

In 30 Minuten  
wissen Sie  
mehr!

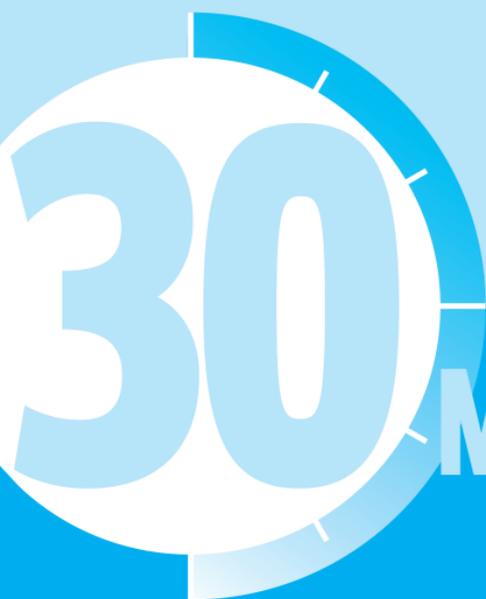


**MINUTEN**

Stefanie Demann

# Fehler- intelligenz

GABAL



# **30 MINUTEN**

**Wann ist ein Fehler überhaupt ein Fehler?**

**Seite 10**

**Weshalb machen wir Fehler?**

**Seite 14**

**Welche Fehler machen wir im Umgang mit Fehlern?**

**Seite 22**

# 1. Fehler sind unvermeidlich

Am 21. Juli 1971 entgleist der Schweiz-Express auf der Fahrt von Basel nach Kopenhagen bei der Einfahrt in den Bahnhof von Rheinweiler. Die Lok und sieben Waggons stürzen den Bahndamm hinunter in ein Wohngebiet. 23 Menschen kommen ums Leben, darunter zwei Hausbewohner. 123 Personen werden verletzt. Es ist das vierte Zugunglück in Deutschland innerhalb eines Jahres. Die Ursache ist schnell ausgemacht: überhöhte Geschwindigkeit. Die Kurve vor dem Bahnhof ist für maximal 100 Stundenkilometer ausgelegt, der Schweiz-Express fuhr 140. „Das hätte nicht passieren dürfen!“, hieß es hinterher. Im Rückblick scheint oft sonnenklar, was hätte getan werden müssen, um ein Unglück zu vermeiden. Die Bahn hat noch im selben Jahr etliche neue Techniken entwickelt, Ausrüstungen aufgestockt, Sicherungsmaßnahmen eingeführt und Mitarbeiter geschult. Trotzdem passierten noch weitere schwere Unfälle. Denn so klar ist es oft dann doch nicht, was man hätte tun müssen, um Katastrophen zu umgehen. Das Unglück ist bis heute ungeklärt. Wo lag der Fehler?

## 1.1 Was ist ein Fehler?

Etwas, das falsch ist. Etwas, das vom Richtigen abweicht. So definiert der Duden „Fehler“. Voraussetzung: Jemand hat vorher festgelegt, was das Richtige ist. Dadurch entsteht eine Erwartung. Wenn diese Erwartung nicht erfüllt wird, sondern etwas geschieht, das davon abweicht, dann ist ein Fehler passiert.

Das Deutsche Institut für Normung definiert den Begriff „Fehler“ ganz ähnlich: als eine „Nichterfüllung einer festgelegten Forderung“ (Quelle: DIN EN ISO 8402, 1995-08, Ziffer 2.10). Die Forderung wiederum ist eine „Erwartung, die festgelegt, üblicherweise vorausgesetzt oder verpflichtend ist“ (ebd.). **Irgendjemand erwartet etwas und wenn stattdessen etwas anderes eintritt, ist ein Fehler aufgetreten.** Denn das, was irgendjemand erwartet hat, hatte schließlich die Pflicht, einzutreten!

### ***Bier = Fehler***

Ist es ein Fehler, wenn ich auf das Tiramisu Gummibärchen lege, anstatt Kakao darüberzustäuben, obwohl doch im Rezept nichts von Gummibärchen steht? Gummibärchen = Fehler?

Ein schwerer Fehler, ja Fiasko sei es, so las ich neulich, wenn die Bedienung eines Restaurants herbeieilt, um am Tisch nachzupfeffern. Die zwei Meter große Pfeffermühle zeuge davon, dass der Koch sein Handwerk nicht verstehe. Sonst hätte er das Gericht vorher anständig gewürzt. Nachpfeffern = Fehler?

Wie bitte? Sie finden Nachpfeffern okay? Schließlich hätten Menschen ja unterschiedliche Geschmäcker? Dann glauben Sie wohl auch, dass es in Ordnung ist, als Aperitif ein Bier zu bestellen!? Tsts! Bier zählt nicht zu den Aperitifgetränken. Bier als Aperitif = Fehler? (Wenn Sie trotzdem Lust auf ein Pils haben, müssen Sie betonen, dass Sie das Bier *anstelle* eines Aperitifs möchten.) Jetzt reicht es Ihnen wahrscheinlich: „Das ist mir doch egal! Ich lasse mir doch nicht vorschreiben, wie ich was zu machen habe. Wer hat sich den Quatsch überhaupt ausgedacht?“

### **Wer hat das gesagt?**

Genau das ist der Knackpunkt: Jemand muss festgelegt haben, was zu erwarten ist, damit man hinterher beurteilen kann: „So ist es richtig“ oder „So ist es falsch“. Im Falle von „falsch“ ist ein Fehler passiert.

Was die üblichen Definitionen von „Fehler“ dabei allesamt unterschlagen, ist, wer denn, bitte schön, die Erwartung festlegt. Wenn ein Fehler **die Nichterfüllung einer festgelegten Forderung** ist, dann muss ja vorher irgendjemand die Forderung festgelegt haben. Jemand muss vorher entschieden haben, dass auf Tiramisu Kakao gehört, dass Essen nicht nachgewürzt werden und Bier nicht als Aperitif getrunken werden darf. Wer soll das gewesen sein? Und müssen wir uns diesen Forderungen beugen? Begehen wir unweigerlich einen Fehler, wenn wir es anders machen? Und welche Folgen hat das für uns?

Nun richten wir uns nicht ausschließlich nach den Erwartungen anderer. Wir haben auch unsere eigenen Vorstellungen davon, wie die Dinge zu laufen haben. Wenn es anders kommt, sind wir enttäuscht. **Aber wer sagt, dass unsere Erwartung, unsere Vorstellung richtig war?** Wenn es anders kommt, als wir denken, dann ist vielleicht gar kein Fehler passiert. Vielleicht lagen wir einfach mit unserer Erwartung falsch. Mal ganz davon abgesehen, was es bedeutet, ständig allen Erwartungen gerecht zu werden, um nur ja keinen Fehler zu machen. Wollen Sie das?

Mir persönlich gefallen die Definitionen von Joseph T. Hallinan, US-amerikanischer Journalist und Pulitzer-Preisträger, besser: Ein Fehler ist die „unzutreffende Einschätzung der Bedeutung oder der Folge von etwas“. Und: Ein Fehler ist die „unrichtige Handlung oder Aussage, beruhend auf einer falschen Einschätzung, unzureichendem Wissen oder Unaufmerksamkeit“ (Quelle: Hallinan, S. 18).

### ***Der Fehler liegt im Auge des Betrachters***

Hallinans Definition macht Sie von anderen unabhängig. Es geht um *Ihre* Einschätzung. **Wie Sie eine Situation einschätzen, ist, was zählt.** Nicht andere treffen eine Festlegung oder hegen eine bestimmte Erwartung und attestieren Ihnen dann einen Fehler, weil Sie diese Erwartung nicht erfüllt haben. Nein: Sie entscheiden! Damit liegt die Verantwortung, aber auch die Macht bei Ihnen.

Alle erwarten, dass Sie einen Prosecco als Aperitif bestellen? Na und? Sie wollen aber lieber ein Bier, also bestellen Sie sich eins. „Dann verstoße ich ja gegen die Etikette!“ Möglich. Aber ist das ein Fehler? Manch einer mag das so sehen. Schließlich könnte Ihr Geschäftspartner Sie für unkultiviert oder inkompetent halten. Aber gibt es nicht schon viel zu viele Dinge, die völlig willkürlich festgelegt wurden?

Wir unterwerfen uns freiwillig Festlegungen und Erwartungen und sind fest davon überzeugt, einen Fehler gemacht zu haben, wenn wir uns abweichend verhalten haben. Damit überlassen Sie es jedoch anderen, darüber zu urteilen, was ein Fehler ist und was nicht. Wollen Sie das? **Ihre Fehlerintelligenz steigern Sie nicht dadurch, dass Sie sich willenlos fügen.** Doch Vorsicht: Wie das Bahn-Beispiel gezeigt hat, ist es keineswegs ratsam, sich von nun an über Regeln hinwegzusetzen. Einfach ist es nicht, eine Situation richtig einzuschätzen, um Fehler zu vermeiden. Aber möglich.

### ***Um welche Fehler es geht***

Sie merken schon: Hier geht es um ganz persönliche Fehler, um Entscheidungen, um individuelle Wege, die wir einschlagen, und Wege, die wir links liegen lassen. Es geht darum, wie wir über die Welt denken, wozu wir neigen, warum wir etwas tun und etwas anderes nicht, warum wir eher in die eine Richtung blicken und selten in die andere, warum wir blind sind für viele Möglichkeiten. Und es geht um die Fehler, die wir dabei machen.

*Jeder scheint zu wissen, was ein Fehler ist. Doch wer bestimmt, was richtig ist und was falsch? Lassen Sie nicht andere darüber urteilen, ob Sie einen Fehler gemacht haben. Entscheiden Sie selbst, welchen Erwartungen Sie entsprechen – und welchen nicht. Holen Sie sich Ihre Unabhängigkeit zurück.*

## 1.2 Warum passieren Fehler?

Ob ein Fehler passiert ist, ist oft Ansichtssache. Wenn sich etwas *anders* entwickelt als erwartet, stellen Sie das ja nur dadurch fest, dass Sie etwas *Bestimmtes* erwartet haben. Engen Sie Ihre Erwartung von vornherein nicht auf „richtig“ und „falsch“ ein, ist auch kein Fehler passiert. Schön einfach! Zu einfach. Dann wäre das Buch an dieser Stelle zu Ende. Natürlich können Sie nicht einfach so tun, als wäre immer alles perfekt, egal, was passiert.

### **Gelernte Erwartungen**

Ihre **Erwartungen** können Sie zwar **flexibilisieren**, damit Sie seltener enttäuscht werden. Indem Sie das tun, steigern Sie übrigens bereits Ihre Fehlerintelligenz. Aber Sie können Ihre Erwartungen nicht ausschalten. Ohne Vorstellung von dem, wie die Dinge richtigerweise sein sollen, könnten wir gar nicht überleben. Wenn wir keine Erwartungen hätten und uns Resultate völlig

gleichgültig wären, dann würde es sich ja nicht lohnen, überhaupt irgendetwas zu tun. Zum Beispiel arbeiten. Angenommen, Sie fahren morgens zur Arbeit. Wie oft haben Sie schon erlebt, dass jede Ampel auf dem Weg dahin grün ist? Wohl eher selten. Sie stehen also bereits an der dritten roten Ampel und sind leicht genervt. Und diese Ampel ist natürlich auch noch gefühlte 100 Jahre lang rot. Irgendwann schauen Sie auf die Uhr. Sie bemerken, dass die Linksabbieger schon zum zweiten Mal fahren können. Der Minutenzeiger rückt vorwärts. Ihre Ampel bleibt rot. Wann fangen Sie an zu überlegen, ob hier etwas falsch läuft? Nach zwei, drei, vier Minuten? Fünf? Na ja, aber spätestens nach zehn Minuten wird Ihnen klar sein, dass hier etwas nicht stimmt. Und das wissen Sie, weil Sie die Erwartung haben, dass eine Ampel nach einem gewissen Zeitraum wieder Grün anzeigen muss. Kein Ampelintervall dauert zehn Minuten. Das wissen Sie. Das haben Sie gelernt. Nicht in der Schule, auch nicht in der Fahrschule. Sie haben es einfach verinnerlicht, weil es so ist.

## ***Persönlichkeit***

**Unsere Erfahrungen prägen also unsere Erwartungen.**

Und werden die nicht erfüllt, hat jemand einen Fehler gemacht, das haben wir schon gesehen. So unterschiedlich persönliche Erfahrungen sind, sie allein machen uns nicht aus. Zu einem bestimmten Anteil ist es auch unsere Persönlichkeit, die bestimmt, was wir von uns, von anderen, von der Welt erwarten. Und ein

Teil unserer Persönlichkeit ist zudem genetisch festgelegt.

Jemand, der ein besonderes Augenmerk für Details hat, sieht den Tippfehler in der Präsentation sofort. Während der Kollege mit dem Blick fürs große Ganze bemängelt, dass der Präsentation eine übergeordnete Botschaft fehlt. Dem einen ging die Präsentation zu schnell, dem anderen zu langsam. Einer fand die Beispiele überflüssig, dem anderen war es zu wenig konkret. Diese Liste ließe sich bis ans Ende des Buches verlängern.

**Wir konstatieren einen Fehler, wenn etwas nicht unseren Erwartungen entspricht.** In dieser Hinsicht unterscheiden sich die Menschen jedoch fundamental. Jeder macht unterschiedliche Erfahrungen und jeder Mensch unterscheidet sich in den einzelnen Zügen seiner Persönlichkeit. Dennoch verbindet uns ein kollektives Wissen, sonst würde jedes Individuum auf seinem Ego-Floß vor sich hin paddeln. Wir sind durchaus in der Lage, andere zu verstehen, auch wenn wir weder ihre Erfahrungen noch ihre Persönlichkeit teilen. Wer das weiß, versetzt sich automatisch in die Lage, sich Folgendes bewusst zu machen: „Die Erwartungen, die ich habe, könnten auch ganz andere sein. Jemand anderes würde möglicherweise nicht dasselbe erwarten wie ich.“ Deshalb ist nicht unbedingt ein Fehler aufgetreten, wenn etwas nicht so läuft, wie wir das gern hätten. Wer also lernt, Erwartungen zu flexibilisieren und zu relativieren, der ist weniger oft enttäuscht.