

## Sensibler Führungsauftrag Umgang mit Fehlern

**Termindruck, Stress, Probleme mit Kunden und Lieferanten. Unter solchen Bedingungen sind Mitarbeiter und Auszubildende, auf die man sich verlassen kann, das A und O. Wenn stattdessen unnötige Fehler passieren, platzt einem schon mal der Kragen. Manchmal auch vor versammelter Mannschaft.**

Nach Aussage von Managementfachleuten ist der Umgang mit Mitarbeiterfehlern aber eine sensible Sache. Denn Vorwürfe und Angriffe wirken unter Umständen lange und unangenehm nach.

### Vorsicht

→ Wer Vorwürfe macht, sorgt ggf. dafür, dass Fehler in der Folge gar nicht mehr angesprochen oder zugegeben werden. Eine Kultur des Vertuschens entsteht. Aber Fehler gehören unbedingt offen und angstfrei auf den Tisch, wenn man sie korrigieren und in Zukunft vermeiden will.

→ Werden Vorwürfe vor versammelter Mannschaft erhoben, sinkt die Bereitschaft des einzelnen, Verantwortung zu übernehmen. Wer will schon gerne riskieren, der nächste zu sein, der „ordentlich einen drüber kriegt“?

## Spielräume gehören dazu

Fest steht, niemand macht Fehler mit Absicht. Fehler gehören in gewissen Umfang sogar zum beruflichen Alltag. Wer arbeitet, muss auch begrenzte Risiken eingehen, um bei seinen Arbeitsschritten selbstständig Entscheidungen treffen zu können. Nicht immer ist die Entscheidung richtig. Ein Grundsatz gilt selbst bei erfahrenen Mitarbeitern: Entscheidungsspielräume dürfen nie so groß sein, dass ganze Abläufe oder sogar der Betrieb in Gefahr geraten kann. Diese Verantwortung bleibt beim Chef.

## Fehler helfen Lücken schließen

Fehler fördern übrigens oft auch Informationslücken, Missverständnisse oder unklare Zuständigkeiten zu Tage. Weiß derjenige wirklich, was an dieser Stelle von ihm erwartet wird? Ist klar, welche besondere Rolle z. B. Sorgfalt an diesem Punkt spielt? War die Zielvorgabe eindeutig? Im ruhigen Gespräch stellt sich heraus, ob die ganze Tragweite eines möglichen Fehlers überhaupt ersichtlich war. Fehler als Chance? Im Grunde ja.

## Konstruktives Fehlermanagement

Wer konstruktiv mit Fehlern und Problemen umgeht, stärkt das gute Verhältnis der Mitarbeiter zum Betrieb. Auch wenn es menschlich ist, verärgert zu reagieren, sollte es ausschließlich darum gehen, das Problem zu klären und abzustellen. Deshalb lassen angemessene und nicht anklagende Reaktionen das Vertrauensverhältnis der Belegschaft zum Chef überproportional wachsen.

Schließlich bieten Fehler auch die Möglichkeit zur Kurskorrektur in Sachen Mitarbeiterführung: Habe ich den Mitarbeiter/den Auszubildenden von seinen Fähigkeiten her eigentlich richtig eingeschätzt? War er überfordert? Treten die gleichen oder ähnliche Fehler wiederholt auf? Dann stecken beim Mitarbeiter vielleicht persönliche Probleme, Stress mit den Kollegen oder ungünstige Arbeitsbedingungen dahinter. Auch daran sollte man denken.

Anders sieht die Sache aus, wenn Fahrlässigkeit oder Gleichgültigkeit zu Fehlern führen. Hier stimmt die Basis der Zusammenarbeit nicht. Auch hier ist Führung gefragt. Letztlich stimmt der Satz: „Fehlermanagement ist Betriebsmanagement.“

## Aus Schaden klug werden

Bei Auszubildenden ist es besonders wichtig, ein Fehlerbewusstsein zu entwickeln. Wann passieren Fehler (zu schnell, zu oberflächlich gearbeitet)? Wie gehen wir mit dem entstandenen Problem um und schaffen jetzt Abhilfe? Der Ausbilder kann Probleme als anschauliches Lernfeld nutzen. Wer stattdessen ungehalten reagiert, verschenkt nach Meinung von Wirtschaftsexperten Nachwuchs-Potenzial.