



Mehr Mut  
zum Fehler

## Lernen statt fürchten.

Nur keine Panik: Niemand ist stets perfekt! Fehler passieren. Wie man sie für sich nützen und das Beste daraus machen kann.

Redaktion: **Elisabeth Schneyder**

**E**mil wollte Kakao machen. Das mit der heißen Milch hat aber nicht geklappt. Drum findet Mama beim Heimkommen statt einem stolzen Buben einen jungen Herrn Münchhausen vor: „Da war bestimmt ein Fremder in der Wohnung! Und, naja, DER hat den Herd so zugepatzt.“ Weil Emil – bestes Kind der Welt – doch keine Fehler macht ... Ähnlich wie Teamleiter Fred, der im Stress vergaß, die Präsentationsmappen rechtzeitig zu drucken und es nun auf Volontärin Julia schiebt. Oder Katzen-Sitterin Anna, die den Glasbruch in der Küche lieber dem arglosen Pelztier unterstellt. Klar: Niemand wird gern bei Fehlern ertappt. Keiner will welche machen – und oft wird die Angst, dass welche unterlaufen könnten, so dominant, dass sie die Umsetzung von Ideen, Entscheidungen oder Handlungen unmöglich scheinen lässt.

**„Stolpern“ gehört dazu.** Ein Umstand, der allerdings in Wahrheit selbst „daneben“ ist. Denn Fehler sind in der Regel keineswegs finale Katastrophen, die's zu fürchten gilt. Im Gegenteil, betont Coach und Management-Trainerin Elke Schüttelkopf: „Stolpern gehört dazu, wenn man Fort-Schritte machen will. Daher ist es gut, sich mit Fehlern anzufreunden, sie als Schritt in einem Entwicklungsprozess zu sehen und einen lösungsorientierten Umgang damit zu fördern.“ Denn soviel ist sicher: Wer Angst vorm Stolpern hat, wird nie gehen lernen. Wer Angst vor Fehlern hat, bleibt stehen und blockiert die eigene Weiterentwicklung. Denn Angst paralyisiert. Sie bindet Energien. Aber wir brauchen diese Energie, um aus Fehlern zu lernen und besser zu werden.



Deshalb hat die österreichische Unternehmensberaterin Schüttelkopf mit „Lernen aus Fehlern“ (Verlag Haufe) ein Buch verfasst, das hilft, mit Fehlern richtig umzugehen, sie zu nützen und in Positives zu verwandeln.

### Nicht ärgern, schämen oder lähmen lassen

**Fürchter & Sündenböcke.** Ob der 58-jährige Hans, der bis heute aus Angst vorm Versagen bei der Prüfung keinen Führerschein besitzt, oder die 40-jährige Marie, die sich weiter „sicherheitshalber“ täglich vom Chef herunterputzen lässt, weil sie den Schritt in die

Selbstständigkeit trotz Top-Idee und bester Voraussetzungen nicht wagt: Fehler-Panik macht vielen zusehends das Leben schwer. Dazu meint etwa Gerhard Scheucher, Strategieberater und Autor („Ein Irrer schreitet die Parade ab – zur Kunst des Scheiterns“, Verlag Ibero): „Es ist ein Sicherheitsfetischismus entstanden, geboren aus einer fast schon hysterischen Angst vor einem Scheitern und der damit einhergehenden Verantwortung.“ Fehlerkultur gebe es leider höchstens noch auf dem Papier. Die gängige Praxis bei Versagen laute jedoch „Rübe ab!“ Scheucher: „Oft hat man den Eindruck, dass der wichtigste Punkt in den Debatten unserer Zeit jener ist, anderen die Verantwortung für die Konsequenzen von Entscheidungen und Handlungen zu übertragen.“

**„Warum?“ statt „Wer?“** Bloße Schuldigen-Suche ist einfach und praktisch, löst aber kein Problem, mahnt Expertin Schüttelkopf: „Wenn etwas passiert ist, fragt man schnell ‚Wer war das?‘ statt ‚Warum ist's passiert?‘ Man benötigt keinen Sachverstand zur Fehleranalyse und hat auch keine Arbeit mit der Lösungsfindung. Man braucht dann nur den Schuldigen zu ermahnen oder zu bestrafen.“ Doch Achtung, die Sache hat einen Haken: Sie bekämpft nur das Symptom – und nicht die Ursache. Der Fehler wird weiter auftreten. Und die Angst des Einzelnen, selbst überhaupt etwas zu wagen, wächst. ➤

Wir sollten Fehler als Feedback in einem Lernprozess sehen, statt als Endresultat, das uns resignieren lässt.



Mag. **Elke Schüttelkopf**,  
Psychologin & Autorin,  
[www.fehlerkultur.com](http://www.fehlerkultur.com)

› **Bremsklötze abbauen.** Wie man es trotzdem schafft, sich von den Fesseln der Fehler-Angst zu befreien, schildert Schüttelkopf so: „Jeder schleppt einen Rucksack an Erfahrungen mit sich herum. Darin stecken manchmal gute Fehler-Erfahrungen aus Elternhaus und Schule, oft aber auch schlechte. Wir haben im Laufe unseres Lebens viele negative Reaktionen gesammelt: enttäuschte Blicke oder Ohrfeigen der Eltern, abweisende Gesten oder schlechte Noten, wütende Worte oder Abmahnungen durch Führungskräfte, Spott und Hohn unserer Kollegen ... Je schwerer der Rucksack, desto weniger kommen wir in unserem Leben weiter. Da lohnt es sich, mal reinzuschauen und zu entrümpeln. Wir können vieles, das uns bremst, ad acta legen.“

Bewusste „Entrümpelung“ befreit. Schließlich: Die Welt ist – so sehr wir’s in den Situationen damals glaubten – ja doch NICHT untergegangen, richtig? Also weg mit den Altlasten! Und mit mehr Wissen auf zu neuen Ufern: Wer sich freier und leichter fühlt, traut sich mehr zu, wagt mehr und – wichtig! – hat auch mehr Erfolg.

## Menschen sind keine Maschinen

**Hilfreiche Definitionen.** Als Model Eva Herzigova im Sommer 2006 bei der Schiffstaufe der „Costa Concordia“ den Champagner an den Luxuskreuzer knallen ließ, passierte ... nichts. Die Flasche blieb ganz. Ein kleines „Hoppla“, das unter Seeleuten als böses Omen galt. Als das Schiff im Jänner 2012 mit einem Felsen kollidierte, starben 32 Menschen – und rasch hieß es, ein Schuldiger sei gefunden: Kapitän Francesco Schettino’s fataler Fehler allein habe Untergang und Todesfälle verursacht. Ihn zu strafen, Sorge für Recht und Sühne.

Zu kurz gedacht, meint Schüttelkopf: Sammelte man alle Fehler, die zu dieser Katastrophe geführt haben – von schlechten Seekarten und unzureichendem Sicherheitstraining bis zu Akzeptanz von Pflichtverletzungen und Werbeaktionen auf Kosten der Sicherheit –, ließen sich Bände füllen. Was jedoch, wie die beiden Beispiele zeigen, jedenfalls „verkehrt“ sei: Alle Fehler undifferenziert in einen Topf zu werfen. Ein peinlich matter Flaschenwurf „versenkt“

nichts, mangelnde Umsicht und Fehlerverleugnung in verantwortungsvoller Position indes kann (die Evakuierung wurde erst 45 Minuten nach der Kollision eingeleitet!) schlimm enden.

„Wir machen laufend Fehler, weil wir Menschen sind und nicht Maschinen. Aber dabei handelt es sich um viele harmlose Fehler: Wir versprechen uns, vertippen uns, vertun uns bei allerlei Kleinigkeiten. Da kann es schon passieren, dass viele kleine Fehler in Summe einen großen und teuren ausmachen.“ Aber: Die häufigsten Fehler sind meist nicht die gravierendsten. Daher sei es sinnvoll, nicht alle gleich zu behandeln: „Es ist wichtig, die teuren und gefährlichen Fehler zu erkennen und um jeden Preis zu vermeiden. Bei kleinen, harmlosen Patzern aber ist Toleranz angebracht.“ Perfekt gibt’s eben nicht.

Bloß schöne, positive Formulierungen zu finden, genüge indes nicht, weiß die Expertin: „In einigen Unternehmen versucht man’s und nennt Fehler nun ‚Non-Conformities‘. Aber die Angst davor, der Ärger und die Scham sind geblieben.“ Zielführend sei, das Verhältnis zu Fehlern zu verändern: zu verstehen, was überhaupt ein Fehler ist, wie es dazu kommt, welche Intention bei Verursachern vorliegt, was einerseits negative und andererseits gute, kreative und innovative Fehler sind. Schüttelkopf: „Nur dann verlieren Fehler an Schrecken und entfalten Nutzen.“



**Erkennen, klären, weitergeben.** Wie der beste Umgang mit mal passiertem Ausrutschen aller Art aussieht, beschreibt die Spezialistin so: „Erkennen, Ursachen ergründen, Verbesserungen entwickeln und die Erkenntnisse weitergeben, damit auch andere aus dem Schaden klug werden.“ Denn: Verleugnen, auf Umstände oder andere Personen abschieben oder herunterspielen bringt nichts – außer vielleicht neue Probleme und ein schwer belastendes, schlechtes Gewissen.

## Sachlich bleiben statt sich oder andere abwerten

**Fakten & Fairness vor!** Das Ei ist hin, der Business-Termin geschmissen, der Partner enttäuscht. Die Eltern schimpfen, der Job wackelt, die Freunde grollen. Ein Fehler, der passiert ist, gereicht nie zur Freude. Ein Grund zur Selbstgeißelung sollte er aber nie sein, rät Schüttelkopf: „Auf keinen Fall sich selbst abwerten! Das darf man keinem anderen antun – aber auch nicht sich selbst! Also: Fair und sachlich bleiben, auch wenn man sich über sich ärgert. Und die Fakten benennen: „Mir ist folgender Fehler passiert: ...“

Gute Führungskräfte sehen dann, dass man zwar etwas falsch gemacht hat – aber auch, dass man richtig damit umgeht, indem man Fehler nicht verheimlicht oder gar vertuscht. Idealerweise

finden solche Chefs dann auch die richtigen Worte, nämlich: „Danke, dass Sie es mir gleich mitgeteilt haben!“ Derlei schafft eine gute Kooperationsbasis, um miteinander Ursachen zu ergründen und Verbesserungen zu setzen, damit Wiederholfehler vermieden werden.

**Was in Bedrängnis hilft.** Natürlich sind leider nicht alle Eltern, Chefs, Kollegen oder Partner immer von Sachlichkeit, positiver Fehlerkultur und klarer Urteilskraft beseelt. Was aber tun, wenn man dadurch dann, trotz eigener Offenheit und Fairness zum Deppen oder Sündenbock gestempelt, unter Druck gerät? Schwierig, aber nicht aussichtslos, meint Schüttelkopf: „Kultur ist das, was man miteinander lebt. Da nehmen Führungskräfte mitunter eine negative Vorbildrolle und Multiplikatorfunktion ein. Aber jeder trägt zur Kultur ein Stückchen bei, kann sie positiv beeinflussen und Impulse für Verbesserungen geben.“ Die Tipps der Beraterin: Hilfreich für Veränderungen von unten sind realistische Ziele, gute Verbündete – und ein langer Atem. Wird’s richtig eng, empfiehlt sich externe Unterstützung, im Unternehmen also etwa ein Team-Workshop über Fehlerkultur. In der Familie könnte es Vermittlung durch Verwandte sein, in Partnerschaften Freunde oder Mediatoren und im Kleinbetrieb ein Coach oder Mediator.

## „Sorry“ ist immer eines der schwersten Worte

**Entschuldigen, aber richtig.** Als Pop-Star Elton John die Zeile „Sorry seems to be the hardest word“ verfasste, ging’s ihm wohl um Ausrutscher in Sachen Liebe. Doch sich zu entschuldigen, ist



### BUCHTIPP



**Top-Ratgeber.** Toller Guide zum konstruktiven Umgang mit Fehlern – mit konkreten Anleitungen und Beispielen aus dem Berufsalltag: *Lernen aus Fehlern – Wie man aus Schaden klug wird*, Elke M. Schüttelkopf, Verlag Haufe, € 6,95

auch in anderen Bereichen niemals leicht. Nicht nur, weil es schwer fällt, gemachte Fehler zu gestehen, sondern auch, weil’s nicht so einfach ist, Wortwahl und Tonfall so zu treffen, dass die Entschuldigung bei anderen ehrlich und wirksam ankommt. Ein simples „Es tut mir leid!“ klingt oft nach einer leeren Phrase. Manchmal gar so, als würde man die Sache bloß rasch wegwischen wollen. Schüttelkopf: „Überzeugender klingt es, wenn wir konkret benennen, was wir bedauern. Zum Beispiel ‚Es tut mir leid, dass ich einen Scherz auf deine Kosten gemacht habe!‘ Und selbst dann, wenn ich nicht direkt für den Fehler verantwortlich bin, kann ich sagen: ‚Es tut mir leid, dass Sie Ärger hatten!‘“

## Wer nichts versucht, hat schon verloren

**Die Besserung im Blick.** Auch wenn was „passiert“ ist: Ewige Selbstvorwürfe bringen nichts. „Der Blick zurück im Zorn ist kontraproduktiv. Wir brauchen den Blick nach vorne, auf die Lösung. Darum ist es sinnvoll, Fehler zu verarbeiten und aus Schaden klug zu werden“, erläutert die Expertin. Dass das nicht immer sofort klappt, liege auf der Hand: „Aufstehen und weitermachen, wie An-

gelina Jolie, die aus dem Koma nach der Schlägerei aufspringt, die Haare schüttelt und strahlend schön neu loslegt? Das ist Hollywood. Wir sollten uns von solchen falschen Vorstellungen lösen. Wir können uns ruhig Zeit geben, unsere Wunden zu lecken, uns neu zu sortieren und Erkenntnisse reifen zu lassen. Wir können und dürfen auch professionelle Unterstützung holen. Das sind wichtige Reifungsphasen, die uns weiterbringen.“ Fehler sind nur Zwischenergebnisse. Sie sagen uns, dass etwas noch nicht ausreicht, funktioniert oder richtig ist.

**Probieren statt bereuen.** Ein Beispiel für Entwicklung zum Positiven kennt Schüttelkopf aus eigener Erfahrung: „Ein Fehler, der mir sehr zu denken gab, war nicht mal, dass ich etwas Falsches gemacht hätte, sondern Richtiges NICHT getan zu haben: Ich wollte Künstlerin werden, trat aber aus Angst vorm Durchfallen gar nicht zur Kunsthochschul-Aufnahmeprüfung an. Erst Jahre später habe ich kapiert: Nicht angetreten ist auch durchgefallen! Meine Devise seitdem: Wer’s nicht versucht, hat schon verloren! Fehlerängstlichkeit schadet nur. Besser, sich gut vorzubereiten, etwas zu wagen, aus dem Scheitern zu lernen, besser zu werden – und es immer wieder zu probieren, bis es gelingt.“

