

Motivieren durch Fehler

Irren ist menschlich. Wenn Chefs und Mitarbeiter ihre Patzer nicht mehr verheimlichen müssen, können alle daraus lernen

Von Barbara Oberst

Fehler des Chefs sind ein Tabu. In zwei von drei Unternehmen werden sie meist, in jedem vierten immer totgeschwiegen. Nur über Geld wird noch seltener gesprochen, hat eine Umfrage der Rochus Mummert Personalberatung ergeben. „Dabei ist es normal, Fehler zu machen, es ist menschlich. Wir müssen nur lernen, anders damit umzugehen“, sagt Psychologe und Management-Coach Dr. Jürgen Kässer.



„Ein Chef ist dann ein guter Chef, wenn es ihm gelingt, seinen Mitarbeitern zum Erfolg zu verhelfen“, definiert Dr. Jürgen Kässer.

Foto: privat

Der Stuttgarter plädiert für eine Fehlerkultur, die für alle gilt, Mitarbeiter wie Chefs gleichermaßen. „Am Ende der Woche setzen sich alle zusammen mit dem Ziel, aus den Fehlern dieser

Woche zu lernen“, schlägt er vor und nennt einige Leitfragen:

- Was ist schiefgelaufen?
- Warum ist es passiert?
- Was können wir tun, damit das künftig nicht mehr vorkommt?

Schulduzuweisungen oder der Versuch, Fehler zu verheimlichen, gehören damit der Vergangenheit an. Mitarbeiter, aber auch der Chef, können ihre Fehler zugeben, weil sie wissen, dass daraus Verbesserung entsteht. Die Angst des Chefs, vor den Mitarbeitern das Gesicht zu verlieren, ist unbegründet, eher das Gegenteil ist der Fall: „Wer seine Fehler zugeben kann, ist glaubwürdiger“, betont Psychologe Kässer.

„Der schlimmste Cheffehler ist fehlende Wertschätzung.“
Psychologe Dr. Jürgen Kässer

Es gibt Listen, welche Cheffehler Betrieb und Mitarbeiter am meisten schädigen: Kontrollzwang, Herrschaftsdenken, fehlende oder nicht kommunizierte Ziele, unklare Befugnisse oder Aufgabenverteilungen, Ungleichbehandlung sowie Unberechenbarkeit - aber letztlich führt Dr. Kässer alle Punkte auf einen Kern zurück: fehlende Wertschätzung.

Mehr als reiner Handwerker

Jeder Selbstständige müsse sich im Klaren darüber sein, dass er spätestens ab dem dritten Mitarbeiter einen neuen Beruf hat: Nicht mehr reiner



Fehler dürfen passieren: Wichtig ist die Wertschätzung des Chefs gegenüber seinen Mitarbeitern, dann kann aus einem Fehler auch Motivation entstehen.

Foto: Detlev Müller

Handwerker sei er dann, sondern eine Führungskraft, deren zentrale Aufgabe es ist, Mitarbeiter zu finden, zu halten und zu motivieren, erklärt der Coach. „Menschen möchten arbeiten, sie möchten Zufriedenheit in ihrer Arbeit finden. Dazu muss man sie aber auch mal machen lassen, es aushalten und erlauben, dass Fehler passieren. Und man muss mit ihnen reden.“

Nicht nur dienstliche Gespräche sind

wichtig. Gerade im Handwerk, wo Chef und Mitarbeiter eng zusammenarbeiten, ist es ein Zeichen von Wertschätzung, wenn der Chef auch nach dem privaten Befinden fragt. Wenigstens einmal pro Halbjahr sollten sich Unternehmer Zeit für ein Zweiergespräch nehmen, beispielsweise mit folgenden Fragen:

- Wie kommst du klar mit dem Job?
- Wie mit dem Team?

- Wie kommst du mit mir als Chef klar?
- Was hast du dir selbst für die Zukunft bei uns für Ziele gesetzt?
- Was kann dein Beitrag für das Unternehmen sein?

„Allein dieses Gespräch gibt dem Mitarbeiter mehr Anerkennung, als es eine Lohnerhöhung je könnte“, betont Kässer.

Weitere Informationen
zum Thema unter www.dr-kaesser.de