

Vom Fehler zum Helfer



Ein Wortspiel stimmt Teams darauf ein, eine angemessene Fehler- und damit auch Lernkultur zu entwickeln.

Grafiken: Anna Egger/managerSeminare

Resiliente Personen, Teams und Organisationen erlauben sich bei Krisen, spontan und flexibel auf neue Bedingungen zu reagieren. Dafür braucht es allerdings eine gute Fehler- und Lernkultur. Die können Coachs mit der folgenden Intervention fördern.

Eine Krise steht für eine entscheidende Wende im Leben. Sie zeichnet sich dadurch aus, dass der Klient, das Team oder das Unternehmen, mit dem man arbeitet, mit einer neuen, ungewohnten, unerwarteten und unsicheren Situation konfrontiert wird. Die Organisationsforscher Karl E. Weick und Kathleen M. Sutcliffe haben insgesamt fünf Achtsamkeitskriterien im Umgang mit Krisen herausgearbeitet (siehe Kasten S. 12). Eine resiliente Grundhaltung erkennt man daran, dass die Klienten in der Lage sind, auch in Krisenzeiten

ihre Aufmerksamkeit Schritt für Schritt auf die Entwicklung von neuen Lernerfahrungen zu richten. Damit einher geht in der Teamarbeit z.B. der achtsame und produktive Umgang mit Fehlern, ein Commitment zur Resilienz und die Fähigkeit zur gemeinschaftlichen Improvisation.

Die Intervention „Vom Fehler zum Helfer“ bietet einen ersten Einstieg in das Themengebiet Resilienzförderung. Sie hilft dabei, eine angemessene Lern- und Fehlerkultur zu entwickeln sowie Frustrationstoleranz beim Erlernen von neuen Fertigkeiten und neuem Verhalten aufzubauen. Sie eignet sich sowohl für das Einzel- als auch das Teamcoaching insbesondere in der Krisenprophylaxe und Kulturentwicklung, aber auch, wenn es um die Bewältigung aktueller Krisen geht.

Vier Schritte zur neuen Fehlerkultur

Vor Beginn der Übung stellt der Coach dem Klienten bzw. dem Team die fünf Achtsamkeitskriterien von Weick und Sutcliffe vor und lässt sich von den Erfahrungen mit dem Thema Fehlerkultur berichten. Anschließend diskutiert er mit den Teilnehmern, warum diese gerade in Krisenzeiten eine besondere Rolle spielt. Er fragt nach, welche typischen Fehler bei den Teilnehmern häufig vorkommen, ob sie offen angesprochen werden dürfen und wie das Team bislang damit umgeht.

Schritt 1: Fehler, Schwächen und Widrigkeiten einsammeln

Der Klient bzw. das Team notiert Fehler, Schwächen oder Widrigkeiten, die immer wieder auftauchen (siehe Grafik rechts, oben). Die gefundenen Begriffe bzw. Formulierungen werden in die Mitte eines Fehler-/Helfer-Canvas notiert. Je nach Teilnehmerzahl wird dafür eine DIN-A4-,

DIN-A3- oder Flipchart-Vorlage genutzt. Diese Blätter werden im vierten Schritt wieder gebraucht.

Schritt 2: Vom FEHLER zum HELFER

Dieser zweite Teil der Übung wird nur dann durchgeführt, wenn der Klient bzw. das Team das Wortspiel noch nicht kennt. Ist es bereits bekannt, geht der Coach gleich zum dritten Schritt über.

1. Variante: Der Klient bzw. das Team bekommt die Aufgabe, aus zwei Sets mit den sechs Buchstaben EELHRF zwei verschiedene Wörter zu legen. Bei verschiedenen Teams ist es interessant zu sehen, welche Gruppe zuerst das Wort FEHLER und welche das Wort HELFER findet.

2. Variante: Der Coach gibt das Wort FEHLER vor und bittet die Teilnehmer, daraus ein neues Wort zu bilden, indem sie es so verändern, dass es für sie nützlich wird.

Jeder Begriff kann Fehler oder Helfer sein

Schritt 3: Eigenschaften zuordnen

Nun legt der Klient bzw. das Team auf dem Boden zwei

Anker aus: Der eine steht für „Unsere jetzige Arbeitswelt“, der andere für „Unsere gewünschte Arbeitswelt“. Zu jedem Anker legt der Coach jeweils das Wort „Fehler“ und „Helfer“. Anschließend gibt er Karten mit vielen verschiedenen Begriffen aus, rund um das Thema Fehlerkultur. Das sollten zum einen positiv besetzte sein wie Freiheit, Humor, verantwortlich, Fluss, Halt, selbstständig, Hoffnung, aber auch negativ besetzte wie Misstrauen, ängstlich, willkürlich, Frust, Ignoranz, Faulheit, Scheinheiligkeit und Rigidität. Der Klient bzw. das Team soll die relevanten Begriffe diskutieren und sie dann der jetzigen oder der gewünschten Arbeitswelt zuordnen. Dabei kann jeder Begriff als Fehler oder aber als Helfer gedeutet werden (Beispiel siehe S. 14 oben). Karten, die zu keinem Bereich passen, werden zur Seite gelegt. Der Klient bzw. das Team kann auch zusätzlich eigene Begriffe und Assoziationen hinzufügen.

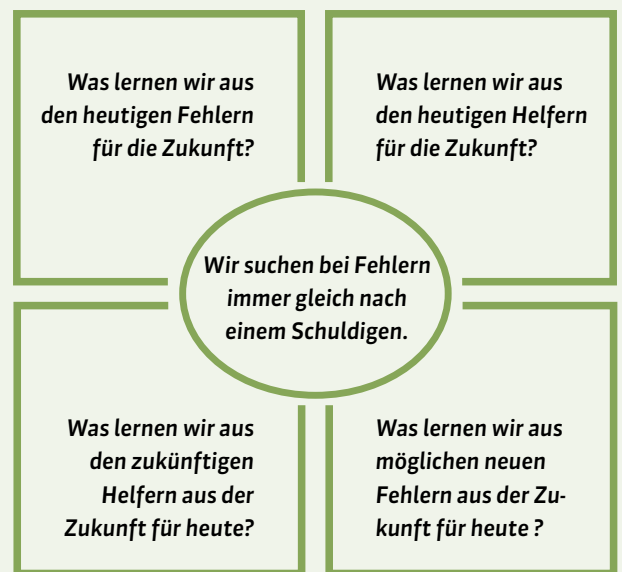
Der Klient bzw. das Team erhält ausreichend Zeit, das

Fehler-/Helfer-Canvas

Schritt 1: Fehler einsammeln



Schritt 4: Transition



5 Achtsamkeitsprinzipien

Die Organisationsforscher Karl E. Weick und Kathleen M. Sutcliffe fanden Ende der 1990er-Jahre heraus, dass Unternehmen den Gefahren im Umgang mit dem Ungewissen widerstandsfähiger begegnen können, wenn sie eine von Achtsamkeit geprägte Organisationsstruktur entwickeln. Weick und Sutcliffe haben hierzu fünf maßgebliche Prinzipien herausgearbeitet:

1. Unternehmen sind widerstandsfähiger, wenn deren Mitarbeiter in der Lage sind, kleinere Fehler und Störungen kontinuierlich aufzuspüren und diese unmittelbar an das Team zurückzumelden.

2. Kommt es zu unüblichen Reaktionen oder Fehlern, gehen Mitarbeiter nicht einfach davon aus, dass sie die Situation schon kennen. Sie widerstehen solchen Denkroutinen und vereinfachenden Interpretationen und bleiben offen für neue Erklärungsansätze.

3. Auch wird weniger auf die exakte Umsetzung von Plänen beharrt. Mitarbeiter bleiben sensibel für betriebliche Abläufe, achten stärker auf die Ereignisse im Hier und Jetzt und sind bereit, Pläne und Vorhaben daran anzupassen.

4. Um im Team mit Krisensituationen besser fertig zu werden, legen Unternehmen großen Wert auf das Commitment zur Förderung von Resilienz. Das Improvisationsvermögen wird dabei als eine Grundkompetenz für den Umgang mit dem Unvorhergesehenen akzeptiert.

5. Auch Entscheidungswege werden in Krisensituationen den Erfordernissen angepasst. Dabei entscheidet – entgegen der Hierarchie – nicht zwingend die Führungskraft selbst über das weitere Vorgehen, sondern derjenige Mitarbeiter, der näher am Problem dran ist und mehr Wissen über die aktuelle Situation hat.

Für und Wider beider Welten zu diskutieren und mit eigenen Erfahrungen anzureichern. Hier einige Reflexionsfragen im Hinblick auf die aktuelle und auf die gewünschte Arbeitswelt:

- ▶ Wie stellt sich für uns die jetzige Arbeitswelt dar?
- ▶ Was wird als fehlerhaft angesehen? Was als hilfreich?
- ▶ Wodurch entstehen bei uns die meisten Fehler?
- ▶ Wodurch entstehen bei uns die meisten Helfer?
- ▶ Wie können Fehler zu Helfern werden und umgekehrt?

Schritt 4: Transition

Nun ersetzt der Coach die auf dem Boden liegenden Anker „Fehler“ und „Helfer“ jeweils durch einen neuen Anker: Aus dem Anker „Fehler“ wird „Unsere Kultur der Fehlertoleranz“, aus dem Anker „Helfer“ wird „Unsere Kultur des hilfreichen Lernens“.

Anschließend nimmt der Klient bzw. das Team die notierten „Fehler, Schwächen und Widrigkeiten“ auf, die ganz zu Beginn gesammelt wurden. Die Themen werden im Hinblick auf die gegenwärtige und auf die gewünschte zukünftige Arbeitswelt hin untersucht, einmal unter dem Fokus der Kultur der Fehlertoleranz, einmal unter dem Fokus der Kultur des hilfreichen Lernens.

Vier Fragestellungen

Insgesamt wird jedes Thema, das zuvor unter „Fehler, Schwächen oder Widrigkeiten“ notiert wurde, unter vier Fragestellungen untersucht. Die Ergebnisse werden stichpunktartig auf

dem Fehler-/Helfer-Canvas notiert (siehe S. 11, unten).

- ▶ „Was lernen Sie/wir aus den heutigen Fehlern für die Zukunft ...?“
- ▶ Was lernen Sie/wir aus den heutigen Helfern für die Zukunft ...?“
- ▶ Was lernen Sie/wir aus den zukünftigen Helfern für die Zukunft ...?“
- ▶ Was lernen Sie/wir aus den zukünftigen Fehlern für die Zukunft ...?“

Der Coach leitet das Team bzw. den Klienten durch die Reflexion der vier Fragestellungen und notiert wichtige Assoziationen, Ideen und Antworten auf dem Themen-Canvas. Folgende Fragen sind dafür nützlich:

- ▶ „Wenn Sie das Thema unter den jeweiligen Begriffen beleuchten, die sie vorhin diskutiert haben, welche Gedanken, Gefühle und Handlungsimpulse kommen jeweils auf?“
- ▶ „Auf welche Ressourcen und Ideen können Sie bei der Betrachtung der jeweiligen Fragestellung nun zugreifen?“
- ▶ „Welche konkreten Impulse für die Veränderung der eigenen Fehler- und Lernkultur können Sie ableiten?“
- ▶ „Welches Lernthema gilt es nun im Coaching weiter zu erforschen?“

Anwendungsbeispiel: Fehlerkulturen prallen aufeinander

Die neue Führungskraft eines sechsköpfigen Teams in einem mittelständischen IT-Unternehmen möchte ein Resilienz-Training zum Thema Fehlerkultur und Innovation durchführen. Sie wurde vor einem halben Jahr in das Team geholt, um die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens wieder zu stärken. Die Konkurrenz am Markt macht immer größere Schritte nach vorne, und die Geschäftsleitung befürchtet, die Marktführerschaft zu verlieren.

Die Führungskraft ist der Meinung, dass ihr Team wesentlich mehr Verbesserungsvorschläge, aber auch Ideen für neue Produkte einbringen könnte. Mögliche Ansätze hierzu sind für sie so offensichtlich, dass sie nicht versteht, warum ihr Team so zurückhaltend ist, obwohl alle so fähige Köpfe sind. Vor allem fällt ihr auf, dass im Team nicht offen über Fehler und Probleme gesprochen wird. Sie hat sogar den Eindruck, dass man sich Mühe gibt, diese vor ihr zu verheimlichen, anstatt sie für die Verbesserung von Abläufen zu nutzen.

Im Verlauf der Übung stellen Führungskraft und Team fest, dass sich durch die Praxis der vergangenen Jahre viel Leistungsdruck aufgebaut hat. So wurden bei der früheren Führungskraft Innovationsprozesse im Team nicht wirklich gefördert.

► Fehler wurden als unnötig und grundsätzlich vermeidbar betrachtet. Kamen sie dennoch mal vor, wurde nach dem Schuldigen

gesucht, der dann in Meetings vorgeführt wurde.

- Ein Vorschlagswesen für Ideen hatte es so gut wie gar nicht gegeben. Die Führungskraft, die in den zwei Jahren zuvor das Team geleitet hatte, hatte im Wesentlichen ihre eigenen Ideen vorangebracht. Auch kam es vor, dass Ideen aus dem Team zwar aufgegriffen, aber von der Führungskraft dem Vorstand als eigene Ideen weiterverkauft wurden.
- Ursprünglich hatte es im Team eine sehr lockere und kreative Vorschlagskultur gegeben. Ideen wurden aufgegriffen, Neues ausprobiert, und die Stimmung war viel experimentierfreudiger. Als dann der frühere Chef kam, musste immer alles auf Anhieb funktionieren, eine Lernkurve gab es so gut wie gar nicht mehr.

Neue Innovationskultur entwickeln

Die neue Führungskraft kann dem Team während der Übung vermitteln, mit welcher Fehler- und Lernkultur sie bei ihrem vorherigen Unternehmen groß geworden war und wie irritiert sie ist, im neuen Unternehmen auf eine so zurückhaltende Zusammenarbeit zu stoßen. Nun versteht sie die Gründe des neuen Teams besser und wünscht sich für die Zukunft einen lebendigen und kreativen Austausch. Die offene Aussprache und die Diskussionen empfinden die Teilnehmer als sehr hilfreich. Das Team kann im Verlauf der Übung auf viele Erfahrungen und Ressourcen für die Entwicklung einer alten/neuen Innovationskultur zurückgreifen und diese um Ideen der neuen Führungskraft erweitern.

Führungskraft und Team einigen sich gemeinsam auf drei Vorgehensweisen und Prinzipien, die sie in den kommenden Monaten ausprobieren wollen:

- Nach dem Motto »Wir machen Fehler. Aber am besten immer wieder neue!« melden die Teammitglieder Fehler oder Schwachstellen so schnell wie möglich an das gesamte Team zurück.
- Nach dem Motto »Lösungen statt Leviden lesen« fragt das Team bei Fehlern und Problemen nicht mehr nach dem Verantwortlichen, sondern nach dem Sinn und Lernangebot.
- Nach dem Motto »Wer da ist, ist da« nimmt sich das Team einmal im Monat drei Stunden Zeit für einen internen Innovations-Workshop, bei dem es sich mit neuen Produktideen und Verbesserungsvorschlägen für die Zusammenarbeit beschäftigt. Reihum übernimmt ein Teammitglied

LITERATUR

- » Gabriele Amann, Anna Egger: *Micro-Inputs Resilienz. Lebendige Modelle, Interventionen und Visualisierungshilfen für das Resilienz-Coaching und -Training, managerSeminare, Bonn 2017, 49,90 Euro, für Abonnenten 39,90 Euro.*

In ihrem Buch stellen die beiden Autorinnen rund 40 interdisziplinäre Modelle, Konzepte, Forschungsansätze und Interventionen vor.

Zu bestellen über: www.managerseminare.de/EditionTA

Bodenanker 1: Unsere jetzige Arbeitswelt – So wie wir sie wahrnehmen		Bodenanker 2: Unsere neue Arbeitswelt – Was wir gerne ändern würden	
Phase 1: Zuordnung der Begriffe und Diskussion		Phase 1: Zuordnung der Begriffe und Diskussion	
„Fehler“/später Unsere Kultur der Fehlertoleranz	„Helfer“/später Unsere Kultur des hilfreichen Lernens	„Helfer“/später Unsere Kultur des hilfreichen Lernens	„Fehler“/später Unsere Kultur der Fehlertoleranz
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Frustration ▶ Fehlerintoleranz ▶ Fragen ▶ Fleiß ▶ Hintertüren ▶ Engstirnigkeit ▶ Routinen 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ fruchtbar ▶ Feedback ▶ Herz ▶ Hirn ▶ Hoffnung ▶ Haltung ▶ Freundschaft 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Flügel ▶ Ideen ▶ Humor ▶ Freiheit ▶ Flexibilität ▶ Flow ▶ Horizont ▶ Selbstständigkeit ▶ Verantwortung 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ orientierungslos ▶ ungewohnt ▶ ängstlich ▶ Unsicherheit ▶ Misstrauen
Auswertung			
Fehler und Helfer im Hinblick auf die „Fehler, Schwächen und Widrigkeiten“ Beispiel: „Wir suchen bei Fehlern immer gleich nach dem Schuldigen“			
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Wir lernen, dass Fehler nicht nur frustrierend sind, sondern dass sie dann für uns hilfreich sind, wenn wir sie direkt offen ansprechen dürfen und uns als Team um sie kümmern. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Wir lernen von unseren heutigen Helfern für die Zukunft, dass Fehler ein wichtiges Feedback darstellen und einen fruchtbaren Nährboden für neue Ideen darstellen. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Wir lernen von den Helfern aus der Zukunft, dass uns kreative Workshops innovative Flügel verleihen können und wir diese nun regelmäßig durchführen, dabei Spaß haben und Flow erleben dürfen! 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Wir lernen von möglichen Fehlern aus der Zukunft, dass wir uns von ungewohnten Vorgehensweisen nicht zu schnell verunsichern lassen dürfen und wir für neue Lernerfahrungen eine gute Orientierung brauchen (z.B. Moderation von außen).

die Vorbereitung und Leitung des Workshops. Zudem werden immer wieder externe Experten für einen fachlichen oder methodischen Impuls dazugeholt.

vergrößert werden und klar werden, dass verschiedene Arbeitskontexte auch verschiedene Ausdrucksformen der Fehlertoleranz benötigen. Am Ende sollte sich das Team auf einige wenige,

dafür grundlegende Prinzipien für die weitere Zusammenarbeit einigen.

Ella Gabriele Amann,
Anna Egger ■

Schrittweise Reflexion und Revision der Fehlerkultur

Dieses Beispiel zeigt: Die Übung „Vom Fehler zum Helfer“ regt den Klienten bzw. das Team zu einer schrittweisen Reflexion und Revision der eigenen Fehler- und Lernkultur an. Kritische und gegensätzliche Meinungen und Haltungen sind dabei willkommen und sollten durch die Moderation viel Raum bekommen.

Vor allem für Teams geht es nicht darum, dass am Ende der Übung alle die gleiche Vorstellung von einer (neuen) Fehlerkultur haben. Vielmehr soll die Toleranz für die verschiedenen Ansichten



Die Autorinnen: Die Improvisations- und Resilienz-Lehrtrainerin Ella Gabriele Amann leitet seit 2010 das internationale ResilienzForum und die impro live! Akademie für Angewandte Improvisation. Ihr Schwerpunkt ist die Konzeption und Umsetzung langfristiger PE-Programme auf der Basis von Blended-Learning. Kontakt: gabriele-amann.de



Anna Egger arbeitet als Graphic Recorder, visuelle Prozessgestalterin, Trainerin, Coach und Resilienz-Beraterin. In ihren Visualisierungsseminaren nimmt sie den Teilnehmern die Angst vorm leeren Blatt. Weitere Themen sind Führung, Moderation und Wertschätzung. Kontakt: www.anna-egger.com