

Jeder sein eigener Unternehmer

Wege zu einem selbstbestimmten Leben

19. Kapitel

Woher unaufhörlich Chancen für Verbesserungen kommen: Fehler und Irrtümer

Das Problem mit der Unvollkommenheit

Irgendwann in seinem frühen Leben macht jeder die Erfahrung, daß ihm ein Fehler unterläuft, den er hätte vermeiden können, ja hatte vermeiden wollen - und dann ist er doch passiert. Wut auf sich selbst. Vielleicht hat die Mutter Trost gespendet. Vielleicht mit einer kleinen Geschichte wie dieser: Der Zoo-Elefant hat in seinem Gehege eine Maus übersehen und ihr auf die Zehen getreten; er entschuldigt sich bei der Maus, die artig erwidert, "Nicht so schlimm! Hätte mir auch passieren können!".

Fehler machen und sich irren, gehört zur menschlichen Natur. Wir haben zwar das Wissen oder zumindest die Ahnung vom perfekten Zustand einer Sache oder der fehlerfreien Bewältigung einer Aufgabe, aber erfahren immer wieder, wie selten es uns gelingt, dem Ziel der Fehlerlosigkeit auch nur nahe zu kommen. Und ist es erreicht, war dies auch nur ein einmaliger Vorgang. Beim nächsten Versuch kann wieder alles schief gehen. Bekannt ist das Sprichwort von den Lorbeeren, auf denen man sich nicht ausruhen kann.

Der Sport gibt anschauliche Beispiele dafür, wie der Mensch im Kampf mit seiner Unvollkommenheit nach vollendetem, perfektem Handeln strebt. Immer wieder, mit Eifer und Ehrgeiz, eisernem Willen und Entsaugung. Und das sind oft schon diejenigen, die von Natur aus für ihre Sportart besonders begabt sind. Stehen sie schließlich an der Spitze der Konkurrenz, sind manche von ihnen noch längst nicht zufrieden, sondern wollen sie auch noch die letzten Fehler ausmerzen.

Obwohl es in unseren Zielvorstellungen Vollkommenheit gibt, müssen wir uns mit unserer Unvollkommenheit täglich arrangieren. Unser Selbstbewußtsein muß verkraften, daß wir uns irren und uns Fehler unterlaufen. Aber nicht achselzuckend nach dem Motto "Ich bin auch nur ein Mensch!", sondern nach dem Motto "Das passiert mir nicht noch einmal!". Aus Fehlern und Irrtümern lernen ist die einzig sinnvolle Reaktion auf die demütigende Erfahrung der Unvollkommenheit.

Stärken und Schwächen

Welche Eigenschaften schätzen Sie und welche nerven Sie bei anderen Menschen? Gehen Sie die folgende Liste durch und schreiben Sie links neben jedes Eigenschaftswort, wieviel

Prozent davon ein Partner aufweisen sollte, damit Sie dauerhaft mit ihm zusammenleben könnten.

großzügig
 pünktlich
 fleißig
 ordentlich
 zielstrebig
 ehrlich
 zuverlässig
 aufmerksam
 konsequent
 ausdauernd
 sparsam
 spontan

Gehen Sie die Liste noch einmal durch und schreiben Sie rechts neben das jeweilige Eigenschaftswort, wieviel Prozent Sie sich selbst als gegeben – nicht als gewünscht – zuschreiben würden. Seien Sie 100 Prozent ehrlich!

Wenn sich ein Jugendlicher nach seinem Schulabschluß um eine Lehrstelle bemüht, werden bei ihm Grundfähigkeiten vorausgesetzt, wie sie die Schulen vermitteln. Das Abitur wird vorausgesetzt, wenn ein junger Mensch studieren will. Geht es nach der Ausbildung um einen Arbeitsplatz, gehen Arbeitgeber davon aus, daß die fachliche Qualifizierung gegeben ist. Was glauben Sie, was darüber hinaus von Bedeutung sein könnte, damit ein Bewerber den zu besetzenden Arbeitsplatz erhält und nach der Probezeit auch behält? Markieren Sie die jeweilige der folgenden Formulierungen links, wenn Sie überzeugt sind, daß die Aussage auf Sie zutrifft – sonst rechts.

Ich bin sehr realitätsbewußt und lasse mich nicht von Stimmungen leiten.

Wenn man mir etwas verständlich erklärt, habe ich kein Problem, die gestellte Aufgabe zu erfüllen.

Am liebsten organisiere ich meine Arbeit selbst.

Lernen macht mir Spaß.

Wenn ich mich auf eine Sache konzentriere, kann man mich kaum ablenken.

Mein Fachwissen halte ich aktuell. Die Kosten für die Fachzeitschriften, Seminare und Tagungen sollte allerdings mein Arbeitgeber bezahlen.
 Denn er hat ja auch den Nutzen von meiner Arbeit.

Erfolge müssen gefeiert werden.

Menschen muß man nehmen, wie sie sind.
Es gibt keine anderen.

In einem Vorstellungsgespräch wird so nicht gefragt. Aber die Gesprächspartner von Seiten des Unternehmens werden versuchen herauszufinden, was für eine Person sie vor sich haben, welche Anschauungen und Eigenschaften sie hat. Denn sie stellen sich die Frage: Paßt dieser Bewerber in unser Unternehmen?

Nehmen Sie anhand Ihrer Markierungen bei den Eigenschaftswörtern und den Statements eine Selbsteinschätzung Ihrer Stärken und Schwächen vor. Nehmen Sie dazu ein Blatt Papier und kennzeichnen Sie die linke Hälfte mit einem Minus-Zeichen und die rechte Hälfte mit einem Plus-Zeichen. Notieren Sie entsprechend die Eigenschaftsworte: rechts die positiven Eigenschaften, die Sie sich zuschreiben, sofern der Prozentsatz über 50 liegt, links die negative Formulierung, wenn der Prozentsatz unter 50 liegt. Ergänzen Sie, wenn Ihnen weitere Kennzeichnungen für Ihre Person einfallen. Verfahren Sie in der gleichen Weise mit den Statements. Formulieren Sie gegebenenfalls die Aussagen um, wenn sie dann besser auf sie passen. Fügen Sie weitere Sätze zu Ihrer Selbstdarstellung hinzu. Machen Sie die Licht- und Schattenseiten Ihrer Person deutlich.

Sprechen Sie diese Selbsteinschätzung mit den Menschen durch, die Sie gut kennen und zu denen Sie Vertrauen haben.

Formulieren Sie anschließend Sätze zu den Punkten Ihrer Selbsteinschätzung, die Sie verbessern wollen. Beispiel:

Man kann mich leicht von meiner Arbeit ablenken.
Deshalb werde ich mir ein Buch mit
Konzentrationsübungen kaufen und dann trainieren.

Bringen Sie die Statements Ihrer Selbstverbesserungsvorhaben in eine Reihenfolge: Womit wollen Sie anfangen? Womit fortfahren?

Erkennen Sie Ihre Erziehungsschäden und machen Sie sich an ihre Aufarbeitung!

Wer mit seinen Fehlern nicht umzugehen gelernt hat, läuft Gefahr, daß andere das erkennen oder spüren und das ausnutzen. Die mißgünstigen Kollegen merken, wenn einer Angst vor Fehlern hat, wenn er sie nicht zugeben, geschweige denn sich nicht entschuldigen kann. Sie werden ihn reinlegen, ihm die Schuld für Fehler in die Schuhe schieben; er wird es ihnen nie recht machen – es sei denn, er ordnet sich ihnen unter. Angst vor Fehlern macht erpreßbar.

Eine andere Schiefelage: Manch einer ist im Zuge antiautoritärer Erziehung zu der Einstellung gekommen, daß Fehler eben

immer wieder passieren und deshalb klaglos hinzunehmen sind. Devise: Schnell vergessen und weiter nur so drauf los. Hin und wieder klappt es ja auch mal. Kein Ehrgeiz. Kein Leistungswille. Kein Biß. Der Erziehungsirrtum hat die Bewältigung von Unvollkommenheitsempfinden und gleichzeitigem Vollkommenheitsstreben verhindert. Aber hohe Fehlerquoten lassen keine akzeptable Arbeitsleistung zustande kommen.

Manche Mutter, die ihr Kind auf dem Spielplatz mit Reden wie diesen "Wie oft soll ich dir das noch sagen!", "Kannst du denn nicht aufpassen!", "Nein, was bist du dumm!", "Mußt du denn nur Blödsinn machen!", "Das habe ich dir schon hundertmal erklärt!" traktiert, bringt ihr Kind in die Gefahr, mit seiner Fehlerhaftigkeit nie umgehen zu können. Die Überforderung des Kindes – meist in der Absicht, ein möglichst hohes Maß an Lebenstüchtigkeit anzuerziehen – drängt in die Verweigerung, die Flucht.

Das gegenteilige Erziehungsverhalten ist für ein Kind von genauso großem Schaden – wenn es keinerlei Verhaltensanleitung erfährt, wenn ihm die Selbstverständlichkeit der Lebenseinführung mehr oder weniger vorenthalten bleibt, wenn niemand ihm seine Erfahrungen mit der Wirklichkeit interpretiert und ihm so Überlebensfähigkeit vermittelt. Denn der Mensch ist immer so etwas wie eine Frühgeburt, die sich nur durch die enge Bindung zu einer Bezugsperson entwickeln kann - und nicht durch das Sich-selbst-überlassen-bleiben.

Da niemand ohne Erziehungsfehler groß wird, gehört gerade das Feld des Umgangs mit den eigenen Fehlleistungen zu den Bereichen, mit denen sich jeder intensiv befassen muß:

- Wie werde ich mit meinem Versagen fertig?
- Traue ich mir etwas zu?
- Stehe ich, wenn es darauf ankommt, eine Situation durch?
- Wie korrigiere ich Fehler, die mir unterlaufen?
- Kann ich Fehler offen zugeben?
- Mit wem rede ich über meine Fehler?

Jeder macht nicht nur Fehler, sondern jeder hat auch Fehler. Kennen Sie Ihre Fehler? Wie oft haben Sie schon Besserung gelobt? Nicht den Mut verlieren! Arbeiten Sie mit Geduld und Ausdauer an Ihrer Selbstverbesserung! Helfen können Partner und Freunde: durch Ermutigung, durch Vorbild, durch Verständnis, durch ihren klaren Standpunkt. Ein Partner allerdings, der die Rolle der gedankenlosen Mutter vom Spielplatz, wie sie zuvor zitiert wurde, fortsetzt, läßt keine Chance auf Besserung. Auch hier wirken die Redewendungen verheerend: "Laß das lieber!", "Das wäre das erste Mal, daß du etwas zustande bringst!", "Das glaubt dir doch kein Mensch!", "Mach dir doch nichts vor!", "Mach dich doch nicht lächerlich!".

Zustände kommen Fehler und Irrtümer auf vielfältige Weise: Fehleinschätzung einer Situation, unzulängliches Wissen,

mangelnde Erfahrung, unzutreffende Informationen, falsche Prognosen, Wunschdenken. Immer hängt es damit zusammen, daß wir nicht allwissend sind. Und selbst dann, wenn wir die notwendigen Kenntnisse und Handlungsmöglichkeiten haben, erleben wir uns als Versager. Das sind die Momente, in denen man sich ohrfeigen möchte.

Lernen Sie, emotionslos mit Ihren Fehlern umzugehen!

Es gibt Fehlerursachen, die wir selbst zu verantworten haben, und solche, die von anderer Seite ins Spiel gebracht werden. Es gehört zur Situationsanalyse, die Ursachen und die Herkunft von Fehlern und Irrtümern herauszufinden und ihre Folgen realistisch einzuschätzen. Bei der Bewältigung kommt es darauf an, möglichst objektiv, distanziert und emotionslos vorzugehen. Wer bei Irrtümern und Fehlern nicht zur Sache kommen kann, weil er von sich selber als Betroffenen nicht loskommt, verstrickt sich in Vorwürfe, Schuldzuweisungen, Selbstverteidigung, Konflikte und Streit.

Wenn ich sehe, was ich beispielsweise durch Unachtsamkeit angerichtet habe, sind Schuldgefühle durchaus angebracht – und Wiedergutmachung. Sack und Asche haben ihren Sinn als Geste der Buße, vor allem wenn eine Wiedergutmachung nicht möglich ist. Dennoch: Nicht darin untergehen, sondern innerlich kopfgesteuert bleiben.

Der Umgang mit den eigenen Fehlhandlungen hat starke Auswirkungen auf das Selbstwertgefühl. Niemand steht vor sich selbst gern als Versager da. Die Erziehungsmethoden mancher Eltern können aber genau das zur Folge haben, wenn es ihnen nicht gelingt, Lob und Tadel auszugleichen. Kluge Eltern lassen ihren Kindern Freiraum, ihre Umwelt zu erkunden, sich zu erproben und Erfahrungen zu machen; sie geben dabei Anleitung und Hilfestellung, machen vor und loben, wenn eine Situation gemeistert wurde. So kommt man als Knirps darauf: Richtig machen - ok, falsch machen - auf ein Neues.

Nach der Erziehungszeit kommt es sehr darauf an, in welchen Milieus der junge Mensch sich bewegt, welchen Einflüssen anderer Menschen er ausgesetzt ist und sich aussetzt. Davon hängt ab, ob es gelingt, zu einem Prozeß des Ab- und Aufarbeitens von Fehlerhaftigkeit zu kommen. Ziel ist, den rechten Umgang mit Irrtümern und Versagen zu lernen, die Fähigkeit zu erlangen, menschliche Unzulänglichkeiten zu akzeptieren, ohne das unaufhörliche Streben nach ihrer Aufhebung aufzugeben. Dieses Streben braucht ein Selbstbewußtsein, das ohne Gefahr für das Selbstwertgefühl das Risiko des Mißlingens aufgrund eigener Fehler verkraftet. Nur so wird es auch möglich, Verantwortung zu übernehmen. (Kapitel 1: Die Balancierstange des Lebens)

Gerade die Übernahme von Verantwortung, die in der Regel andere Menschen beispielsweise andere Familienmitglieder,

Kollegen, Freunde in die Folgen des Handelns einbezieht, macht ein möglichst fehlerfreies Agieren wichtig. Managementfehler können ein Unternehmen in den Konkurs stürzen, unter dessen Auswirkungen viele Familien zu leiden haben. Mitarbeiter tragen Verantwortung für Maschinenanlagen im Wert von mehreren Millionen, die durch eine einzige Unachtsamkeit vernichtet werden können.

Wenn Unternehmen nur noch aufgrund von Spitzenleistungen überleben können, ihnen dies aber nur mit qualitätsorientierten Mitarbeitern gelingt, dann werden sie vornehmlich Mitarbeiter mit Null-Fehler-Ehrgeiz beschäftigen. Geringe Chancen hat folglich auf dem Arbeitsmarkt, wer diesem Anspruch nicht gerecht zu werden vermag. Alle, die in Selbstmanagement sich zu qualitätssichernden Leistungsträgern entwickelt haben, brauchen sich um ihre Zukunft nicht zu sorgen.

Im Bereich der Risiken für die Umwelt kann menschliches Versagen, beispielsweise das Alkoholproblem eines Schiffskapitäns, zur Katastrophe führen. Alles Bestreben in den gefahrenträchtigen Bereichen des Wirtschaftens muß deshalb einer ständigen Minimierung der Risiken gelten. Denn Versicherungen können nur den finanziellen Schaden ausgleichen, Zerstörungen können sie nur bedingt beheben. Ausgelöschtes Leben kann niemand zurückholen.

Es gibt Tätigkeiten, bei denen nichts schiefgehen darf

Zur Vermeidung von Fehlern beziehungsweise zu ihrer Entdeckung, wenn sie denn doch passiert sind, werden bei technischen Vorgängen erhebliche Anstrengungen unternommen. Denn nur mit fehlerfreien Produkten können sich Unternehmen behaupten. Deshalb gibt es in den Betrieben Qualitätszirkel und wurden Verfahren der Qualitätssicherung eingerichtet, die den Produktionsablauf begleiten. Es ist nämlich schon zu großer Schaden entstanden, wenn erst vor der Auslieferung auf Fehler hin kontrolliert wird - soweit das dann überhaupt noch möglich ist.

Qualität wird produziert, wenn bereits bei der Produktplanung auf minimale Fehleranfälligkeit geachtet wird, die zugelieferten Produkte in einem Qualitätssicherungsverfahren hergestellt werden und die eigenen Produktionsverfahren so organisiert sind, daß die Wahrscheinlichkeit von Fehlern gering ist. Schleichen sich dennoch Fehler ein, müssen sie möglichst frühzeitig entdeckt und korrigiert werden. Nur so können fehlerfreie Produkte wie Atmungsgeräte oder verkehrssichere Flugzeuge entstehen.

Zu den Maßnahmen der Qualitätssicherung gehören auch Schulungsprogramme. Denn ohne die Mitwirkung der Mitarbeiter ist jede Anstrengung in Sachen Qualität zum Scheitern verurteilt. Dabei geht es nicht nur um technisches Know-how, sondern auch um Motivation und Verhalten. Das ist

mit ein Grund dafür, warum bei Bewerbern heute nicht nur auf fachliche Eignung, sondern auch auf Persönlichkeitsmerkmale und Arbeitseinstellung geachtet wird. Da kann es sich fatal auswirken, wenn im Auswahlverfahren die persönlichen Schieflagen zu Tage treten. Es wird zunehmend riskant zu glauben, die fachliche Qualifikation genüge als Voraussetzung, einen Arbeitsplatz zu erhalten. Was nützt ein perfekt ausgerüsteter Operationssaal oder ein fehlerfrei produziertes Flugzeug, wenn die Mannschaft, die damit zu arbeiten hat, nicht die notwendige fachliche und soziale Kompetenz hat?

Prüfen Sie sich, ob Sie diesen Anforderungen genügen! Was tun Sie, um künftigen Herausforderungen gerecht zu werden?

Entwickeln Sie Ihr persönliches kontinuierliches Verbesserungsverfahren!

Selbstverbesserung ist untrennbar mit bewußter Lebensgestaltung verbunden. Vier Aufgabenbereiche lassen sich unterscheiden:

1. Seine Zeit nutzen!
2. Sein Umfeld organisieren!
3. Seine Handlungen strukturieren!
4. Sein Geld nicht verschwenden!

Seine Zeit nutzen!

Zur besseren Nutzung von Zeit dient:

- Mit Periodenbezug aufschreiben: Wieviel Zeit habe ich wofür eingesetzt?
- Mit Periodenbezug planen: Wieviel Zeit will ich wofür einsetzen?
- Aufspüren: Wer sind meine Zeitdiebe? Was tue ich, um sie zurückzudrängen?
- Wieviel Zeit verschwende ich ohne fremden Einfluß? Gegenmaßnahmen?
- Stehe ich unter ständigem Zeitdruck? Was mache ich falsch?
- Drücke ich mich oft umständlich aus? Artikulationsübungen machen!

Hinweise und Anregungen gibt Kapitel 5: „Zeitplanung“, auch Kapitel 17: „sinnvoll miteinander reden“.

Sein Umfeld organisieren!

„Ordnung ist das halbe Leben“, heißt ein Spruch. Ordnung ist ein Hilfsmittel, mit dem man sich vieles erleichtern kann. Wer Ordnung hält, braucht nicht zu suchen. Wo alles seinen Platz hat, fällt sofort auf, wenn etwas fehlt. Wo mehrere Personen zusammen leben oder zusammen arbeiten, verbessert Ordnung die Effektivität und bringt Zeitersparnis, sie hilft, Mißverständnisse und Konflikte zu vermeiden.

Die Gestaltung des Lebensumfelds verlangt, daß man wahrnimmt, wer und was einen umgibt. Zudem sollte man sich fragen: Warum ist das so, wie es ist? Außerdem: In welchem Zusammenhang stehen die Personen und die Dinge zueinander? Das Beobachtungs- und Erinnerungsvermögen muß ständig trainiert werden. Nur so läßt es sich verbessern. Dazu kann man Wartesituationen nutzen: Wer sind die anderen Wartenden? Wie sehen sie aus? Welche Rückschlüsse kann man aus ihrer Kleidung ziehen? Wie läßt sich das Wartezimmer beschreiben? Welche Gegenstände gibt es? Es gibt 1000 Fragen, mit denen Sie sich Ihr Umfeld bewußt machen können. Und dann: Wie würden Sie den Raum gestalten, wenn Sie ihn einzurichten hätten? Mit welchen Personen würden Sie gerne ins Gespräch kommen?

Selbst gestalten können Sie Ihr Wohnumfeld. Tun Sie es! Gestalten Sie Ihre Wohnung immer schöner, immer anregender, immer heiterer! Zuhause sollten Sie Ihren persönlichen Arbeitsplatz haben. Es muß eine Freude für Sie sein, dort zu arbeiten. In Kapitel 12 wird darauf eingegangen.

Seine Handlungen strukturieren!

Spontan und direkt handeln, auch wenn wir keine Ahnung haben – dazu neigen wir von Natur aus. Drauf los und sehen, was passiert. Als Erwachsener geht man jedoch ein großes Risiko ein, wenn man dieses kindliche und jugendliche Verhalten beibehält. Denn als Erwachsener ist man für sein Tun und Handeln uneingeschränkt verantwortlich. Die Folgen von Fehlern und Irrtümern müssen wir ausbaden. Andere können mitbetroffen sein.

Jede Handlung setzt sich aus einzelnen Tätigkeiten zusammen, die sich in einer bestimmten Reihenfolge aneinanderfügen. Manches wird uns als Abfolge beispielsweise einzelner Handgriffe vorgegeben, damit wir keinen Fehler machen. Ob das nun Anleitungen zur Bedienung von Geräten am Arbeitsplatz sind oder für den Zusammenbau von Ikea-Möbeln. Wer gelernt hat, nicht nur fremde Anleitungen zu befolgen, sondern auch selbst Vorgehensweisen zu entwickeln, wo keine vorgegeben sind, nutzt seine Handlungsfreiheit und entwickelt zunehmend Handlungssicherheit. Man weiß, wie man an eine Aufgabe herangeht.

Ob Sie die Wohnung renovieren, kochen, eine Reise in eigener Regie organisieren, eine Feier vorbereiten, Texte verfassen, ein Referat ausarbeiten – bei allem, was Sie in Angriff nehmen, kommen Sie relativ schnell und ohne allzu viele und allzu große Pannen ans Ziel, wenn Sie mit System und detailliert vorgehen. In den einzelnen Kapiteln des SINNphOLL®-Buchs gibt es dazu unzählige Anregungen und Hinweise. Machen Sie sich diese zunutze und entwickeln Sie Ihre eigenen Systeme. Verbessern Sie unablässig Ihre Handlungsabläufe. Dabei müssen Sie nicht

alle Fehler und Irrtümer selber ausprobieren, lernen Sie aufgrund Ihrer Beobachtungen aus den Fehlern und Irrtümern anderer.

Sein Geld nicht verschwenden!

Geld macht nicht glücklich, heißt es. Aber der rechte Umgang mit Geld kann erheblich dazu beitragen, ein glückliches Leben zu führen. Welcher Geldeinsatz ist einem dienlich und welcher schadet einem? Dazu macht manch einer erst einmal bittere Erfahrungen. Sparen Sie sich die! Ganz ohne den einen oder anderen Fehler und Irrtum wird es freilich nicht gehen. Auch zum Thema „Geld“ gibt es im SINNphOLL®-Buch Anregungen und Hinweise, Kapitel 15: „Nicht davon träumen, sondern damit zurecht kommen: Geld“.

Erschienen im September 2005