

Fehlermanagement im Baubetrieb.

Eine empirische Untersuchung der Fehlerkommunikation am Beispiel der oberösterreichischen Baubranche.

Ursula RAMI¹, Stefan WAGNER¹, Erich KREMSMAIR²

¹ *Institut für Soziologie, Abteilung Wirtschafts- und Organisationssoziologie
Johannes Kepler Universität Linz
Altenberger Strasse 69, A-4040 Linz*

² *orangecosmos, Bauconsulting und Wirtschaftstraining
Goethestraße 20, A-4040 Linz*

Kurzfassung: Zielorientiertes Handeln innerhalb eines Unternehmens ist ohne Kommunikation undenkbar. Somit zählt Kommunikation als sozialer Prozess zu den wichtigsten Faktoren in einem Unternehmen. Die Baubranche zeichnet sich 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

Studien zum Thema Fehlermanagement in Organisationen zeigen, dass dabei der Fehlerkommunikation eine entscheidende Bedeutung zukommt (ua. Van Dyck et. al., 2005). Vor allem in Hinblick auf organisationales Lernen (Argyris/Schön, 2008) ist die Weitergabe von Informationen über begangene Fehler wichtig. Diese Einschätzung kann auch bereits aus den erhobenen Daten von öö. Baufirmen (Rami, 2009) abgeleitet werden. Trotz der großen Relevanz der Fehlerkommunikation kann nicht per se von ausreichender Informationsweitergabe in Organisationen ausgegangen werden (Edmondson, 1996), was dazu führen kann, dass wichtige Informationen und Wissen über bereits entstandene und aufgedeckte Fehler in Organisationen nicht in entsprechender Qualität, Quantität und Zeit transportiert und verteilt werden. Dadurch ist aber die Grundvoraussetzung eines effizienten Fehlermanagements und auch das vielversprechende Konzept einer kontinuierlich lernenden Organisation (Senge, 2008) nicht gegeben.

1.1 Zur besonderen Problematik der Ausgangslage

Die Schwierigkeiten die mit dem Kommunizieren von Fehlern einhergehen liegen bereits in der Natur des Wortes „Fehler“. Denn das Wort Fehler ist nach wie vor - vor allem im beruflichen Kontext - negativ besetzt. Fehler auf individueller Ebene werden oft mit Versagen, Scheitern, Unfähigkeit, Unqualifiziertheit, Schuld etc. gleichgesetzt und nicht mit persönlicher Lernchance. Fehler wurden und werden dazu noch oftmals auf direkte oder indirekte Weise negativ sanktioniert. Es liegt grundsätzlich eine

große Hemmung in der Weitergabe „schlechter Nachrichten“ vor (vgl. Sperka, 1996, S. 98 ff). In Organisationen wird dem Fehler im Sinne einer Abweichung einer Zielvorstellung oder dem Nichterreichen eines gesetzten Zieles durchwegs mehr Bedeutung zugeschrieben als der „Ressource Fehler“ als essentieller Teil unternehmerischen Wissens für Lernprozesse (Grant, 1996). Dies liegt vielleicht auch daran, dass lange Zeit versucht wurde ein „Null-Fehler-Management“ zu etablieren und kein Fehlermanagement im Verständnis des organisationalen Lernens (Frese, 1991). Technische Kontrollsysteme sollten Fehler in Organisationsprozessen gänzlich ausschließen ohne sich Gedanken über das komplexe soziale System Organisation zu machen.

Im Laufe der Zeit wurde aber schnell klar, dass menschliche Fehler sich schlicht weg nicht gänzlich eliminieren lassen (Reason, 1990; Van Dyck et. al., 2005). Weder hohe Standardisierungsgrade noch hohe Qualifikationen können Organisationen gänzlich vor Fehlern schützen (Prümper et. al., 1992). Menschliche Fehler lassen sich nicht alleine durch Checklisten, Störfallsberichte oder technische Optimierungsprozesse und standardisierte Abläufe bereinigen. Der Faktor Mensch und das Verständnis für Organisationen in der Auffassung offener sozialer Systeme rücken im betrieblichen Fehlermanagement immer mehr in den Vordergrund.

1.2 Die Bedeutung der Kommunikation am Bau

Gerade in der Baubranche treffen viele unterschiedliche Arbeitnehmer mit unterschiedlichen Qualifikationsprofilen und Professionen wie auch verschiedene Unternehmen (z.B. Subfirmen) aufeinander. Sie stehen in einem bestimmten Interdependenzverhältnis zueinander und sind dabei oft besonderen Belastungen ausgesetzt (etwa einem hohen Zeit- und Termindruck). Hinzu kommen allgemeine Aspekte und Klischees, wie etwa eine raue Umgangsform und mangelnde Kommunikationskompetenz. Anders als z.B. der Dienstleistungssektor zeichnet sich die Baubranche immer noch durch einen hohen Anteil an direkter face-to-face Kommunikation aus. Modernen Kommunikationstechnologien und Informationssystemen kann daher höchstens in den administrativen Bereichen (Büroarbeit) eine entsprechende Bedeutung zugeschrieben werden.

Bei einer bereits 2009 durchgeführten Befragung zum Thema Fehlerursachen am Bau wurde als Hautverursacher angegeben, dass wichtige Informationen nicht rechtzeitig weitergegeben werden, wodurch bereits der Aspekt der Kommunikation allgemein hervorgehoben wird. Die oben genannte Studie geht deshalb der zentralen Frage nach „welche Faktoren begünstigen die Fehlerkommunikation in der Baubranche und welche wirken als Barriere?“

2. Methodik

Um einen möglichst breiten Zugang zum Thema sicherzustellen wurde der quantitativen Erhebung eine qualitative Studie vorgelagert. Insgesamt wurden 30 teilstrukturierte Interviews mit Mitarbeitern (Facharbeiter, Polier, Geschäftsführung) in fünf mittelständischen Baubetrieben durchgeführt.

Die Basis des quantitativen Erhebungsinstruments bilden der speziell für innerbetriebliche Kommunikation entwickelte Fragebogen *KomminO* (Sperka, 1997) in modifizierter Form und der *Error Orientation Questionnaire* (Rybowiak et. al, 1999). Für die Ermittlung einfließender Faktoren (etwa Vertrauen, soziale Rückendeckung, Arbeitszufriedenheit) wird ebenfalls auf bewährte Skalen zurückgegriffen (z.B.

Prümper et. al, 1995). Das Messinstrument KomminO (<http://www.kommino.com>) wurde von den Psychologen Markus Sperka und Julia Rozna entwickelt und soll in Anlehnung an den Organizational Communication Questionnaire von Robert/O'Reilly (1974) innerbetriebliche Kommunikationsstrukturen erfassen können.

3. Ausgewählte Ergebnisse

Von fünf oberösterreichischen mittelständischen Baubetrieben liegen qualitative Daten zum Thema Fehlerursachen bereits vor. Dabei konnte festgestellt werden, dass die Befragten der Meinung sind, dass Fehler passieren, weil wichtige Informationen nicht rechtzeitig weitergegeben werden (Rami et. al., 2010, S. 295), wodurch bereits der bedeutsame Aspekt der Kommunikation allgemein hervorgeht. Weiters wurden „sonstige Kommunikationsprobleme“ als Fehlerursache angeführt (Rami, 2009, S. 23). Zugleich werden Verbesserungen in der Kommunikation als günstigste Fehlervermeidungsmaßnahme von den Befragten genannt (Rami, 2009, S. 97). Interessant dabei ist, dass technische Gründe, wie etwa minderwertiges Material, oder mangelhafte Betriebsmittel keine entscheidende Rolle hinsichtlich der Fehlerursache am Bau spielen. Zu diesem Ergebnis kommen auch Balak et. al. (2008). Als zentrales Problem kann erkannt werden, dass vor allem kleine Fehler nicht ausreichend kommuniziert werden.

Fehler werden - wenn überhaupt - in der eigenen Arbeitskolonne („Partie“) kommuniziert, auch mit der Tendenz diese zu verschleiern. Dabei wird vor allem in eher informellen Situationen wie Kaffeepausen, 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.

Bei der Kommunikation von Fehlern wird unterschieden ob es sich um einen leichten oder schweren Fehler handelt. Bei einem schweren Fehler reicht die Kommunikationskette bis in die höheren Hierarchieebenen eines Betriebes (Bauleiter, Oberbauleiter). Der Geschäftsführer selbst erfährt meist nur davon, wenn es sich um einen Versicherungsfall handelt, oder wenn 3. Personen den Fehler entdeckt haben und sich direkt an die Geschäftsführung wenden. Es zeigt sich, dass bei schweren Fehlern etliche Personen am Kommunikationsweg beteiligt sind: Bauleiter, Polier, Vorarbeiter, Facharbeiter und meist auch der Bauherr. Ein schwerer Fehler wird somit weitgehend im gesamten Betrieb kommuniziert und auch diskutiert. Hervorzuheben dabei ist die Position des Poliers, der als Schlüsselfigur zwischen Den Arbeitern, dem Bauherren und dem Bauleiter fungiert. Bei leichten Fehlern verlagert sich der Kommunikationsweg auf die unteren Ebenen der Firmenhierarchie. Bei leichten Fehlern ist die Kommunikation zwischen Polier und Facharbeitern am intensivsten.

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 Fehler. Informationen über Fehler sollen demnach präziser und lösungsorientiert formuliert werden und die Fehlerkommunikation sollte sogleich – also nicht zeitverzögert - erfolgen.

4. Ausblick

Die Gründe, dass begangene und entdeckte Fehler nicht immer kommuniziert werden, liegen darin begründet, dass in vielen Unternehmen (noch) keine fehlertolerante bzw. fehlerfreundliche Kultur vorherrscht und notwendige Strukturen fehlen. Wird jedoch ein Fehler nicht aufgedeckt, sondern verdeckt und somit auch nicht kommuniziert, kann es zu (erheblichen) wirtschaftlichen Folgen für ein Unternehmen kommen. Nur eine offene Fehlerkultur kann helfen, die positive Wirkung von früh erkannten Fehlern zu nutzen (vgl. Lang-von Wins et. al, 2008, S. 35).

Auftretende Fehler können als **Lernchance** 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 (Rami et. al., 2010, S. 296).

5. Literatur

1. Argyris, Ch./ Schön, D. (2008): Die lernende Organisation: Grundlagen, Methode, Praxis. 3. Aufl., Klett-Cotta, Stuttgart.
2. Balak, M./ Hubner, W./ Rosenberger, R./ Steinbrecher, M. (2008): 2. Österreichischer Bauschadensbericht. Abdichtungen im Hochbau. Erdberührte Bauteile. WK Österreich, Wien.
3. 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.
4. 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.
5. Grant, R. M. (1996): Toward a knowledge-based theory of the firm. Strategic Management Journal, 17, p. 109-122.
6. Lang-von Wins, T./ Triebel, C./ Buchner, U./Sandor, A. (2008): Potentialbeurteilung: diagnostische Kompetenz entwickeln – die Personalauswahl optimieren. Springer, Heidelberg.
7. Rami, U. (2009), (Hg.): Fehlermanagement im Baugewerbe. Fehler erkennen, kommunizieren und zukünftig verhindern. Forschungsbericht. Eigenverlag, Linz.
8. Rami, U. / Kremsmair, E. / Euler, H.P. (2010): Fehlermanagement im Baubetrieb – eine Analyse der Fehlerstruktur im Vorfeld eines organisatorischen Lösungsansatzes. In: Tagungsband der GfA (2010): Neue Arbeits- und Lebenswelten gestalten, 56. Kongress der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e. V., GfA-Press, Dortmund, S. 293-296.
9. Reason, J. (1990): Menschliches Versagen (Human Error). Heidelberg.
10. Rybowski, 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.
11. 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.
12. Senge, P. (2008): Die fünfte Disziplin: Kunst und Praxis der lernenden Organisation. 10. Aufl., Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart.
13. Sperka, M. (1997): Zur Entwicklung eines „Fragebogens zur Erfassung der Kommunikation in Organisationen“ (KomminO). In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, 41, S. 182-190.
14. Sperka, M. (1996): Psychologie der Kommunikation in Organisationen. Eine Einführung auf systemtheoretischer Grundlage. Die Blaue Eule. Essen.
15. 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.

Zu zitieren wie folgt:

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.