



Foto: MangoStar\_Studio/iStock/Getty Images Plus via Getty Images

# Fehler – besser als ihr Ruf

„Hilfe, meine Azubis kapiere’s nie!“. Diesen Aufschrei kennen Ausbilderinnen und Ausbilder zur Genüge. Logisch, dass die Nerven im Ausbildungsalltag auch mal blank liegen – besonders wenn gravierende Fehler wiederholt passieren. Ein „Donnerwetter“ hilft nicht dabei, künftige Fehler zu verhindern.

Fehlerbedingte Überreaktionen von Seiten der Ausbildungsverantwortlichen bieten den Auszubildenden eine willkommene Rechtfertigung dafür, eigene Fehler erst einmal abzustreiten oder zu vertuschen. Schließlich macht es aus Sicht der Auszubildenden keinen Unterschied, wann der Fehler entdeckt wird, denn es gibt auf jeden Fall Ärger und den möchten sie so lange wie möglich hinauszögern. Gleichzeitig etabliert sich dadurch bei Auszubildenden eine Fehlervermeidungs-Strategie im Sinne von „Lieber gar nix machen, als womöglich etwas Falsches“. Diese Förderung ängstlicher „Fehlervermeider“ hilft paradoxerweise nicht dabei, Fehler tatsächlich zu verringern. Grund ist das Phänomen der „self-fulfilling prophecy“: Gerade, wenn man verunsichert ist und etwas besonders gut machen

will (sich nicht versprechen, nicht stolpern, einen Namen korrekt aussprechen) passieren Fehler, Pannen oder Missgeschicke.

## Fehler, ja bitte!

Der Stellenwert von Fehlern im Lernprozess sollte idealerweise nicht nur unter dem Aspekt Fehlervermeidung betrachtet werden. Dies hilft dabei, Auszubildenden zu vermitteln, dass Fehler zum Lernen dazugehören und dass jeder bei der Arbeit Fehler macht – auch die Ausbildungsverantwortlichen selbst. Die wichtigsten Grundsätze lauten also:

- Lernfortschritt mit Fehlern ist ok – denn das ist besser als Wissensstillstand ohne Fehler.

Tabelle 1: Wenn Ausbildungsverantwortliche Fehler machen

Kontraproduktiv und hinderlich	Souverän und überzeugend
Fehler abstreiten: „Das kann doch gar nicht sein, ich habe doch ...“	Fehler zugeben: „Ja, stimmt, ich habe dies übersehen und dadurch ...“
Fehler herunterspielen: „Ach, darauf kommt es doch hier überhaupt nicht an, weil ...“	Fehler objektiv einschätzen: „Das ist schlecht, denn es bedeutet, dass ...“
Schuld auf andere schieben: „Das hätte Herr Kaufmann prüfen müssen, dafür kann ich nichts ...“	Zum eigenen Fehler stehen: „Das war mein Fehler, ich werde ...“

### Die Autorinnen



Ingrid Ute Ehlers



Regina Schäfer  
Beide: Expertinnen für Kommunikation im Beruf, Frankfurt am Main  
Beraterinnen, Trainerinnen, Dozentinnen, Buchautorinnen  
office@vitamin-k-plus.de, www.vitamin-k-plus.de

- Je früher ein Fehler passiert, desto besser – denn dann kann man früher daraus lernen.

Jeder, der etwas Neues lernt (eine Sportart, eine Fremdsprache, ein Handwerk), wird dem zustimmen. Auszubildende an diesem Erkenntnisprozess teilhaben zu lassen, hilft dabei, zu veranschaulichen, wie man selbst aus eigenen Fehlern oder eigenem Fehlverhalten gelernt hat. Dies bezieht sich nicht nur auf individuelle Fertigkeiten, sondern auch auf den Umgang mit Nachbarn, Freunden und Vereinskollegen. Die Vergegenwärtigung des Nutzens, den Fehler im konkreten Fall hatten, eröffnet den Auszubildenden UND den Ausbildungsverantwortlichen einen neuen und konstruktiven Blick auf das Thema Fehler.

## Unter Beobachtung

Um eine neue Sicht auf Fehler zu fördern, ist es also auch für Ausbildungsverantwortliche unerlässlich, den Umgang mit eigenem Fehlverhalten zu betrachten (s. Tabelle 1). Schließlich schauen Auszubildende genau hin, wie Vorgesetzte sich verhalten,

- wenn sie von der Kundschaft oder Kolleginnen und Kollegen auf ein Fehlverhalten hingewiesen werden,

- wenn sie von Auszubildenden auf ein Versäumnis aufmerksam gemacht werden,
- wenn sie selbst bemerken, dass sie einen Fehler gemacht haben.

Idealerweise stimmen bei den Ausbildungsverantwortlichen beim Umgang mit eigenen Fehlern das SAGEN und das TUN überein. Nur so lassen sich die Auszubildenden davon überzeugen, das Auftreten der Ausbildungsverantwortlichen anzunehmen und nachzuahmen (s. Tabelle 1).

## Wohlwollender Umgang

Bei einem lösungsorientierten Umgang mit Fehlern geht es außerdem darum, Kritik und Wertschätzung in einem möglichst ausgewogenen Verhältnis zu äußern. So werden Lernfortschritte der Auszubildenden gefördert und auch ihr Bedürfnis nach „Nestwärme“ bedient. Dazu gehört es beispielsweise,

- dass Kritik möglichst nicht in Gegenwart Dritter, sondern im „Vier-Augen-Gespräch“ formuliert wird,
- dass die Offenheit von Auszubildenden, die einen Fehler von sich aus zugeben, als Vertrauensbeweis belohnt wird,
- dass sich die Ausbildungsverantwortlichen im Außenkontakt schützend vor die Auszubildenden stellen, falls ihnen Fehler unterlaufen sind.

Dieses geschilderte fehlerfreundliche „Klima“ lässt Auszubildende die notwendige Kritik an ihren Fehlern leichter verkraften.

## Fehlerkultur konkret

Es ist zeitsparend, Fehler von Auszubildenden – wenn auch schlechtgelaunt – selbst zu beheben („Geben Sie schon her, sonst

Tabelle 2: Auszubildende zur Fehlerbewältigung aktivieren

1.	<b>Zum Fehler stehen</b>	Auszubildende werden angehalten, für Fehler die Verantwortung zu übernehmen, auch wenn es für sie unbequem und unangenehm ist: <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Auszubildende entschuldigen sich bei den vom Fehler betroffenen Kolleginnen und Kollegen persönlich.</li> <li>■ Auszubildende entschuldigen sich bei Kunden und stellen dabei klar, dass es ihr persönliches Fehlverhalten war und es ihnen aufrichtig leid tut.</li> </ul>
2.	<b>Fehlerentstehung analysieren</b>	Festgestellte Fehler, Pannen und Versäumnisse werden gemeinsam „unter die Lupe genommen“. Neben den fachlichen Aspekten sollte auch das jeweilige Arbeitsumfeld der Auszubildenden näher beleuchtet werden. Hier lassen sich oftmals fehlerbegünstigende Aspekte diagnostizieren, die man bisher nicht wahrgenommen hat, wie beispielsweise: <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Es stehen keine Ansprechpartner/-innen für kurzfristige Zwischenfragen zur Verfügung.</li> <li>■ Es ist sehr laut, wodurch Azubis in der Konzentration gestört werden.</li> <li>■ Auszubildende erhalten unvollständige oder fehlerhafte Informationen zum Arbeitsauftrag.</li> <li>■ Auszubildende geraten unter Stress, weil sie länger für eine Arbeit benötigen, als vorgesehen ist.</li> </ul>
3.	<b>Fehler selbst beheben</b>	Auszubildende zählen nach Kritik an einem Fehler häufig darauf, dass sich schon irgendjemand um die Behebung des Fehlers kümmern wird. Um dieser kindlichen Betrachtungsweise entgegenzutreten, sollten Auszubildende in die Pflicht genommen werden, ihre Fehler auch selbst zu beheben oder abzumildern – oder zumindest daran mitzuwirken: <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Auszubildende machen Lösungsvorschläge, wie der Fehler behoben werden kann.</li> <li>■ Auszubildende werden angeleitet, den verpatzten Arbeitsvorgang nochmals auszuführen.</li> </ul>

wird das nix...“). Allerdings nimmt man den Azubis damit die Chance, aus Fehlern zu lernen. Eine handlungsorientierte Herangehensweise hingegen unterstützt die Auszubildenden dabei, sich konstruktiv mit dem Fehler, seinen Ursachen und seinen Folgen auseinanderzusetzen (s. Tabelle 2).

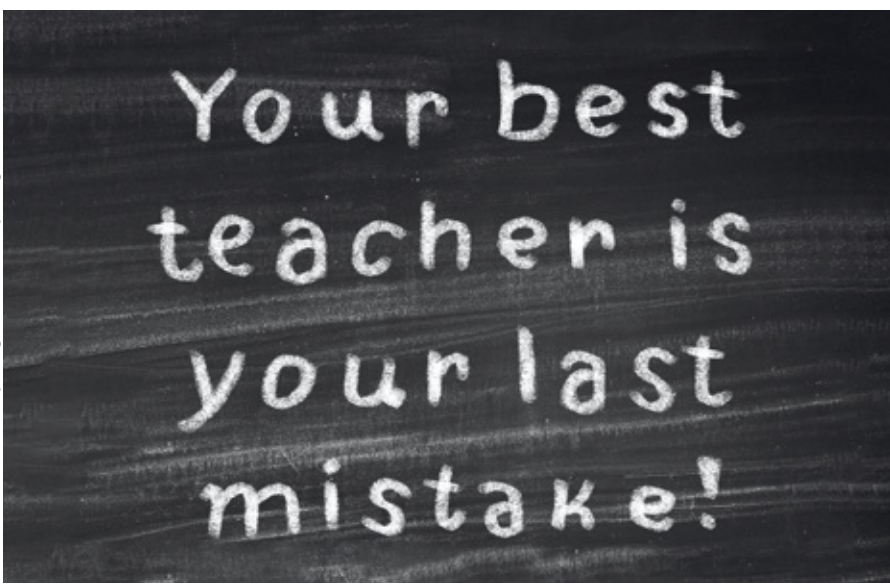
Je nach Schwere des Fehlers und persönlicher Reife sollten die Auszubildenden bei

allen drei Schritten tatkräftig unterstützt oder lediglich begleitet werden. Besonders die gemeinsame „Endabnahme“ der Fehlerkorrektur ist wichtig. Damit gelingt es, das gelöste Problem als Erfolgserlebnis zu etablieren.

## Alleinstellungsmerkmal

Eine konstruktive Fehlerkultur im Ausbildungsbetrieb ist ein wertvolles Alleinstellungsmerkmal im Wettbewerb um Fachpersonal. Auch wenn Ausbilderinnen und Ausbilder nicht die Fehlerkultur des gesamten Unternehmens völlig neu ausrichten können, kann es dennoch gelingen, eine gewisse Vorbildfunktion im Unternehmen einzunehmen. Diese Entwicklung wird positive Effekte zur Folge haben:

- Die Auszubildenden beginnen, Verantwortung für ihr Tun und ihr Verhalten zu übernehmen.
- Die Reaktionszeiten auf Fehler verkürzen sich, dadurch verringert sich der entstandene Schaden.
- Der Lerneffekt in der Ausbildung erhöht sich insgesamt.
- Der Teamgeist in der Abteilung wird insgesamt gestützt.



Aus Fehlern lernen, sollte gefördert werden.