



Lernende Organisation

Bernd Schmid

Persönlichkeitsentwicklung, Professionelle
Begegnung und Kulturentwicklung

Paul Watzlawick
Wie Manager wirksam kommunizieren



Mache einen Fehler – und ich sage Dir, wer ich bin

Wir alle machen Fehler; nicht nur im Privatleben, sondern und vor allem auch im Beruf. Meist ärgern wir uns, wenn wir Fehler gemacht haben: Wir sind wütend auf uns, weil wir "wieder einmal nicht genug Vorsicht walten ließen", "uns nicht auf unsere innere Stimme verlassen haben" oder "zu wenig strategisch gedacht haben" – und wir sind wütend auf andere Menschen rund um uns herum, etwa unsere Mitarbeiter, weil "sie offensichtlich nicht ausreichend zugehört haben", "ganz einfach nicht verantwortungsvoll genug handeln" oder schlicht "zu wenig wendig und flexibel sind".



Wenn wir davon ausgehen, dass Fehler immer erst nach begangener Handlung entstehen (Maturana, "Die Fehlerkultur als Grundlage des Lernens", LO 4, S. 32), dann müssen wir – wenn wir die Fehler bei uns und unseren Mitarbeitern reduzieren wollen – zuallererst auf uns selbst schauen: Fehler bei sich und anderen sind ein unendlicher Erkenntnissspiegel – ein Spiegel, der die eigene Person reflektiert.

Fehler entstehen, weil das erlebte Verhalten bei uns oder anderen mit unseren subjektiven Vorstellungen, dem Bild unserer Welt zum Zeitpunkt des Erkennens des Fehlers, nicht zusammenstimmen (das ist auch mit der Grund, warum auch "Übererfüllungen" eines Zieles als Fehler eingestuft werden können). Erkennen wir also, dass wir oder jemand anders einen Fehler gemacht hat, können wir dies zum Anlass nutzen, um etwas über uns selbst zu erfahren: Welche Maßstäbe haben wir (vielleicht unbewusst) angesetzt, ohne sie deutlich zu machen? Welche Informationen bzw. Erfahrungen haben wir vergessen, uns ins Bewusstsein zu rufen bzw. weiterzugeben? Inwiefern haben wir das Bild, das wir vom Ergebnis haben, zu unscharf gezeichnet? Oder auch: Was ist in der Zeit zwischen der Aufgabenstellung oder dem Beginn der Handlung und dem Zeitpunkt der "Fehler-Erkennnis" vorgefallen, das aus der Leistung einen Fehler gemacht hat?

Wer sich regelmäßig mit eigenen Fehlern und den Fehlern, die er anderen attestiert, auseinandersetzt, kann eine Menge über sich selbst erfahren. Er kann eigene Muster aufdecken, beispielsweise das "So-wie-ich-kannst-Du-das-nie-beweise-das-erst-mal – Muster", oder das "Wieder-mal-nicht-kapiert-was-ich-wollte – Muster". Er kann sich aber auch eigene Erfahrungen, eigenes Wissen bewusst machen, das er bisher nur unreflektiert – scheinbar automatisch – angewandt hat. Er lernt etwas über die eigenen Maßstäbe, die er ansetzt – oft ohne diese explizit zu erwähnen – und über sein Wertesystem, das in der Beurteilung von Leistungen unmittelbar zum

Ausdruck kommt. Und schließlich kann er auch erfahren, wie er damit umgeht (oder in Zukunft damit umgehen kann), wenn andere Menschen anders als er selbst handeln und auch andere Ergebnisse produzieren. Er kann sich selbst und sein Verhalten im Unterschied zu anderen wahrnehmen und erkennen, worin seine subjektive Einzigartigkeit besteht.

So gesehen ist es doch ein Glück, dass Fehler passieren. Und jemand, der zum anderen oder zu sich selbst sagt, "Da ist ein Fehler passiert!", könnte gut und gerne gleich anfügen, "Danke, dass ich dadurch die Möglichkeit erhalten habe, über mich selbst zu reflektieren und zu lernen." Leider – und das sei an dieser Stelle angefügt – verhält sich jedoch die Zahl der attestierten Fehler umgekehrt proportional zu den Lernerlebnissen; was bedeutet: Je mehr Sie festgestellte Fehler zum Anlass nehmen, um über sich selbst, die eigenen Maßstäbe, Muster und (nicht) bewusst gemachte Informationen zu reflektieren, desto weniger Fehler werden Sie selbst und Ihre Mitarbeiter machen.

Eigentlich schade.

Sonja Radatz

Mag. Sonja Radatz
Chefredakteurin

Abonnement – Bestellung



fundiert
praxisbezogen
serviceorientiert
systemisch-konstruktivistisch

Die Zeitschrift "Lernende Organisation" ist ein professioneller und gleichzeitig gut lesbarer Begleiter für all jene, die sich mit zukunftsbezogenen systemisch-konstruktivistischen Themen in der Organisation und im Management auseinandersetzen wollen.

Sie profitieren vom Know-how weltweiter Autorennetzwerke – sowohl internationale ExpertInnen (u.a. Heinz von Foerster, Humberto Maturana, Art Kleiner, Jeff Zeig, Pille Bunnell, Matthias Varga v. Kibéd, Gunther Schmidt etc.) als auch PraktikerInnen informieren Sie über die Schwerpunktthemen in der lernenden Organisation.

Sie finden praxisbezogene systemisch-konstruktivistische Modelle bzw. Methoden und offene Plattformen für Erfahrungs- und Meinungsaustausch. Sie sind aufgefordert Ihre eigenen Ideen und Beiträge einzubringen!

"Lernende Organisation" erscheint 6 x jährlich als Printmedium in deutscher Sprache sowie als Online-Archiv in englischer Sprache. Informationen zum Bezug von einzelnen Artikeln und zur englischen Online-Ausgabe finden Sie auf unserer Homepage www.isct.net.

Lassen Sie sich die Top-Themen regelmäßig ins Haus liefern.

Abo: 6 Ausgaben pro Jahr, ca. 70 Seiten pro Ausgabe, Euro 116,- / öS 1.590,-/DM 228,-/sfr 176,- (inkl. MwSt.)*

Einzelausgabe: Euro 21,50,-/ öS 295,-/DM 42,-/sfr 34,- (inkl. MwSt.)*

Studentenabo: Euro 72, 31,-/öS 995,-/DM 141,45,-/sfr 108,65,- (inkl. MwSt.)*

*Die angegebenen Kosten verstehen sich inkl. Zustellkosten innerhalb von Österreich. Für die Zustellung in andere EU-Länder und in die Schweiz verrechnen wir Euro 15,30, für die Zulieferung in Länder außerhalb Europas 28,80 pro Jahresabo bzw. Euro 2,50 (Europa) oder Euro 4,80 (Welt) für eine Einzelausgabe.

- Ja, ich möchte die Zeitschrift ab sofort abonnieren. Bitte senden Sie mir die erste Ausgabe und eine Rechnung zu! Das Abo ist jederzeit schriftlich 4 Wochen vor Erscheinen der nächsten Ausgabe kündbar.
- Ja, ich bestelle zunächst die nächste Einzelausgabe der Zeitschrift. Bitte senden Sie mir die Zeitschrift samt Rechnung zu!

Zutreffendes bitte ankreuzen)

Name:

Organisation:

Position in der Organisation:

Rechnung geht:

an mich privat

an das Unternehmen

Adresse:

Telefon privat:

Telefon tagsüber:

Fax:

E-Mail:

Datum:

Unterschrift:

Tel: ++43 1 409 55 66, Fax ++43 1 409 55 66 77, E-Mail: LO.order@isct.net
Institut für systemisches Coaching und Training, Lange Gasse 65, 1080 Wien, Österreich