

Im Gesundheitsbrief 21 ([GB 21](#)) erfuhren Sie, wieso bei andauerndem Stress bei 20% der Menschen ihr Körpergewicht konstant bleibt, 40% leicht mollig bis krankhaft übergewichtig und 40% dünn, schlimmstenfalls magersüchtig werden.

Voraussetzungen für eine segensreiche Fehlerkultur - mehr als ein Annäherungsversuch

Wie gehen Sie mit einem Fehler/einem Missgeschick /einem Fauxpas/einer Fehlentscheidung/einem Patzer/einem Fehlgriff/einem Irrtum/einer Panne /einer Ungeschicklichkeit/einer Absage um?

A:

Sie erkennen zwar Fehler gut und wissen dann auch meist, was Sie künftig anders machen müssen. Wenn Sie aber bei der nächsten Gelegenheit nicht zufällig auf den entscheidenden Punkt aufmerksam (gemacht) werden, passiert Ihnen derselbe Fehler wieder.

B:

Sie agieren nach einem Misserfolg gleich wieder spontan weiter. Sie haben besonders dann Schwierigkeiten mit dem Lernen aus Fehlern, wenn sie eigentlich komplett umdenken müssten.

C:

Sie sind zwar Experte im Fehlererkennen, können Korrekturen jedoch immer nur anbringen, wenn die Aufgabe in der gewohnten Form auftritt.

D:

Sie neigen häufig dazu, Anzeichen von Gefahren schlicht zu übersehen und/oder beiseite zu drücken. Überlastungs- und Gefahrensignale identifizieren Sie sehr selten bzw. nehmen diese oft nicht ernst.

Selbstredend, dass es schwer ist, sich nur für eines der obigen Fehlererleben zu entscheiden. Nur wenige Menschen reagieren immer nur in der einen Art und Weise auf Fehler und Missgeschicke – doch es gibt sie. Die meisten Menschen wechseln zwischen zwei bis drei Reaktionsweisen. Dies hängt beispielsweise von der Tagesform, von Erfahrungen, vom Umfeld oder der Situation ab. Aus Fehlern lernen kann man bei keiner der vier Reaktions- und Handlungsweisen. Eine Weiterentwicklung der Persönlichkeit ist hier nicht möglich.

Wie es denn gehen könnte, beschreibt die [PSI-Theorie](#). Sie ist eine Persönlichkeitstheorie, die das Zusammenspiel verschiedener psychischer Systeme beschreibt. Im Gegensatz zu allen bekannten Persönlichkeitstheorien, die Unterschiede von unterschiedlichen Typen durch psychische Inhalte erklären, beschreibt die PSI-Theorie das unterschiedliche Verhalten, Erleben und Reagieren von Menschen zusätzlich durch das Funktionieren und Zusammenwirken bestimmter psychischer Systeme.

Das bekannteste psychische Teilsystem ist der **Verstand**. Er ist im vorderen linken Teil der Großhirnrinde verortet. „Lupenreine“ Verstandesmenschen befinden sich meist in einer nüchtern-sachlichen Stimmungslage. Die positiven Gefühle sind hier gedämpft bzw.

„runterreguliert“. Diese Menschen sind sehr gute Planer. Sie können gut analysieren und strukturieren. Am wohlsten fühlen sie sich, wenn sie ungestört und sachlich überlegen können, mit welchen konkreten Schritten sie ihre Ziele bis wann umgesetzt haben wollen. Im Falle eines Fehlers oder Missgeschicks reagieren sie wie in **A** beschrieben. Wenn künftig die Situation etwas anders ist, machen sie den gleichen Fehler erneut. Verstandesmenschen lernen aus Fehlern nur, wenn sie in der gewohnten Form auftauchen.



Der „Gegenspieler“ bei den positiven Gefühlen ist die **intuitive Verhaltenssteuerung**. Im Gehirn ist dieses System in der rechten Hälfte verortet.

Menschen die dieses System nutzen, befinden sich in einer positiv-freudigen Stimmungslage. Sehr intuitive Menschen sind immer motiviert – in der Extremausprägung sind sie häufig übermotiviert. Sie sind die Handler und Macher. Mit Plänen und Analysen wollen Sie sich nicht lange auseinandersetzen. Die intuitive Verhaltenssteuer-



ung braucht man vor allem in dynamischen und komplexen Situationen, wo langes Überlegen fehl am Platze wäre. Zu diesen Situationen zählen z. B. Smalltalk, Flirten, Tanzen, Beratungs- oder Verkaufsgespräche, Eltern-Kind-Situationen.

Intuitive Menschen lassen sich oft (zu) schnell von einem neuen Vorhaben/einer neuen Idee begeistern, um dies später oft zu bereuen.

Weiterhin haben sie große Schwierigkeiten mit Schwierigkeiten. Sofern möglich, werden schwierige Aufgaben delegiert oder schlicht vergessen. Im Falle eines Fehlers oder eines Missgeschicks neigen sie dazu, sofort weiterzumachen. Lange mit einem Problem aufhalten bzw. sich den Fehler genauer betrachten ist nicht ihre Stärke. Die intuitive Verhaltenssteuerung erlaubt auf diese Weise nach einem Fehler nur ganz kleine Korrekturen – siehe **B**.

Die Regulation der positiven Gefühle bzw. das Zusammenspiel zwischen Verstand und intuitiver Verhaltenssteuerung entscheidet, ob und wie wir ins Handeln kommen. Dieses Systempaar reguliert das Umsetzen von Zielen in geeignetes Handeln.

Bei den negativen Gefühlen gibt es ebenfalls zwei „Gegenspieler“: Das **Objekterkennungssystem** oder auch Fehler-Zoom genannt hilft Menschen Details, Risiken, Ungereimtheiten und Schwierigkeiten zu erkennen, sei es im Augenblick oder für die Zukunft. Wie der Verstand befindet sich dieses System in der linken Gehirn-hälfte. Nutzt man dieses System, ist man vor allem in einer ernst-konzentrierten Stimmungslage. Steigert sich diese Stimmung in Sorgen und Ängste, wird man schnell zum Unstimmigkeits-experten, der nur noch das Haar in der Suppe zu erkennen vermag.



Trotzdem ist dieses psychische Teilsystem sehr wichtig. Der Arbeitsschwerpunkt liegt hier beim Abwägen, bevor man etwas angehen will. Mit diesem System ist man in der Lage, vorsichtig und sorgfältig zu agieren. Das Objekterkennungssystem ist mit einem Warnsystem für Gefahren vergleichbar.

Es ist besonders dann wichtig, wenn Problembewusstsein gefragt ist.

Reinrassige Fehler-Experten können Fehler zwar wie durch eine Lupe rasch identifizieren, aus eigenen Fehlern lernen können sie jedoch nur, wenn die Situation gleich ist – siehe **C**.

Was die Lebensqualität dieser Menschen besonders einschränkt, ist der Umstand, dass sie hypersensibel für eigene Fehler sind. Sie sehen vor allem sich selbst als Verursacher von Fehlern.

Am anderen Ende der Skala für negative Gefühle wird das **Extensionsgedächtnis** aktiviert. Dies ist dann der Fall, wenn man die negativen Gefühle dämpfen/herabregulieren kann. Angesiedelt ist es in der rechten Gehirnhälfte. Es hat eine unglaubliche Ausdehnung

(Extension)-/Vernetzung im Gehirn. Hier sind alle bedeutenden Erfahrungen – negative und positive – eines Menschen

abgespeichert. Deshalb wird es auch das emotionale Erfahrungsgedächtnis genannt. Da es auch alle Werte und Bedürfnisse eines Menschen „parat“ hält, wird es in der **PSI-Theorie** kurz das **Selbst** genannt. Menschen, die vor allem im **Selbst** ruhen, befinden sich meist in einer gelassen-entspannten Stimmungslage. Sie entwickeln gern Visionen und finden kreative Ideen. Von anderen werden Sie oft als der Fels in der Brandung geschätzt, da sie den Überblick über das dynamische Geschehen behalten. In der „Übertreibung“ neigen diese auch als „psychologische Dickhäuter“ bezeichneten Personen häufig dazu, Anzeichen von Gefahren schlicht zu übersehen und/oder beiseite zu drücken. Sie haben kein Sensorium dafür, wo etwas schief laufen könnte – siehe **D**. Ebenso sind „Dickhäuter“ unsensibel für eigene Fehler und somit das Gegenteil von **C**.



Wie „gut“ die Erfahrungen im Selbst wirklich sind, hängt davon ab, wie gut der Lernprozess war, aus dem er sich entwickelt hat. Wer aus Fehlern lernen kann, der entwickelt ein gutes Erfahrungswissen. Sobald das bisherige Erfahrungswissen nicht ausreicht, passieren Fehler. Wer dann „selbstherrlich“ immer nur auf sein bisheriges Wissen pocht,

entwickelt kein effizientes und differenziertes Erfahrungswissen und in der Folge keine differenzierte Persönlichkeit.

Im Selbst „ruhenden“ Menschen hilft es, die Fähigkeit zu fördern, früher Überlastungs- und Gefahrensignale zu identifizieren und ernst zu nehmen. Menschen können dann früher präventiv beispielsweise gegen Herzleiden oder Hörsturz, jedoch ebenso gegen Mobbing in der Abteilung oder einem drohenden Umsatzeinbruch aktiv werden.

Das Systempaar Objekterkennungssystem und Selbst reguliert das Lernen aus Erfahrung

Um aus Fehlern und Misserfolgen zu lernen, gilt für alle Menschen das Gleiche: Für einen Moment muss man die damit verbunden negativen Gefühle zulassen (Schmerztoleranz) und wahrnehmen. Im nächsten Schritt gilt es dann seine negativen Gefühle (Wut, Ängstlichkeit, Traurigkeit, Enttäuschung etc.) runter zu regulieren – das ist die Fähigkeit zur Selbstberuhigung. Erst dann kann das Erlebte in die „Datenbank“ des Selbst „eingespeist“/abgespeichert werden. Ohne dass wir das bewusst merken, wird das Ganze im Bruchteil einer Sekunde mit ähnlichen Erfahrungen verglichen, relativiert und als „neue“ Erfahrung mit ähnlichen Erfahrungen neuronal verknüpft.

Im Zustand der Gelassenheit passiert dann häufig das „Wunder“, dass einem zum entstandenen Fehler doch noch eine hilfreiche Idee in den Sinn kommt, das Problem zu lösen bzw. die Folgekosten zu minimieren.

Risiko

Ändert sich beispielsweise das Unternehmensumfeld und bricht deshalb der Umsatz weg, lautet die Lösung allzu oft „Mehr des Gleichen“. Das kann die Krise jedoch nur verschärfen – Beispiele dafür gibt es Zuhauf. Vor kurzem las ich in der U-Bahn sitzend:

„Wahnsinn ist, wenn man immer wieder das Gleiche tut, aber andere Resultate erwartet.“

(Rita Mae Brown, Tennisspielerin)

Eines der vier sozialen Grundbedürfnisse ist das nach „Leistung und Wachstum“, also etwas gut machen und/oder immer besser werden und/oder etwas dazulernen wollen. Muss ich jedoch Angst vor einer Maßregelung oder einer Sanktion haben, kann ich mein Gehirn nur noch sehr eingeschränkt nutzen. Und hier reicht es schon, wenn ich mir diese Sanktionen (nur) herbei fantasiere, weil ich von einem Kollegen gehört habe, der von einem anderen gehört haben will, dass ...

Dann kann es ganz schnell passieren, dass aus einer inneren Haltung „Ich mache meine Arbeit gut und gebe mein Bestes“ eine Haltung wird „Bloß keinen Fehler machen“. Menschen, die vor allem in Sorge oder sogar in Angst leben und arbeiten, konzentrieren sich permanent darauf, keinen Fehler zu machen. Dies kostet unglaublich viel Energie (siehe [GB 21](#)). In der Folge geht dies zu Lasten der Konzentration. Auf Grund der sinkenden Aufmerksamkeit erhöht sich die Fehlerquote. Auch wird das Arbeiten langsamer und einfallsloser. Nicht umsonst sagt man, dass im Zustand der Angst, die Menschen rigider und „dümmer“ werden. Dümmer im Sinne von, dass sie das (Erfahrungs-)Wissen zwar hätten, ihnen der Zugang dazu jedoch „verwehrt“ ist (siehe auch Prof. Dr. Gerald Hüther - Gelassenheit hilft: Anregungen für Gehirnbenutzer, Vortrag auf YouTube bzw. Buch: Biologie der Angst). Wer schon einmal einen Blackout hatte oder wem die Sprache stockte, weiß was hier gemeint ist.

Handlungsempfehlungen für hilfreiche Schritte hin zu einer segensreichen Fehlerkultur

Insgesamt geht es um eine Einstellungsänderung gegenüber Fehlern. Fehler sollten weder ignoriert noch dramatisiert werden, sondern als willkommene Quelle von Lerngelegenheiten gesehen werden. Fehler können zum eigenen Vorteil, zum Vorteil der Abteilung oder sogar des ganzen Unternehmens genutzt werden. Um solch eine Einstellungsänderung in Gang zu bringen, hat sich z. B. in Ritual bewährt, bei dem der „Fehler der Woche“ mit einem Preis ausgezeichnet wird. Es macht richtig Spaß, in einem Team oder in der Familie eine Woche lang Fehler, Missgeschicke und Peinlichkeiten zu sammeln. Zu einem festgelegten Zeitpunkt erzählen sich alle gegenseitig ihre „Pleiten, Pech und Pannengeschichten“. Prämiert wird dann der Fehler, aus dem die meisten der Anwesenden etwas lernen.

Dieses Ritual schafft ein fehlerfreundliches Klima. Mitarbeiter UND Führungskräfte machen auf diesem Wege die Erfahrung, dass Fehler sehr fruchtbar sein können.

Bei einem Missgeschick wäre eine zielführende auf Empathie fußende Reaktion durch die mitfühlende Führungskraft/den Kollegen/die Kollegin oder durch das Elternteil gegenüber dem sich schämenden Kind wünschenswert: „Oh, wie blöd. Das fühlt sich jetzt sicher unangenehm an“, um nur eine von zahllosen und hilfreichen, zunächst ungewohnten Formulierungen^{*1} zu erwähnen. Ohne dass uns dies bewusst werden muss, öffnet sich hierdurch der Zugang zum Selbst.

Innerhalb eines Selbstmanagement-Workshops oder Coachings kann man lernen, seine Affekte so zu regulieren, dass man Zugang zum gewünschten System erhält. Im Selbstmanagement ist die Affektregulation die *Königsdisziplin*.

Im (Berufs-) Alltag brauche ich immer einen guten Zugang zu allen vier Systemen – und dies in einem ständigen, meist sehr raschen Wechsel. Es gibt Situationen, in denen es mehr auf selbstsicheres Handeln auf der Basis bisheriger Erfahrungen ankommt (z. B. Treffen von komplexen Entscheidungen unter Zeitdruck). Das ermöglicht uns das Selbst. Sollte andererseits ein Ereignis es erforderlich machen, Veränderungen, Probleme und Risiken zu beachten, kommt der „Fehler-Zoom“ zum Einsatz.

Je nach psychischem Teilsystem, das Sie gerade nutzen, nehmen Sie das eben Gelesene wahr, bewerten es und treffen eine Entscheidung – und sei es, keine Entscheidung zu treffen. Eine Rolle spielt hierbei unter anderem die Fehlerkultur des Unternehmens, in dem Sie tätig sind. Viel entscheidender könnten allerdings Erfahrungen mit Vorgesetzten und/oder Mitarbeitern sein. Möglicherweise nutzen diese im Extremfall nur ein System. Hier hätten Sie es dann richtig schwer, diese Menschen für das Thema Fehlerkultur zu begeistern. Doch es geht.

Rufen Sie mich gern an.

Im nächsten Gesundheitsbrief lernen Sie die vom Stress verärgerte Libido kennen.

Herzliche Gesundheitsgrüße

Ihr
Hartmut Neusitzer

Quellen:

Die Kraft aus dem Selbst, Maja Storch/Julius Kuhl

Die Kunst der Selbstmotivierung, Jens-Uwe Martens/Julius Kuhl

TOP, Manual für die Trainingsbegleitende Osnabrücker Persönlichkeitsdiagnostik, Prof. Dr. Julius Kuhl

SCHNELLES DENKEN – LANGSAMES DENKEN, Daniel Kahnemann

Die Kunst des klugen Handelns, Rolf Dobelli

^{*1}

Professionelle Gesprächsführung, Christian-Rainer Weisbach