

## Was tun, wenn doch mal ein Fehler passiert?

In jedem Arbeitsleben passieren Fehler und die wenigsten Menschen hören gerne, dass sie etwas falsch gemacht haben. Genauso ungerne üben Führungskräfte Kritik und vermeiden oft die direkte Ansprache, um die Beschäftigten nicht zu kränken. Kritik zu formulieren und anzunehmen ist für beide Seiten eine große Herausforderung – richtig verpackt kann das Feedback jedoch für alle sehr wertvoll sein. Wenn Sie folgende Hinweise beachten, haben Sie die besten Voraussetzungen, dass Ihre Rückmeldung ankommt:

### **Ehrlich währt am längsten**

Bleiben Sie sich treu: Kritik, ob positiv oder negativ, sollte zu Ihnen passen. Wenn Sie jemand sind, der auch mal aufbrausend ist, dann kennen Ihre Beschäftigten das von Ihnen und können es in der Regel einordnen. Wichtig ist, dass Sie Ihrem Ärger nicht nur Luft machen, sondern sich danach beruhigen und gemeinsam an einer Lösung arbeiten.

### **Nicht zwischen Tür und Angel**

Während ein Lob dadurch verstärkt wird, dass Kolleginnen und Kollegen es mitbekommen, sieht das bei einer kritischen Rückmeldung ganz anders aus. Reagieren Sie also nur im Notfall direkt auf ein Fehlverhalten. Sind Sie noch wütend auf die Person und hätten eigentlich Lust, sie anzubrüllen, dann ist das der falsche Zeitpunkt, um ein nachhaltiges Feedback zu platzieren. Ist Ihnen der Kragen geplatzt, dann ist es wichtig, die Situation an anderer Stelle und in Ruhe zu besprechen. Nehmen Sie sich die Zeit zu erklären, was Sie geärgert hat, und geben Sie der oder dem Beschäftigten die Möglichkeit, die eigenen Beweggründe zu schildern. Am besten vereinbaren Sie einen Termin, auf den sich auch die oder der Beschäftigte vorbereiten kann.

### **Sachlich, eindeutig, wertschätzend**

Eine gute Vorbereitung ist unabdingbar. Ziel des Gesprächs sollte sein, Ihrer Mitarbeiterin oder Ihrem Mitarbeiter mitzuteilen, dass Sie mit einem Verhalten oder einer Leistung unzufrieden

waren und wie Sie es sich anders wünschen. Versuchen Sie, Ihren Punkt sachlich zu formulieren. „Sie haben beim Transport der schweren Kartons schon wieder keinen Handwagen benutzt!“ wird eher als Angriff verstanden als „Ich weiß, dass es erstmal einfacher geht, wenn man die Kartons schnell selbst trägt. Mir ist Ihre Gesundheit aber sehr wichtig und ich will nicht, dass Sie sich damit den Rücken kaputt machen.“

Wichtig ist auch, dass Sie Ihre Erwartung eindeutig formulieren: „Auch wenn es etwas länger dauert, möchte ich gerne, dass Sie in Zukunft beim Transport schwerer Lasten immer einen Handwagen benutzen.“

### **Woran lag es?**

Versuchen Sie, im Gespräch die Gründe für den Fehler aufzufindig zu machen: Ist es ein Problem der Arbeitsorganisation oder liegt es an der Ausstattung? Ist es ein Problem der persönlichen Qualifikation oder der aktuellen Belastungssituation – vielleicht auch durch familiäre Belange? Bieten Sie der Mitarbeiterin oder dem Mitarbeiter im Rahmen Ihrer Möglichkeiten Unterstützung an.

### **Wiederholen statt argumentieren**

Treten Fehler häufiger auf, ist es wichtig, zügig zu handeln. Bitten Sie die Beschäftigte oder den Beschäftigten erneut zu einem Gespräch und machen Sie die Konsequenzen deutlich, die eine Wiederholung des Fehlers für den Betrieb und für die beschäftigte Person hat. Stoßen Sie auf Sturheit oder haben Sie den Eindruck, dass sich jemand nur herausreden und den Fehler kleinreden will, wiederholen Sie freundlich, aber bestimmt, Ihre Aussage: „Ich möchte nicht, dass das noch einmal vorkommt“. Lassen Sie sich nicht in eine Diskussion verstricken. Es kann vorkommen, dass Sie den Satz zwei- bis dreimal wiederholen müssen, bis Ihr Gegenüber merkt, dass es Ihnen ernst ist. Setzen Sie angedrohte Konsequenzen zügig um, um als Führungskraft glaubwürdig zu bleiben.