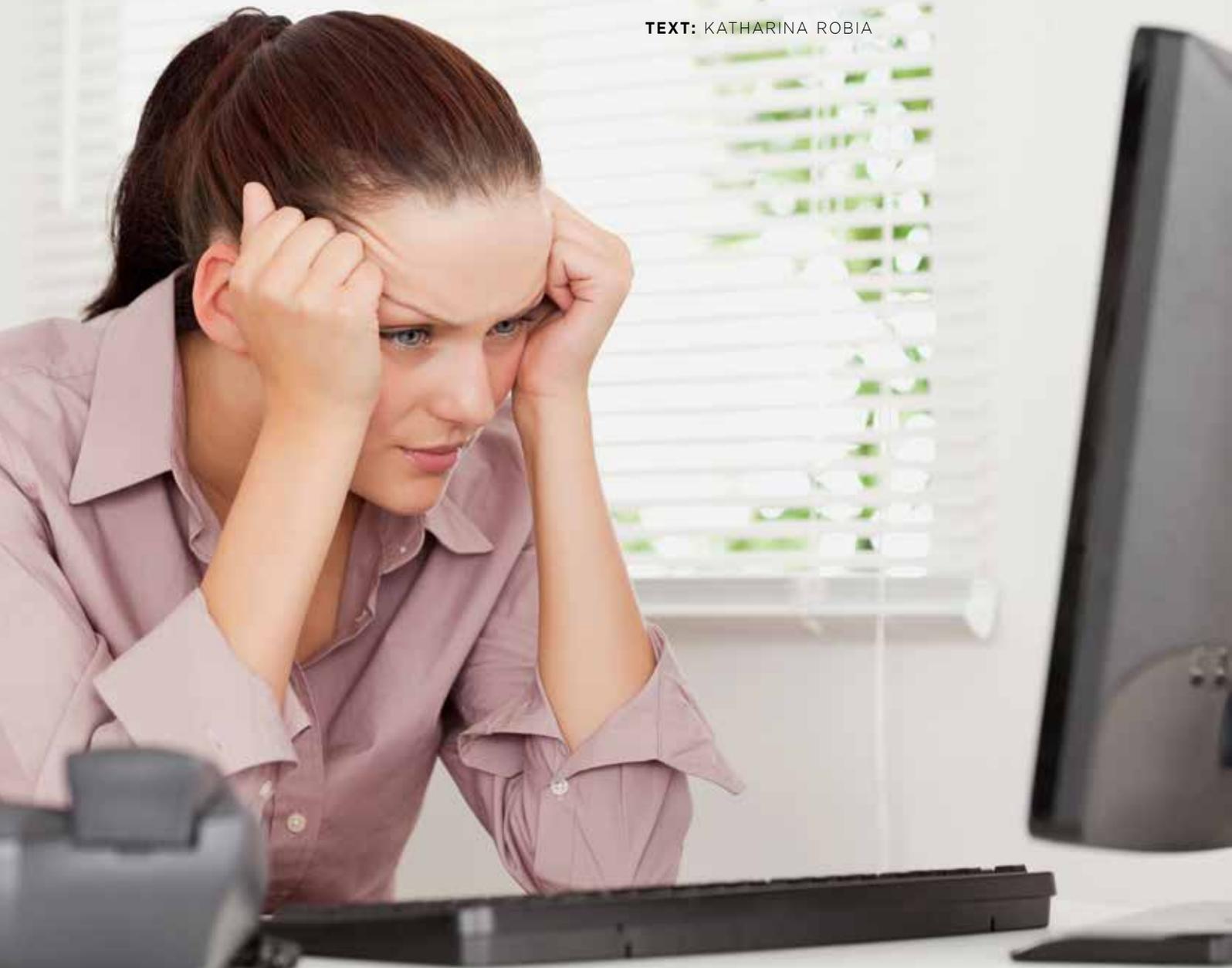


Fehler im Job

TEXT: KATHARINA ROBIA



PATZER BEI DER ARBEIT. Fehler können nicht immer vermieden werden. Aber das eigentliche Problem, mit dem wir konfrontiert sind, ist der richtige Umgang mit ihnen: Statt daraus für die Zukunft zu lernen, abzuschließen und weiterzumachen, hängen uns die Ausrutscher oft lange nach.

Überall dort, wo Menschen arbeiten, passieren Fehler, besagt der Volksmund. Und der Zusatz: Nur wer nicht arbeitet, macht auch keine Fehler. Dabei geht unsere Fehlerkultur – also der Umgang mit Patzern und Ausrutschern – in eine ganz andere Richtung: Es gilt, sie um jeden Preis zu vermeiden. Bereits in der Schule werden Fehler durchwegs negativ bewertet, Fehlerlosigkeit hingegen belohnt. „Eine positive Fehlerkultur, bei der aus Fehlern gelernt werden kann, ist ein hartes Stück Arbeit und verlangt viel von Mitarbeitern und Führungskräften“, erklärt Angelika Konrad, Obfrau der Gesellschaft für Konfliktkultur & Mediation „IRIS“. Natürlich ist es nicht in jedem Umfeld möglich, Ausrutscher als etwas zu sehen, an dem man wachsen kann. Die Welt geht aber dennoch nicht unter, wenn man mal danebenhaut.

Fehler sind menschlich. Joseph Hallinan, der Autor des Buchs „Lechts oder Rinks: Warum wir Fehler machen“ betont, dass es oft nicht unsere alleinige Schuld ist, wenn wir Patzer begehen: „Wir alle nehmen manche Dinge von Natur aus verzerrt wahr, auch die Vergangenheit sehen wir verzerrt. Diese Verzerrungen machen uns für ganz bestimmte Arten von Fehlern anfällig.“ Wir alle seien voreingenommen – und genau diese Vorurteile und fälschliche Sicherheit machen uns fehleranfällig. Die meisten Ausrutscher passieren somit bei Routinehandlungen oder wenn wir unser Können überschätzen – also genau dann, wenn wir uns in Sicherheit wiegen. Auch intelligente Menschen sind nicht vor Fehlern gefeit: Kaum zu glauben, aber eine Studie der James-Madison-Universität hat ergeben, dass sich klügere Menschen sogar häufiger irren. Laut Richard West, dem Leiter der Untersuchung, sind sich Intelligente ihrer Überlegenheit bewusst und glauben deshalb, Fehler einfacher vermeiden zu können – so tappen sie schneller in Denkfallen. Außerdem kann Multitasking eine große Fehlerquelle sein: „Mehr als 5 separate Dinge können wir uns kaum gleichzeitig merken, das

liegt an der Beschaffenheit des menschlichen Gedächtnisses“, führt Hallinan aus.

Folgen. Natürlich können Fehler für die Karriere Folgen nach sich ziehen. Häufiger ist es aber, dass sich ein Patzer auf die Teamdynamik oder aber auf den Verursacher in psychischer Hinsicht auswirkt. Versagensängste, Motivationsverlust, Selbstzweifel und Nervosität können weitere Folgen sein – und erneute Fehler begünstigen. Diese Spirale kann sich so weit drehen, bis der Betroffene auch mit einem Burn-out konfrontiert ist. Dabei sollten Ausrutscher bei der Arbeit auch aus einer anderen Perspektive betrachtet werden: Sie können unter anderem zur zukünftigen Fehlervermeidung beitragen, außerdem eine Lernmethode und Motivation sein, es beim nächsten Mal besser zu machen.

Richtiger Umgang. Der Fehler ist passiert und kann jetzt nicht mehr



„Ich glaube, dass Fehler vor allem dann passieren, wenn es an Ausbildung mangelt oder wir vor neue Aufgaben gestellt werden – das ist aber ganz natürlich. Außerdem kann Ärger mit Kollegen oder dem Chef dazu führen, dass wir etwas falsch machen. Auch private Probleme, die wir mit zur Arbeit bringen, können für Fehler sorgen.“

Angelika Konrad, Obfrau der Gesellschaft für Konfliktkultur & Mediation „IRIS“

ungeschehen gemacht werden. Jetzt heißt es Ruhe bewahren – wer hektisch wird, verursacht in der Regel weitere Fehler. Der erste – und dabei wichtigste – Schritt ist, den gemachten Patzer dem Vorgesetzten oder anderen Verantwortlichen zu beichten. Ehrlichkeit und Aufrichtigkeit sind dabei essenziell, betont auch Angelika Konrad: „Zuerst ist es ➤



Fehler in der Arbeit können jedem passieren. Wichtig ist, wie man damit umgeht.

wichtig, das Gespräch auf eine objektive Ebene zu holen. Die Situation sollte nur mit Fakten beschrieben und erklärt werden.“ Erst danach sollte man auch seine subjektive Einschätzung abgeben. Nie schaden kann auch ein Lösungsvorschlag – so kann man eigenverantwortliches Denken beweisen. Jedoch aufgepasst: Vor allem Frauen neigen dazu, sich ständig wiederholend für sich selbst und die ganze Welt zu entschuldigen – und nehmen dabei mehr auf die eigene Kappe, als sie eigentlich zu verantworten hätten. Das kann schnell unprofessionell wirken und sogar den Kollegen oder dem Chef auf die Nerven gehen. Besser ist, sich einmal aufrichtig zu entschuldigen und dann nach der Lösung des Problems zu suchen.

Schadensbegrenzung. Der zweite Schritt nach einem Patzer ist das Suchen nach Lösungen. „Wichtig ist, dass man den Fehler eigenverantwortlich ausbessert, aber keinesfalls zu vertuschen versucht“, erklärt die Obfrau der Gesellschaft „IRIS“. Bei vermässelten Präsentationen können beispielsweise neue Termine mit den Kunden oder dem Chef ausgehandelt werden. Auch bei Projekten, bei denen der Zeitrahmen nicht eingehalten werden konnte, gibt es Rettung: Eine neue Timeline mit den Meilensteinen kann beispielsweise erstellt werden. Wichtig ist, dass alle Folgen und Schäden bedacht und behandelt werden und mit dem entstandenen Problem offen umgegangen wird.

Chefetage. Besonders Führungskräfte sollen sich ins Gedächtnis rufen, dass ihre Mitarbeiter nur Menschen sind, unterstreicht Konrad: „Grundsätzlich sollten Vorgesetzte den Menschen sehen – sowohl im Mitarbeiter als auch in sich selbst.“ Außerdem ist es laut der Obfrau des Vereins IRIS für Chefs wichtig, auf der einen Seite Verständnis zu zeigen, aber auch klare Grenzen zu setzen. „Zu einer positiven Fehlerkultur kann hier auch beitragen, dass der Vorgesetzte Unterstützung anbietet und – woran viele nicht denken –

sich auch bedankt, dass der Mitarbeiter ehrlich mit der Situation umgegangen ist.“ Wichtig für alle Vorgesetzten ist demnach, nicht nur den Fehler, sondern auch die Wiedergutmachung zu sehen. Und dann abzuschließen.

Zukünftige Fehler vermeiden. Irren ist schließlich menschlich – das unterstreicht auch Hallinan: „Wenn irgendetwas Schlimmes passiert, geht das meist auf menschliches Versagen zurück – Flugzeugabstürze zu 70 Prozent, Autounfälle zu 90 Prozent, Arbeitsunfälle ebenfalls zu 90 Prozent.“ Er bekrittelt, dass in Fällen menschlichen Versagens die Erhebung der Unfallursache zu oft beendet wird – ohne Ergebnis. Denn nur dann, wenn bekannt ist, warum der Fehler passiert ist, lässt er sich laut dem Autor beim nächsten Mal vermeiden. Grundlegend ist jedoch, dass man sich die Strukturen und Kommunikationswege genau ansieht, die den Fehler verursacht haben, dass aber kein Sündenbock gesucht wird. Konrad: „Oft befasst sich eine schlechte Fehlerkultur mit dem Schuldigen. Der wird gesucht, versucht sich natürlich zu verteidigen und daraus entstehen immer größere Konflikte.“ ●



Einfach ausradieren kann man seine Fehler nicht – aber mit der richtigen Reaktion können die Schäden begrenzt werden.



Entschuldigung!

Beim Reden kommen die Leute

zusammen: Laut einer Studie sind 80 Prozent aller Fehler, die bei der Arbeit passieren, auf schlechte Kommunikation zurückzuführen.

Der richtige Zeitpunkt: Kurz nachdem der Fehler passiert ist, gehen die Wogen oft hoch, nach einer Zeit verraucht der erste Ärger jedoch. Warten Sie mit der Entschuldigung aber nicht zu lange, der richtige Zeitpunkt liegt dazwischen.

Der richtige Ort: Sagen Sie nicht nur schnell zwischen Tür und Angel, dass es Ihnen leid tut. Wählen Sie lieber ein leeres Büro oder einen ruhigen Besprechungsraum und fragen den Kollegen/die Kollegin oder den Chef/die Chefin, ob sie ein paar Minuten Zeit hätten.

Es tut mir leid, aber: Entschuldigungen mit dem Zusatz „aber“ sind keine. Klären Sie den Fehler lieber später auf, bei der Bitte um Verzeihung bewirken Rechtfertigungen das Gegenteil; sie lassen die Entschuldigung wie eine Ausrede aussehen.

Sich selbst verzeihen: Haben Sie andere bereits um Verzeihung gebeten und Ihren Fehler ausgemerzt, ist es an der Zeit, sich selbst zu verzeihen. Hadern Sie nicht mit sich selbst, sondern starten Sie neu durch.