

WIRTSCHAFTS- PSYCHOLOGIE aktuell

Zeitschrift für Personal und Management



**FEHLER-
MANAGEMENT**

Wie Unternehmen an Fehlern wachsen

Eine positive Fehlerkultur macht resilienter,
innovativer und langfristig erfolgreicher

Psychologie der Macht

Carsten Schermuly über
Macht und Verantwortung
in Unternehmen

Eignungsdiagnostik

Die vielen Vorteile
der Anforderungsanalyse
nach DIN 33430

Duales Studium

Mit bedürfnisorientierter
Ausbildung junge Fachkräfte
gewinnen und binden

Liebe Leserinnen und Leser,

was waren letzte Woche die besten Fehler, die ich gemacht habe?

Eine ganze Weile denke ich nun schon über diese Frage nach, und es fällt mir wirklich, wirklich schwer, einen Fehler zu erinnern und noch dazu einen besonders guten. Dabei ist mir sehr wohl bewusst, dass Fehler eine wertvolle Lerngelegenheit sind. Warum strengt mich die Suche nach gemachten Fehlern so an? An vieles kann ich mich erinnern, an Fehler nicht.

Bei anderen gelingt mir die Fehlersuche besser. Wenn ich mich umschaue, dann fällt es mir relativ leicht, bei ihnen Fehler zu entdecken, aus denen sie etwas lernen können. Die haben es gut. Jede Menge Lernchancen. Ich kenne übrigens einige, denen es so geht wie mir. Fast möchte ich mich zu der These versteigen, dass eine recht hohe negative Korrelation zwischen der Wahrnehmung eigener Fehler und der Wahrnehmung von Fehlern bei anderen besteht. Jetzt ist mir immer noch kein guter Fehler eingefallen.

Dabei gibt es in Unternehmen jeden Tag viele Gelegenheiten, Fehler zu machen, große und kleine Fehler. Darum dreht sich der Titelbeitrag von Dorothee Horvath und Alexander Klamar. Wenn die Besetzung hoher Führungspositionen mehr auf vagen Eindrücken als auf fundierter Eignungsdiagnostik beruht, dann gehört das jedenfalls zu den größeren Fehlern. Marcus Naumann geht in seinem Beitrag darauf ein. Wenn gute Ideen von Mitarbeitenden aufgrund eines starken Machtgefälles keine Berücksichtigung finden, weil alle mit den weniger guten Ideen höherer Führungskräfte beschäftigt sind, dann ist das wahrscheinlich auch ein größerer Fehler. Im Interview mit Carsten Schermuly lernen wir etwas darüber.

Nun ist mir endlich ein Fehler eingefallen: Auf einen gemeinsamen Arzttermin mit meiner Tochter



Foto: Nina Heller

Dr. Alexander Häfner

Diplom-Psychologe, Mitglied im Vorstand der Sektion Wirtschaftspsychologie im BDP e.V.

Alexander.Haefner@wirtschaftspsychologie-bdp.de

hätte ich mich wirklich besser vorbereiten können. Wichtige Termine sollten grundsätzlich immer gut vorbereitet werden. Aus diesem Fehler möchte ich für die Zukunft etwas lernen. Wie der Beitrag von Nina M. Junker zeigt, kann Gelerntes aus der Familienarbeit auch in anderen Arbeitskontexten hilfreich sein.

Je länger ich über Fehler nachdenke, umso klarer kommt heraus, dass ich meine persönliche Fehlerkultur verbessern will. Ich werde mich zukünftig jeden Abend fragen, was an dem Tag mein bester Fehler war. Ich hoffe sehr, dass dabei etwas zusammenkommt.

Viel Vergnügen beim Lesen der aktuellen Ausgabe. Gehen Sie gut mit Ihren Fehlern um!

Inhalt

1

Editorial

4

News & Trends

Warum Führungskräfte Mikromanagement vermeiden sollten und wie sie richtig um Verzeihung bitten. Außerdem: Langeweile im Job birgt ein Gesundheitsrisiko.

7

Der Chef ist schuld? Ganz so einfach ist es nicht

Die Mitarbeitendenbindung sinkt laut Umfragen weiter. Svenja Hofert warnt davor, daraus falsche Schlüsse zu ziehen.

44

5 Bücher, die mich inspirieren

Der Psychologe Hilko Paulsen stellt seine wichtigsten Bücher vor.

48

Vorschau/ Impressum

Personalauswahl

8

Wie berufsbezogene Eignungsdiagnostik mehr Bezug zur Realität erhält

Viele Auswahlverfahren haben wenig mit den tatsächlichen Anforderungen einer Stelle zu tun, wodurch Fehlbesetzungen drohen. Eine professionelle und nachhaltige Alternative bietet die Anforderungsanalyse nach DIN 33430.

Personalentwicklung



26

Wie Unternehmen von elterlichen Skills profitieren können

Kindererziehung ist eine erfüllende, aber auch eine fordernde Aufgabe. Lernen Eltern dabei nicht Skills, die auch im Beruf wertvoll sein können? Ja, aber Unternehmen müssen diesen Erfahrungsschatz erst einmal heben.

Fehlermanagement

Wie Unternehmen an Fehlern wachsen können

In vielen Unternehmen herrscht eine Kultur, die Perfektionismus fördert. Fehler gelten dabei als Zeichen von Schwäche oder gar Versagen. Dies kann eine Atmosphäre der Einschüchterung erzeugen: Mitarbeitende verheimlichen dann Fehler und treffen weniger eigenständige Entscheidungen. Dabei sind Fehler nicht per se negativ. Unternehmen können sich durch einen bewussten Umgang mit ihnen sogar Wettbewerbsvorteile verschaffen.

16

Fehlerkultur – der Motor für Change und Innovation

Der Wandel hin zu einer positiven Fehlerkultur macht Unternehmen resilienter, innovativer und langfristig erfolgreicher. Führungskräfte müssen dabei vorangehen.



24

„Entscheidend ist, dass Fehler nicht tabuisiert werden“

Wie gelingt die Etablierung einer Fehlerkultur? Ein Gespräch mit den Autor*innen unseres Titelbeitrags, Dorothee Horvath und Alexander Klamar.

Interview

32

„Wir müssen Macht aus der Schmutzdecke holen“

In Unternehmen spricht man nicht gern über die eigenen Machtstrukturen. Der Wirtschaftspsychologe Carsten Schermuly sieht dies in unserem Gespräch als Versäumnis: Nur wer Macht bewusst thematisiere, könne ihrem Missbrauch vorbeugen.

Personal

38

Duales Studium: Bedürfnisorientiert Fachkräfte ausbilden

Viele Arbeitgeber treibt die Frage um, wie sie junge Fachkräfte gewinnen und binden können. Das Angebot einer dualen Ausbildung kann dies leisten, wenn sie möglichst eng an die Bedürfnisse der Studierenden angepasst ist.