
Scheitern ist Silber, Lernen ist Gold

Gebe ich als Suchbegriff bei Google *scheitern* ein, wird mir auf der ersten Seite eine bunte Sammlung von Artikeln angezeigt, die sich mehr oder weniger darum drehen, wie wichtig Scheitern für den wirtschaftlichen Erfolg ist. Da geht es um die Kunst des Scheiterns, Scheitern als Normalfall, das falsche Verhältnis zum Versagen, Scheitern als Chance usw. Aber mal im Ernst: Scheitern fühlt sich einfach nicht gut an. Warum dann der ganze Hype um das Scheitern?

Fehler begehen oder gar Scheitern alleine nützt gar nichts. Daraus zu lernen, ist die entscheidende Kernkompetenz! Doch wie funktioniert es, in einer Gruppe oder Organisation zu lernen?³

Kulturveränderung

In vielen dieser Artikel geht es eher darum, dass insbesondere in unserem Kulturkreis eine destruktive Fehlerkultur herrscht. Aus Angst vor Fehlern wird lieber gar nichts gemacht und erst recht nichts entschieden bzw. Verantwortung übernommen. Fehler kommen im traditionellen Management nicht vor und Planungsabweichungen machen einfach nur Arbeit. Hier ist ein Umdenken sicherlich dringend angebracht.

Was ist ein Fehler? Jemand macht einen Fehler, wenn er wider besseres Wissen handelt. Solange man in einer konkreten Situation kein Wissen hat bzw. sich aus der Literatur, über Berater oder andere Experten keines aneignen kann, begibt man sich in eine Lernschleife. In solch einer Situation kann man keinen Fehler machen!

Dazu ein Beispiel zur Illustration: Solange jemand keine Erfahrung im Lösen von Differenzialgleichungen hat, gehören Fehler noch zum Lernprozess. Einem Auszubildenden lässt sich schlecht vorwerfen, dass er eine zu lernende Vorgehensweise noch nicht kann. Wenn jemand jedoch das Lösen von Differenzialgleichungen gelernt hat, wäre ein Fehler, der dabei gemacht wird, ein echter Fehler. Natürlich ist es durchaus wertvoll, herauszufinden,

³Diese einführende Zusammenfassung ist zu großen Teilen als Artikel *Scheitern ist Silber, Lernen ist Gold* in der Zeitschrift *dotnetpro*, Ausgabe 12/2018 auf den Seiten 20-25 erschienen (www.dotnetpro.de) [Vigenschow 2018].

warum es zu dem Fehler gekommen ist. Doch damit ist bereits im Lernprozess die nächsthöhere Ebene erreicht.

Mir geht es in diesem Buch um den notwendigen Folgeschritt: das Lernen. Nur zu einem konstruktiven Umgang mit Fehlern zu kommen, bringt einen letzten Endes nicht weiter. Es gilt, aus ihnen zu lernen, um die Fehler konstruktiv zu nutzen. Doch was bedeutet es eigentlich, zu lernen? Und selbst wenn der Einzelne lernt, wie lernen Teams oder gar eine Organisation? Bereits 1990 hat Peter Senge zu dem Thema die erste Auflage seines Klassikers *Die fünfte Disziplin* herausgebracht [Senge 2017]⁴. Er war damit seiner Zeit voraus und hat Lösungswege aufgezeigt, die im Wesentlichen immer noch gültig sind. Doch wie verhält es sich 30 Jahre später mit der Lernfähigkeit von Organisationen? Warum ist das überhaupt noch ein Thema? Zum einen findet sich zu selten eine konstruktive Fehlerkultur in Organisationen. Zum anderen ist Lernen ein komplizierter Prozess.

Wie funktioniert Lernen?

Es gibt keine einheitliche Definition des Lernens. Meist werden damit »relativ überdauernde Änderungen der Verhaltensmöglichkeiten bezeichnet, soweit sie auf Erfahrungen zurückgehen« [Arnold u. a. 2007]. Der Lerntheoretiker und emeritierte Professor David A. Kolb bringt seine Definition von Lernen stärker auf den Punkt: »Learning is the process whereby knowledge is created through the transformation of experience« [Kolb 2015]. Lernen erzeugt Wissen und basiert auf Erfahrung. Das kann bewusst oder unbewusst erfolgen und mehr oder weniger gut beschreibbar oder messbar ablaufen.

Lernen ist ein Prozess und damit in seinem Ergebnis von den Rahmen- und Umweltbedingungen abhängig. Lernen ist mit der Wahrnehmung und Bewertung der Umwelt verbunden, der Verknüpfung mit Bekanntem und dem Erkennen von Mustern [Schrader 2007; Zimbardo und Gerrig 1999]. Zu Beginn eines Lernprozesses stehen alle Beteiligten auf ihrem individuellen Niveau an Erfahrung und Fertigkeiten. Nach dem Lernprozess hat sich dieses Niveau individuell verändert.

Menschen lernen, sobald sie auf der Welt sind [Zimbardo und Gerrig 1999]. Menschen sind Lernmaschinen. Leider hängt es von den inneren und äußeren Parametern ab, was ein Mensch in einem Lernprozess wirklich für sich lernt. Und das ist nicht immer das vom Lehrenden Gewünschte. In einem Unternehmen mit einer eher destruktiven Fehlerkultur, in der jegliche Abweichung vom Plan sofort sanktioniert wird, indem der Überbringer schlechter Nachrichten unabhängig von den Zusammenhängen zum Schuldigen erkoren wird, lernen Mitarbeiter schnell, unbemerkt mit der Gruppe

⁴Eine kurze Zusammenfassung der Aussagen aus dem Buch finden Sie in Abschnitt 2.1 ab Seite 19.

mit zu schwimmen, auf keinen Fall alleine Verantwortung zu übernehmen und bei Problemen ggf. wegzuschauen. Wohin das schlimmstenfalls führen kann, zeigen die Abgasskandale in der Automobilindustrie der letzten Zeit.

Der Lernprozess

Wenn Fehler als Chance zum Lernen begriffen werden, können die Dinge gelernt werden, die ein Individuum, Team und eine Organisation weiterbringen. Ein Lernprozess benötigt daher auch die entsprechende Unternehmenskultur, die ein solches Lernen nicht nur zulässt, sondern einfordert und fördert. Hier sind die Führungskräfte als Gestalter und Vorbilder gefragt [Vigenschow u. a. 2016].

Auch in einer entsprechenden Kultur läuft nur wenig von alleine. Ein expliziter Lernprozess muss daher entsprechend gestaltet sein. David Kolb hat dafür den *Experiential Learning Cycle* entwickelt (Abb. 1).

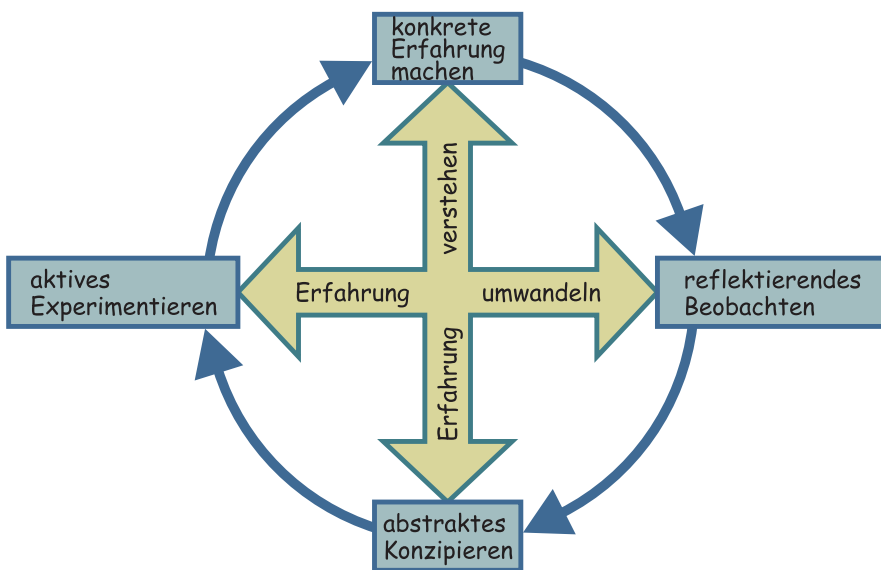


Abbildung 1: Experiential Learning Cycle [Kolb 2015]

Dabei werden in den Zyklus immer wieder die beiden zusammenwirkenden Gegenspieler Handlung-Reflektion (horizontaler Bezug *Erfahrung umwandeln* in Abb. 1) und Erfahrung-Abstraktion (vertikaler Bezug *Erfahrung verstehen* in Abb. 1) durchlaufen [Kolb 2015]. Es geht also in dem Kreislauf darum, Erfahrungen zu verstehen und durch deren Transformation zu neuen Ideen zu gelangen. Der Anthropologe und Systemtheoretiker Gregory

Bateson bezeichnet diese Ebene als Lernen 2. Ordnung: Menschen lernen zu lernen. Auf dieser Ebene liegt auch die Basis für eine lernende Organisation.

Lerntypologie nach Gregory Bateson

Man kann nicht nicht lernen [Simon 2007]. Selbst wenn man aus dem Erleben einer problematischen Situation keine neuen Denk- oder Verhaltensweisen ableitet, hat man gelernt, gleiche Muster zu wiederholen. Diese Muster sind in destruktiven Fehlerkulturen z. B. das In-Deckung-Gehen vor und das starre Aushalten der Schelte vom Chef. Gregory Bateson bezeichnet diese Fähigkeit, bestimmten Situationen immer wieder mit denselben Mustern zu begegnen, als Lernen 0.

Mit Lernen I (Lernen 1. Ordnung) bezeichnet Bateson das klassische schulische Lernen, indem ein definierter Lernstoff den Schülern vom Lehrer vermittelt wird. Wer lernt, wie er lernt, hat bereits einen Teil von Lernen II erreicht. Das Lernen 2. Ordnung beinhaltet des Weiteren noch das Verstehen der Zusammenhänge und Herausbilden eigener Sichtweisen. Außerdem wird das Gelernte und auch der Lernprozess mit den Werten in Beziehung gebracht. Die eigene Lebens- und Praxiserfahrung wird damit als zusätzliche Ressource nutzbar.

Lernen III kann als Persönlichkeitsentwicklung betrachtet werden, in der Sichtweisen entwickelt und verändert werden und auch dieser Veränderungsprozess bewusst gelernt wird. Mit Lernen IV wird eine Ebene erreicht, die kein einzelnes Lebewesen mehr erreichen kann, sondern in der der Evolutionsprozess selbst als lernfähige Einheit betrachtet wird [Bateson 1981].

Lernende Organisation

Warum braucht es eine lernende Organisation? Zum einen bedarf es einer hohen Flexibilität, um neue Ideen zu generieren und auf Ideen von Konkurrenten, über die sie auf den Markt Druck ausüben, schnell reagieren zu können. Flexibilität wird benötigt, um immer wieder zügig neue Technologien, Vorgehensweisen usw. zu lernen, da immer häufiger komplexe Projekte zu bewältigen sind. Diese unterscheiden sich von komplizierten Projekten dadurch, dass sie nicht wirklich planbar sind, und daher iterativ vorgegangen wird. Die Iterationen haben dabei den Charakter einer Lernschleife.

Es ist daher unvermeidlich, Organisationen lernfähig zu machen, um langfristig wirtschaftlich erfolgreich zu sein. Das Topmanagement steht dabei in der Verantwortung, durch sein eigenes Vorbild und Handeln eine konstruktive Fehlerkultur zu ermöglichen. Doch was bedeutet das für die einzelnen Abteilungen und Teams? Gerade die mittlere Führungsebene ist der

Schlüssel zum Erfolg. Teams benötigen, um lernende Organisationseinheiten zu werden, drei Dinge: Vertrauen, Freiräume und Moderation.

Die Teammitglieder können bei der Bewältigung komplexer Aufgaben das Vertrauen ihrer Kollegen und Führungskräfte in ihre Arbeit genießen. Ich gehe davon aus, dass jeder gemäß seinen Möglichkeiten und unter den äußeren Rahmenbedingungen sein Bestmögliches geben wird. Ich bin immer wieder überwältigt, wie viele Menschen ein in sie gesetztes Vertrauen bestätigen. Vertrauen bildet den Rahmen dafür, dass sich Mitarbeiter eigenverantwortlich einbringen und motiviert bleiben [Sprenger 2007]. Dieses Vertrauen kommt von den Führungskräften! Deren Rolle ist es, über inhaltliche Visionen und Ziele sowie Randbedingungen und grundsätzliche Regeln den Raum und die Leitplanken zu schaffen, in dem bzw. zwischen denen sich die Organisation durch Lernen weiterentwickeln kann.

Lernen benötigt Zeit und Lernschleifen erst recht. Auch komplexe Projekte profitieren von einer iterativen Planung, selbst wenn man weiß, dass sich viele Aufgaben nicht wirklich planen lassen, weil sie zu viele unvorhersehbare Überraschungen beinhalten. Auch das benötigt Zeit, ebenso wie das erneute Ansetzen einer weiteren Lernschleife. Je nach Komplexität des Projekts braucht es dafür unterschiedlich große Freiräume im Sinne nicht verplanter Zeit bzw. Kapazität. Ein komplexes Projekt kann daher nicht effizient ablaufen, aber effektiv im Sinne des Ergebnisses und seiner Bewertung durch den Kunden. Ohne ausreichende Freiräume kann kein Lernen erfolgen, das über das Lernen des Individuums hinausgeht.

Moderation bedeutet hierbei, nicht nur Meetings zu organisieren und durchzuführen, sondern vielmehr verantwortlich für den Lernprozess zu sein. Im Lernen 1. Ordnung hätte diese Rolle der Lehrer inne. Ab dem Lernen 2. Ordnung, und dabei geht es bei einer lernenden Organisation, kann es keinen Lehrer geben, der die Lösungswege bereits kennt. Daher ist eine Moderation bzw. Begleitung notwendig, die das Lernen ab der 2. Ordnung mit dem Team gestaltet und die Verantwortung für den Lernprozess trägt. Eine Moderator*in ist also die Prozessexpert*in, während das Team aus den Lösungsexperten besteht. Wenn bereits qualifizierte Moderator*innen in einer Organisation vorhanden sind, können diese dafür eingesetzt werden. Anderenfalls werden geeignete externe Personen hinzugezogen.

Systemik

Der Lernprozess selbst kann als entwicklungs-fokussiertes Lernen gesehen werden, wobei es ebenso um die Entwicklung der einzelnen Personen wie auch um die Entwicklung von Organisationseinheiten und die Gestaltung des Lernprozesses selbst geht. Damit wird Lernen zu einem Veränderungsprozess, der von einer in solchen Prozessen und systemischen Grundlagen erfahrenen Person begleitet wird. Die systemische Ordnung in Gruppen ist

dabei ebenso von zentraler Bedeutung wie der Dreiklang aus Bindung (Zugehörigkeit), Ordnung und Ausgleich. Aus dem Zusammenspiel dieser drei Aspekte ergeben sich systemische Grundregeln für das Verhalten von Menschen in Gruppen. Ursachen für Probleme und ihre sichtbaren Auswirkungen können dabei auf verschiedenen Ebenen liegen (Abb. 2) [Vigenschow u. a. 2016].

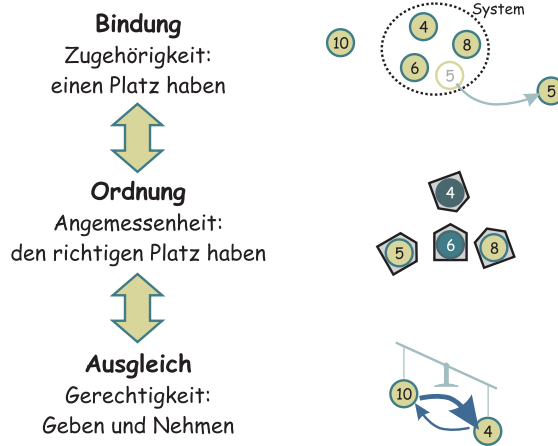


Abbildung 2: Das Zusammenspiel aus Bindung (Zugehörigkeit), Ordnung und Ausgleich [Vigenschow u. a. 2016]

Damit aus dem Lernprozess über das Wissen und dessen Anwendung ein praxisrelevantes Können bei jedem einzelnen Teammitglied aufgebaut werden kann, läuft der Lernprozess parallel zur Bewältigung des komplexen Vorhabens ab. Das Lernen ist damit am Thema und am fachlichen Ergebnis orientiert. Es wird das gelernt, was eine Gruppe zur Bewältigung der Aufgaben benötigt. Damit wird ein Team mit der Zeit flexibler und lernt, im Kontext der Organisation zu lernen.

Agilität und Lernen

Da agile Verfahren dafür geschaffen wurden, um mit ihnen komplexe Aufgaben zu bewältigen, sollte es eine enge Beziehung zwischen der hier dargestellten Lerntheorie, lernenden Organisationen und Agilität geben. Am Beispiel Scrum wird dies schnell deutlich. Der Inspect-and-adapt-Regelkreis aus Abbildung 3 ist ein vereinfachter Lernprozess, wie er in Abbildung 1 dargestellt ist [Sutherland und Schwaber 2017]. Die oben benannte Rolle der Moderator*in ist der Scrum Master.

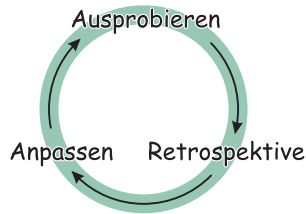


Abbildung 3: Regelkreis nach Scrum: *Inspect and adapt* inkl. der notwendigen Retrospektive [Vigenschow 2015]

Agile Verfahren sind adaptive Verfahren, die um einen Lernprozess herum aufgebaut sind. Das zentrale Schlüsselement des Lernens ist die rückblickende Reflektion, die auch in Abbildung 1 dargestellt ist. In agilen Vorgehensweisen wird dies durch die regelmäßigen Retrospektiven erreicht [Derby und Larsen 2006; Kerth 2005]. Das ganze Team nutzt diese Meetings am Ende jeder Iteration, um auf den Projektverlauf und die Zusammenarbeit zurückzublicken, auftretende Muster zu erkennen, daraus Erkenntnisse abzuleiten und kurzfristig umsetzbare Maßnahmen zu initiieren. So kann bereits der Verlauf der nächsten Iteration weiter verbessert werden [Vigenschow 2015].

Das Mittel der Retrospektive kann universell eingesetzt werden, um den Lernprozess aus Abbildung 1 zu ermöglichen (reflektierendes Beobachten). Unterstützt wird der Lernprozess durch die Planung der nächsten Iteration (Konzept), ihre Umsetzung (experimentieren und Erfahrungen machen). In der Retrospektive versucht ein Team die Erfahrungen zu verstehen und erst in neues Wissen und dann durch das praktische Ausprobieren in der Folgeiteration in Können umzuwandeln.

Dieser Lernprozess wird auf jeder Hierarchieebene von Teams über Abteilungen zu Bereichen bis in die Geschäftsführung aufgesetzt. Für den iterativen Lernprozess auf jeder Ebene ist es unwichtig, ob alle Iterationen aufeinander abgestimmt sind. Auch dieses Prozessdetail unterliegt den Erfahrungen aus dem Lernprozess. Das bedeutet, dass es auf jeder Ebene, Vertrauen, Freiräume und Moderator*innen gibt. Das klingt aufwendig, ist es auch und gleichzeitig ist das der Weg, eine lernende Organisation zu schaffen und die Flexibilität zu erhöhen.

Retrospektive Kohärenz

Warum ist die Retrospektive ein so zentrales Element in Regelkreisen und damit auch im Lernprozess selbst? Damit das Lernen durch Ausprobieren in komplexen Situationen kein planloses *Herumstochern im Nebel* wird, sondern ein Team gezielt weiterbringt, benötigt es innerhalb des Lernpro-

zesses feste Orientierungsphasen, in denen es den aktuellen Zustand bewertet und Veränderungsideen entwickelt. Dies erfolgt in regelmäßigen Intervallen in Form einer Retrospektive.

In einem komplexen System können die Wirkungen einer Ursache nicht deterministisch vorhergesagt werden. Dies definiert ja gerade Komplexität. Es kann nur jeweils *im Nachhinein* erkannt werden, welche Idee wie funktioniert hat. Derartige Erkenntnisgewinne können nur rückblickend herausgezogen werden. Das Verhalten eines komplexen Systems wird allein im Rückblick kohärent. Dies bezieht sich nicht nur auf das Gesamtsystem als Ganzes, sondern im Gegenteil primär auf einzelne Aspekte des Systems. Daher ist die Retrospektive eine Maßnahme, die regelmäßig parallel zu den laufenden Prozessen in einem System durchgeführt wird.

Dieser Weg des Erkenntnisgewinns heißt daher retrospektive Kohärenz. Für die Optimierung von Abläufen oder anderen Veränderungen in komplexen Systemen ist daher der rückblickende Erkenntnisgewinn die einzige Möglichkeit, Erklärungen und Zusammenhänge für ein spezifisches komplexes System zu erkennen. Diese Retrospektiven müssen, damit sie auch wirklich durchgeführt werden, von vornherein regelmäßig eingeplant werden, denn nur rückblickend wird ein bewusstes Lernen möglich.

Sind Fehler zum Lernen notwendig?

Lassen Sie mich zum Abschluss dieser Einführung auf die Eingangsfrage zurückkommen. Je komplexer, also weniger planbarer, ein Vorhaben ist, desto weniger lassen sich Lernschleifen durch Scheitern vermeiden. Wenn etwas nicht vorab geplant werden kann, bleibt nichts anderes übrig, als verschiedene Ideen und Ansätze auszuprobieren. Um komplexe Vorhaben zu bewältigen, braucht es daher iterative Prozesse. Echte Fehler, also Handlungen wider besseres Wissen, können so vermieden werden. Notwendige Lernschleifen jedoch nicht.

Die Kunst besteht darin, diese Lernschleifen so zu gestalten, dass sie das Vorhaben nicht wirtschaftlich gefährden. So beginnt der Weg zu einer dauerhaft lernenden Organisation, die sich immer wieder neu erfindet und dabei kreative Produkte schafft, die Konkurrenten unter Zugzwang setzen und Kunden zufriedenstellen.