

Fehlerkultur Report 2023

So steht es um die Fehlerkultur
in deutschen Unternehmen

März 2023

“

Die Studie zeigt:
Wenn Führungskräfte sich eine
bessere Fehlerkultur wünschen,
dann müssen sie auch etwas
dafür tun.



Nelson Taapken

Partner People Advisory Services



Inhalt

1. Management Summary	S. 4
2. Design der Studie	S. 6
3. Kernkonzepte erklärt	S. 7
4. Relevanz von Fehlerkultur	S. 8
5. Hindernisse im Umgang mit Fehlern	S. 14
6. Was Führungskräfte tun können	S. 26
7. Moderne Arbeit und Fehlerkultur	S. 31
8. Statistik	S. 39

Gerade Führungskräfte sehen Fehlerkultur als sehr wichtig an, tun sich aber gleichzeitig selbst schwer damit, konstruktiv mit Fehlern umzugehen.

Der große Fehlerkultur Report für Deutschland.



Nelson Taapken

Partner People Advisory Services



Prof. Dr. Christoph Seckler

ESCP Business School



Prof. Dr. Sebastian Fischer

Hochschule Hamm-Lippstadt



1. Management Summary

Schaut man sich die Zahlen an, sollte die Etablierung einer Fehlerkultur ein zentrales Thema für Führungskräfte sein. Eine gute Fehlerkultur wird über alle untersuchten Branchen hinweg als wichtig bis sehr wichtig für die Wettbewerbsfähigkeit angesehen.

Bei mangelnder Fehlerkultur sehen 51 % der Führungskräfte Gefahren für die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens.

50 % der Führungskräfte sehen zudem die Gefahr, dass sich Fehler zu Skandalen ausweiten, und 44 % sehen die Demotivation der Mitarbeitenden als Gefahr. Zudem erachten die Befragten eine konstruktive Fehlerkultur als wichtig für die Attraktivität als Arbeitgeber.

Allerdings sehen sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeitende schwerwiegende Hindernisse bei der Etablierung einer Fehlerkultur. Erstere sehen vor allem alte Gewohnheiten (50 %), Angst vor Gesichtsverlust (48 %) und fehlendes unternehmerisches Denken der Mitarbeitenden (38 %) als Hindernisse.

Zudem zeigt sich, dass Führungskräfte ihre Fehler deutlich weniger offen ansprechen als andere Angestellte. Die Hauptgründe der Führungskräfte: Sorge vor Karrierenachteilen (68 %) und Angst vor Jobverlust (53 %). Insgesamt zeigen sich signifikante Unterschiede bei der Einschätzung der Fehlerkultur durch Führungskräfte und Mitarbeitende.

64 %

der Führungskräfte geben an, dass sie Fehler in der Vergangenheit nicht oder nur teilweise angesprochen haben.

1. Management Summary

Die Studie zeigt auch Ansatzpunkte zur Verbesserung der Fehlerkultur in deutschen Unternehmen. Mitarbeitende geben an, dass Führungskräfte bereits durch kleine Verhaltensänderungen die Kommunikation über Fehler beeinflussen können, insbesondere durch das Zugeben eigener Fehler (63 %), das direkte Beheben von Fehlern (52 %) und die Ermutigung zu einem regelmäßigen Austausch (49 %).

Statistisch zeigt sich ein starker Zusammenhang zwischen der Demut der Führungskräfte und der Fehlerkultur im Unternehmen. Demut bezeichnet dabei die Bereitschaft der Führungskräfte, sich richtig selbst einzuschätzen, sich anderen gegenüber wertschätzend zu verhalten und von anderen zu lernen.

Zudem wünschen sich beide Gruppen deutlich mehr Maßnahmen, um die Fehlerkultur zu fördern. 53 % der Befragten geben an, dass sie sich Innovationsprogramme wünschen, die Mitarbeitende ausdrücklich zum Ausprobieren und Experimentieren ermutigen. 51 % wünschen sich ein Vergütungssystem, das Experimente fördert und Fehler nicht bestraft. 49 % wünschen sich das Arbeiten mit innovativen und agilen Methoden wie Scrum oder Design Thinking, die einen unaufgeregten und produktiven Umgang mit Fehlern fördern.

Die Studie zeigt zudem, dass moderne Arbeitsbedingungen (z. B. hybride Arbeit, New Work) eng mit der Fehlerkultur im Unternehmen zusammenhängen.

Das hybride Arbeiten wird insgesamt von den Befragten als positiv bewertet. Auch sehen sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeitende eine Verbesserung der Fehlerkultur durch hybride Arbeit.

New Work ist in den untersuchten Branchen noch relativ schwach ausgeprägt. Allerdings zeigt sich ein signifikanter Zusammenhang zwischen Fehlerkultur und Arbeitspraktiken und -bedingungen, wie New Work sie bietet.

47 %

Die Demut der Führungskräfte erklärt zu 47 % die Fehlerkultur im Unternehmen. Demut bei Führungskräften zeigt sich in der Bereitschaft, sich selbst richtig einzuschätzen, sich anderen gegenüber wertschätzend zu verhalten und Lernbereitschaft zu zeigen.

2. Design der Studie

Die Studie geht der Frage nach, wie es um die Fehlerkultur in deutschen Unternehmen steht.

Grundgesamtheit:

Deutsche Unternehmen aus den Branchen Finanzwirtschaft (Banken und Versicherungen), Automobil (Hersteller und Zulieferer), Transport und Logistik sowie Maschinenbau

Stichprobe

n = 200 Führungskräfte

n = 800 sonstige Angestellte

Methode:

Online-Befragung auf der Basis eines voll strukturierten Fragebogens

Erhebungszeitraum:

Oktober/November 2022

Vergleichsstudie:

Fehlerkultur in deutschen Unternehmen, August 2018

“

Befragt wurden insgesamt 1.000 Führungskräfte und Mitarbeitende aus deutschen Unternehmen



3. Kernkonzepte erklärt

Untersucht wurden die Einschätzungen von Führungskräften und Mitarbeitenden mit Fokus auf den Themen „Führung“ und „Moderne Arbeitspraktiken“ (z. B. hybrides Arbeiten und New Work).

Was wird unter „Fehlerkultur“ verstanden?

Als „Fehlerkultur“ bezeichnen wir die Art und Weise, wie in Unternehmen mit Fehlern umgegangen wird.

In einer guten Fehlerkultur werden Fehler proaktiv und konstruktiv gemanagt, anstatt sie zu verschweigen oder zu vertuschen.

Eine gute Fehlerkultur zeichnet sich durch fünf konkrete Verhaltensweisen aus: Fehler antizipieren, Fehler korrigieren, Fehler kommunizieren, aus Fehlern lernen und das Risiko, Fehler zu machen, eingehen.

Wissenschaftliche Studien zeigen: Eine gute Fehlerkultur hat starken Einfluss auf die Profitabilität des Unternehmens, seine Innovationskraft und die Qualität der Produkte und Services.

Was wird unter „Demut“ verstanden und warum ist sie relevant?

Unter „Demut“ verstehen wir die Bereitschaft, sich selbst richtig einzuschätzen, sich anderen wertschätzend zu verhalten und zu lernen. Demut wird in der Wissenschaft auch als eine Charakterstärke bzw. als eine Tugend diskutiert. Wissenschaftliche Studien zeigen einen deutlich positiven Zusammenhang zwischen Demut und gutem Fehlermanagement.

Was wird unter „moderne Arbeitspraktiken“ verstanden?

Unter „moderne Arbeitspraktiken“ verstehen wir Verhaltens- und Vorgehensweisen, die ein Arbeiten mit hoher räumlicher und zeitlicher Flexibilität ermöglichen. Hierunter zählen wir sowohl hybrides Arbeiten als auch New Work.



4

Relevanz von Fehlerkultur

Führungskräfte und Mitarbeitende messen der Fehlerkultur eine hohe Relevanz bei

Führungskräfte wie auch Mitarbeitende sehen hohe Relevanz für alle Verhaltensweisen einer guten Fehlerkultur

Wie sollte im Unternehmen mit Fehlern umgegangen werden?

Bewertet auf einer Skala von 1 bis 10 zeigen sich hohe Mittelwerte für die Relevanz aller Verhaltensweisen einer proaktiven und konstruktiven Fehlerkultur. Insbesondere die vier Verhaltensweisen Fehler antizipieren, Fehler kommunizieren, aus Fehlern lernen und Fehler korrigieren werden als sehr wichtig angesehen.

Die Fehlerrisikobereitschaft wird von Führungskräften als relevanter (8,28) eingeschätzt als von Nichtführungskräften (6,91).

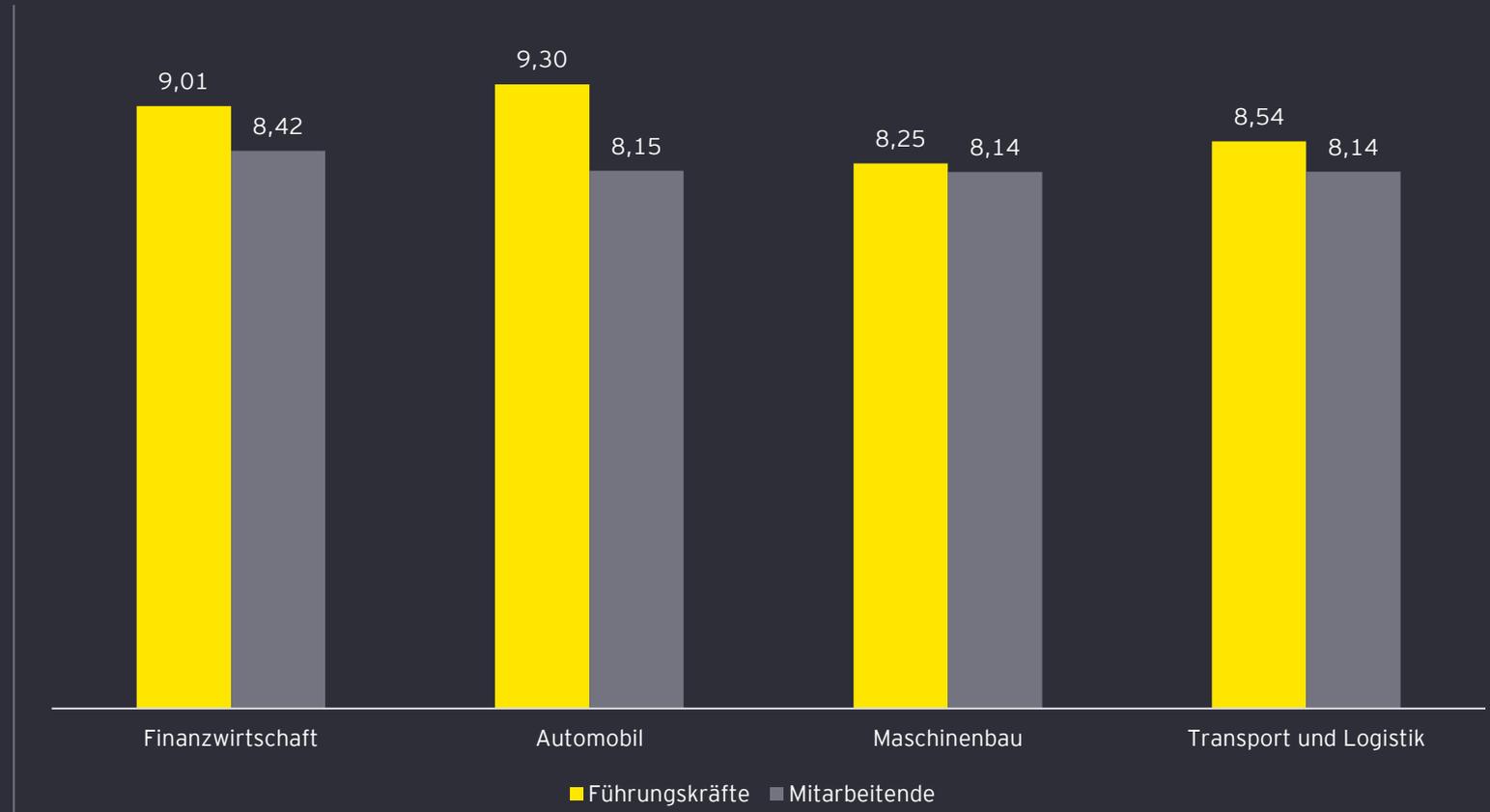


Basis: Alle Befragten, unterteilt in Führungskräfte (n = 200) und Mitarbeitende (n = 800)

Über alle Branchen hinweg wird ein proaktiver und konstruktiver Umgang mit Fehlern durch Führungskräfte gewünscht

Finden Sie einen proaktiven und konstruktiven Umgang mit Fehlern durch eine Führungskraft wichtig?

Bewertet auf einer Skala von 1 bis 10 zeigen sich hohe Mittelwerte für die Relevanz eines proaktiven und konstruktiven Umgangs mit Fehlern durch Führungskräfte. Dabei zeigt sich, dass Führungskräfte einen proaktiven und konstruktiven Umgang im Mittel für noch wichtiger halten als die Mitarbeitenden.

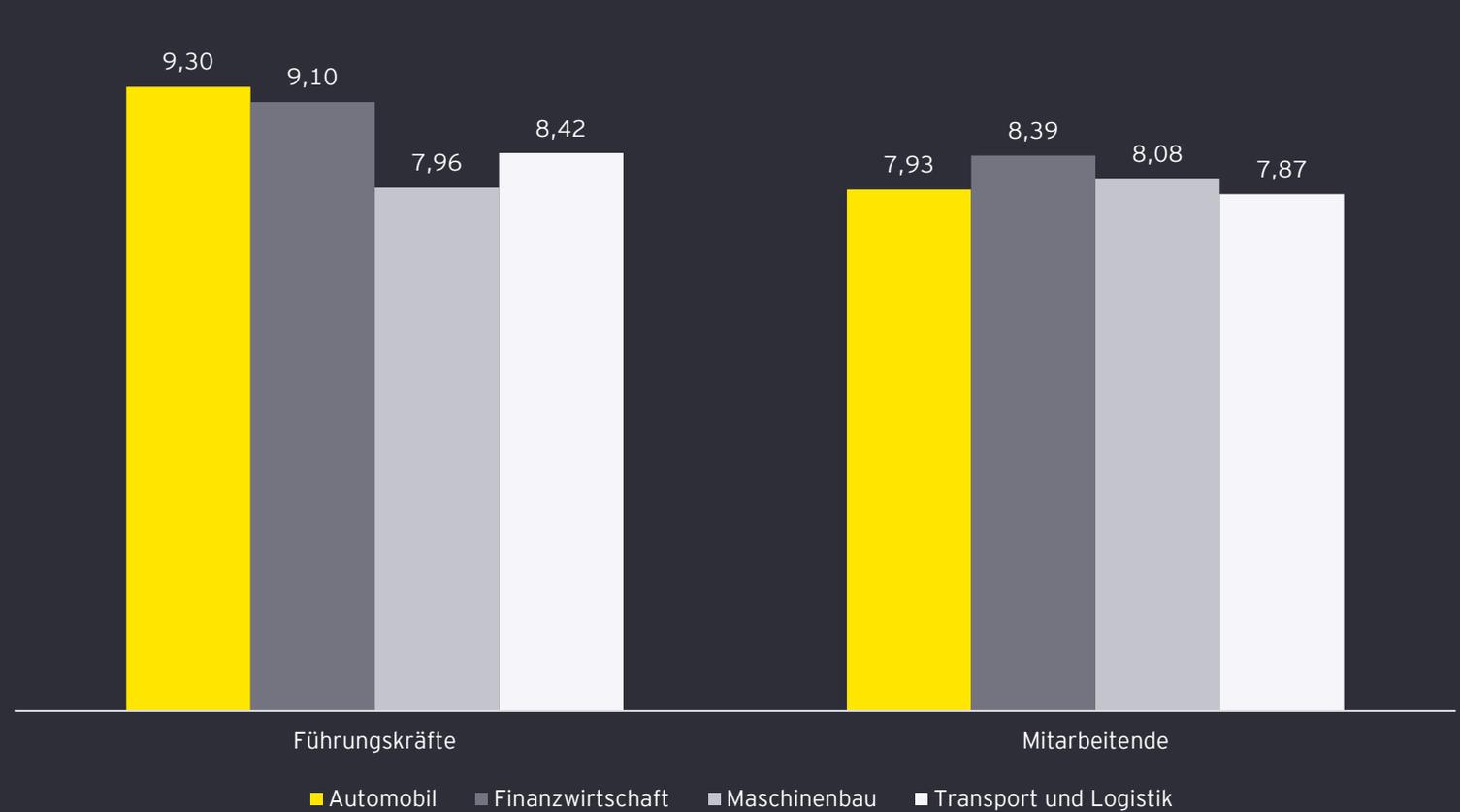


Basis: Alle Befragten, unterteilt nach Branche
Führungskräfte: Automobil n = 10, Finanzwirtschaft n = 93, Maschinenbau n = 73, Transport und Logistik n = 24
Angestellte: Automobil n = 106, Finanzwirtschaft n = 239, Maschinenbau n = 280, Transport und Logistik n = 175

Eine gute Fehlerkultur wird über die untersuchten Branchen hinweg als wichtig für die Innovationskraft angesehen

Für wie wichtig halten Sie eine gute Fehlerkultur im Hinblick auf die Innovationskraft eines Unternehmens?

Bewertet auf einer Skala von 1 bis 10 zeigen sich insgesamt hohe Mittelwerte für die Aussage, dass die Fehlerkultur für die Innovationskraft der Unternehmen wichtig sei. Dabei zeigt sich, dass Führungskräfte die Fehlerkultur im Mittel für noch wichtiger halten als die Mitarbeitenden.



Basis: Alle Befragten, unterteilt nach Branche

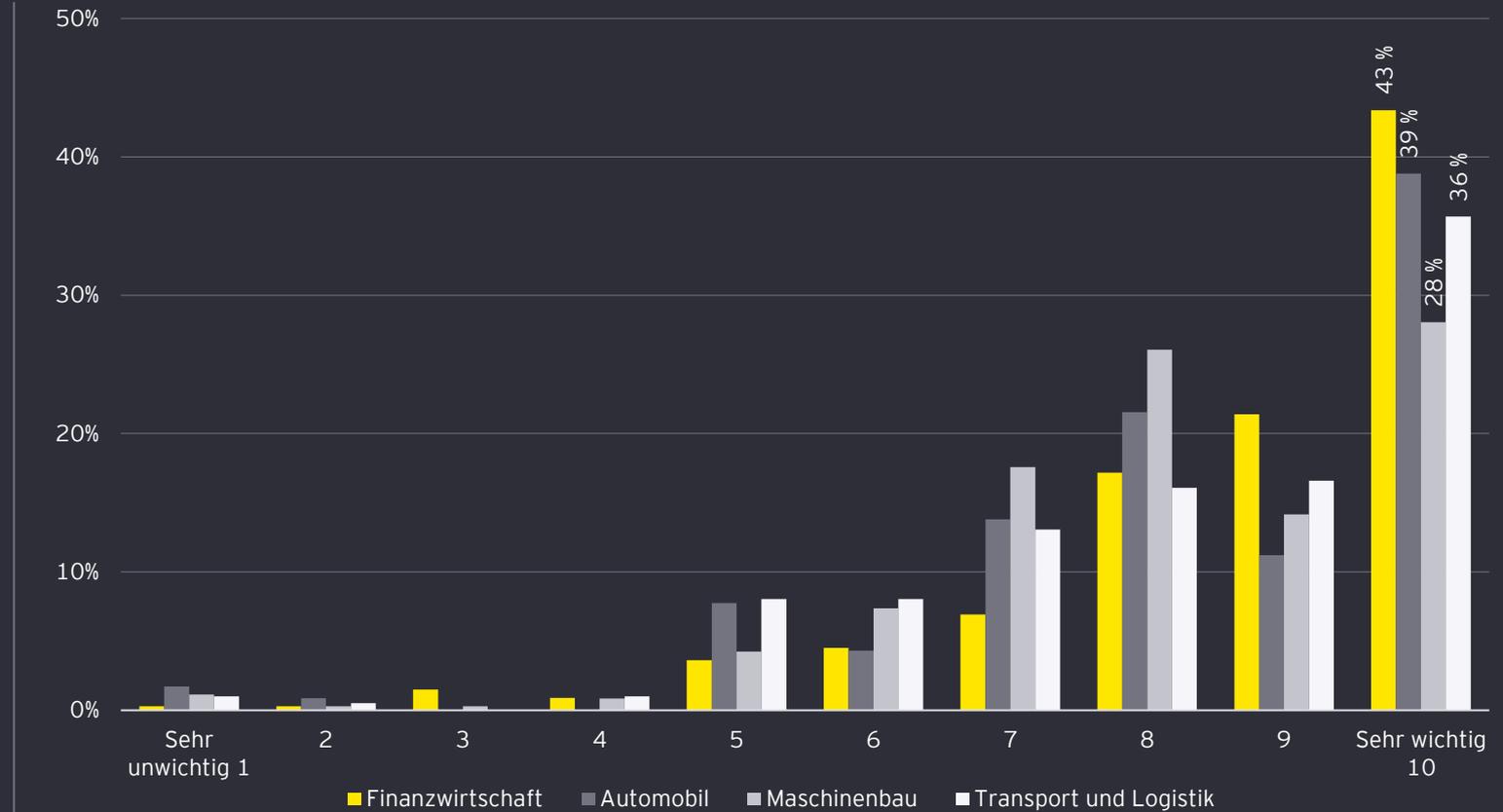
Führungskräfte: Automobil n = 10, Finanzwirtschaft n = 93, Maschinenbau n = 73, Transport und Logistik n = 24

Angestellte: Automobil n = 106, Finanzwirtschaft n = 239, Maschinenbau n = 280, Transport und Logistik n = 175

Eine konstruktive Fehlerkultur wird auch als wichtig für die Attraktivität der Arbeitgeber angesehen

Wenn Sie sich für einen neuen Arbeitsplatz entscheiden, wie wichtig wäre Ihnen ein konstruktiver Umgang mit Fehlern?

Bewertet auf einer Skala von 1 bis 10 finden wir insgesamt eine hohe Relevanz eines konstruktiven Umgangs mit Fehlern bei der Arbeitsplatzwahl. Insbesondere in der Finanzwirtschaft (43 %), der Automobilindustrie (39 %) sowie in Transport und Logistik (36 %) wird der konstruktive Umgang mit Fehlern als sehr wichtig (10/10) eingeschätzt. Nur für einen sehr kleinen Teil der Befragten spielt der Umgang mit Fehlern keine Rolle bei der Arbeitsplatzwahl.



Basis: Alle Befragten, unterteilt nach Branche

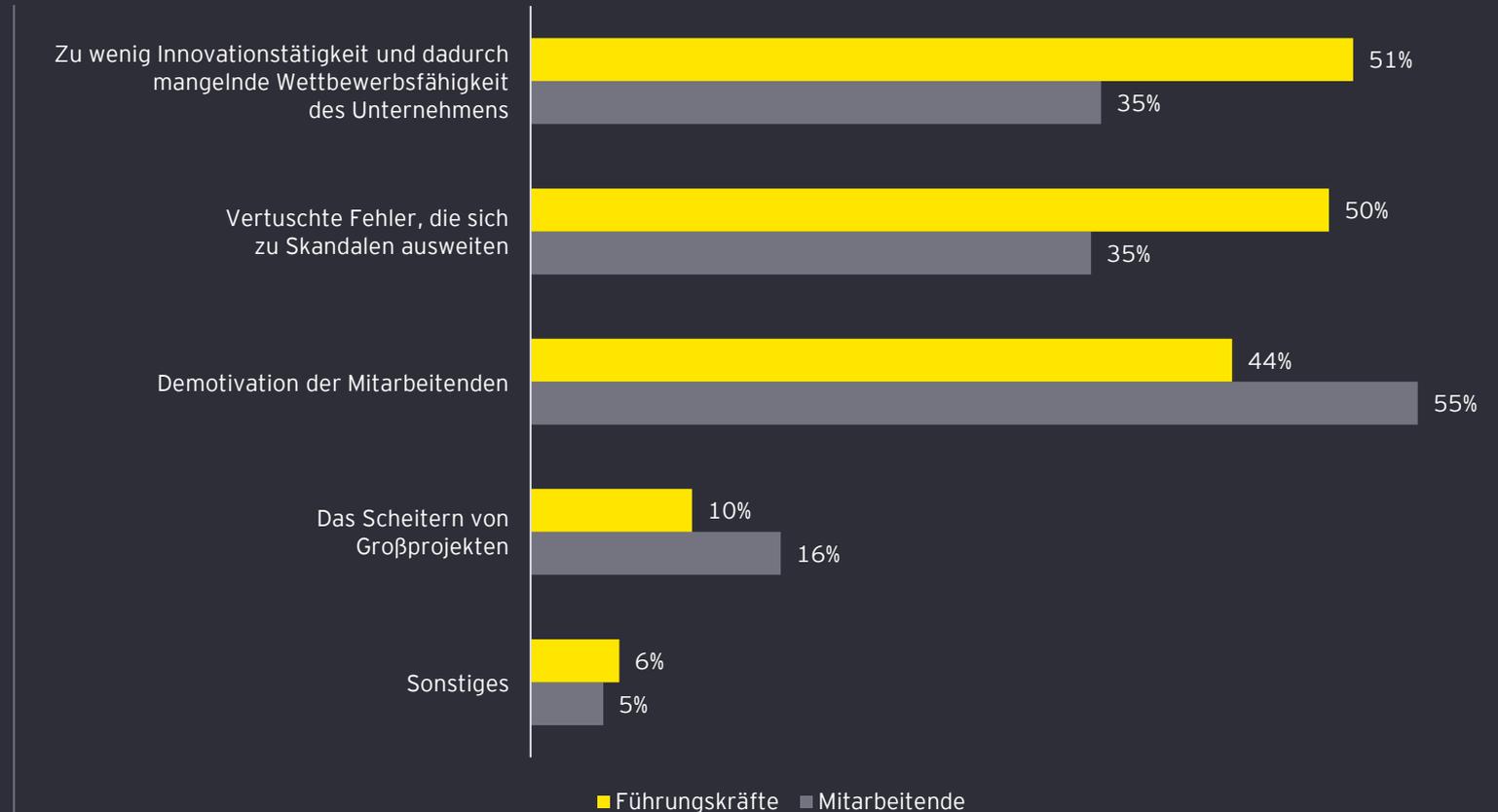
Automobil n = 116, Finanzwirtschaft n = 332, Maschinenbau n = 353, Transport und Logistik n = 199

Einfachnennung

Eine mangelhafte Fehlerkultur wird als Gefahr für die Unternehmen gesehen

Wo sehen Sie für Ihr Unternehmen die größten Gefahren, die von einer mangelhaften Fehlerkultur ausgehen?

51 % der Führungskräfte sehen die größte Gefahr einer mangelhaften Fehlerkultur in einer zu geringen Innovationstätigkeit und einer dadurch verursachten mangelnden Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens. 50 % der Führungskräfte sehen zudem die Gefahr, dass sich Fehler zu Skandalen ausweiten, und 44 %, dass die Mitarbeitenden demotiviert werden. Während Führungskräfte und Mitarbeitende insgesamt die gleichen wesentlichen Gefahren sehen, betonen Letztere mit 55 % die Gefahr der Demotivation der Beschäftigten.



Basis: Alle Befragten, unterteilt in Führungskräfte (n = 200) und Mitarbeitende (n = 800); Einfachnennung

5

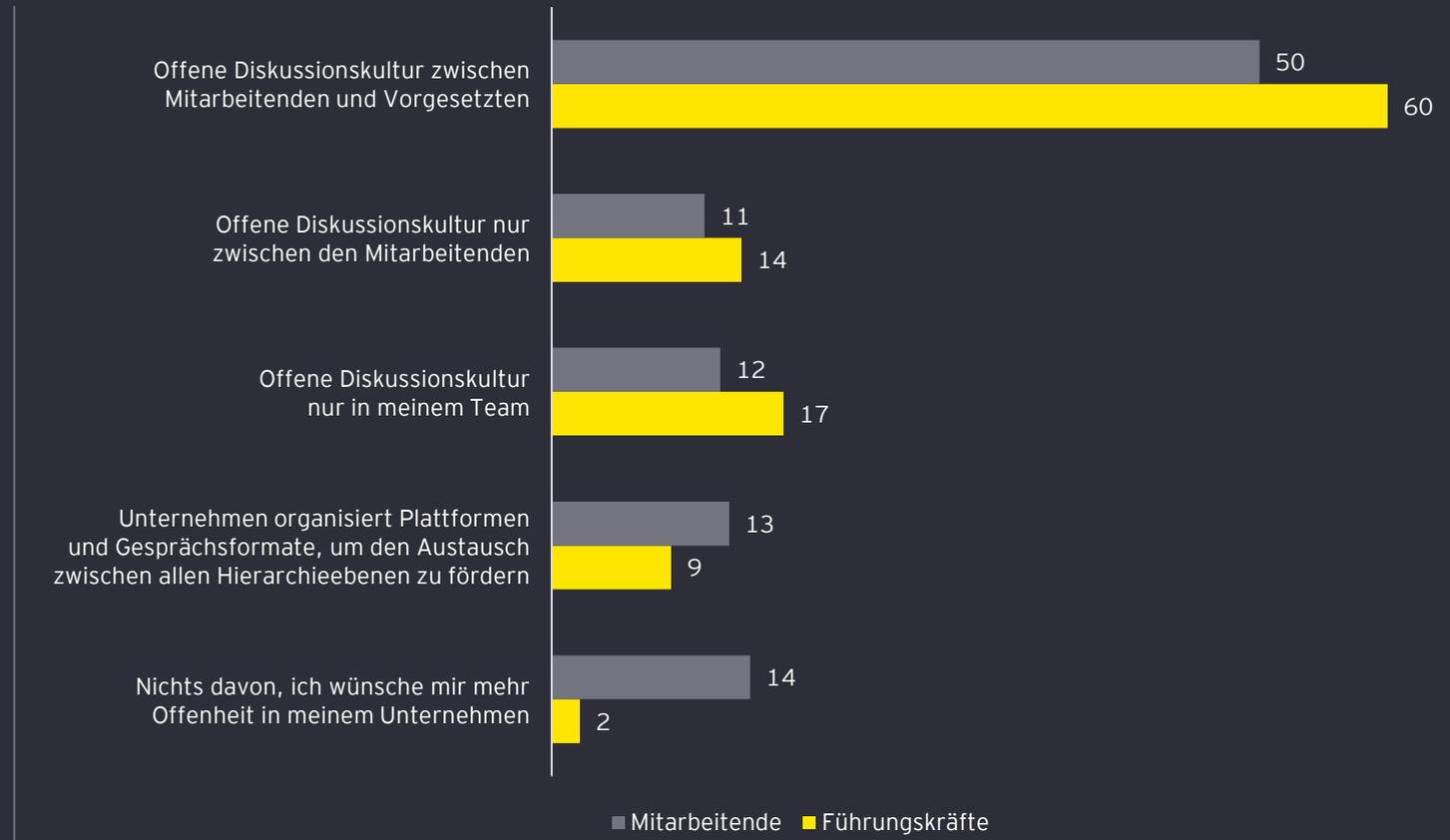
Hindernisse im Umgang mit Fehlern

Die Befragten sehen auch
schwerwiegende Hindernisse im
Umgang mit Fehlern in ihren
Unternehmen

Nur die Hälfte der Befragten gibt an, dass es eine offene Diskussionskultur zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzten gibt

Welche der folgenden Beschreibungen passt am besten auf die Unternehmenskultur in Ihrem Unternehmen?

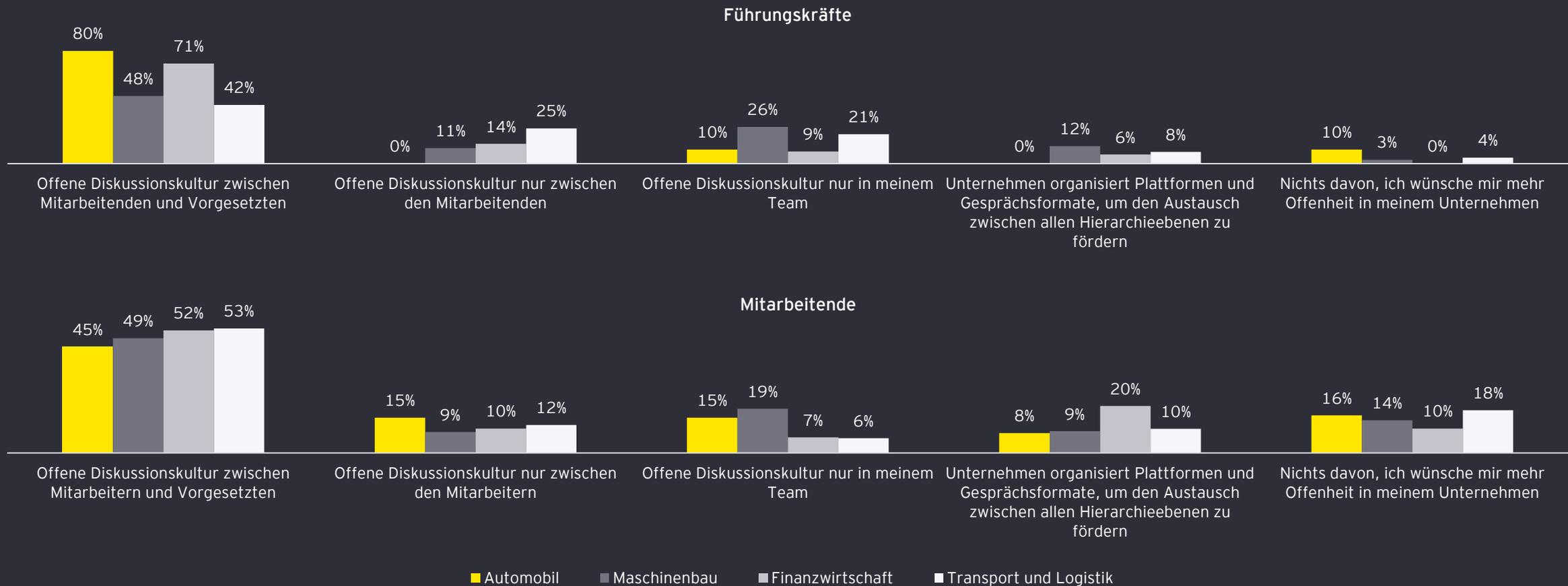
Nur 50 % der Mitarbeitenden und 60 % der Führungskräfte geben an, dass es eine offene Diskussionskultur zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzten gibt. 14 % der Mitarbeitenden wünschen sich insgesamt mehr Offenheit in ihrem Unternehmen.



Basis: Alle Befragten, unterteilt in Führungskräfte (n = 200) und Mitarbeitende (n = 800); Einfachnennung

Führungskräfte und Mitarbeitende schätzen die Offenheit der Diskussionskultur unterschiedlich ein, speziell in der Automobilindustrie und der Finanzwirtschaft

Welche der folgenden Beschreibungen passt am besten auf die Unternehmenskultur in Ihrem Unternehmen?



Basis: Alle befragten Mitarbeitenden unterteilt nach Branche
 Automobil n = 106, Finanzwirtschaft n = 239, Maschinenbau n = 280, Transport und Logistik n = 175
 Einfachnennung

Im Vergleich zur Studie von 2018 sehen Mitarbeitende und Führungskräfte entgegengesetzte Trends bezüglich der Offenheit in Unternehmen

Analyse zu Unterschieden der Einschätzung in Bezug auf die Offenheit der Diskussionskultur im Vergleich zur Studie von 2018

Führungskräfte spüren eine weniger offene Diskussionskultur zwischen den Hierarchien (-6 %), aber innerhalb der Hierarchien eher eine offenerere Diskussionskultur (+9 %). Hingegen sehen Mitarbeitende eine Verbesserung in der Diskussionskultur zwischen den Hierarchien (zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften) (+8 %) und innerhalb der Hierarchien eine leichte Verschlechterung (-3 %).

Offene Diskussionskultur zwischen Mitarbeitenden und Vorgesetzten

Veränderung gegenüber 2018



Offene Diskussionskultur nur zwischen den Mitarbeitenden



■ Führungskräfte

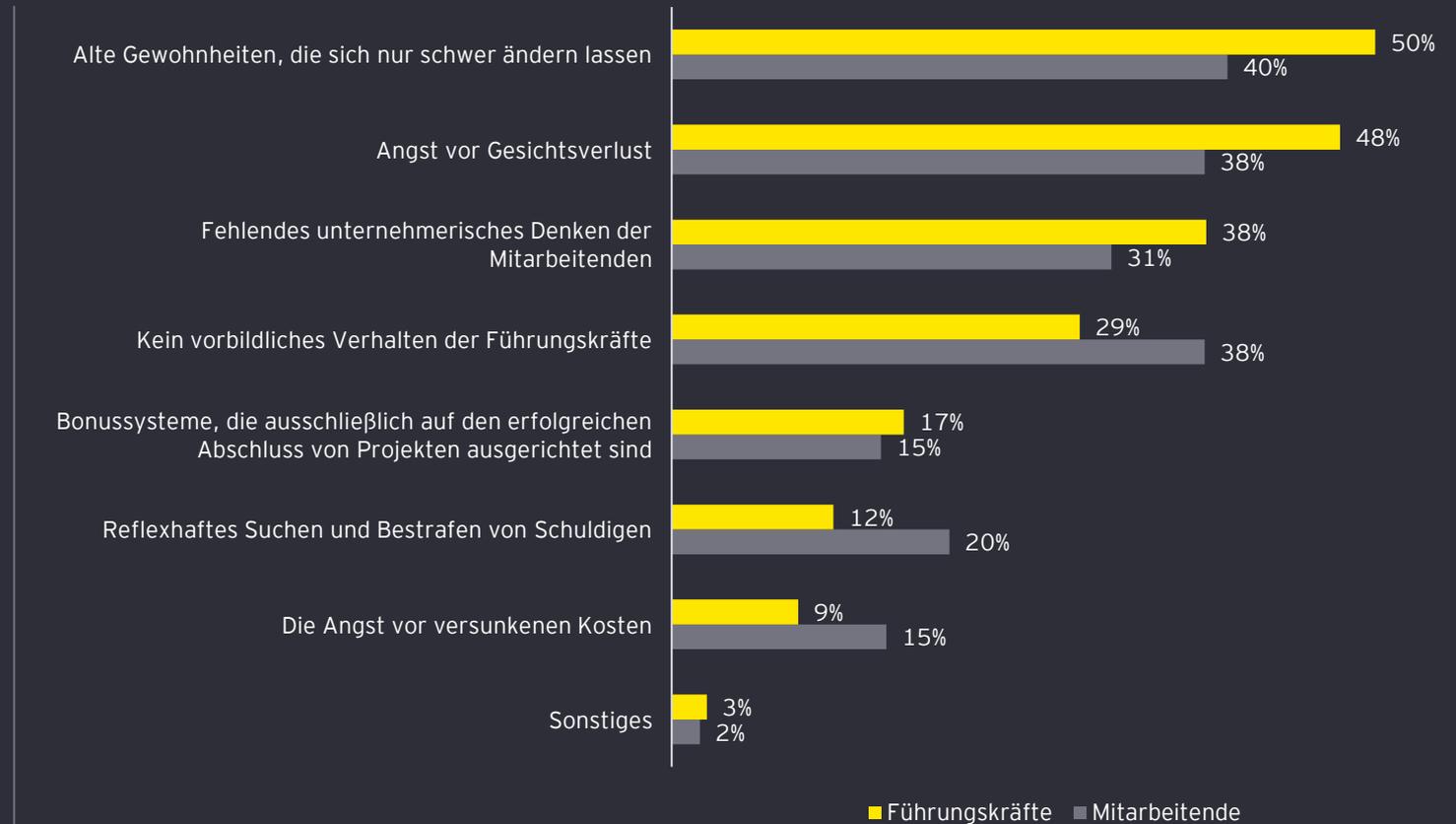
■ Mitarbeitende

Basis: Alle Befragten, unterteilt in Führungskräfte (n = 200) und Mitarbeitende (n = 800); Einfachnennung
2018: Alle Befragten, unterteilt in Führungskräfte (n = 218) und Mitarbeitende (n = 800); Einfachnennung
Vergleichsstudie: Fehlerkultur in deutschen Unternehmen, August 2018

Als Hindernisse werden vor allem alte Gewohnheiten, Angst vor Gesichtsverlust und schlechte Vorbilder genannt

Was sind aus Ihrer Sicht die größten Hindernisse beim Etablieren einer positiven Fehlerkultur in Ihrem Unternehmen?

Führungskräfte sehen vor allem alte Gewohnheiten (50 %), die Angst vor Gesichtsverlust (48 %) und fehlendes unternehmerisches Denken der Mitarbeitenden (38 %) als Hindernisse. Die Mitarbeitenden schätzen die Haupthindernisse weitestgehend ähnlich ein. Sie nennen zudem verstärkt, dass Führungskräfte kein vorbildliches Verhalten an den Tag legen (38 %).

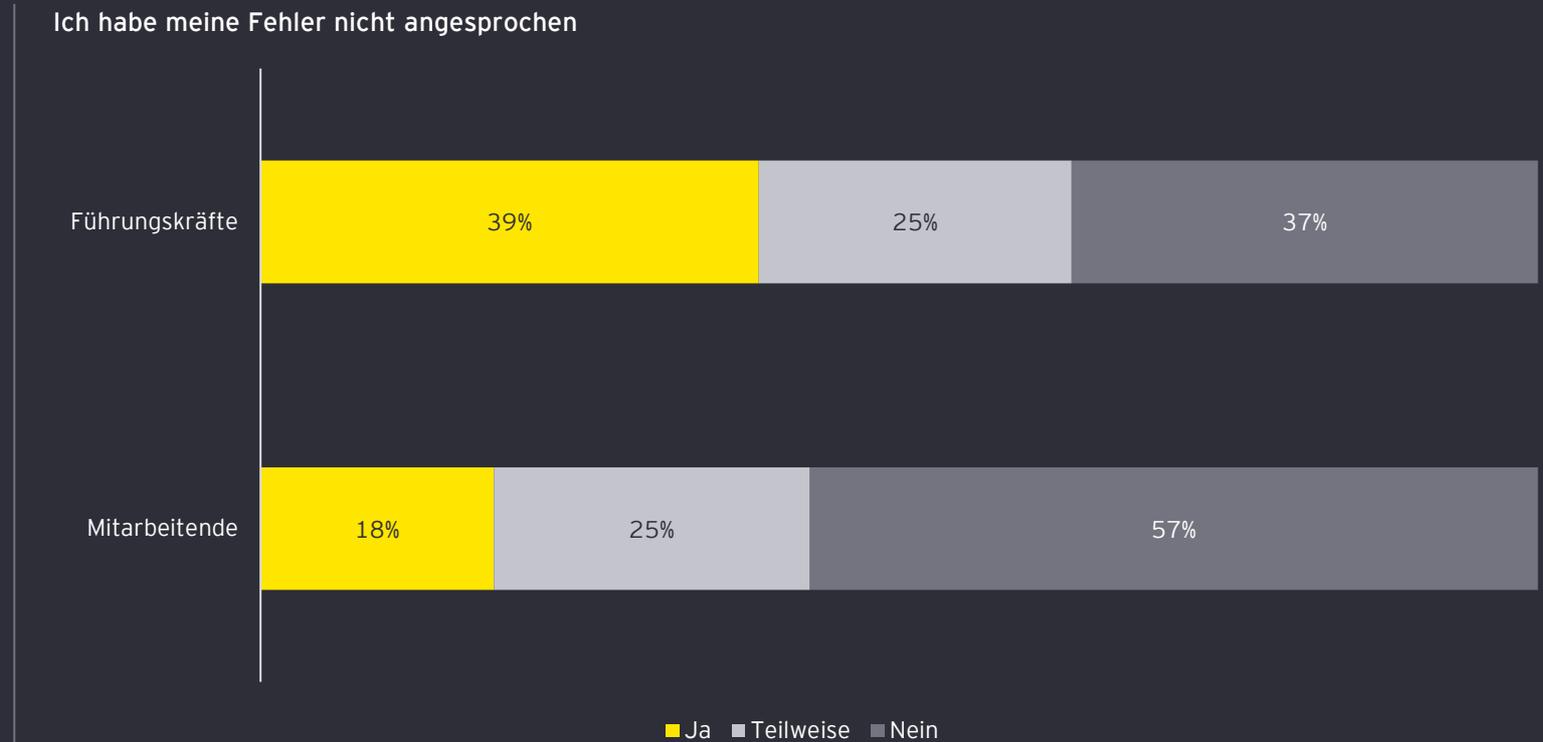


Basis: Alle Befragten, unterteilt in Führungskräfte (n = 200) und Mitarbeitende (n = 800); Mehrfachnennung

Ein relativ hoher Prozentsatz der Fehler wird nicht oder nur teilweise angesprochen, insbesondere von Führungskräften

Auch im Berufsleben unterlaufen jedem Menschen Fehler. Das können kleine Fehler sein, die sich schnell korrigieren lassen, oder aber auch mal Fehler mit größeren Auswirkungen. Wenn Sie in den letzten beiden Jahren einen Fehler bei Ihrer Arbeit gemacht haben, mit wem haben Sie darüber gesprochen?

64 % der Führungskräfte geben an, dass sie Fehler nicht oder nur teilweise angesprochen haben. Davon geben 39 % der Führungskräfte an, Fehler nicht angesprochen zu haben, und 25 % nur teilweise. Bei Angestellten sind es 43 %, die Fehler nicht oder nur teilweise ansprechen. Davon sprechen 18 % Fehler gar nicht an und 25 % nur teilweise.

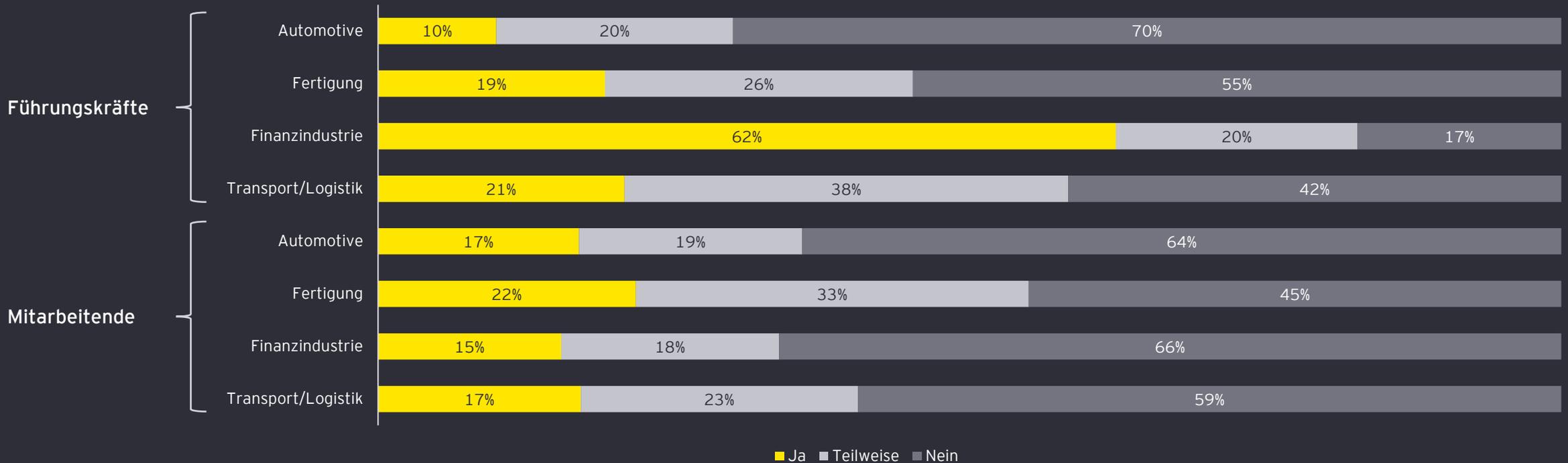


Basis: Alle Befragten, unterteilt in Führungskräfte (n = 200) und Mitarbeitende (n = 800); Einfachnennung; Rundungsdifferenzen möglich

82 % der Führungskräfte in der Finanzindustrie geben an, dass sie Fehler nicht oder nur teilweise angesprochen haben

Auch im Berufsleben unterlaufen jedem Menschen Fehler. Das können kleine Fehler sein, die sich schnell korrigieren lassen, oder aber auch mal Fehler mit größeren Auswirkungen. Wenn Sie in den letzten beiden Jahren einen Fehler bei Ihrer Arbeit gemacht haben, mit wem haben Sie darüber gesprochen?

Ich habe meine Fehler nicht angesprochen



Basis: Alle Befragten, unterteilt nach Branche

Führungskräfte: Automobil n = 10, Finanzwirtschaft n = 93, Maschinenbau n = 73, Transport und Logistik n = 24

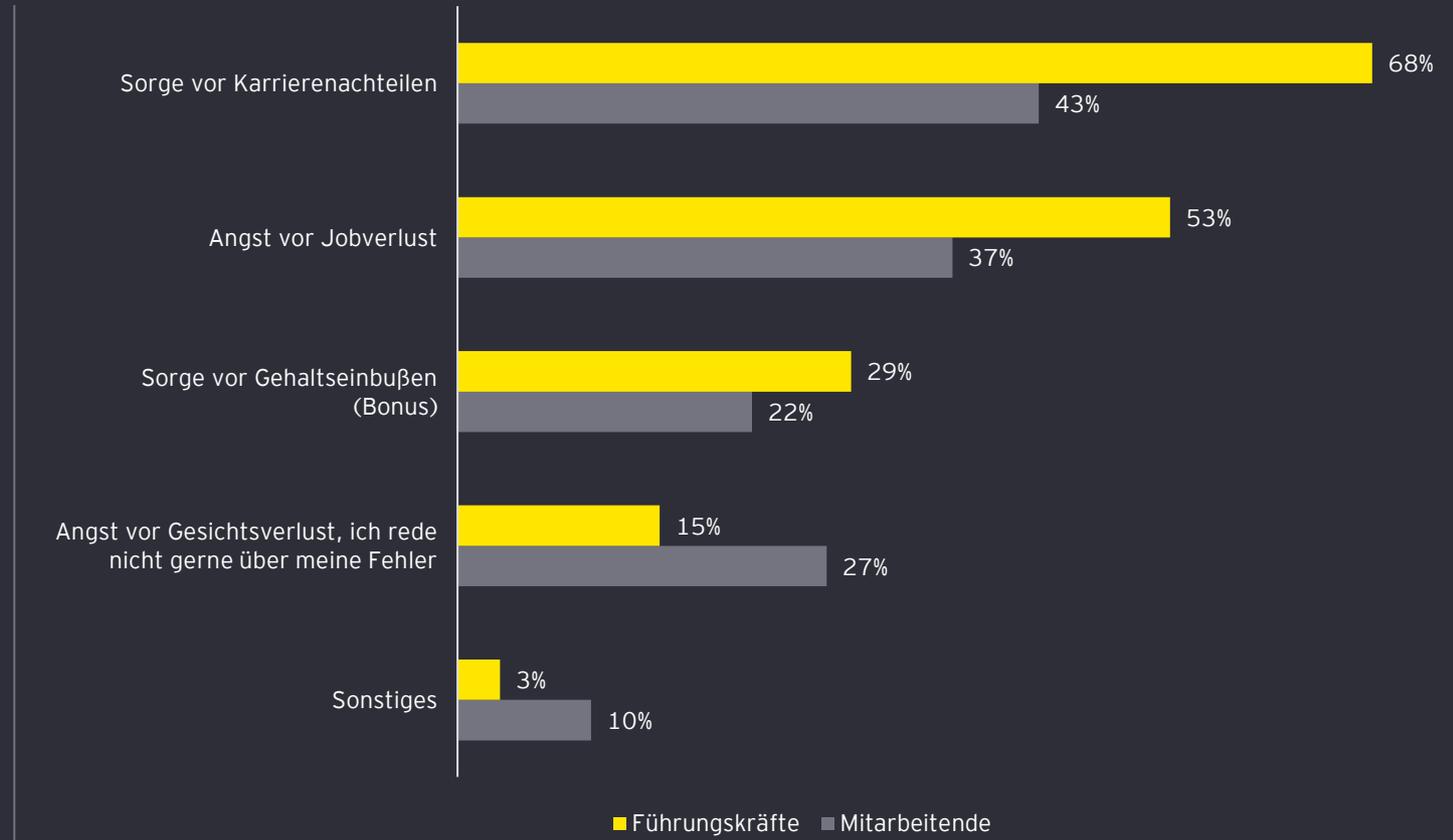
Angestellte: Automobil n = 106, Finanzwirtschaft n = 239, Maschinenbau n = 280, Transport und Logistik n = 175

Einfachnennung

Vor allem Führungskräfte sprechen Fehler nicht an, aus Sorge vor Karrierenachteilen, Angst vor Jobverlust und Sorge vor Gehaltseinbußen

Was sind die Gründe dafür, dass Sie Ihre Fehler nicht angesprochen haben?

Gefragt nach den Gründen warum Fehler nicht angesprochen werden, geben 68 % der Führungskräfte an, dass sie Sorge vor Karrierenachteilen haben. 53 % geben an, dass sie Angst vor Jobverlust haben, und 29 % geben an, dass sie Sorge vor Gehaltseinbußen (Bonus) haben. Angestellte teilen diese Befürchtungen weitestgehend. Für Angestellte ist die Angst vor Gesichtsverlust mit 27 % etwas höher als bei Führungskräften mit 15 %.



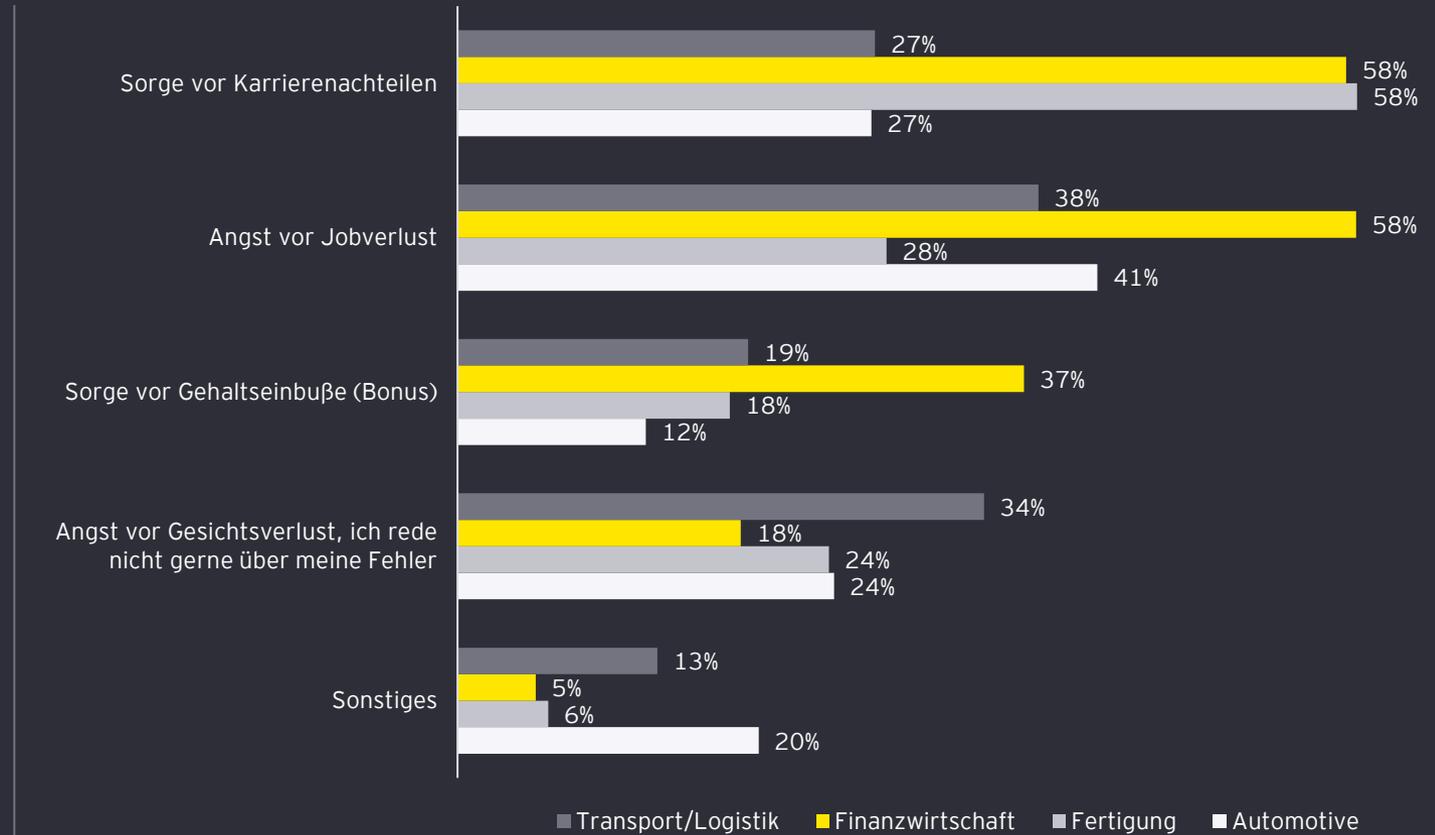
Basis: Befragte, die ihre Fehler nicht oder nur teilweise angesprochen haben (lt. Frage Seite 19)

Führungskräfte n = 127; Mitarbeitende n = 344

Insbesondere in der Finanzwirtschaft verhindern Sorgen und Ängste das Ansprechen von Fehlern

Was sind die Gründe dafür, dass Sie Ihre Fehler nicht angesprochen haben?

Analysiert nach Branchen zeigt sich, dass die Sorge vor Karrierenachteilen insbesondere in der Finanzwirtschaft (58 %) und der Fertigung hoch ist (58 %). Angst vor Jobverlust ist ebenfalls in der Finanzwirtschaft stark ausgeprägt (58 %). Auch bei der Sorge vor Gehaltseinbußen nimmt die Finanzwirtschaft eine hervorgehobene Stellung ein (37 %).

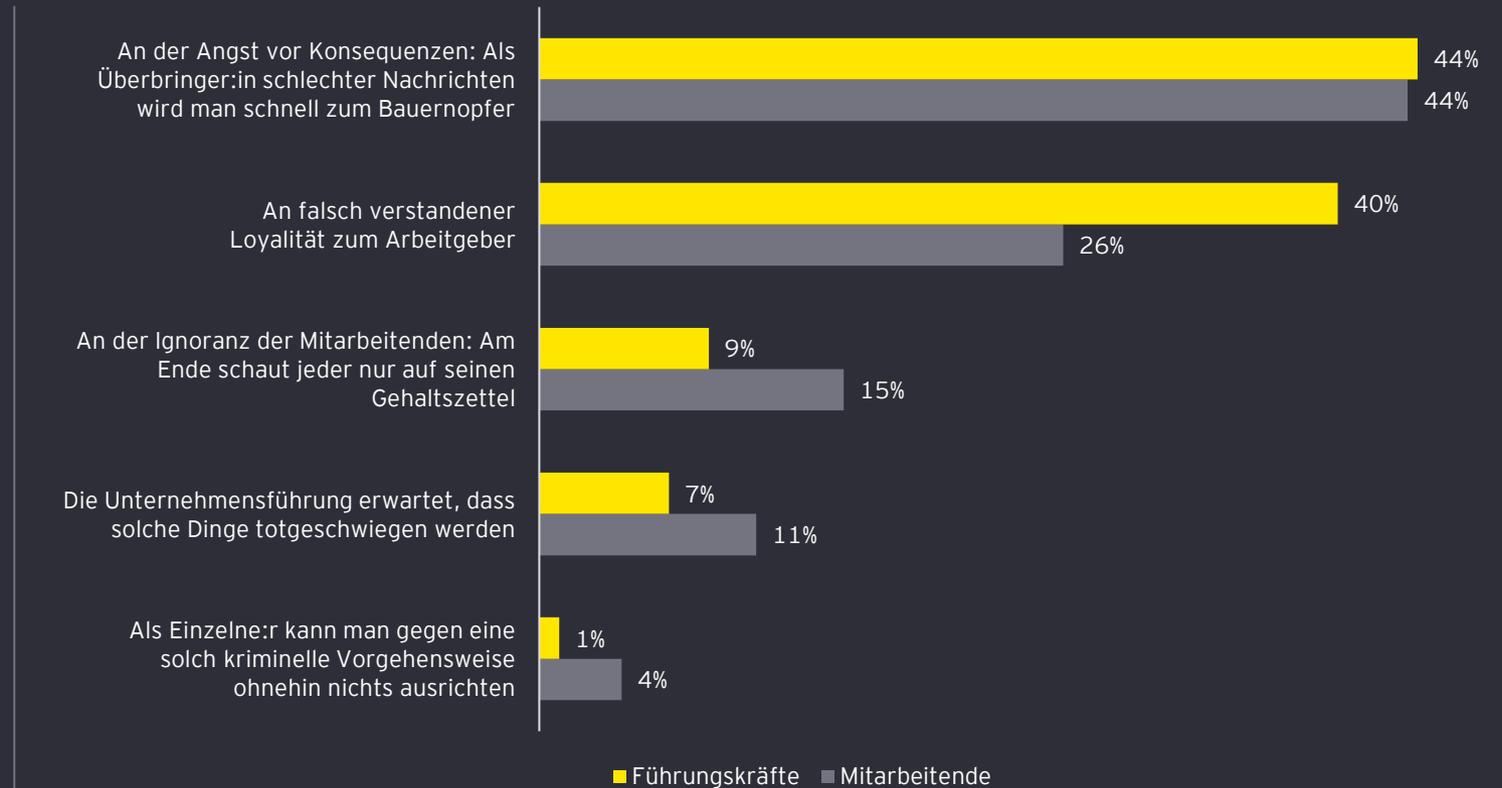


Basis: Befragte, die ihre Fehler nicht oder nur teilweise angesprochen haben (lt. Frage Seite 19)
Transport/Logistik n = 85; Finanzwirtschaft n = 158; Fertigung n = 187; Automotive n = 41

Wenn Fehler aktiv vertuscht werden, hängt das vor allem an der Angst, als Überbringer:in schlechter Nachrichten zum Bauernopfer zu werden

In Unternehmen kommt es vor, dass Fehler vertuscht werden oder dass unethisches Verhalten oder der Verstoß gegen gesetzliche Vorgaben kollektiv gebilligt wird. Woran liegt das Ihrer Meinung nach?

Gefragt nach den Gründen, warum Fehler aktiv vertuscht wurden, geben 44 % der Führungskräfte an, dass sie Angst haben, als Überbringer:in schlechter Nachrichten zum Bauernopfer zu werden. 40 % der Führungskräfte geben zudem an, dass ein Grund für Vertuschung an einer falsch verstandenen Loyalität zum Arbeitgeber liegt. Mitarbeitende schätzen die Gründe ähnlich ein und geben zudem mit 15 % an, dass es an der Ignoranz der Mitarbeitenden liegt, die am Ende alle nur auf ihren eigenen Gehaltszettel schauen.

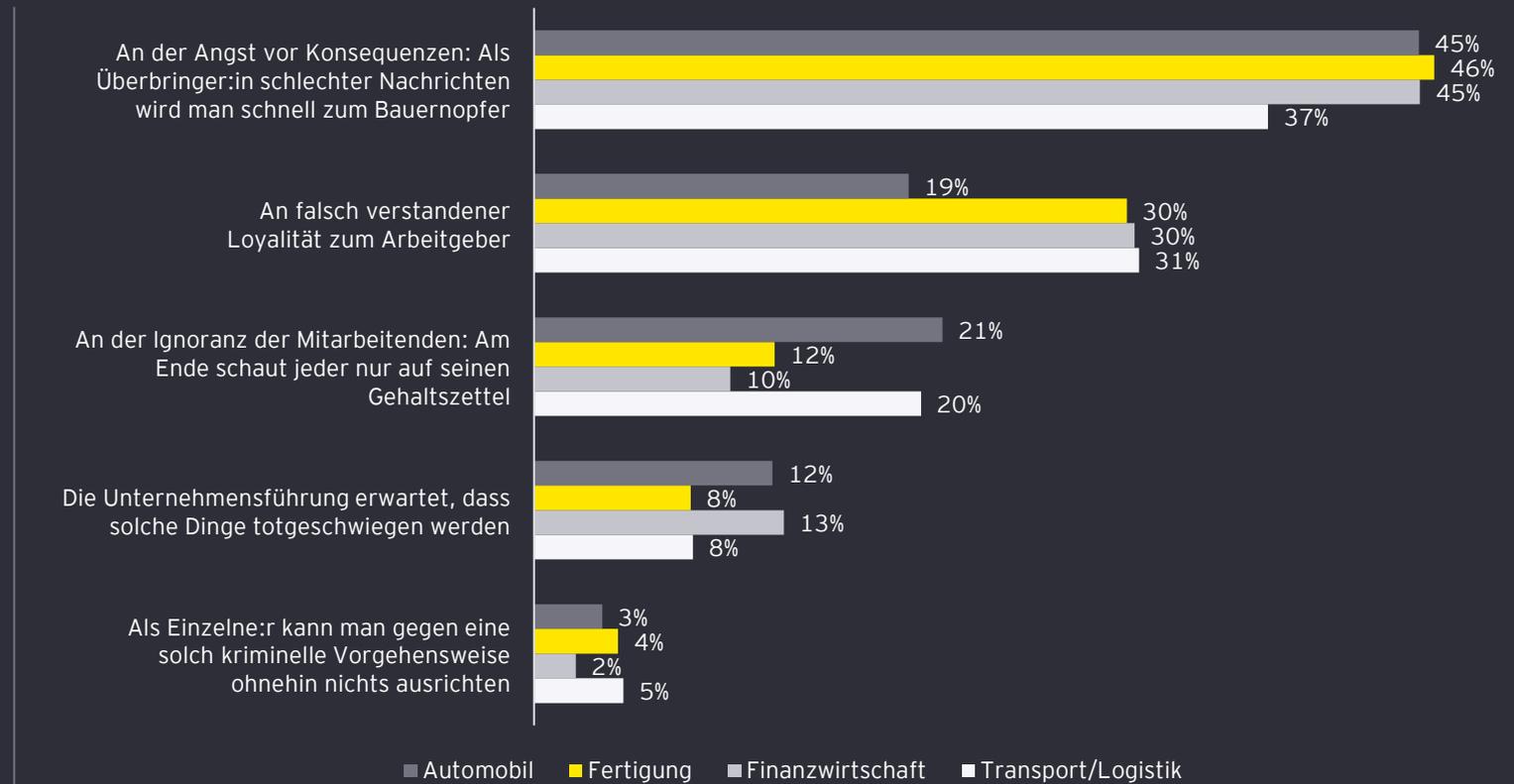


Basis: Alle Befragten, unterteilt in Führungskräfte (n = 200) und Mitarbeitende (n = 800); Mehrfachnennung

Die Gründe für das Vertuschen von Fehlern sind branchenübergreifend relativ ähnlich

In Unternehmen kommt es vor, dass Fehler vertuscht werden oder dass unethisches Verhalten oder der Verstoß gegen gesetzliche Vorgaben kollektiv gebilligt wird. Woran liegt das Ihrer Meinung nach?

Über alle Branchen hinweg ist der stärkste Grund einen Fehler zu vertuschen, die Angst vor den Konsequenzen. Die Befragten haben Angst als Überbringer schlechter Nachrichten zum Bauernopfer zu werden. Aus falsch verstandener Loyalität zum Arbeitgeber wird als zweithäufigster Grund in den Branchen Transport / Logistik, Finanzwirtschaft und Fertigung angegeben. In der Automobilindustrie wird als zweitwichtigster Grund die Ignoranz der Angestellten angegeben.



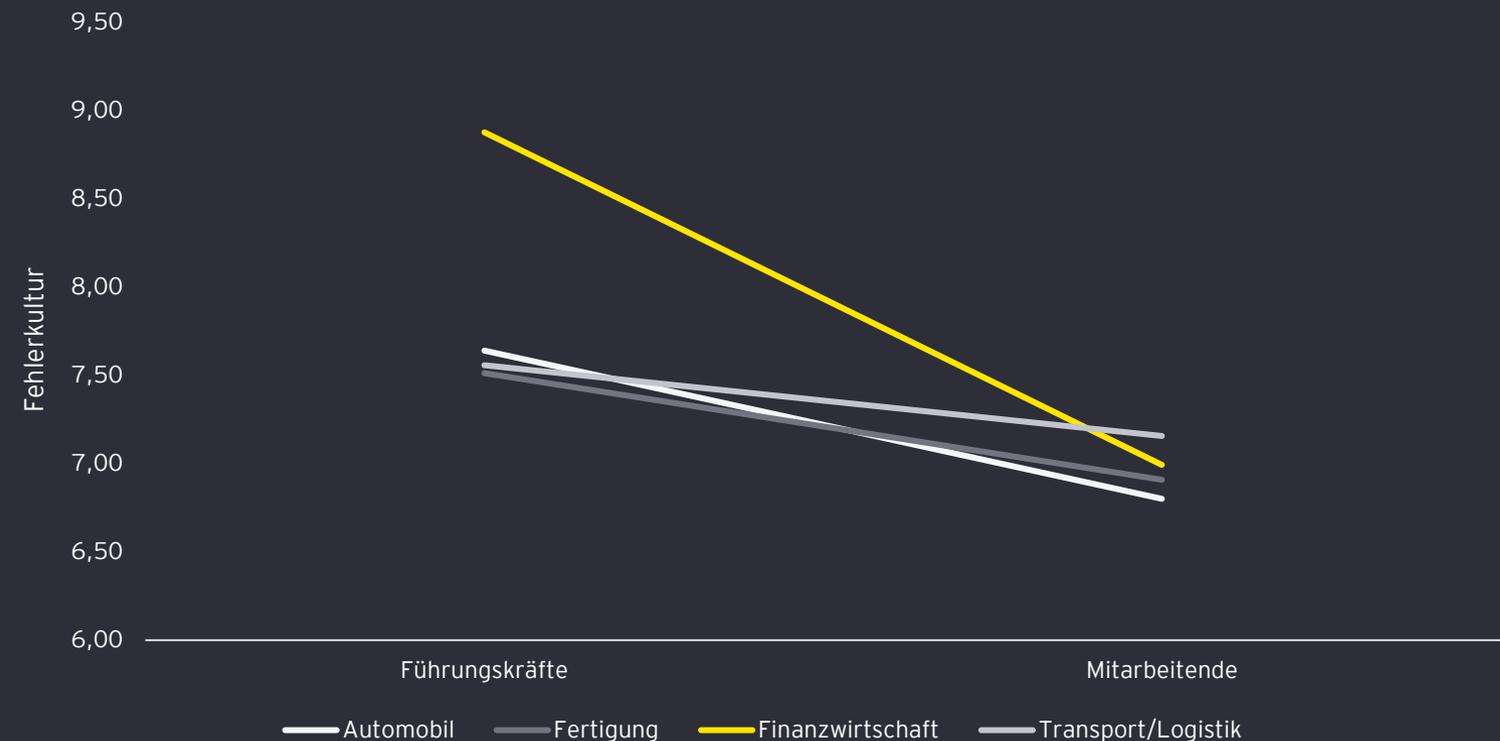
Basis: Alle Befragten, unterteilt nach Branche
 Automobil n = 116, Finanzwirtschaft n = 332, Maschinenbau n = 353, Transport und Logistik n = 199

Führungskräfte schätzen Fehlerkultur im Vergleich zu Nichtführungs Kräften als besser ein, insbesondere in der Finanzwirtschaft

Analyse zu Unterschieden der Einschätzung der Fehlerkultur zwischen Branchen und Statusgruppen.

Eine Analyse zeigt signifikante Unterschiede in der Einschätzung der Qualität der Fehlerkultur durch Führungskräfte und Nichtführungs Kräfte. Mitarbeitende schätzen die Fehlerkultur über alle untersuchten Branchen hinweg als weniger gut ein als Führungskräfte. Diese Unterschiede zeigen sich besonders deutlich in der Finanzwirtschaft. Hier sehen Führungskräfte eine sehr gute Fehlerkultur, eine Einschätzung, die von den Mitarbeitenden nicht geteilt wird.

Mittelwerte der Fehlerkultur nach Status und Branche



Basis: Alle Befragten; Führungskräfte n = 200, Mitarbeitende n = 800

Fehlermanagement auf einer Skala von 1 („Trifft überhaupt nicht zu“) bis 10 („Trifft voll und ganz zu“), zu folgenden fünf Aussagen:

1. Im Unternehmen gehen wir davon aus, dass Fehler bei der Arbeit vorkommen können
2. Im Unternehmen kommunizieren wir Fehler offen
3. Im Unternehmen entwickeln wir uns auf der Grundlage von Fehlern weiter
4. Im Unternehmen sind wir gut darin, Fehler schnell zu beheben
5. Im Unternehmen gehen wir Risiken ein, auch wenn dabei einmal Fehler passieren

6

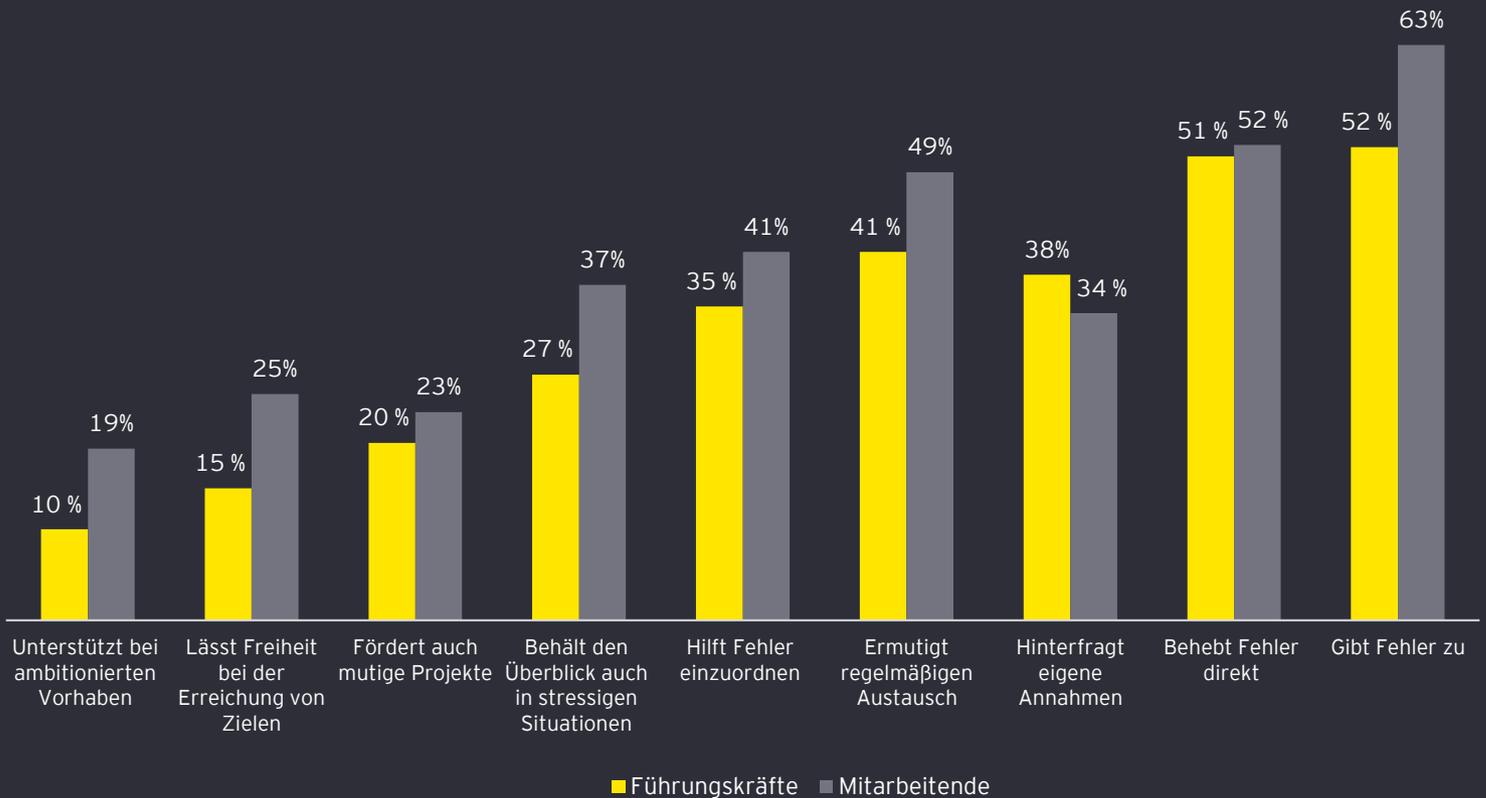
Was Führungskräfte tun können

Die gute Nachricht: Gerade Führungskräfte können die Fehlerkultur positiv beeinflussen und es werden große Potenziale für Maßnahmen gesehen

Führungskräfte können durch ihr Handeln eine positive Fehlerkultur etablieren

Welches Handeln von Führungskräften ist aus Ihrer Sicht sinnvoll zur Etablierung einer positiven Fehlerkultur?

63 % der Mitarbeitenden und 52 % der Führungskräfte sehen das Eingestehen eigener Fehler als sinnvoll an. 52 % der Mitarbeitenden und 51 % der Führungskräfte nennen als sinnvolles Handeln das direkte und sichtbare Beheben von Fehlern. Für 49 % der Mitarbeitenden und 41 % der Führungskräfte ist die Ermutigung zu einem regelmäßigen Austausch sinnvoll.



Basis: Alle Befragten, unterteilt Führungskräfte (n = 200) und Mitarbeitende (n = 800); Mehrfachnennung

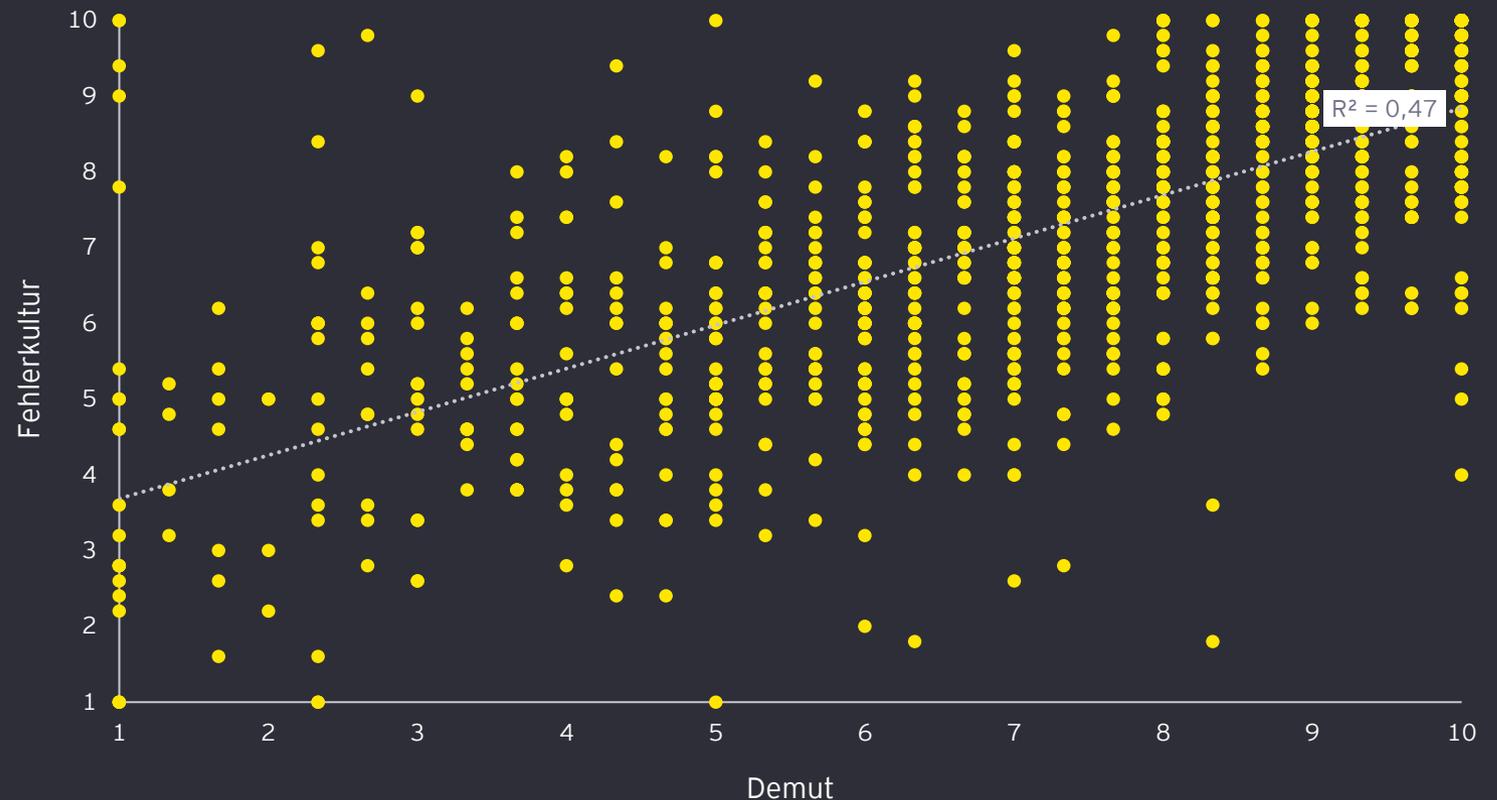
Das Handeln von Führungskräften mit Demut hängt stark mit der Fehlerkultur im Unternehmen zusammen

Analyse zum Zusammenhang von Demut der Führungskräfte und der Fehlerkultur im Unternehmen.

Die Datenanalyse zeigt, dass die Fehlerkultur im Unternehmen zu 47 % durch die Demut der Führungskräfte erklärt werden kann. Das bedeutet, dass Führungskräfte, wenn sie bestimmte Verhaltensweisen in Interaktionen mit Mitarbeitenden beherzigen (siehe Seite 7 „Kernkonzepte erklärt“), einen starken Einfluss auf die Fehlerkultur im Unternehmen nehmen können.

Erklärt

Demütige Führungskräfte gehen mit gutem Beispiel voran. Sie sind offen für Feedback, wertschätzend anderen gegenüber und lernbereit. Das ermutigt auch Mitarbeitende, konstruktiv und proaktiv mit eigenen Fehlern umzugehen.

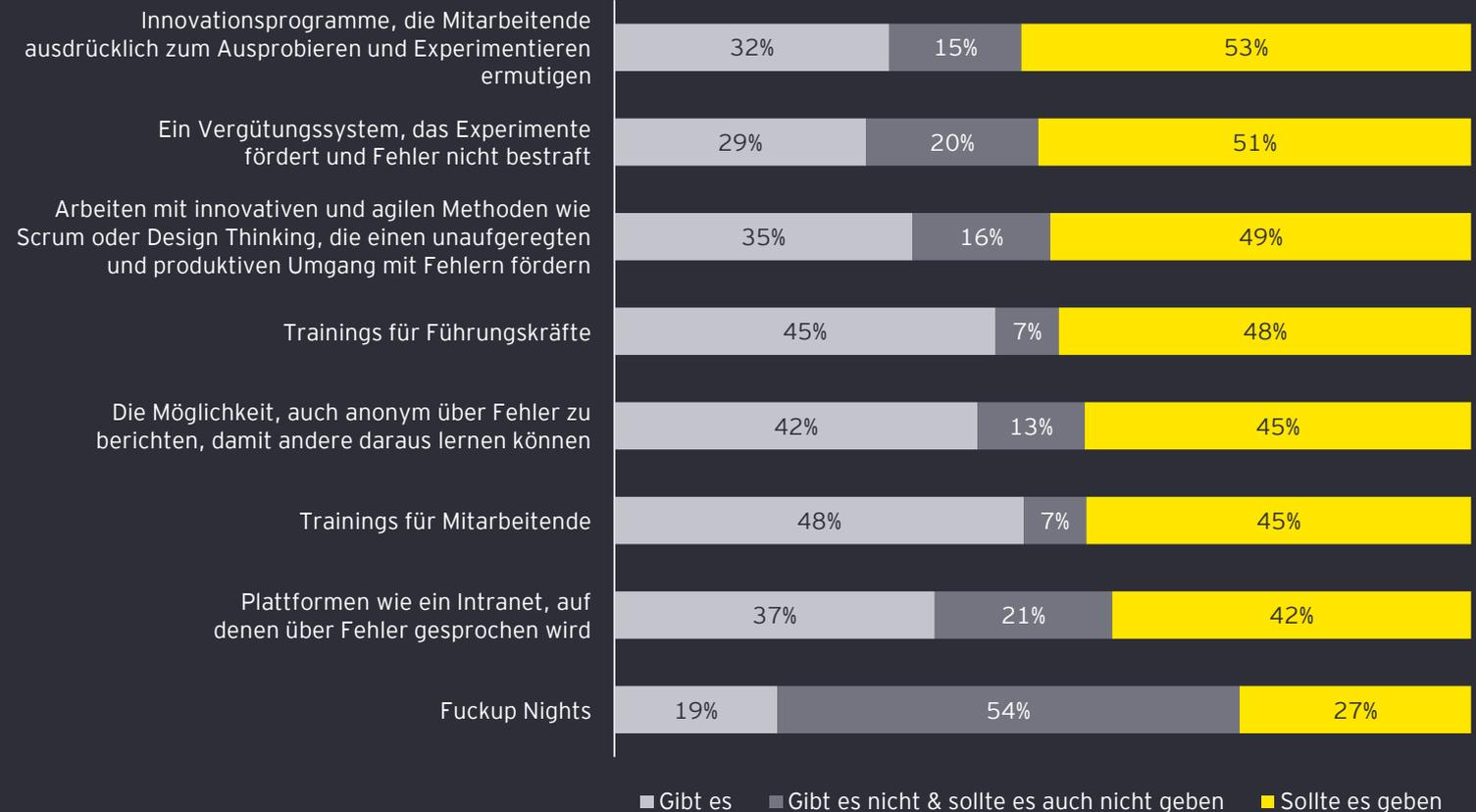


Basis: Alle Befragten; Führungskräfte n = 200, Mitarbeitende n = 800
Fehlerkultur/Demut auf einer Skala von 1 („Trifft überhaupt nicht zu“) bis 10 („Trifft voll und ganz zu“)

Die Befragten wünschen sich insgesamt deutlich mehr Maßnahmen in Unternehmen, um die Fehlerkultur zu verbessern

Welche Maßnahmen gibt es derzeit bzw. sollte es geben, um die Fehlerkultur in Ihrem Unternehmen zu verbessern?

53 % der Befragten geben an, dass sie sich Innovationsprogramme wünschen, die Mitarbeitende ausdrücklich zum Ausprobieren und Experimentieren ermutigen. 51 % wünschen sich ein Vergütungssystem, das Experimente fördert und Fehler nicht bestraft. 49 % wünschen sich das Arbeiten mit innovativen und agilen Methoden, die einen unaufgeregten und produktiven Umgang mit Fehlern fördern. Ebenso werden Trainings für Führungskräfte (48 %) und solche für Mitarbeitende (45 %) gewünscht. Deutlich: 54 % der Befragten geben zudem an, dass es keine Fuckup Nights gibt und es diese auch nicht geben sollte.

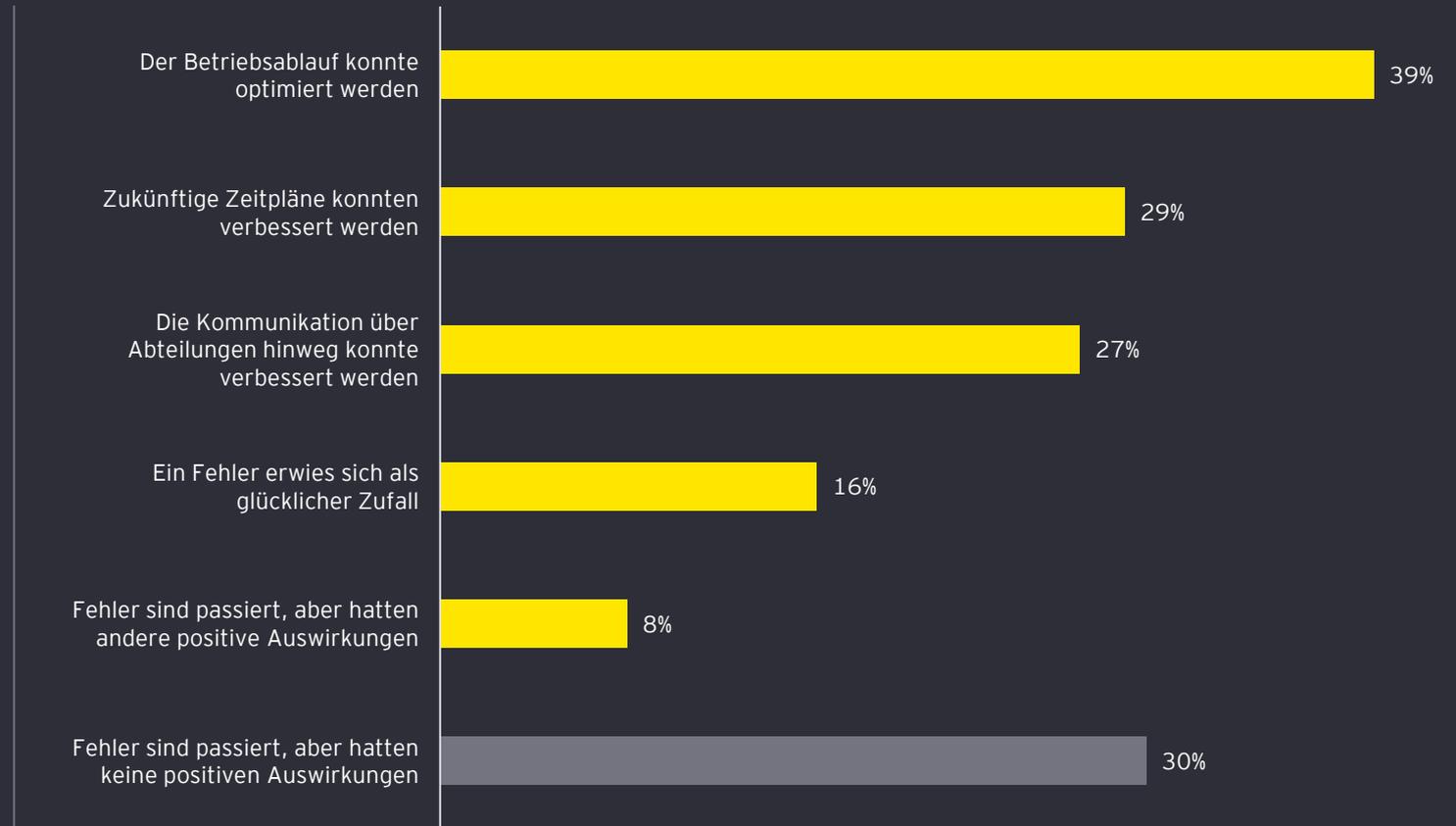


Basis: Alle Befragten; n = 1.000; Einfachnennung

Fehler haben häufig positive Folgen; nur 30 % der Befragten haben keine positiven Folgen erlebt

Wenn Sie an die letzten beiden Jahre denken: Welche positiven Folgen hatten die Fehler, die Ihnen unterlaufen sind, für Ihr Unternehmen?

39 % der Befragten geben an, dass der Betriebsablauf optimiert werden konnte. 29 % sehen verbesserte zukünftige Zeitpläne als positive Auswirkungen. Eine verbesserte Kommunikation über Abteilungen hinweg geben 27 % der Befragten an, für 16 % hat sich ein Fehler sogar als glücklicher Zufall erwiesen.



Basis: Alle Befragten; n = 1.000; Mehrfachnennung

7

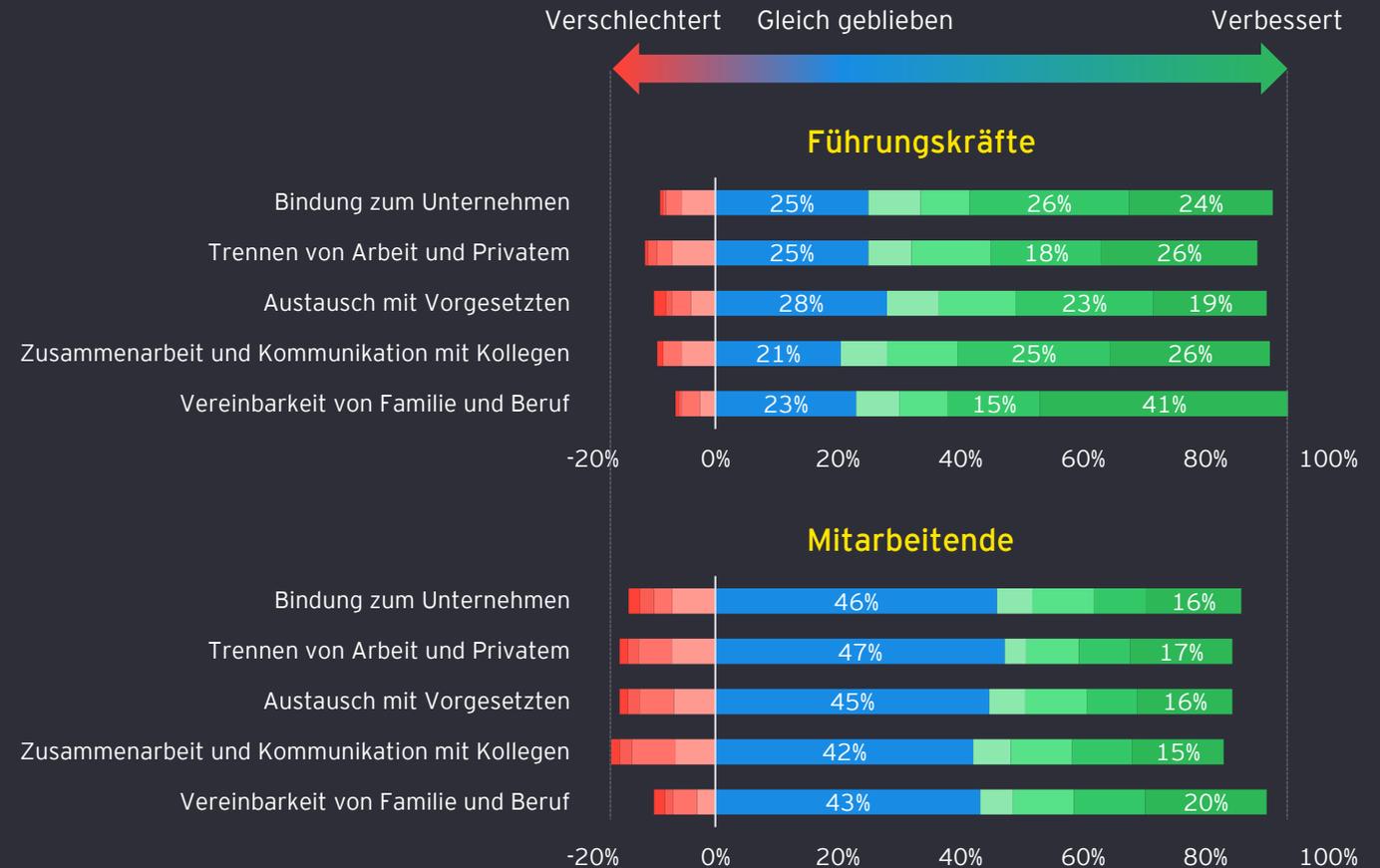
Moderne Arbeit und Fehlerkultur

Moderne Arbeitsbedingungen wie hybrides Arbeiten und New Work hängen eng mit der Fehlerkultur im Unternehmen zusammen

Insgesamt hat das hybride Arbeiten den Arbeitsalltag verbessert

Inwiefern hat das hybride Arbeiten während Corona Ihren Arbeitsalltag verändert?

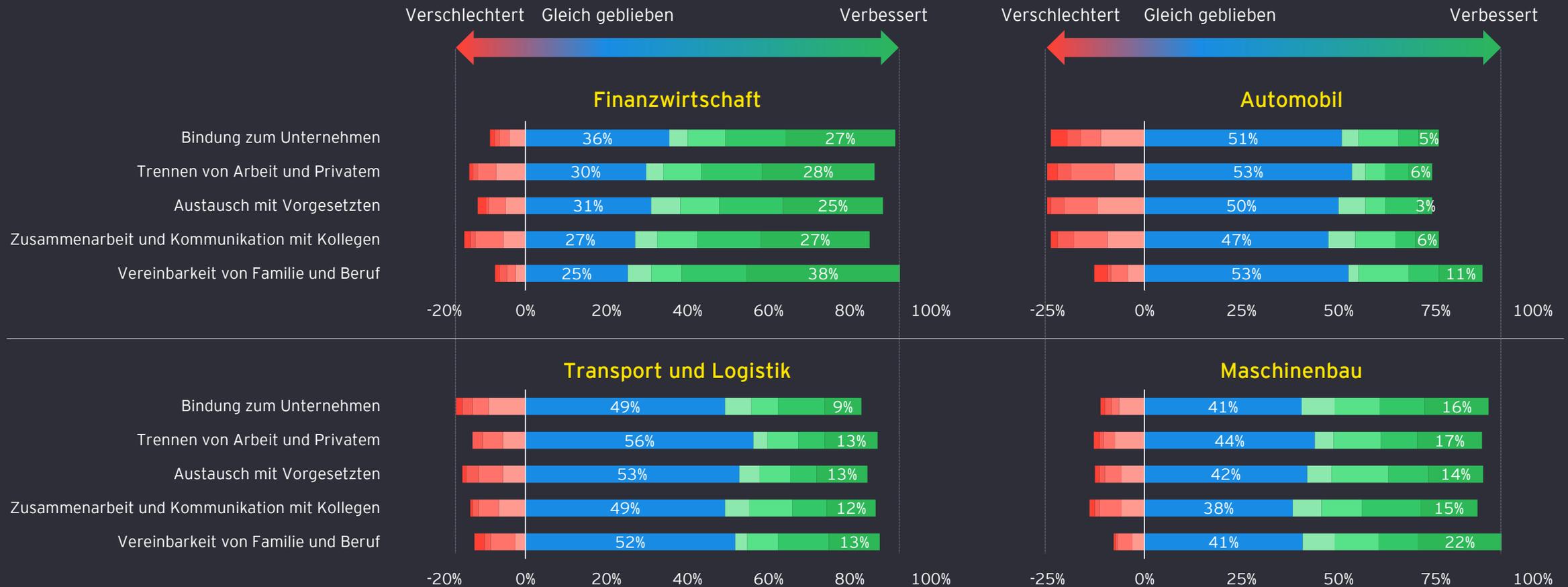
Bewertet auf einer Skala von -4 bis +4 wurden die an der Studie Teilnehmenden nach Auswirkungen von hybrider Arbeit auf ihren Arbeitsalltag befragt. Sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeitende sehen im Schnitt deutlich positive Auswirkungen. Vergleicht man die Führungskräfte mit den Mitarbeitenden, zeigt sich, dass Führungskräfte die Verbesserung als noch stärker einschätzen.



Basis: Führungskräfte (n = 200), Mitarbeitende (n = 800); Skala von -4 (stark verschlechtert) bis +4 (stark verbessert)

Insbesondere in der Finanzwirtschaft werden starke Verbesserungen wahrgenommen

Inwiefern hat das hybride Arbeiten während Corona Ihren Arbeitsalltag verändert?

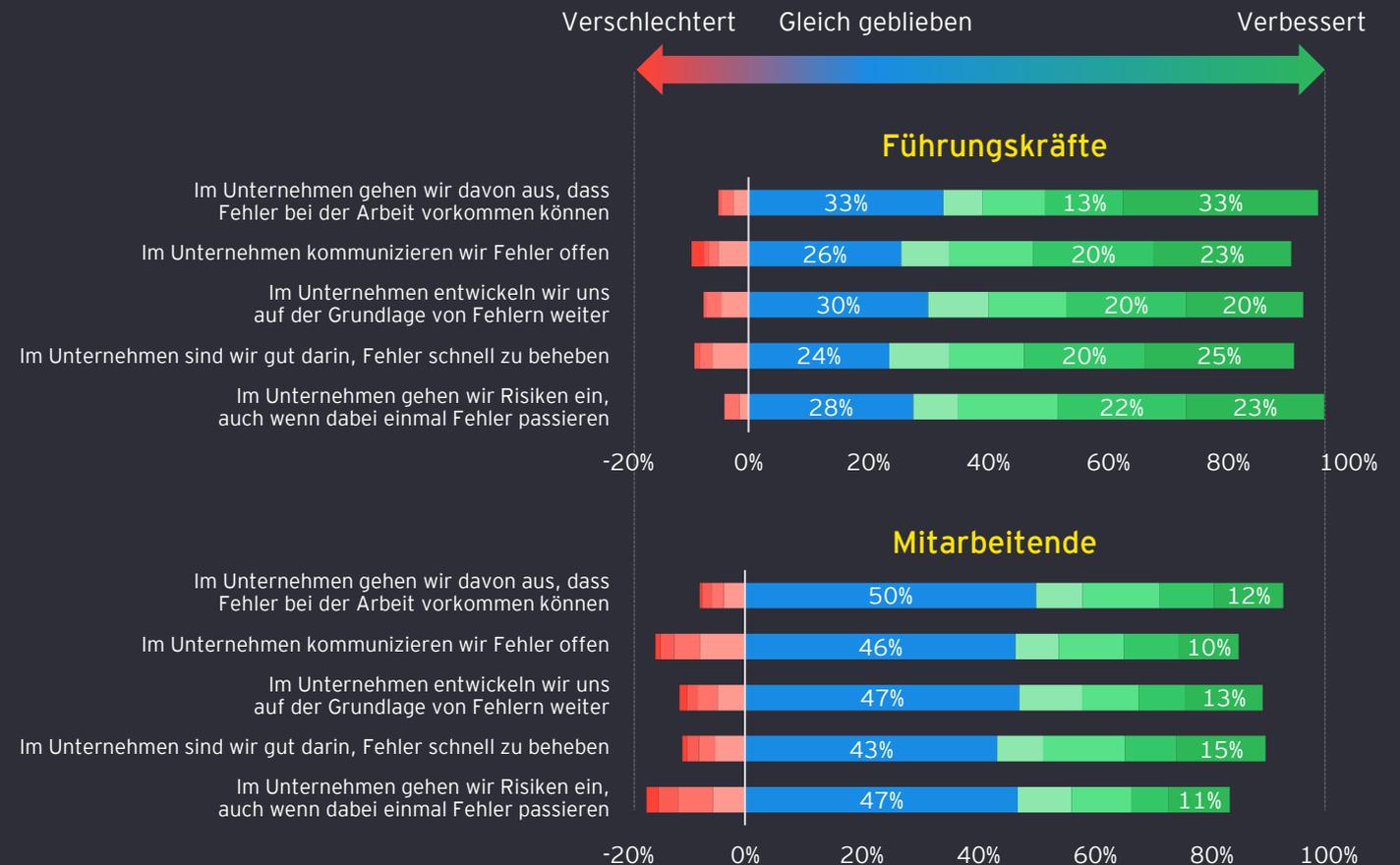


Basis: Führungskräfte (n = 200), Mitarbeitende (n = 800); Skala von -4 (stark verschlechtert) bis +4 (stark verbessert)

Die veränderten Arbeitsbedingungen wirken sich auch positiv auf alle Dimensionen der Fehlerkultur aus

Wie haben sich die veränderten Arbeitsbedingungen auf das Fehlermanagement ausgewirkt?

Bewertet auf einer Skala von -4 bis +4 wurden die an der Studie Teilnehmenden nach Auswirkungen von hybrider Arbeit auf ihren Arbeitsalltag befragt. Sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeitende sehen im Schnitt deutlich positive Auswirkungen. Vergleicht man die Führungskräfte mit den Nichtführungs Kräften, zeigt sich, dass Führungskräfte die Verbesserung als noch stärker einschätzen.



Basis: Führungskräfte (n = 200), Mitarbeitende (n = 800); Skala von -4 (starke Abnahme) bis +4 (starke Zunahme)

Die Verbreitung von New Work steckt in Deutschland branchenübergreifend noch in den Anfängen

Anzahl von erlebten New-Work-Praktiken und -Bedingungen in den untersuchten Industrien von insgesamt 13 möglichen.

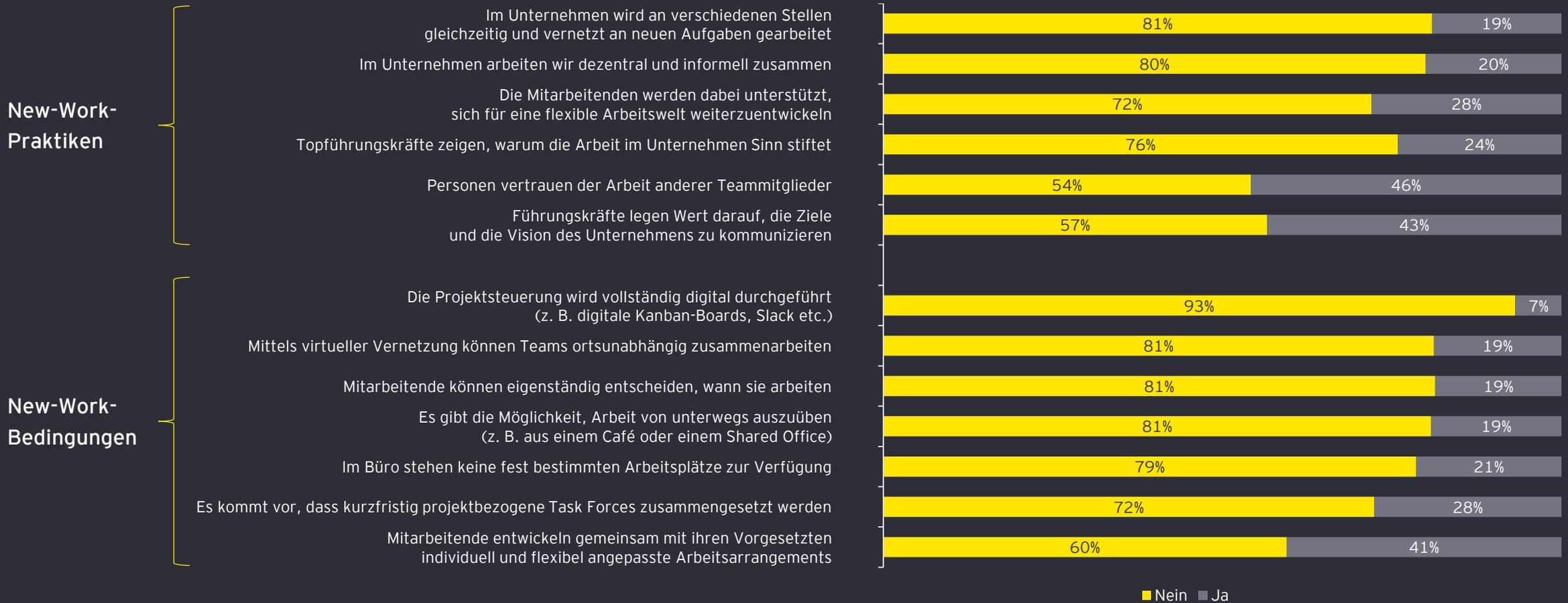
Bei der Anzahl der eingeführten New-Work-Praktiken und -Bedingungen ergibt sich ein ernüchterndes Bild. Die Finanzwirtschaft hat im Schnitt 3,99 von 13 möglichen Praktiken und Bedingungen eingeführt, der Maschinenbau 3,26, Transport und Logistik 2,89 und Automobil ist mit 2,43 das Schlusslicht.



Basis: Alle Befragten, n = 1.000; insgesamt wurden 13 New-Work-Praktiken und -Bedingungen untersucht; Anzahl der Praktiken und Bedingungen, die am Arbeitsplatz einer Person vorhanden waren

Weder New-Work-Praktiken noch New-Work-Bedingungen sind in den Unternehmen weit verbreitet

Welche der folgenden Arbeitsbedingungen erleben Sie bei Ihrer Arbeit?

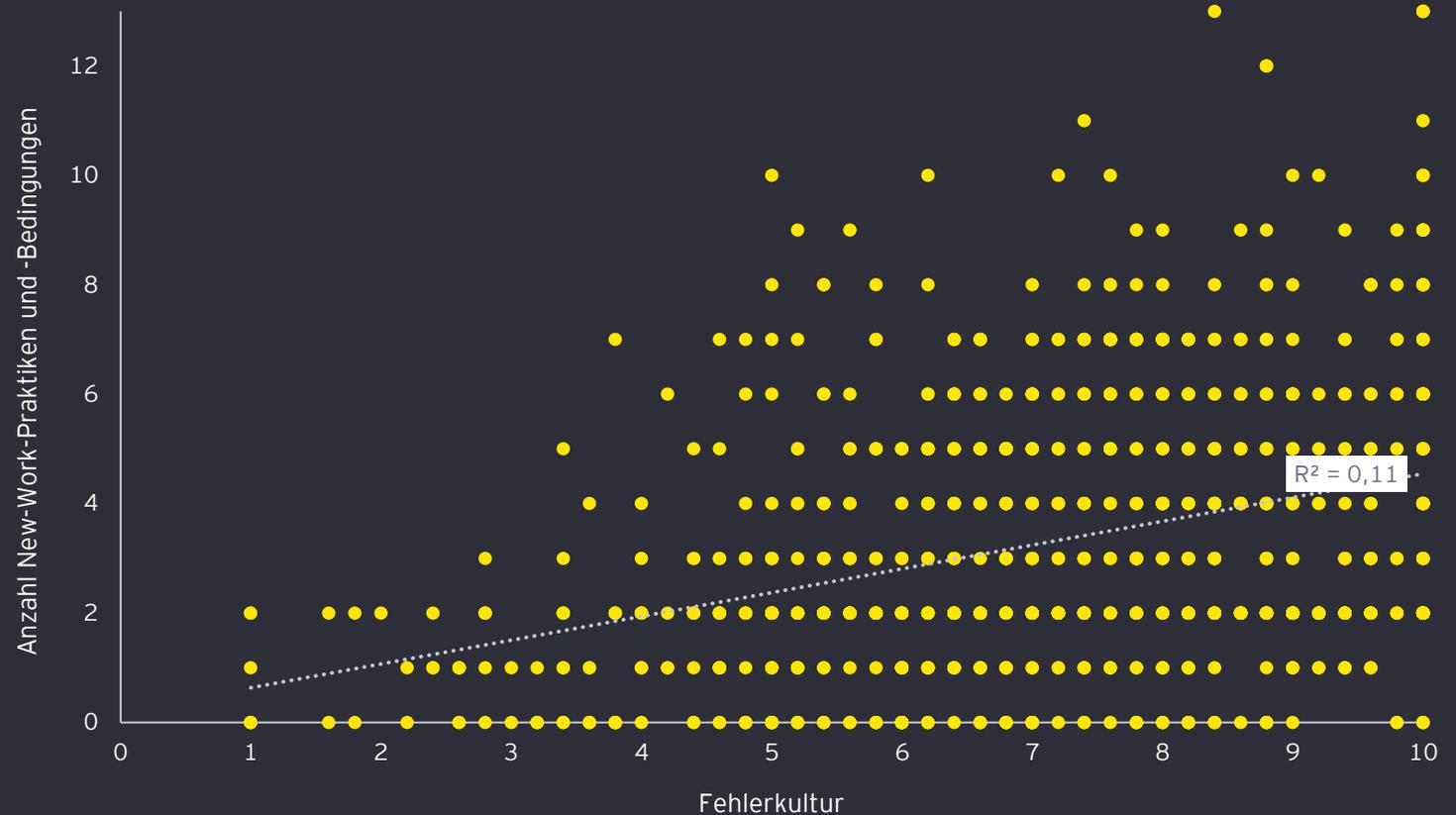


Basis: Alle Befragten, n = 1.000

Statistisch zeigt sich, dass New Work und Fehlerkultur signifikant zusammenhängen

Analyse des Zusammenhangs von New Work und Fehlerkultur

Die Analyse zeigt, dass eine konstruktive Fehlerkultur insgesamt signifikant mit New Work zusammenhängt - das Niveau der Fehlerkultur entspricht zu 11 % dem Niveau der erlebten Praktiken und Bedingungen von New Work. Dabei wird es einerseits so sein, dass eine konstruktive Fehlerkultur notwendig ist, um New Work erfolgreich einzuführen; umgekehrt wird die Einführung von New Work eine konstruktive Fehlerkultur fördern.



Basis: Alle Befragten, n = 1.000; Anzahl der erlebten New-Work-Praktiken und -Bedingungen im Unternehmen; Fehlermanagementkultur gemessen auf einer 10-stufigen Skala von 1 („Trifft überhaupt nicht zu“) bis 10 („Trifft voll und ganz zu“)

“

Eine gute Fehlerkultur im Unternehmen zu etablieren ist nicht leicht, aber es lohnt sich! Studien zeigen: Eine bessere Fehlerkultur erhöht die Profitabilität, die Innovationskraft und die Qualität.



Prof. Dr. Christoph Seckler
ESCP Business School



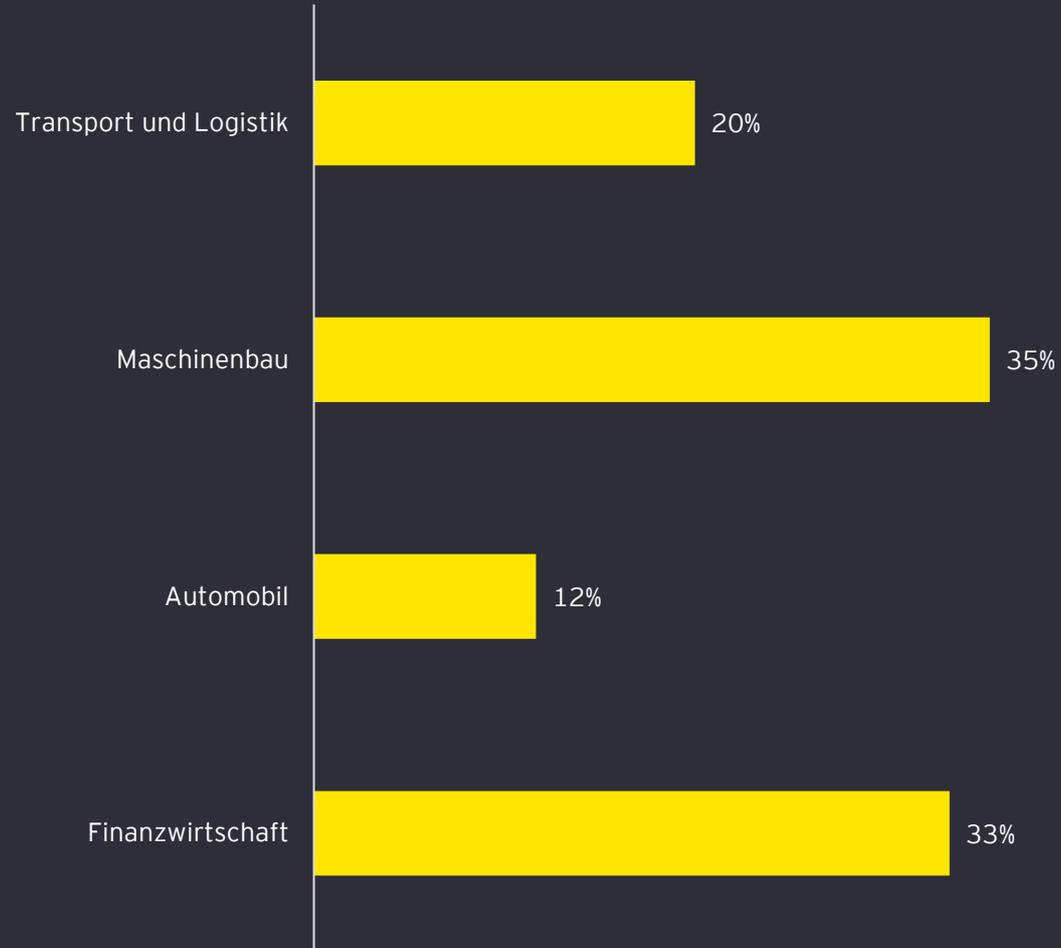
Prof. Dr. Sebastian Fischer
Hochschule Hamm-Lippstadt

8

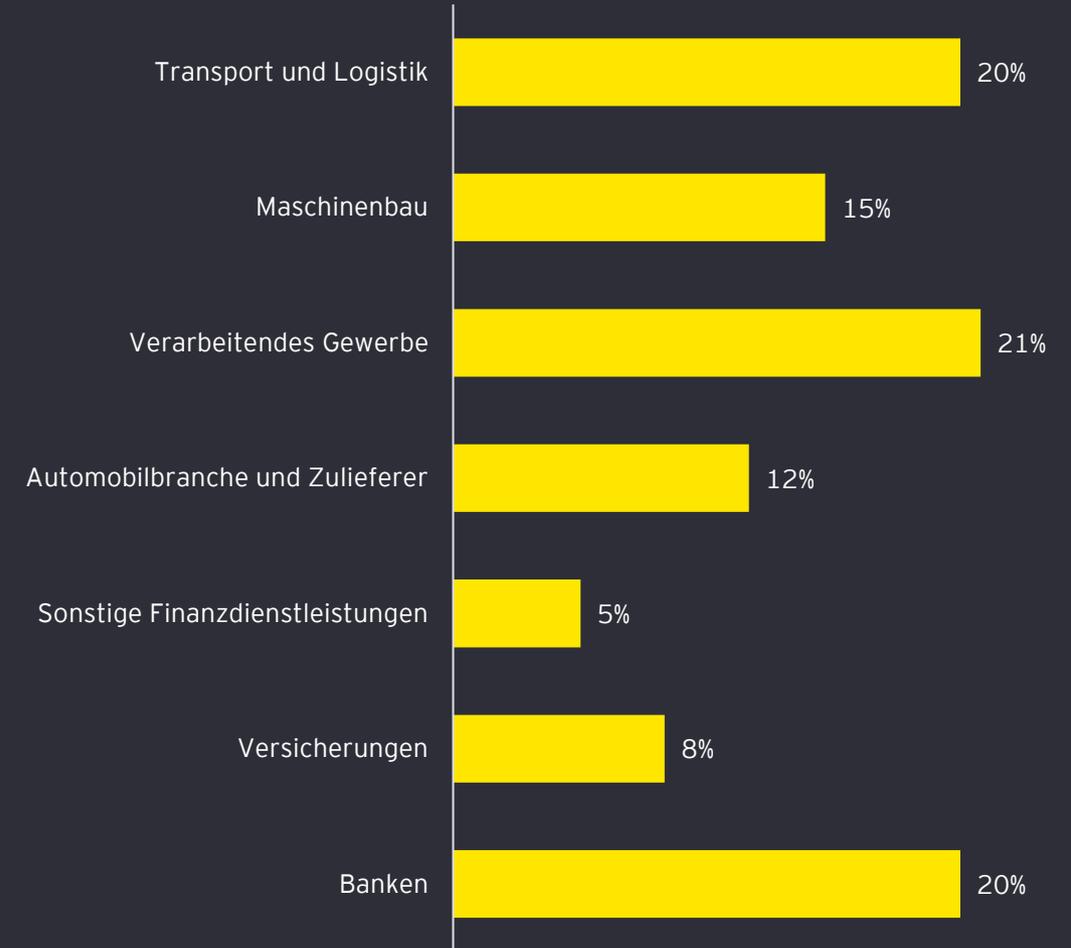
Statistik

In welcher Branche ist Ihr Unternehmen tätig?

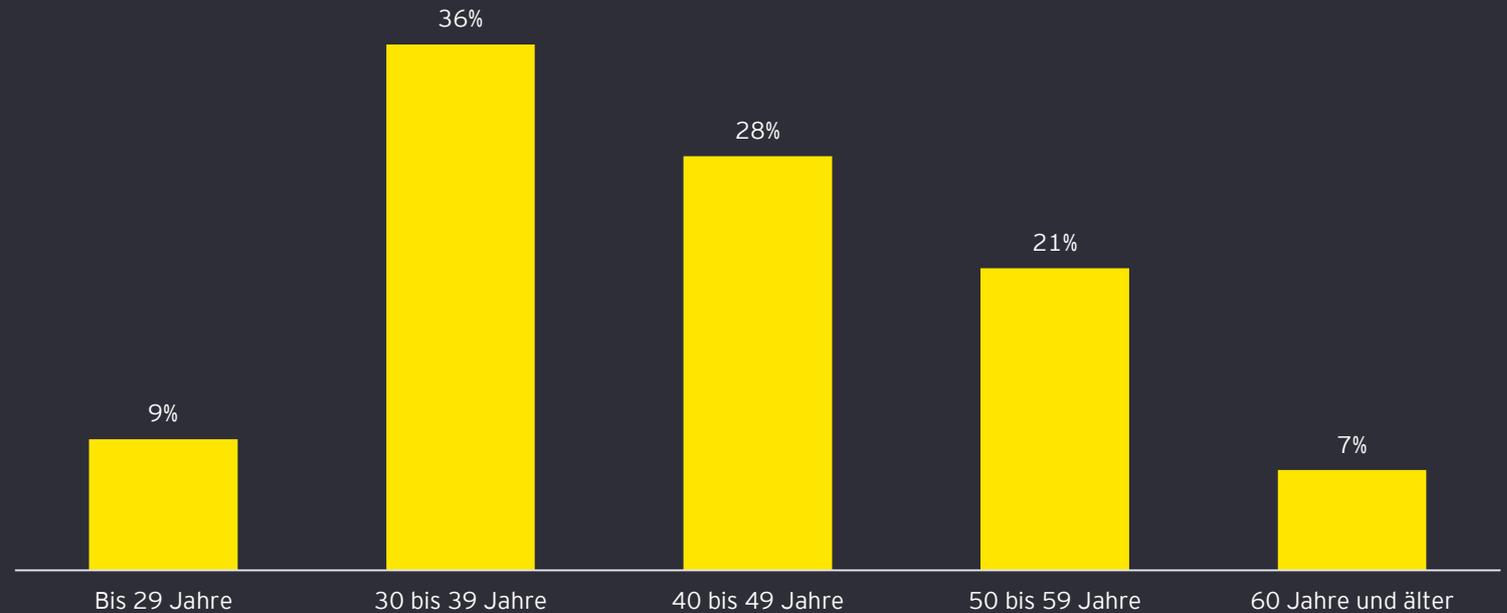
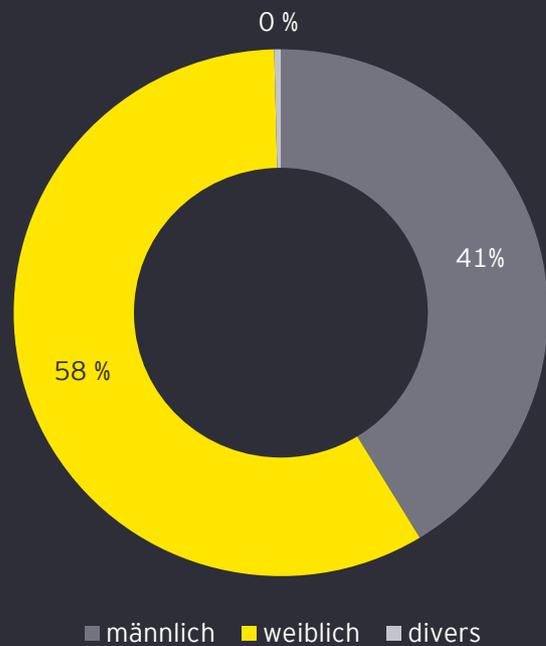
Branchen (kumuliert)



Branchen (kumuliert)

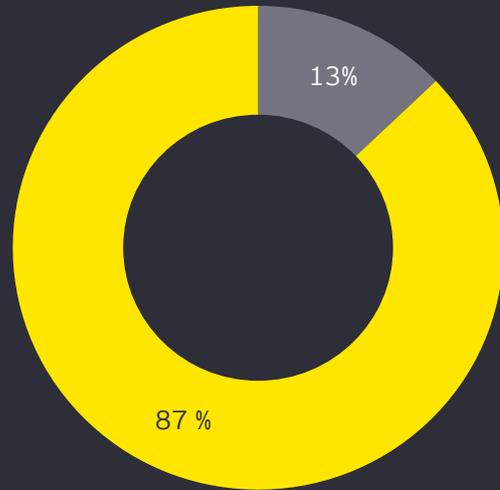


Geschlechterverteilung und Altersgruppen



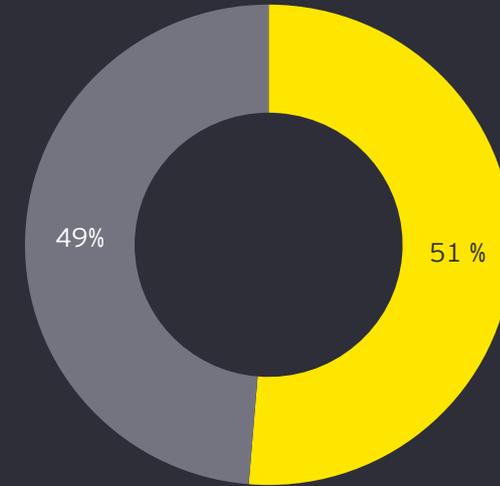
Berufsverhältnis und Ausbildung

In welchem Berufsverhältnis stehen Sie derzeit?



- Teilzeit berufstätig
- Vollzeit berufstätig

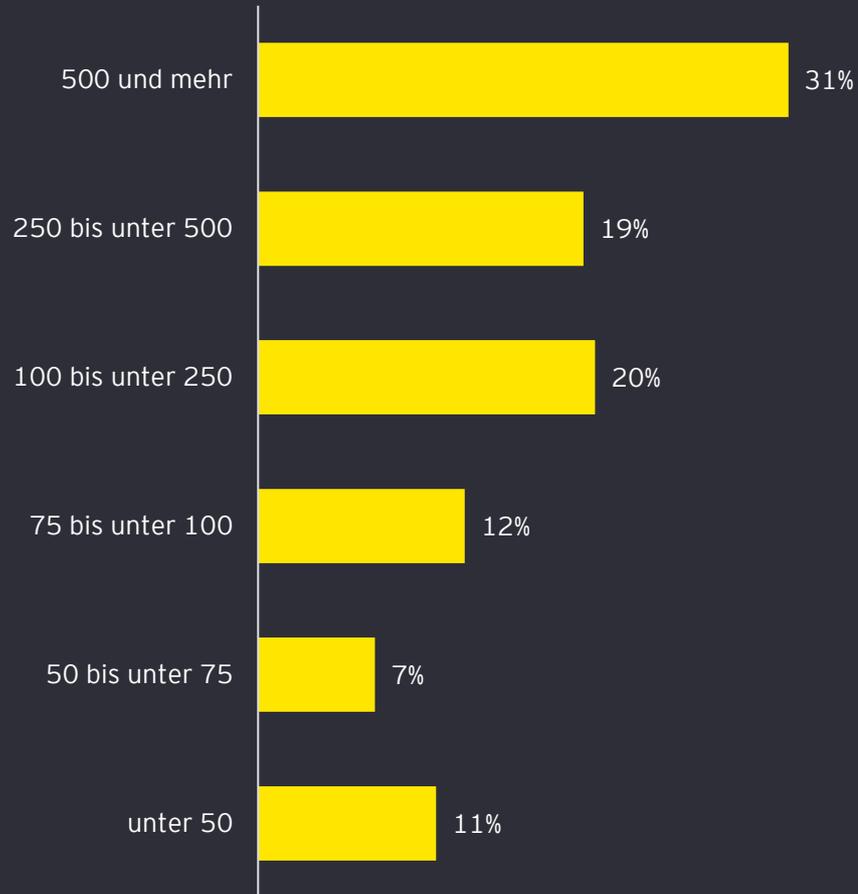
Welchen höchsten berufsbildenden Abschluss haben Sie?



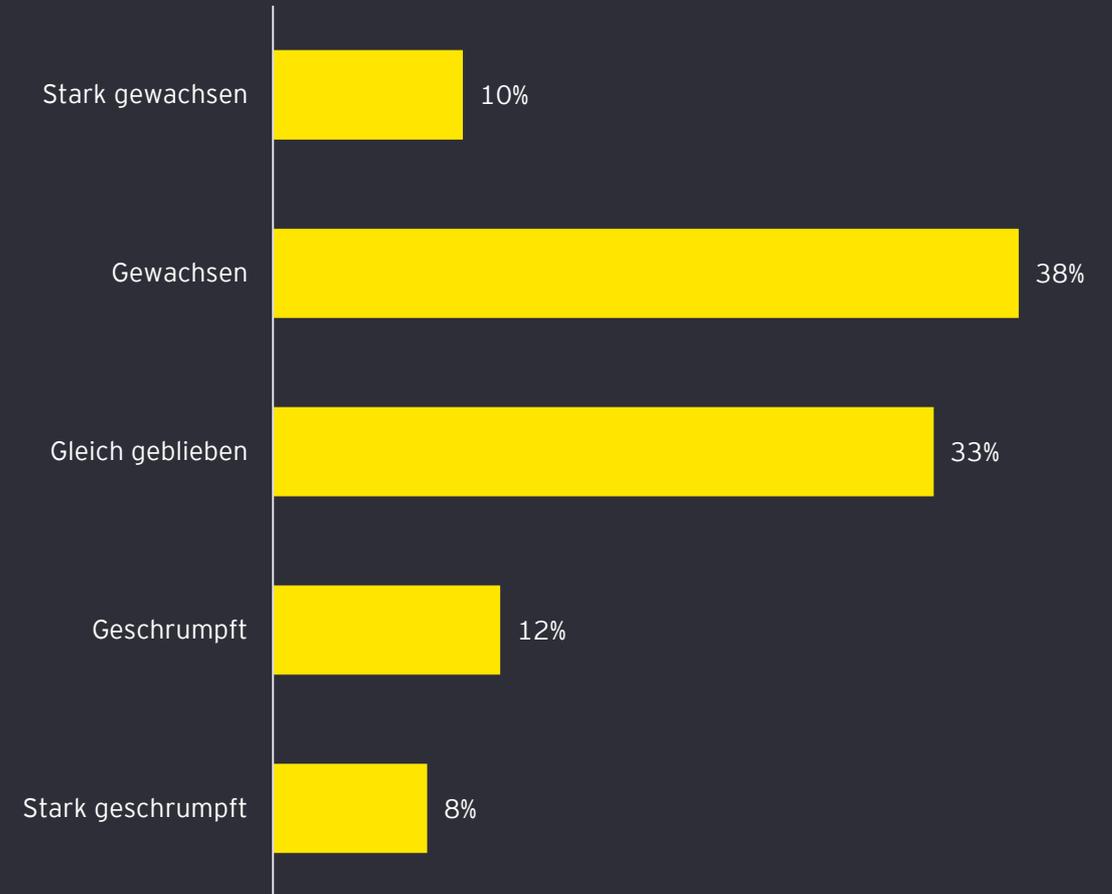
- abgeschlossene Lehre / Berufsausbildung
- abgeschlossenes Hochschulstudium (Universität / Fachhochschule)

Unternehmensgrößen und Unternehmenswachstum

Wie viele Beschäftigte sind in Ihrem Unternehmen tätig?



Umsatzveränderung im Unternehmen seit 2018



EY | Building a better working world

Mit unserer Arbeit setzen wir uns für eine besser funktionierende Welt ein. Wir helfen unseren Kunden, Mitarbeitenden und der Gesellschaft, langfristige Werte zu schaffen und das Vertrauen in die Kapitalmärkte zu stärken.

In mehr als 150 Ländern unterstützen wir unsere Kunden, verantwortungsvoll zu wachsen und den digitalen Wandel zu gestalten. Dabei setzen wir auf Diversität im Team sowie Daten und modernste Technologien in unseren Dienstleistungen.

Ob Assurance, Tax & Law, Strategy and Transactions oder Consulting: Unsere Teams stellen bessere Fragen, um neue und bessere Antworten auf die komplexen Herausforderungen unserer Zeit geben zu können.

„EY“ und „wir“ beziehen sich in dieser Präsentation auf alle deutschen Mitgliedsunternehmen von Ernst & Young Global Limited (EYG). Jedes EYG-Mitgliedsunternehmen ist rechtlich selbstständig und unabhängig. Ernst & Young Global Limited ist eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach englischem Recht und erbringt keine Leistungen für Mandanten. Informationen darüber, wie EY personenbezogene Daten sammelt und verwendet, sowie eine Beschreibung der Rechte, die Einzelpersonen gemäß der Datenschutzgesetzgebung haben, sind über ey.com/privacy verfügbar. Weitere Informationen zu unserer Organisation finden Sie unter ey.com.

In Deutschland finden Sie uns an 20 Standorten.

© 2023 Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
All Rights Reserved.

Creative Agency 0123

ED None

Diese Präsentation ist lediglich als allgemeine, unverbindliche Information gedacht und kann daher nicht als Ersatz für eine detaillierte Recherche oder eine fachkundige Beratung oder Auskunft dienen. Es besteht kein Anspruch auf sachliche Richtigkeit, Vollständigkeit und/oder Aktualität. Jegliche Haftung seitens der Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft und/oder anderer Mitgliedsunternehmen der globalen EY-Organisation wird ausgeschlossen.

ey.com/de