



Tipps für erfolgreiches Führen

Erkenntnisse aus unserem Projektalltag

Vorwort

Nach zwanzig Jahren und über 500 durchgeführten Projekten, früher im Auftrag der FHS St.Gallen, seit neun Jahren mit dem eigenen Unternehmen, haben wir uns entschieden, unsere Erfahrungen und Erkenntnisse mit Ihnen zu teilen: Real vorgefallene, anonymisierte Situationen aus unseren Kernbereichen Strategiemangement, Führung, Projekt- und Qualitätsmanagement.

Die Fallbeispiele besprechen wir in jeweils drei Sequenzen. Zuerst beschreiben wir kurz den Sachverhalt, dann reflektieren wir diesen, um weiter konkrete Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen abzuleiten.

Alle Fallbeispiele sind auf unserer Homepage aufgeschaltet. Sie finden den Link zum «WiBlog» auf der Titelseite unserer Homepage oben rechts. Wir laden Sie herzlich zum Mitdiskutieren ein!

Dr. Fritz Forrer

Inhaltsverzeichnis

Do-it-yourself	2
Externe Berater vs. Führungskonsequenz	
Um den heißen Brei herum	4
Problemdefinition und Problemlösung	
Aufgefressen vom Tagesgeschäft	6
Effektive Umsetzung von Massnahmen	
Theorie vs. Kundenbedürfnisse	8
Führungsinstrumente auf Unternehmenskultur abstimmen	
Umbau total	10
Integrativer Führungsstil in Umbauphasen	
Lernen aus Fehlern oder Fehler sanktionieren	12
Fehlerkultur in Unternehmen	

Führung



Do-it-yourself

Externe Berater vs. Führungskonsequenz

Praxisfall

Ein KMU hat zwei autonome Einheiten zusammengelegt mit dem Ziel, Synergien zu schaffen und die Prozesse zu verschlanken. Die Führung der neu geschaffenen Abteilung wurde in der Startphase durch ein Coaching und einen Organisationsentwicklungsprozess unterstützt. Als die erhofften Verbesserungen ausblieben, wurde zusätzlich eine Analyse der Arbeitsabläufe in der Abteilung durchgeführt. Für die drei Projekte hat die Abteilungsleitung jeweils verschiedene externe Berater beigezogen.

Nach Abschluss der intensiven Startphase ist es trotz Einbezug von externen Fachpersonen noch nicht gelungen, den Ressourceneinsatz zu optimieren. Die Mitarbeitenden sind nach wie vor überlastet. Sie äussern im Übrigen den Wunsch, dass dringend Ruhe in der Abteilung einkehren muss. Keinesfalls sollten noch weitere neue Berater engagiert werden. Man vermisst das Engagement des Abteilungsleiters. Er müsse sich präziser über seine Absichten äussern und diese auch konsequent umsetzen.



Haben Sie ähnliche Erfahrungen gemacht?

Wo sehen Sie mögliche Gründe, weshalb trotz externen Beratern keine Verbesserungen erzielt werden können?

Reflexion

Weshalb konnten die Ziele in diesem Fall trotz Beizug von externer Beratung nicht erreicht werden? Dafür kann es verschiedene Gründe geben, beispielsweise eine ungenügende Leistung des externen Beraters, keine gute Zusammenarbeit zwischen Berater und Kunde oder eine schlechte Steuerung des Projektes. Einen Hinweis gibt aber auch die Kritik der Mitarbeitenden am Engagement des Abteilungsleiters. Es ist nicht damit getan, die Richtung der angestrebten Veränderung vorzugeben. Vielmehr müssen sich die Führungspersonen mit der konsequenten Umsetzung auseinandersetzen. Diese macht bis zu 90 Prozent der Gesamtarbeit eines Veränderungsprojektes aus. Der Abteilungsleiter versucht, eigene Führungskonsequenz durch externe Beratung zu ersetzen. Das kann nicht gelingen.



Kann man Führungskonsequenz durch externe Beratung ersetzen?

Wie setzen Sie externe Beratung ein?

Erkenntnisse

Welche Lehren können Sie aus dem beschriebenen Fall ziehen? Übernehmen Sie als Führungsperson die Verantwortung dafür, dass die mit dem externen Berater gemeinsam erarbeiteten Lösungen entsprechend umgesetzt und realisiert werden. Erfolgreich umsetzen kann ausschliesslich die Linienorganisation. Verstehen Sie den externen Berater als einen Sparringpartner, der Sie auf Ihrem Weg bis zur Umsetzung begleitet und Ihnen bei der Lösungsfindung prozedural und inhaltlich hilft. Sie und Ihr Projektteam leisten aber einen genauso wichtigen Beitrag, denn niemand kennt Ihre Branche, Ihre Institution und Ihre Mitarbeitenden so gut wie Sie und Ihr Projektteam. Deshalb sind Ihre fachlichen Kenntnisse für den Projekterfolg entscheidend.

Am Schluss einer Konzeptentwicklung erarbeitet der externe Berater mit Ihnen einen Massnahmen- und Umsetzungsplan. Stellen Sie sicher, dass die Termine und Verantwortlichkeiten von den zuständigen Personen und Ihnen selbst konsequent eingehalten werden, damit Sie wirklich etwas bewirken. Bei der Umsetzung ist Ihre Führungskonsequenz gefragt.



Welche Erkenntnisse leiten Sie aus dem Fall «do-it-yourself» ab?



Wohlgemuth, A.C. & Gfrörer, R. (2008). Management Consulting. Perspektiven am Puls des Wandels. Zürich: Verlag Neue Zürcher Zeitung.

Autor: Dr. Christian Schepers, lic. oec. HSG

Um den heissen Brei herum

Problemdefinition und Problemlösung

Praxisfall

Eine Sozialinstitution ist als Selbsthilfeorganisation gegründet worden, schnell gewachsen und hat mehrere neue Aufgabenbereiche übernommen. Die Anzahl der Mitarbeitenden hat sich in drei Jahren mehr als verdoppelt. Die Zahl der Geschäftsbereiche ist von zwei auf sieben gestiegen. Es wird ein partizipativer bis demokratischer Führungsstil gepflegt, der in der Tradition der Selbsthilfe gründet. Die charismatische Geschäftsführerin hält die Organisation zusammen. Wenn Sie abwesend ist, treten zwischen den Geschäftsbereichen und deren Leitenden Spannungen und Rivalitäten hervor, die zu offenen Konflikten führen. Der Geschäftsführerin bleibt das nicht verborgen. Sie initiiert ein Projekt zur Überprüfung der Organisationsstruktur. Als Ziel gibt sie vor, die Aufbauorganisation an die inzwischen geänderten Grössenverhältnisse und Aufgaben anzupassen und die Führungsstruktur breiter aufzustellen, damit das Funktionieren der Organisation nicht so stark von ihr abhängt. Das Projektteam erarbeitet - unter stufengerechtem Einbezug aller betroffenen Mitarbeitenden - ein neues Organigramm, welches die Bündelung der sieben Geschäftsbereiche in zwei Hauptbereiche vorsieht. Ausserdem wird neu eine Geschäftsleitung gebildet, bestehend aus den beiden Leitenden der Hauptbereiche und der Geschäftsführerin. Noch bevor die neue Organisation in Kraft tritt, brechen heftige Konflikte um die Frage aus, wer die beiden Hauptbereiche leiten soll. Die Geschäftsführerin ist ernüchtert und hat das Gefühl, der Lösung des Problems keinen Schritt näher gekommen zu sein.



Was ist Ihrer Meinung nach hier schiefgelaufen?

Welche ähnlichen Erfahrungen haben Sie gemacht?

Reflexion

Trotz breit abgestützter Erarbeitung einer neuen Organisationsstruktur reduzieren sich die Spannungen nicht, die mit der neuen Lösung eigentlich hätten behoben werden sollen. Was ist schiefgelaufen? Die organisatorische Fragestellung war unbestritten, die Lösung zweckmässig und zudem noch bei den Betroffenen verankert. Alles wurde richtig gemacht. Aber den Kern des Problems hat die Geschäftsführerin umschiffert. Sie hat um den heissen Brei herum organisiert. Denn es gibt personelle und kulturelle Probleme. Einzelne Mitarbeitende kommen miteinander nicht aus. Es werden Allianzen gebildet. Dem jungen motivierten Mitarbeiter, den die Geschäftsführerin gerne als einen der Leitenden der Hauptbereiche sehen würde, fehlen gewisse fachliche Kompetenzen. Das ist auf eine fehlende Personalentwicklung zurückzuführen. Er wird als Führungsperson in seinem Geschäftsbereich geschätzt, von den anderen Bereichsleitenden aber nicht als Hauptbereichsleiter akzeptiert. Neben sachlich begründeter Kritik gibt es auch persönliche Missgunst und Animositäten. Die

Geschäftsführerin hatte die Hoffnung, die Personalprobleme mit einer Änderung der Aufbauorganisation lösen zu können. In ähnlicher Form erlebt man dies immer wieder. Doch das funktioniert nicht.



Wie kann man aus Ihrer Sicht vermeiden, dass die Problemdefinition am eigentlichen Problem vorbeizieht?

Erkenntnisse

Die beste Problemlösung nützt nichts, wenn das Problem nicht treffend definiert wurde. Personalprobleme sind Personalprobleme, und die löst man nicht, indem man das Personal im Organigramm neu positioniert. Das viel zitierte «Wegbefördern» ist auch nur dann eine Option, wenn man die Übeltäterin oder den Übeltäter aus der Institution hinausbefördern kann. Personalprobleme sind unangenehme Probleme. Und je sozialer und demokratischer die Organisationskultur, desto unangenehmer sind die Diskussionen, desto «heisser ist der Brei». Es ist deshalb nicht ganz einfach, ein Personalproblem als solches zu definieren. Das ist wissenschaftlich untermauert (Brauchlin, Heene, 1995, S. 57 ff.): Die Sozialwissenschaft spricht von einem «innerseelischen Konflikt». Eine häufige Reaktion ist das Ausweichen auf andere Gebiete. Genau diesen Fall beschreibt unser Praxisbeispiel. Das Perfide in unserem Beispiel ist, dass es das organisatorische Problem tatsächlich (auch) gibt. Eine treffende, ehrliche Definition des Problems ist deshalb entscheidend für dessen Lösung.

Die gute Nachricht zum Schluss: Man kann im Laufe eines Projektes schlauer werden und es ist - unter Beachtung der Kompetenzregelung - nicht verboten, ein Projektziel aufgrund neuer Erkenntnisse anzupassen. Manchmal hat ein Organisationsentwicklungsprojekt auch den durchaus nicht unerwünschten Nebeneffekt, vermutete unterschwellige Personalprobleme an die Oberfläche zu bringen, deren Lösung man sich dann in einem zweiten Schritt zuwenden kann.



Wie sinnvoll ist es aus Ihrer Sicht, Personalprobleme über Organisationsentwicklungsprojekte anzupacken?

Wie stellen Sie eine treffende, ehrliche Problemdefinition sicher?



Brauchlin, E. & Heene, E. (1995). *Problemlösungs- und Entscheidungsmethodik*. 4. Auflage. Bern, Stuttgart: Paul Haupt Verlag.

Autor: Dr. Christian Schepers, lic. oec. HSG

Aufgefressen vom Tagesgeschäft

Effektive Umsetzung von Massnahmen

Praxisfall

Die Strategieentwicklung der Malermeister AG wird – comme il faut – durch einen Massnahmenplan abgerundet. Die Umsetzungsphase beginnt mit einem Kick-off-Workshop, an dem die drei Geschäftsleitungsmitglieder die Massnahmen terminieren und die Zuständigkeiten innerhalb der Geschäftsleitung (GL) festlegen. Sie beschliessen, die Strategieumsetzung an der monatlichen GL-Sitzung zu traktandieren, um deren Fortschritt zu überwachen. An der folgenden GL-Sitzung hat nur die Finanzchefin die Tabelle, in welcher der Umsetzungsstand dokumentiert werden soll, nachgeführt. Der Seniorchef entschuldigt sich, er habe die Zeit für das Ausfüllen der Tabelle nicht gefunden, denn die Offerten für die beiden Grossprojekte mussten kalkuliert werden, die Massnahmenumsetzung verlaufe aber planmässig. Der Juniorchef berichtet, er habe mit seinen Massnahmen noch gar nicht beginnen können, der Schadenfall auf der Baustelle sei ihm dazwischen gekommen. An den folgenden GL-Sitzungen wiederholt sich das Muster, worauf irgendwann auch die Finanzchefin die Tabelle nicht mehr aktualisiert und das Thema «Strategieumsetzung» schliesslich ganz von der Traktandenliste verschwindet. Die Strategieumsetzung verläuft im Sande.



Welche ähnlichen Erfahrungen haben Sie gemacht?

Wie erleben Sie den Konflikt zwischen Tagesgeschäft und Umsetzung strategischer Massnahmen?

Reflexion

Dass Strategien scheitern, liegt meist nicht daran, dass sie schlecht sind, sondern daran, dass sie nicht oder nicht konsequent umgesetzt werden. In unserem Beispiel der Malermeister AG gibt es gleich zwei Probleme. Erstens sind zwei der drei Geschäftsleitungsmitglieder, darunter der GL-Vorsitzende, schon in der ersten Sitzung nicht vorbereitet. Sie signalisieren damit, wenn auch unbeabsichtigt, dass sie das Thema nicht ernst nehmen. Bei den anderen Anwesenden führt dies mindestens zu Verunsicherung, häufiger aber zu Ärger. Die Finanzchefin denkt sich: «Der nimmt das Thema nicht ernst, dann nimmt er auch meine Arbeit und mich nicht ernst, denn ich habe mich vorbereitet und den Terminplan eingehalten.»

Zweitens begründen die beiden Fehlbaren ihr Versäumnis damit, dass das Tagesgeschäft sie aufgefressen habe. Häufig kommt dieses Phänomen auch in abgewandelter Form vor, in dem das für die ordentliche GL-Sitzung vorgesehene Traktandum «Strategieumsetzung» aus zeitlichen Gründen nicht behandelt wird, weil etwas Aktuelles «brennt».



Welche Herausforderungen bei der Umsetzung von Massnahmen sehen Sie?

Wie können Sie mit diesen Herausforderungen umgehen?

Erkenntnisse

Unvorbereitet an Sitzungen, aufgefressen vom Tagesgeschäft. Das sind tödliche Fallen für die effektive Umsetzung von Massnahmen. Wie können Sie das vermeiden? Die erste Empfehlung ist einfach: Gehen Sie vorbereitet an Sitzungen, und zwar vor allem dann, wenn Sie selbst die Chefin oder der Chef sind und Ihr Handeln daher Vorbild- und Signalwirkung hat.

Doch wie stellen Sie sicher, dass Sie nicht vom Tagesgeschäft an der Umsetzung von Massnahmen gehindert werden? Nehmen Sie die Massnahmenumsetzung ernst und verleihen Sie dieser entsprechendes Gewicht. Organisieren Sie die Massnahmenumsetzung als Projekt! Trennen Sie die Massnahmenumsetzung bewusst von der operativen Organisation. Planen Sie das Projekt mit separaten Sitzungen und eigener Aufbau-Struktur. Und trennen Sie später konsequent Linienorganisation und Projektorganisation. Natürlich erledigt sich das Tagesgeschäft dadurch nicht von allein. Die Arbeitsbelastung kann man allenfalls auf anderem Weg reduzieren oder besser bewältigen. Aber die Projektorganisation hilft Ihnen, dass die Umsetzung von Massnahmen nicht mit dem Tagesgeschäft verwässert wird und dabei unter die Räder kommt.



Trennen Sie das Umsetzen von Massnahmen organisatorisch vom Tagesgeschäft?

Welche anderen Möglichkeiten halten Sie für erfolgversprechend?

Autor: Dr. Christian Schepers, lic. oec. HSG

Theorie vs. Kundenbedürfnisse

Führungsinstrumente auf Unternehmenskultur abstimmen

Praxisfall

Ein KMU ist während der letzten Jahre stetig gewachsen. Der Führungsstil im Unternehmen geht in Richtung autoritär, interne und sensible Informationen werden oft zurückbehalten. Die Geschäftsleitung muss regelmässig an verschiedene Stellen, wie beispielsweise den Verwaltungsrat oder auch an den Geldgeber, rapportieren. Vor allem der Verwaltungsrat hätte gerne mehr Informationen über den Betrieb und stellt die Forderung, in Zukunft regelmässig mit einem Kennzahlen-Set informiert zu werden. Auch die CFO sieht den Nutzen und spielt schon lange mit der Idee, die diversen verschiedenen Reportings zusammenzuführen und ein einheitliches Management-Cockpit zur gesamtheitlichen operativen und strategischen Führung und Steuerung des Unternehmens zu entwickeln. Die CFO initiiert ein entsprechendes Projekt zur Definition eines Kennzahlen-Set. Die externe Projektleitung leitet in Zusammenarbeit mit der CFO aus der betriebswirtschaftlichen Literatur, aus bestehenden Reportings und aus internen strategischen und führungsrelevanten Dokumenten systematisch und nachvollziehbar Kennzahlen her. Am Workshop mit der Geschäftsleitung sowie bei folgenden Besprechungen mit dem Verwaltungsratsausschuss und dem Geldgeber werden diverse - systematisch hergeleitete und in der Theorie abgestützte - Kennzahlen gestrichen und dafür neue, aus Sicht der Projektleitung teilweise nicht relevante, Kennzahlen ergänzt.



Was ist Ihrer Meinung nach hier geschehen?

Welche Auswirkungen hat die Unternehmenskultur auf die tägliche Arbeit?

Reflektion

Trotz der systematisch aus der betriebswirtschaftlichen Theorie sowie aus bestehenden strategie- und führungsrelevanten Dokumenten abgeleiteten Kennzahlen haben die Geschäftsleitung, der Verwaltungsrat und die Geldgeber teilweise andere Vorstellungen. Der Verwaltungsrat will umfassend - aber insbesondere zur Strategieumsetzung - informiert werden. Die Geschäftsleitung möchte beispielsweise keine Kennzahlen zu Mitarbeitenden- und Kunden-Zufriedenheit im Cockpit abbilden. Dies mit der Begründung, dass diese Informationen in der Geschäftsleitung «verbleiben» und nicht durch andere (Externe) eingesehen werden sollen. Der Geldgeber ist hauptsächlich an finanziellen Kennzahlen interessiert. Dies aus der Sicht als Finanzierer des Unternehmens. Aus dem Blickwinkel der betriebswirtschaftlichen Managementlehre wäre aber anzustreben, ein ausgewogenes Set von Kennzahlen zu erarbeiten, welches die strategische und operative Steuerung und Führung des Unternehmens erlaubt. Dazu gehören eben nicht nur finanzielle Kennzahlen, sondern auch Kennzahlen zur Strategieumsetzung oder zur Qualität. Auch müsste der Verwaltungsrat, als strategisches Gremium, regelmässig und umfassend über den Betrieb informiert werden.



Soll aus Ihrer Sicht versucht werden, die aus der betriebswirtschaftlichen Lehre hergeleiteten Kennzahlen in der Geschäftsleitung «durchzusetzen»?

Wie findet man aus Ihrer Sicht die Balance zwischen den verschiedenen Ansprüchen?

Erkenntnisse

Die beste Problemlösung nützt nichts, wenn diese nicht durch die mit dem Problem konfrontierten Personen unterstützt wird. Im konkreten Fall heisst das, dass sich primär diejenigen Personen mit den Kennzahlen identifizieren müssen, die diese in Zukunft erheben, analysieren und mit diesen arbeiten. Auch wenn aus Sicht der Betriebswirtschaftslehre in einem Management-Cockpit zwingend Kennzahlen zur aktuellen Strategieumsetzung oder zur Zufriedenheit der Mitarbeitenden oder Kunden vorhanden sein müssten, so möchte die Geschäftsleitung gewisse Informationen nicht preisgeben, der Geldgeber interessiert sich primär für diverse finanzielle Kennzahlen. Diese Haltung ist auch ein Ausdruck der herrschenden Unternehmenskultur. Es wäre in diesem Fall nicht zielführend, wenn die Projektleitung stur auf den idealtypischen Kennzahlen beharren würde. Die Gefahr, dass das Management-Cockpit später in einem Ordner verstaubt, wäre sehr gross.

Nichtsdestotrotz gilt es, die Balance zwischen theoretischem Anspruch und Unternehmenskultur zu finden. Die Basis zur Erarbeitung einer Problemlösung sollte immer ein bewährtes, in der Theorie abgestütztes Modell bzw. ein Lösungsansatz sein. Darauf aufbauend gilt es, die Betroffenen einzubeziehen und ihre Wünsche aufzunehmen. Der bewährte Theorieansatz ist in die Sprache des Kunden zu übersetzen und auf dessen Unternehmenskultur zu adaptieren. Dieses Vorgehen stellt sicher, dass die Lösung später erfolgreich umgesetzt wird.



Was wären aus Ihrer Sicht die Folgen, wenn die Lösung stur nach Theorie erarbeitet würde?

Wie stellen Sie in Ihrer Organisation die erfolgreiche Umsetzung von Projektergebnissen oder Veränderungen sicher?

Autor: Rouven Zürcher, Betriebsökonom FH

Umbau total

Integrativer Führungsstil in Umbauphasen

Praxisfall

Die neue Geschäftsführerin einer gemeinnützigen Institution hat eine anspruchsvolle Aufgabe übernommen. Sie ist dafür verantwortlich, drei Institutionen im Sinne einer Strukturreform zusammenzuführen mit dem Ziel, die Abläufe zu vereinfachen und Synergien aususchöpfen.

Die Geschäftsführerin hat eine klare Meinung zur Umstrukturierung: Wer nicht mitzieht, kann gehen. Sie ist sich ihres sehr konsequenten Handelns durchaus bewusst und auch darüber, dass ihr Führungsstil nicht überall gut ankommt. Für sie besteht deshalb aber kein Grund, ihr Führungsverhalten zu ändern. Sie hat die Aufgabe übernommen und will diese ohne Rücksicht auf Verluste umsetzen.

Während der Umbauphase macht sich eine extrem hohe Fluktuation bemerkbar. Langjährige Mitarbeitende verlassen die Institution, die meisten nennen Gründe wie eine Neuorientierung oder eine Auszeit. In Wirklichkeit sind aber andere Faktoren ausschlaggebend. Das Arbeitsklima hat sich verändert. Argwohn und Angst sind die täglichen Begleiter der Mitarbeitenden. Die Wenigsten bringen den Mut auf, darüber zu sprechen. Die, die es tun, nennen Zustände wie «ein vergiftetes Klima» oder «ein forscher, bedrohlicher Umgangston der Geschäftsführerin». Die Umstände führten dazu, dass fast alle langjährigen Mitarbeitenden die Kündigung eingereicht haben. Das Führungsteam hat sich in kürzester Zeit komplett erneuert.



Haben Sie ähnliche Erfahrungen gemacht?

Wie hätten Sie als Geschäftsführerin oder Geschäftsführer reagiert?

Hätten Sie als Mitarbeitende/r auch gekündigt?

Reflexion

Was ist passiert? Die Geschäftsführerin verfügt über einen sehr autoritären Führungsstil. Sie als Führungsperson entscheidet und ordnet an, wie die Umstrukturierung stattfinden soll. Der Umgangston ist dementsprechend rau und wenig herzlich. Auf die Meinungen und Interessen der Mitarbeitenden nimmt die Geschäftsführerin kaum Rücksicht, ein Miteinbezug in den - für die Mitarbeitenden doch einschneidenden - Wandel findet schon gar nicht statt. Diese Tatsachen lösten Unbehagen, Angst und ein schlechtes Arbeitsklima aus, was schliesslich zur Kündigungswelle führte.



Welche Probleme sehen Sie im konkreten Fall?

Welche Erfahrungen haben Sie mit einer Umstrukturierung dieser Grössenordnung gemacht?

Erkenntnisse

Welche Lehren können Sie aus dem beschriebenen Fall ziehen? Machen Sie Betroffene unbedingt zu Beteiligten. Wenn Sie für eine derartige Strukturveränderung verantwortlich sind, empfiehlt sich ein auf Wandel gerichteter, integrativer Führungsstil. Dieser äussert sich darin, dass eine Führungsperson die Mitarbeitenden in den ganzen Veränderungsprozess einbindet und Entscheidungen nicht im Alleingang trifft. Durch den Einbezug möglichst vieler Mitarbeitenden erhöht sich deren Motivation und die Widerstände nehmen ab. Ausserdem kann inhaltlich oft ein besseres Ergebnis erzielt werden, weil nicht nur eine Person ihr Wissen einbringt, sondern mehrere kompetente Mitarbeitende. Bieten Sie den Betroffenen Gelegenheit, sich zum Wandel zu äussern, und nehmen Sie Ängste und Befürchtungen, die im Zusammenhang mit dem Wandel zum Ausdruck gebracht werden, ernst. Auf keinen Fall sollten Sie diese bagatellisieren oder mit disziplinarischen Massnahmen dagegen ankämpfen. Sonst droht die Gefahr, dass Sie wertvolle Personalressourcen verlieren und das Projekt scheitert.



Welche Erkenntnisse leiten Sie aus dem Fall «Umbau total» ab?



Lauer, T. (2014). *Chance Management. Grundlagen und Erfolgsfaktoren* (2. Auflage). Berlin Heidelberg: Springer Verlag.

Autor: Marcel Schöni, Betriebsökonom FH, EMBA FHNW

Lernen aus Fehlern oder Fehler sanktionieren

Fehlerkultur in Unternehmen

Praxisfall

Eine Abteilung einer kantonalen Verwaltung will ihre Dienstleistungsqualität eruieren und mögliches Verbesserungspotenzial aufdecken. An einem halbtägigen Workshop nehmen neben der Leitung auch alle Mitarbeitenden der Abteilung teil. Mithilfe eines strukturierten Fragebogens werden diverse Fragen beantwortet und ausgewertet. Vor der Besprechung der Auswertungen kommt der vorgesetzte Amtsleiter zum Workshop hinzu, da auch er an den Ergebnissen interessiert ist. Bei der anschliessenden Besprechung der aufgedeckten Schwächen und der Verbesserungspotenziale nehmen die Mitarbeitenden der Abteilung - speziell die Abteilungsleitung - eine verteidigende Position ein. Während vorher noch konstruktiv mitgearbeitet worden ist, werden die Schwächen und Verbesserungspotenziale nun relativiert und Erklärungen für einzelne Vorfälle gesucht. Auch der Amtsleiter rechtfertigt sich gegenüber der externen Sitzungsleitung für abteilungs- und amtsübergreifende Schwächen. Ein konsequentes Ableiten von Verbesserungsmassnahmen ist fast nicht mehr möglich.



Was ist hier geschehen?

Welche ähnlichen Erfahrungen haben Sie gemacht?

Reflexion

An einem Workshop, in dem es darum geht, Schwächen zu identifizieren und Verbesserungen zu entwickeln, arbeiten die Mitarbeitenden in der Analysephase konstruktiv mit, blockieren dann aber bei der Lösungssuche. Zurückzuführen ist dies auf die Präsenz des Amtsleiters. Die Mitarbeitenden, speziell aber die Abteilungsleitung, rechtfertigen sich für die eruierten Schwächen, anstatt die Erkenntnisse für die Weiterentwicklung der Abteilung zu nutzen. Sogar der - eigentlich gar nicht betroffene - Amtsleiter rechtfertigt sich für übergeordnete Schwächen. Hier gibt es ein kulturelles Problem. Fehler werden offenbar nicht dazu genutzt, die Verwaltung weiterzuentwickeln. Vielmehr grassiert die Angst, Fehler zu machen. Diese könnten ja sanktioniert werden. Dies führt im besagten Fall dazu, dass Handlungsfelder und dazugehörige Massnahmen nur ansatzweise definiert werden und nach dem Workshop nichts umgesetzt wird.



Welches Problem sehen Sie in einer solchen Fehlerkultur?

Wie wird in Ihrem Unternehmen mit Fehlern umgegangen?

Erkenntnisse

Eine Fehlerkultur, die durch die Angst vor Sanktionen bestimmt wird, ist Gift für Ihr Unternehmen. Wie wissenschaftliche Studien belegen, verhindert eine solche Kultur Dienstleistungsqualität, Innovation und somit Erfolg. Aus den Fehlern wird nicht gelernt und die Organisation somit nicht weiterentwickelt. Diese Fehlerkultur kann sogar noch weiterführen und groteske Zügen annehmen. Nämlich dann, wenn Mitarbeitende aufgrund ihrer Angst vor Fehlern viel Zeit dafür einsetzen, Fehler zu verschleiern, anstatt diese Energie für Produktives einzusetzen.

Doch wie können Sie dies verhindern? Ändern Sie Denkmuster und akzeptieren Sie, dass Fehler ein Bestandteil der täglichen Arbeit sind. Schaffen Sie eine Fehlerkultur, die es erlaubt, Fehler zu machen und nutzen Sie diese für die kontinuierliche Weiterentwicklung der Organisation! Halten Sie es ganz im Sinn des EFQM-Modells, das davon ausgeht, dass eine Organisation nie «am Ziel» ist, sondern sich stetig weiterentwickelt. Zeigen Sie diese Denkhaltung auf und fördern Sie die offene Diskussion über Fehler und deren Ursachen. Nutzen Sie das Potenzial, indem Fehler regelmässig systematisch analysiert und gemeinsam mit den Mitarbeitenden entsprechende Massnahmen abgeleitet werden.

Wie bei anderen Themen ist auch hier essenziell, dass die Führung diese Fehlerkultur entsprechend vorlebt.



*Nutzt Ihre Organisation Fehler systematisch für die Weiterentwicklung?
Glauben Sie, dass Organisationen mit einer offenen Fehlerkultur erfolgreicher sind?*

Autor: Rouven Zürcher, Betriebsökonom FH

Autoren



Christine Nadig

geboren 1987
Betriebsökonomin FH; Projektmitarbeit
seit 2014 bei Forrer Lombriser & Partner AG

Werdegang

- Underwriter Front Office Privatkunden / Fachspezialistin Privatkunden Nicht-Leben, Helvetia Versicherungen (2012-2014)
- Studium an der FHS St.Gallen
- Sachbearbeiterin Standortmarketingorganisation, Gossau (2008-2012)
- Sachbearbeiterin Export Metrohm AG, Herisau (2006-2008)
- Kaufmännische Lehre bei der Metrohm AG, Herisau (2003-2006)



Christian Schepers

geboren 1964
lic. oec. HSG, Dr. rer. pol; Projektleiter
seit 2013 bei Forrer Lombriser & Partner AG

Werdegang

- Gründer und Geschäftsführer SWIFAC Swiss Factoring AG, Winterthur (2007-2013)
- Gründer und Geschäftsführer, VR-Präsident Schepers & Partner AG, Winterthur (1995-2013)
- Berater McKinsey & Co, Zürich (1992-1995)
- Doktorat an der Universität Bayreuth
- Lizentiat an der Universität St.Gallen



Marcel Schöni

geboren 1976
Betriebsökonom FH, System Quality Manager SAQ, EMBA; Partner, Projektleiter
seit 2008 bei Forrer Lombriser & Partner AG

Werdegang

- Executive Master of Business Administration mit Vertiefung in Controlling & Consulting
- Lehrbeauftragter für Organisationslehre und Qualitätsmanagement an der FHS St.Gallen
- Projektleiter Institut IQB-FHS, Lehrbeauftragter für Organisationslehre und Prozessmanagement an der FHS St.Gallen (2004-2007)
- Studium an der FHS St.Gallen
- Mitarbeiter Bonitätsprüfungen, Creditreform



Rouven Zürcher

geboren 1985
Betriebsökonom FH; Projektmitarbeit
seit 2012 bei Forrer Lombriser & Partner AG

Werdegang

- Studium an der FHS St.Gallen
- Assistent der Messeleitung bei den Olma Messen St. Gallen (2006-2011)
- Kundenberater Kasse / Mitarbeiter Privatkundenadministration / Mitarbeiter Erbschafts- und Steuerberatung / Mitarbeiter Projekt EDOKA bei der Thurgauer Kantonalbank (2003-2005)
- Kaufmännische Lehre bei der Thurgauer Kantonalbank (2000-2003)

Weitere Fallbeispiele zu den Themen

- Strategiemangement
- Führung
- Projektmanagement
- Qualitätsmanagement

finden Sie auf unserer Homepage unter
www.forrer-lombriser.ch/wiblog
www.forrer-lombriser.ch/publikationen

Nennen Sie uns bitte nicht Unternehmensberater...

...denn unser Engagement geht weit über das hinaus, was Sie bisher von einem Beratungsspezialisten erwarten durften. Wir gehen näher ran, beraten tiefer, sind für Sie berechenbar, absolut zuverlässig und termintreu. Gemeinsam mit Ihnen und Ihren Mitarbeitenden erarbeiten wir wissenschaftlich fundierte Entscheidungsgrundlagen für zielgerichtete, tragfähige Lösungen.

Sie profitieren direkt von unserer anerkannten Fachkompetenz und langjährigen Praxiserfahrung aus über 500 erfolgreichen Projekten. Wir bündeln Ihre und unsere Kompetenzen und bilden so ein Team, das nur schwer zu schlagen ist.

Rückfragen und Kontakt

Forrer Lombriser & Partner AG
Pestalozzistrasse 2, 9001 St.Gallen
Telefon 071 272 65 65

info@forrer-lombriser.ch
www.forrer-lombriser.ch