



Perspektivwechsel Schuld oder Verantwortung?



„Unsere Mitarbeiter neigen dazu, Fehler und Mängel zu vertuschen. Dadurch geht uns ein enormes Entwicklungspotenzial verloren. Was können wir tun, damit unsere Mitarbeiter offen mit Fehlern umgehen?“ fragt mich der Geschäftsführer eines Beratungsunternehmens. „Können Sie mir ein Beispiel nennen?“ bitte ich ihn. „Ja. Kürzlich habe ich von meinem Vertriebsleiter erfahren, dass ein wichtiger Kunde einen schon erteilten Auftrag storniert hat. Erst nach einigen Recherchen stellte sich heraus, dass er sich maßlos über eine unserer Mitarbeiterinnen aus dem Innendienst geärgert hatte. Sie sollte ihm nur einige Details erläutern, doch sie hat das sehr ungeschickt getan. Zwar war sie sich bewusst, einen dicken Fehler gemacht zu haben, trotzdem hat sie den Vertriebsleiter nicht sofort darüber informiert. So standen wir dann vor gemachten Tatsachen.“ „Und was haben Sie dann getan?“ frage ich weiter. „Ja, wir haben uns gefragt, ob diese Mitarbeiterin für uns noch haltbar ist. Wir können uns weitere solche Fehler nicht erlauben.“ „Und dann?“ „Dann haben wir ein Gespräch mit dieser Mitarbeiterin geführt und ihr klar gemacht, dass ihr das nicht noch einmal passieren darf.“ „Was haben Sie ihr genau gesagt?“ hinterfrage ich. „Ungefähr: Sie haben uns einen riesigen Schaden zugefügt. Zumindest hätten Sie uns sofort über den Vorfall informieren müssen. Dann hätten wir vielleicht noch etwas unternehmen können. Jetzt ist es zu spät. So etwas darf Ihnen nicht noch einmal passieren!“

„Danke für Ihr Beispiel. Sie haben mich gefragt, was Sie tun können, damit Ihre Mitarbeiter offen mit Fehlern umgehen. Stimmt das?“ versichere ich mich. „Natürlich, das ist uns sehr wichtig!“ beteuert mir mein Gesprächspartner. „Damit Ihre Mitarbeiter Fehler zugeben können, brauchen sie die Sicherheit, dass sie für die Konsequenzen von Fehlern nicht bestraft oder ihnen nicht Strafen angedroht werden, ist das so?“ frage ich. „Jaaa“ kommt die nachdenkliche Antwort. „Als ich meiner Mitarbeiterin gesagt habe, das darf Ihnen nicht noch einmal passieren, war das wohl eine Drohung?“ „Ja, nicht nur für diese Mitarbeiterin. Das spricht sich schnell rum im Unternehmen. Und schon tut sich eine Kluft von Misstrauen auf zwischen Führung und Mitarbeitern. Urteilen und Schuld zuweisen ist der

sicherste Weg, die Übernahme von Verantwortung und den offenen Umgang mit Fehlern zu verhindern.“

„Was hätte ich Ihrer Ansicht nach tun können?“ fragt der Geschäftsführer. „Die Situation aus der Perspektive der Verantwortung anstatt aus der Perspektive der Schuld angehen. Das bedeutet: 1. Zunächst die Ursache Ihres Ärgers hinterfragen. Ihnen sind die Sicherheit und der Schutz des Unternehmens sehr wichtig. Ihr Bedürfnis wurde durch das Verhalten der Mitarbeiterin stark bedroht. 2. Sie hätten dann mit der Mitarbeiterin und dem Vertriebsleiter die Fakten des Kundengesprächs – was gesagt wurde und was sich daraus entwickelt hat – sammeln und wertfrei betrachten können. 3. Dann hätten Sie der Mitarbeiterin Ihren Ärger und Ihr Bedürfnis nach Sicherheit und Schutz des Unternehmens mitteilen können. 4. Darauf hätten Sie gemeinsam das Gefühl der Mitarbeiterin – z.B. ihre Verunsicherung und ihr Bedürfnis in dieser Situation, z.B. nach Unterstützung und Schutz – ergründen können. 6. Dann hätten Sie sie bitten können, ob sie bereit sei, gemeinsam eine Lösung zu entwickeln, die sicherstellt, dass solchen Situationen für die Zukunft wirksam vorgebeugt wird. 7. Auf dieser Grundlage wäre es Ihnen schließlich leicht gefallen, gemeinsam eine wirksame Lösung zu finden.“

Sie hätten damit nicht nur eine wirksame Lösung für die Zukunft gefunden. Sie hätten auch einen wichtigen Schritt in die Richtung getan, einen „schuldfreien Raum“ zu schaffen, in dem offen mit Fehlern umgegangen werden kann und Sie hätten die Motivation dieser Mitarbeiterin gestärkt.“

Dr. Klaus Weyler
k.weyler@coaching-hannover.de
www.coaching-hannover.de



Dr. Klaus Weyler