

„Beachtober“ vom 30.4.2015:

"Wie man lernt, Fehler gelassener zu nehmen"

von Birthe Homann und Daniel Benz

Beobachter: Sie bezeichnen das Fehlermachen als «elementar menschlich». Was haben Sie aus Ihren eigenen Fehlern gelernt?

Michael Frese: Ich bin unter anderem aufs Thema Fehlermachen gestossen, weil ich selber Probleme habe, zu meinen Fehlern zu stehen. Ich bin nicht sehr fehlertolerant, im Gegenteil: Ich gehe in die Luft oder werde deprimiert, wenn mir ein Fehler unterläuft.

Beobachter: Das ist nicht gerade ein professionelles Verhalten...

Frese: (Lacht) Richtig, ich versuche dann immer, mich daran zu erinnern, was ich anderen Leuten predige. Das ist aber leider kein automatisierter Prozess, ich muss mir immer wieder sagen: ruhig bleiben, umschalten, den Lernprozess in Gang setzen! Bei schlimmen Fehlern ist das wirklich schwierig. Noch schwieriger ist es, wenn andere Leute Fehler machen. Wie reagieren? Am schlimmsten ist es bei Familienmitgliedern.

Beobachter: Je besser man die Leute kennt, desto weniger fehlertolerant ist man?

Frese: Genau. Auch im Betrieb, bei den engsten Mitarbeitern, fällt es einem schwerer, Fehler zu akzeptieren, als bei anderen.

Beobachter: Man sollte Fehler nicht bestrafen, sagen Sie. In der Realität passiert das aber häufig. Was tun?

Frese: Fehler soll man tatsächlich nicht bestrafen, Übertretungen hingegen schon. Wenn ich zu schnell durch ein Dorf fahre, dann muss ich für die Geschwindigkeitsübertretung bestraft werden, damit ich es nicht wieder tue. So hat die Strafe eine Funktion, daraus kann ich lernen. Bei Fehlern ist das diametral entgegengesetzt.

Beobachter: Ist die Art und Weise, wie wir mit Fehlern umgehen, anerzogen?

Frese: Wir sind darauf programmiert – auch biologisch oder evolutionär gesehen –, auf Fehler negativ zu reagieren. Oft weil wir zuerst gar nicht wissen, ob das nun ein Fehler oder eine Übertretung war. Zudem sind wir alle kulturell geprägt: Wie geht man in unserem Land mit Fehlern um? Und letztlich reagiert auch jeder sehr individuell. Es liegt in der jeweiligen Persönlichkeit, ob jemand eher zu seinem Fehlverhalten steht, andere dafür beschuldigt oder die Schuld bei sich selber sucht.

«Bezüglich Fehlertoleranz ist der goldene Mittelweg wohl am besten.»

Michael Frese

Beobachter: Sie haben die Unterschiede zwischen den Ländern untersucht. In welchen Staaten ist man denn am fehlertolerantesten?

Frese: Sehr entspannt sind die Philippinen, Venezuela, Sambia und Indien.

Beobachter: Wie äussert sich das?

Frese: Wenn man beispielsweise auf den Philippinen einen Fehler macht, wird das oft übersehen oder gar nicht wahrgenommen. Oder vielleicht darüber gelächelt, ohne jede Schadenfreude. Deshalb erscheinen uns die Filipinos auch so human. Diese Verhaltensweise ist aber nicht unbedingt gesund und kann zu Problemen führen.

Beobachter: *Inwiefern?*

Frese: Wenn eine Gesellschaft zu tolerant ist im Umgang mit Fehlern, dann werden diese nicht mehr als Problem wahrgenommen, das angegangen und analysiert werden muss. In zu intoleranten Gesellschaften, wie in Deutschland oder der Deutschschweiz, wird hingegen zu schnell bestraft, und dadurch funktioniert das Umstellen aufs Lernen aus den Fehlern nicht mehr. Eine typische Strategie bei uns ist es, die Schuld bei den anderen zu suchen. Bezüglich Fehlertoleranz ist der goldene Mittelweg wohl am besten.

Beobachter: *Welche Länder sind in der Mitte?*

Frese: Die USA, Australien, Irland, Dänemark. Und die welsche Schweiz. Die Romands sind ziemlich locker im Umgang mit Fehlern.

Beobachter: *Müssten die Deutschschweizer also vom positiveren Umgang mit dem Scheitern lernen, wie er zum Beispiel in den USA vorherrscht?*

Frese: Das könnte sicher nicht schaden. Als ich 1984 mit dem Fehlerforschen begonnen habe, war das Thema noch ein Tabu. Viele der von uns angefragten Firmen behaupteten gar, bei ihnen gebe es keine Fehler. Heute ist das anders, man anerkennt, dass Irrtümer und Fehlentscheidungen ein normaler Bestandteil von Leistung sind. In den USA, speziell im Silicon Valley, sind die Leute noch weiter. Dort haben sie erkannt, dass beispielsweise ein Bankrott ein Indikator dafür sein kann, dass jemand jetzt etwas besser kann, gerade weil er diese Lernerfahrung gemacht hat. Bei uns sagt man hingegen immer noch: Der ist gescheitert mit seiner Firma, der hat ein Problem.

«Es ist wissenschaftlich eindeutig belegt: Der Profit einer Firma sinkt, wenn man Fehler unter den Teppich kehrt.»

Michael Frese

Beobachter: *Was sind die Folgen solcher Intoleranz gegenüber Fehlern?*

Frese: In fehlerintoleranten Unternehmen gibt es weniger Innovation, es wird weniger gelernt, und es gibt mehr Blaming, Schuldzuweisungen; andere werden für eigene Fehler als schuldig hingestellt. Zudem werden Missgeschicke eher unter den Teppich gekehrt und kaum kommuniziert. Bei solchen Betrieben sinkt der Profit. Das ist wissenschaftlich eindeutig belegt.

Beobachter: *Können Frauen besser mit Fehlern umgehen als Männer?*

Frese: Grundsätzlich ja. Frauen neigen weniger dazu, jemand anderem die Schuld zu geben. Sie suchen typischerweise den Fehler bei sich selber. Dann machen sie sich aber oft extreme Selbstvorwürfe, und das führt natürlich ebenfalls zu nichts, eine typisch weibliche Abwärtsspirale.

Beobachter: *Wie kann man lernen, Fehler gelassener zu nehmen?*

Frese: Indem man seine Denkmuster ändert.

Beobachter: *Wie denn?*

Frese: Ein Beispiel: Ein Auto steht an der roten Ampel vor mir. Bei Grün fährt es nicht los – aus meiner Sicht ein Fehler. Das macht mich wütend. Warum? Weil mein Denkmuster sagt: Jede Sekunde zählt, der soll doch endlich wegfahren! Ich könnte aber auch annehmen: Vielleicht denkt der vor mir gerade über ein grosses Problem nach und sucht die Lösung. So betrachtet sind diese zehn Sekunden Warten kein Drama. Man muss also seine Emotionen umdrehen können und relativieren und so die Denkprozesse verändern.

Michael Frese ist Wirtschaftspsychologe und Betriebswirtschafter