

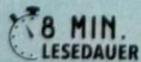
GLÜCKS GRIFF INS KLO

WEGSPÜLEN?

Sollte man nur kleine Patzer gedanklich. Wichtig bei großen Fuck-ups: genau überlegen, was da warum schiefgelaufen ist. Nur so kommt man weiter

Jeder macht mal Fehler, aber keiner gibt sie gern zu. Dabei sind sie riesige Chancen, etwas zu lernen. So verwandeln Sie Ihren Mist in Gold

TEXT: CHRISTINE MORTAG



vorbei, möchte für immer im Erdboden versinken oder wenigstens die Reset-Taste drücken.

Stolpern gehört zum Fortschritt

Dass einem Fehler so unangenehm sind, sei nachvollziehbar, aber keine zielführende Reaktion, sagen Experten. Denn: **Fehler kosten zwar oft Geld, Zeit, Nerven, manchmal sogar den Job, aber sie sind besser als ihr Ruf.**

„Wenn man Fortschritte machen will, gehört Stolpern dazu“, sagt Coach und Management-Trainerin Elke M. Schüttelkopf aus Wien. Das klingt erst mal paradox, denn in Zeiten allgemeiner Selbstoptimierung gilt Versagen oft als Karrierekiller. Stimmt aber nicht! Wer Fehler macht, kommt weiter. Allerdings nur, wenn er sie als Chance sieht und richtig damit umgeht. „Man sollte Fehler als Teil eines Lernprozesses betrachten und nicht als Endresultat, das einen resignieren lässt“, sagt die Expertin. Sie plädiert für **mehr Gelassenheit im Umgang mit Missgeschicken.**

Ironie des Schicksals

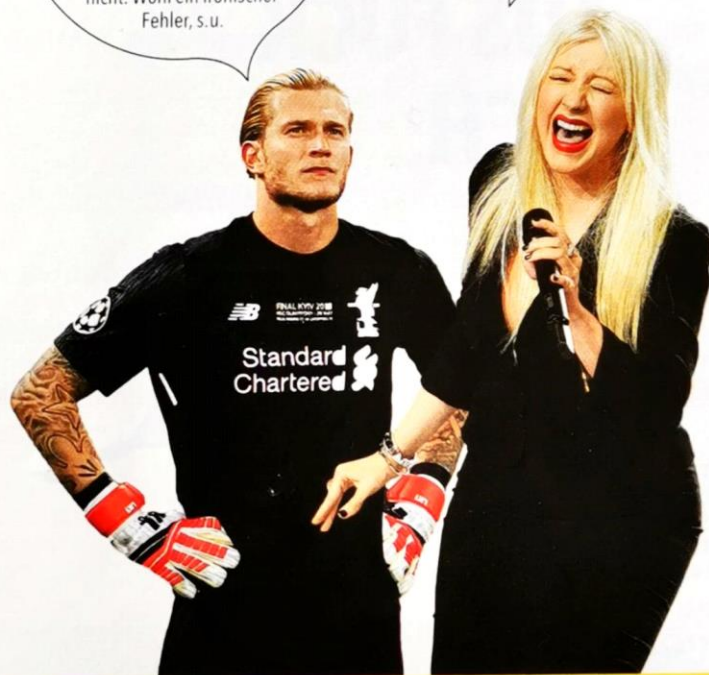
Seltsamerweise macht man oft etwas falsch, wenn man es zwanghaft richtig machen will. „Ironische Feh-

WAS WAR DA LOS?

Torhüter Loris Karius spielte eine tolle Saison und patzte dann groß im Champions-League-Finale. Er warf den Ball erst - ohne Not - gegen den Fuß des gegnerischen Stürmers. Später hielt er einen leicht zu haltenden Schuss nicht. Wohl ein ironischer Fehler, s. u.

VOLLER INBRUNST

... aber leider falsch sang Popstar Christina Aguilera beim Super Bowl - sie vergaß eine Zeile. Ein krasser Fail, ihrer Karriere hat's jedoch nicht geschadet. Heute, sieben Jahre später, ist sie megaerfolgreich (s. Coverstory, S. 24).



Es ist der Ritterschlag jeder Musikerkarriere: In der Halbzeitpause des Super-Bowl-Finales auftreten zu dürfen. Bis zu einer Milliarde Menschen vorm Fernseher und im Stadion sehen sich das an, es ist das wichtigste Sportereignis des Landes. Da können selbst Profis, wie der aktuelle Cosmo-Coverstar, mal nervös werden: Christina Aguilera war offenbar so aufgeregt, dass sie prompt die amerikanische Nationalhymne versammelte. Sie vergaß die vierte Zeile und sang stattdessen die zweite doppelt und die auch noch falsch. Was für ein beruflicher Super-GAU!

Ganz so spektakulär muss es nicht immer sein, aber Fehler machen alle. Ständig.

Fast jeder kennt solche Situationen, die er danach am liebsten vergessen würde: die vertrauliche Mail an den Chef als Rundmail verschickt, einen wichtigen Geschäftstermin vergessen, erst bei der Präsentation festgestellt, dass man die falschen Unterlagen mitgenommen hat. Egal ob Patzer vor Millionenpublikum oder nur vor den Kollegen, die Wirkung ist ähnlich: Man glaubt, die Karriere sei

ler“ nennt der Hamburger Wissenschaftsjournalist und Buchautor Jürgen Schaefer diese Art von Aussetzern: „Die Ironie liegt darin, dass genau das passiert, was man vermeiden wollte.“ Verantwortlich dafür ist das Arbeitsgedächtnis, aus dem heraus das Handeln gesteuert wird, das aber nur einige wenige Informationen auf einmal verarbeiten kann. Unter Stress kommt es im Hirn zu Kurzschlussreaktionen. Statt „Tu das auf keinen Fall“ gibt es die Handlungsanweisung: „Tu das unbedingt.“ **Ironische Fehler passieren beispielsweise Spitzensportlern besonders häufig:** Sprinter produzieren drei Fehlstarts hintereinander und werden disqualifiziert, Elfmeterschützen schießen am Tor vorbei, obwohl oder weil sie genau davor die meiste Angst hatten. „Es gibt aber noch eine doppelte Ironie“, sagt Jürgen Schaefer. „Vermeiden lassen sich solche Fehler nur, indem man sie zulässt.“ Das fällt besonders den Deutschen mit ihrem ausgeprägten Perfektionswahn schwer: In einer Studie zur Toleranz von Fehlern landete Deutschland auf Platz 61 - von 62 Nationen. >



EIS AM STIEL

Frank Epperson mischte für eine Limo Brausepulver mit einem Holzstiel in Wasser. Er vergaß sie draußen, nachts froz es.



TESAFILM

Forscher der Firma Beiersdorf suchten nach hautverträglichem Klebstoff für Pflaster. Allerdings geriet der Kleber zu fest.

AUS FUCK MACH LUCK

All diese Dinge gäbe es ohne „Fehler“ und Zufälle heute nicht



TEEBEUTEL

Der US-Teehändler Thomas Sullivan verschickte Proben an Kunden und füllte sie in Seidenbeutel – nur zum Transport.



DYNAMIT

Als Alfred Nobel Nitroglyzerin auslief und versehentlich auf Kieselpulver tropfte, verband sich beides zur formbaren Masse.



FOTOAPPARAT

Louis Jacques M. J. M. Daguerre lagerte belichtete Platten im Laborschrank. Darin war zufällig Quecksilber: Das Bild blieb erkennbar.



POST-IT

Dr. Spencer Silver entdeckte bei Labortests einen Klebstoff, der zwar auf Oberflächen haftete, sich aber auch wieder löste.

Don't look back in anger...

„Gerade Frauen neigen dazu, sich schon wegen eines kleinen Fehltritts komplett infrage zu stellen und sich als Person zu entwerten“, sagt Elke M. Schüttelkopf. „Doch der Blick zurück im Zorn ist kontraproduktiv. Lieber die Energie darauf verwenden, die Ursachen zu erkennen und Verbesserungen zu entwickeln.“ Denn: Man sollte auch lernen, Fehler zu differenzieren. Die meisten sind zwar ärgerlich, aber

von ein paar Hasplern im Vortrag geht die Welt nicht unter. Das

muss man sich klarmachen. Geht es um Peinlichkeiten und kleine Patzer, kann Gelassenheit nicht schaden. Sie sagt jedoch auch: „Gefährliche und schwere Fehler müssen in der Zukunft aber vermieden werden.“

Etwa solche, die die Firma richtig viel Geld kosten. Wenn in der Produktion der falsche Knopf gedrückt wird oder sich jemand in den Bilanzen um eine Kommastelle versieht und aus 100000 plötzlich eine Million wird. Heißt: Statt den Fehler zu verdrängen, überwinden Sie sich lieber dazu, zu analysieren, was schiefgelaufen ist. „Wer wirklich aus seinen Fehlern lernen will, beginnt am besten damit, sie sich einzugestehen“, so Elke M. Schüttelkopf.

Nächstes Mal wird es besser

Natürlich darf man kurz jammern und sich unter der Decke verkriechen. „Dann aber sollte man nach vorn schauen“, rät auch Coach und Buchautorin Stefanie Demann. Jedoch bloß nicht in blinden Aktionismus verfallen – wie eine Frau aus ihren Seminaren, die gleich den Beruf wechseln wollte (nachdem sie einen Vortrag in Hannover hätte halten

» FEHLER GEMACHT? SCHAUEN SIE NACH VORN!

STEFANIE DEMANN

sollen, aber nach Düsseldorf gefahren war). Außerdem sehen Sie den Fehler am besten als Ansporn, es nächstes Mal besser zu machen. „Ein Fehler zeigt einem ganz klar seine Grenzen auf und sendet ja auch die Information: Da fehlt noch was“, so die Expertin.

Oft fehlt einfach nur: Ruhe. Denn die meisten Fehler passieren in Stresssituationen. Wenn die Zeit drängt, der Kunde wartet oder weil man wieder mehrere Dinge gleichzeitig erledigen will. Auch wenn die meisten das Gegenteil behaupten, der Mensch ist nicht fürs Multitasking gemacht. Klassiker sind auch: Blackout bei der mündlichen Prüfung oder beim Bewerbungsgespräch den potenziellen neuen Arbeitgeber mit falschem Namen anzureden.

Ein beliebter Fehlerfeld sind die inneren Antreiber, die einem ständig im Nacken sitzen und „Beeil dich“ rufen. „Die führen dann dazu, dass die Mail an den Chef sofort rausgehauen wird, ohne sie vorher noch mal durchzulesen“, erklärt Stefanie Demann. >

**NÄCHSTES
KAPITEL
ANGEHEN**

*Diese
Bücher helfen,
Fehler
abzuhaken*

Wie Sie den Impuls erkennen, etwas zack, zack erledigen zu wollen? Er wird manchmal begleitet von körperlichen Symptomen, den sogenannten somatischen Markern: kribbelnden Händen oder wippenden Füßen. Die Lösung: „In dem Fall ist das ganz einfach: still halten oder einfach auf die Finger setzen“, so die Autorin des Buchs „30 Minuten Fehlerintelligenz“. „Auf diese Weise kann man sich selbst vor Flüchtigkeitsfehlern schützen.“

**Richtig
„Sorry!“
sagen**

Und falls die Mail doch vor-schnell abgeschickt ist, die falsche Zahl in den Vertrag getippt, man einen Zug in die falsche Stadt gebucht hat und man deshalb nicht auf der Vortragsbühne stehen konnte – um eine Entschuldigung kommt man in keinem Fall herum. „Wer Fehler macht, muss auch dafür geradestehen“, sagt Elke M. Schüttelkopf. Dabei sind Tonfall und Wortwahl wichtig: „Ein schnelles ‚Tut mir leid‘ klingt oft nach einer hohlen Phrase. Überzeugender ist es, den Fehler anzusprechen und zu sagen: ‚Das und das habe ich falsch gemacht.‘“
Viele räumen Fehler erst ein, wenn es für alle Welt offensichtlich ist. Doch vertuschen macht die Sache nur noch schlimmer und zieht oft weitere Fehler



POSITIVDREH
Nur keine Scheu vor Fehlern! Warum es ohne sie keinen Fortschritt gäbe, erläutert Jürgen Schaefer in „Lob des Irrtums“ (btb Verlag, 9,99 €).



LERNSTOFF
Wie man aus Schaden klug wird und ihn annimmt, beschreibt Autorin Elke M. Schüttelkopf in „Lernen aus Fehlern“ (Haufe Verlag, 7,95 €).



LESEQUICKIE
Viel lernen in nur „30 Minuten Fehlerintelligenz“ von Stefanie Demann (Gabal Verlag, 8,90 €).

**» WER ZU SEINEN
FEHLERN STEHT,
WIRKT EXTREM
GLAUBWÜRDIG.**

ELKE M. SCHÜTTELKOPF

nach sich. „Viele fürchten, sich lächerlich zu machen oder ihren guten Ruf zu verlieren“, sagt Stefanie Demann. „Dabei ist oft das Gegenteil der Fall: Viel glaubwürdiger ist jemand, der zu seinen Fehlern steht.“ Gerade Autoritätspersonen wie Eltern, Lehrer, Ärzte, Politiker, Manager wirken durch Schuldeingeständnisse oft menschlicher und sympathischer.

Verständnis, bitte schön!

Und wer den Mut hat, zu Kreuze zu kriechen, sollte dafür auch belohnt werden. Gute Führungskräfte sehen dann, dass man zwar etwas falsch gemacht hat, aber auch, dass man verantwortungsvoll mit dem Fehler umgeht. Wer allerdings vom Vorgesetzten mit einem „Sie Vollidiot, wie kann man nur so blöd sein“ runtergemacht wird, überlegt sich genau, ob er noch mal einen Fehler zugibt oder ihn lieber vertuscht. Das bedeutet auch für Sie: Sie sollten sich überlegen, ob Sie dort auf Dauer arbeiten wollen. Nicht wegen Ihres Fail, sondern wegen der Reaktion des Bosses – der offenbar auch fürs Unternehmen schlecht ist. Denn der Wirtschaftspsychologe Michael Frese hat verschiedene Unternehmen verglichen und festgestellt, dass mit einer Verbesserung des Fehlermanagements die Gewinne um 20 Prozent ansteigen.

Einen guten Umgang mit Fehlern zeigt das Beispiel des Torhüters Loris Karius vom FC Liverpool. Seine beiden kapitalen Aussetzer beim Champions-League-Finale gegen Real Madrid brachten seinen Verein um den Sieg und werden vermutlich in die Fußballgeschichte eingehen. Doch Trainer Jürgen Klopp, der sonst gern mal ausflippt, nahm Karius nach dem Spiel in den Arm, statt ihn öffentlich zur Sau zu machen. Sogar die Fans reagierten mitfühlend: Als der Spieler wieder im Tor stand (und nicht aus lauter Scham seine Karriere beendete), wurde er nicht ausgebuht, sondern mit „You'll never walk alone“-Plakaten begrüßt. Jürgen Klopp scheint übrigens generell was von Fehlerkultur zu verstehen. Als er noch die Dortmunder trainierte, ließ er seinen damaligen Spieler Nuri Şahin Fehlerpässe üben, um ihm die Angst davor zu nehmen.

Dass Momente des Versagens nicht nur schlecht sind, sondern einen weiterbringen können, hätte Ihnen übrigens viel früher auffallen können: Vertauscht man nämlich die Buchstaben in „Fehler“, kommt „Helfer“ dabei raus.