (Edmondson 1996; Tschaut et al., 2010), was dazu führen kann, dass wichtige Informationen zur Erledigung der eigenen Arbeit nicht in entsprechender Qualität, Quantität und Zeit transportiert und verteilt werden. Werden Fehler im Unternehmen nicht kommuniziert, so ist einerseits die Möglichkeit eines effizienten Fehlermanagements nicht gegeben und andererseits das Konzept der lernenden Organisation im Sinne von Argyris & Schön (2006) oder Senge (2008) nicht möglich, weil eine der wichtigsten Grundvoraussetzungen – nämlich die Kommunikation – fehlt bzw. mangelhaft entwickelt ist.

Die Schwierigkeiten, die mit dem Kommunizieren von Fehlern einhergehen, liegen bereits in der Wertgebundenheit des Wortes „Fehler“. Das Wort ist nach wie vor – insbesondere im beruflichen Kontext – negativ besetzt. Fehler auf individueller Ebene werden oft mit Versagen, Scheitern, Unfähigkeit, Unqualifiziertheit, Schuld etc. gleichgesetzt und weniger mit persönlicher Lernchance (vgl. Rami et al., 2012, S. 593 f). Fehler lösen negative Emotionen wie Schuld, Scham, Ärger und Angst aus (Oser/Spychinger, 2005), werden in unserer Gesellschaft nicht gerne gesehen und

oftmals vertuscht um möglichen Sanktionen zu entgehen. Dieses Verhalten, bedingt schon durch Sozialisationsprozesse in Familie, Schule und Organisationen, begünstigt eine Gesellschaft mit einer vermeintlichen „Null-Fehler-Kultur“ (Rami/Hunger, 2013, S. 199). Weiters kommt hinzu, dass grundsätzlich eine große Hemmung in der Weitergabe „schlechter Nachrichten“ vorliegt (vgl. Sperka, 1996, S. 98 ff) und Fehler werden in Organisationen im Sinne einer „Abweichung von einem als richtig angesehenen Verhalten oder von einem gewünschten Handlungsziel, das der Handelnde eigentlich hätte ausführen bzw. erreichen können“ (Hofinger, 2012, S. 40) durchwegs als schlechte Nachricht bewertet. Dies mag u.U. daran liegen, dass mit Hilfe technischer Kontrollsysteme Fehler in Organisationsprozessen gänzlich ausgeschlossen werden sollten und ein „Null-Fehler-Management“ etabliert werden sollte und kein Fehlermanagement im Sinne des organisationalen Lernens als notwendig erachtet wird (Frese, 1991; Hofinger et al., 2006).

Diese technischen Fehlervermeidungsstrategien stießen schnell an ihre Grenzen, da sich menschliche Fehler in betrieblichen Abläufen nicht einfach eliminieren lassen (Harteis et al., 2006; van Dyck et al., 2005; Rybowskiak et al., 1999; Reason, 1990). Hohe Standardisierungsgrade und hohe Qualifikationen der Mitarbeiter können Organisationen nicht gänzlich vor Fehlern schützen. Standardisierte Abläufe, Checklisten und technische Prozesse, unabhängig vom ökonomischen Aufwand, genügen nicht um Fehler zu verhindern (Prümper et al., 1992), sondern es bedarf vor allem der Kommunikation von Fehlern, also der Informationsweitergabe von fehlerhaften Handlungen wie auch dem Fehler als „Endprodukt“.

Der Fokus der Fehlerforschung liegt vor allem auf Hochsicherheitsbranchen wie Luftfahrt, Krankenhäuser und Kernkraftwerke. Handwerkliche Branchen und andere Branchen, bei denen sozusagen der Anteil an standardisierten, automatischen Arbeitsabläufen gering ist und Fehler nicht unbedingt mit Personenschäden einhergehen, kommen bis dato in der Fehlerforschung zu kurz. Vor allem in der industriellen Produktion und im Handwerk ist es immer noch schwierig, Fehler offen zu kommunizieren, zu thematisieren und als Lernchance zu begreifen, weil Fehler in diesen Bereichen noch immer als zu vermeidende Ausnahmefälle gelten (Weingardt, 2004, S. 193).

In der Baubranche wirken viele Arbeitnehmer mit unterschiedlichen Qualifikationsprofilen und Professionen wie auch aus verschiedenen Unternehmen (z.B. Subfirmen) zusammen. Sie stehen dabei in einem bestimmten Abhängigkeitsverhältnis zueinander in Beziehung und sind dabei oft besonderen Belastungen ausgesetzt (etwa einem hohen Zeit- und Termindruck). Hinzu kommen allgemeine Aspekte und Klischees, wie etwa ein rauer Umgangston und mangelnde Kommunikationskompetenz (vgl. Rami, 2009, S. 23; Rami et al. 2012, S. 594). Den modernen Informations- und Kommunikationstechnologien (I & K Technologien) wird deshalb nur in den administrativen Bereichen (Büroarbeit) eine entsprechende Bedeutung zugeschrieben werden.

Von fünf oberösterreichischen mittelständischen Baubetrieben liegen bereits qualitative Daten aus 31 Experteninterviews zum Thema Fehlerursachen aus vorausgegangenen Studien vor, über die bereits am Frühjahreskongress der GfA 2012 referiert wurde. Dabei konnte festgestellt werden, dass die Befragten der Meinung sind, Fehler entstehen, wenn wichtige Informationen nicht rechtzeitig weitergegeben werden (vgl. Rami et al., 2010, S. 295), woraus bereits der bedeutsame Aspekt der zwischenmenschlichen Kommunikation allgemein hervorgeht. Weiters wurden „sonstige Kommunikationsprobleme“ (z.B. zu viel Information bzw. zu wenig Information, schlechtes Zuhören) als Fehlerursache

angeführt (vgl. Rami, 2009, S. 23). Zugleich werden Verbesserungen in der Kommunikation als günstigste Fehlervermeidungsmaßnahme von den Befragten genannt (vgl. Rami, 2009, S. 97). Um über die bereits festgestellten Kommunikationsprobleme und deren Kontexten mehr Informationen und Klarheit zu gewinnen, wurde eine quantitative Fallstudie mit der zentralen Frage nach den Faktoren und Einflussgrößen der Fehlerkommunikation und deren Wechselwirkungen am Beispiel von 2 Unternehmen der Baubranche durchgeführt.

2. Methodik

Der bereits erwähnten qualitativen Studie folgt nun eine quantitative Befragung mittels standardisiertem Fragebogen (125 Variablen), der für beide Unternehmen identisch gehalten werden konnte. Die beiden Unternehmen wurden aufgrund des vorhandenen Feldzuganges für die quantitative Studie gewählt. Das Gesamtsample der Befragung (n=202) setzt sich aus zwei öö. mittelständischen Baubetrieben zusammen und richtet sich an Facharbeiter bis zu Vertretern des Managements. Die Basis des Erhebungsinstruments bildet einerseits der speziell für innerbetriebliche Kommunikation entwickelte Fragebogen *KomminO* (Sperka, 1997) in modifizierter Form und der *Error Orientation Questionnaire* (Rybowiak et al., 1999). Andererseits wird auch für die Ermittlung einfließender Faktoren (etwa Vertrauen, soziale Rückendeckung, Arbeitszufriedenheit) auf bewährte Skalen zurückgegriffen (z.B. Prümper et al., 1995).

3. Ausgewählte Ergebnisse

Einen sehr wichtigen Kommunikationsaspekt in Organisationen stellt die Bedeutung der Kommunikation für eine qualitativ hochwertige Arbeitsausführung dar (Sperka, 1997). Dabei geht es vor allem darum, für wie wichtig die Kommunikation für die Durchführung der eigenen Arbeitsaufgaben empfunden wird. Eine geringere Bedeutung könnte daraus resultieren, dass der Kommunikation objekt- bzw. aufgabenbezogen eine eher untergeordnete Rolle für die Verrichtung der Arbeit zukommt, oder auch daher, dass ein mangelndes subjektbezogenes Bewusstsein über die Notwendigkeit von Kommunikation im Kontext der Arbeit vorliegt. Eine mangelhafte subjektive Kommunikationsbedeutung könnte dahin führen, dass Fehler nicht offen thematisiert werden.

Als allgemeines Ergebnis zeigt sich, dass in den beiden untersuchten Baubetrieben der Kommunikation von den Befragten allgemein eine sehr große Bedeutung beigemessen wird. Der horizontalen Kommunikation (Kollegen) wird allgemein betrachtet eine etwas größere Bedeutung zugeschrieben als der vertikalen Kommunikation (Vorgesetzte). Denn 6 von 10 Befragten stufen die unterschiedlichen Statements über Kommunikation mit den Kollegen als „sehr zutreffend“ ein (vgl. Abb. 1). Die gesehene vorrangige Bedeutung der horizontalen Kommunikation für die Ausführung der eigenen Arbeit liegt in erster Linie an der erforderlichen branchentypischen unmittelbaren Zusammenarbeit im Team.

Einen weiteren sehr wesentlichen Aspekt erfolgreicher Kommunikation stellt sicherlich das Vertrauen in den Kommunikationspartner dar. Vertrauen ist eine empfindliche „Grundlage des sozialen Zusammenhalts“ (Hartmann/Offe, 2001) und

ist für soziale Beziehungen förderlich, kann aber in Arbeitsbeziehungen nicht automatisch vorausgesetzt werden.

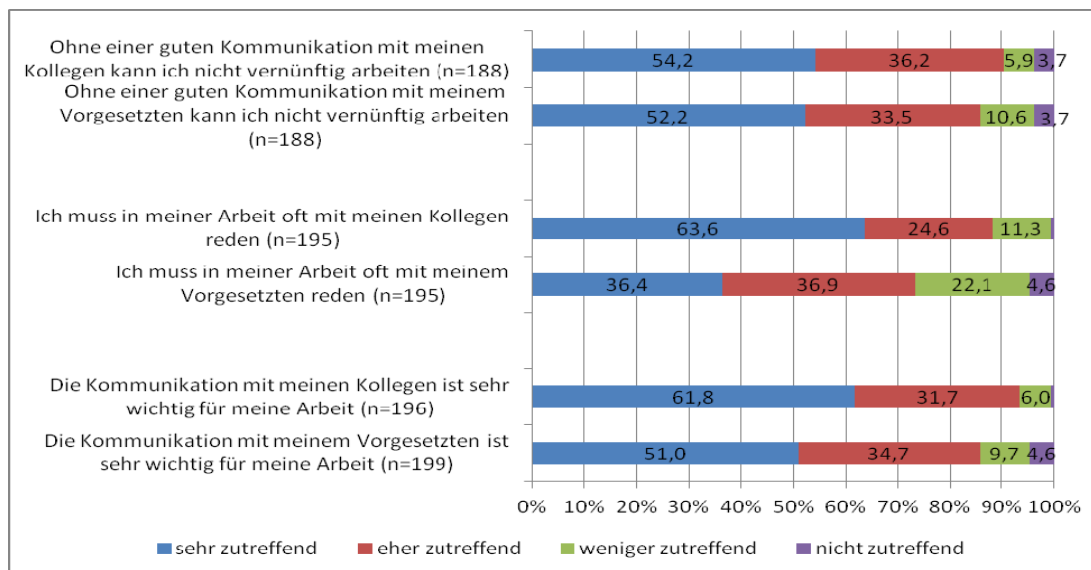


Abb. 1: Horizontale und vertikale Kommunikationsbedeutung (in %)

Im Hinblick auf Fehler und somit auf heikle oder auch wertgebundene Informationsinhalte ist gutes Vertrauen wichtig dafür, dass diese wichtigen Informationen mitgeteilt werden. Grundsätzlich zeigt die vorliegende Untersuchung, dass ein hohes Vertrauen in die Kommunikationspartner vorliegt. Dabei ist das Vertrauen in die Kollegen etwas höher als in den unmittelbaren Vorgesetzten.

Eine wichtige Voraussetzung für das Lernen aus begangenen Fehlern ist die Weitergabe, also die Kommunikation, von Fehlern im Unternehmen. Für van Dyck et al. (2005) bildet die Fehlerweitergabe die wichtigste Komponente für ein funktionierendes Fehlermanagement. Nur wenn Fehler im Unternehmen kommuniziert werden, kann erreicht werden, dass die gleichen bzw. ähnlichen Fehler nicht mehrmals auch noch von anderen Personen gemacht werden. Die Ergebnisse zeigen, dass ganz allgemein betrachtet eine grundsätzlich hohe Zustimmung zur Informationsweitergabe über Fehler („Fehlermitteilung“) vorliegt. Über 90 % der Befragten gaben an, sich an Kollegen zu wenden, wenn sie einen Fehler alleine nicht beheben können und 8 von 10 Befragte gaben an, dass sie offen und ehrlich über festgestellte eigene Fehler kommunizieren. Die abhängige Variable „Fehlermitteilung“ wurde aus sechs Statements zum Verhalten bei eigenen Fehlern gebildet.

Faktoren, die die Fehlerkommunikation begünstigen

Zur Beantwortung der Frage welche Faktoren die Fehlerkommunikation begünstigen, wurde ein Pfadmodell entwickelt und lineare Regressionen gerechnet. Im vorliegenden linearen Modell kann die Varianz der abhängigen Variable Fehlermitteilung ($R^2=0,403$) durch die unabhängigen Variablen erklärt werden. Allerdings bleiben noch weitere Einflüsse ungeklärt. Die Fehlermitteilung hängt hoch signifikant am stärksten von der wahrgenommenen sozialen Rückendeckung ab. Je höher diese ist, umso eher werden Fehler mitgeteilt. Ebenfalls direkt auf die Fehlermitteilung wirkt das allgemeine Feedback zur Arbeit. Je vollständiger das Feedback durch Vorgesetzte und auch Kollegen empfunden wird, umso eher werden Fehler kommuniziert.

Neben diesen direkten Einflüssen auf die Fehlermitteilung können noch mehrere indirekte Einflüsse über die Index-Variable soziale Rückendeckung festgestellt werden. Den stärksten indirekten Einfluss über die soziale Rückendeckung bildet die mitarbeiterorientierte Führung. Einen weiteren indirekten Einfluss über die soziale Rückendeckung besteht auch hinsichtlich der allgemeinen Kommunikationszufriedenheit. Je höher die Kommunikationsqualität mit den Kollegen und Vorgesetzten eingeschätzt wird, eine umso stärkere soziale Unterstützung in der Arbeit wird erfahren. Besteht Vertrauen in den Vorgesetzten, so hat man auch das Gefühl der stärkeren sozialen Unterstützung und dies wirkt sich auf die Bereitschaft zur Fehlermitteilung aus. Höher gebildete und ältere Mitarbeiter sind hinsichtlich der sozialen Rückendeckung allerdings etwas skeptischer als die jüngeren Kollegen. Weitere indirekte Effekte zeigen sich über die allgemeine Zufriedenheit mit der Kommunikation. Vertrauen in den Vorgesetzten und eine hohe Bedeutung der Kommunikation mit den Kollegen wirken sich positiv auf die Zufriedenheit mit der Kommunikation aus (vgl. Abb. 2).

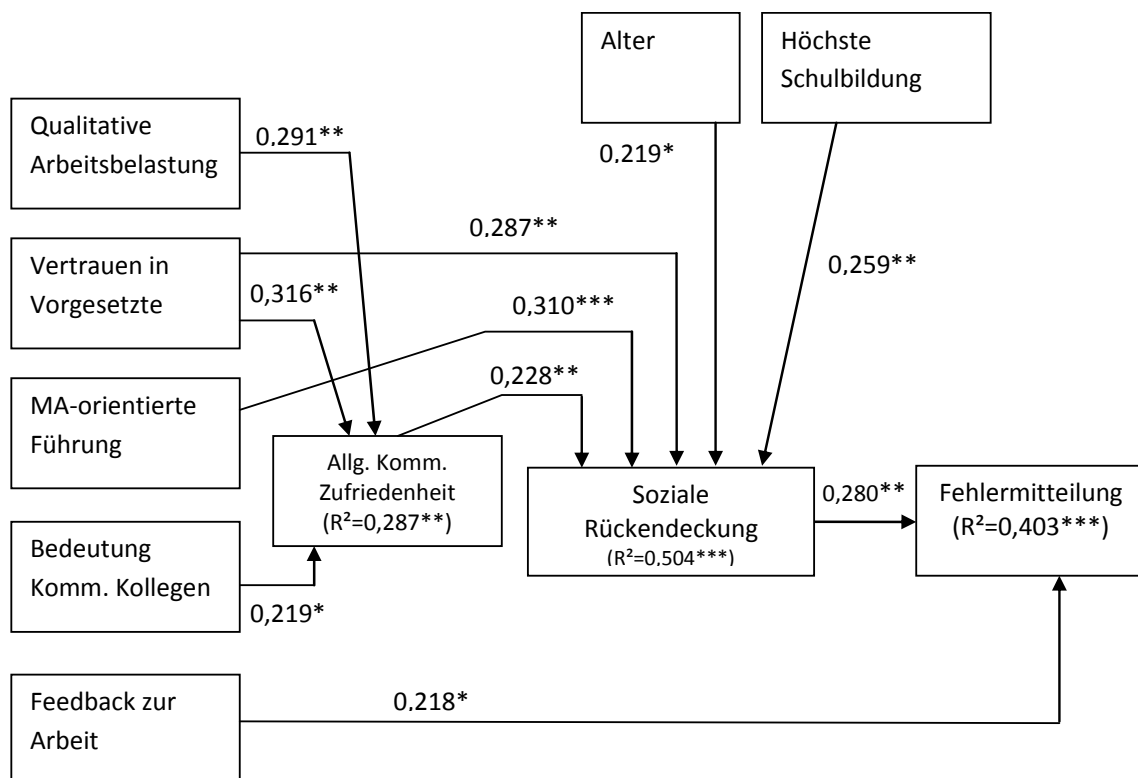


Abb. 2: Einflussfaktoren auf die Fehlermitteilung (n=195)

Wird die „qualitative Arbeitsbelastung“ (nach Prümper et al., 1995) als eher gering eingestuft, so wirkt sich dies positiv auf die Kommunikationszufriedenheit aus. Alle weiteren personen- und arbeitsbezogenen Merkmale (hierarchische Position, Arbeitsverhältnis, Beschäftigungsdauer) zeigen keinen Einfluss sowohl auf die allgemeine Kommunikationszufriedenheit, die soziale Rückendeckung als auch auf die Fehlermitteilung (vgl. Abb. 2). Es zeigt sich also, dass eine gute Kommunikationskultur im Unternehmen nicht immer unmittelbar direkt, aber zumindest über die entwickelte soziale Rückendeckung einen Einfluss auf die Kommunikation von Fehlern hat. Fehlerkommunikation ist somit eine Frage der Organisationskultur und weniger eine Frage von Arbeitsablauf- und -aufbauorganisation sowie der hierarchischen Position der Mitarbeiter im Unternehmen.

4. Ausblick

Fehler müssen im Unternehmen – im Sinne einer lernenden Organisation – als Lernchance gesehen und nutzbar gemacht werden. Dazu muss es aber im Unternehmen einen kommunikativen Diskurs über Fehler geben. Dies setzt aber auch ein großes Vertrauen innerhalb der Belegschaft und den Hierarchieebenen voraus, wie am Fallbeispiel von 2 Betrieben der Baubranche nachgewiesen werden konnte. Ein konstruktiver, wertschätzender und angstfreier Umgang miteinander fördert das Lernen aus Irrtümern und Unvollkommenheiten (Harteis et al., 2006: 118). Ein konstruktiver Umgang mit Fehlern ist die beste Variante im organisationalen Umgang mit Fehlern (vor allem langfristig gedacht) und deshalb müssen Fehlermanagementstrategien vor allem bei der Organisationskultur ansetzen. Die Mitarbeiter brauchen das Gefühl der sozialen Rückendeckung, des Eingebunden seins in ein wertschätzendes Team um Fehler zu kommunizieren. Für ein gutes Fehlermanagement sind allerdings Fehlermeldungen allein zu wenig. Eine entsprechende Fehleranalyse und darauf aufbauende Fehlerbehebung sowie ein nachfolgendes Konzept zur Fehlervorbeugung sind notwendig.

5. Literatur

1. Argyris, Ch. / Schön, D. A. (2006): Die Lernende Organisation. Grundlagen. Methode, Praxis. 3. Auflage. Stuttgart: J. G. Cotta'sche Buchhandlung Nachfolger GmbH
2. Edmondson, A. (1996): Learning from Mistakes is Easier Said than Done. Group and Organizational Influences on the Detection and Correction of Human Error. The Journal of Applied Behavioral Science, 32 (1). P. 5-28.
3. Frese, M. (1991): Error management or error prevention: Two strategies to deal with errors in software design. In: Bullinger, H.-J. (Ed.): Human Aspects in Computing: Design and Use of Interactive Systems and Work with Terminals. Elsevier Science Publ, p. 776-782.
4. Harteis, Ch. / Bauer, J. / Heid, H. (2006): Der Umgang mit Fehlern als Merkmal betrieblicher Fehlerkultur und Voraussetzung für Professional Learning. In: Revue suisse des sciences de l'éducation, 28 (1) S. 111-129.
5. Hartmann, M. / Offe, C. (2001): Vertrauen. Die Grundlage des sozialen Zusammenhalts. Campus Verlag GmbH, Frankfurt/Main.
6. Hofinger, G. (2012): Fehler und Unfälle. In: Badke-Schaub, P. / Hofinger, G. / Lauche, K. (Hrsg.): Human Factors: Psychologie sicheren Handelns in Risikobranchen. 2. Aufl., Springer Verlag, Heidelberg, S. 39-60. (online ressource).
7. Hofinger, G. / Rek, U. / Strohschneider, S. (2006): Menschengemachte Umweltkatastrophen – psychologische Hintergründe am Beispiel von Tschernobyl. In: Umweltpsychologie, 10. Jg., Heft 1, S. 26-45. <http://www.gesine-hofinger.de/downloads/umweltpsychologietschernobylhofingerrekstrohsc.pdf> (abgerufen am 30.07.2012).
8. Mayring, P. (2007): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 9. Aufl., Beltz, Weinheim.
9. Oser, F. / Spychinger, M. (2005): Lernen ist schmerzhaft. Zur Theorie des negativen Wissens und Praxis der Fehlerkultur. Beltz Verlag, Weinheim.
10. Rami, U. (2009), (Hg.): Fehlermanagement im Baugewerbe. Fehler erkennen, kommunizieren und zukünftig verhindern. Forschungsbericht. Eigenverlag, Linz.
11. Rami, U. / Hunger, A. (2013): Lernen aus Fehlern am Beispiel öö. Industriebetriebe. In: Chancen durch Arbeits-, Produkt- und Systemgestaltung – Zukunftsfähigkeit für Produktions- und Dienstleistungsunternehmen. Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e. V. (Hg), GfA Press, Dortmund, S. 199-202.
12. Rami, U. / Wagner, S. / Kremsmair, E. (2012): Fehlermanagement im Baubetrieb. Eine empirische Untersuchung der Fehlerkommunikation am Beispiel der oberösterreichischen Baubranche. In: Gestaltung nachhaltiger Arbeitssysteme. Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e. V. (Hg), GfA Press, Dortmund, S. 593-596.
13. Rami, U. / Kremsmair, E. / Euler, H. P. (2010): Fehlermanagement im Baubetrieb – eine Analyse der Fehlerstruktur im Vorfeld eines organisatorischen Lösungsansatzes. In: Neue Arbeits- und Lebenswelten gestalten. Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e. V. (Hg), GfA Press, Dortmund, S. 293-296.
14. Reason, J. (1990): Menschliches Versagen (Human Error). Heidelberg.
15. Rybowskiak, V. / Garst, H. / Frese, M. / Batinic, B. (1999): Error orientation questionnaire: Reliability, validity and different language equivalence. In: Journal of Organizational Behavior, 20, p.527-547.
16. Tschaut, A. / Rack, O. / Clases, C. (2010): Fehlermanagement in virtuellen Teams. Förderliche und hinderliche Faktoren sowie Auswirkungen auf Leistung. In: Wirtschaftspsychologie. Heft 4/2010. S. 53-66.
17. Prümper, J. / Hartmannsgruber, K. / Frese, M. (1995): KFZA – Kurzfragebogen zur Arbeitsanalyse. In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie. Hogrefe, S. 125-132.
18. Prümper, J. / Zapf, D. / Brodbeck, F.C. / Frese, M. (1992): Errors of novices and experts: Some surprising differences between novice and expert errors in computerized office work, Behavior and Information Technology, 11, p. 312-328.
19. Senge, P. (2008): Die fünfte Disziplin: Kunst und Praxis der lernenden Organisation. 10. Aufl., Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart.
20. Sperka, M. (1997): Zur Entwicklung eines „Fragebogens zur Erfassung der Kommunikation in Organisationen“ (KomminO). In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 41, S. 182-190.
21. Sperka, M. (1996): Psychologie der Kommunikation in Organisationen. Eine Einführung auf systemtheoretischer Grundlage. Die Blaue Eule. Essen.
22. Van Dyck, C. / Frese, M. / Baer, M. / Sonnentag, S. (2005): Organizational error management culture and its impact on performance: A two-study replication. In: Journal of Applied Psychology, 90. P. 1228-1240.
23. Weingardt, M. (2004): Fehler zeichnen uns aus. Transdisziplinäre Grundlagen zur Theorie und Produktivität des Fehlers in Schule und Arbeitswelt. Klinkhardt Verlag, Bad Heilbrunn/Obb.

Zu zitieren wie folgt:

Rami, U. / Euler, H.P. (2013): Fehlerkommunikation – Ein Beitrag zum organisationalem Fehlermanagement in der oö. Baubranche. In: Partnerschaft und Prävention. Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. (Hg.), GfA Press, Dortmund, S. 103-109.