

10 Fehler im Umgang mit Fehlern

Wie die Schadenswirkung von Fehlern zustandekommt

Stichworte: Fehler, Vorbeugung, Kritik, Versagen

Thema

Es ist erstaunlich, wie häufig in der betrieblichen Praxis Fehler nicht weiter betrachtet und folgerichtig wiederholt werden. Sie werden so mit der Zeit zu festen Bestandteilen des Arbeitsablaufs.

Der Umgang mit Fehlern ist mitunter so fahrlässig, daß die Schadenswirkung der Fehler sich im Prozeß stetig weiter vergrößert.

Fehler passieren. Diesen Umstand, nicht aber die Fehler selbst, gilt es zu akzeptieren, um wenigstens einen gewissen Nutzen aus ihnen zu ziehen. Aus Fehlern nicht das Beste zu machen (d. h. trotz des Schadens den größtmöglichen Nutzen zu ziehen) ist oft der größte Fehler.

Manche Fehler sind keine

Im "Trial-and-Error"-Verfahren werden Fehlschläge durchaus bewußt zugelassen. Wenn beispielsweise bei der Telefonakquise 90 von 100 Anrufen nicht zu einem Auftrag führen, ist das ein guter Erfolg; der Tyrannosaurus dürfte maximal 10% Jagdausbeute gehabt haben.

Hierbei handelt es sich also nicht um Fehler, sondern um „leistbare Verluste“ bei der Erzielung eines Gesamtnutzens.

Ein Fehler ist hier etwas, das dazu führt, daß die Erfolgsquote niedriger ausfällt, als systembedingt notwendig.

Fehler im Umgang mit Fehlern

Der falsche Umgang mit Fehlern weist bestimmte Charakteristika auf. Die folgenden zehn Fehlgriffe sind die häufigsten.

1) Fehlern nicht vorbeugen

Fehler wurden zugelassen, da ihnen nicht vorgebeugt wurde. Dieselben Fehler kommen wiederholt vor. Grund ist oft ein unangebrachter Optimismus („Das passiert bestimmt nicht noch einmal.“) oder gar Vermeidung, über den Fall des Falles nachzudenken, als Furcht oder Bequemlichkeit.

Vorbeugung setzt das Verständnis der Fehlers (d. h. seines Zustandekommens) voraus (s. Nr. 2 u. Nr. 8).

2) Neuartiges als Fehler mißverstehen

Unerwartete Ergebnisse einer Handlung lassen uns oft denken, diese sei fehlerhaft. Das zunächst Unbekannte wird als Bedrohung empfunden. Dabei kann es sich um eine Entdeckung handeln, die neue Wege und Chancen eröffnet.

3) Fehler unter- oder überbewerten

Man neigt dazu, eigene Fehler unterzubewerten („Wird schon nicht so schlimm sein.“), und die der Anderen überzubewerten („Wie konnte Ihnen das bloß passieren!“). Es ist hilfreich, sich den umgekehrten Fall vorzustellen: Wenn mein Fehler jemand anderem passiert wäre. Oder wenn ich dessen Fehler gemacht hätte.

4) Fehler falsch kommunizieren

Derjenige, dem ein Fehler unterläuft, muß sein Malheur mitunter anderen mitteilen. Doch gilt es, den Fehler nicht aufzubauschen, was eventuell den Anderen in unnötige Unruhe versetzt.

Dazu gehört, die Korrektur des Fehlers vor seiner Mitteilung zumindest ansatzweise zu entwickeln und zu planen.

Häufig werden eher kleine Fehler in die Breite kommuniziert. Das macht aus einer Mücke einen Elefanten. Verwirrung entsteht, die zu beseitigen weit aufwendiger ist als die Korrektur des Fehlers und das Vermeiden seiner Wiederholung.

5) Fehler als Versagen deuten

Wer eigene gemachte Fehler als eigenes persönliches Versagen deutet, überbewertet diese zumeist (vgl. Nr. 3).

Fehler werden mitunter auf die Leute projiziert, die für sie verantwortlich zu sein scheinen: „Sie haben einen Fehler gemacht. Sie sind ein typischer Schlechtleister.“ Doch für Fehler gibt es viele Ursachen; die persönliche Disposition gehört in der Regel nicht dazu.

6) Fehler nicht korrigieren

Auch bekannte Fehler werden häufig zu spät oder überhaupt nicht korrigiert. Das vergrößert häufig deren Schadwirkung im Laufe des Prozesses. Falsche (d. h. zu Fehlern führende) Verhaltensweisen werden eingeübt, da man die Analyse der Fehler hintangestellt hat.

7) Fehler tolerieren oder verstecken

Fehler werden (sowohl vom Verursacher als auch von Anderen) verdrängt oder gar toleriert. Die Verdrängung kann sogar bedeuten, daß ein Fehler als solcher nicht wahrgenommen bzw. anerkannt wird: „Das ist kein Fehler, sondern nur eine kleine Ungenauigkeit.“

Dergleichen Schönreden oder Untertisch-kehren ist schädlich, da es die Wiederholung der Fehler stark begünstigt, und die Qualität des Arbeitsergebnisses sinkt immer weiter ab, weil immer mehr „Ungenauigkeiten“ (d. h. Fehler) toleriert werden.

8) Fehler nicht zur Verbesserung nutzen

Um aus gemachten Fehlern zu lernen, müssen sie zunächst einmal wahrgenommen (s. Nr. 7), und meist auch korrigiert (s. Nr. 6) werden. Doch oft werden sie dann nicht analysiert und in ihrem Zustandekommen verstanden.

Das reicht häufig nicht einmal zur Vorbeugung der Fehler (s. Nr. 1) aus. Die Verbesserung der Prozesse (Umgang mit Fehlern, Kommunikation derselben) wird demgegenüber allzuoft vernachlässigt.

9) Anderen Fehler wiederholt vorwerfen

Anderen Personen die von ihnen gemachten Fehler vorwerfen, ohne Hilfe anzubieten, führt nicht zu Vorbeugung (s. Nr. 1) oder Verbesserung (s. Nr. 8).

Mitunter wirft man dem Anderen sogar immer wieder die gleichen von ihnen gemachten Fehler vor. Das hat oft den Zweck, den Anderen herabzusetzen (vgl. Nr. 5), geschieht jedoch auch oft unbedacht oder aus eigener Unsicherheit, ob bereits vorbeugende Maßnahmen getroffen worden sind.

10) Andere Fehler machen lassen

Es kommt vor, daß jemand es bewußt zuläßt, daß Andere (auch wiederholt) Fehler machen. Das erlaubt es ihm insbesondere, jenen diese Fehler später vorzuwerfen.

Häufig geschieht das, um persönliche Vorteile zu erlangen, mitunter aber auch, um den Anderen Anträge leichter ablehnen zu können (bspw. bei der Gehaltsverhandlung im Personalgespräch). Seltener geschieht es wegen des Lerneffekts („aus Fehlern lernen“).

Einige Zusammenhänge

Die dargestellten Fehler stehen untereinander in vielfachem Zusammenhang. Oft führt der eine zum andern, wie die folgenden Beispiele zeigen:

(1) Jemandem passiert ein Fehler, den er etwa seinem Vorgesetzten berichten müsste. Da er jedoch befürchtet, daß dieser ihn Versager ansehen wird (s. Nr. 5), oder er ihm Fehler der Vergangenheit noch immer vorwirft (s. Nr. 9), korrigiert er den Fehler nicht (s. Nr. 6) und tarnt ihn so gut wie möglich (s. Nr. 7).

(2) Eigene Fehler werden unterbewertet (s. Nr. 3), also toleriert, und weder werden sie korrigiert (s. Nr. 6) noch wird ihnen vorgebeugt (s. Nr. 1). Es findet keine Verbesserung statt (s. Nr. 8).

Zusammenfassung

Fehler passieren. Es gilt, ihre Schadenswirkung zu begrenzen und vor allen Dingen zu vermeiden, sie nicht, trotz besten Willens, zu vergrößern.

Das heißt zunächst, Fehler nicht zu ignorieren, sondern sie zu korrigieren und ihnen vorzubeugen (s. Nr. 7, 6, 1).

Das setzt voraus, daß sie verstanden und richtig eingeschätzt werden (Nr. 2, 3, 5). Es ist dabei auf korrekte Kommunikation der Fehler zu achten (Nr. 4, 9).

Darüberhinaus ist der Umgang mit Fehlern selbst zu verbessern (Verständnis, Prozeß, Nr. 8) und jede Art von Mißbrauch zu vermeiden (Nr. 10).

Roland Kapeller ist Berater und Coach

www.rolandkapeller.de