



Checkliste

So führen Sie ein konstruktives Fehlergespräch

Der falsche Umgang mit Fehlern verursacht fünffache Folgekosten: für die fehlerhafte Leistungserstellung, für die Mängelregulierung und solche, die aus der Abwanderung enttäuschter Kunden, aus negativer Mundpropaganda und Reputationsverlusten entstehen. Deshalb heißt es, eine konstruktive Aus-Fehlern-lernen-Kultur zu entwickeln. Das bedeutet, nicht nur den Fehler schnellstmöglich zu beseitigen, sondern auch, mit den Mitarbeitern gemeinsam zu besprechen, wie Fehler in Zukunft vermieden werden können.

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/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. Sorgen Sie bei Gesprächen mit Frauen für Taschentücher in Reichweite.

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/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 Haus. 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 sehr 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 aufgetretenen Emotionen, 5. Erleichterung über das Bewältigen der Krise und die Vorfreude auf den Neuanfang. Diese fünf Phasen muss eine Führungskraft kennen und von Beginn an begleiten.

Fragen Sie den Mitarbeiter zunächst um Erlaubnis, ihm ein Feedback geben zu dürfen, zum Beispiel so: "Ich möchte Ihnen eine Rückmeldung geben, weil ich meine, dass Sie bei dieser Sache besser aussehen können, OK? Passt es Ihnen jetzt gerade?" Danach machen Sie eine Pause und warten die Antwort ab. So sorgen Sie für Aufnahmebereitschaft anstelle bloßer Unterordnung. Und der Mitarbeiter fühlt sich nicht überrumpelt. Misstrauen wäre die Folge. Stellen Sie etwas Positives an den Anfang des Gesprächs. Und halten Sie sich an das Harvard-Prinzip: Hart in der Sache, weich zu den Menschen.

Die Gesprächsführung

Sagen Sie, in welche Richtung das Gespräch gehen wird, damit Klarheit besteht. Seien Sie ernst, beschönigen Sie nicht, verniedlichen Sie nicht, entschuldigen Sie sich nicht, auch nicht danach. Wichtig: Keine Wutausbrüche und kein Gebrüll: Führen Sie das Gespräch erst dann, wenn der eigene Zorn verraucht ist, sonst schwappen die Emotionen schnell über. Eine solche Eskalation macht konstruktive Lösungen nahezu unmöglich.

Weiter gilt: Nicht nach Schuldigen, sondern nach Ursachen forschen, Fehlverhalten beschreiben und *nicht* werten, Auswirkungen sichtbar machen, aber *nicht* verurteilen, Konsequenzen aufzeigen aber *nicht* drohen. Vermutungen als Vermutungen und Gefühle als Gefühle formulieren. Keine



Anschuldigungen auf Verdacht oder infolge von Hinweisen Dritter äußern. Sie erreichen damit nur Abschottung und Abwehrhaltung. Also: Keine Unterstellungen, sondern nur klare Fakten nennen, etwa so: „Lassen Sie mich beschreiben, was ich festgestellt habe.“

Argumentieren Sie ehrlich, taktvoll und sauber. Das heißt: keine Verallgemeinerungen (immer, ständig, nie), keine Ironie, kein Spott, keine spitzen Bemerkungen, nicht persönlich werden, nie 'unter der Gürtellinie' agieren. Und: Den Mitarbeiter nicht fertig machen! Persönliche Angriffe und ständige Kritisierung erzeugen Widerspruch, Ängste oder Mutlosigkeit, vielleicht sogar Hass und Rachegefühle. Das Selbstwertgefühl des Mitarbeiters muss intakt bleiben. Sie brauchen ihn am Ende größer und nicht kleiner – er soll es ja in Zukunft besser machen. Wer sich als Versager fühlt, wird dies schließlich auch sein.

Die feine Wortwahl

Finden Sie konstruktive Formulierungen wie etwa die: „Gut dass der Fehler jetzt aufgetaucht ist. Was er bewirkt hat, darüber bin ich wirklich *nicht* glücklich, doch nun lassen Sie uns sehen, wie wir das aus der Welt schaffen, und was wir in Zukunft daraus lernen können.“ Fehler können auch als Anliegen oder Lernchance dargereicht werden. Das heißt: Drücken Sie sich so positiv wie möglich aus.

Also nicht so: „Sie sind aber langsam heute!“ sondern so: „Diese Arbeit hat diesmal, soweit ich das gesehen habe, unverhältnismäßig viel Zeit gebraucht, oder?“ Am besten arbeiten Sie mit den vielzitierten ‚Ich-Botschaften‘. Sie klingen so: "Ich habe wahrgenommen" - Aus meiner Sicht ...“ – „Es hat mich überrascht, dass ...“ - „Ich finde es schade, dass ...“. Falsch ist dagegen: "Ich bin von Ihnen enttäuscht." Das verletzt und wird als persönlicher Angriff gewertet.

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 Herrschaftsgehabe 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 dem Mitarbeiter 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, dass 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.

Das Follow-up nicht vergessen

Beobachten Sie die Umsetzung, machen Sie aber *keine* heimlichen Kontrollen. Und: Nicht nachtragend sein. Sprechen Sie für sichtbare Verbesserungen ein sofortiges Lob aus. Führen Sie ein Endgespräch über den Stand der Dinge. Am besten legen Sie dazu den konkreten Termin bereits beim Fehler-Gespräch fest. Setzen Sie dabei den Mitarbeiter nicht unter Druck, definieren Sie dennoch eine ambitionöse Zeitspanne. Und stellen Sie klar: Fehler ja, aber bitte *nicht* zweimal! Die zukünftige Fehlervermeidung ist oberstes Gebot.



Das Buch zum Thema, Managementbuch des Jahres 2014



Anne M. Schüller:
Das Touchpoint-Unternehmen
Mitarbeiterführung in unserer neuen Businesswelt
Gabal, März 2014, 368 S., 29,90 Euro
ISBN: 978-3-86936-550-3

Das Hörbuch zum Thema



Anne M. Schüller:
Das Touchpoint-Unternehmen
Mitarbeiterführung in unserer neuen Businesswelt
Gabal, ungekürzte Hörbuchfassung, 10 CDs, 49,90 Euro
ISBN 978-3-86936-501-5

Die Autorin



Anne M. Schüller ist Managementdenker, Keynote-Speaker, mehrfache Bestsellerautorin und Businesscoach. Die Diplom-Betriebswirtin gilt als Europas führende Expertin für das Touchpoint Management und eine kundenfokussierte Unternehmensführung. Sie zählt zu den gefragtesten Referenten im deutschsprachigen Raum und hält Vorträge und Workshops zum Thema. Sie ist Gastdozentin an mehreren Hochschulen. Zu ihrem Kundenkreis zählt die Elite der

Wirtschaft. Ab sofort bildet ihr Touchpoint Institut auch zertifizierte Touchpoint Manager aus.
Kontakt: www.touchpoint-management.de und www.anneschueller.de

© 2014 Anne Schüller Marketing Consulting, München, www.anneschueller.de.

Alle Rechte vorbehalten. Dieser Auszug aus meinem Buch ist urheberrechtlich geschützt. Er kann für private Zwecke verwendet und weitergeleitet werden. Er kann honorarfrei übernommen werden für Online-Publikationen, für Newsletter, für firmeninterne Medien sowie für Zeitungen und Zeitschriften mit sehr geringem Budget. Bedingung: Geben Sie mich als Autorin (Anne M. Schüller, www.anneschueller.de) sowie den jeweiligen Buchhinweis an und schicken Sie ein Belegexemplar an: info@anneschueller.de.