



Mag. Elke M. Schüttelkopf MSc MBA

Fehlerkultur-Spezialistin, Management-Trainerin und selbständige Unternehmensberaterin, Schüttelkopf GmbH Wien

Lernen aus Fehlern: „Some get bitter, some get better!“

■ „Aus Fehlern zu lernen“ ist heute ein zentraler Grundsatz. Die Dynamik der Arbeitswelt bringt es mit sich, dass wir laufend mit neuen Aufgaben betraut werden und uns in neuen Situationen bewähren sollen. Dabei passieren zwangsläufig immer wieder Fehler und wir stehen vor der Frage: „Was mache ich, wenn etwas schief gelaufen ist? Wie lerne ich aus einem Fehler?“

Wo gehobelt wird, da fallen Späne. Jedem passiert mal ein Fehler, doch nicht alle gehen gleich mit Fehlern um. Betrachten wir eine typische Teamsituation und wie unterschiedliche Personen mit Fehlern umgehen.

Beim Meeting werden die neuen Projekte präsentiert. Felix nimmt sich kein Blatt vor dem Mund: „So ein Schwachsinn! Das funktioniert ja nie! Wer hat sich nur den Mist ausgedacht?!“ Nach kurzer Funkstille herrscht Unruhe im Raum. Seine KollegInnen tuscheln, die Führungskraft wirft einen bösen Blick über den Tisch. Spannung liegt in der Luft ...

Lernen aus Fehlern kann unterschiedlich aussehen. Dabei stellt sich die Frage, wann und wie das Lernen aus Fehlern erfolgt? Und ist es immer auch produktiv? Sehen wir das Beispiel an: Was macht Felix bzw. was macht er nicht?

1. Kein Lernen aus Fehlern:

Aus Fehlern lernen kann nur jemand, der Fehler auch wahrnehmen und analysieren kann. Bei Felix ist das nur bedingt der Fall:

Nach der Besprechung wettet Felix: „Unsere tolle Führungskraft verträgt halt keine Kritik!“ Aufgebracht grollt er: „Ich lass mir doch nicht den Mund verbieten! Klar sage ich, was ich mir denke. Ich bin doch kein Heuchler!“

Felix wird wohl weiterhin für Aufsehen sorgen. Er hat sich „entschieden“, aus dem Vorfall nicht zu lernen. Mangelndes Lernen aus Fehlern hat meist eine mangelnde Wahrnehmung des Fehlers und seiner Ursachen zur Grundlage. Folglich wird der Fehler bzw. das Fehlverhalten wiederholt.

Tipps

- Betrachten Sie auch Ihr eigenes Verhalten kritisch (auch wenn es verlockend ist, anderen die Verantwortung hinzuschieben).
- Überprüfen Sie, welchen Beitrag Sie zur Situation geliefert haben (auch wenn das mitunter das eigene Selbstbild erschüttert).
- Holen Sie regelmäßig kritisches Feedback ein (auch wenn es Mut und Überwindung kostet).

2. Regressives Lernen aus Fehlern:

Doch nicht alles, was sich als „Lernen aus Fehlern“ darstellt, ist auch produktiv. Das macht Irene deutlich, die nach dem Eklat noch mit ein paar KollegInnen die Ereignisse debattiert:

Irene schildert ihre Erfahrungen. Auch sie hat sich einmal durch harte Kritik den Ärger der Führungskraft zugezogen. Sie sagt: „Das wird mir nicht mehr passieren. So dumm bin ich nicht, dass mir ein Fehler ein zweites Mal passiert! Ich habe daraus gelernt!“ Mit trotzigem Ton fährt sie fort: „Ich habe beschlossen, ich halte fortan besser den Mund, statt meine Meinung zu sagen. Wenn die nur Ja-Sager wollen ...!“

Eine Person, die wie Irene zu regressivem Lernen aus Fehlern neigt, zeigt, dass sie den Fehler ernst genommen hat. Sie er-

kennt, dass sie durch ihr Verhalten Einfluss auf die Situation hat. Doch ihre Schlussfolgerungen gehen in die falsche Richtung: Wie ein Kind, das sich die Finger an der heißen Herdplatte verbrannt hat, geht sie auf Rückzug.

Die Devise lautet: „Wer nichts macht, macht auch keine Fehler!“ Sie hat gelernt, eine kritische Situation zu vermeiden. Was sie jedoch nicht gelernt hat, ist die Situation erfolgreich zu meistern.

Tipps

- Folgen Sie dem Leitsatz: (rationale) Reflexion statt (emotionalem) Reflex (auch wenn mitunter die Gefühlswogen hoch gehen).
- Nehmen Sie sich bei hoher Emotionalität Zeit, um die eigene Balance wiederzufinden (auch wenn starke Gefühle der Kränkung nach sofortiger Action rufen).
- Nützen Sie (externe) Beratung oder Coaching, um Ihre Ängste, Kränkungen und Frustrationen schneller zu überwinden (auch wenn man lieber den Mantel des Schweigens darüber breiten möchte).

3. Progressives Lernen aus Fehlern:

Im Unterschied zum regressiven Lernen entspringt das progressive Lernen aus Fehlern nicht einer vorschnellen Reaktion, sondern basiert auf eingehender Reflexion. Der Fehler wurde erkannt, die Ursachen

ergründet und adäquate Lösungsstrategien entwickelt.

Anna erinnert sich: „Ich habe in meiner vorigen Abteilung eine ähnliche Erfahrung gemacht. Ich habe auch vernichtend kritisiert. Das gab Ärger! Doch dann habe ich erkannt, dass es nicht nur darauf ankommt, was man sagt, sondern wie man es sagt!“ Dann erläutert sie, was sie aus ihrem Fehler gelernt hat: „Im Laufe der nächsten Zeit habe ich gelernt, Kritik konstruktiv zu formulieren. Ich achte nun darauf, meine Meinung differenziert auszudrücken und sachlich zu argumentieren.“

Anna hat einen Fehler gemacht. Dieser hat sie aber nicht zum Rückzug verleitet. Zwar liegt auch beim progressiven Lernen das Bestreben darin, Fehler zu vermeiden. Im Unterschied zum regressiven Lernen aus Fehlern zeichnen sich die Lösungsstrategien durch eine Erweiterung der Handlungsstrategien und Kompetenzen aus. Anna hat tatsächlich aus Fehlern gelernt: Sie kann nun schwierige Situationen erfolgreich bewältigen!

Tipps

- Streben Sie persönliches Wachstum an und begreifen Sie sich als Lernende (auch wenn andere dies nicht tun).

- Begeben Sie sich auf die Suche nach reifen Lösungsstrategien (und nützen Sie bei Bedarf externe Unterstützung).
- Erarbeiten und trainieren Sie Ihre fachlichen und sozialen Kompetenzen (und machen Sie sich bewusst: Übung macht den Meister bzw. die Meisterin!).

Webtipp

www.fehlerkultur.at

Buchtipp



Gabriele Ebner, Peter Heimerl, Elke M. Schützelkopf:
Fehler · Lernen · Unternehmen: Wie Sie die Fehlerkultur und Lernreife Ihrer Organisation wahrnehmen und gestalten.
Peter-Lang-Verlag 2008