

„Kritik oder Schuldzuweisung“

„Herr Huber, zu dieser Bestellung müssen Sie unbedingt eine Ergänzung vornehmen! Das ist ganz wichtig für mich.“ Diese Aussage seines Chefs hat Herr Huber vernommen und wollte die Sache auch gleich erledigen. Aber leider – eine Reihe von Telefonaten kam dazwischen, da und dort fragte wer – und plötzlich war diese Bestellung vergessen. Als die Lieferung ankam (und natürlich vom Chef selbst kontrolliert wurde), gab es das große Erwachen. Er stürmte wie ein „Irrer“ zu Herrn Huber und schrie: „Huber, jetzt reicht. Sie sind dümmer als die Polizei erlaubt. Was soll ich mit Ihnen tun? Ich habe Ihnen doch gesagt, dass Sie die Nachbestellung veranlassen sollen und wie wichtig das für mich ist. Und Sie Träumer haben das nicht gemacht!“ Zu diesem Zeitpunkt weiß der Chef lediglich, dass die Ware nicht da war, allerdings nicht, wessen Verschulden es war. Trotzdem beschimpft er seinen Mitarbeiter. Auch wenn es die Schuld von Herrn Huber gewesen sein sollte, meiner Meinung nach gibt es nur zwei „Dinge“, die ich als Vorgesetzter in solch einem Fall tun kann.

Punkt 1: Schadensbegrenzung
Ich mache das Beste aus der Situation und betreibe Schadensbegrenzung. Wo kann ich dieses Produkt zu einem bestimmten Preis sofort beziehen? Natürlich sage ich meinem Mitarbeiter auch, dass ich über diese Situation verärgert bin. Das wars dann aber auch

schon. Verändern kann ich die Vergangenheit nicht, doch aus solchen Fehlern sollten wir lernen. Wenn ein Mitarbeiter einen Fehler macht und daraus lernt und dieser nicht wieder vorkommt, könnten Sie dies theoretisch auch unter der Rubrik „spezielle Weiterbildung“ abbuchen.

Ein gut aufgearbeiteter Fehler kann unser Unternehmen weiter bringen. Dazu noch eine kleine Geschichte: Ich war mit meiner Assistentin Abendessen und bestellte eine Suppe und eine Hauptspeise. Nach einer halben Stunde kam die Hauptspeise. Der noch sehr junge Kellner stand vor uns. Auf die Frage „Haben Sie meine Suppe vergessen?“ antwortete er ganz zerknirscht: „Ja, die habe ich vergessen. Es ist alleine meine Schuld und dafür möchte ich mich entschuldigen.“ Ich sagte: „Ist schon ok.“ Nach dem Bezahlen – der „junge Mann“ selbst durfte noch nicht abkassieren – holten wir unseren Kellner an den Tisch. Er stand betreten vor uns und wirkte sehr bedrückt. Ich sagte: „Wir sind Trainer und schätzen es sehr, wenn Menschen ihre Fehler ohne wenn und aber zugeben. Als kleines Dankeschön für Ihre Ehrlichkeit und Klarheit möchte ich Ihnen dafür ein Trinkgeld geben.“ Er strahlte. Sie werden sich jetzt fragen, wie viele solche „Spinner“ wie den Zehetner es gibt. Die meisten hätten doch sehr verärgert reagiert. Dazu wichtige Fragen von mir: Geben Ihre Mitarbeiter

Fehler offen zu, oder versuchen sie alles zu vertuschen? Ist Ihnen klar, wie viel Geld ihrer Firma verloren geht, wenn Sie diese „Gib den Fehler nicht zu – Kultur“ in Ihrem Unternehmen dulden? Vielleicht knurrend werden Sie sich jetzt fragen „was ist denn der zweite Punkt?“

Punkt 2: Lerneffekt und Lösung

Nachdem die Schadensbegrenzung passiert ist, stelle ich mir folgende Frage: „Was ganz genau kann ich tun, damit solch ein Fehler nicht mehr passiert?“ Und glauben Sie mir, mit Antworten wie: „Ich muss das nächste mal besser aufpassen“ bin ich nicht einverstanden.

Folgende Punkte könnten hier verändert werden:

- Bestellungen dürfen nur schriftlich erfolgen und nicht zwischen Tür und Angel
- Ich habe ein sogenanntes „Mitschreibheft“, in welches ich mir alles aufschreibe und ich bearbeite mein Heft jeden Tag, usw.

Hier gibt es wahrscheinlich noch viele andere Lösungsansätze. In mehr als 90% der Fälle machen Chefs Schuldzuweisungen und geben keine Kritik. in einer kleinen, von mir



durchgeführten Umfrage sagen 95% der Mitarbeiter, dass Kritik grundsätzlich positiv sei. Jedoch nur 25% erleben dies in der Praxis auch so.

Stellen Sie sich bitte folgende Frage: Kritisiere ich und verändere damit das Verhalten? Oder gibt es Schuldzuweisungen? Schuldzuweisungen gehen meist bei einem Ohr hinein und beim anderen wieder hinaus.

Bei richtiger Kritik (Schadensbegrenzung und „Was ganz genau kann ich daraus lernen“) ist der Fall abgeschlossen. Bei der klassischen Schuldzuweisung sind oft sehr viel später Aussagen zu hören, wie: „Herr Huber, der Fehler vom letzten Mal ist zwar für mich abgeschlossen und erledigt, aber verstehen kann ich noch immer nicht, wie Ihnen das passieren konnte.“



Reinhard Zehetner
Gründer & Vorsitzender
ZTN Training & Consulting