

# Wie sag ich's bloß?

Wenn der Boss Fehler macht

**Niemand arbeitet immer fehlerfrei – auch Chefs nicht. Karin Kreutzer geht in ihrer a3ECO-Serie über Fehlermanagement der Frage nach, wie man Vorgesetzte mit ihren Fehlern konfrontiert.**

„Undank ist der Welten Lohn“, reagierte eine Leserin auf meinen Beitrag in der a3ECO-Mai-Ausgabe. „Ihr Kunde braucht 80 Prozent seiner Arbeitszeit dafür auf, die Fehler seiner Mitarbeiter auszubügeln? Ich brauche 90 Prozent meiner Arbeitszeit, um die Fehler meiner Vorgesetzten auszumerzen. Und ich bin mir sicher, dass ich damit nicht die einzige bin, deren tägliches Los das ist! Die Herren und Damen Chefs wissen ja gar nicht, was wir Mitarbeiter alles tun, damit sie sich nicht blamieren und alles funktioniert. Oder besser, sie wollen es gar nicht wahrhaben.“

**Sicher, ignorante Vorgesetzte gibt es.** Chefs, die fehlerhafte Konzepte entwickeln und nicht sehen wollen, dass ihre Mitarbeiter an der Verbesserung einen hohen Anteil haben. Oder solche, die ihren Kunden Unrealistisches versprechen und das schlechte Ergebnis dann der Unfähigkeit der Mitarbeiter in die Schuhe schieben.

**Aber erst unlängst** klagte mir ein Abteilungsleiter: „Ich habe das Gefühl, egal wie verständnisvoll ich auf die Fehler meiner MitarbeiterInnen reagiere, für mich selbst gibt's keine Gnade. Als ob ich unfehlbar sein sollte, nur weil ich in einer Management-Funktion bin. Aber das bin ich natürlich nicht und will es auch gar nicht vorgeben.“ Erwartungen, denen sich viele Vorgesetzte ausgeliefert

fühlen. Und die ihnen zu schaffen machen, vor allem wenn sie in einer Sandwich-Position sind – nach oben hin dem eigenen Chef entsprechen, nach unten dem Urteil der Mitarbeiter ausgesetzt. **Wie soll man nun** seine Vorgesetzten mit ihren Fehlern konfrontieren? Still-schweigend ausbessern? Triumphierend auf den Fehler aufmerksam machen? Nichts tun und schauen was passiert? Zum Chef des Chefs petzen gehen? Beim Kunden über den unfähigen Boss lästern? Eine kurze, sachliche Aktennotiz zur eigenen Absicherung schreiben? **Natürlich werden Sie** bei einigen dieser Vorschläge gleich empört den Kopf schütteln und als rein rhetorische – oder gar realitätsfremde – Fragen verstanden wissen. Aber sie sind allesamt nicht erfunden, und ich habe alle diese Varianten in meiner Berufspraxis bereits beobachten und besprechen können. Dabei agieren die Personen oft gar nicht „vorsätzlich“, sondern „einfach so“ aus der Situation heraus. Aber diese „einfach so“-Reaktionen sind natürlich sehr wohl abhängig von den persönlichen Werten, von den Einstellungen zu sich selbst und zum Vorgesetzten und zu den Absichten, die man mit seiner Kommunikation verfolgt. Und nur wenn man sich diese ehrlich bewusst macht, kann man sie beeinflussen und so handeln und reagieren, dass man der Situation angemessen und konstruktiv handelt.



a3ECO Die Autorin

**Karin Kreutzer**, Kommunikationsberaterin und Coach, Autorin der Bücher „Angst vor Fehlern? Schwerer Fehler!“ (Leykam 2003) und „Mehr Geduld! Aber flott!“ (Leykam 2006), Inhaberin von konzept pr.

karin.kreutzer@konzeptpr.at  
www.konzeptpr.at

Es gibt kein Rezept, wie man die „Chef-Fehler“ ansprechen soll. Das hängt von den Fehlern, den Persönlichkeiten, der Unternehmenskultur, der Qualität der Zusammenarbeit und der Kollegialität ab. Es kommt daher immer auf die individuelle Situation an. Keineswegs förderlich für Karriere oder Klima, sondern destruktiv sind aber: oberlehrerhaftes Auftreten, hämische Freude, Mimik, die Schuldgefühle erzeugen soll, und übertriebene Betonung des eigenen Perfektionismus.

**Basis-Werte**, die hingegen sehr wohl helfen, das Arbeits- und Gesprächsklima selbst bei Fehler-Alarm positiv zu beeinflussen: Wertschätzung des Chefs und Lösungs- statt Problemorientierung.

## a3ECO Service

### Ihr Chef hat einen Fehler gemacht?

- Hinterfragen Sie Dinge, die Ihnen als Fehler erscheinen – zeigen Sie unterstützende Courage.
- Akzeptieren Sie, dass nicht alles, was Ihnen „nicht richtig“ erscheint, ein Fehler ist.
- Reflektieren Sie Ihre Gefühle, wenn der Chef einen Fehler macht (Schadenfreude, Genugtuung, Angst etc.) und gehen Sie ihnen auf den Grund.
- Sprechen Sie direkt mit Ihrem Chef – wenn Ihre Beziehung auf gegenseitige Wertschätzung beruht, ist der Gesprächsstart vielleicht unangenehm aber das Ergebnis sicher konstruktiv.