

Fehler ansprechen

Die Fehler unserer Mitmenschen ärgern uns. Wir neigen dann zu negativen Reaktionen: zur Anklage oder zum beleidigten Schweigen. Doch wie findet man die richtigen Worte, wenn etwas schief läuft?

In diesem Kapitel erfahren Sie,

- warum Vorwürfe uns nicht weiterbringen,
- wie wir mit der Wunsch-Strategie unsere Ziele erreichen,
- warum Konsequenz wichtig ist,
- wie Sie Kritik an Teammitgliedern oder Chefs üben,
- wie Sie die Vorwürfe anderer entschärfen.

Klein, aber oho: Fehler im Arbeitsalltag

Es sind nicht nur die großen Fehler, die uns beschäftigen. Im Alltag sind es oftmals die kleinen Fehler, die uns die Nerven rauben und graue Haare wachsen lassen. Während wir bei Produkt- und Prozessfehlern meist noch ruhig Blut bewahren können und es uns gelingt, sie sachlich anzusprechen, verlieren wir bei Verhaltensfehlern schnell die Contenance. Auch wenn es sich scheinbar um Kleinigkeiten handelt, sie lassen sich nicht übergehen. Sie bringen uns auf die Palme, machen uns sprachlos oder wütend.

Wir tendieren dazu, Verhaltensfehler auszublenden. Wir sagen „Der ist halt so“ oder „Die kann ja nicht anders“. Wir betrachten sie als Schwächen, Macken, Defizite im Auftreten, Probleme in der Kommunikation, Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit. Aber handelt es sich dabei um wirklich um Fehler?

Beispiel



Sarah, Sachbearbeiterin bei einer Versicherung, rollt mit den Augen und redet sich ihren Ärger von der Seele: „Ich bin hier für alle der Depp. Dauern muss ich hinter allen herräumen: die Kaffeebecher in den Geschirrspüler, Milchpackungen wieder in den Kühlschrank, schimmeligen Käse entsorgen. Und wie der Tisch aussieht, wenn meine ‚lieben Kollegen‘ vom Mittagessen aufstehen! Man kann sich ja gar nicht hinsetzen. Da vergeht mir der Appetit. Ekelig ist das, richtig eklig!“

Im (Arbeits-)Alltag gibt es viele kleine Störungen, die uns in Rage bringen. Der Kollege, der auch im Großraumbüro lange und laut telefoniert, die Kollegin, die nie Kopierpapier nach-

füllt, der Azubi, der beim Eintreten weder klopft noch grüßt, der Teamleiter, der keine Entscheidungen trifft, die Geschäftsführerin, die ihren Dienstwagen stets auf dem Behindertenparkplatz abstellt etc.

Ist Entscheidungsschwäche ein Fehler? Sind Nachlässigkeit, Unhöflichkeit und Rücksichtslosigkeit Fehler? Die ISO 9000 gibt darauf eine klare Antwort: Ja, es handelt sich um Fehler, weil diese Verhaltensweisen „die Nichterfüllung einer Anforderung“ darstellen. Entscheidungsstärke ist eine Anforderung an Führungskräfte, konstruktive Kommunikation und Kooperation sind Anforderungen an Teammitglieder, Höflichkeit und Rücksichtnahme sind grundlegende Anforderungen im sozialen Zusammenleben.

Schweigen ist keine Lösung

Wir stehen vor der Wahl: Sehen wir mit zusammengekniffenen Lippen über die Fehler der anderen hinweg? Oder sagen wir ihnen, wie sehr uns ihre Fehler stören? Eines ist klar: Wer nichts sagt, vergibt sich jede Chance auf eine Verbesserung. Alles bleibt dann beim Alten. Häufig sind sich die anderen gar nicht im Klaren darüber, dass ihr Verhalten stört, dass wir uns über diese „Kleinigkeiten“ maßlos ärgern. Daher ist Schweigen keineswegs Gold. Doch wir ahnen: Frisch und frei den anderen ins Gesicht zu schmettern, was uns nicht passt, führt auch nicht ans Ziel. Vielmehr können wir dann mit weiterem Ärger und Streit rechnen.

Vorwürfe: Kommunikationsmuster aus der Kindheit

Im Alltag greifen wir häufig zu Vorwürfen, wenn wir andere auf ihre Verfehlungen ansprechen. Mit Vorwürfen wählen wir eine Kommunikationstechnik, die viele von uns als kleine Kinder verinnerlicht haben. Am Beispiel unserer Eltern und nahen Bezugspersonen haben wir gesehen, wie (unser) Fehlverhalten zu Ärger und der Ärger zu Vorwürfen geführt hat. Tag für Tag haben wir sie gehört: „Dauernd macht ihr so einen Lärm!“, „Ständig läufst du mit deinen dreckigen Stiefeln in die Wohnung!“ oder „Jetzt hast du schon wieder eine Fünf in Mathe geschrieben!“. Doch Vorwürfe haben schon unsere Eltern nicht ans Ziel geführt. Häufig sind diese Situationen eskaliert, endeten mit zermürendem Gezanke oder trotzigem Widerstand. Vorwürfe sind kontraproduktiv. Sie schaffen nichts als weiteren Ärger. Darum ist es klug, mal innezuhalten und hinzusehen, warum wir sie nun als Erwachsene dennoch einsetzen und was hier falsch läuft.

Wie sich Vorwürfe zusammenbrauen



1. Es handelt sich um eine Kleinigkeit.
Die Welt hat viele große Probleme. Krümel in der Büroküche gehören nicht dazu. Wenn sie jemand mal übersieht, wischen wir sie im Handumdrehen weg. Ist ja eine Kleinigkeit.



2. Es kommt zu Wiederholungen.
Selbstverständlich wischen wir den Tisch auch am nächsten Tag wieder sauber. Und die Woche da-

rauf. Das ist doch für niemanden ein Problem!
Noch nicht.



3. Wir wollen kein Aufheben machen.
Wegen ein paar Krümel lohnt es sich nicht, etwas zu sagen. Auch nicht wegen der Fettflecken. Wir wollen ja nicht als kleinlich gelten. Doch die innere Spannung steigt.



4. Wir fokussieren die Problempunkte.
Am nächsten Tag werfen wir den Blick als Erstes auf den Tisch: Sauerei! Jetzt stehen die Kleinigkeiten im Mittelpunkt unserer Aufmerksamkeit. Wir fokussieren den Fehler wie mit einer Lupe.



5. Aggressive Interpretationen treten auf.
Schon erleben wir die Krümel als Frechheit, als schamlose Rücksichtslosigkeit, wir fühlen uns als die Dummen, die die Drecksarbeiten machen müssen.



6. Ärger braut sich zusammen.
Die Wut arbeitet in uns, ein Steinchen kommt zum anderen, eine Lawine baut sich auf. Wir haben es satt, uns schlecht behandeln zu lassen. Wir holen zum Gegenschlag aus.

7. Attacke!
Das Ende der Geduld ist erreicht. Wir schäumen innerlich. Und schon schießt der Vorwurf heraus: „Dauernd lässt du deinen Dreck liegen!“

Warum Vorwürfe scheitern

Strategisch betrachtet ist ein Vorwurf ein Schuss ins eigene Knie. Wir erzielen damit nicht nur keine Verbesserung, sondern sogar eine Verschlechterung. Der andere stellt auf stur oder schlägt zurück. Wir verfehlen das intendierte Ziel. Fehler!

Kampf oder Flucht

Vorwürfe werden als Angriff erlebt wie ein Schlag auf die Nase. Mit jedem „Du machst das und das falsch!“ werden unsere archaischen Konfliktstrategien aktiviert: Fight or Flight, Kämpfen oder Flüchten. Auf den symbolischen Schlag folgt der Gegenangriff („Aber du hast ...!“) bzw. die Flucht („Lass mich in Ruhe!“).

Beispiel



Beate hat die Nase voll: „Bei uns im Büro herrscht Eiszeit. Thomas ist völlig rücksichtslos! Im Winter reißt er ständig das Fenster auf, im Sommer kühlt er runter auf 17 Grad. Ich sitz dann da und bibbere vor mich hin, aber das merkt er nicht mal! Interessiert ihn nicht! Lange habe ich nichts gesagt, aber letzte Woche ist mein Geduldsfaden gerissen. Da habe ich ihm mal meine Meinung gesagt. Aber glaub nicht, dass das etwas geholfen hätte! 'Mimose' hat er mich genannt und hysterisch! Und kaum gehe ich mal kurz aus dem Büro, dreht er schon wieder die Temperatur runter.“

Doch es sind nicht allein der aggressive Tonfall und die grimmige Körpersprache, die einen Vorwurf zu einer unangenehmen Botschaft machen. Auch die Wortwahl trägt maßgeblich zur negativen Wirkung bei.

Hinter jedem Vorwurf steckt ein Wunsch

Wenn wir die grammatikalische Struktur von Vorwürfen betrachten, so fällt auf, dass sie immer die gleichen Merkmale haben:

- Du-Botschaften (du machst, du tust, du hast)
- Generalisierungen (immer, ständig, dauernd, nie)
- Übertreibungen (wie in einem Schweinestall, hundertmal)
- Problemfokussierung (Lärm, Dreck, Unordnung, Versagen, Ärger)

Auf der Suche nach besseren Strategien haben Kommunikationsforscher erkannt: Vorwürfe sind verunglückte Wünsche. In jedem Vorwurf ist ein unausgesprochener Wunsch versteckt. Die große Kunst besteht nun darin, den Wunsch zu erkennen und in Worte zu fassen.

Beispiel



Tommy ist irritiert über seine Freundin: „Sabrina schimpft ständig über ihre Arbeitskollegen. Das passt ihr nicht und jenes auch nicht. Wenn ich sie dann frage, was sie will, weiß sie auch keine Antwort!“ Er hält kurz inne: „Typisch Frauen!“, meint er dann kopfschüttelnd: „Die wissen immer, was sie nicht wollen, aber nie, was sie wollen.“

Die meisten Menschen wissen sehr gut, was sie stört, was sie schlecht finden, was sie ablehnen. Es ist leichter, in der Rolle des Opfers und des Leidenden zu verharren, als das eigene Schicksal in die Hand zu nehmen und den Lauf der Geschichte zu beeinflussen. Wer Vorwürfe macht, schiebt dem Gegenüber die Verantwortung zu. Der oder die andere ist schuld, dass es

schief läuft, dass man sich ärgert oder leidet. Doch mit etwas Selbstverantwortung und Handlungsstärke können wir uns ein angenehmeres (Berufs)Leben schaffen.

Wir müssen dazu nur innehalten und uns unsere Wünsche bewusst machen.

Beispiel



Im Vorwurf „Du kommst ständig zu spät!“, steckt z.B. der Wunsch nach einem pünktlichen Besprechungstermin. Im Vorwurf „Ständig unterbrichst du mich beim Arbeiten!“, liegt z.B. der Wunsch nach störungsfreier Konzentration auf die Aufgabe. Und in dem Satz „Immer muss ich mich um alles kümmern!“, verbirgt sich der Wunsch nach Unterstützung.

In der folgenden Tabelle sehen Sie anhand einiger Beispiele, welche Wünsche sich hinter Vorwürfen verbergen können.

Vorwurf	Versteckter Wunsch
Zur Kollegin: „Du hast den Brief noch immer herumliegen?“	Ich möchte, dass meine Kollegin den Brief gleich zur Poststelle bringt.
Zum Kollegen: „Du ziehst uns mit deiner miesen Laune runter!“	Ich möchte, dass mein Kollege einen Beitrag zu einem guten Teamklima leistet.
Zur Partnerin: „Nichts passt dir! Du nörgelst ständig an mir herum!“	Ich möchte, dass meine Partnerin auch meine positiven Seiten sieht.
Zum Partner: „Du kümmerst dich nie um den Haushalt!“	

Vorwurf	Versteckter Wunsch
Zum Kind: „Jetzt hast du schon die dritte Fünf!“	
Zur Schwiegermutter: „Ständig mischt du dich in unsere Beziehung!“	
Zur Bankberaterin: „Sie geben mir schlechte Konditionen!“	

Nun fällt Ihnen sicher auf, dass Vorwürfe nicht nur negativ klingen, sondern auch Negativformulierungen enthalten. Wünsche hingegen sind positiv formuliert und schaffen ein positives Gesprächsklima. Die folgende Übersicht verdeutlicht das Schema, das jeweils hinter Vorwürfen und Wünschen steht. Sie werden feststellen, dass sie immer die gleichen Merkmale aufweisen.

Vorwurf	Wunsch
Negativformulierung	Positivformulierung
Problemorientierung	Lösungsorientierung
Blick zurück im Zorn	Blick nach vorn
Aggressive Haltung	Konstruktive Haltung
Kampfansage	Kooperationsangebot