

Fehlerkultur im Unternehmen - So führen Sie ein konstruktives Fehlergespräch

Fehler sind der Preis für Evolution und Innovation. Nur wo nichts passiert, passieren garantiert keine Fehler. Wer Neues ausprobiert, der muss auch scheitern dürfen. Fehler machen heisst: Üben, um siegen zu lernen. Deshalb brauchen Unternehmen eine positive Fehlerkultur - und Führungskräfte, die gute Fehler-Feedbackgespräche führen können.

Kreativität ist die Schlüsselressource der Zukunft. Deshalb ist ein reicher Fundus an guten Ideen aus den Reihen der Belegschaft für ein Unternehmen überlebenswichtig. Allerdings geben Mitarbeiter ihre Gedanken nur dann preis,

- wenn sie glauben, dass Experimente Wertschätzung erfahren,
- und wenn sie wissen, dass Fehler kein Beinbruch sind.

Warum Fehler so wichtig sind

„Bei uns darf jeder Fehler machen, nur nicht den, ihn zum Schaden des Unternehmens zu vertuschen.“ Das sollte in den Leitlinien eines jeden Unternehmens stehen. Denn der falsche Umgang mit Fehlern verursacht gleich fünffache Kosten:

- Aufwendungen für die fehlerhafte Leistungserstellung
- Aufwendungen für die notwendige Mängelregulierung
- Umsatzverluste, die aus der Abwanderung enttäuschter Kunden entstehen
- Umsatzverluste, die aus negativer Mundpropaganda entstehen
- Vertrauensverluste aufgrund einer schlechten Reputation in der Öffentlichkeit.

Deshalb heisst es, eine konstruktive Aus-Fehlern-lernen-Kultur zu entwickeln. Das bedeutet, nicht nur die entstandenen Fehler schnellstmöglich zu beseitigen und die Enttäuschung der Kunden zu rekompensieren, sondern auch, gemeinsam zu besprechen, wie Fehler in Zukunft vermieden werden können. In dem Bewusstsein, dass Missgeschicke Lernchancen sind, werden alle experimentierfreudig auf die Suche nach optimaleren Lösungen gehen.

Fehler gehören ans Licht

Fehlergespräche sind die Kellerkinder in der Mitarbeiterkommunikation. Vielen Vorgesetzten sind sie höchst unangenehm. Sie zögern, Fehlergespräche zu führen, weil sie Angst vor einer unerfreulichen Reaktion ihrer Mitarbeiter haben. Sie können schlecht damit umgehen, wenn ihr Gegenüber zum Beispiel zu weinen beginnt, oder patzig wird, oder sich sperrt. Andere befürchten, sich unbeliebt zu machen oder aber im Gegenzug selbst kritisiert zu werden.

Doch Mitarbeiter wollen und müssen wissen, wie zufrieden ihr Chef mit deren Arbeit ist. Erhalten sie kein Feedback, beginnen sie herumzueiern. Klare, offene und ehrliche Signale sind die wertvollsten Geschenke, die eine Führungskraft seinen Leuten geben kann. Diese absichtlich im Unklaren über die Qualität ihrer Leistungen zu lassen, ist grausam. Schwelende Konflikte verursachen eine permanente und gesundheitsschädliche Hochschaltung der Stresssysteme. Ein fair geführtes Gespräch hingegen sorgt wie ein reinigendes Gewitter wieder für gute Luft.

Wer seinen Mitarbeitern berechnete Kritik vorenthält, nimmt ihnen die Möglichkeit, sich zu entwickeln. Kritikgespräche sind also in Wirklichkeit Fördergespräche - und damit Geschenke. Allerdings ist es entscheidend, zu wissen, wie man ein gutes Fehlergespräch führt. „Kritik braucht Liebe“ sagt man so schön. Ein Feedback-Meister sind Sie dann, wenn ihr Gesprächspartner sich am Ende aufrichtig bedankt. Die Meilensteine zu diesem Ziel finden Sie hier.

Das Gespräch vorbereiten

In einem Fehlergespräch gibt es letztlich nur zwei Fragen, die interessieren: Was war die Ursache? Und zweitens: Wie können wir es in Zukunft besser machen? Bevor Sie den Mitarbeiter zum Gespräch bitten, machen Sie sich Gedanken über den möglichen Ablauf, notieren wichtige Eckpunkte und ein paar passende Formulierungen. Benennen Sie ein optimales Gesprächsziel, und für den Fall, dass sich dieses nicht erreichen lässt, ein Minimalziel. So können Sie im Verlauf des Gesprächs immer mal wieder den ‚Helikopter-Blickwinkel‘ einnehmen, sich also von oben auf die Situation schauend fragen: „Ist es zielführend, was ich da gerade sage oder tue?“

Nur unter vier Augen

Führen Sie Fehlergespräche persönlich, also möglichst nicht am Telefon, und immer unter vier Augen. Ferner gilt: Nie vor Dritten tadeln, schon gar nicht vor Kunden, und niemals öffentlich darüber berichten. Wer sich vor anderen gedemütigt fühlt und sein Gesicht verliert, geht in die Konfrontation - oder in die innere Kündigung. Er sinnt auf Vergeltung und wird Sie für Ihr Fehlverhalten bestrafen: durch Dienst nach Vorschrift, durch Boykott oder durch üble Nachrede drinnen und draussen. Und: Egal, wer das ‚Theater‘ beobachtet, unbeteiligte Dritte halten immer zum Schwächeren. Das ist das David-Prinzip.

Einen passenden Ort wählen

Wählen Sie für Ihr Gespräch einen neutralen, ruhigen Ort. Ihr Chefzimmer ist dazu denkbar ungeeignet, denn dort haben Sie als Platzhirsch die besseren Karten. Und der Mitarbeiter wird automatisch in die Defensive gedrängt. Setzen Sie sich am besten über Eck nebeneinander und nicht gegenüber, das verhindert Konfrontation. Im Gehen funktionieren schwierige Gespräche übrigens besser, da durch Bewegung die in solchen Situationen ausgeschütteten Stresshormone besser abgebaut werden können. Halten Sie etwas zu essen und zu trinken bereit.

Der passende Zeitpunkt

Dem finalen Scheitern eines Projekts sind meist kleine Fehler vorausgegangen. Deshalb muss ein Fehlverhalten zeitnah angesprochen werden. Ferner gilt: keine Fehler sammeln wie Rabattmarken, um irgendwann zum Rundumschlag auszuholen, keine alten Geschichten aufwärmen, kein ‚Tag des Jüngsten Gerichts‘. Nehmen Sie sich genügend Zeit, und planen Sie auch ausreichend Redezeit für den Mitarbeiter ein. Ein Fehler-Gespräch zwischen Tür und Angel bewegt gar nichts. Fragen Sie den Mitarbeiter, ob und wann ihm der Zeitpunkt recht ist. So fühlt dieser sich der Situation nicht ausgeliefert, sondern behält ein gewisses Mass an Kontrolle.

Nie sollten Kritikgespräche gleich am frühen Morgen geführt werden, denn dann gehen Laune und Motivation für den Rest des Tages nach unten. Auch der späte Nachmittag sowie der Freitagnachmittag sind wenig geeignet, denn dann nimmt der Mitarbeiter die schlechten Gefühle mit nach Hause. Am besten führen Sie Kritikgespräche kurz nach der Mittagspause: Danach bleibt dann genügend Zeit, geeignete Massnahmen einzuleiten, um den Fehler zu korrigieren. Und mit etwas Glück ist bis zum Abend auch die emotionale Betroffenheit weitestgehend verarbeitet.

Der Gesprächsbeginn

Fehlergespräche sind nicht nur für die Führungskraft unangenehm, für den Mitarbeiter sind sie es oft noch viel mehr. Denn Missgeschicke oder gar Erfahrungen des Scheiterns gehen meist mit mächtigen Gefühlen wie Ärger, Wut, Enttäuschung, Angst, oder Scham einher. Psychologen kennen fünf Phasen der Verarbeitung eigener Fehler:

- 1. Verleugnen oder vertuschen von Fehlern,
- 2. Schuldzuweisungen und Suche nach externen Ursachen,
- 3. das faktische Anerkennen des Fehlverhaltens,
- 4. die Aufarbeitung der aufgekommenen Emotionen,
- 5. Erleichterung über das Bewältigen der Krise und die Vorfreude auf den Neuanfang.

Die nonverbalen Signale

Achten Sie auf Ihre nonverbalen Signale: Seien Sie dem Gesprächspartner zugewandt. Halten Sie Blickkontakt, selbst wenn Ihnen das Gespräch unangenehm ist. Legen Sie Freundlichkeit in Ihren Blick und in Ihre Stimme. Ein sehr wirkungsvoller kleiner Trick: Gehen Sie mit Ihrer Stimme ein wenig nach unten, sprechen Sie ruhig und langsam. Die Hände sind auf dem Tisch, ein Kuli als „Waffe“ ist *nicht* in der Hand. Vermeiden Sie Herrschaftsgehebe und nonverbale

Abfälligkeiten wie Augenrollen, Schnauben, Gähnen. Und *niemals* sollten Sie aus dem Fenster schauen und gelangweilt tun, wenn der Mitarbeiter spricht.

Dialog statt Monolog

Ein Fehlergespräch ist kein Verhör, sondern ein Dialog. Geben Sie dem Mitarbeiter immer Gelegenheit zu einer eigenen Darstellung. Das klingt zum Beispiel so: „Mir ist aufgefallen ... – Und wie werten Sie Ihr Verhalten?“ Oder so: „Das ist meine Erwartung an Sie ... - Und wie sehen Sie das?“ Lassen Sie ihm ausreichend Redezeit, hören Sie fair und sachlich hin, fragen Sie nach. Deuten Sie durch nonverbale Zeichen, wie etwa ein Nicken, Verstehen an. Wollen Sie nämlich Verständnis für Ihren Standpunkt erreichen, dann zeigen Sie am besten zunächst Verständnis für den des Mitarbeiters. Verstehen heisst ja noch lange nicht, einverstanden zu sein.

Zu beachten ist ferner, dass nicht immer der Mensch als solcher den Fehler verursacht hat, sondern in Wahrheit widrige Rahmenbedingungen dafür verantwortlich waren. Leider werden in Organisationen aufgetretene Missgeschicke viel eher Personen als Strukturen und Prozessen zugerechnet. Erörtern Sie also auch, welche Sachverhalte individuelles Versagen überhaupt erst möglich gemacht haben. Nicht nur der einzelne Mitarbeiter soll aus Fehlern lernen, sondern auch das Unternehmen an sich.

Keine Rechtfertigungen

In einem Fehlergespräch geht es um Ursachen und Lösungen und nicht um Sündenböcke. Fragen Sie also nach dem Wie („Wie kam es das ...?“) und nicht nach dem Warum („Warum haben Sie ...?“) Wer sich rechtfertigen muss, entmündigt sich. Überhören Sie Ausreden und Ausflüchte ("Bitte, kommen wir wieder zur Sache! Ich stelle Ihnen nochmal die Frage: ..."). Akzeptieren Sie auch nicht, dass die Schuld unberechtigt auf andere geschoben wird. ("Was war denn Ihr Anteil dabei?" Oder so: „Darum geht es jetzt gar nicht. Kommen wir noch mal zu ...“).

Wie Sie die Lösung finden

Im Grunde entscheidet immer nur der Mitarbeiter selbst über eine Verhaltensänderung, niemals der Feedback-Geber. Sagen Sie, dass das bisherige Verhalten der Sache nicht dienlich ist und dem Betreffenden nicht weiterhilft, doch lassen Sie nach Möglichkeit den Mitarbeiter die Lösung selber finden, dann wird er sie auch umsetzen wollen. („Was werden Sie nun tun?“ Oder: "Lassen Sie uns schauen, wie sich das in Zukunft anders machen lässt. Wie liesse sich denn aus Ihrer Sicht die Sache verbessern? ... Ja, ich glaube, das bringt uns weiter! Bis wann können Sie ...?“).

Machen Sie ihrerseits Angebote statt Vorschriften, geben Sie Anregungen und keine Ratschläge. Nichts ist schlimmer als ein oberlehrerhafter Rat im falschen Augenblick oder ein Chef, der ständig herausstellt, um wie viel besser er es selbst gemacht hätte. Wer im Rahmen solcher Gespräche den Mitarbeiter nicht abkanzelt und entwürdigt, sondern konstruktiv aufbaut, fördert nicht nur dessen Selbstachtung, sondern auch dessen kritische Selbsteinschätzung.

Zielvereinbarung und Dank

Schliessen Sie jedes Gespräch mit einer klaren Zielvereinbarung ab, mit der der Mitarbeiter einverstanden ist. Halten Sie dies zusammen mit einem Zeitplan in einer schriftlichen Notiz fest. Drücken Sie Ihre Erwartung aus, dass er sich daran hält. Machen Sie deutlich, dass dies eine klare Absprache ist und keine unverbindliche Absichtserklärung. Diskutieren Sie miteinander die etwaigen Konsequenzen, in etwa so: „Was sollte ich denn Ihrer Meinung nach tun, wenn wir uns in zwei Wochen wieder zusammensetzen und feststellen, das sich nichts verändert hat?“

Bedanken Sie sich am Ende fürs Zuhören und für die konstruktive Lösung. Reflektieren Sie für sich selbst beziehungsweise gemeinsam mit dem Mitarbeiter, wie das Gespräch gelaufen ist, und was Sie beide beim nächsten Mal besser machen können. Das zeigt Augenhöhe und verdeutlicht, dass auch Sie aus der Situation lernen wollen. Es stellt das Beziehungskonto wieder auf Plus und festigt gegenseitiges Vertrauen.