

Fehler sind im Wirtschaftsleben meist nur bei Konkurrenten gern gesehen. Sie unterbrechen den Ablauf mentaler Gewohnheiten von Personen und rufen heftige Emotionen hervor. Das birgt auch Chancen, Grenzen mentaler Modelle zu überschreiten und Neuem auf die Spur zu kommen. Aber bevor Schätze gehoben werden können, muß eine Höllenfahrt angetreten werden.

Lebendig sein bedeutet Fehler zu machen.

Aber wie aus ihnen lernen?

Manfred und Helga Weule

„Erstens kommt es anders, zweitens als man denkt“ (Wilhelm Busch)
„Lieber das bekannte Unglück als das unbekannte Glück“ (Paul Watzlawick)

1. Zur Einstimmung: Die Fehlerkultur Entenhausens

Das Wirtschaftsleben Entenhausens wird vom Konzern Dagobert Ducks geprägt. Er hat den **Arbeitsstil** eines autoritären Machers. Bei Fehlschlägen neigt er zu Wutanfällen, verzichtet aus Kostengründen auf externe Berater und holt seinen Neffen Donald als Feuerwehr. Donald ist aus Geldnot dazu stets bereit. Er praktiziert ein System von Versuch und Irrtum und gerät dabei meist an den Rand des Abgrunds, was ihn in letzter Minute geneigt macht, auf den Zufall, eine innere Stimme, seine Neffen oder den Erfinder Daniel Düsentrieb zu hören. Seine Neffen Tick, Trick und Track praktizieren experimentierfreudiges Problemlösen im Team. Frauen spielen in Entenhausen nur begrenzt eine Rolle: als Kuchenbäckerin (Oma Duck), Geliebte und verständnisvolle Zuhörerin (Daisy Duck) bzw. als Hexe, die magische Objekte wie Dagoberts ersten Kreuzer stiehlt (Gundula Gaukeley); erstere haben immer Erfolg, Gundula dagegen nie.

Fehler lösen bei diesen Akteuren ganz unterschiedliche **Gefühle** aus: bei Tick, Trick und Track kindlich-spielerische Neugier oder auch Sorge, wenn's um Onkel Donald geht, bei Daniel Düsentrieb professionelle sachorientierte Neugier, bei Dagobert Wut (Trauerabwehr) und Aktion zur Wiederherstellung der Kontrolle, bei Donald Angst, in Gefahr auch Keckheit. Diesen Gefühlen liegen **Grundannahmen** davon zugrunde, auf welches Ziel hin die Dinge sich entwickeln sollen. In Dagoberts Handeln ist die Grundannahme erkennbar, dass sich die Vergangenheit wiederholt und die strategischen Planungen des Unternehmens prinzipiell gültig sind. Wiederholbarkeit schafft angsteindämmende Ordnung. Die strategische Sichtweise, dass mit Brüchen und neuen Trends zu rechnen sei und lernfähige Strukturen und Prozesse für ihre Handhabung im Unternehmen nötig sind, ist nicht die seine. Der Einzelgänger Düsentrieb geht davon aus, dass Realität durch rational-analytische Modellbildung abbildbar sei und strebt Interventionen in Form automatisierter Prozeßtechnik an, die er experimentell optimiert. Donalds Angstabwehr und niedriges Selbstwertgefühl läßt ihn seiner eigenen Wahrnehmung und Kompetenz mißtrauen und nach Standardrezepten früh ins Handeln gehen. Andererseits hat er in Krisen die Unbefangenheit dessen, der nichts zu verlieren hat und über seinen Schatten springt, er weiß nicht wie - und dann zu plötzlichen Wendungen und Erfolgen fähig ist. Tick, Trick und Track identifizieren sich mit Wertvorstellungen sozialer Gerechtigkeit aus der Welt der Pfadfinder und fokussieren Spielräume für Kreativität.

Jedes dieser Muster bestätigt und stabilisiert sich selbst und hat einen **Nutzen**: Alleinvorstand Dagobert scheint Fehler als Stimulans dafür zu sehen, sich wie in alten Zeiten selbst um alles zu kümmern. Für den Erfinder Düsentrieb sind Fehler willkommene Herausforderung, intelligente Maschinen zu konstruieren, die Chaos eindämmen. Die drei Neffen leben den Augenblick und wagen Selbststeue-

rung. Fehler stabilisieren Donalds Selbstabwertung und liefern ihm die Bestätigung, weiterzumachen wie bisher. Erfolge passen erst bei „Superdonald“ ins Bild. All diesen Figuren scheint ihr Nutzen zu passen. Er gibt ihnen Farbe und im Umgang mit Fehlern ein Ziel.

Entenhausen ist ein Ort der frühen 50er Jahre und zumindest die hier beschriebenen Hauptakteure bleiben sich gleich. Das erzeugt Vertrauen und Identifikation. Warum sollten sich ihre Muster ändern?

2. Fehler ist nicht gleich Fehler

Was ist überhaupt ein Fehler ?

In der Regelungstechnik - Symbol für zirkuläre Prozesse - eine Störgröße, die zu einer Sollwert-Abweichung führt. Beispiel: die von einer Heizungsregelung zu haltende Raumtemperatur hat sich um 2° gegenüber der Solltemperatur von 19° abgesenkt, auf diese nachträgliche Rückmeldung (Feedback) hin aktiviert der Regler das Stellglied, den Ölbrenner, bis die Isttemperatur wieder Sollwerthöhe erreicht hat und deaktiviert ihn anschließend. Störgröße ist hier also die Umgebungskälte.

Temperaturschwankungen führen zu Fragen wie: gab es Bedienungsfehler? Ist der Brenner in Ordnung? Ist der verwendete Regelalgorithmus adäquat? Falls mit Wartung oder Optimierung der Anlage (Watzlawicks Lösungen 1. Ordnung) die Störung nicht zu beheben ist, bedarf es einer Untersuchung der Kontextbedingungen wie Raumisolation / Sonneneinstrahlung / Modellannahmen etc., um neue Wirkungszusammenhänge und Lösungen zu entdecken (Lösungsraum 2. Ordnung¹).

Unser Beispiel zeigt uns drei Arten von Fehlern auf

1. eine erwartete reguläre Abweichung
2. eine unerwartete Störung (z.B. Fehlbedienung, Komponentenausfall), die durch Reparatur und/oder Optimierung der Anlage behoben werden kann.
3. eine „nachhaltige“ Abweichung, die mit dem verwendeten Wirklichkeits- und Interventionsmodell nicht behoben werden kann.

Wesentlich ist die Unterscheidung zwischen Fehlern, die aufgrund des gegebenen Modellbilds beschrieben und behoben werden können - wir nennen sie Fehlertyp Nr. 1 - und Fehlern, deren Verständnis ein Infragestellen des gegebenen Modellbildes und daher Neues erfordern = Fehlertyp Nr. 2.

Fehler Nr. 1 können mit Fragen wie „*mache ich es richtig?*“ gemeistert werden; z.B. der junge Arzt, der seine erste Blinddarmoperation durchführt und sich fragt, ob der Schnitt zu groß oder zu klein ist. Lösungsraum Nr. 2 öffnet sich dagegen mit der Frage „*tue ich überhaupt das Richtige?*“ Z.B. der Medizinstudent, der mit seinen Prüfungen nicht weiterkommt, weil er eigentlich ein phantastischer Schauspieler ist, aber unsicher, ob er davon auch leben kann.

3. Bewährtes gibt Kraft: Grundprägungen von Erfolg und Mißerfolg

Jeder fehlerträchtigen Anordnung liegt ein bestimmtes Modellbild von Wirklichkeit zugrunde. Ob Fehler oder nicht, hängt zentral auch von der eigenen Sichtweise, dem eigenen Modellbild ab. Die deutschsprachige Kultur ist eher sicherheitsorientiert. Wir neigen dazu, Bewährtes zu wiederholen und beizubehalten und im Alltag großes Augenmerk auf die Bildung scheinbar sicherheitsstiftender Gewohnheiten zu legen: wir suchen eher Fehler für unsere „Lieblingslösungen“ als Lösungen für Fehler. Riemanns Modell lebensgeschichtlicher Grundprägungen gibt vier verschiedene Foki der persönlichen Erfolgs-/Mißerfolgsorientierung und des persönlichen Fehlerverständnisses.

¹ Watzlawick u.a., Lösungen, Bern 1974/1994

A

Fokus: Erfolg besteht im Sieg des richtigen Modells/Technik. „Mit Analyse autonom sein.“

Mißerfolg: alles, wofür ich kein richtiges Modell habe oder was sich nicht in mein(e) Modell(e) packen läßt (Gefühle, Chaos, Abhängigkeit).

Fehler: kognitiv Diffuses, nicht Bezeichnbares, Sinnliches, Emotionales, in Sprache nicht Ausdrückbares, meist im Modell oder bei anderen zu finden...

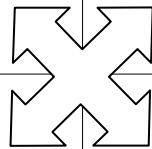
(z.B. Daniel Düsentrieb)

C
Fokus: Erfolg besteht in Ordnung und Sichern von Kontinuität.

Mißerfolg entsteht durch rasche Veränderung, Aufgabe von Gewohntem und Bewährtem, durch Nichthören auf Erfahrung.

Fehler: alle Abweichungen vom eigenen System und dem gewohnten Ablauf im Regelwerk der eigenen Weltsicht, meist in der Nichteinhaltung von Regeln und bei anderen zu finden.

(z.B. Dagobert Duck, Donald Duck)



D

Fokus: Erfolg besteht in riskanter Pioniertat, die Ruhm bringt, im Verschieben von Grenzen
Mißerfolg entsteht dann, wenn sich eine Grenze nicht verschieben läßt bzw. eigene Begrenzung erkennbar wird

Fehler: Beschränkungen, Begrenzungen (fremde, eigene) und Wiederholungen, sonst nichts....

(z.B. Superdonald, Gundula Gaukeley)

B

Fokus: Erfolg besteht im Mannschaftssieg und der Zufriedenheit aller (Team, Familie)

Mißerfolg entsteht durch einsame Beschäftigung mit einer Sache (Distanz, Anonymität)

Fehler: emotionale Distanziertheit, zu große Unterscheidungen, zu viel Denken in Modellen, Sprachverwirrungen, meist in den eigenen ungeklärten Gefühlen zu finden.

(z.B. Tick, Trick und Track)

Mit diesem Modell lassen sich nicht nur Profile von Personen, sondern auch von Unternehmenskulturen zeichnen.² Betrachtet man mit diesem Balancemodell von „konkurrierenden Werten“ die aktuelle Situation in Wirtschaftsorganisationen, so ist es nicht verwunderlich, festzustellen, dass dem offiziellen starken Veränderungsdruck (Lerndruck) ein latenter Widerstand entgegengesetzt wird: folglich findet die Kunst, Bewährtes im Gewande neuer Managementmoden zu verkaufen, einen wachsenden Markt.

4. Krise heißt Entscheidung: Gewohnheit versus Neues

Mentale Strategien sinken ins Unbewußte, laufen dann wie von selbst ab und brauchen keine Entscheidung. Der Automatismus mentaler Gewohnheiten bewirkt im Materiellen Unglaubliches, das kann man am besten an der Überwindung für unüberwindbar gehaltener sportlicher Rekordmarken in den letzten Jahrzehnten ablesen. Nachteil bzw. Eigenart menschlichen Bewußtseins ist jedoch, dass wir die Lerngeschichte meist schnell vergessen, weil unser Bewußtsein Zustände und nicht Prozesse fokussiert.

² Quinn/Rohrbaugh, A competing values approach to organizational effectiveness in: Productivity Review 5/ 1981

Expertenfehler in komplexen Entscheidungssituationen

Das Verhalten der Bedienungsmannschaft des AKW Tschernobyl am 26.4.1986 ³ läßt folgende Schlüsse zu:

- Wir fokussieren Zustände, lineare Ursache-Wirkungsketten und nicht Prozesse. Regeln wir Maschinenprozesse von Hand, übersteuern wir („*viel hilft viel*“).
- Unter Zeitdruck neigen wir zur Überdosierung von Maßnahmen („*viel hilft schneller*“)
- Wir haben Schwierigkeiten, in vernetzten Systemen Neben- und Fernwirkungen unseres Handelns in Rechnung zu stellen. Insbesondere unterschätzen wir sich exponentiell beschleunigende Abläufe („*Zauberlehrling*“).
- Ein Regelwerk von Sicherheitsvorschriften ermuntert nicht zum Verstehen von Fehlermöglichkeiten, es fordert Beachtung. Ein erfahrenes Team neigt dazu, sich über Vorschriften hinwegzusetzen, um sich das Leben zu erleichtern („*Gruppenkonformität*“).
- Ist in einem Team kein Entscheidungsverfahren etabliert, das Distanz für Einholen und Reflexion der Sichtweisen aller Beteiligten ermöglicht, neigen Verantwortliche unter Zeitdruck und Streß zu Einzelentscheidungen minderer Qualität. („*Keine ritualisierte Entscheidungsfindung*“)

Der Automatismus mentaler Gewohnheiten ist aus unserem Alltag nicht wegzudenken, hier steuert unser Unbewußtes. Im Umgang mit Abweichungen schränkt der Automatismus von Gewohnheiten freilich unsere Entscheidungsfreiheit und Kreativität ein: wer immer dieselbe Route zur Arbeit fährt, fährt mental „mit Automatik“, wird aber auch leicht Opfer einer geänderten Verkehrsführung.

Eine weitere Eigenheit menschlichen Alltagsbewußtseins ist, dass wir am besten kurzfristige und markante Veränderungen wahrnehmen, langfristige und graduelle Entwicklungen dagegen nicht. Umweltschutzaktivisten wissen das aus leidvoller Erfahrung. Es braucht also ein starkes Signal, dass wir was merken. Eine solche fehler- wie chancenträchtige Situation nennen wir Krise. Krise bedeutet im Griechischen „Entscheidung“. Scheiden heißt trennen. Eine Krise fordert eine Entscheidung: *sich von Gewohntem trennen* und neue Wege gehen oder sich von der Lösungskompetenz trennen und z.B. Experten hinzuziehen ?

Als weitere Alternative erscheint das Vertuschen der Krise: Leugnen oder den Ball in ein anderes Feld schlagen (Schuldigungsuche). Den Nutzen haben zumindest die verantwortlich Beteiligten dieser Krise: sie können alles beim Alten lassen und sich selbst vom Image des Erfolglosen reinwaschen. Der krisenbehaftete Sachverhalt geht auch von selbst zugrunde.

Krisen bergen auch Chancen. Unsere Grundannahmen und leitenden Bilder (Modelle von Wirklichkeit) können zugänglich werden; wenn wir genau hinschauen, können wir sie erweitern und variieren. Dazu muß es jedoch gute Gründe geben, denn der Abstieg in eine Hölle ist gewiß. Gibt es die nicht, bleibt Entenhausen Entenhausen.

5. Aus Fehlern lernen braucht Loslassen und Trauerarbeit

Aus unserem Streben nach Sicherheit (Wiederholung des Bewährten) und nach Erfolg resultiert eine Fehlerkultur, erstmal lange nicht hinzuschauen (Vermeidung) und dann mit Erfolgsrezepten à la „mehr desselben“ dem Fehler zu Leibe zu rücken.

Wenn diesem Vorgehen bei Fehlern vom Typ Nr. 2 kein Erfolg beschieden ist, stehen wir vor einer Wegscheide: verarbeiten oder nicht? Die Frage „Tue ich überhaupt das Richtige“? ist alles andere als

³ Vergl. J.T.Reason, The Chernobyl Errors, Bulletin of the Brit. Psych. Soc., 1987, 40, S.201-206

angenehm, sie zwingt uns zur Überprüfung unserer Ziele. Wie der Volksmund sagt, hat der Erfolg viele Väter, der Mißerfolg jedoch nicht. „Fehler zuzugeben, ist die Psychobarriere Nr.1.“⁴

Trauerbegriffe in Handlung und Kognition

- Innehalten
- Verarbeiten
- Reflektieren
- Nachdenken
- Zurückschauen
- Erinnern
- Vergessen
- Abschied nehmen
- Loslassen
- Ablassen
- Verlieren
- Antriebslosigkeit
- Enttäuschung
- Ermattung
- Erschöpfung . . .

Ob Erfolg oder Mißerfolg - wirksames Beenden erfordert Loslassen. Und loslassen ist immer vom Gefühl der Trauer in seinen verschiedensten Ausprägungen (siehe Kasten) begleitet.

Von der „Nachkaufdepression“ über die „Erschöpfung“ nach einem Sieg bis zum unerfüllbaren Wunsch „zu verweilen, wenn der Augenblick so schön ist“ und noch weiter reicht das Spektrum. Gefühle der Trauer werden jedoch - wie eine Untersuchung der Autoren ergeben hat⁵, in Organisationen abgelehnt, auf der Handlungs- und affektiven Ausdrucksebene (Antriebslosigkeit, Trauer) noch stärker als auf der kognitiven Ebene (Enttäuschung). Meist wird weitergemacht und zur nächsten Aktion geblasen. Damit werden die Schätze nicht gehoben, die hier zu finden sind.

Hier findet die eigentliche Herausforderung statt: sich den eigenen Ängsten stellen, der Mutlosigkeit, dem Versagen, den Mißerfolgen, dem Ego und anderen Dämonen. Das braucht Mut, Kreativität und vertrauensvolle Gesprächspartner als Begleiter/in.

Wir können - vorerst kognitiv - lernen, uns die Bewilligung zu geben, dass Gefühle der Trauer notwendige und willkommene Impulsgeber dafür sein können, etwas vielleicht bereits Unnötiges, Hinderliches loslassen zu können. Wir können lernen, in unseren Alltag Verarbeitungs- und Reflexions-schleifen einzubauen, in denen eben diese Gefühle bearbeitet werden können. Damit schaffen wir die Voraussetzung sprich „Gewohnheit“, um Schätze zu heben: erst das Zulassen von Trauergefühlen kann die handlungsleitenden Bilder zutage fördern, an denen die Beteiligten Ziel und Leistung messen.

6. Verrückte Bilder oder die Kunst der Visualisation

Im Englischen heißt Fehler „mistake“ = falsch auffassen, mißverstehen, einer Täuschung unterliegen. Bei Fehlern vom Typ Nr. 2 ist es gewinnbringend, sich zu ent-täuschen, das herrschende Modellbild ins Bewußtsein zu heben und in Frage zu stellen.

„Ob Du denkst Du kannst es, oder ob Du denkst, Du kannst es nicht, Du hast wahrscheinlich recht“, sagte Henry Ford und drückte damit klar aus, dass wir unsere Fähigkeiten mittels unserer Vorstellungen prägen.

So einfach kann das doch nicht sein, denken sicher viele. Ist es auch nicht, denn erstens dürfen Vorstellungen und Bilder nicht mit Wünschen und Phantasien verwechselt werden und zweitens ist die Veränderung eigener Vorstellungen, die Visualisation bestimmter innerer Bilder mindestens so schwierig und mühsam, wie eine Skulptur aus Stein zu hauen: es ist innere Steinmetzarbeit.

Überlegen Sie einmal: an wievielen Ihrer „Fehler“ war Ihr innerer Satz „ich kann das nicht“ beteiligt? Haben Sie mal dem Impuls nachgegeben und sich die Zeit und Mühe genommen, diesen Satz zu ver-

⁴ G. Binnig, Aus dem Nichts, Piper München, 1989, S.126

⁵ H. u. M. Weule: *Die emotionale Organisation. Gefühle, Sinn und Bewußtsein als neue Herausforderungen für Organisationen*, in: Die Zukunft kommt - wohin geht die Wirtschaft? Hrsg. E. Krainz und R. Simsa, Gabler, Wiesbaden 1998.

ändern, z.B. in die Richtung, dass Sie sagen „Ich tu mal so als ob ich’s könnte“? Nein? Versuchen Sie es mal, aber passen Sie auf: es wirkt.

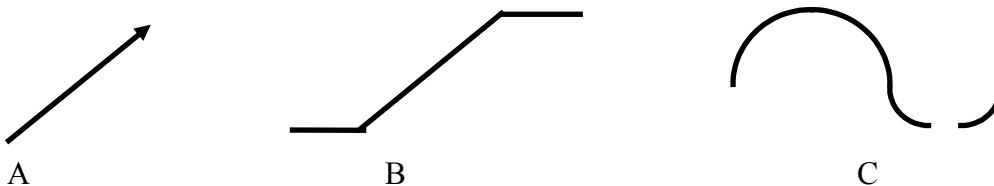
Dazu ein Beispiel aus dem Sport: 1954 glaubte man, es sei unmöglich, eine Meile schneller als in 4 Minuten zu laufen. Dies wurde noch durch Forschungen unterstützt, die in mehr als fünfzig medizinischen Fachzeitschriften veröffentlicht wurden. Roger Bannister forderte diese Ansicht heraus und durchbrach die Barriere. „Weniger bekannt ist die Tatsache, dass in den 18 Monaten danach mehr als 45 Läufer dasselbe erreichten. Es ist schwer, sich vorzustellen, dass alle diese Sportler in solch kurzer Zeit ihre Leistung verbesserten. Es ist wahrscheinlicher, dass sie nach dem Durchbrechen der Barriere überzeugt waren, dass es möglich ist.“⁶ Bilder verrücken und visualisieren ist Arbeit, innere Steinmetzarbeit, bei der oft aus alten häßlichen Klötzen, die wir geerbt, geschenkt oder auch erworben haben neue wunderschöne Skulpturen gehauen werden können, die unseren Erfolg beeinflussen.

Ein Beispiel dazu aus der Wirtschaft: Bei vielen auch notwendigen Veränderungen in Organisationen gibt es Widerstand. „Die Mitarbeiter wollen die Veränderung nicht“ ist meist das Bild, das sich Manager davon machen. Und dann ist es meistens auch so. Würden Manager diesen Widerstand als Prüfstrecke für das angestrebte Neue betrachten, d.h. mit einer positiven Werthaltung an diesen Widerstand herangehen, wäre die Motivation der Mitarbeiter nicht gebremst und die Neuerungen wären von höherer Qualität. Aber auch diese - so einfach erscheinende - Vorstellungsveränderung bedeutet für Manager oft den Abstieg in die eigene Hölle der Gewohnheit, Eitelkeit und anderer Dämonen - und Steinmetzarbeit an einem anderen „verrückten“ Bild.

7. Der absteigende Ast oder keiner mag den Tod

Jeder Bergsteiger weiß, dass nach dem Aufstieg der Abstieg kommt - und der ist mindestens so schwierig wie der Aufstieg. Wie zu Spannung und Höchstleistung Entspannung und Muße gehören, so gehört der Tod zum Leben und der Abstieg zum Aufstieg. Anders ausgedrückt: zum Erfolg gehört Mißerfolg. Diese Bilder sind uns verloren gegangen. Warum?

Aus der Natur kennen wir zwei Arten von Wachstum, die sich prinzipiell unterscheiden: das *lineare Wachstum* der nichtorganischen Materie wie z.B. der Kristalle, das immer mehr desselben anreichert und scheinbar unbegrenzt (Bild A) ist und das *finale Wachstum* organischer Materie: nach Erreichen seiner optimalen Größe stellt der Baum das Wachstum ein und stabilisiert und erneuert das erreichte Niveau (Bild B). Betrachtet man die Lebenskurve organischer Materie (repräsentativ für alle lebenden Systeme) weiter, so entsteht eine *Lebenskurve*, in der wellenförmig Aufstieg und Abstieg, Aufbau und Abbau, Tod und Leben abwechseln, am treffendsten dargestellt in Form der Spirale (Bild C)



Betrachten wir jetzt wieder unser Wirtschaftssystem, so fällt auf, dass ihm das lineare Wachstum als Leitbild zugrunde liegt: immer mehr, immer besser, immer aufsteigend wie in Bild A - zumindest für einige - und die sind die erfolgreichen Sieger. Die Milliarden anderen sind in diesem Bild die looser.

Sie können versuchen, dieses magische Bild einfach zu verlassen, indem Sie absteigende Kurven und Tod andersherum betrachten: als Chance, als Lehrmeister, als Möglichkeit etwas sterben zu lassen und anderes zu entwickeln.

⁶ Al Huang/Lynch, TaoSport, Bauer Freiburg 1995, S. 61/62

Oder stellen Sie sich einfach die Frage (die der Baum sich nicht zu stellen braucht): was ist eigentlich meine optimale Größe? Und wieviele Abstiege brauche ich, um diese Größe zu erreichen? Das ermöglicht Ihnen eine andere Betrachtung von Fehlern und absteigenden Ästen. Auch von Tod.

8. Lebendig sein bedeutet Fehler zu machen: Personal mastery als Motiv und Ziel

Nimmt äußerer Komplexitätsdruck zu, braucht es innere Autonomie.⁷ Als Schlüsselqualifikation von Managern muß deshalb ihre Fähigkeit gelten, in kritischen Situationen und wann immer sie es für angebracht halten, einen Schritt zurück auf Distanz zu gehen, zu verlangsamen und einen Reflexionsraum zu öffnen. Peter Senge zählt das zur personal mastery.⁸ Die Entwicklung von Personal mastery ist entscheidende Ressource für Lernfähigkeit und Unverwechselbarkeit von Organisationen. Personal Mastery ist die Fähigkeit von Personen, in Kontakt mit einer eigenen Vision zu sein, an der Entwicklung ihrer Fähigkeiten zu arbeiten und zwischen Vision und Fähigkeiten eine kreative Spannung aufrechtzuerhalten⁹.

In dieser Spannung liegen die Bandbreiten des Lebendigen, von Erfolg und Mißerfolg, von Abstieg und Aufstieg, von Aufbau und Abbau. Je größer die kreative Spannung, desto größer die Aufgaben und das Risiko, je geringer die Spannung, desto mehr Gewohnheit, Beständigkeit und Bewährtes - das aber vielleicht bereits zum Gefängnis oder Tod geworden ist.

Was der geeignete Spannungszustand für die eigene Fehlerkultur ist, ist Gegenstand der Selbsterforschung. Sie kann nicht nur allein betrieben werden. Eine geeignete Umwelt (neugierig, wertschätzend experimentierfreudig, loyal) und geeignete Gewohnheiten (ausreichende Reflexionsräume, professionelle Unterstützung) sind nötig, damit Fehler und Mißerfolge auch gute persönliche Lehrmeister sind.

Erschienen in:

Hernsteiner Fachzeitschrift für Managemententwicklung Wien 2 / 1999

Institut Bewusstseinsstrategien

Website www.i-cons.info: „Publikationen“

⁷ vergl. R. Sennett, Der flexible Mensch, Berlin 1998

⁸ Peter Senge, Die fünfte Disziplin, Stuttgart 1996

⁹ R. Bauer und H. Weule, Visionäre (und) Manager, Gabler's Magazin 10/1997