



Elke M. Schüttelkopf

Lernen aus Fehlern

Wie man aus Schaden klug wird

3. Auflage

TASCHEN
GUIDE

HAUFE.

Wer die Schuld trägt

Die Frage, was ein Fehler ist und was nicht, dürfte die Menschheit schon seit Jahrtausenden beschäftigen, ebenso wie die Frage nach Gut und Böse, Recht und Unrecht.

Der griechische Philosoph Aristoteles hat vor mehr als 2.000 Jahren bewusst zwischen den Begriffen Fehler und böser Tat unterschieden. Ein Fehler beruht seiner Ansicht nach nicht auf einer schlechten Absicht, eine böse Tat dagegen sehr wohl. Er stellt damit die Intention in den Mittelpunkt. Beim Fehler fehlt die schlechte Absicht. Aus dieser Differenzierung können wir folgende Schlussfolgerungen ableiten:

- **Ein Fehler passiert.** Ein Fehler ist häufig ein Vorfall, der einem passiert, der einem unterläuft. Ein Fehler ist daher oft ein Versehen, eine Fehlleistung.
- **Ein Fehler wird gemacht.** Ein Fehler ist mitunter auch eine Handlung, die man bewusst setzt, doch ohne deren negative Folgen zu beabsichtigen und im Glauben, es gut und richtig zu machen. Man handelt aufgrund eines Irrtums, einer Fehleinschätzung oder einer falschen Sichtweise, ohne darin einen Fehler zu erkennen.
- **Eine böse Tat wird verschuldet.** Eine böse Tat beruht auf einer schlechten Absicht. Man will den Schaden oder nimmt ihn zumindest billigend in Kauf und handelt daher vorsätzlich oder mit bedingtem Vorsatz und daher schuldhaft.

Wichtig für einen konstruktiven Umgang mit Fehlern ist daher eine klare Unterscheidung zwischen Fehlern, die passieren oder in vermeintlich guter Absicht gemacht werden, und bösen Taten andererseits.

BEISPIEL:

Nicole arbeitet im öffentlichen Dienst. Ihre Aufgabe ist es, die Akten ihrer Kolleginnen zu überprüfen, Bearbeitungs- und Berechnungsfehler zu erkennen und die umgehende Korrektur zu veranlassen. Hierbei stößt sie auf gravierenden Widerstand. Wann immer sie ein Büro betritt, versteinern die Sachbearbeiterinnen. Nichtsdestotrotz bleibt sie ihrer Linie treu. Schonungslos legt sie dann los: »Du hast da einen Fehler verschuldet!« Dabei fuchelt sie mit ihrem Zeigefinger. Binnen weniger Sekunden explodiert die Stimmung. Die Sachbearbeiterinnen wehren sich gegen die Behauptung, verteidigen ihr Vorgehen. Und wenn Nicole schon längst wieder aus dem Büro ist, dröhnt es noch immer in ihren Ohren: »schuldig...schuldig...schuldig...!«

Wer im Zusammenhang mit Fehlern von Schuld spricht, vermischt zwei verschiedene Kategorien: Fehler und böse Tat (Straftat). Doch nur bei Vorsatz kann von Schuld gesprochen werden. Somit enthält der häufig in Unternehmen ausgesprochene Satz »Der Mitarbeiter ist an dem Fehler schuld«, einen gravierenden Denkfehler!

Wer anderen vorwirft, einen Fehler verschuldet zu haben, begibt sich in die Rolle des Anklägers. Er unterstellt ihnen schlechte Absicht. Er macht die anderen zu Angeklagten, beschuldigt sie einer bösen Tat. Und braucht sich daher nicht zu wundern, wenn sie die Schuld abstreiten oder von sich schieben. Er macht vielmehr selbst einen Fehler im Umgang mit Fehlern: einen Verhaltensfehler.

Ein Fehler passiert, er wird gemacht, er wird auch verursacht oder es unterläuft einem ein Fehler. Aber er wird nicht verschuldet. Nur eine böse Tat wird verschuldet, nur sie wird vorsätzlich bzw. bedingt vorsätzlich begangen.

Was eine gute Fehlerkultur auszeichnet

Im Amerikanischen gibt es einen Begriff, für den wir kein deutsches Äquivalent haben: Blame Culture. Darunter versteht man eine »Kultur«, in der Fehler als Blamage erlebt werden, in der Fehlerverursacher blamiert und bloßgestellt werden, in der man mit dem Finger auf Fehlerverursacher zeigt, sie im schlechten Licht dastehen lässt, schlecht über sie redet etc. Eine Blame Culture ist daher der Inbegriff für einen schlechten Umgang mit Fehlern und Fehlerverursachern, eine schlechte bzw. negative Fehlerkultur. Doch wenn wir auch keinen deutschen Begriff dafür haben, dieses destruktive Verhalten gibt es auch bei uns. Aus diesem Grund lohnt es, sich die problematischen Aspekte der Blame Culture sowie die Charakteristika für einen guten Umgang mit Fehlern vor Augen zu führen.

Von der Blame Culture zu einer positiven Fehlerkultur

Eine gute und konstruktive Fehlerkultur bekommt man nicht geschenkt. Sie ist vielmehr ein Ergebnis, das auf einer respektvollen und wertschätzenden Haltung anderen gegenüber sowie

einem konstruktiven und kooperativen Verhalten basiert. Vier Aspekte sind dabei besonders wichtig.

Faktor Nr. 1: Ursachen statt Schuldige suchen

In einer positiven Fehlerkultur wird nicht nach Schuldigen gesucht, sondern nach Ursachen. Dafür ist ein Blickwechsel erforderlich. Statt Personen zu fokussieren, sieht man auf die Sache.

Schuldigersuche	Ursachensuche
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wer hat das gemacht? ▪ Wer hat das verschuldet? ▪ Wer hat das verbockt? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wie ist das passiert? ▪ Was alles hat zum Fehler geführt? ▪ Was sind die Ursachen?

Faktor Nr. 2: auf Verbesserung statt Strafe abzielen

In einer konstruktiven Fehlerkultur geht es nicht um Bestrafung. Man schwingt sich nicht zum Richter auf, der Urteile über Schuldige verhängt. Man verlangt nicht nach Strafen, sondern Verbesserungen. Der Fokus verschiebt sich von der Buße zur Lösung.

Bestrafung	Verbesserung
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Das wird dir noch leidtun! ▪ Das wird Folgen haben! ▪ Das gibt eine Abmahnung! 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Was können wir besser machen? ▪ Wie können wir den Fehler abstellen? ▪ Wie können wir eine Fehlerwiederholung verhindern?

Faktor Nr. 3: ruhig und sachlich statt emotional reagieren

In einer guten Fehlerkultur wird Fehlern nicht mit negativen Emotionen begegnet. Wutausbrüche, Schreien und Vorwürfe erweisen sich als kontraproduktiv. Daher achtet man auf einen ruhigen und sachlichen Umgangston und klärt die Probleme auf der Sachebene.

Negative Emotion	Sachliches Vorgehen
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hast du Tomaten auf den Augen?! ▪ Sie bringen mich auf die Palme! ▪ Sie haben eine Sch...-Arbeit abgeliefert. 	<p>Da ist ein Fehler passiert.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Das Verhalten entspricht nicht den Anforderungen. ▪ Die Arbeit enthält folgende Mängel: ...

Faktor Nr. 4: vom Gegeneinander zum Miteinander

Eine konstruktive Fehlerkultur zeichnet sich durch einen respektvollen Umgang mit anderen aus – auch wenn ihnen ein Fehler passiert ist. Man begegnet ihnen auf Augenhöhe, zeigt Verständnis, dass Fehler passieren können und drückt Zuversicht aus, dass man gemeinsam daraus lernt.

Gegeneinander	Miteinander
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Du Vollidiot! ▪ Sie haben versagt! ▪ Jetzt sollten Sie sich schleunigst eine Lösung überlegen! 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Das ist mir auch schon mal passiert! ▪ Ich bin mir sicher, dass Sie daraus lernen. ▪ Wir finden sicher eine gute Lösung!