



Mein Chef hat immer recht?

Im Alltag vertrauen Mitarbeitende darauf, dass die vorgesetzte Person weiß, was richtig ist, welches Ziel zu erfüllen ist und vor allem, wie dies effizient erreicht wird. Wenn dann ein Zweifel oder sogar die Tatsache aufkommt, dass die vorgesetzte Person danebenliegt, wird dies in den wenigsten Fällen angesprochen.

■ Von Angela Taverna

Täglich geschehen Fehler, Informationslücken oder Missverständnisse, die Irritationen auslösen. Wenn der Fehler jedoch bei der vorgesetzten Person liegt, ist es aufgrund der Hierarchie unangenehmer, diesen Umstand direkt anzusprechen, als bei einer gleichgestellten Person. **Jedenfalls ist es einleuchtend und angebracht, offensichtliche Fehler zu behandeln, bevor auf diesen Fakten weiter entschieden oder gehandelt wird.**

Schritt 1: Ebenen der Fehler

In der Analyse wird geklärt, auf welcher Ebene der Fehler liegt:

1. Ist es ein **sachlicher oder fachlicher** Fehler? Liegen falsche, überholte oder lückenhafte Daten vor? Sind die Fakten nicht aktuell oder aus einer nicht vertrauenswürdigen Quelle?
2. Liegt ein **methodischer oder prozess-technischer** Fehler vor? Wurde allenfalls ein ungeeignetes Vorgehen gewählt, oder wurden in einem Prozess Schritte übergangen oder nicht zu Ende gedacht?
3. Wurde ein Fehlverhalten in der **Kommunikation oder Interaktion** beobachtet? Hat sich die Person im Ton vergriffen? Wurde durch das Verhalten jemand aus dem Team verbal verletzt? Leidet durch ein Verhalten oder eine Art der Kommunikation die Teamatmosphäre?

Schritt 2: Nutzen und Erwartungen

Um ein heikles Gespräch erfolgreich zu führen, ist es wichtig, auszumachen, welchen Nutzen die An- und Aussprache bezeichnen soll. Der Nutzen liegt in der Tatsache, dass Fehler behoben werden, um weitere Schritte auf korrigierten Grundlagen geschehen zu lassen. **Einen Fehler anzusprechen, sollte darauf abzielen, weitere Umstände, Entscheidungen, Prozesse und Interaktionen so effizient und reibungslos wie möglich zu gestalten.**

Der Philosoph Sokrates (469 bis 399 v. Chr.) formulierte hierfür drei Siebe:

1. Das Sieb der **Wahrheit**. Welche Fakten entsprechen der Wahrheit?
2. Das Sieb des **Guten**. Bringt meine Korrektur oder Einmischung etwas Gutes hervor?
3. Das Sieb der **Notwendigkeit**. Ist es notwendig und unumgänglich, diesen Umstand anzusprechen?

Wenn alle drei Siebe mit einem klaren Ja beantwortet werden, sollte der Elefant im Raum angesprochen werden.

Schritt 3: Vorgehen und Vorbereitung

Einen Fehler hierarchieübergreifend anzusprechen, erfordert Mut und eine starke innere Haltung. Dabei will man als unterstellte Person ernst genommen und angehört werden. Die Tatsache bleibt, dass es sich bei der anzusprechenden Person nach wie vor um den Chef handelt. Der Chef wird seine Rolle und seinen Status bewahren und schützen wollen; von einer übereilten und übereifrigen Ansprache sollte also abgesehen werden. **Ich-Botschaften** sind in solchen Fällen stets ein guter Beginn und weisen auf eine wahrgenommene Irritation hin. Es geht um die Situation und nicht um die Person. Auf Folgendes ist bei der Ansprache zu achten:

Beziehen Sie sich auf der **sachlichen oder fachlichen** Ebene auf die präsentierten Fakten und fragen Sie zuerst nach, woher diese stammen. Es ist durchaus möglich, dass die Quelle die richtige war, aber einfach eine falsche «Jahreszahl» oder Ähnliches gedrückt wurde. Ergründen Sie also gemeinsam, wo der Fehler liegen könnte, und halten Sie ggf. schon die richtigen Fakten bereit, um damit weiterzuarbeiten.

Einen **methodischen oder prozesstechnischen** Fehler anzusprechen ist heikler. Bitte denken Sie daran, dass «viele Wege nach Rom führen». Es wurde also nicht zwangsläufig ein Fehler gemacht, sondern es liegen **unterschiedliche Denkwege** vor. Hier empfiehlt es sich, die Irritation in einer Ich-Botschaft auszusprechen und danach gemeinsam zu klären, wie sich die Methode oder der Prozess aufbaut und worauf das Augenmerk liegt. Im Vieraugenprinzip werden blinde Flecken auf beiden Seiten aufgedeckt und wird unter Umständen sogar eine noch bessere Vorgehensweise gefunden.

Die **soziale** Ebene anzusprechen ist mit Abstand die schwierigste Herausforderung. Dabei ist es wichtig, dass Sie direkt von der Situation und den Folgen betroffen sind; also nicht das Wort für jemand anderen ergreifen. Beschreiben Sie, wie die Situation auf Sie wirkt und worin Sie sich gestört fühlen. Seien Sie vorsichtig mit Anschuldigungen oder Interpretationen des Gegenübers. Der Zweck der Aussprache sollte in erster Linie die **Klärung** der Situation sein und in zweiter die zwischenmenschliche **Verständigung**.

Denken Sie daran, dass auch Ihr Chef ein Mensch ist und Fehler machen darf. Vermutlich ohne, dass es ihm aufgefallen oder bewusst ist. Also handeln Sie nach der **Goldenen Regel**: Behandeln Sie Ihren Chef dabei so, wie Sie selbst behandelt werden wollen in einem solchen Fall.

KEY TAKE-AWAYS

- Mitarbeitende zögern, Fehler der Vorgesetzten zu thematisieren, aufgrund der Hierarchie und des Respekts vor der Autorität. Dies kann jedoch zu ineffizienten Entscheidungen führen.
- Um Fehler anzusprechen, sollten Mitarbeitende Ich-Botschaften verwenden und Sokrates' drei Siebe (Wahrheit, Güte, Notwendigkeit) anwenden.



AUTORIN

Angela Taverna, Supervisorin Coach & Organisationsberaterin bso, MAS Adult & Professional Education PH LU, Inhaberin der Caleidoscoop GmbH. Sie begleitet öffentliche und private Organisationen, Führungspersonen und Lerncoachs in der Reflexion und Entwicklung. Organisations- und Didaktikdesigns konzipiert sie ressourcenorientiert.