

Bloss keinen

FEHLER!

In der Arbeitswelt sind Fehler verpönt. Sie werden mit Versagen, Schuld und Folgekosten gleichgesetzt. Dabei bietet jeder Fehler eine wertvolle Chance.

TEXT: MARKUS FÖHN, BALZ RUCHTI
UND DANIEL BENZ

Der Bus bremst heftig ab. Das trifft Ida Hasler* völlig unvorbereitet. Die 90-Jährige aus Altstätten SG ist zwar noch rüstig – doch in diesem Moment im Sommer 2012 verliert sie den Halt und stürzt. Die Diagnose: Schädel-Hirn-Trauma, Hirnblutung, Schulterbruch rechts, Nasenbeinbruch.

Doch Ida Hasler steckt voller Lebensdrang, sie erholt sich gut. Nach einem Monat im Spital in Altstätten wird sie zur Rehabilitation ins örtliche Pflegeheim Haus Sonnengarten verlegt. Acht Tage darauf ist die Seniorin zurück im Spital – als Notfall. Ihre Lippen sind blutig, die Schleimhäute entzündet, sie ist völlig ausgetrocknet. Der fiebrige Körper ist übersät mit blauen Flecken, ein Ausschlag hat sich ausgebreitet, acht Kilogramm Gewicht hat sie verloren. Im Eintrittsbericht des Spitals heisst es: «Die Patientin

erhielt leider, bedingt durch einen Kommunikationsfehler mit dem Pflegeheim, fälschlicherweise Methotrexat täglich statt einmal wöchentlich.» Ihr Körper ist vollgepumpt mit einem Vielfachen der verschriebenen Menge des Krebsmedikaments.

Die Frau ist nicht mehr zu retten. Nach einer Woche stirbt sie.

Wo Menschen arbeiten, gibts Fehler

Medikationsfehler wie dieser sind Alltag in Schweizer Spitälern, wenn auch nicht immer mit derart fatalen Folgen. Die Stiftung für Patientensicherheit bezeichnet sie als «akutes Sicherheitsproblem»: Knapp jeder zehnte Patient erleidet medikamentenbedingte Schäden. Das mag erschrecken, aber wundern darüber sollte man sich nicht. «Wo Menschen am Werk sind, gibt es immer auch Fehler», sagt der deutsche Wirtschaftspsychologe und Fehlerforscher Michael Frese (siehe Interview, Seite 20). «Sie verhindern zu wollen ist illusorisch.» ▶

*Name geändert

Freddy Nock, Artist

«Ich mache keine gravierenden Fehler auf dem Seil. Ich weiss, dass ich es kann, dafür trainiere ich. Aber ich habe auch schon Aktionen abgebrochen, wenn es zu gefährlich wurde. Manchmal passiert Unvorhergesehenes. Einmal trug ich am Rücken ein Feuerwerk, das mir schwere Verbrennungen zufügte. Löschen konnte ich nicht. Mir war klar: Ich darf die Stange nicht fallen lassen.»



Ein Fehltritt ist fatal: Hochseilartist Freddy Nock steigt zur Bergstation Corvatsch hoch.

**Beatrice Tschanz,
Kommunikations-
beraterin**

«Ein wirklicher Fehler kommt sowieso ans Licht. Deshalb sollten Firmen ihre Fehler offen eingestehen, und zwar mit der notwendigen Deutlichkeit. Einen gerade eingeräumten Fehler aus Angst vor Schadenersatzforderungen gleich wieder zu relativieren ist dumm. Denn einen beschädigten Ruf wieder aufzubauen kostet auch viel Geld.»



Sie war nach dem Flugzeugabsturz bei Halifax das glaubwürdigste Gesicht bei der Swissair: Beatrice Tschanz bei ihrem Rücktritt, 2001

Ein Fehler – so ein Glück!

Viele grosse Erfindungen wurden nur dank Fehlern und Missgeschicken gemacht.

1867: Dynamit

Alfred Nobel hatte ein Verfahren entwickelt, mit dem er grosse Mengen Nitroglyzerin produzieren konnte. Der flüssige Sprengstoff war aber gefährlich, weil er sehr leicht hochging. Flaschen voller hochexplosivem Nitroglyzerin transportierte man deshalb eingebettet in Kisten mit Sägemehl. Einzelne Behälter leckten, und so fand Nobel heraus, dass von Sägemehl aufgesogenes Nitroglyzerin weniger explosiv ist, aber mit Zündkapseln trotzdem zur Explosion gebracht werden kann. Auf der Suche nach dem perfekten Trägermaterial stiessen seine Leute schliesslich auf Kieselgur – ein Sedimentgestein, das direkt neben Nobels Fabrik in Krümmel (D) vorkam und sich sehr gut eignete. Vermengt mit Nitroglyzerin, bildet Kieselgur einen dicken Kitt, der sicher zu handhaben ist – Dynamit.



1903: Sicherheitsglas

Dem französischen Chemiker Edouard Bénédictus fiel eine Flasche herunter. Das Glas zersprang in tausend Scherben – doch der Kolben blieb in Form. In der Flasche hatte er Kollodium aufbewahrt: nitrierte Zellulose in einer Mischung aus Äther und Alkohol. Die flüssigen Bestandteile waren längst verdunstet. Zurück blieb ein durchsichtiger Nitrozellulosefilm an der Innenseite der Flasche, der die Scherben zusammenhielt. Als Bénédictus später Zeuge eines Autounfalls wurde, fand er die perfekte Anwendung für seine Entdeckung: Sicherheitsglas.

Die beiden Institutionen, die an Ida Haslers Übermedikation beteiligt waren, gehen mit dem Fehler völlig unterschiedlich um.

Das Spital Altstätten, verantwortlich für die Verschreibung des Medikaments, entschuldigt sich nach einer ersten Phase der Vertuschung bei den Angehörigen. Und es zieht Lehren aus dem Vorgefallenen: Für Medikamentenverschreibungen führt es zusätzliche Kontrollen ein und nimmt den Fall in die internen Schulungen auf.

Das Pflegeheim Haus Sonnengarten dagegen, verantwortlich für die Abgabe des Mittels, verweigert ein Gespräch bis heute und räumt keinerlei Verfehlung ein.

Diese zweite Variante, der Rückzug in den Schützengraben, ist in der hiesigen Arbeitswelt die weitaus häufigere Realität: Was nicht sein soll, darf nicht sein. «In den Betrieben wird viel von aussen reguliert und misstrauisch kontrolliert», so der Eindruck von Antoinette Weibel, Professorin für Personalmanagement an der Hochschule St. Gallen. Statt Fehler als Bestandteil der Arbeit zu akzeptieren, ihren Ursprung zu erkennen und daraus die richtigen Schlüsse zu ziehen, verwenden man alle Energie auf den Versuch, Fehlern vorzubeugen.

Wenn die Firma alle verdächtigt

Ein Musterchen dafür liefert die US-Grossbank J. P. Morgan. Das auch in der Schweiz tätige Geldhaus lancierte unlängst eine Überwachungssoftware, um per Computer heikle Machenschaften seiner Händler zu entlarven, noch ehe sie tatsächlich kriminell werden. Laut Weibel eine redliche Absicht, aber der falsche Weg: «Wer präventiv alle Mitarbeitenden unter Generalverdacht stellt, unterläuft das Vertrauensklima im Unternehmen – und damit den Kern eines ernst gemeinten Fehlermanagements.»

Der grösste Makel bei dieser Art der Fehlerjagd sei, auf die Verantwortung des Einzelnen abzielen, statt das System als Ganzes zu betrachten. «So etabliert man das Gegenteil einer Fehlerkultur: nämlich eine Sündenbockkultur.»

Diese Haltung zeigt sich auch in einem Ende März unterbrochenen Prozess gegen einen Flugverkehrsleiter. Der Lotse am Flughafen Zürich hatte zwei Maschinen fast gleichzeitig die Starterlaubnis erteilt, obwohl sich ihre Startbahnen kreuzten; nur dank der Geistesgegenwart eines der Piloten kam es nicht zur Kollision. Die Fluglotsen fürchten nun um ihre mühsam aufgebaute Fehler- und Sicherheitskultur. Denn heute melden sie ihre Fehler selber, im Wissen, dass der Justiz nur Fälle von grobfahrlässigem Handeln weitergeleitet werden. Wenn ihnen dagegen schon bei Beinahe-Unfällen Prozesse drohen, nimmt die Gefahr zu, dass sie ihre Schnitzer vertuschen. Und dass Fehlerquellen in den Arbeitsabläufen unentdeckt bleiben – bis es einmal richtig kracht.

Fehldosierung wurde nicht hinterfragt

Im Fall der verstorbenen Ida Hasler lässt sich in den Behandlungsrapporten lückenlos nachverfolgen, welche Fehler zum Tod geführt haben. Es begann banal: Beim Austritt aus dem Spital führt ein Assistenzarzt in seinem Bericht das Krebsmedikament Methotrexat auf, das Hasler seit einiger Zeit wegen einer rheumatischen Erkrankung einnimmt. Allerdings gibt er die Dosierung missverständlich an.

Im Haus Sonnengarten geht das Pflegepersonal davon aus, dass es das Medikament täglich verabreichen muss – in Wirklichkeit wäre es bloss einmal pro Woche. Die Dosierung wird nicht hinterfragt. Dass sich Ida Haslers Zustand als Folge davon stetig verschlechtert, scheint im Haus Sonnengarten niemandem aufzufallen. Erst ihre Tochter, eine ehemalige Krankenschwester, entdeckt die Übermedikation.

Die erste Reaktion der Ärzte nach dem Tod der Frau: kleinreden. Das Spital Altstätten führt Kreislaufversagen als Todesursache an. Gleichzeitig aber entdecken die Hinterbliebenen, die während der Behandlung täglich

1928: Penizillin

Als der schottische Bakteriologe Alexander Fleming in die Ferien fuhr, liess er Petrischalen mit Bakterienkulturen in seinem Labor liegen. Nach seiner Rückkehr entdeckte er in einer der Petrischalen einen Pilz – die Sporen waren vermutlich aus benachbarten Arbeitsräumen, in denen Allergien untersucht wurden, herübergeweht worden. Fleming fiel auf, dass die Bakterienkolonien rund um die Pilze abgestorben waren. Etwas in diesen Pilzen tötete also Bakterien ab. Diese Beobachtung führte Fleming schliesslich zum Antibiotikum Penizillin, das seither jährlich Millionen von Menschenleben rettet.

**1938: Teflon**

Als Kühlmittel für Kühlschränke stellte der junge Chemiker Roy Plunkett flaschenweise Fluorkohlenwasserstoff her. Über Nacht kühlte er einige Gasflaschen, indem er sie auf Trockeneis lagerte. Am nächsten Tag enthielten die Flaschen kein Gas mehr, dafür weisse,



extrem seifige Flocken. Das Gas hatte spontan zu Polytetrafluorethylen (PTFE) polymerisiert. Plunkett untersuchte die Substanz genauer und fand einzigartige Eigenschaften: So konnten ihr Hitze und auch die meisten Chemikalien nichts anhaben. Plunketts Arbeitgeber gab der Substanz später den Namen Teflon.

Rapporte eingefordert hatten, dass der Austrittsbericht mit der unklaren Dosierungsangabe nachträglich geändert wurde: Plötzlich ist darin klar angegeben, dass Methotrexat nur einmal wöchentlich verabreicht werden darf.

Auch in den Dokumenten des Pflegeheims finden sich auf einmal keine Hinweise mehr darauf, dass die Patientin das Medikament jeden Tag erhalten hat. «Das war ungeheuerlich», erinnert sich einer der Söhne der Verstorbenen. «Wir hatten unsere Mutter verloren und mussten dann auch noch feststellen, dass die Institutionen, denen wir sie anvertraut hatten, ihre Fehler vertuschten.»

Das Spital gibt sich einen Ruck, als die Hinterbliebenen eine Anwältin engagieren und auf eine Aussprache drängen. Ende 2013 lädt die Spitalleitung zu einem Gespräch, übernimmt die Verantwortung für das Vorgefallene, bittet um Entschuldigung. Später drückt sie auch noch in einem Brief ihr offizielles Bedauern aus über die «Verkettung unglücklicher Ereignisse, die ihren Anfang im Spital Altstätten genommen haben».

Das Heim verweigert die Aussprache

Ganz anders das Pflegeheim Sonnengarten. Ida Haslers Hinterbliebene – überzeugt, dass die Fehlmedikation und der stetig schlechter werdende Zustand ihrer Mutter hätten auffallen müssen – dringen weder zur Heimleitung noch zum Verwaltungsrat des Zweckverbands durch, der das Haus betreibt. Eine schriftliche Erklärung an alle Familienmitglieder wird zwar in Aussicht gestellt, trifft aber nie ein. Nichts als Beschwichtigungen, über ein Jahr lang.

Der Anwalt des Pflegeheims hält es in einem Schreiben für «gänzlich ungeklärt», ob dem Haus eine Pflichtverletzung angelastet werden kann – und bezweifelt, dass sich die Verstorbene und ihre Kinder überhaupt nahegestanden haben. Ende 2014, nachdem sich auf Bitten der Angehörigen das kantonale Amt für Soziales einschaltet hat, verweigert der Präsident

des Zweckverbands endgültig die Aussprache. Auch gegenüber dem Beobachter lehnen die Verantwortlichen eine Stellungnahme ab.

«Wer ist schuld?» ist die falsche Frage

Rolf Düggelin kennt solche Verweigerungshaltungen nur zu gut. Als Coach und Organisationsentwickler wird er häufig in kleine und mittlere Unternehmen gerufen; Düggelin gilt als bodenständiger Praktiker, hat selber lange einen familieneigenen Malerbetrieb geführt. «Noch immer werden in den Firmen Fehler viel zu häufig an die Schuldfrage gekoppelt», sagt er, «daher gibt auch niemand gern Fehler zu.» Dabei gehe völlig unter, dass sie Verbesserungspotenziale aufzeigen.

Besonders anfällig für eine schlechte Fehlerkultur, so Düggelin, sind Firmen mit steilen Hierarchien und einem Klima, in dem die höheren Chargen den Leuten an der Basis mit einer gewissen Überheblichkeit begegnen. Denn häufig seien es die Angestellten im schmutzigen Overall, die Fehlerquellen als Erste röchen. «Entscheidend ist dann, dass ihre Verbesserungsvorschläge ein paar Stufen höher ernst genommen werden.» Und vor allem: «Es braucht ein System, mit dem sie ihre Fehler melden können, ohne befürchten zu müssen, dafür bestraft zu werden.»

Sonst passiert etwas, was sich kein Unternehmen leisten kann: Wenn ein Angestellter einen Fehler begeht, vertuscht er ihn, weil er keinen Ärger mit dem Chef will – und ermöglicht damit die x-fache Wiederholung derselben Schnitzer und Leerläufe durch die Kollegen. «Solche Dinge können irgendwann darüber entscheiden, ob ein Betrieb konkurrenzfähig bleibt oder nicht.»

Dabei ist bewusstes Fehlermanagement in Produktionsbetrieben, mit denen es Rolf Düggelin zu tun hat, vergleichsweise einfach. Die Abläufe sind dort meist planbar, die wünschbaren Verhaltensweisen des Personals können deshalb gezielt darauf ausgerichtet werden. Schwieriger wird es in

Der Umgang mit eigenen und fremden Fehlern

Thomas Bucheli, Meteorologe

«Meteorologische Computermodelle liefern uns Informationen, aus denen wir mit unserem Fachwissen Detailprognosen ableiten. Sind die Modelle fehlerhaft, sind auch die Vorhersagen falsch, selbst wenn der Meteorologe alles richtig gemacht hat. Geschieht das an einem gewöhnlichen Donnerstag, ist es meist nicht weiter schlimm – am Pfingstwochenende aber schon.»



János Buchwardt, Souffleur

«Ich verstehe es als sportive Leistung, den Agierenden ein Stück voraus zu sein, den entsprechenden Halbsatz bereits auf der Zunge zu führen. Mit unmerklichem Wink zeigen Schauspieler mir an, wann ich eingreifen soll. Gelingt die Interaktion, zeugt es von virtuosem Ensemblespiel. Solche Momente wirken sich oft positiv auf den Spannungsbogen einer Inszenierung aus.»



Deborah Marchetti, Geigerin

«Ich habe vor jedem Konzert eine klare Vision der Musik, die ich spielen werde – doch kleine Abweichungen, etwa bei der Tonerzeugung, dienen mir als Inspiration: Einmal rutschte mir beim Spielen der Bogen näher an den Steg, wodurch die Passage gläserner und kühler klang. Das passte wunderbar in die Stimmung des Stücks, deshalb habe ich das bei den folgenden Auftritten bewusst eingebaut.»

Charles Cornu, Oberstufenlehrer



«30 Jahre als Oberstufenlehrer haben mich gelassener werden lassen; auch wenn Jugendliche Seich machen.

Man begegnet immer wieder mal ehemaligen Schülern, die nun erwachsen sind, und merkt, wie gut die herausgekommen sind – trotz, aber auch wegen Fehlern, die sie gemacht haben. Das Wort Fehler besteht ja aus den gleichen Buchstaben wie «Helfer.»

Pater Alois, Beichtvater



«Sich selbst Fehler einzugestehen ist unangenehm, denn das ist immer mit Scham verbunden. Schwierig

ist auch, dass man sich nicht selbst entschuldigen kann – das kann nur der andere, an dem man schuldig geworden ist. Wo dies nicht möglich ist, bietet die Beichte einen Ausweg. Denn Gott kann alles vergeben. Er sanktioniert Fehler nicht.»



Rolf Prévôt, Lektor Beobachter

«Bei unserer Arbeit geht es nicht bloss darum, Rechtschreibfehler aufzuspüren. Wir korrigieren auch stilistische und inhaltliche Unstimmigkeiten und überprüfen die Fakten. Sprache, Form, Inhalt: Alles muss stimmen. Denn Glaubwürdigkeit ist im Journalismus das höchste Gut – und auch das oberste Gebot.»



Lauro, Schüler

«Einer meiner grösseren Fehler war, dass ich letztes Jahr zu wenig gelernt habe und deswegen von der Schule geflogen bin. Das Gute daran: Jetzt gebe ich mir mehr Mühe, dadurch sind meine Noten nun deutlich besser, als wenn ich die Schule gleich im ersten Anlauf geschafft hätte.»



Thierry Carrel, Herzchirurg

«Wenn bei einer Operation etwas schiefgeht, lautet die erste Frage oft: «Wer ist schuld?» Und nicht: «Was ist passiert?» Kein Arzt behauptet, unfehlbar zu sein, aber es gilt, zwischen Fehler und Komplikationen zu unterscheiden: Letztere sind manchmal unvermeidbar, Erstere nicht. Umso wichtiger ist es, begangene Fehler transparent zu machen und sie zu verarbeiten. Nur so ist zu verhindern, dass man sie wiederholt – was ja sehr peinlich wäre.»

1958: Herzschrittmacher

Elektroingenieur Wilson

Greatbatch arbeitete an einem Gerät zur Messung von Herzfrequenzen.

Weil er in einen Schaltkreis einen falschen Widerstand einbaute

– 100-fach stärker als beabsichtigt –, lieferte dieser eine Art elektrischen Puls. Einige Jahre zuvor hatte Greatbatch mit Chirurgen über das Problem des Herzstillstands nach der Operation gesprochen. Dem Ingenieur war darum sofort klar, dass er einen elektrischen Taktgeber vor sich hatte, der ein Herz am Schlagen halten konnte.



1968: Post-it

Auf der Suche nach einem Superklebstoff entwickelte der Chemiker Spencer Silver 1968 einen Leim, der sich auch von Papier rückstandlos wieder entfernen liess – er nannte seine Entdeckung «Lösung ohne Problem».

Jahre später fand Silvers Kollege Art Fry eine Einsatzmöglichkeit: Er strich den Leim auf Lesezeichen, damit ihm diese im Kirchenchor nicht mehr aus den Liederbüchern fielen.

1990: Viagra

Der Arzneistoff Sildenafil erwies sich in Tests als Mittel gegen hohen Blutdruck als Flop. Da mehrere Männer von unerwarteten Erektionen berichteten, ging die Pharmafirma Pfizer der Sache nach.

Und 1998 kam Viagra als Potenzpille auf den Markt.



Beobachter online

Pannen und Fehler, die zu spannenden Entdeckungen führten, finden Sie auf www.beobachter.ch/fehler

komplexen, oft digital getriebenen Arbeitsumgebungen, wo sich die Verhältnisse schnell ändern können, sagt die St. Galler Wissenschaftlerin Antoinette Weibel. In diesem Bereich können auch weitverbreitete Instrumente des Personalmanagements kontraproduktiv wirken, wenn es um Fehler geht.

Problematisch sind laut Weibel etwa Anreizsysteme, die Quantität belohnen, sowie Modelle, die auf den internen Wettbewerb unter den Mitarbeitern setzen: Wer sich eine Prämie holen will, wird es tunlichst vermeiden, einen eigenen Patzer einzuräumen. Tückisch ist auch die Devise, Mitarbeiter stark über Zielvereinbarungen zu führen: «Der enge Fokus auf einen bestimmten Aspekt führt zu einem Tunnelblick, man schaut nicht mehr nach rechts und links – Gift für eine gute Fehlerkultur», so Weibel.

Als Manko in vielen auf Effizienz getrimmten Firmen stellt sie zudem fest: Es mangelt schlicht an der Zeit, sich überhaupt mit dem auseinanderzusetzen, was schiefgelaufen ist. «Jedes Lernen benötigt Zeit, also auch das Lernen aus Fehlern.» Firmen müssten ein bisschen «mollig» sein, es brauche in den Projektabläufen gewisse Puffer für die Reflexion.

Patzer werden zu «Schätzen»

Die Firma Siga, die im luzernischen Ruswil Dichtmaterialien für Gebäudehüllen herstellt, leistet sich diese gewisse Molligkeit. An jedem zehnten Arbeitstag werden im Betrieb die Maschinen abgestellt. Dann analysieren die rund 370 Angestellten – von den Lehrlingen bis zur Chefetage –, welche Fehler gemacht wurden und wie sich Arbeitsprozesse optimieren lassen. Ziel ist es, noch am selben Tag Massnahmen zu ergreifen.

Dabei gehe es weniger um grosse Würfe, sagt Siga-Geschäftsführer Patrick Stalder: «Häufig sind es kleine Bedienungsfehler, die dann aber zum Beispiel in der Produktion dazu führen, dass wir Ausschuss haben. Wenn wir diese Mängel erkennen, können wir die Anlagen besser einrichten,

Knöpfe deutlicher beschriften, Abläufe gezielt einüben.»

Diese Philosophie zahlt sich aus: Gemäss Patrick Stalder arbeitet die Siga effizienter als vor Einführung des Systems vor gut sieben Jahren. Das Geschäft brummt, jährlich schafft der Betrieb 40 bis 60 Stellen. Wirkungsvolles Fehlermanagement sei auch eine Vertrauensfrage, so Stalder: «Die Angestellten müssen wissen, dass sie für Fehler nicht sanktioniert werden.» Das führe so weit, dass Patzer als «Schätze» bezeichnet werden. «Einen Fehler darf man nicht unter dem Deckel halten, man muss ihn sichtbar machen, heben wie einen Schatz – denn er zeigt uns, wo wir besser werden können.»

Die Kunden helfen bei der Fehlersuche

Die Siga ist eine Vorreiterin in Sachen Fehlermanagement, doch beobachtet Organisationsentwickler Rolf Düggelein generell einen Bewusstseinswandel. In den Firmen komme eine Generation ans Ruder, die einen Führungsstil mit flachen Hierarchien und kollegialem Umgang pflege. Sie binde zudem die Kunden ein, um Fehler zu entdecken. «Unzufriedene Kunden beschweren sich selten, meist springen sie einfach ab», sagt Düggelein. «Wenn Firmen aber nachfragen, wie zufrieden sie mit der Leistung sind, werden sie auf Mankos aufmerksam gemacht, deren sie sich vielleicht gar nicht bewusst waren.»

Welchen Einfluss der Einbezug der Kunden hat, zeigt sich im Fall der verstorbenen Ida Hasler. Einer ihrer Söhne erinnert sich an das Treffen mit der Spitalleitung. Eindrücklich sei das gewesen, sagt er. «Die Ärzte blickten uns in die Augen, gaben uns die Hand, baten um Entschuldigung.» Endlich habe sich die Familie ernst genommen gefühlt, endlich habe sie sich der Trauer widmen können. Und: «Ich glaube, das Spital hat aus seinen Fehlern gelernt. Mein Vertrauen ist wiederhergestellt.»

Vom Pflegeheim Haus Sonnengarten kann er das nicht behaupten. ■

Mehr zum Thema auf Seite 20.



**Urs Meier,
ehemaliger
Schiedsrichter**

«Als Schiedsrichter ist es wichtig, sich einzugestehen, wenn man einen Fehler gemacht hat. Nur dann kann man frei und ohne Ballast weitermachen. Wenn man hingegen versucht, die Sache wieder hinzubiegen, verliert man Glaubwürdigkeit und Respekt. Die Spieler akzeptieren Fehler, solange man ehrlich ist – Kompensationsentscheide hingegen nicht.»

«In den USA steht ein Bankrott für eine

Deutschschweizer tolerieren keine Fehler. Sollten sie aber, sagt der Fehlerforscher Michael Frese. Denn Fehler sind ein normaler Bestandteil von Leistung.

INTERVIEW: 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.

Das ist nicht gerade ein professionelles Verhalten...

(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.

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

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

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

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.

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

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.



Der Wirtschaftspsychologe und Betriebswirtschaftler Michael Frese, 65, lehrt an der Leuphana-Universität Lüneburg und ist Leiter der Abteilung Management und Organisation an der Nationaluniversität Singapur. Er befasst sich seit über 30 Jahren wissenschaftlich mit dem Fehlermachen.

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

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

Wie äussert sich das?

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.

Inwiefern?

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.

Welche Länder sind in der Mitte?

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

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

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

Lernerfahrung»

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.

Was sind die Folgen solcher Intoleranz gegenüber Fehlern?

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.

Können Frauen besser mit Fehlern umgehen als Männer?

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.

Wie kann man lernen, Fehler gelassener zu nehmen?

Indem man seine Denkmuster ändert.

Wie denn?

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. ■





ERHÄLTlich
IN APOTHEKEN

FUSSSOHLENSCHMERZEN, SCHWIELEN

FUSSSOHLEN- KISSEN



Das sich unter dem Vorderfuss befindende Fusspolster verteilt Druck. Mit zunehmendem Alter wird dieses abgenutzt und verursacht Schmerzen, ein brennendes Gefühl und Schwielen. Die Epitact® Fusssohlenkissen mit dem Epithelium 26®, welches das natürliche Fusspolster ersetzt, sind in der Maschinewaschbar, über längere Zeit tragbar und werden diskret in Ihren gewohnten Schuhen getragen.

EPITHELIUM 26®
PATENTIERTES
SILIKONGEL



OHNE E26® MIT E26®

Fusssohlenkissen: 1 Paar

S [36-38] Code : 3443732 M [39-41] Code : 3443749
L [42-45] Code : 3443755

Washbar und
wiederverwendbar

FUSSSOHLENSCHMERZEN + HALLUX VALGUS

DOPPELSCHUTZ- KISSEN



Wenn Sie sowohl an schmerzenden Fusssohlen, als auch an einem Hallux Valgus leiden, entscheiden Sie sich für die Doppelschutzkissen. Sie sind waschbar und wiederverwendbar und lassen sich über mehrere Monate tragen.

Doppelschutzkissen: 1 Paar

S (<24 cm*) Code : 3692257 M [24-27 cm*) Code : 3692240
L (>27 cm*) Code : 3692234

*Fussumfang messen

HÜHNERAUGEN

DIGITUBES®



Mit der nur 1mm dünnen Epithelium™ Schicht schützen die Digitubes® Zehen und lindern den Schmerz. Dieser waschbare und wiederverwendbare Schutz hilft Hühneraugen zum Verschwinden zu bringen, sofern er während mindestens einem Monat getragen wird.

Digitubes® : 1 x 10 cm zum Zuschneiden
S (Ø 22 mm) Code : 3446653 M (Ø 25 mm) Code : 3446682
L (Ø 33 mm) Code : 3446707

Erhältlich in Apotheken, Drogerien und spezialisierten Verkaufsstellen.

Vertrieb: F. Uhlmann-Eyraud SA - 1217 MEYRIN
www.uhlmann.ch - Email : epitact@uhlmann.ch