7/1.27 Wenn etwas schiefläuft: Wie Vorgesetzte und Mitarbeiter mit Mängeln und Fehlern besser umgehen können

Wenn etwas schiefläuft, geht es oft zunächst hoch her. Die erste Reaktion lässt sich wie folgt umschreiben: Wer hat das verbockt?

Die Suche nach einem Schuldigen beginnt ihren Lauf. Anlässe dafür gibt es täglich viele in unserem Berufsleben. Ein Projekt wird nicht pünktlich fertig, die Kostenkalkulation für ein neues Produkt erweist sich als falsch, Kunden sind wegen falscher Liefertermine verärgert oder sorgfältig vorbereite Personalentscheidungen erweisen sich als Reinfall.

Dennoch fokussiert sich im betrieblichen Alltag der Umgang mit Fehlern, Ungereimtheiten und Pannen zunächst oft auf die reine Personalisierung. Ein Sündenbock muss her. Im Management-Kreisen kursiert dazu das sog. **Sechs-Phasen-Modell**:

- Begeisterung
- Ernüchterung
- Panik
- Suche nach dem Schuldigen
- Bestrafung der Unschuldigen
- Auszeichnung der Nicht-Beteiligten

Auch wenn dies etwas zynisch erscheinen mag, ein Körnchen Wirklichkeit steckt drin.

Natürlich wissen wir – so der Volksmund –, dass Erfolge viele Väter haben. Bei Pannen und Fehlern drän-

gelt sich dagegen keiner sofort in die erste Reihe. Allein das Wort „Schuld“ ist fehl am Platze. Richtig wäre es, davon zu sprechen: Wer ist dafür verantwortlich? Jede Verengung auf eine reine Personalisierung führt in eine Sackgasse.

Das entstandene Problem muss von allen Beteiligten gemeinsam besprochen und aufgeklärt werden. Dazu gehört zunächst die Verantwortung der Führungskräfte. Sie müssen steuern, kontrollieren und unterstützen. Sie müssen informieren, Vertrauen schaffen und pflegen sowie Mut machen. Sie dürfen beispielsweise mittlere Führungskräfte (Projekt- und Teamleitungen) nicht in eine „Sandwich-Position“ bringen, die den Mitarbeitern die Entscheidungen ihrer obersten Chefs mitteilen, die sie vielleicht selbst gar nicht mittragen. Wenn dann etwas schiefläuft, wird der Schuldige sofort auf dieser Führungsebene ausgemacht oder an die Mitarbeiter weitergereicht.

Eine Führungskultur ist immer auch eine Verantwortungskultur. Somit dürfen Erfolge nicht „oben“ verteilt und Misserfolge „nach unten“ delegiert werden. Es gibt viele Gründe, darauf zu verweisen, dass jeder Mensch seine Schwächen hat und gerne versucht, bei eigenen Schwächen auf andere abzulenken. Es gibt kein fehlerfreies Führungsverhalten. Entscheidend ist, dass es korrigierbar bleibt: Mit Abmahnungs- und Kündigungsandrohungen lässt sich ein fehlerhaftes Verhalten selten sinnvoll korrigieren. Probleme und Konflikte haben sicherlich stets spezifische Ursachen, die der Aufklärung bedürfen, allein schon deshalb, um denselben Fehler nicht ein zweites Mal zu begehen.

Es stellt sich die Frage, was in Führungsetagen, einer Organisation oder in einem Projektteam los ist, wenn Fehler und Pannen gezielt auf eine Person gelenkt werden, die kollektiv stellvertretend als Sündenbock her-

halten muss. Und um es noch absurder zu machen, wird für künftige Fälle eine „Sündenbock-Kontrolle“ eingeführt, damit das Kind einen Namen erhält. Und dafür gibt es dann für Personalverantwortliche eine schriftliche Anweisung, wie man damit umzugehen hat.

Das Problem ist, dass dies alles nicht in einem luftleeren Raum stattfindet. Unsere betriebliche Wirklichkeit ist auf wirtschaftliche Effizienz, Rentabilität, Kostenersparnis sowie genau berechneten Personaleinsatz ausgerichtet. Deshalb kostet jede unsinnige Schuldzuweisung zusätzlich viel Geld, lähmt eine Organisation in ihrer Effektivität, zerstört Vertrauen zwischen den Mitarbeitern und hemmt jegliche Produktivitätssteigerung.

Allein schon aus betrieblichen Gründen ist der Weg zu kreativen Problemlösungen zu beschreiten. Dies kann mit einem kleinen Mitarbeitergespräch beginnen. Besser ist es, das ganze Team einzubeziehen. Häufigkeit und Dauer solcher Meetings zahlen sich i. d. R. aus: Es konzentriert sich alles auf die Beseitigung von Fehlern und nicht auf deren Feststellung. Team- und Projektmitarbeiter müssen ermutigt werden, ihre eigenen Problemlöser zu sein. Darin liegt Führungsverantwortung. Dass dies trainiert werden muss, ist klar.

Am besten ist es, wenn alle Einzelaspekte in einer Unternehmenskultur zusammengeführt werden. Dazu müssen alte Denkweisen auf den Prüfstand gestellt werden. Ein Teamwork-Management muss von der Geschäftsführung unterstützt werden. Es muss zu den Produkten, Kunden, Märkten und v. a. zu den Mitarbeitern passen. Es muss wachsen, ständig gelebt und stetig weiterentwickelt werden.

Jede Dialog-Struktur ist oft unbequem. Sie erfordert eine andere Führung, die die Meinung der Mitarbeiter erfragt und diese zu Ideen und Vorschlägen ermuntert. Die Art der Zusammenarbeit entscheidet über gemeinsame Erfolge und getroffene Verabredungen, auftretende Probleme und Konflikte kreativ zu lösen.

Die menschlichen Beziehungen entscheiden gleichzeitig über die Art der Zusammenarbeit. Es ist wie im Privatleben auch ein wechselseitiges Geben und Nehmen. Der Mitarbeiter ist kein auswechselbarer Betriebsfaktor, sondern ein aktiver Mitgestalter und Problemlöser. Der jeweilige Vorgesetzte ist Mensch – genauso wie sein Mitarbeiter. Jeder Mensch möchte gern als Einzelwesen angesprochen und behandelt werden. Es gibt zwar in jedem Team ein gemeinsames Ziel, an dem gearbeitet werden muss. Aber jeder einzelne Mitarbeiter möchte dabei beachtet werden und sollte wissen, dass er sich jederzeit mit eigenen Vorschlägen, Ideen und Kritik einbringen kann.

Mitsprache kann ein Unternehmen reicher machen und weniger anfällig für Krisen, die nur mit den Mitarbeitern gemeistert werden können. Führungskräfte müssen sich dabei flexibel verhalten und v. a. offen und transparent mit allen Beteiligten kommunizieren.

Diese Art kreativer Problemlösungskultur, die viele Unternehmen längt erfolgreich praktizieren, findet sich auch in ganz verschiedenen schriftlichen Regelungen:

- Unternehmenskultur – Information und Kommunikation
- Führungsgrundsätze
- Grundlagen und Methoden der Zusammenarbeit
- Betriebsvereinbarungen (z. B. Arbeitszeit als Vertrauensarbeit)

- Das Mitarbeiter-/Jahresgespräch – erreichbare Ziele verabreden
- Betriebliches Vorschlagswesen
- Personalentwicklung

Das Wichtigste bleibt der Kontakt und das direkte Gespräch mit dem Mitarbeiter. Eine Mitarbeiterkommunikation per Telefon im täglichen Miteinander sollte die Ausnahme sein. Für besonders wichtige Informationen, Rückfragen oder eine gemeinsam zu treffende Entscheidung sollte auch bei aller Hektik Zeit für ein persönliches Gespräch sein, auch wenn es kurz ausfällt. Sich gut aufeinander einzustellen hilft, Fehler zu vermeiden, und stärkt v. a. das persönliche Vertrauen zueinander. Technische Hilfsmittel allein stärken eine vertrauensvolle Zusammenarbeit nicht. Beides muss jeweils vernünftig eingesetzt werden, mit klaren Spielregeln, die jedem bekannt sind. Aufgaben und Ziele müssen rechtzeitig miteinander abgestimmt werden. Wichtig ist v. a., dass Informationen an die richtige Stelle geraten. Führungskräfte müssen sich stets vorher überlegen: Wer benötigt welche Informationen für seine Aufgabe?

Daneben spielen weitere Aspekte eine wichtige Rolle bei der Problemlösung, wenn es zu Fehlern oder Pannen gekommen ist. Wenn ein Projekt in Schieflage geraten ist, muss mit allen Beteiligten im Detail konkret abgeklärt werden:

- War die Zielsetzung des Projekts klar und ausgereift?
- War die Zeitvorgabe realistisch?
- War die organisatorische Anbindung ausreichend bedacht?
- War das Projektteam richtig besetzt?
- War die Projektleitung fachlich und in der Führungsverantwortung optimal ausgewählt?

- Quadratur des Kreises: Wenn sich die Suche nach dem Schuldigen immer weiter verengt, wird noch mehr Stress erzeugt.
- Der Tunnelblick verstellt den Blick nach außen.
- Die reine Personalisierung hilft nicht weiter („Du sollst keine Fehler machen“ ist kein Konzept, das Mitarbeiter leistungsstark macht.).

Checkliste 2: Die Beschreibung des Problems

- Das Problem, das zu Fehlern und Pannen geführt hat, muss sachlich aufgeklärt und besprochen werden.
- Die Verantwortung in einer arbeitsteiligen Organisation
- Das Management und die Mitarbeiter müssen Probleme gemeinsam lösen.
- Die Organisation und ihre begleitende oder einengende Rolle
- Kam es zu Arbeitsverdichtung und personellen Engpässen?
- Falsche Zielvorgaben für zu kurze Zeitabschnitte?
- Gibt es nicht ausgereifte Produkte, Dienstleistungen und Projekte?
- Qualifikation der Mitarbeiter
- Die Führungskräfte als Entscheidungsträger tragen die Hauptverantwortung. Personalisierung und Versachlichung stellen wie Kopf und Zahl die beiden Seiten einer Medaille dar.

Checkliste 3: Der Umgang mit Niederlagen

- Vertrauen ist nicht zu ersetzen. Starke Teams sind stets dort anzutreffen, wo Vertrauen gewachsen ist und gefördert wird.
- Nur eine gemeinsame Lernkultur kann helfen.

- Lebens- und Berufserfahrung sind gute Helfer bei Pannen und Pleiten.
- Nur wer fair bleibt, behält eine klare Übersicht.
- Abmahnungen und Kündigungen sind oft falsche Schnellschüsse.
- Wer Verantwortung hat, muss auch bei Niederlagen dafür geradestehen.
- Unbeteiligte sollen stets einen Blick auf das „Geschehen" erhalten.
- Lernschritte der Beteiligten müssen die gemeinsame Herausforderung sein.

Checkliste 4: Der Neuanfang: Gemeinsam gewinnen

- Man muss einen eigenen Weg zur Lösung des Problems herausarbeiten.
- Eine Rezeptkultur gibt es nicht, da das Verhalten von Menschen nicht mit Beipackzetteln verändert werden kann.
- Sorgen oder neue Herausforderungen müssen offen miteinander besprochen werden. Fehler und Pannen können nie ganz vermieden werden.
- Information und Kommunikation müssen transparent sein.
- Die Bereitschaft, dazuzulernen, muss stets aufgegriffen werden. Normierte Alleskönner erzeugen die größten Fehlerquellen.
- Ein Blick von außen durch einen Coach kann sinnvoll sein.
- Lösungstipps sind oft zu einfach und müssen hinterfragt werden.
- Führungsverantwortung steht stets dann auf dem Prüfstand, wenn etwas mal nicht so rund läuft.
- Nur wenn alle gewinnen können, ist ein Fehler oder eine Panne etwas, was für die Zukunft stärker macht. Eine Verliererkultur mit der Suche nach den

Unser Wissen
für Ihren Erfolg

Bestellmöglichkeiten

Abmahnung und Kündigung

Für weitere Produktinformationen oder zum Bestellen hilft Ihnen unser Kundenservice gerne weiter:

Kundenservice

Telefon: 08233 / 381-123

E-Mail: service@forum-verlag.com

Oder nutzen Sie bequem die Informations- und Bestellmöglichkeiten zu diesem Produkt in unserem Online-Shop:

Internet

http://www.forum-verlag.com/details/index/id/5716