

Lernplattform: Scheitern, Zweifeln, Fehler machen

Eine Mathematikvorlesung ist wie eine Nachtwanderung im Gewitter. Die meiste Zeit fühlt man sich verloren, nass und erbärmlich, aber in seltenen Momenten gibt es einen Blitz und der erleuchtet die gesamte Szenerie. Sobald Sie sich vergegenwärtigen, dass Ihre missliche Lage weder ein untrügliches Zeichen der eigenen unheilbaren Dummheit ist, noch ein Hinweis darauf, dass der Vortragende völlig inkompetent ist, sondern einfach ein ganz normaler Zustand, ist es klar, was man tun sollte.⁸

Sind wir reif fürs Scheitern? Kürzlich erschien die Zeitschrift für Organisationsentwicklung (1, 2007) mit dem Titelthema „Sinnvoll Scheitern“. Von nicht abgeschlossenen Projekten, von der Normalität des Misserfolgs, den Grenzen der Produktivität ständiger Veränderungsappelle, kurz der Notwendigkeit sich mit all dem „Unerfreulichen“ zu beschäftigen, um langfristig produktiv sein zu können, ist in dieser die Rede. Ein Zeichen der Zeit? Eine Erkenntnis, die überfällig ist, da sie auf unerwünschte Nebenwirkungen von Qualitätsnormen und Innovationsappellen verweist?

Darf man angesichts der Notwendigkeit guter Beispiele für die Lösung schwieriger Anforderungen überhaupt über den Gewinn des Scheiterns, Zweifeln, Fehlermachens sprechen? Machen wir es kurz: Man darf nicht – man muss! „Best practice“ und „failed practice“ ergeben erst zusammen die Plattform, um Strategien jenseits einer schlichten Ergebnisorientierung zu reflektieren. Zu wissen, wie etwas funktioniert hat oder auch nicht, ist für den Erkenntnisprozess allemal spannender als, dass es funktioniert hat. Warum ist diese Prozessanalyse aber weniger angesagt als die Ergebnisschau? Vor allem wohl wegen des Imageschadens, den man befürchtet und auch realiter befürchten muss, da vielerorts Fehlerwahrnehmung mit Fehleranfälligkeit verwechselt wird. Nicht zu vergessen die narzisstische Kränkung beim Vorzeigen des eigenen Fehlers!

Niemand wird behaupten, dass er gern scheitert – es schmerzt! Ebenso werden nur wenige den Zweifel lieben, vor allem nicht, wenn wichtige Entscheidungen anstehen. Und den Fehler loben? Allenfalls gerne, wenn man auf der richtigen Seite steht: Als pädagogische oder Motivationsstrategie ist der Fehler *des anderen* willkommen, doch bei sich selbst? Dabei wissen wir doch alle, dass wir von Fehlern umzingelt sind und kräftig zu einer ordentlichen Menge beisteuern.

Fehler werden als Anlass und Gegenstand eines dezidierten Fehlermanagements dort fokussiert und in diesem Sinne geschätzt, wo sie vernichtende Folgen haben können, wie in der Flugsicherung oder der Medizin. Hier sind sie wertvoll, vielleicht weil ihre Wirkungen so *unmittelbar* sichtbar werden und ihre Personalisierung als kritisch, da begrenzt, erkannt ist. Handlungsketten sollen nachvollziehbar, entscheidende Wendungen identifizierbar werden.

Und im Allgemeinen in Organisationen, bei gesellschaftlichen Strukturentwicklungen, in Bildungsprozessen, wo In- und Output nicht so einfach in Bezug gesetzt werden können? Komplexität verhindert hier eine einfache Achse in der Ursache-Wirkungs-Analyse. Der Einzelne, wahlweise als Teil einer Gruppe (Organisation, Verband, Verein, Arbeitskreis, Studiengang, Kurs, Nachbarschaft usw.), sieht sich in Wenn-dann-Beziehungen („Wenn ich das getan hätte, dann...“), aber das Wenn-dann ist zugleich auch ein „Wenn man mich das hätte tun lassen ...“ oder „Wenn X. getan hätte...“ oder „Wenn alle anderen dies tun, dann...“ usw. Eine Komplexität, die einem hilft oder dazu verleitet, den eigenen Anteil in der systematischen Analyse unbestimmt zu lassen.

⁸ Körner, Tom W. (2005): Ein Lob der Vorlesungen. DMV-Mitteilungen, 13-4, 241-246, S.245



Will man für sich aber aus komplexen Zusammenhängen lernen, geht es so einfach und so schwer wie für den Hörer einer Mathematikvorlesung, wie ihn uns Körner (2005) vorstellt. Für diesen heißt es, sich auf das Dialogische konzentrieren, das Schreiben praktizieren und auf den Wechsel der Richtung oder des Themas achten, damit die schwierige Anforderung nicht als Versagen interpretierbar wird. Denn es ist nicht vorrangig das Ergebnis, das interessant ist, sondern der Weg dorthin, mit seinen Irrungen und Wirrungen, verworfenen Richtungen, Rückkehr zu verlassen Positionen, Überprüfung der Strategie. Mathematik-Machen vor aller Augen ist, andere beim Denken zuschauen lassen. Das ist der eigentliche Gewinn, im Falle der Vorlesung einer ansonsten gänzlich deplatzierten Lehrform, sofern sie sich auf den frontalen Input von Ergebnissen konzentrieren würde. Jedes Buch wäre ansonsten überlegen – wer akustischer Lerner ist, könnte sich immer noch zur Not selbst vorlesen. Das Selbststudium bliebe einem passiven Zuhören überlegen.

Auch für Organisationen gilt, dass „Inkonsistenzen, Widersprüchlichkeiten und Dilemmata“ keine Probleme von Organisationen sind, sondern eine Grundbedingung darstellen⁹. Die daraus erwachsenden Spannungen – durch ein nicht einfach Begreifen, Verstehen, Definieren, Kategorisieren können – sind grundsätzlich Impulse für Erkenntnis, wenn sie auch nicht immer auch als solche verstanden und genutzt werden.

Das Glatte, nicht Irritierende, Abgeschlossene eines Produktes erzeugt bei den wenigsten Menschen Neugierde auf seinen Herstellungsweg. Es wird geschaut, verweilt oder verworfen. Auch wenn Erfolg Anstöße zum Nachmachen gibt, begeistern kann, ist es das „Wie haben Sie das gemacht?“, genauer „Wie hat es nicht funktioniert oder wäre beinahe schief gegangen oder was würden die gleichen MacherInnen beim nächsten Mal ganz anders machen?“ etc. dass Schlüssel für das eigene Vorgehen und die Wahrnehmung vorhandener Ressourcen und Hindernisse gibt. Mehr noch: Erfolgsgeschichten fordern viele geradezu dazu heraus, dem Erzählten nicht zu trauen. Behauptete Makellosigkeit macht misstrauisch und löst, sofern man nicht von ihr profitiert, oft Vorbehalte aus, die offenen Widerstand zur Folge haben können. Ein bekanntes Beispiel aus Organisationen bieten Erfahrungen mit Leitbildentwicklungen. „Leitbildprozesse scheinen als Nebeneffekt oft das Gegenteil dessen zu produzieren, was sie vorgeben. Nicht Harmonie sondern Divergenz, nicht mit den Organisationszielen identifizierte, sondern frustrierte Mitarbeiter. Das konstruierte Ideal der Organisation kontrastiert den aktuellen Zustand und lässt diesen als defizitär erscheinen. ... Indem ein Soll kriert wird, erscheint die Diskrepanz zum Ist umso größer.“ (Gössler, 9) Wer in einem Bild leben soll, vergleicht mit dem Ist und „verteidigt“ schließlich seine Realität.

Ein zu erwartender Effekt, wenn man sich die Mühe machte, sich zu vergegenwärtigen, dass die Sicht auf die Lebens- und Arbeitswelt jedes Einzelnen immer auch durch Uneindeutigkeit, Brüchigkeit, Kompromisse etc. geprägt ist. Die Wahrnehmung von Welt – von Menschen in Organisationen, Gruppen etc. – ist nur in Teilen deckungsgleich. Wer ein Bild angeboten bekommt, mit dem er sich im oben skizzierten Sinn nicht identifizieren kann, weil es zu schön ist, kann dieses natürlich narzisstisch adaptieren, wahrscheinlicher ist jedoch, dass er sich nicht ausreichend in seiner Lebenswelt wahrgenommen und entsprechend missachtet fühlt.

Auch diese Phänomene sind aus Gruppenbildungsprozessen, Projektablaufen allseits bekannt: Der ersten Phase einer (euphorischen) Orientierung über das mögliche – angebotene – Neue, folgt die Ernüchterung und Konfrontation mit der Realität. Entwicklung braucht in dieser Phase u. a. Differenzierungsfähigkeit, Ambiguitätstoleranz, Distanzierungsvermögen, Denken in Strukturen unter Wahrnehmung der eigenen Gefühle und der Gefühle anderer usf.

Wer hier auf schnellen, konfliktfreien Erfolg „gebucht“ ist, bleibt in der Regel in der „Ernüchterung“ stecken und sammelt mit der Zeit Misserfolgsüberzeugungen, die u. a. von der Reflexion über die eigenen fehlenden Fähigkeiten abzulenken vermögen. Vom Ergebnis her gedacht wird die Welt dann nur mehr in Schwarz oder Weiß gesehen. Schuld für „Schwarz“ hat bei dieser Strategie dann der Einzelne und aus seiner Sicht eher die anderen bzw. man „klagt“ die Rahmenbedingungen als ursächlich an. Der Erfolg wird dagegen gerne vom Einzelnen reklamiert, die dafür notwendigen Strukturen bzw. der Anteil der Anderen gerne übersehen.

⁹ nach Kühl (1998) in: Gössler, Martin (2007), Die Kunst des Scheiterns. Organisationsentwicklung, 1, 4-11, 10



Erfolgreiches wird überhaupt gerne (bei)behalten. Man läuft Gefahr, nicht mehr zu fragen, wie es noch gehen könnte bzw. ob nicht ganz anders und besser. Dabei wäre gerade emotional betrachtet die Phase des Erfolgs der beste Zeitpunkt für Menschen, sich mit Kritischem auseinanderzusetzen. Wenn die Dinge insgesamt gut laufen und man sich gut fühlt, kann Unsicherheit besser – vor allem, wenn sie durch eigenes Fragen induziert ist – akzeptiert und ertragen werden. Man muss ja nicht darauf warten, dass ein Scheitern erzwingt, das eigene Tun in Frage zu stellen. Ganz umfassend ist es für den Berufsalltag mehr als profitabel. „... sich mit Themen auseinanderzusetzen, mit denen man sich normalerweise (aus Gewohnheit oder Not) nicht beschäftigt...“, wie es de Bernard (2006, 157)¹⁰ hier für den interkulturellen Dialog empfiehlt. Wer diesen Modus der kontinuierlichen Selbst/Befragung nicht selbst herstellen will oder sich der zugegebenermaßen oft sehr anstrengenden Aneignung dieser Fähigkeit verweigert, nimmt sich und anderen wesentliche Chancen für Entwicklung.

Nicht nur in Bildungsprozessen können wir uns in keiner Weise leisten, uns nicht in diesem Sinne systematisch zu befragen. Stürzen wir uns auf die – möglichen – Fehler. Hier ein Versuch, mit Beispielen aus Debatten und Organisationen im Bereich beruflicher Bildung in den Sozial- und Gesundheitsberufen unterlegt, jedoch beliebig übertragbar.

1. Fehlertypen: Checkliste fürs Zweifeln und Nachfragen

Im oben zitierten Schwerpunktheft Scheitern der Zeitschrift OrganisationEntwicklung findet sich ein kleines Fehler-Glossar¹¹ charakteristischer Denkfehler, Entscheidungsfehler, Kommunikationsfehler und Handlungsfehler. Fangen wir schlicht mit dem Denken an.

1.1 Denkfehler

Im Angebot befinden sich Anchoring, Availability Heuristic, Bandwagon Effect, Bestätigungsfalle, Déformation professionnelle, Dichotomes Denken, Extrapolationsfehler, False consensus effect, Loss Aversion, Not-invented-here Syndrom, Planungsfälle, Post hoc ergo propter hoc, Recency Bias, Status-Quo Fehler, Sunk Cost Bias, Übergeneralisierung, Vividness Bias und Zirkuläres Argumentieren. Eine hübsche Summe an Möglichkeiten, derer einige auch Entscheidungs-, Kommunikations- und Handlungsfehler enthalten bzw. zur Folge haben.

Nehmen wir diese als Folie für einen exemplarischen Blick auf Ausschnitte in den Debatten um die Reform der beruflichen Bildung – z. B. der Pflegeberufe.

Hier scheint vielen schon alles entschieden. Der Trend müsse zur Generalisierung und Akademisierung gehen. Dazu gehöre eine Ausweitung der Kompetenzdomäne, siehe Vorbehalts- und Übernahme medizinischer Gesundheitsaufgaben. Die neu geschaffenen Ausbildungsgesetze werden als Durchgangsstadien betrachtet für eine grundsätzliche Reform. Die Anpassung „an Europa“ erzwingt dies ohnehin. Gleichzeitig wird ein wachsender Pool an ungelerten Helfern vorausgesehen, da man anders die demographische Not nicht beantworten werden könne.

Gleiches ließe sich für Diskussionen um die Erzieherausbildung und weitere Berufe skizzieren. Sämtliche Debatten folgen ähnlichen Grundfiguren.

Fest verankert sind die Positionen und damit anfällig für eine Fixierung an Referenzpunkten, die – vielleicht weil sie so lange schon verhandelt wurden – als nicht mehr verhandelbar identifiziert und (vor sich selbst) verteidigt werden (*Anchoring*). Gerade das müsste jedoch ein Warnsignal erzeugen. Schließlich liegt es nahe, dass etwas, das vor Jahren gefordert wurde und nun endlich greifbar erscheint, nicht unbedingt mehr zeitgemäß sein muss, schaute man jetzt unbefangen auf die Situation. Man könnte die vorhandenen Ressourcen anschauen und die

¹⁰ De Benard, Francois (2006): Armut und Gewalt. In: Wulf, Ch., Poulain, J., Triki, F. (Hrsg.), Europäische und islamisch geprägte Länder im Dialog. Gewalt, Religion und interkulturelle Verständigung. Berlin: Akademie Verlag, 157-168

¹¹ Irrren ist menschlich. Ein kleines Fehler-Glossar. Zusammengestellt von Martin J. Eppler. In: OrganisationsEntwicklung, 1, 2007, 36-38.



ganze Kraft darauf konzentrieren, das Vorhandene zu optimieren, die Ausbildung zu exportieren, an den Niveaus zu arbeiten, statt kaum erreicht schon wieder grundsätzlich das Neue als nicht ausreichend zu diskreditieren. Tendenziell läuft man Gefahr, hier neue Entwicklungen (reformierte Ausbildungsgesetze) auf der Basis des Vergangenen zu bewerten. Man glaubt noch immer zu wissen, wie es ist, weil man weiß, wie es war, auch wenn jetzt nicht damals ist (*Availability Heuristic*).

Je stärker man sich hier einer Mehrheit in der Analyse verbunden sieht – und die Mitglieder von Gremien, die über Fragen der Professionalisierung beraten, sind ja oft über Jahrzehnte miteinander bekannt, kennen die jeweiligen Positionen – umso wahrscheinlicher wird es, sich auf den gerade benutzten Zug zu setzen, zumal dann, wenn dieser noch Macht und Geld eingelagert hat (*Bandwagon Effect*). Jede Äußerung, die dann die eigene Position verstärkt, ist willkommen und wird ggf. auch für die weitere Analyse verarbeitet, alles, was nicht willkommen ist, wird potentiell negiert (*Bestätigungsfalle*). Man mutet sich selbst zu, weniger zu verstehen, als möglich wäre. Beispiel: Man weiß zwar, dass Großbritannien ein für die Nutzer sehr prekäres Gesundheitssystem hat, propagiert aber unverändert, dass die Professionalisierung in der Pflege der deutschen weit voraus ist. Man erlaubt sich, den Kontext tendenziell auszublenden, da der eigene Beitrag (hier der Pflege) aus der beruflichen Tradition heraus als überwertig erscheint bzw. gedeutet wird (*Déformation professionnelle*). Beispielhafte Sätze hierfür sind: „Wir müssen für die Pflegeberufe etwas tun, wenn dabei immer mehr Menschen nur noch Helferberufe offen stehen sollten, kann das nicht unser Problem sein. Das begrüßen wird nicht, kann jedoch nicht unsere Aufgabe sein, uns damit auch noch zu beschäftigen.“ Wahlweise können andere Berufe (Begriffe) gesetzt werden... der Erzieher-, Lehrerberuf usf. Es dominiert die selektive Wahrnehmung, da vordergründig zum eigenen Nutzen.

Eine solche Sicht auf die Debatte mag auch *dichotomen Denken* geschuldet sein, das verzerrt und polarisiert. Und in der Tat sind es die starken Kontraste, an denen wir oft in der Erinnerung hängen bleiben und die das Bild vom anderen prägen, ohne dass dieser andere eine Chance hätte, sich aus dieser Fixierung in einem Schwarz-Weiß-Bild noch zu lösen. Die Sortierung folgt einem: Wer ist für, wer gegen die selbst eingeschlagene Richtung. In der Orientierung an denen, die gleich denken, will man vorankommen. Die Abgrenzung zum anderen, gegenüber dem Anderen bahnt, damit tendenziell reaktiv, den nächsten Schritt, ohne zu hinterfragen, ob dieser überhaupt erforderlich ist. Es könnte doch sein, dass das Ziel, z. B. der Platz, den ein Beruf im Rahmen von Versorgungs- oder Betreuungsleistungen einnimmt, das vorhandene Niveau der Ausbildung, differenziert aus allen Perspektiven betrachtet und bewertet, genau richtig ist.

Die Idee, dass „die Zukunft einfach eine Steigerung der Gegenwart sein wird“ (*Extrapolationsfehler*)¹², entwertet nicht nur Erreichtes, sondern sie produziert auch potentiell einen Kreislauf, in dem immer wieder „neu erfunden“ wird, was schon einmal gebraucht bzw. verworfen wurde. Beispiel: Da die Personalausstattung mit Fachkräften durch Niveauehebungen der Ausbildung immer teurer wird, braucht man Qualifizierungen für die mehr werdenden Helfer, an deren Niveauehebung wiederum fortlaufend gearbeitet werden wird. Fehler produzieren neue. Wenn man nur für seine eigene Perspektive denkt, sind andere sich sicher, dass auf einen Wechsel der Perspektive nicht zu rechnen ist – und jeder für sich selbst sorgen muss usf.: klassische Projektion. Man sperrt sich in einen Rahmen ein, denkt nicht in weiteren Kontexten und Perspektiven (*Framing*): Man verharrt in einer eindimensionalen Sichtweise auf die Dinge und wird als Mensch geschätzt oder abgelehnt mit dieser Position.

Gegebenenfalls kommt es von Außen betrachtet zu nicht nachvollziehbarem Fallenlassen von Positionen. Beispiel: War es noch vor gar nicht langer Zeit ein Sakrileg, Ausbildung in den Pflegeberufen ohne Ausbildungsvergütung zu denken (zu fordern), redet seit der Forderung „Pflegeausbildung an die Fachhochschulen (Bachelor)“ kaum einer noch davon. Die Karawane ist weiter gezogen. Die, die dann noch daran festhalten, mögen sich unversehens damit konfrontiert sehen, dass ihre ehemals aus ihrer Sicht vorhandenen Konsensus-Partner im Denken „verschwunden“ sind. Auch hier gilt u. U., dass bei den konstatierten

¹² Eppler, 37



Gemeinsamkeiten nicht differenziert hingeschaut, nachgefragt und gedacht worden ist. Meinungen bleiben unbemerkt oder „in der Rückhand“, wenn nicht daran gearbeitet wird, dass sie formuliert und gehört werden (*False consensus effect*).

Eine Summe solcher Erfahrungen löst dann die Gefahr eines Absicherungsdenkens aus: Was kann noch gerettet werden, wird zum Leitziel der Überlegungen (*Loss Aversion*). Dem Vorhandenen wird mehr Aufmerksamkeit geschenkt, als dem Möglichen (*Status Quo Fehler*).

Oder neue Positionen werden „angeschaltet“. Quelle sind hierfür oft Tagungstrends und dort – zufällig – vertretene Ansichten „zu dringenden Fragen der Zeit“. Weil man selbst dabei war, weil evtl. rhetorische Figuren wie „Das werde kommen, der Zug sei schon längst abgefahren, die Möglichkeiten zum Handeln haben wir verpasst! usf.“ benutzt werden, wird das Denken von *Übergeneralisierung* bestimmt. Viele von uns kennen zum Beispiel entsprechende Tagungseffekte. Auf einmal wird ein Thema in der beruflichen Bildung hochgespielt. „Jetzt“ spricht alles über „Schlüsselqualifikationen“ oder „Selbstorganisiertes Lernen“ oder „Modularisierung“ oder notwendige „Weiterbildungsgesetze“ für das Berufsfeld. Ähnlich wie bei den „Projektfriedhöfen“ in Organisationen verschwinden viele dieser Trends und „dringenden Handlungsbedarfe“ zugunsten anderer in überschaubaren Zeiträumen, ohne dass die aufgeworfenen Fragen tatsächlich bearbeitet, gelöst wurden. Die Folgen solch impuls-gesteuerter „Wichtigkeiten“ für systematisches Denken-, Handeln- und Gestalten-wollen bleiben meist unbedacht. Vermutlich wäre es zu weit gegriffen, auch für diesen Typus nicht abgeschlossener Projekte „Trauerarbeit“, wie dies Organisationsberater für gescheiterte Vorhaben bisweilen tun, zu empfehlen. Mindestens lohnte es sich aber darüber nachzudenken, ob sich langfristig darüber nicht ein „Vorrat resignativen Wissens“ (Keupp, 2007) bildet.¹³

Eine Reaktion auf diese Form unproduktiven Scheiterns ist der Rückzug darauf, was – nur – für einen selbst wichtig ist und daher auch nicht von Außen einfach zur Disposition gestellt werden kann. In dieser Lage läuft unser Denken Gefahr, sich etwas Eigenes, Originäres „parken“ zu wollen. Mögliche Folgen: Die eigene Idee wird auch dann noch beharrlich verfolgt, wenn Aufwand und Wirkungen in keinem produktiven Verhältnis mehr stehen. Man hat so viel investiert, dass man glaubt, am Ende dann auch noch den letzten Rest (ggf. auch an Würde) zu verlieren, wenn man die Ziele ändert, mit etwas anderem beginnt. Die investierten Kosten sollen nicht verloren sein (*Sunk Cost Bias*). Kränkungen werden ggf. geleugnet, indem man die Anstrengungen verdoppelt bzw. die Anstrengungen anderer negiert, sofern sie Früchte tragen, weil man sie nicht selbst erzeugt, den Weg nicht selbst „entdeckt“ hat (*Not-invented-here-Syndrom*): ein klassisches Konkurrenzszenario.

Viele dieser „Reflexe“ zur Wahrung der eigenen Bedeutung und der Bedeutung des eigenen Tuns münden in ein Denken, das personen- bzw. organisationsgebunden ist: Es kann nicht gut sein, was der andere tut, wenn man ihn bzw. die Organisation nicht schätzt. Unzählig die Beispiele, wo das Nein zu einem Vorschlag sich nur darin begründet. Als Legitimation für diese selbst auferlegte Denkbarriere hilft *Zirkuläres Argumentieren*: Weil man bei Mittragen des Vorschlags dem anderen nur einen Vorteil einbringen würde, den dieser dann für seine – weiterhin grundsätzlich – „schlechten Ziele“ nutzen könnte, geht man auch den möglichen Schritt nicht mit.

Einsichtig erscheint dies vielen (*Band Wagon Effect*), da es allgemeine Erfahrung abbildet, wenn auch der eigene Anteil an der Produktion dieser Erfahrung ausgeblendet wird. Auf einer Metaebene die möglichen Folgen durchzuspielen, würde Distanzierungsfähigkeit von den eigenen Emotionen und Sichtweisen verlangen. Vielfach wird jedoch das unmittelbar Erlebte als stärker relevant verarbeitet, als auch zugängliche abstrakte Informationen des Problems bzw. über den laufenden Prozess (*Vividness Bias*). Die Forderung der Nachhaltigkeit von Strategien rekurriert auf diesen Denk- und in der Folge Entscheidungs- und Handlungsfehler. Informationen, die sich mit dem bereits Vorhandenen verknüpfen lassen, werden potentiell eher aufgenommen, als solche, die dem erarbeiteten Wissensstand widersprechen (*Bestätigungsfalle*).

¹³ Keupp, Heiner (2007): Plädoyer für eine zivilgesellschaftliche „Neuerfindung“ Sozialer Arbeit. In: Theorie und Praxis der Sozialen Arbeit, 3, 11-18



Nicht zuletzt wird Denken durch einen weiteren mächtigen Fehler beschränkt: Sich nicht vorstellen zu können, dass, was man selbst verstanden hat, für einen selbst Alltag ist, der andere nicht versteht (*Curse of Knowledge*). Dafür stehen unzählige Beispiele von Profis in den Sozial- und Gesundheitsberufen, die es nicht fassen können, dass „die“ Gesellschaft immer noch nicht kapiert, wie es um die Nöte der Profis, ihrer Klienten und Patienten bestellt ist. Jenseits der banalen Einsicht des „Warum auch sollten alle BürgerInnen es so im Detail wissen, es ist doch nicht ihr Job!“, spiegelt sich darin, als Folge einer Summe von Fehlern, das von Keupp konstatierte Ergebnis eines „hohen Maßes an Eigenbezüglichkeit“ des professionellen Systems: „Das Kompetenzgerangel der unterschiedlichen Anbieter, die Zuständigkeitskämpfe der Professionen und Träger verbraucht sehr viel mehr Ressourcen, als die Orientierung an den alltäglichen Problemlagen der potentiellen oder aktuellen NutzerInnen.“ (13)

1.2 Entscheidungsfehler

Selbstverständlich führen Denkfehler zu Entscheidungsfehlern. Die Einsicht schützt einen nicht vor selbigen, allenfalls der kontinuierliche Check, welche von ihnen eine wesentliche Rolle für Entscheiden, Handeln und Kommunizieren spielen könnten. Natürlich gilt auch: Fehlersuche ist nicht automatisch produktiv. Jenseits der Relevanz, die vorhanden sein muss, sich gerade hier und jetzt mit selbiger zu beschäftigen, müssen Tiefe und Breite angemessen sein. Sonst entsteht die Gefahr der *Paralyse durch Analyse*.

Vor lauter Analyse das Handeln verpasst – das kommt vielen in den Kopf, wenn es im Bereich der beruflichen Bildung um notwendige Entscheidungen geht. Und weil die Diskussionen endlos sein können – ohne dass sie etwas Neues bringen, oft weil man sich in der Dynamik oben skizzierter Fehler verfängt - entsteht das Risiko, koste es, was es wolle, zu irgendeiner Entscheidung zu kommen. Die Differenzierung der Sichtweisen nimmt ab, die Neigung zu extremen Entscheidungen zu (*Polarisierungseffekt*). Die Dominanz einzelner, die forcieren, und Einzelne, die sich bei Entscheidungen bedeckt halten, führen dazu, dass nicht das Bestmögliche diskutiert wird, sondern die Qualität der Entscheidung in besonderem Maß von der Qualität der dominierenden Person abhängt (*Groupthink*). Die getroffene Entscheidung wird dann gerne personalisiert, den Nicht-Beteiligten wird zugute gehalten, dass ihnen nichts anderes übrig geblieben sei; wiederum ein einfaches Ursache-Wirkungs-Schema. Fakt ist, dass so keine Abstimmungskultur entsteht, an der alle irgendwie beteiligt sind, und dass vorhandene Ressourcen verweigert werden. Eine Richtung wird aus dem Stand gewählt und eingenommen (*Kurzschluss-/Blitzentscheidung*), um voranzukommen. So fallen Richtungsentscheidungen aus „einer Laune“ heraus, legitimiert bei den Einzelnen in je unterschiedlichen Aufgabenrollen, Tagesformen, zugestandenem Möglichkeiten usf.

Denkt man ohnehin im Rahmen des zu Erwartenden, ist das kreisförmige Denken mit ad-hoc-Durchbrüchen fast vorprogrammiert. Tenor: „Ich erwarte mir vom gemeinsamen Nachdenken gar nichts... und warte zu, an den aus meiner Sicht entscheidenden Punkten Pflöcke zu setzen.“

1.3 Kommunikationsfehler

Sie sind eine „schlüssige“ Folge vieler der oben genannten Denkfehler. Die Annahme im Besitz des Wissens zu sein, „aus Erfahrung zu wissen“, besser durchzublicken – ob als Gruppe (wir sind die besten!) oder Einzelner – behindert und entwertet Kommunikation. Warum etwas noch einmal erklären, was der andere nicht versteht? Wenn er auf der Ebene des üblichen Fachdiskurses nicht mitredet oder reden will, weil er dies für sich als nicht erforderlich erachtet? Wenn er dies als Grund anführt, worum die Kommunikation nicht klappt? Man reagiert auf Schlüsselwörter, wiederholt ggf. notwendige „Schlagabtausche“ und orientiert sich dabei – was Klarheit und Inhalt – anbetrifft, am jeweiligen Publikum, um die mögliche Zustimmung und Anerkennung auszuloten (*Audience Tuning*). Kommunikation findet so in Abhängigkeit von anderen statt – obwohl man eher selbst die Überzeugung haben mag, dass man die Situation bestimmt. Die reaktive Verstrickung bleibt jedoch bestehen, der eigene Radius begrenzt.



1.4 Handlungsfehler

In der Summe der Fehler entsteht ein Graben zwischen dem, was gewusst wird bzw. werden kann, und dem, was für das eigene Handeln daraus folgt (*Knowing-doing gap*). Gepaart mit starken Überzeugungen, wie Welt und Mensch funktionieren, produziert man selbige Erfahrungen, ohne sich dem Fakt *selbsterfüllender Prophezeiung* bewusst zu sein. In einer Zeit, in der das schnelle Reagieren auf vielfältige äußere Anforderungen den Alltag bestimmt, wird der Druck, schnelle Lösungen zu finden, zur Gefahr Aufgaben zu früh zu beenden (*Task Closure*). Das Ergebnis: Abgebrochene Konfliktlösungen, gemeinsame Vorhaben etc. werden endgelagert, ohne ihre mögliche „Sondermüll-Qualität“ zu realisieren.

2. Fehlerszenarien: Typische Varianten

2.1 Jetzt doch nicht!

Günstige Zeiten für eine Nutzung von Irrtümern? Für viele in keinem Fall: „Das bitte nicht auch noch!“ In zweierlei Hinsicht wird diese Haltung gestützt. Schließlich fehlt vielerorts an den Orten beruflicher Bildung das gute Gefühl, kontinuierlich Gutes erreichen und Erreichtes sichern und verfeinern zu können. Dafür ist der Druck von Außen zu hoch: siehe pauschalierende Kritik an der Bildung und Forderung nach grundsätzlichen Reformen. Zum anderen bindet diese Situation entsprechende Energien vor allem der Leitung in der Außenvertretung bzw. der Umsetzung und Begleitung neuer Verfahrensweisen in die Bildungspraxis. Es läge also nahe, in punkto Zeit und Bereitschaft mangelnde Möglichkeit zur Fehleranalyse zu konstatieren.

Doch was ist die Alternative? Es gibt sie nicht. *Gerade* dies zu tun... den Denkfehlercheck zu machen, bringt erst voran.

Ist alles schlecht am System und nichts mehr zu retten, es sei denn durch komplette Erneuerung? Keupp stellt schlicht fest, dass „Verfalls- und Zerfallsdiagnosen ... in Phasen gesellschaftlichen Umbruchs immer Hochkonjunktur (haben) und das ist nicht erstaunlich, denn das ist ja ein Wesensmerkmal jeder dynamischen Entwicklung, dass etwas aufbricht, bislang selbstverständliche Muster nicht mehr tragen und neu gestaltet werden müssen.“ (16) Sich auf diesen Zug zu setzen bzw. einzelne Situationen zu verallgemeinern, nicht ggf. das Motiv der Zuspitzung zu hinterfragen, griffe zu kurz. Gefordert ist Beweglichkeit und Bewegungsfreude, Verantwortung für das Gestalten zu übernehmen. Dafür ist eine differenzierte Sicht auf Fehler, die in der Vergangenheit, aber auch jetzt schon wieder gemacht werden, die Basis!

2.2 Mit denen doch nicht!

Ist die Kluft zwischen einer politischen Wahrnehmung der Bildung und den Realitäten der Ausbildungspraxis unüberbrückbar? Viele denken vor dem „Ja“ kaum noch nach. Zu umfassend scheint die Erfahrung, zu nutzlos erscheint eine Hoffnung auf Änderung. Auch wenn dies zuträfe. Ein Ja mündet häufig in die Entscheidung von Leitenden und Lehrenden, die Auseinandersetzung mit dem Außen von der Kommunikation nach Innen zu trennen. Eine „realitätstaugliche Binnenwelt“ steht einer „realitätsuntauglichen Außenwelt“ gegenüber.

So stellt Cornelia Edding (2007) in der Sichtung von Beratungsprozessen eine „bemerkenswerte Veränderung“ fest. „Noch vor drei Jahren bezogen sich 90 % aller Probleme auf den Binnenbereich der Einrichtung. Im Vordergrund standen unterschiedliche Facetten des Verhältnisses zwischen Chefs und Mitarbeitern. Die restlichen 10 % bezogen sich auf Themen, die sich aus der Sandwich-Position des jeweiligen Leiters ergaben. Heute jedoch ist es genau umgekehrt: in der Beratung geht es fast ausschließlich um Fragestellungen, mit denen die Leiter sich aufgrund anderer Kontextbedingungen konfrontiert sehen.“

Mit Abstand ist schnell ersichtlich, dass sich die beklagte Kluft darüber verstärkt, dass Profis, hier ob Leitende oder Lehrende, die Trennung reproduzieren – sei es in einer Selbstdefinition



als Beschützer gegenüber des Widernissen des Alltags oder als Kontrolleure dessen, was an Effekten von Außen im Innen ankommen darf, oder als Macher, die die Ausgestaltung organisieren. In jedem Rollenverständnis ist bereits die Enttäuschung über „äußere Andere“ und „innere Andere“ angelegt, da Abstand organisiert wird: vielleicht im Vorgriff auf das Wissen, dass Konflikte entstehen werden, die Konfrontationen unausweichlich machen. Mit der Herstellung einer emotionalen Trennung lassen sich Zumutungen besser „verinseln“. Wie viele Fehler damit und mit welchen Folgen verbunden sind, ließe sich über die oben dargestellte Checkliste erhellen. Und das ist notwendig. Es spricht viel für die These von Edding, dass gerade jetzt, wo es kaum Zeit gibt, sich den „Binnenverhältnissen“ zu widmen, diese Zeit in einem größeren Umfang gebraucht wird, da ohne einen Ort der Kommunikation Spannungen und grundsätzliche Infragestellungen nicht produktiv genutzt werden können. Und es spricht viel dafür, dass die Definition dessen, was die jeweils „eigentliche Arbeit ausmacht“ zugunsten einer Öffnung in weitere Lebens- und Arbeitswelten verändert werden muss. Sonst wird die Zahl der schaffbaren feindlichen Welten, die dann in der Tat mit un/liebsamen Überraschungen aufwarten können, da man sie ausblendet, höher als gewünscht bleiben.

2.3 Nicht noch mehr!

Muss nicht endlich Schluss sein mit der Zumutung, sich nicht auf die eigentliche Arbeit konzentrieren zu dürfen? So verständlich der Wunsch ist, es wird nicht Schluss sein. Der Wunsch oder die Forderung, es müsste, ist ggf. ohnehin Ausdruck der eigenen *Déformation professionnelle*. Die Mehrzahl der Leitenden, Lehrenden, Mitarbeiter im Sozial- und Gesundheitsbereich definieren sich wohl unverändert in erster Linie als Fachleute. Fachleute, die „in quasi-familiären Verhältnissen“ (Edding) gleiche Ziele mit gleich Gesinnten verfolgen. Diese Zeiten wird es voraussichtlich nicht mehr geben und diese Haltung war vermutlich auch schon immer – fachlich – falsch. Denn ein Handeln, dass sich nicht tätig in Kontexten verortet, muss immer in seiner Wirkung beschränkt sein, schlechtestenfalls zum Falschen beitragen. Dass nur aus der eigenen Profession zu urteilen falsch ist, wird beim anderen bekanntlich sofort erkannt. Die schlichte ökonomische Variante – Kostensteuerung vor Fachlichkeit (*Framing*) – wird von den Profis des Sozialen sofort als reduzierte Problemsicht identifiziert.

Bleibt es beim schlichten Besetzen von Positionen, dient dieses dem Abstecken von Territorien. Eine ohne Zweifel immer noch personal bzw. organisational erfolgreiche Strategie, die den eigenen Nutzen organisiert, potentiell auf Kosten anderer. Fehler offen zu legen, ist dann kaum einfach zu empfehlen. Denn Fehleranalyse, genau genommen die Suche nach dem Fehler-Verantwortlichen, dient dann einem anderen Ziel: „Erfolgs- und Misserfolgzuschreibungen“, fungieren hier als „unverzichtbare Spielkarte in den Machtarenen der Organisation“ (Gössler, 8).

Der langfristige Misserfolg einer solchen Instrumentalisierung von Fehlern ist jedoch sozialpsychologisch längst belegt; zum Beispiel im so genannten Prisoner-Dilemma-Game – ein Experiment, bei dem zwei Spieler unter Bedingungen spielen, bei denen sie nur zwei Möglichkeiten haben: *Mit* dem anderen kontinuierlich etwas weniger, als maximal möglich zu gewinnen, also zu kooperieren, oder gegen den anderen zu spielen mit der Aussicht auf maximalen Gewinn (natürlich auch Verlust). Die Ergebnisse sind eindeutig: Wer kooperiert, ggf. bei Konkurrenz des anderen auf Konfrontation umstellt, diesem aber nach einer gewissen Zeit eine zweite Chance gibt, ist strategisch und vom Ergebnis (Gewinnsumme) her langfristig am erfolgreichsten. Wer sich nicht vorstellen kann, dass der andere „falsch“ spielt bzw. dass Zusammenarbeit auch ihm nutzt, da mit ihr auf die Zeit betrachtet der höheren Gewinn erzielt wird, verliert!¹⁴

¹⁴ Vgl. auch Bauer, Joachim (2006): Prinzip Menschlichkeit. Warum wir von Natur aus kooperieren. Hamburg



3. Fazit

Abstand nehmen, neu hinschauen, die Verunsicherung als Tuchfühlung mit der Wirklichkeit¹⁵ erkennen, sind wesentliche Bedingungen, um berufliches Handeln zu verantworten. Menschen in Organisationen, die sich im oben skizzierten Sinn definieren, haben dann in jedem Fall die folgenden Standardeinsichten griffbereit:

- Sie wissen, dass sie in bestimmten Positionen verankert sind und Gefahr laufen, in ihren Sichtweisen eingeengt zu sein und in der Folge bewegungsarm zu werden.
 - Sie bemerken ihre Anpassung. Dort wo sie zu wenig Position beziehen, nehmen sie die Folgen für strategisch wirksames Handeln wahr.
 - Sie erkennen opportunistische Tendenzen, ggf. als Schutzbehauptung, um nicht handeln zu müssen. Dass Züge längst abefahren, Entwicklungen schon längst im Gange sind, *bahnt* sie in ihrem Handeln nicht.
 - Sie bedenken, dass ihr Wissen und ihre Einschätzung von Situationen Ergebnis von vielfältigen Erfahrungen ist, die andere weder nachvollziehen können noch müssen.
 - Sie lassen sich nicht von Erfahrungen und Polarisierungen dominieren.
 - Sie reflektieren, dass aus der Gegenwart die Zukunft nicht ableitbar sein wird – es wird nicht alles schlimmer oder besser.
 - Sie bemerken angst-induzierte Entscheidungen, z. B. alle Aufträge zu nehmen, obwohl dies im Widerspruch zu ihren Zielen steht. Sie erkennen diese als Mitarbeit an der eigenen Entwertung.
 - Sie halten nicht starr an Zielen fest, die wenig Aussicht auf Erfolg oder Akzeptanz besitzen, auch wenn sie weiterhin richtig sind, nur aus dem Grund, weil man in diese investiert hat.
 - Sie behalten die Fassung, wenn einzelne Vorkommnisse zum Trend erklärt bzw. skandalisiert werden und ringen um weitgehende Wahrnehmungsvollständigkeit.
 - Sie wissen, dass Fehler und Versagen immer die eigene Geschichte aktualisieren. Sie trennen daher in der Bearbeitung zwischen der persönlichen und der anlassbezogenen Ebene, unter konkreter Betrachtung der ausgelösten Gefühle und ihrer Herkunft.
-
- Auf wissensbasierte Fehlerursachen – „Ich wusste nichts davon!“¹⁶ reagieren sie mit dem Anspruch sich wirklich zu gut infomieren.
 - Auf kompetenzbasierte Fehlerursachen – „Ich konnte es nicht stoppen!“ antworten sie mit Einmischung nach Kräften und konstruktiver Konfliktbereitschaft.
 - Aus wertbasierten Fehlerursachen – „Es war mir damals nicht wichtig!“ schlussfolgern sie, dass es wichtig ist, Entwicklungen bei anderen ernst zu nehmen, auch wenn sie einen (vorerst) nicht selbst betreffen.
 - Aus entscheidungsbasierten Fehlerursachen – „Ich hatte mich für die falsche Option entschieden!“ lernen sie, dass sie alle Faktoren, die dazu geführt haben, gründlich betrachten, um daraus zu lernen.
 - Aus aufmerksamkeitsbasierten Fehlerursachen – „Ich hatte nicht aufgepasst!“ – filtern sie, das es notwendig ist, immer genau hinzuschauen, statt das Gewohnte zu fokussieren bzw. vorauszusetzen.
 - Fehler aufgrund äußerer Umstände – „Es lag nicht in meiner Hand!“ hinterfragen sie auf eigene ungenutzte Entscheidungsspielräume bzw. sorgen für deren Erweiterung.

Folgt man der Auffassung, dass Menschen Subjekte ihres eigenen Handelns sein wollen, dass es um eine zivilgesellschaftliche Perspektive geht, die von der „bedingungslosen Würde des Menschen und nicht von seiner ökonomischen Verwertbarkeit ausgeht“ (Keupp, 15), bleibt nur die dauerhafte Reflexion und die Analyse eigener Engführungen. Im Grundsatz geht es darum, Ermöglichungsstrukturen zu schaffen, statt kontrollierend-sanktionierend zu steuern. Das ist die Basis für Wahrnehmungsoffenheit. Und mit dieser werden dann nicht nur die eigenen Verfahrensweisen bewusster, sondern ggf. auch Einsichten über bereits vorhandene erfolgreiche Strategien erst zugänglich.

¹⁵ Weick & Sutcliffe (2003) in Gössler

¹⁶ Kategorisierung nach Eppler

