

» Fehler sind gut



Sich unsichtbar machen – wer will das nicht, wenn ihm ein Fehler unterlaufen ist. Dabei sind gerade Fehler wichtiger Teil eines Lernprozesses.



Warum? Das verrät Elke Schüttelkopf. Die Trainerin aus Österreich über Vorurteile und den konstruktiven Umgang mit Fehlern.

Warum suchen wir die Schuld gern bei anderen?

ELKE SCHÜTTELKOPF: Es ist sehr bequem: Man kann sich gemütlich zurücklehnen und abwarten, bis die Kollegen das Problem lösen. Und es tut dem eigenen Ego gut zu sagen: „Das sind die Deppen. Wir sind besser.“

Manche Kollegen oder Abteilungen müssen besonders oft den Sündenbock spielen. Wie kommt das?

SCHÜTTELKOPF: Wenn ich erwarte, dass jemand etwas falsch macht, bemerke ich es auch eher. Das ist das Problem der selektiven Wahrnehmung. Wenn Mitarbeiter oder Kollegen ständig kritisch beobachtet und unter Druck gesetzt werden, werden sie nervös und machen umso mehr falsch. Die Fehler werden zur selbsterfüllenden Prophezeiung. Allerdings ist es nicht zwangsläufig negativ, ein Auge auf Fehler zu haben.

Nicht?

SCHÜTTELKOPF: Fehler passieren. Wenn man damit rechnet, kann man schneller darauf reagieren, sie ausbessern oder im besten Fall Vorkehrungen treffen, um sie zu vermeiden. Das nennt man Fehlersensibilität. Im Qualitätsmanagement ist das ganz wichtig. Es kommt darauf an, einen konstruktiven Umgang mit Fehlern zu finden: Fehlerursachen zu erkennen, statt Schuldige zu suchen.

Ist es denn schlimm, wenn ein Fehler passiert?

SCHÜTTELKOPF: Keineswegs. Viel schlimmer ist es, wenn Fehler unentdeckt bleiben, weil Mitarbeiter sie aus Angst vertuschen. Wer Furcht vor hämischen Reaktionen und beruflichen Konsequenzen hat, fühlt sich nicht frei und achtet nur noch darauf, Fehler zu vermeiden. Perfektionismus ist aber nicht produktiv. Die Mitarbeiter wagen nichts Neues, probieren nichts aus. In Forschung und Entwicklung, im Marketing oder im Vertrieb ist das fatal. Ich kenne Manager, die entlassen worden sind, weil sie zu wenig Fehler gemacht haben – sie haben das Unternehmen nicht vorgebracht, sondern verwaltet.

Gilt das auch für dramatische Fehler?

SCHÜTTELKOPF: Ein Pilot darf beim Flug keinen Fehler machen. In Übungsstunden oder im Simulator schon. So sammelt er Erfahrungen, um im Ernstfall richtig zu reagieren. Das gilt auch für



Zur Person

Die Psychologin Elke M. Schüttelkopf arbeitet seit zwanzig Jahren als Coach und Trainerin. Sie ist Autorin mehrerer Bücher zum Thema Fehlerkultur. Weitere Informationen und Texte finden Sie unter www.fehlerkultur.com

Unternehmen. Wir müssen Räume schaffen, in denen Fehler und Neues erlaubt sind – in Pilotprojekten, in Seminaren oder beim Brainstorming.

Und wenn es am Ende doch schiefgeht?

SCHÜTTELKOPF: Dann sollten wir keine Schuldzuweisungen machen und nicht mit dem Finger auf andere zeigen, sondern konstruktiv reagieren: Was können wir tun, damit der andere oder die anderen den Fehler nicht noch einmal machen? Haben wir Informationen vorenthalten, waren die Anforderungen, das Briefing nicht eindeutig, haben wir stillschweigend etwas vorausgesetzt, sind Abläufe, Anforderungen nicht transparent? So kann man aus den Fehlern lernen und es künftig besser machen.

Wird so eine Fehlerkultur schon gelebt?

SCHÜTTELKOPF: Es ist sehr unterschiedlich, selbst innerhalb von Organisationen und Abteilungen. Insgesamt gibt es bei deutschen Unternehmen noch eine Menge Nachholbedarf.

Welche Länder sind schon weiter?

SCHÜTTELKOPF: In den USA gibt es anscheinend eine viel offenere Fehlerkultur. Wenn Sie in Deutschland Konkurs gemacht haben, bekommen sie nie wieder einen Kredit. In Amerika erhalten sie – überspitzt gesagt – nur einen, wenn sie schon mal gescheitert sind. Sie haben bereits ihr Lehrgeld gezahlt.