

Scheitern, aber



Wie Rückschläge uns weiterbringen

Kaum jemand gibt gern zu, einen Fehler gemacht zu haben oder gar gescheitert zu sein. Wir werden an unseren Erfolgen gemessen und für unsere Fehler verurteilt. Doch: Misserfolge und Rückschläge gehören zum Leben dazu. **Lesen Sie, wie man dank einer guten Fehlerkultur entspannter und erfolgreicher wird.**

VON MAG. ALEXANDRA WIMMER

Der kleine Leo zieht sich umständlich am Tischbein hoch, macht zwei zaghafte Schritte, stolpert über seine Beinchen – und lacht. Zum Glück weiß der Einjährige nicht, dass ihm gerade mehrere Fehler unterlaufen sind. Zum Glück finden Mama und Papa diese Fehler putzig. Sie nehmen das Kerlchen in den Arm und ermutigen Leo zu weiteren Versuchen.

Erfahrungen des Scheiterns begleiten uns buchstäblich von Kindesbeinen an: Wir lernen zu fallen und wieder aufzustehen – Fähigkeiten, die wir das ganze Leben hindurch brauchen. Schließlich sind Missgeschicke Bestandteil des Alltags: Schätzungen zufolge macht jeder Mensch zwei bis fünf Fehler pro Stunde. „Daher ist es wichtig, Fehler als Fakt zu akzeptieren und offen damit umzuge-

hen“, betont die Unternehmensberaterin und Fehlerkultur-Spezialistin Mag. Elke Schüttelkopf. „Nur so kann man sicherstellen, dass teure oder gefährliche Fehler schnell und sicher erkannt und kontinuierlich reduziert werden.“ Viele Fehler sind harmlos, andere – ob im Flugzeugcockpit oder Operationssaal – können dramatische Folgen haben.

FEHLER TUN WEH

Aus neuropsychologischer Sicht bedeutet ein Fehler vor allem eins: einen schmerzhaften Reiz. „Fehler tun weh“, betont Dr. Ricardo Febres Landauro, Facharzt für Psychiatrie und psychotherapeutische Medizin in Salzburg. „In dem Moment, in dem wir einen Fehler begehen, wird im Gehirn das Schmerzzentrum aktiv.“ Wie wir mit

dem Schmerz umgehen, hängt von verschiedenen Faktoren ab. Beispielsweise davon, wie in einer Familie Missgeschicke gehandhabt werden. „Heute verhätscheln wir unsere Kinder und wollen sie von schmerzhaften Situationen möglichst fernhalten“, beobachtet der Mediziner. „Dadurch lernen sie nicht, Negatives richtig zu verarbeiten und gut damit umzugehen.“ In der Folge sind viele durch schmerzhaftes Situationen überfordert und versuchen, diese zu verbannen – durch Verdrängung, Vermeidung, Verleugnung. „Hinzu kommt, dass es uns außergewöhnlich schwerfällt, die eigenen Fehler zu erkennen“, erklärt Landauro. Ängste, Fehler und Versagen sind für Menschen das Intimste – und damit das Letzte, das sie sich selbst und anderen einzuge-

richtig!



können

stehen bereit sind. Doch nur, indem man genau das tut, kann man aus Rückschlägen lernen.

SÜCHTIG NACH WOHLGEFÜHL

Fehler zu verdrängen, hat außerdem seinen Preis. Diese arbeiten in uns weiter, hemmen oder bremsen uns aus. „Durch Fehler werden im Gehirn bestimmte Substanzen ausgeschüttet“, erläutert der Psychiater. „Diese lassen den Spiegel des Stresshormons Noradrenalin steigen und führen zu einer Hemmung von Dopamin, sodass wir uns schlecht fühlen.“ Dopamin und Oxytocin werden als „Erfolgshormone“ auch ausgeschüttet, wenn man etwas gut gemacht hat – Erfolg fühlt sich gut, Misserfolg entsprechend schlecht an.

Um rasch wieder zu Dopamin zu kommen, bietet das Gehirn rasch verfügbare verschiedene Möglichkeiten an: Alkohol, Schokolade, die Beschäftigung mit dem Smartphone. Damit begünstigt eine negative Fehlerkultur die Entwicklung von Süchten. „Manche Menschen werden wiederum depressiv oder entwickeln ein Burn-out, weil sie nicht mit Fehlern umgehen können“, sagt Landauro.

FRAGE DES SELBSTWERTS

Wie sehr unser Selbstwertgefühl durch (mögliche) Misserfolge bedroht ist, hängt weiters von der Persönlichkeit ab. „Wir brauchen ein ge-



Es fällt uns sehr schwer, unsere eigenen Fehler zu erkennen – und sie uns selbst und anderen gegenüber einzugestehen.“

Dr. Ricardo Febres Landauro

sundes Selbstwertgefühl, um uns und anderen Fehler einzugestehen“, betont Schüttelkopf. „Menschen mit geringem Selbstwertgefühl neigen dazu, ihre Fehler zu verdrängen, um ihre seelische Stabilität nicht ins Wanken zu bringen.“ Andere suchen nach Gründen, warum der Misserfolg keiner ist: *Wahrscheinlich hätte mir der Job ohnehin nicht gefallen.* Doch: Aus Rückschlägen können wir nur lernen, wenn wir die Augen nicht vor ihnen verschließen.

Manche hält die Angst zu versagen davon ab, ihre Träume zu verwirklichen: Sich als Hobbykünstlerin an einer Ausstellung beteiligen, ein eigenes Café →

eröffnen, eine Familie gründen, die sympathische Frau ansprechen. *Was, wenn ich mich blamiere, scheitere, abgelehnt werde?* „Wer Angst vor Fehlern hat, blockiert die eigene Weiterentwicklung“, warnt Schüttelkopf. „Es ist daher gut, sich mit Fehlern anzufreunden und sie als einen Schritt in einem Entwicklungsprozess zu sehen.“ Sich selbst und die Welt immer wieder neugierig in Frage zu stellen, sollte schon Kindern vermittelt und (nicht nur) im Unterricht das Experimentieren nach dem Versuch-und-Irrtum-Prinzip angeregt werden.

LIZENZ ZUM SCHEITERN

„Ich habe nicht versagt. Ich habe mit Erfolg tausend Wege entdeckt, die zu keinem Ergebnis führen“, stellte einst Thomas Alva Edison, der als Entdecker des glühelektrischen Effekts in die Geschichte einging, fest. Von seinen Fehlschlägen ließ er sich nicht entmutigen, bis ihm irgendwann buchstäblich ein Licht aufging – die Geburtsstunde der Glühbirne.

„Um Erfolg zu haben, müssen wir eine solide Fehlertoleranz entwickeln: Wir müssen uns selbst und anderen vergeben“, betont Landauro. Dazu empfiehlt es sich, täglich eine Art Inventur zu machen: *Wann habe ich heute Angst gehabt? Wann habe ich Fehler gemacht oder versagt? Wie kann ich in Zukunft den Fehler vermeiden?* Gespräche über Fehler sollten zum Alltag einer jeden Familie gehören. Eine gute Fehlerkultur lernen Kinder durch das Vorbild ihrer Eltern: *Wie gehen Mama und Papa mit ihren Fehlern um?* Und so sieht ein konstruktiver Umgang mit einem Fehler aus: „Man sollte sich den Fehler eingestehen, ihn akzeptieren und ernsthaft versuchen, es beim nächsten Mal besser zu machen“, empfiehlt Landauro.

Wie der einjährige Leo macht jeder Mensch von Kindheit an die Erfahrung, dass manches schiefgeht. Das zu akzeptieren, lässt Rückschläge und Krisen besser verkraften – die Fähigkeit, loszulassen, ist die wichtigste Voraussetzung, um erfolgreich zu scheitern. Ob nach einer verhauten Prüfung, einer schmerzvollen Trennung, dem Scheitern eines beruflichen Projekts: Mit dem Wissen, dass sich Niederlagen überwinden lassen, macht der nächste Rückschlag gleich weniger Angst. ■

INTERVIEW

„Wir lernen eine neue Fehlerkultur“



Die Fehlerkultur-Spezialistin **Mag. Elke Schüttelkopf** erklärt, woher unsere Angst vor Fehlern kommt und welche Fehlerkultur (nicht nur) in Unternehmen wünschenswert ist.

MEDIZIN populär

Warum haben viele Menschen solche Angst, Fehler zu machen?

Mag. Elke Schüttelkopf

Jeder schleppt einen Rucksack an Fehler-Erfahrungen mit sich herum. Manchmal gute, oft auch schlechte: die enttäuschten Blicke der Eltern, die schlechten Noten der Lehrkräfte, die wütenden Worte der Führungskräfte, den Spott unserer Kollegen. Je schwerer der Rucksack, desto weniger kommen wir in unserem Leben weiter. Es lohnt sich, ihn zu entrümpeln. Wenn wir uns leichter fühlen, trauen wir uns mehr zu und haben auch mehr Erfolg.

Wie kommt man nach einem Rückschlag wieder auf die Beine?

Wir können uns ruhig etwas Zeit geben, um unsere Wunden zu lecken, uns wieder aufzurappeln, uns neu zu sortieren und Erkenntnisse reifen zu lassen. Diese Phasen der Reifung bringen uns im Leben weiter. Aber wichtig ist, dass man immer wieder aufsteht und weiter macht.

Was sind die häufigsten Fehler im Umgang mit Fehlern in Unternehmen?

Das ist zum einen eine falsche Herangehensweise an Fehler. Dazu zählt eine Null-Fehler-Doktrin, die besagt: *Fehler sind*

schlecht. Fehler kosten Geld. Fehler dürfen nicht passieren. Dann werden Fehler schöngeredet, verheimlicht oder gar vertuscht. Doch Fehler lassen sich nicht verbieten. Werden sie als Fakt akzeptiert, kann man sie angemessen bearbeiten. Zum anderen ist es ein falscher Umgang mit Fehlern: Oft wird emotional auf Fehler reagiert und die sachliche Ebene vernachlässigt. Die entscheidende Frage sollte lauten: *Was hat zu dem Fehler geführt und wie können wir die Sache verbessern?*

Besonders problematisch ist, wenn man wegen eines Fehlers von Kollegen schikaniert wird ...

Wer negativ mit Arbeitsfehlern anderer umgeht, macht auch einen Fehler. Solche Verhaltensfehler, die bis zum Mobbing reichen können, fallen in den Verantwortungsbereich von Führungskräften.

Kann sich unsere Fehlerkultur verändern?

Ja. Wir machen heute bereits vieles anders als die Generationen vor uns: Wir haben das Züchtigungsrecht abgeschafft, Schreien und Toben als Reaktion auf Fehler sind tabu. Zurzeit lernen wir, offen mit Fehlern umzugehen, konstruktiv darüber zu sprechen und anstatt einen Schuldigen die Ursachen und Lösungen zu suchen. □

Fehler sind kuhl!

Fokus auf dem Richtigen verbessert die Leistung

Aus Fehlern wird man klug! Stimmt nicht, sagt die klinische Psychologin und Psychotherapeutin. Univ. Prof. Dr. Brigitte Sindelar und belegt dies anhand einer Langzeitstudie, die sie über vier Jahre an drei Wiener Volksschulen durchführte. „Die herkömmliche Art der Fehlerverbesserung verwirrt oft mehr als sie hilft“, kritisiert die Expertin, die die Abteilung Kinder- und Jugendpsychotherapie an der Wiener Sigmund Freud Privatuniversität leitet. Die farbige Markierung von Fehlern in schriftlichen Arbeiten etwa führe zur Einprägung des Falschen. Im Rahmen des Projekts „Fehlerkiller“ markierten die Lehrkräfte in den Arbeiten von 250 Kindern nicht die Fehler, sondern das Richtige. Bereits am Ende der zweiten Volksschulklasse zeigten Tests zu Rechtschreibung, Rechnen und Leseleistung: Die Kinder des Fehlerkiller-Projekts waren deutlich motivierter und erbrachten wesentlich bessere Leistungen als die 380 Kinder der Kontrollgruppe. □



Schüttelkopf

Lernen aus Fehlern

Wie man aus Schaden klug wird

ISBN 978-3-648-06704-8

128 Seiten, € 7,95

Haufe-Verlag