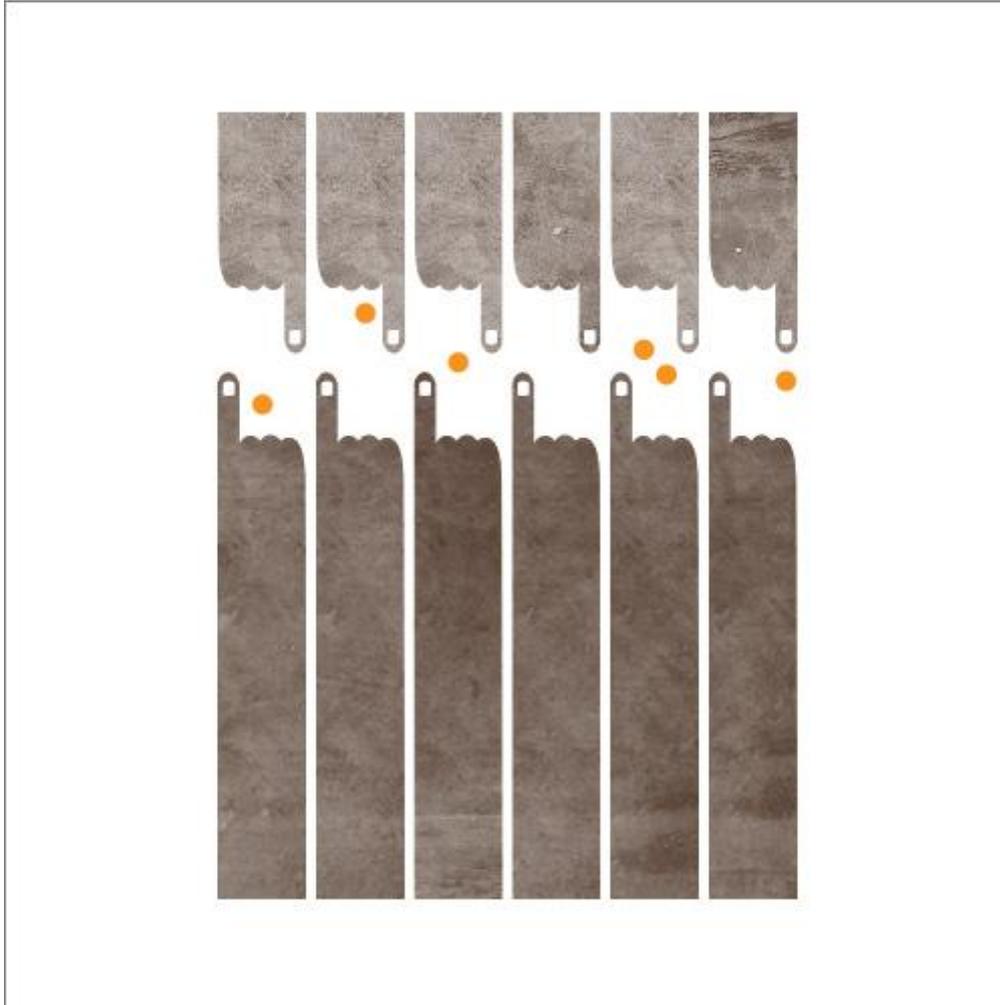


**Wenn es mal schief geht –  
Wie gehen Sie damit um?**



Wenn etwas schief läuft, dann ist die Erfahrung nicht unnütz, sondern birgt wertvolle Information. Nämlich das Wissen darüber, wie etwas nicht funktioniert. Es reicht aus, das Wissen darüber zu speichern und dann wieder aufzurufen, sobald es gebraucht wird. So einfach kann der Umgang mit einem Fehler oder Misserfolg sein.

Wesentlich komplizierter ist der persönliche Umgang mit Fehlern oder Misserfolgen, vor allem für Führungskräfte. Menschen werten Fehler gerne als einen Ausdruck von Schwäche, Versagen oder gar als Zeichen mangelnder Intelligenz. Das schmerzt. Insofern ist die Reaktion verständlich, die Schuld von sich zu weisen oder erst gar nicht an sich ranzulassen. Führungskräfte reagieren häufig unangemessen auf Misserfolge. Sie schaffen dadurch ein schlechtes Klima. Aber auch Mitarbeiter neigen zu einem speziellen Verhalten in Schuldfragen. Nicht selten schreiben sie sich den Fehler selbst zu und lähmen dadurch sich und das Team.

**Elf Persönlichkeitstypen zur Wahl**

Die amerikanischen Wissenschaftler Ben Dattner und Robert Hogan haben das Verhalten von Führungskräften bei Misserfolgen analysiert und dabei elf Persönlichkeitstypen unterschieden. Gleich vorneweg gesagt, alle elf Typen reagieren problematisch auf Misserfolge oder Fehler. Die Wissenschaftler teilen die elf Typen in drei Gruppen ein, die typisches Verhalten zeigen: extrapunitiv, intropunitiv oder impunitiv (punitiv ~ strafend). Übersetzt heißt das: Andere sind

schuld, ich bin schuld, oder ich leugne den Fehler und somit die Schuld oder bagatellisiere. Die Einteilung der Gruppen geht auf den Psychologen Saul Rosenzweig zurück.

### Wie reagieren Sie auf Fehler oder Misserfolge?

Typenklassifizierungen samt zugeschriebenen Verhaltensweisen stoßen bei vielen Menschen auf Widerstand. Wer lässt sich schon gerne kategorisieren, geschweige denn in eine Schublade stecken. Natürlich sind Menschen viel komplexer. Und dennoch kann es ein brauchbares Werkzeug sein, sozusagen ein Ausgangspunkt für eine Selbst- oder Teamaufarbeitung.

#### EXTRAPUNITIVER TYP: „Die anderen sind schuld“

- **REIZBAR: EXPLOSIVER AUFPASSER**
  - Reagiert auf die kleinsten Fehler völlig überzogen.
  - Urteilt vorschnell über Misserfolge.
- **VORSICHTIG: SENSIBLER ZURÜCKWEICHER**
  - Rechnet mit Fehlschlägen.
  - Fühlt sich zu schnell angegriffen, um aus Feedback zu lernen.
- **SKEPTISCH: WACHSAMER BEOBACHTER**
  - Erwartet unfaire Schuldzuweisungen.
  - Sieht in konstruktiven Hinweisen nur die Kritik.
- **GEMÄCHLICH: AUSREDENSPEZIALIST**
  - Sucht und flüchtet sich in Ausreden.
  - Macht oft den Auftraggeber verantwortlich.

#### INTROPUNITIVER TYP: „Ich bin schuld“

- **GEWISSENHAFT: MIKROMANAGER**
  - Kritisiert sich selbst schon beim kleinsten Fehler.
  - Fürchtet Fehlschläge so sehr, dass er sich selbst lähmt (Analyseparalyse).
- **PFLICHTBEWUSST: MÄRTYRER**
  - Nimmt mehr Schuld auf die eigene Kappe als angemessen.
  - Geht mit sich selbst so hart ins Gericht, dass andere ihre Kritik schon gar nicht mehr äußern.

#### IMPUNITIVER TYP: „Keiner ist schuld“

- **KÜHN: DER GELTUNGSBEDÜRFTIGE**
  - Reagiert auf Kritik wütend oder verletzt.
  - Schmeichelt sich bei Vorgesetzten ein, in der Hoffnung, Fehler zu vermeiden.
- **BOSHAF: SEILTÄNZER**
  - Leugnet seine Rolle bei Fehlschlägen und vielleicht sogar den Fehlschlag an sich.
  - Verzerrt Informationen, um nicht verantwortlich gemacht zu werden.
- **RESERVIERT: GLEICHGÜLTIGER TAGTRÄUMER**
  - Ignoriert hilfreiches Feedback.
  - Misserfolge und Schuldzuweisungen scheinen ihn nicht zu kümmern.
- **BUNT: SCHAUSPIELER**
  - Setzt darauf, dass man ihm alles verzeiht.
  - Würde lieber kritisiert als ignoriert werden.
- **FANTASIEVOLL: DURCHSETZUNGSSTARKER TAGTRÄUMER**
  - Liefert komplexe Erklärungen für Misserfolge.
  - Scheint künftige Kritik zu fürchten, aktuelle aber gelassen hinzunehmen.

Anhand der Aufstellung der drei Gruppen können Sie sich überlegen, zu welchem Typ Sie neigen. Oder welche Kultur sich in Ihrem Team durchgesetzt hat. Einen vollständigen kostenlosen englischsprachigen Test mit 120 Fragen können Sie abrufen unter

<http://personal.psu.edu/j5j/IPIP/ipipneo120.htm>