

gfw
m

THEMEN

9. Jahrgang 2019

Ausgabe 14

ISSN 2511-4883

Die fachliche Publikation der Gesellschaft für Wissensmanagement e. V.

Fehler

Makel oder

Mehrwert?

Herzlich willkommen zu gfwm THEMEN 14 mit dem Schwerpunkt „Fehler“,

naming, blaming, shaming ist beim Umgang mit Fehlern ein häufig gefürchteter Vorgang.

An diesem Morgen, Anfang des 19. Jahrhunderts in dem französischen Städtchen Cambrai, hatte auch der Lehrling der örtlichen Confiserie berechnete Sorge: für das Zuckerwerk hat er die Anteile an Minze und Zucker völlig falsch gemischt. Der Junge rechnete mit dem schlimmsten, denn er hatte nicht nur die Anweisungen des Confiseurs, sondern auch die traditionellen Regularien des Handwerks missachtet. Der Confiseur war außer sich, alle Zutaten waren unnütz verbraucht und das Ergebnis schlicht verdorben. – „So eine Dummheit!“ – Doch überraschenderweise waren die Kunden von der Dummheit durchaus begeistert. Bis heute ist die Bêtise de Cambrai (die Dummheit von Cambrai) eine nachgefragte Spezialität in Frankreich.

Nicht immer entstehen aus Fehlern genussvolle Süßigkeiten. Dennoch wollen wir Sie, liebe Leserinnen und Leser, auf den Geschmack bringen für interessante Ideen und neue Sichtweisen zum Umgang mit Fehlern!

Dazu haben wir Autorinnen und Autoren vor ihrem fachlichen Hintergrund eingeladen, für sie wesentliche Teilaspekte des Themas aufzugreifen und den Fehler als Wendepunkt zu etwas Neuem, Anderen vielleicht sogar Besseren zu verstehen – und nicht primär als Endpunkt oder Scheitern. Entstanden sind spannende und auch mutige und prononcierte, herausfordernde Standpunkte. Dabei möglicherweise entstehende Fragen oder sogar Widersprüche können und wollen wir als Herausgeber nicht unbedingt auflösen, selbst wenn diese wie Fehler erscheinen ... denn auch das ist ein relevanter Aspekt dieses Themenschwerpunktes.

Makel oder Mehrwert? – Gegensätze ziehen sich an. Stefan Zillich: Als Mitglied des Herausgeberteams dieser Ausgabe unternimmt Stefan Zillich den Versuch einer Einordnung des Schwerpunkts. Dabei stößt er über eine Kunstinstitution auf Gegensätze beim Umgang mit Fehlern, die sich jedoch nicht ausschließen, sondern im Gegenteil anziehen.

Big Data und Menschen und Fehler. Wolfgang Klotz: In falliblen Betrachtungen streift Wolfgang Klotz auch die Abschreibfehler mittelalterlicher Kopisten, um an die Erfahrungen mit heutiger Optical Character Recognition-Software zu erinnern. Und handelt es sich bei den automatisierten Textnachrichten über den Lieferstatus unserer Online-Bestellungen nicht lediglich um einen Fake für Service und Betreuung?

Fehlerkultur vorleben – ein Führungs-Dilemma? Beate van Kempen: Vorgesetzte werden von Mitarbeitenden genau beobachtet und bewertet. In der Führungslehre ist das vorbildhafte Wirken ein zentraler Aspekt. Doch wie lässt sich der Wunsch nach der starken, fehlerlosen Führungskraft vereinbaren mit dem offenen und konstruktiven Umgang mit Fehlern?

Inhalt

- 3 Editorial.**
Tanja Krins und Stefan Zillich
- 6 Makel oder Mehrwert? Gegensätze ziehen sich an**
Stefan Zillich
- 10 Big Data und Menschen und Fehler.**
Wolfgang Klotz
- 16 Fehlerkultur vorleben – ein Führungs-Dilemma?**
Beate van Kempen
- 28 Zur Bedeutung des Rechts für Innovation am Beispiel**
der Reform zur Digitalen Verwaltung. Eike Richter
- 40 Haltungsverfehlungen – Leonardo inspired Maybe Knowing**
Leif Edvinsson and Günther M. Szogs
- 52 behaviours can save us (probably)**
Anja Puntari and Roberto Degli Esposti
- 56 Fehler und Vorsatz**
Bodo Rott
- 62 Der vernetzte Fehler**
Elka Sloan und Alfred Fuhr
- 5 Impressum**

Zur Bedeutung des Rechts für Innovation am Beispiel der Reform zur Digitalen Verwaltung. Eike Richter: Rechtsfehler werden korrigiert und sanktioniert. Man muss sie von vornherein vermeiden. Ist das Recht damit nicht der natürliche Gegenspieler zur Innovation? Schließt die strikte Verpflichtung der Verwaltung auf das engmaschige Gesetz nicht jede Reform- und Innovationsoffenheit aus? – Nicht unbedingt, sagt Eike Richter.

Haltungsfehler – Leonardo inspired Maybe Knowing. Leif Edvinsson und Günther M. Szogs: Nach wichtigen Impulsen zu den Diskussionen über „Maybe Knowing“ in früheren Ausgaben der THEMEN (siehe auch THEMEN 3, 4 und 11) wurden die Autoren von den Herausgebern zum Umgang mit Fehlern angesprochen: in ihrer englischsprachigen Antwort nehmen sie diese Frage als Ausgangspunkt, um etwas tiefer einzudringen in die Leonardo-Learnings. – **behaviours can save us (probably). Anja Puntari und Roberto Degli Esposti:** Ist es zu einfach, wenn wir fordern „Lerne aus deinen Fehlern.“? Die AutorInnen weisen in ihrem englischsprachigen Beitrag darauf hin, dass das Lernen aus Fehlern meist auch den Umgang mit einer Vielzahl von Gefühlen bedeutet: von Scham bis Schmerz, von Befürchtungen bis Angst. – Beide Beiträge, „behaviours“ und „Haltungsfehler“, ergänzen sich gegenseitig: „The German words for attitude and behaviour have the same root. Haltung – Verhalten. Behaviour being the active part of attitude ...“

Fehler und Vorsatz. Bodo Rott: Die Lithografie ist bis zur Fehlerfreiheit von ihrem Erfinder Alois Senefelder entwickelt und per Regelwerk definiert worden. Kann man mit dieser Drucktechnik dennoch künstlerisch tätig sein, Fehler zulassen, begehen und anwenden? Darf man das? – Als Künstler kennt Bodo Rott die Scheu vor Fehlern und weiß vor ihrer Notwendigkeit. „Es ist nicht so leicht über den eigenen Schatten zu springen.“

Der vernetzte Fehler. Elka Sloan und Alfred Fuhr: Ein weltweiter Keyplayer taucht auf einer IOT-Messe nur ein einziges Mal namentlich auf einem Pappschild auf. Elka Sloan und Alfred Fuhr fügen ihre Gedanken über Hintergründe und Ursachen zu einer drängenden Frage zusammen: „Wenn dereinst alles mit allem vernetzt ist, was passiert dann, wenn mal irgendwo in der Kette ein Fehler auftritt?“

Wir bedanken uns bei den Autorinnen und Autoren für neue und relevante und auch inspirierende Aussagen und Ideen zum Umgang mit Fehlern. Und wir freuen uns, die exklusiven Beiträge in dieser Ausgabe THEMEN zu einem ungewöhnlichen Ausflug zusammenzustellen, zu dem wir Sie, liebe Leserinnen und Leser nun einladen:

Stellen Fehler einen Makel oder einen Mehrwert dar? Und welche Aspekte lassen sich dazwischen oder vielleicht auch jenseits davon ausmachen? – gfwm THEMEN will dazu Impulse vermitteln für alle Akteure in Lebens-, Arbeits- und Wissenswelten, die verantwortungsvoll denken und handeln wollen – auch jenseits von Auftrag und Profession.

Schreiben Sie uns!

Wir freuen uns auf Ihre Antworten und Kommentare.

Ihr Redaktionsteam dieser Ausgabe

Tanja Krins und Stefan Zillich

Kontakt: tanja.krins@gfwm.de, stefan.zillich@gfwm.de

*Ihre Rückmeldung
an die Herausgeber*

Impressum

gfwm THEMEN ist die Fachpublikation der Gesellschaft für Wissensmanagement e.V.

gfwm THEMEN steht Ihnen als PDF und als Flip-Page zur Verfügung:

<http://www.gfwm.de/interaktiv/newsletter-themen/>

Kontakt themen@gfwm.de

Redaktion dieser Ausgabe: Tanja Krins (tanja.krins@gfwm.de) und Stefan Zillich (stefan.zillich@gfwm.de)

Editor in Chief, Konzept, Gestaltung: Stefan Zillich (stefan.zillich@gfwm.de)

Verantwortlicher Herausgeber: Gesellschaft für Wissensmanagement e. V.,

Postfach 11 08 44, 60043 Frankfurt am Main,

E-Mail: info@gfwm.de, Homepage: <http://www.gfwm.de>

Registergericht: Amtsgericht Frankfurt am Main,

Aktenzeichen VR 14558

Vorstand des Vereins:

Dr. Manfred Bornemann (Vizepräsident), Ute John (Präsidentin), Andreas Matern (Vizepräsident),

Elisabeth Petrats (Mitglied des Vorstands), Hans-Georg Schnaufer (Mitglied des Vorstands)

Beirat des Vereins:

Dirk Dobiéy, Simon Dücker, Prof. Dr. Franz Lehner, Dr. habil. Benedikt Lutz, Dipl.-Ing. Dr. Angelika Mittelmann,

Dr. Benjamin Nakhosteen, Ulrich Schmidt, Gabriele Vollmar

Redaktionelle Hinweise

Bildquellen: Angaben in den jeweiligen Beiträgen

Titelgestaltung: Stefan Zillich

AutorInnenfotos: AutorIn des jeweiligen Beitrags

Beiträge von GastautorInnen stehen allein für deren Meinung und repräsentieren nicht zwangsläufig die Meinung von Redaktion oder Herausgebern von gfwm THEMEN. Die GastautorInnen tragen somit alleine die Verantwortung für den Inhalt ihres Beitrages. Die AutorInnen sind für die inhaltliche Qualität ihres Beitrags verantwortlich.

Falls AutorInnen statt zeitgemäßer Formulierungen das generische Maskulinum anwenden, schließt dies gleichermaßen alle Geschlechter mit ein. Ausführliche Hinweise für AutorInnen finden Sie hier:

<http://www.gfwm.de/interaktiv/newsletter-themen/beitraege-einreichen/>

Haftungshinweis: Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernehmen wir keine Haftung für die Inhalte externer Links, auf die wir hier hinweisen. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.

Das Zitieren von Inhalten aus gfwm THEMEN ist erlaubt, wenn das Zitat nicht verändert und AutorIn sowie die zitierte Ausgabe von gfwm THEMEN deutlich sichtbar als Quelle genannt werden. Bitte senden Sie uns Ihren Hinweis.

Die Wiederveröffentlichung vollständiger Beiträge aus gfwm THEMEN in anderen Medien / Publikationen erfordert immer

(1) Ihren Hinweis an die Redaktion und

(2) die Abstimmung mit der Redaktion und

(3) die vollständige und korrekte Referenzierung auf gfwm THEMEN als Originalpublikation, inklusive Nennung von Publikationstitel, ISSN, Ausgabe-Nummer, Veröffentlichungsdatum, Link zur entsprechenden Website der GfWM.



Makel oder Mehrwert?

– Gegensätze ziehen sich an

Stefan Zillich

Aus Fehlern entstehen Notlagen, Mängel, Rücktritte, Erklärungsversuche, Unfälle, Müllberge, Fehlentscheidungen, aber auch Unikate, Erkenntnisse, Entdeckungen, Überraschungen ...

Machen oder **begehen** Sie Fehler? Oder **unterlaufen** sie Ihnen eher? Und wie geht es Ihnen, wenn Sie im nächsten Schritt Fehler eingestehen, zugeben oder einräumen? Wie fühlen Sie sich, wenn Sie daraufhin Fehler ausbaden und beheben? Um sie dann mit dem Wissen darüber zu vermeiden oder zu kaschieren oder zu ignorieren oder eben doch zu wiederholen? ... schon der sprachliche Umgang mit Fehlern verdeutlicht das eher ungute Gefühl dabei.

regelmäßig oder fehlerfrei

Der Umgang mit Fehlern und Abweichungen beginnt lange bevor sie in Erscheinung treten: für das Funktionieren gesellschaftlicher Gefüge wurden Regeln etabliert, in denen auch Wertmaßstäbe und Bewertungskriterien festgelegt wurden – und somit auch Einteilungen in „richtig“ und „falsch“. Darin enthalten sind zum einen Definitionen für die Abweichung

von der Regel und wie man damit umgehen soll und zum anderen Erwartungen an die Beteiligten und ihr Verhalten. Der interessierte Blick auf den Umgang mit Fehlern entsteht, weil die „Rule Makers“, die „Rule Takers“ und die „Rule Breakers“ im gleichen Gefüge agieren und interagieren. – Wie simpel müssen Regeln nun sein, damit das Gefüge gerade noch funktioniert? Oder wie komplex muss ein Regelwerk sein, damit Abweichungen nicht sofort als Fehler eingeordnet und abgelehnt werden? – Können normative Konstruktionen durch absolute Perfektion womöglich den Blick vernebeln?

wohl oder unwohl

Mit Fehlern fühlen wir uns unwohl. Anhaltspunkte dazu liefert die Psychologie und die Theorie der kognitiven Dissonanz. Wahrnehmungen, die nicht miteinander vereinbar scheinen (also die Kombination unstimmgiger oder falscher Inhalte), können als innerer Konflikt erlebt werden und einen negativ empfundenen Gefühlszustand auslösen. Stimmige Kombinationen (oder eben die Freiheit von Fehlern) steigern dagegen die Plausibilität und die Echtheit der gezeigten Inhalte. Ohne Widersprüche fühlen wir uns einfach besser.

innen oder außen

Neben dem befürchteten destruktiven Element des Fehlers bietet dieser aber auch die Chance, hinter die Fassaden zu schauen und den Mechanismus von Gefügen und Systemen zu verstehen. Denn sobald eine Funktion gestört ist oder sich fehlerhaft verhält, lernen wir auf diese Weise etwas über die Wirkungsweise des Systems – sei es in der Biologie, Psychologie, Informatik oder jedem anderen Wissenschaftszweig. Jedes System hat seine Kodierung, mit der es möglichst makellos erscheint und ohne Reibungsverluste funktioniert. Der Fehler könnte also als Bruch in der Kodierung wahrgenommen

werden, der eine Möglichkeit bietet, ein System zu verstehen.

Aber wir lernen dabei auch etwas über uns selbst und unsere eigene Beziehung zu Vorgaben, Bewertungskriterien und Wertmaßstäben. Nehmen wir die Chance wahr, mit dem Fehler den Blick hinter die Kulisse zu wagen, von der wir Halt und Orientierung erwarten? Oder vermeiden wir den Fehler lieber aus Angst vor dem Unbekannten?

verlässlich oder lässlich

Jedes Fach hat seine Fehler. Ob Ingenieurwissenschaften, Fertigungstechniken, Medizin, jeder Bereich und jede Industrie hat das Ziel möglichst fehlerfreie Ergebnisse zu entwickeln und zu verbreiten. Jeder dieser Bereiche verfügt über ganze Listen für Fehlerbezeichnungen, deren Erscheinen es unbedingt zu vermeiden gilt.

absichtlich oder unabsichtlich

In manchen Industriezweigen wird der Anspruch auf Fehlerfreiheit bewusst aufgegeben. Mit offensichtlichen Blick auf eigene Vorteile werden Produkte entwickelt und verbreitet, die nach einer überschaubaren Anwendungsphase Funktionsfehler aufweisen und als wirtschaftlicher Totalschaden für eine Reparatur nicht mehr lohnen. Ziel erreicht: wegen Fehlern muss das beschädigte Produkt durch ein neues ersetzt werden. Die geplante Obsoleszenz (denken Sie an Tinten-Drucker, Smartphones, Staubsauger) geistert immer wieder durch die Verbraucherberatungen; als Konzept findet sie dennoch zunehmend Verbreitung. Von Computerprogrammen wissen wir, dass sie schon mal unfertig und mit augenscheinlich schwerwiegenden Fehlfunktionen zur Nutzung angeboten werden.

informiert oder des-informiert

Fake News sind eine besondere Form im Umgang mit Fehlern und falschen Inhalten: Inhalte werden gezielt erfunden oder gefälscht, um dann systematisch in vertraute Informationskanäle eingespeist

zu werden. Bleiben sie unerkannt, geht ein hohes Manipulationspotential von ihnen aus. Werden sie erkannt, erschüttern sie das Vertrauen der Nutzer in bislang vertrauenswürdige Informationskanäle. Beide Folgen sind von den Machern beabsichtigt.

Schluss mit / oder nur lustig

Ende 2016 hat Facebook geschätzt 2 Mio. seiner Nutzer vorübergehend für tot erklärt und deren Profile in den sogenannten „Gedenkstatus“ versetzt. Über die Ursache für den nach eigenen Angaben „schrecklichen Fehler“ und über die tatsächliche Anzahl der betroffenen Accounts machte der Konzern keine Angaben. Das Banner „Im Gedenken an“ wurde nach einiger Zeit von den betroffenen Accounts wieder entfernt, da die Nutzer nach Überprüfung durch Facebook ja noch lebten.

Der Fehler ist die Abweichung von dem, was wir selbst erwarten oder was im Rahmen von Regeln und Normen erwartet wird. Die Auseinandersetzung damit kann zu neuen Fragestellungen und Ideen, Erkenntnissen und positiven Veränderungen führen. Natürlich bieten nicht alle Umgebungen und Anlässe tatsächlich den Freiraum, um Fehler auch als gestalterische Chance wahrzunehmen und zu nutzen. Sobald wir durch Fehler zum Beispiel einen Verlust an Kontrolle oder erhebliche Nachteile erfahren oder uns nicht mehr sicher fühlen, wird die Abweichung vom Erwarteten zum Ärgernis oder gar zum bedrohlichen Faktor. Spätestens jetzt käme unser Interesse an der oft zitierten „gestalterischen Chance“ des Fehlers abhandeln.

Zur Beschäftigung mit Fehlern gehört also eine gewisse Anstrengung und auch Mut. Wer sich darauf einlässt, dem eröffnen sich interessante und spannende Einsichten über sich selbst, die private und berufliche und gesellschaftliche Umgebung und natürlich auch über den Umgang mit Fehlern.

Lassen Sie uns deshalb rückblickend die eingangs gestellten Fragen erneut aufgreifen: **Machen** oder **begehen** Sie Fehler? Oder **unterlaufen** sie Ihnen eher?

*Ihre Rückmeldung an
Autor und Herausgeber*

Foto in diesem Beitrag: Oliver Zillich, 2018
Motiv: „WUNSCH UND WILLE / (ENTWEDER/ODER)“, Wortschulptur von Thomas Locher in den Sophie-Gips-Höfen in Berlin, Mitte



Stefan Zillich, re:Quest Berlin + FrankfurtM ist Information Professional mit Sitz in Berlin. Er unterstützt Unternehmen, Experten und Kulturschaffende beim Umgang mit Information und Wissen in deren Projekten und Prozessen. Ausserdem entwickelt er maßgeschneiderte Trainings- und Beratungsangebote und richtet Fortbildungsangebote aus im Auftrag seiner Kunden. www.stz-info.de

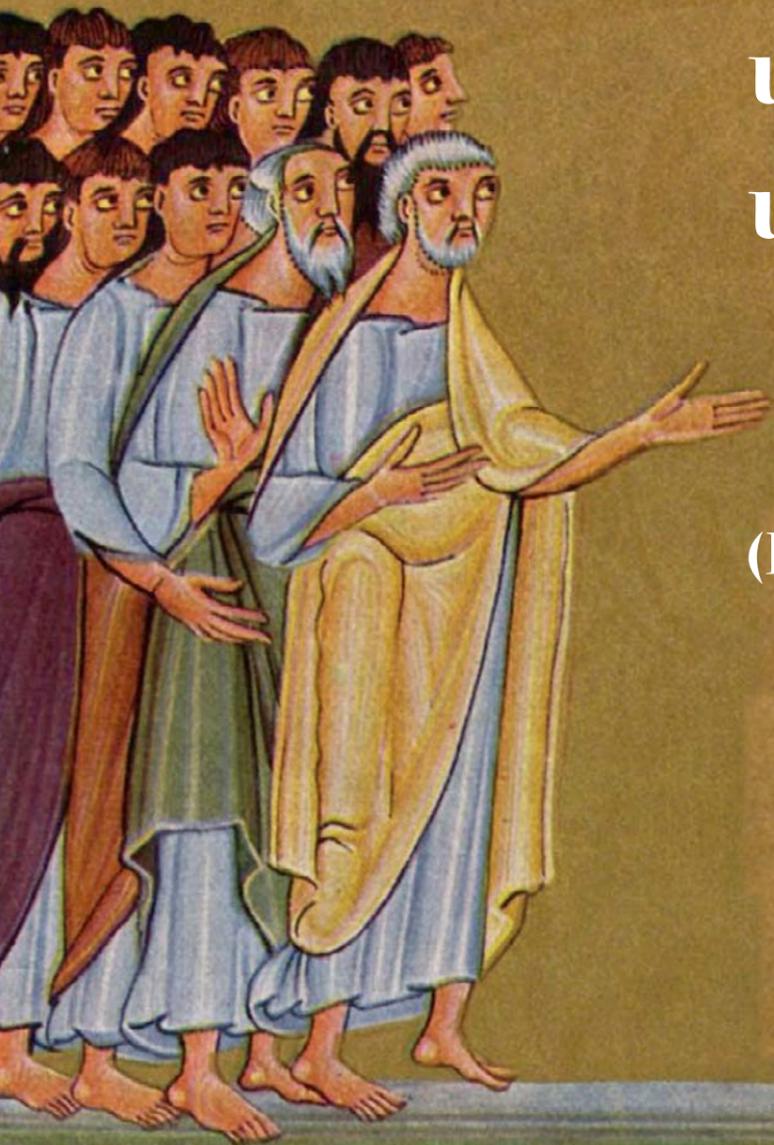
8
404
flub
Riss
hoax
error
debug
Patzer
Erratum
ausbaden
Poka Yoke
schönreden
Obsoleszenz
trap streets
Nihil-Artikel
trial & error
Beinahefehler
Schusterjunge
Zirkelschluss
Tonhöhenfehler
Schönheitsfleck
fat-finger-error
Sinnestäuschung
Fehlereingeständis
Ist-Soll-Abweichung
error classification
Messgeräteabweichung
naming blaming shaming
mean time between failures

Zusammenhänge, die den Herausgebern beim Umgang mit dem Schwerpunkt Fehler aufgefallen sind.

Wolfgang Klotz

Big Data und Menschen und Fehler

(Fallible Betrachtungen)



„ERRARE HUMANUM EST...“ stellt wohl das weltweit bekannteste lateinische Zitat dar, wobei freilich der zweite Teil des Satzes – „... ET CONFITERI ERROREM PRUDENTIS“ – in der Regel unterschlagen wird: dass nämlich das Eingestehen des Irrtums den klugen Menschen auszeichne.

Wenn aber eine Sache wie das Irren und Fehler-Machen als eine so allgemeine, allen Menschen zukommende Eigenschaft gilt, dann braucht unse-

re Sprache oft viele Worte, um die verschiedenen Erscheinungsformen dieses Allgemeinen in jeder einzelnen Situation präzise ansprechen zu können.

Jedes Dictionary wird uns als Übersetzung für das deutsche Wort „Fehler“ im Englischen zuallererst „Error“ vorschlagen. Dabei ist der Irrtum doch in seiner wörtlichen Bedeutung zuerst die Ursache eines Fehlers und nicht das Resultat selbst. Wenn aber mein Computer eine bestimmte Aufgabe nicht ausführen kann, dann sendet er mir eine „error message“. Und wenn ich Glück habe, teilt er mir darin auch mit, was ihm denn etwas fehlt, um die gewünschte Funktion auszuführen.

Und schon sind wir bei den wiederum lateinischen Lehnwörtern des „Defizits“ oder des „Defekts“, womit wir einen Mangel an oder das Nicht-Vorhanden-Sein von etwas bezeichnen. Dabei spricht das Lateinische mit dem Verbum „de-esse“ exakt von diesem „Nicht-Sein“, woraus wir aber – von Heidegger einmal abgesehen – kein Lehnwort im Deutschen gebildet haben, während es das Verbum „de-facere“ als Wurzel von „Defizit“ und „Defekt“ im Lateinischen gar nicht gibt.

Nun leben wir in Zeiten, in denen noch jede erdenkliche Information sich als ein „Fake“ erweisen kann, was man in früheren Zeiten damit beschrieb, dass es nirgends, auch nicht im allerkleinsten Winkel unseres „Wissens“ eine wirkliche „Gewissheit“ geben könne. Und die Dinge werden noch um einen Schritt komplexer.



WER ETWA HEUTE EINE SACHE VON IRGEND-EINEM ANBIETER IM INTERNET BESTELLT, MUSS DARAUFGEFASST SEIN, DASS IN DEN FOLGENDEN TAGEN VON IRGENDWOHER ZAHLLOSE EMAILS IHN BELÄSTIGEN, DIE IHM MITTEILEN, DASS (EMAIL 1) DIESE SACHE NUN VERPACKT WORDEN, DASS SIE (EMAIL 2) PER VERSAND AUF DEN WEG GEBRACHT WORDEN SEI, DASS SIE SICH (EMAIL 3) NUN AUF DEM TRANSPORTWEG BEFINDEN, UND SCHLISSLICH DASS (EMAIL 4) IHRE ZUSTELLUNG KURZ BEVORSTEHE...

Alle diese eMails wollen mir suggerieren, dass jemand da draußen sich mit emsiger Fürsorglichkeit um meine Belange als einkaufender Kunde kümmeret; aber alle Fürsorglichkeit ist selbstverständlich „nur“ die von Maschinen oder von artificial intelligence, an welche sie outsourced wurde, mithin ein Fake. Deshalb erwarte ich mit Ungeduld den Tag, an dem eine human Marketing-Intelligence endlich einsehen wird, dass es nicht sehr intelligent sei und sich auf die Dauer durchaus als ein Fehler erweisen kann, die wertvollen Kunden derart zu belästigen.

Je häufiger sich aber in diesen Zeiten von Big Data Fehler ereignen oder schlicht vorkommen, umso wichtiger wird das, was wir gelernt haben als „Fehlertoleranz“ zu bezeichnen. Das Internet ist voll, ja Google selbst ist in seinem eBooks-Segment voll von inzwischen wohl Millionen gescannter Bücher, deren Scans eine automatische Texterkennungszusammenfassung (OCR) durchlaufen haben, und mithin voll von Milliarden von Wörtern aus hundert Sprachen und Dutzenden von Alphabeten enthalten, deren Buchstaben nicht korrekt erkannt wurden.

Wohl weil die Entwickler von OCR-Software sehr Technik-affine Menschen sind, ist es ein in vielen OCR-Programmen beliebter Fehler, das Wort „Modern“ als „Modem“ zu erkennen, obwohl wir uns doch inzwischen alle an unsere „Router“ gewöhnen mussten

und gar keine „Modems“ mehr verwenden. Googles Erfolg beruht zu einem großen Teil auf seiner geradezu unermesslichen Fehlertoleranz. Die kann sich Google leisten, denn die Tatsache, dass der Begriff der „Modern Times“ in zahllosen digitalisierten Büchern als „Modem Times“ erkannt wurde, wird nur für den Nutzer ersichtlich, der beim Googlen auch den kongruenten Tippfehler begeht und Google tatsächlich nach „Modem Times“ befragt. Weil aber die artificial intelligence der Google-Suche inzwischen klüger ist als die noch ein wenig hinterherhinkende OCR-Software, weiß die Google-Maschine natürlich, dass ich eigentlich nach „Modern Times“ suche, auch wenn ich irrtümlich „Modem Times“ eingetippt habe.

Google zeigt mir daher nur einen einzigen Eintrag, der meiner tatsächlichen Suche entspricht: Michael Moorcocks 2011 von der Financial Times in London publiziertes Buch „Modem Times 2.0“. Erst wenn ich Google durch „-Anführungsstriche“ mitteile, dass ich in der Tat nach „Modem Times“ suche, finde ich unter hunderten Treffern das folgende schöne Zitat aus einer „Theological Study“ von 1996: „'God is dead' therefore refers to the crisis of modern times as a result of the fading of belief in a cosmic order... And because meaning was linked exclusively with God and the absolute since antiquity, the loss means the loss of meaning, and what remains is nihilism and the absurd.“

Auch wenn wir in der Ära von Big Data leben, so schauen wir doch auf zwei Jahrhunderte zurück, in denen viele europäische Wissenschaftler/innen enorm viel Zeit und philologische Energie darauf verwendet haben, in mühsamer text-kritischer Arbeit aus alten Zeiten überlieferte Dokumente von den Fehlern (!) zu befreien, die sich in langer Traditionsgeschichte in sie eingeschlichen hatten. Jedes mittelalterliche Übersetzen oder auch nur Abschreiben eines antiken Textes war ja ebenso fehlerbehaftet (*defective*) wie die heutige *Optical Character Recognition*.

Heute können wir vom Repositorium der Digitalisate der Columbia University Library den englischen Text von Jakob Burkhardts „*The Civilization of the Renaissance in Italy*“ herunterladen, und die Text-Datei öffnet sich mit dem Hinweis (*Error message !*) darauf, dass sie aus einer automatischen Text-Umwandlung hervorgegangen sei und daher nur zu 96% Korrektheit des Textes in Anspruch nehme. Man kann in den heutigen „Modem Times“ wirklich den Eindruck von *Absurdity* und auch von *Nihilism* nicht ganz von sich weisen, wenn man dies so interpretiert, als sei all die text-kritische Arbeit von zwei Jahrhunderten schlicht umsonst gewesen.

Nun handelt es sich bei der *Columbia University Library* nicht um die vatikanische Bibliothek, und Harlem liegt dem Silicon Valley näher als Rom; mithin mag einem dort Google's Fehlertoleranz näher liegen als der römische Anspruch auf Unfehlbarkeit. Sowieso war jenen alten Zeiten, die an der Gewissheit all unseres Wissens zweifelten, immer klar,



dass die unfehlbare Gewissheit nur im religiösen Glauben zu finden sei. Die Klugen der alten Zeit beschäftigten sich nicht mit dem heutigen Allgemeinplatz, dass „Glaube gleich Nicht-Wissen“ bedeute. Ihnen ging es ganz im Gegenteil um die Frage, ob es denn außerhalb des religiösen Glaubens überhaupt irgendeine Art von Gewissheit geben könne.

pflegen, der – *forthright or faked* – durchaus religiösen Charakter besitzt – *forthright* in der Art all jener Fundamentalisten, die sich offen mit ihrem Handeln in göttlicher Mission wännen; *faked* in der Art mancher Präsidenten, die sich in präsidialen Habitus schon selbst mit dem Göttlichen verwechseln.

„... ET CONFITERI
ERROREM PRUDENTIS“

So schließt sich der Kreis zum „ERRARE HUMANUM EST“, denn sinigerweise bietet uns das Lateinische für „Gewissheit“ nur das Wort *Fides* – zu deutsch: Glauben. Oder mit anderen Worten: Gewissheit ist eine Qualität des Göttlichen und uns Menschen bleibt der Irrtum (als die zumindest immer mögliche Variante unseres Wissens).

bleibt nur abschließend der Hinweis auf das immerhin interessante Phänomen, dass ausgerechnet jene, die den Begriff des *Fakes* in unserer aktuellen Wirklichkeit so eifrig verbreiten, für ihre eigenen Positionen und Behauptungen einen Grad von Gewissheit in Anspruch zu nehmen



Wolfgang Klotz (1954), Theologe, Taxifahrer, Buchhalter... In den 90er Jahren Leiter des Ost-/Westeuropäischen Kulturzentrums »Palais Jalta« in Frankfurt am Main; 1999 Mitbegründer und seither Geschäftsführer der »Central and Eastern European Online Library« (www.ceeol.com), zwischenzeitlich (2009 bis 2012) Leiter des Südost-europa-Büros der »Heinrich Böll Stiftung« in Belgrad.

Abbildungen in diesem Beitrag: Wikipedia

1. Ausschnitt aus dem Perikopenbuch Heinrichs II., Meister der Reichenauer Schule
2. Abbildung: Stefan Zillich unter Verwendung der Szene „Verkündigung an die Hirten“ aus dem Perikopenbuch Heinrichs II. von Meistern der Reichenauer Schule
3. Heures de Maréchal de Boucicaut (Stundenbuch)

Graphische Gestaltung: Stefan Zillich, re:Quest Berlin

Ihre Rückmeldung an
Autor und Herausgeber

Beate van Kempen

Fehlerkultur vorleben

– ein Führungs-Dilemma?



Vorgesetzte werden von Mitarbeitenden genau beobachtet und kritisch bewertet. In der Führungslehre ist das vorbildhafte Wirken ein zentraler Aspekt. Doch wie wirkt sich vorbildlicher Umgang mit eigenen Fehlern auf die Mitarbeitenden aus? Im Führungsalltag begegnen einem sehr häufig Verunsicherung, Staunen und Ungläubigkeit auf Seiten der Mitarbeitenden. Vielleicht ist doch ein latenter Wunsch nach einer starken, fehlerlosen Führungskraft das immer noch vorherrschende Führungsbild? Doch das Bild bekommt direkt eine andere Kontur, wenn die Führungskraft mit Fehlern von Mitarbeitenden in gleicher Art offen und konstruktiv umgeht. Die Analyse ist auf das zukünftige Vermeiden gerichtet und nicht auf die Suche nach Schuldigen. In Kombination bringen diese Verhaltensweisen vielleicht doch einen Ausweg aus dem Dilemma? Beispiele und Erkenntnisse aus dem Führungsalltag werden in diesem Beitrag betrachtet und bewertet.

Umgang mit Fehlern – eine Herleitung

In der Literatur wird breit über Fehlerkultur und Umgang mit Fehlern im Allgemeinen diskutiert. Elke M. Schüttelkopf kommt in ihrem Buch (1) zu folgender Erkenntnis:

„Die Beschäftigung mit Fehlern ist eine kognitive Leistung des Bewusstseins. Das Erkennen von Fehlern und der Umgang mit Fehlerstrategien unterstützt die Entwicklung von Individuen und sozialen Gemeinschaften und fördert die Evolution der Menschheit.“

Die Beschäftigung mit Fehlern ist somit eindeutig auch Führungsaufgabe; denn darin liegt auch ein Entwicklungsauftrag der zur eigenen Einheit gehörenden Individuen (Mitarbeitenden). Darüber hinaus ist es Führungsaufgabe Innovation zu fördern und eine permanente Weiterentwicklung von Menschen wie Produkten oder Services zu ermöglichen.

Das Fokussieren auf den Umgang mit Fehlern bringt somit eine Vielzahl von Effekten mit sich. Das Wirken und Handeln von Führungskräften wird von Mitarbeitenden sehr aufmerksam registriert und gemachte Erfahrungen werden abgespeichert und fließen mit in die sog. Fehlerkultur einer Organisation mit ein. Positive Erfahrungen sind somit Nährboden für das „Lernen aus Fehlern“, das Anpassen von Strategien nach der – möglichst gemeinsamen – Bewertung der gewonnenen Erkenntnisse. Den eigenen Werdegang betrachtend lässt sich sagen, dass gemachte Fehler, misslungene, Projekte und gescheiterte Aktionen einen persönlich deutlich weiter bringen, als die geschmeidigen, einfachen, gelungenen Aktivitäten des beruflichen Alltags. Scheitern schult im Umgang mit der Niederlage, zwingt dazu, genau hinzusehen, Einflussfaktoren zu bewerten, Konstellationen und Kontexte zu betrachten, eigenes Handeln zu hinterfragen und nicht zuletzt Vermeidungsstrategien zu entwickeln.

eine Rampe (2)

war wohl doch

Jeder Fehler

Diese dabei gewonnenen Erkenntnisse sind deutlich wertvoller für die eigene Entwicklung und bereichern zusätzlich das „Organisationswissen“ wenn offen über sie gesprochen wird. Erfolge dagegen lassen sich feiern und schnell geistig „abhaken“; sie geben Reputation und werden auf „Haben“ gebucht, doch die Analyse des Erfolgs gehört eher selten zur Rückbetrachtung.

Fehler eingestehen – offen, deutlich, nach vorne gerichtet

„Ich habe die Situation falsch eingeschätzt, mich zusätzlich einlullen lassen und deshalb nicht richtig agiert. Meine Erkenntnisse fußten auf eigenen Annahmen – nicht auf überprüften Fakten. In Zukunft werde ich zunächst die Faktenlage – mit meinen Führungskräften gemeinsam – bewerten und prüfen, bevor ich agiere.“ Dieses offene Eingeständnis eines Fehlers auf dem Führungskräftemeeting löste sehr unterschiedliche Reaktionen aus. Von blankem Entsetzen, über erstauntem Raunen, bis zum zustimmenden Nicken waren alle Ausprägungen erkennbar.

Das zustimmende Nicken konnte ich insbesondere bei meinem Führungskreis sehen; agieren wir ohnehin nachfolgenden fünf „Fs“ und „Vs“ als Führungsleitbild, in dem Fehler eingestehen ebenfalls eine zentrale Rolle spielen:

Fünf "Fs"	Fünf "Vs"
Freude am Führen	Vertrauen in sich und Andere
Füreinander da sein	Verantwortung übernehmen
Freiheit, eigene Wege zu gehen	Vernetzen anstreben
Fehlerkultur leben	Verlässlichkeit ausstrahlen
Feedback geben	Versagen dürfen

Tabelle 1 - Übersicht der Führungsphilosophien

Im Grunde tragen alle Punkte die Überschrift „Umgang mit Fehlern“. Zwar eindeutig ablesbar am Punkt „Fehlerkultur leben“, muss dieser jedoch explizit weiter ausgeprägt werden, um „lebbar“ zu werden. Aber es findet sich zumindest implizit im „Vertrauen in sich und andere“, welches dafürsteht, loszulassen und auch mit fehlerhaften Ergebnissen konstruktiv umzugehen. Am deutlichsten sichtbar ist es jedoch sicherlich in dem Punkt „Versagen dürfen“. Dieser Punkt wurde im gemeinsamen Austausch zu den fünf „Fs und Vs“ deutlicher ausgeprägt.

Das „Versagen dürfen“ gehört ebenfalls zu meinen fünf „Vs“. Man kann nicht immer alles richtigmachen; und lieber mal was wagen und vielleicht nicht erreichen, als es erst gar nicht zu versuchen ist meine Devise! Fehler machen, eingestehen und zukünftig verhindern ist die hohe angestrebte Kunst.⁽³⁾

Wir blicken immer wieder gemeinsam auch auf Ergebnisse, eigene Reaktionen und eigenes Handeln – geben uns Feedback, bewerten gewonnene Erkenntnisse. Mehr und mehr gehen diese Sessions tiefer ans Eingemachte; wird mit steigendem Vertrauen in sich selbst wie in den Führungskreis das Miteinander immer klarer, kritischer, konstruktiver und gibt der Einzelnen Energie und Zuversicht auszustrahlen. Denn gerade in Zeiten der Veränderung ist es wichtig, als Führungskraft die erforderliche Verlässlichkeit für die Mitarbeitenden auszustrahlen, auch wenn man selbst noch Zweifel spürt; die Fehlerhäufigkeit zu explodieren scheint. Zu wissen, dass wir in diesem Kreis füreinander da sind, beweist sich in dieser fordernden, schnelllebigen, komplexen Führungswelt als wahre Energiequelle. Und dennoch geht jede von uns dann in der konkreten Umsetzung ihren eigenen Weg – gestärkt durch das vereinbarte Miteinander, um diesen später wieder gemeinsam zu reflektieren. Und nicht zuletzt gehört „Freude am Führen“ dazu, dass alle vorgenannten Aspekte bewusst und in positiver Grundhaltung wahrgenommen werden. Dazu zählt auch, mit dem eigenen Scheitern positiv umzugehen. Die Strahlwirkung auf das Umfeld ist nicht zu unterschätzen! Simone von Stosch schreibt dazu passend in ihrem Blog (12):

„Denn eine offene Fehlerkultur braucht Vorbilder. Nur wenn Führungskräfte auch eigene Fehler thematisieren und Misserfolge transparent machen, ist eine fehlertolerante Haltung auch glaubwürdig.“

Nach mittlerweile zwei Jahren dieser gemeinsamen Führungsarbeit sind erste Effekte erkennbar. Das Miteinander im Führungskreis hat eine andere Vertrauensbasis, ist klarer, konstruktiver und nach vorne gerichtet. Aber auch der Umgang mit eigenen Fehlern hat sich gewandelt. Mittlerweile werden Fehler pro aktiv angesprochen, die zukünftige Vermeidungsstrategie wird gemeinsam entwickelt und die Erkenntnisse mit Anderen diskutiert. Dies auch gegenüber Mitarbeitenden transparent zu tun ist der nächste Schritt hin zu einer in alle Richtungen fehlertoleranten Haltung. Glaubwürdigkeit für das eigene Führungs-Handeln inklusive!

„Scheiter heiter!“ Eine ImPro-Theaterlektion

Wie kann es gelingen, das Fehler-Empfinden mit einem positiven Vorzeichen zu versehen? Wer scheitert schon gerne? Wie kann der positive Umgang mit dem unguuten Gefühl gelernt werden? Eine Möglichkeit der veränderten Wahrnehmung bieten bspw. Unternehmens-Workshops in einem Improvisationstheater. Die Theater-Mitglieder dort schaffen es, einen mit vielen Übungen das „Loslassen“, das positive Scheitern, dass zugewandte Miteinander bei Fehlern zu lehren.



Abbildung: Die Arme in die Höhe und „Scheiter heiter!“ rufen – so lautete die Anweisung (11)

Es gab wenige Instruktionen zu Beginn. Eine zentrale Ansage lautete: „Bei Fehlern, Hängern, Versprechern, Blockaden werfen Sie die Arme in die Höhe und rufen freudig laut „Scheiter heiter!“ Alle anderen halten inne und wiederholen diesen Spruch und klatschen Beifall!“

Und das passierte in diesem Zweitägiges-Seminar immer häufiger, immer freudiger, immer lauter. Wir wurden in gemischten Gruppen aufgeteilt und konnten dort unsere Grenzen austesten.

Singen, Tanzen, Schauspielen, Spontanitätsübungen, Wortakrobatik – alles brachte einen an den Rand der eigenen Ängste, Möglichkeiten und Talente. Aber es brachte vor allem Eines: eine veränderte Haltung zum eigenen Scheitern.

„Scheitern ist der erste und wichtigste Schritt zum Erfolg!“⁽⁴⁾

Scheitern hatte eine völlig neue Grundkontur erhalten; wir hatten erkannt – alle diese Herausforderungen konnte niemand dauerhaft fehlerfrei über die Bühne bringen. Warum glauben wir, dass wir im Führungsalltag stets fehlerfrei agieren können und müssen?

ON – eine negativ vorbelastete Aktivität

In einem Kalkulationsgremium drehten die Teilnehmer eine Runde nach der nächsten, ohne die Kalkulation im Einverständnis aller zum Abschluss bringen zu können. Dieser fehlende Fortschritt wurde irgendwann auf der Führungsebene sichtbar. Auf Nachfrage kamen dann vereinzelte Aspekte ans Licht. Daraufhin wurde ein Eskalations-Gespräch mit einem aus der Runde anberaumt. Eine Tasse Kaffee lockerte die angespannte Atmosphäre zu Beginn ein wenig auf; die Körperhaltung war jedoch nach wie vor sehr von Unruhe geprägt. Die Klärung brauchte nicht lange; alle Fakten und Argumente wurden sachlich auf den Tisch gebracht und innerhalb weniger Minuten war eine einvernehmliche Lösung gefunden. Der Mitarbeitende wirkte erstaunt: „So habe ich noch nie eine Eskalation erlebt. Jetzt verstehe ich, was Du beim Auftaktgespräch meintest, als Du sagtest, dass Eskalationen für Dich etwas Positives seien. Damals konnte ich es mir nicht vorstellen.“ Auf weitere Nachfrage kam ans Licht, dass eine gezielte und intendierte Eskalation quasi als eine unausgesprochene „no-go-Aktion“ bei den Mitarbeitenden angesehen war. Sie geschah entweder systemisch, in dem ein Thema die Führungsebene erreichte – jedoch nie gezielt. „Schließlich will man ja niemanden vorführen oder schlecht aussehen lassen, denn dann kommen ja Fehler ans Licht.“

Diese Intention ist auf den ersten Blick kollegial; bei weiterer Betrachtung wurde ihm jedoch klar, dass dieser Umgang am Ende – wenn es dann zur Eskalation kommt – alle Beteiligten „schlecht aussehen lässt“. Dass eine rechtzeitige, gezielte, abgestimmte Eskalation auf die nächst höhere Ebene sehr viel Energie sparen, schnellere, bessere Ergebnisse bringen sowie ein vertrauensvolles Miteinander zwischen Mitarbeitenden- und Führungsebene etablieren kann, war überhaupt nicht mit dem Begriff „Eskalation“ verbunden. Eine Handlungsveränderung zu Eskalationen lässt sich sicherlich nicht leicht etablieren. Führungskräften kommt hierbei die Aufgabe zu, diese Aktivität zu „entmystifizieren“, die negative Aura in eine positive zu wandeln, damit sie sich breit entwickeln kann. Hier hat das Verhalten der Vorgesetzten ebenfalls vorbildlichen Charakter und prägt das weitere Umgehen der Mitarbeitenden in schwierigen Situationen. Es wurde im Nachgang für die Klärung eine maximale Anzahl an Klärungsrunden definiert. Wird diese überschritten, ist die nächste Ebene einzuschalten.

Diese Vorgehensweise hatte drei Effekte erzielt:

1. Der Mitarbeitende hat in die Runde das positive „Erlebnis“ einer gelösten Eskalation zurückgetragen.
2. Das Kalkulationsgremium hat die definierte Grenze bisher nicht mehr überschritten → die Effektivität und Effizienz im Gremium ist gestiegen.
3. Der Begriff „Eskalation“ konnte von dem Gefühl „Fehler Anderer sichtbar machen“ bzw. „auf Fehler Anderer zeigen“ entkoppelt werden.

Es braucht eine Vielzahl solcher Erlebnisse, bis sich eine etablierte Haltung in der Organisation nachhaltig verändern kann.

Die Zahnpasta kommt nicht mehr zurück in die Tube! (5)

Fehler kann man nicht mehr zurücknehmen – man muss mit ihnen umgehen lernen. Als Führungskraft kommt hinzu, dass dies nicht nur mit einem selbst ausgetragen werden kann, sondern der Wirkungskreis des eigenen Handelns über das eigene „Ich“ hinausgeht. Es kommen also nur „Nach-vorne-Strategien“ in Betracht. Und diese Richtung ist für die Weiterentwicklung der Organisation, der darin agierenden Menschen sowie den von ihnen bereitgestellten Services unerlässlich. Moderne – meist Startup's – gehen an dieser Stelle viel weiter. Hier werden Fehler als Notwendigkeit geradezu provoziert, um Weiterentwicklungen, Kreativität und Innovationen voranzutreiben. Dort werden bspw. Fehlerboards gepflegt – ist jemand hier lange nicht mehr präsent gewesen, so ist dies eher von Nachteil. Denn nur wer es versucht, wer experimentiert und wer Dinge vorantreibt, macht Fehler. Aber auch eher evolutionär angelegte „Schritt-für-Schritt-Entwicklungen“ von Organisationen in eine andere, offenere Fehlerkultur sind erstrebenswert. Und hier kommt die Vorbildfunktion von Vorgesetzten wieder in den Fokus. Die Veränderung muss vorgelebt, das Feedback ausgehalten, die Verunsicherung aktiv adressiert und aufgelöst werden. Und das heißt: Fehler machen und darüber sprechen! Gemachte Fehler von Mitarbeitenden feiern und die gemeinsame Analyse zelebrieren kann erstaunliche Effekte auslösen. Klingt verrückt? Ist es nicht eher verrückt die ganze Energie darauf zu verwenden, Fehler um jeden Preis zu vermeiden oder nicht sichtbar werden zu lassen?

These: Da wo Menschen und / oder Technik miteinander / untereinander interagieren muss mit Fehlern gerechnet werden.

Es-

ka-

la-

ti-

Selbst moderne Audits, Zertifizierungen und Prüfungen zielen eher darauf ab zu bewerten, wie mit Risiken, Fehlersituationen und Krisen umgegangen wird. Souveränität und Führungsqualität zeigt sich insbesondere in der Reaktion und Interaktion in eben diesen Fehlersituationen. Ein offener Umgang mit Fehlern ist hierbei Grundvoraussetzung. Dennoch ist eine neue Kultur nicht von heute auf morgen zu etablieren. Vorhandene Muster müssen gebrochen, neue Muster gezeichnet werden. – dafür braucht es sog. „Musterbrecher“(6). Mutige, unerschrockene, anpackende Akteure, die solche verkrusteten Muster erkennen, ansprechen und bereit sind, diese neu zu zeichnen. Doch das Ganze braucht zusätzlich einen Rahmen, eine Vision, korrespondierende Unternehmensziele und eine Führungsriege, die diese neuen Muster mit aktiv ausprägt und in die Mitarbeiterschaft trägt. Das ist für Alle herausfordernd, anstrengend, braucht einen langen Atem und ist fehlerträchtig! Der Fehler-Kreis schließt sich endgültig; die Zahnpasta kommt nicht mehr zurück in die Tube...

Einleiten der „post-heroischen“ Zeit!

Wie kann eine neue Fehler- und Führungskultur dazu beitragen, den aktuellen Herausforderungen einer dynamischen, komplexen und vernetzten Welt zu begegnen? Es braucht wohl eher Führungs-Leitbild, welches den VUCA-Effekten (7) wirkungsvoll begegnet. Niemand ist heute mehr in der Lage, sämtliche Einflussfaktoren, Bedingungen, Kontexte und Rahmenparameter richtig einzuschätzen und immer die richtige Entscheidung zu treffen. Eine gemeinsame Bewertung, Einordnung und Entwicklung einer Lösung im Team scheint demnach – durch Nutzung der in diesem Team existierenden „Schwarmintelligenz“ – zielführender. Je interdisziplinärer die Zusammensetzung der Teams ist, umso breiter ist die Abdeckung der Erfahrungssektoren. Dies steht sehr extrem dem heroischen, fehlerlosen Führungsbild in etablierten hierarchischen Organisationen entgegen. Braucht es demnach nun eine flächendeckende „Helden-Dämmerung“? Oder geht es eher darum, nicht zum tragischen Helden zu werden, der nach Aristoteles Unglück aus Gründen erleidet, die in ihm selbst zu finden sind (8)? Wenn es also gelingt, eine heroische Haltung zu eigenen Fehlern zu etablieren und damit als Vorbild den Umgang „fühlbare“ für Mitarbeitende zu leben, dann ist es möglich, ein nachhaltiges Fehlermanagement zu entwickeln.

„Führung besteht darin, dafür zu sorgen, dass es niemanden gibt, der die Rolle des Helden monopolisiert“ (9)

Das schließt Führungskräfte mit ein – auch die Führungsetage darf diese Monopolstellung nicht anstreben und behalten wollen. Es sind vielmehr neue Führungsqualitäten und eine neue „Haltung“ gefragt.

Eine postheroische Führungshaltung begegnet den Dynamiken der Außen- und Innenwelt somit mit eigener Beweglichkeit und Offenheit. Das schließt eigenes Scheitern und Fehlerakzeptanz genauso mit ein, wie das Scheitern Anderer. Alle Effekte und Einflussfaktoren werden genau analysiert, bewertet und die Ausrichtung wird situativ auf neue Chancen hin angepasst. Dabei finden und geben postheroische Führungskräfte mit ihrer eigenen Haltung anderen „Halt“ und Orientierung. Sie strahlen Ruhe und Souveränität auch dann aus, wenn eine Niederlage zu verarbeiten ist. Die Kraft wird in das gemeinsame Erreichen gesteckt und nicht in den Kampf oder Konkurrenz untereinander.

Unterschiede zwischen heroischem und postheroischem Management stellt Brigitte Witzer wie folgt gegenüber (10):

Aspekt	Heroisches Management	Postheroisches Management
Führungsverhalten	Vorbild, tut etwas an Stelle der anderen	Managt Führung, lässt andere machen
Niederlage	Scheitern (total)	Birgt neue Chancen
Unternehmen	Krieg, Kampf	Gestaltung, Abenteuer, Spiel
Strategie	Kraftvoll kämpfen	In Ruhe und situativ gestalten
Blick auf andere Starke	Konkurrenz, Wettbewerb	Win-Win

Tabelle 2 - Auszug aus der Übersicht der Unterschiede zwischen heroischem und postheroischem Management

Wenn sich solche Führungsphilosophien im Management eines Unternehmens breit etablieren lassen, dann kann diese herausfordernde Art der Führung langfristig zu einer neuen Organisationskultur führen, die einen anderen Umgang mit Fehlern, Scheitern und Hindernissen ermöglicht. Ein anstrengender, aber lohnender evolutionärer Weg in eine neue Fehler- und Führungskultur auf allen Ebenen will bewältigt werden, denn die Herausforderungen sind mit rein heroischen Ansätzen nicht mehr zu bewältigen.

*Ihre Rückmeldung an
Autorin und Herausgeber*

B. van Kempen: Fehlerkultur vorleben



Die Autorin verfügt über langjährige Erfahrungen in der Öffentlichen Verwaltung und im IT-Dienstleistungsbereich. **Beate van Kempen** ist Verwaltungsfachwirtin und seit 2008 interkommunal in den Bereichen E-Government und Wissensmanagement aktiv. Als Fachbuchautorin sind diverse Werke im Kontext Führung, Mentale Energiequellen, Kundenmanagement und E-Government erschienen. Beim aktuellsten Werk handelt es sich um einen Erfahrungsbericht zu einer „Digitalen Input-Diät“; 7 Tage wurde einsam geschwiegen und auf jeglichen digitalen Kontakt verzichtet. Auf dem KGST-Forum in Münster irritierte und inspirierte sie laut dem Veranstalter die Teilnehmer mit ihrem Vortrag zu Wissensmanagement in Zeiten der digitalen Transformation; es brauche Musterbrecher zum Aufbau einer neuen Wissenskultur. Auf dem internationalen Archivsymposium (IAS 2018 in Arnheim) referierte sie zum Thema „Digitales führen in kollaborativen Arbeitsumgebungen“; der Beitrag rund um digitale Fehler- und Führungskultur wird im Tagungsband veröffentlicht. Sie leitet das Applikationsmanagement für Verbundlösungen bei einem großen kommunalen IT-Dienstleister; dabei steht aktuell der Aufbau eines IT-Servicemanagements nach ITIL im Fokus. Kontakt: Beate.vankempen@ivmhoch2.de

Literaturhinweise/Links:

- (1) Vgl. Elke M. Schüttelkopf - Erfolgsstrategie Fehlerkultur (S. 151 - 314) in dem Gesamtwerk „Fehler - Lernen - Unternehmen. Wie Sie die Fehlerkultur und Lernreife Ihrer Organisation wahrnehmen und gestalten“, Peter Lang GmbH, Internationaler Verlag der Wissenschaften, 2008, S. 151 – 314.
- (2) Amanda/MarkForster, Zeile aus dem Song „Karussell“.
- (3) van Kempen, Beate, „Mentale Energiequellen – heben, finden, teilen“, IVM Wissenschaftsverlag, Wiesbaden 2019, S. 69.
- (4) Tom Peters ist ehemaliger McKinsey-Berater und Sachbuchautor, <https://tompeters.com/>
- (5) Witzer, Brigitte: „Die Fleißflüge“, Ariston Verlag, 2015.
- (6) <https://www.clamotta.de/Musterbrecher> – Der Film – Kurzfassung: <https://vimeo.com/155660000>
- (7) VUCA steht als Acronym für Volatilität, Unbeständigkeit, Komplexität (engl. Complexity) und Ambiguität (Mehrdeutigkeit)
- (8) Kappl, Brigitte: Die Poetik des Aristoteles in der Dichtungstheorie des Cinquecento. Gruyter, Berlin 2006. S. 227
- (9) Baecker, Dirk: Standpunkte von Dirk Baecker – Postheroische Führung: <https://www.youtube.com/watch?v=LNU0kbwzZA>
- (10) Witzer, Brigitte: „Die Zeit der Helden ist vorbei“, Redline Wirtschaft, 2005, Seite 23.
- (11) van Kempen, Beate: eigene Abbildung, 2017
- (12) Blog: „Was Führungskräfte in Sachen Fehlerkultur lernen können“: <https://www.simone-von-stosch.de/was-fuehrungskraefte-in-sachen-fehlerkultur-lernen-koennen/>

Abbildung Seite 1 des Beitrags: "Leuchfeuer der Hoffnung", Statue von Andy Scott in Thanksgiving Square, Belfast, Grafenschaft Antrim. Foto: Beate van Kempen, 2018

Layout und Gestaltung: Stefan Zillich, re:Quest Berlin



Blättern und lesen ...

gfwM THEMEN wird seit 2011 veröffentlicht. Hier entwickeln AutorInnen und Herausgeber neue Ideen und aktuelle Impulse zum Umgang mit Information und Wissen.

In exklusiven Beiträgen und mit hochwertig gestaltetem Format sprechen wir alle Akteure in Lebens-, Arbeits- und Wissenswelten an.

Blättern und lesen Sie jederzeit in spannenden und ungewöhnlichen Beiträgen vorheriger Ausgaben <http://www.gfwm.de/interaktiv/newsletter-themen/archiv-themen/>

Kontakt und Abonnement: themen@gfwm.de





Eike Richter Zur Bedeutung des Rechts für Innovation

- am Beispiel der Reform
zur Digitalen Verwaltung

Die Verwaltung ist an Gesetz und Recht gebunden. Ihre Güte drückt sich darin aus, das Gesetz auszuführen und das Recht einzuhalten. Rechtsfehler gelten nicht als wichtige Quelle für Lernerfahrungen und Feedback, als Chancen für Innovationen und Veränderungen, sondern sind zu korrigieren und zu sanktionieren, oder noch besser: von vornherein zu vermeiden. Ist das Recht damit nicht der natürliche Gegenspieler zur Innovation? Schließt die strikte Verpflichtung der Verwaltung auf das engmaschige Gesetz nicht jede Reform- und Innovationsoffenheit aus? Nicht unbedingt.

Die Öffentliche Verwaltung eines demokratischen Rechtsstaats ist durch ihre strikte Bindung an das Gesetz gekennzeichnet. Dies gilt nicht nur für ihr Handeln „nach außen“, also gegenüber den Bürgerinnen und Bürgern, sondern auch für die Frage, wie sie sich „nach innen“ organisiert und in ihren internen Abläufen aufstellt. Als Ausdruck des Willens des demokratischen Parlaments und in seiner Allgemeinheit fungiert das Gesetz auf jeder dieser Ebenen von Verwaltung als Legitimation, Maßstab und Grenze und sorgt so für Entscheidungsstabilität, Kontinuität und Erwartungssicherheit in und gegenüber der Verwaltung.

Auf der anderen Seite ist die Verwaltung – nicht anders als andere Bereiche von Staat und Gesellschaft – auf Innovation und Fortentwicklung angewiesen, um neuen Aufgaben und Anforderungen gerecht zu werden, die etwa durch gesellschaftliche, wirtschaftliche oder technische Entwicklungen an sie herangetragen werden. Es ist gerade diese Fähigkeit zur Reform und Erneuerung, die der Verwaltung häufig abgesprochen wird, etwa wenn sie sich seit nunmehr fast drei Jahrzehnten unter Überschriften wie „Electronic Government“ oder aktuell „Digitale Verwaltung“ bemüht, die Potenziale des Internet und der digitalen Technologien für die Erfüllung der eigenen Aufgaben zu nutzen. Beispielsweise geht darum, die Verkehrszulassung von Fahrzeugen online abzuwickeln, über das Internet Kindergartenplätze zuzuweisen und Baugenehmigungen zu erteilen, die Aktenführung durchgängig zu digitalisieren oder sonst die Möglichkeiten der Digitalisierung für eine bürgerfreundlichere, aufwandsärmere, proaktivere und effizientere Verwaltung zu nutzen. Es gelingt anscheinend nicht, das Veränderungspotenzial der digitalen Technologien in Verwaltungsinnovation, also eine positive Erneuerung der Verwaltung zu transformieren.⁽¹⁾ Und regelmäßig werden die Gründe für diese Modernisierungsträgheit der Verwaltung auch in der strengen Bindung an Gesetz und Recht gesehen, die die Verwaltung in ein enges Korsett rechtlicher Normen zwingt und so Innovation nicht zulässt, geschweige denn unterstützt.

Daran ist richtig, dass Innovation und Reform regelmäßig die Bereitschaft voraussetzen, etwas Neues zu wagen oder jedenfalls auszuprobieren. Dies inkludiert, Irrwege beschreiten zu dürfen, sie mit Hilfe agiler Settings korrigieren zu können und so aus Fehlern lernen zu können. Soweit man sich Gesetz und Recht als starre Grenzen und unverrückbare Maßstäbe vorstellt, müssen Innovation, „trial and error“, Agilität, Experimentierräume und Lernzyklen zwangsläufig als antagonistisch erscheinen. Aber stimmt das wirklich? Erschöpft sich die Funktion des Rechts darin, die Grenzen für Innovation und Reform zu formulieren und Fehler zu sanktionieren? Oder kann das Recht auch den Raum für Erneuerung öffnen oder Innovation sogar proaktiv fördern? Kann fehlendes Recht nicht auch ein Grund sein, dass Erneuerung nicht zu Stande kommt und Reformen scheitern?

⁽¹⁾ Schallbruch, Schwacher Staat im Netz. Wie die Digitalisierung den Staat in Frage stellt, 2018. Die Klage reicht zurück bis in die Zeiten vor dem Internet, s. bereits Brinkmann/Kuhlmann, Computerbürokratie. Ergebnisse von 30 Jahren öffentlicher Verwaltung mit Informatik.

Wie kommt es zu Innovation und Reform?

Um diesen Fragen nachzugehen, lohnt sich zunächst ein Blick darauf, was Innovations- und Reformverläufe kennzeichnet. Bleibt man am Beispiel der durch die Digitalisierung angetriebenen Reform der Verwaltung, so wird rasch klar, dass von Innovation in der Verwaltung nicht die Rede sein kann, solange man nur die Idee und nicht auch deren Umsetzung mit in den Blick nimmt. Innovation in der Verwaltung durch

Digitalisierung macht sich an tatsächlichen Veränderungen der Verwaltungswirklichkeit fest.⁽²⁾ Damit verändert sich die Perspektive auf Maßstäbe, Inhalte und Verläufe von Reform- und Innovationsvorhaben. Innovationsideen entstehen nur selten aus dem Nichts, sondern ergeben sich häufig aus dem Transfer von vorhandenen („alten“) Lösungen auf aktuelle Probleme und Bedürfnisse.⁽³⁾ Um die Idee zu einer Innovation umzusetzen, braucht es Zeit, in der die bestehenden Strukturen an der neuen Idee ausgerichtet werden können – Zeit, in der aber auch die „ursprüngliche“ Idee Veränderungen und Anpassungen erfahren kann, etwa weil Beteiligte lernen oder ihre Sicht auf die Dinge ändern, weil rechtliche oder finanzielle Restriktionen auftreten oder weil sich die Technik weiterentwickelt.⁽⁴⁾

Der rekursive und offene Charakter von Innovationsverläufen zeigt sich gerade bei Erneuerungs- und Reformprozessen in der Verwaltung, bei denen in der Regel viele Akteure mitwirken. Innovation bricht nicht über die Verwaltung herein und kann ihr auch nicht von außen übergestülpt werden. Innovation entsteht vielmehr in der Verwaltung und findet in ihr statt, unterliegt also in ihrer Formung und in ihrer Bewertung als Erneuerung selbst dem Kontext, den Funktionsmechanismen und den Sinn schöpfenden Interaktionsbeziehungen der Akteure, auf deren Veränderung sie gerade abzielt.⁽⁵⁾ Dieser paradox anmutende Zug von Innovation mag auch erklären, warum sich regelmäßig erst nach der Umsetzung sinnvoll fragen lässt, ob etwas Innovatives gelungen ist oder ob die Innovation bzw. die Idee gescheitert ist. Auch wird so erklärbar, wie es sein kann, dass Innovation manchmal auch ganz ohne einen anfänglichen Geistesblitz (von außen) entstehen kann.

Diese Einsicht in Innovations- und Reformverläufe nimmt der (ursprünglichen) Idee nicht die Funktion und erklärt sie nicht als bedeutungslos für Reform und Innovation. Die Idee ist ein wichtiger, orientierungsgebender Impuls für eine Innovation und grenzt die Innovation vom Zufall ab. Die Idee ist nur nicht gleichbedeutend mit der Inno-

⁽²⁾ Hoffmann-Riem, Soziale Innovationen. Eine Herausforderung auch für die Rechtswissenschaft, in: Der Staat 47 (2008), S. 588 ff. unter Bezugnahme auf Schumpeter, Konjunkturzyklen, Bd. 1, 1991, S. 91 ff.; Schliesky, in: ders. (Hrsg.), Staatliches Innovationsmanagement, 2010, S. 1 (10); vgl. auch Heller/Richter, in: Wirtz (Hrsg.), E-Government – Grundlagen, Instrumente, Strategien, 2010, S. 293 (293 f.).

⁽³⁾ Hoffmann-Riem, Soziale Innovationen. Eine Herausforderung auch für die Rechtswissenschaft, in: Der Staat 47 (2008), S. 588 ff. m. w. N.

⁽⁴⁾ Vgl. dazu auch Braun-Thürmann, Innovation, 2005, S. 63 f. sowie die evolutionstheoretische Sichtweise auf Innovationen bei

Schumpeter, Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung, 6. Aufl. 1964, S. 100 ff.; hieran anknüpfend Hoffmann-Riem, Soziale Innovationen. Eine Herausforderung auch für die Rechtswissenschaft, in: Der Staat 47 (2008), S. 588 ff.; dazu auch Svetlova, in: Seele (Hrsg.), Philosophie des Neuen, 2008, S. 166 (168).

⁽⁵⁾ Svetlova in: Seele (Hrsg.), Philosophie des Neuen, 2008, S. 166 (166 u. 172 ff.).

vation und taugt auch nur eingeschränkt als Erfolgsmaßstab.⁽⁶⁾ Sie ist nur ein Aspekt der Innovation, die erst durch den rekursiven und offenen Prozess der Umsetzung entsteht.⁽⁷⁾ Teilt man diese Einsicht in die doch nur eingeschränkte Steuerbarkeit und Linearität von Innovations- und Reformprozessen, so kann es kaum noch verwundern, dass etwa in Projekten zur Digitalen Verwaltung stetig Ziele, Konzepte, Pläne und Maßnahmen angepasst und nachgesteuert werden oder auch dass zu Beginn häufig Unsicherheit besteht, ob eine Idee – würde sie erst einmal umgesetzt – tatsächlich eine (wünschenswerte) Innovation wäre.

Innovationsrelevanz des Rechts: nur Fehlermaßstab und Innovationsrisiko?

Die Einsicht, dass Offenheit, Unsicherheit und Unschärfe jedem Innovations- und Reformvorhaben immanent sind, erhöht nicht nur allgemein die Anforderungen an ein agiles und strategisches, also ein vorausschauendes, denkbare Umstände und Faktoren gezielt einkalkulierendes Reformvorgehen.⁽⁸⁾ Speziell bei Reform- und Innovationsprojekten der sich durch Gesetzesbindung auszeich-

nenden Verwaltung sollte sie dazu führen, dem Recht ein besonderes Augenmerk zuzuteilen. Dies ist offensichtlich, wenn es darum geht, aus dem geltenden Recht resultierende Reformrisiken auszuschalten oder jedenfalls zu minimieren. Versuche, etwa die Verfahren und Geschäftsabläufe der Verwaltung mit Hilfe der digitalen Möglichkeiten zu modernisieren, kollidieren regelmäßig mit den geltenden gesetzlichen Vorgaben zum Verwaltungsverfahren, zur Verwaltungsorganisation oder zum Datenschutz. Reformversuche scheitern nicht selten daran, dass die Kraft des geltenden Rechts unterschätzt wird, Veränderungen zu verlangsamen oder sogar auf dem Bisherigen zu beharren. In der Folge wird versäumt, rechtzeitig und nachdrücklich Verfahren zur Änderungen der Gesetze durchzuführen, um die gesetzlichen Grenzen weiterzuentwickeln, neu zu definieren und so die Innovation auch rechtlich zu ermöglichen.⁽⁹⁾

Von den an der Innovation interessierten Reformkräften wird dieses Beharrungsvermögen des (geltenden) Rechts meist als etwas Hinderliches oder gar Lästiges begriffen. Diese Reduzierung des Rechts auf ein Innovations- oder Reformrisiko verkennt freilich, dass es gerade die vornehme, gewollte und gewissermaßen auch natürliche Funktion des Rechts ist, Veränderung und Erneuerung abhängig von ihrer Reichweite und Dimension unter den Vorbehalt gesetzlicher und rechtlicher Anpassungen und damit unter den Vorbehalt rationaler Rechtfertigung und demokratischer Entscheidung zu stellen. Wie wichtig diese Grenz- und Vorbehaltsfunktion des Rechts ist, wird deutlich, wenn sie

⁽⁶⁾ Nicht zufällig bezieht etwa Bauer, Gescheiterte Innovationen, Fehlschläge und technologischer Wandel, 2006, S. 13, die Erfolgs- bzw. Misserfolgsdefinition auf das Neue selbst und greift dabei auf ein wirtschaftliches Kriterium zurück, wenn er eine Innovation dann als erfolgreich bezeichnet, „wenn ihre wirtschaftliche Verwendung grundsätzlich gelingt, das heißt es grundsätzlich gelingt, durch ihre Vermarktung die entstandenen Entwicklungskosten wieder zu erwirtschaften“. Verzichtet man demgegenüber auf ein zusätzliches Kriterium, dann ist man auf die „Idee“ als Erfolgsmaßstab zurückgeworfen. Allenfalls kann diese dann scheitern, nicht aber die Innovation. Vielmehr ist dann eine Veränderung eine Innovation oder eben nicht.
⁽⁷⁾ Vgl. auch Svetlova in: Seele (Hrsg.), Philosophie des Neuen, 2008, S. 166 (171): „Die Innovation ist ein versuchendes Tun ohne Ziel, weil es im Sozialen abläuft.“, sowie zur (weiterhin) bedeutsamen Intension S. 172.

mal ausfällt – wie etwa in der Finanz- und Bankenkrise um das Jahr 2008, die erst durch den weitgehend ungezügelter und unregulierten Einsatz neuer finanzökonomischer Produkte und digitaler Instrumente das bekannte Ausmaß erreichen konnte. Und ganz ähnlich wächst heute angesichts der Geschäftsgebaren der großen, international agierenden Internetfirmen die Einsicht, dass das Datenschutzrecht nicht auf ein „Verhinderungsrecht“ reduziert werden sollte – und zwar gerade im Interesse einer gesellschaftlich innovativen Entwicklung.

Das Recht ist aber nicht nur innovationsrelevant, weil es Grenzen und Risiken für die Verwirklichung von Innovation bedeuten kann, die es gilt, durch rechtszeitige Rechtsänderung auszuräumen. Mit Hilfe des Rechts können auch gezielt Freiräume und Anreize geschaffen werden, um innovative Ideen entwickeln und Erfahrungen mit Entwicklungs- und Gestaltungsvarianten machen zu können, etwa was den Einsatz verschiedener Techniken oder organisatorischer Strukturen betrifft. Mit Hilfe des Rechts kann so erreicht werden, über Innovationsoptionen erfahrungsgesättigt entscheiden zu können. So wurde etwa mit der Einfügung einer sog. Experimentierklausel-Ermächtigung in § 6 Absatz 6 des Straßenverkehrsgesetzes der erforderliche Reformraum geschaffen, um technische und organisatorische Lösungen für eine Online-Verkehrszulassung von Kraftfahrzeugen entwickeln und erproben zu können. Solche und ähnliche innovationsöffnende Regulierungsmechanismen ⁽¹⁰⁾ dienen zwar auch der Ausräumung von Grenzen, die das geltende Recht einer Innovation setzen, sie eröffnen aber vor allem Räume für Ideenentwicklung, für Fehler- und Lernerfahrungen auf anderen Ebenen der Reformgestaltung – etwa der Technik- oder der Organisationsgestaltung. Sie deuten auf das Potenzial hin, dass das Recht auch für die proaktive Öffnung und Förderung von Innovations- und Reformprozessen haben kann.

⁽⁸⁾ Zum Strategiebegriff vgl. Raschke/Tils, Politische Strategie, Eine Grundlegung, 2007, S. 127 ff.; Heller/Richter, in: Wirtz (Hrsg.), E-Government – Grundlagen, Instrumente, Strategien, 2010, S. 293 (297).

⁽⁹⁾ Vgl. Wind, E-Government: das fortgesetzte Scheitern an der Realität, in: Verwaltung & Management 2017, S. 175 ff. (177 f.).

⁽¹⁰⁾ Dazu Hoffmann-Riem, Innovationsoffenheit und Innovationsverantwortung durch Recht. Aufgaben rechtswissenschaftlicher Innovationsforschung, in: Archiv des öffentlichen Rechts 131 (2006), S. 255 ff. Zum Instrument der experimentellen Rechtsetzung vgl. Lange, Die Öffentliche Verwaltung 1995, S. 770 ff.; Lindner, Die Öffentliche Verwaltung 2007, S. 1003 ff.

Innovationsunterstützung und -förderung durch das Recht

Mit diesem Potenzial fällt dem Recht bereits im Reformprozess selbst eine wichtige, aber in der Reformpraxis häufig noch unterschätzte funktionale Schlüsselrolle zu. Recht ist nicht nur ein Produkt oder Ergebnis von Verwaltungsreform, sondern nimmt in deren Verlauf wichtige Funktionen wahr und erbringt für deren Erfolg wichtige Leistungen, indem es (als Sprache) Sinn und Bedeutung vermittelt – also Kommunikationsmedium ist – und indem es

für die Zukunft Festlegungen bestimmt und damit Erwartungen statuiert – also Norm ist.⁽¹¹⁾

Recht rechtfertigt und legitimiert die Innovation und sorgt für Akzeptanz. Das Recht stellt sicher, dass Umsetzungsmaßnahmen und -vorgaben mit Geltung und Verbindlichkeit ausgestattet sind, bestenfalls als richtig anerkannt, akzeptiert und befolgt werden. So zeigt sich immer wieder, dass es für die Umsetzung von Innovations- und Reformvorhaben wie etwa der EU-Dienstleistungsrichtlinie (2006/123/EG), der INSPIRE-Richtlinie (2007/2/EG) oder jüngst der EU-Datenschutzgrundverordnung (EU 2016/679) im Vergleich zu anderen E-Government-Vorhaben von bedeutendem legitimatorischen Vorteil ist, dass diese Reformen eine (hier: europa)rechtliche Grundlage haben.

Recht ermöglicht und gewährleistet die Reformkommunikation. An der Umsetzung von Verwaltungsreformen sind in der Regel eine Vielzahl unterschiedlicher Akteure beteiligt, sei es dass sie aktiv an der Konzeption und Umsetzung mitwirken, sei es dass sie in anderer Weise vom Vorhaben betroffen sind.⁽¹²⁾ Je größer die Anzahl der Akteure, desto wichtiger für den Erfolg der Reform wird regelmäßig die Kommunikation für den Erfolg der Reform. Technische und organisatorische, aber auch rechtliche Reforminhalte müssen kommuniziert und immer wieder zusammengetragen werden. Was theoretisch trivial anmuten mag, zeigt sich in der Reformpraxis, etwa in der Praxis technisch dominierter Reformprojekte des E-Government als grundlegende Herausforderung. Politische Entscheidungsträger, Verwaltungsorganisatoren, Juristen und Informatiker entwickeln eigene spezifische Sichtweisen auf die Reform, was beim Außenstehenden zuweilen den Anschein erweckt, es gehe nicht ein und dieselbe Reform. Das Recht übernimmt dann häufig die Funktion, die Sichtweisen zusammenzuführen. Denn kommunikativ-kulturell ist die deutsche Verwaltung seit jeher rechtssprachlich oder von rechtssprachlichen Formen wie Gesetzen, Verwaltungsvorschriften, Beschlüssen oder Vermerken geprägt.⁽¹³⁾ Das mag man mit guten Gründen bedauern oder für eindimensional halten, ändert aber nichts daran, dass das Recht eine verlässliche Sprach- und Kommunikationsebene bietet, weil es kulturell gewachsen und vor allem in der öffentlichen Verwaltung fest verankert ist.

⁽¹¹⁾ Die nachfolgende Einteilung, die keinen Anspruch einer Systematik erhebt, baut auf Heller/Richter, Das Rechts als erfolgskritischer und reformstrategischer Faktor im E-Government, in: Deutsches Verwaltungsblatt 2010, S. 345 (351 ff.), auf und lehnt sich an die in der Rechtssoziologie verbreiteten Kategorisierungen an, vgl. Raiser, Grundlagen der Rechtssoziologie, 4. Aufl. 2007, S. 184 ff.; Röhl, Rechtssoziologie, 1987, § 59 III sowie Rehinder, Rechtssoziologie, 7. Aufl. 2007, Rn. 117 ff., die ihrerseits vor allem an Llewellyn, Yale Law Journal 41 (1940), 1355 ff. anknüpfen. Zu den Funktionen des Rechts speziell in der Verwaltungsreform vgl. Schuppert, in: Blanke u. a. (Hrsg.), Handbuch zur Verwaltungsreform, 3. Aufl. 2005, S. 36 ff.

⁽¹²⁾ Vgl. Heller/Richter, Das Rechts als erfolgskritischer und reformstrategischer Faktor im E-Government, in: Deutsches Verwaltungsblatt 2010, S. 345 (348 f.) am Beispiel des prioritären Vorhabens „Kfz-Wesen“ des Aktionsplans Deutschland-Online.

⁽¹³⁾ Vgl. Püttner, Verwaltungslehre, 3. Aufl. 2000, S. 202.

Recht unterstützt den Wissenstransfer, die Überzeugungsbildung und die Identifikation. Eng mit der Kommunikationsleistung des Rechts hängt dessen Funktion zusammen, Wissen zu erzeugen und bewusstseinsbildend zu wirken. Um etwa ein E-Government-Vorhaben umzusetzen, müssen die Reformziele und -inhalte nicht nur kommuniziert, sondern von allen Beteiligten auch verstanden und möglichst Teil deren Überzeugung werden. Die Konzeption und Umsetzung von E-Government-Vorhaben sind hier besonders gefährdet, da ihre Reformideen auf den Potenzialen der neuen Informations- und Kommunikationstechnik beruhen, die sich rasch und mit kurzen Innovationszyklen fortentwickeln. Dies stellt an die diejenigen, die über Reformziele und -fortgang eines E-Government-Vorhabens entscheiden, hohe Anforderungen an das Wissen über technische Möglichkeiten und Zusammenhänge, das bei den Beteiligten etwa aus der Politik und Verwaltung regelmäßig unterschiedlich ausgebildet ist. Werden Ziele und Inhalte eines Innovations- und Reformvorhabens mit rechtlicher Verbindlichkeit ausgestattet, also etwa gesetzlich vorgegeben, so kann die Verbindlichkeit die Beteiligten dazu anhalten, sich über die Möglichkeiten der neuen Medien und die Reforminhalte informieren zu müssen. In diesem Sinne zwingt das Recht zur Aufklärung. Es fördert zudem die Überzeugungsbildung und die Identifikation mit den Reforminhalten.⁽¹⁴⁾

Organisation und Schutz einer Reform durch Recht. Ein Innovations- und Reformvorhaben kann nur erfolgreich sein, wenn es in seinem Vorgehen und seinen Gliederungen organisiert, in gewisser Weise vereinheitlicht und geordnet ist. Es ist dann insbesondere in der Lage, widerstreitende Interessen zum Ausgleich zu führen, besser noch Konflikten von vornherein vorzubeugen. Vor allem in technisch motivierten Vorhaben spielen Konfliktvorbeugung und -bereinigung eine wichtige Rolle, da der Umsetzungserfolg aufgrund der engen Innovationszyklen der Informations- und Kommunikationstechnik, aber auch aufgrund der zeitlichen Begrenztheit politischer Legitimation häufig davon abhängt, ob es gelingt, innerhalb kurzer Zeit Fortschritte zu erzielen. Dies birgt ein nicht unerhebliches Druck- und Spannungspotenzial, das sich vor allem auf die Mitwirkungsbereitschaft und die Zusammenarbeit negativ auswirken kann. Notwendig ist eine geeignete Umsetzungsorganisation, die dem Einzelnen Orientierungssicherheit bietet und vor allem im Konfliktfall gewährleistet, dass die Reformbeteiligten schnell und effektiv zu einer bestmöglichen Konfliktlösung kommen, ohne länger als notwendig in der plangemäßen Reformarbeit unterbrochen zu werden. Die normativen Wirkungen rechtlicher Formen verleihen einem Innovations- und Reformprozess eine stabile Organisation und eine vereinheitlichende Ordnung, sichern so die Existenz, die Kontinuität und Handlungsfähigkeit des Vorhabens und schützen das Vorhaben vor unvermittelten Zugriffen von außen. So zeigt sich etwa in der Reformpraxis der Verwaltung immer wieder,

⁽¹⁴⁾ Allgemein zum Zusammenhang von Rechtsgeltung, Rechtsgehorsam, Rechtsbewusstsein und Rechtsüberzeugung etwa Rütters, Rechtstheorie, 2. Aufl. 2005, Rn. 85; Raiser, Grundlagen der Rechtssoziologie, 4. Aufl. 2007, S. 319 ff.

dass einzelnen Innovations- und Reformvorhaben eben eine solche rechtliche Verfasstheit fehlt, die aufbau- und ablauforganisatorische Antworten auf auftauchende Fragen zum Fortgang der Umsetzung liefert, die Grundlage für Konfliktvorbeugung und -bereinigung sein und die dem einzelnen Reformbeteiligten Orientierung hinsichtlich seiner Mitwirkung bieten könnte. Vor allem bei Digitalisierungsprojekten mit ihrem Querschnittscharakter fehlen auch nach mehr als 25 Jahren nach der Kommerzialisierung des Internet und trotz Einrichtung des IT-Planungsrats und Folgeeinrichtung wie FITKO wirkungsvolle Strukturen und Einrichtungen, um ein Projekt in der vertikal (Ressorts, Aufgaben) und horizontal (EU, Bund, Länder, Gemeinden) gegliederten Staats- und Verwaltungsstruktur zu koordinieren und unter der gegebenen technischen Innovationsdynamik zum Erfolg zu führen.

Recht als Reformtreiber. Die E-Government-Praxis hat gezeigt, dass der Erfolg der E-Government-Umsetzung ganz entscheidend von der Wahl einer angemessenen Umsetzung- oder Reformgeschwindigkeit abhängt. Ein zu schnelles Umsetzungsvorgehen kann die Reformbeteiligten und -betroffenen, auf deren Mitwirkung die Umsetzung regelhaft angewiesen ist, überfordern und Passivität oder sogar Widerstände hervorrufen. Bei einer zu geringen Umsetzungsgeschwindigkeit läuft eine Reform indes Gefahr, keine wahrnehmbaren Fortschritte zu erreichen, was bei den aktiven Reformkräften zu Frustration bis hin zur Abwendung vom Vorhaben führen und die Rechtfertigung und Zweckmäßigkeit des Vorhabens in Zweifel ziehen kann. Auch im Hinblick auf diese zeitlichen Aspekte der Umsetzung kann das Recht wichtige Leistungen erbringen. So erzeugen zeitliche Vorgaben in der Regel erst durch rechtliche Verbindlichkeit die gewünschte, den Adressaten motivierende Kraft. Die Kopplung von zeitlicher Vorgabe und rechtlicher Verbindlichkeit erweist aber auch dem Vorhaben in seiner Gesamtheit einen stabilisierenden Dienst. Denn das Recht sorgt in dieser Form dafür, dass überhaupt entschieden wird und dass das Vorhaben nicht in mangelnder Entscheidungskraft verendet. Dieser Faktor ist nicht zu unterschätzen, denn die Umsetzung von Innovations- und Reformvorhaben verlangt von den Entscheidungsträgern häufig unbequeme und mutige Entscheidungen. Die Versuchung, solche Entscheidungen zu schieben, kann dementsprechend groß sein. In diesem Sinne kann das Recht zu einer Reform antreibenden Kraft werden, wie jüngst bei der fristgebundenen Umsetzung der EU-Datenschutzgrundverordnung zu beobachten war. In der durch Multidisziplinarität und häufig Technikzentriertheit gekennzeichneten E-Government-Praxis ist es allerdings eher die Regel, dass die Rechtsnormen erst im Nachhinein, also etwa zur Produktivsetzung eines innovierten Verfahrens angepasst werden. So wird die dem Recht inhärente Steuerungsmacht nicht für den Fortschritt der Reform nutzbar gemacht.

(15) Zur Notwendigkeit ganzheitlicher Betrachtung von Verwaltung, die alle Steuerungsebenen und Wirkungsdimensionen (einschließlich ihrer Wechselwirkungen) der Verwaltung in den Blick nimmt s. etwa Hoffmann-Riem (Hrsg.), Sozialwissenschaften im Öffentlichen Recht, 1981 sowie Voßkuhle, in: Hoffmann-Riem/Schmidt-Aßmann/Voßkuhle (Hrsg.), Grundlagen des Verwaltungsrechts, Band I, 2006, § 1 insbes. Rn. 15 ff. Vgl. auch die amtliche Bezeichnung von Art. 41 der Charta der Grundrechte der Europäischen Union.

(16) Vgl. Wind, E-Government: das fortgesetzte Scheitern an der Realität, in: Verwaltung & Management 2017, S. 175 ff. (176 f.).

(17) Mit Bezug auf Gesellschaft und sozialer Wandel hat bereits Llewellyn mit „integrative, incentive, direction, net“ eine (von fünf) Funktionen des Rechts („law-jobs“) bezeichnet, die stimulierend und integrierend zugleich sein soll, vgl. Llewellyn, Yale Law Journal 41 (1940), S. 1355 ff.; hierzu auch Röhl, Rechtssoziologie, 1987, § 59 III. In jüngster Zeit wendet die sich bisher vor

Recht als Aspekt einer agilen und strategischen Innovation- und Reformsteuerung

Diese skizzierten Potenziale des Rechts für erfolgreiche Innovations- und Reformsteuerungen kommen aber erst in den Blick, wenn das Recht reformstrategisch nicht nur als Grenz- und Fehlersystem wahrgenommen und in diesem Sinne den anderen Gestaltungsebenen der Innovation wie etwa der Technik, der Organisation oder Ökonomie funktional getrennt, wenn nicht sogar konfrontativ

und innovationsgegenläufig gegenüber gestellt wird. Tatsächlich ist das Verhältnis von Recht, Technik, Organisation, Ökonomie und anderen Gestaltungsebenen nicht durch Gegenläufigkeit, sondern durch Kooperation in Bezug auf einen gemeinsamen Zweck gekennzeichnet, nämlich – um am Beispiel der Reform der öffentlichen Verwaltung zu bleiben – darauf, eine insgesamt gute Verwaltung zu gestalten.(15) Die Leerstelle, die hier durch das Attribut „gut“ gesetzt wird, ist freilich ausfüllungsbedürftig. Dies ist aber nicht das Problem, sondern gerade die zentrale und so häufig vernachlässigte Aufgabe jeder Verwaltungsreform.(16) Das Attribut steht dabei allerdings für Ziele, die weder ausschließlich rechtlich, technisch, organisatorisch oder sonst im Sinne einer einzigen Gestaltungsebene zu definieren sind. Vielmehr steht es für den gemeinsamen Bezugspunkt, verbindet die verschiedenen Gestaltungsebenen über einen gemeinsamen Zweck, der gerade außerhalb ihrer selbst liegt. Zur Erreichung des Zwecks einer guten Verwaltung bringen beispielsweise sowohl das Recht als auch die Technik Leistungen und Beiträge, die sich in ihren Wirkungen weit häufiger gegenseitig bedingen als ausschließen. Auch sind rechtliche Beiträge nicht per se innovationshemmend,(17) genauso wenig wie technische Beiträge stets innovationsfördernd sind. Damit soll nicht ausgeblendet werden, dass Technik und Recht auch unterschiedliche, widerstreitende Zielsetzungen verfolgen können. Dieser Widerstreit ist aber allenfalls auf den ersten Blick ein „Problem“ oder ein „Risiko“, sondern sollte vielmehr als eine selbstverständliche Aufgabe jeder Reform aufgefasst werden: Der Widerstreit ist in Bezug auf den gemeinsamen Zweck, eine insgesamt gute Verwaltung zu gestalten, aufzulösen und in Ausgleich zu bringen. Der gemeinsame, verbindliche Zweck ist auch Grundlage für eine positive, d.h. aus Reformfehlern lernende Fehlerkultur. Dies zeigt gerade die Reformgeschichte der elektronischen Verwaltung, in der zwar von Beginn an die Rede davon war, dass sich alle Reformbemühungen daran messen lassen müssten, ob sie die Verwaltung bürgerfreundlicher machten und de-

allem mit technischen Innovationen befasste rechtswissenschaftliche Innovationsforschung auch sozialen Innovationen zu, vgl. Hoffmann-Riem, Soziale Innovationen. Eine Herausforderung auch für die Rechtswissenschaft, in: Der Staat 47 (2008), 588 ff. Zur innovationsfördernden Wirkung rechtlicher Regulierung vgl. die Beiträge in Eifert/Hoffmann-Riem (Hrsg.), Innovationsfördernde Regulierung, 2009.

ren übrigen Qualitätsmerkmale verbesserten. Eine gesetzliche Verankerung dieser Ziele ist bis heute ausgeblieben (s. zuletzt das Online-Zugangsgesetz, das ebenso wie die E-Government-Gesetze von Bund und Ländern oder das DE-Mail-Gesetz die Regulierung von Technik in den Mittelpunkt rücken). Und die fehlende Verankerung begünstigt eine Fehlervdrängung und so eine strukturelle Lernschwäche und Reformgeschichtslosigkeit der Verwaltung.(18)

Gefordert ist damit in erster Linie die Politik, denn als Gestaltungs- und Legitimationsinstrument liegt das Recht vor allem in ihren Händen. Vorausgesetzt wird damit eine intensive Befassung nicht nur mit den Ziel- und Auftragsbestimmungen, sondern auch mit der Umsetzung von E-Government-Vorhaben.(19) Damit verbinden sich wiederum Anforderungen an die politischen Entscheidungsträger was das Wissen über E-Government-Umsetzungsprozesse oder – allgemeiner – über Verwaltungsreformsteuerung und staatliches Innovationsmanagement betrifft. E-Government und Verwaltungsreform, einschließlich ihrer Verwirklichung, müssen von Politik und Verwaltung als Kernaufgabe erkannt, angenommen und entsprechend politisch, organisatorisch und personell verankert werden.

Die Umsetzungsarbeit auf der Fachebene muss von einem ganzheitlichen und damit insbesondere das Recht umschließenden Reformvorgehen geprägt sein: Interdisziplinäre Konzeptionsansätze, fachressort- und professionsübergreifende Reformorganisation und die Entwicklung und Pflege gemeinsamer, also die Technik, die Organisation und das Recht einschließender Sprachebenen beugen nicht nur rechtlichen Umsetzungsrisiken vor, sondern sind auch Voraussetzung für die Aktivierung innovationsfördernden Rechts. Wie schwer das freilich zu erreichen ist, zeigen neuere methodische Ansätze wie etwa das Design Thinking, das für sich beansprucht, die Herausforderungen heutiger Reformarbeit aufzugreifen, dann aber doch auch zu einseitigen Fokussierungen zu neigen scheint, indem es gerade nicht das Recht in seiner oben dargelegten disziplinierenden, aber auch gestaltbaren Funktion in den Designprozess („thinking“, „doing“, „deploy“) einbezieht, sondern zu Gunsten einer hohen Nutzerfokussierung gleichsam von einer Verwaltung ausgeht, die keinen rechtlichen Bindungen unterliegt.

Eine in diesem Sinne stärkere Einbeziehung des Rechts bereits in die Umsetzung von E-Government stellt aber auch die juristische Profession der öffentlichen Verwaltung vor Anforderungen: Sie muss lernen, sich und die Implikationen des Rechts früher in die Konzeption und Umsetzung von E-Government-Vorhaben einzubringen. Methodisch verbindet sich damit vor allem die Herausforderung, mit Sachverhalten rechtsgestalterisch umzugehen, die in ihrer Entwicklung noch

(18) Vgl. Wind, E-Government: das fortgesetzte Scheitern an der Realität, in: Verwaltung & Management 2017, S. 175 ff. (175).

(19) Vgl. auch Schliesky/Schulz, Wesentliche Erfolgs- und kritische Faktoren staatlicher Innovationsprozesse, in Schliesky (Hrsg.), Staatliches Innovationsmanagement, 2010, S. 77 (127).

(20) S. hierzu die Beiträge in Eifert/Hoffmann-Riem (Hrsg.), Innovationsfördernde Regulierung, 2009.

offen und dynamisch sind. Notwendig wird ein – in der Juristenausbildung aufgrund der Fokussierung auf die Richterbefähigung auch heute noch stiefmütterlich behandelter – gestalterischer Umgang mit dem Recht unter Berücksichtigung seiner Wechselwirkungen mit anderen Steuerungsebenen der Verwaltung (Personal, Haushalt, Organisation, Verfahren etc.) sowie eine Befassung mit den Fragen der Rechtssetzungslehre und mit den Möglichkeiten der innovationsoffenen und -fördernden Regulierung.(20)

*Ihre Rückmeldung an
Autor und Herausgeber*



Prof. Eike Richter, Oberregierungsrat, studierte Rechtswissenschaft mit Schwerpunkten im Öffentlichen Recht und in den Verwaltungswissenschaften, sowie Angewandte Mathematik und Praktische Informatik. Er ist Professor für Öffentliches Recht, insbesondere Recht der Digitalisierung und IT-Sicherheitsrecht an der Hochschule der Akademie der Polizei Hamburg. Er leitete zuvor verschiedene Organisationseinheiten in der öffentlichen Verwaltung und begleitete vor allem im Bereich des E-Government und der Digitalisierung verschiedene, bundesweite und hamburgische Reformvorhaben, zum Teil in leitender Funktion. In der Leitstelle Digitale Stadt der Senatskanzlei der Freien und Hansestadt Hamburg war er insbesondere für die Digitalisierungsstrategie des Senats und für Grundsatfragen des Rechts der Digitalisierung zuständig.

Weitere Informationen über Eike Richter unter:
<https://akademie-der-polizei.hamburg.de/profs/9760818/richter-a/>

Abbildung Seite 1 des Beitrags: pixabay.com

Layout und Gestaltung: Stefan Zillich, re:Quest Berlin

Günther M. Szogs
Leif Edvinsson

Haltungsfehler



Leonardo inspired Maybe Knowing

Leonardo – forming a renaissance for our times bridges as master of „Renaissance“ for us what was perceived in his times as rebirth of art and virtues of classical Greek. The world-famous art exhibition Documenta in Kassel reflects the ambiguity of this spirit of searching for final answers in researching, knowing and art-production. The artificial Pantheon at the premisses with its strong pillars but filled by forbidden and mostly burned books of our times well symbolises our longing for well founded solutions for the future and the permanent threat we face during the journey. One aspect of navigating in those turbulent waters we discuss here. Provoked by the question raised by the editors of THEMEN (published by German association of knowledge management GfWM) how to deal with „mistakes“ we felt one should take this question rather as a starting point to go a little bit more into depth of Leonardo Learnings.

Questions

Is it a mistake to make mistakes? Is it not a mistake to make mistakes? Is a lie a mistake? Is doing something wrong a mistake, is doing something right the same as avoiding a mistake? Is being not correct a mistake or is it counterproductive to obey the rules? Is the hype in disruptive thinking an encouragement for making mistakes or is it actually optimising old structures? Is a mistake made by intention or does it happen by error? Is a mistake a result of lack of concentration or is it lack of knowledge? Is the definition of „mistake“ a miss take? Mistake – is it stain (German „Makel“) or advantage („Mehrwert“), as this issue of GfWM Themen poses the question? If you google „Makel“ it is used synonymously with „Fehler“ (mistake). Why is „making mistakes“ in high esteem and regarded as surplus value? Why are humans expected to make mistakes easily and should be substituted by computers and machines? Is making mistakes identical with failing? Would that be bad or are we failing forward – mistakes being our stepping stones?

These preliminary remarks will not really cause confusion. Most readers will identify the questions as rhetoric. They will see no simple yes or no but rather a „maybe“ if considering an answer to those alternatives of mistakes regarded as a disgraceful stain or an advantageous surplus value. *It depends.*

Dependance

Dependance indicates that neither alternative is absolute. It is relativ to the context. These interdependencies are not made explicit which makes them prone to provocations. Mixing perspectives and levels of awareness allow to mislead expectations. What is the purpose of claims of fruitfulness or disaster of mistakes?

The mistake in the mistake-question is a quid pro quo. The question implies to clarify what the essence of mistakes may be. Instead it instantly turns to possible beneficial or harmful functions. Remember the children's song about water? Water is for washing, you can use it for teeth brushing and it is sometimes urgently in need for the fire brigade. The song does not dive into the drowning option though. The song's spirit is fun. Still illustrations of a usage is not the explanation of the characteristics that make the usage possible. Qualities of water explain *why* it serves in various conditions, not *that* it does so.



Mistakes

Let us turn to a few characteristics of mistakes to better understand in which way they are suitable for diverse usage. The lexicon-tool provides the definition in the screen-capture.

```
mistake | mɪ'steɪk | noun
an act or judgement that is misguided or wrong
coming here was a mistake | she made the
mistake
of thinking they were important
• something, especially a word, figure, or
fact,
which is not correct; an inaccuracy: a
couple of spelling mistakes.
verb (past mistook | mɪ'stʊk | ; past
participle
mistaken | mɪ'steɪk(ə)n |)[with object]
be wrong about: because I was inexperienced I
mistook the nature of our relationship
• (mistake someone/something for) wrongly
identify someone or something as: she
thought he'd mistaken her for Diana
```

Interesting to see that mistake is explained ex negativo: what it is *not*. Something that is *misguided*, *inaccurate*, *not* correct. In short: everything that is *not* in usual order. That applies to diverse arenas: procedures, methods, facts and figures, behaviour,

ethics and moral. Depending on the nature where the mistake happens its avoidance is positive or negative: Imagine medical diagnoses where care is not taken about correct results or think of scientific measurements whose outcomes are declared irrelevant. Of course accuracies there are of utmost importance – *deviations* have to be eliminated where ever possible. Companies and municipalities alike establish countless departments to monitor that everyone aligns to all the norms for optimal conduct. There are just as many departments who focus on mischief and regard it as utmost beneficial to implement inaccurate system behaviour. Think of all the surveillance and official and criminal hacking. Judging it as good or bad depends on the perspective of culprit or victim.

Rule-maker, Rule-taker, Rule-breaker

Playing to the rules is considered a must as soon as they are established. Not to obey to them endangers civilised living. Not to follow those rules therefore is sanctioned. The well known procedures of correcting deviations occupy all walks of life. As kids we learn how to avoid mistakes in misjudging the demands of established authorities of parents, teachers, and who ever represents official standards. We learn to respect the informal hierarchies of children's gangs and socially established relationships. We quickly sense who acts as official or as informal *rule maker*. As *rule takers* we are not consenting to everything but we try to manage our left spaces of self determination. The psyche of us as individuals occasionally reacts in nasty ways to the stress of obeying. If people feel treated unjust although seemingly playing to the rules they feel entitled to hit back. This mis-take is the dialectic of feeling *treated unjust* and therefore feeling *justified* to *disregard* and *dis-respect* the rules and act on own account no matter the cost. This is the material for endless love and crime stories in our fantasy factories derived from the not always romantic reality of our well ruled world. It is the world of *rule-breakers*, those „who made mistakes“ within the rigid frameworks of regulated family, corporate and civil life.



MuseUmsUferfest, Frankfurt am Main,
pure improvisations joy
Foto: Günther M. Szogs

from pure joy ...

Dis-Sonance

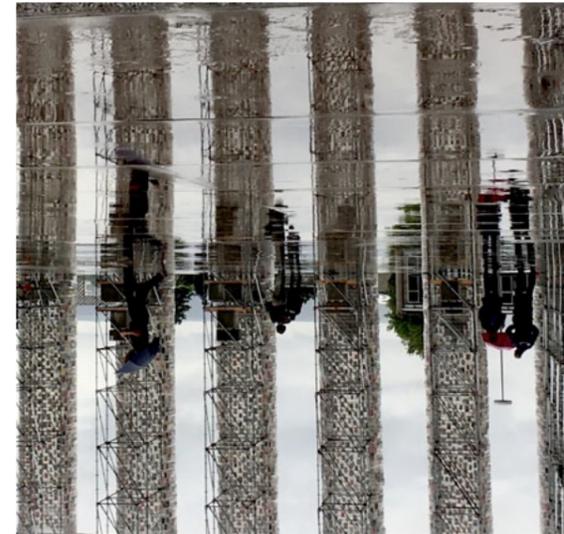
Rigorous ruling systems might be challenged in other than those often deplorable affirmative ways. Music provides inspiring examples that are less violent but still they are more than simple metaphors. They reveal some of the *logic in „rule-breaking“* within the circle of change. To come back to the definition of „mistakes“. The Blue Notes in Jazz originated in *deliberately playing not to the rules*. They added to the European understanding of harmonies the blue notes. If for example in a simple cadenza with at least three cords they might add the minor third, the diminished fifth, and the minor seventh. Almost systematically sounds of *dissonance* were introduced, seemingly playing wrong, at least to the normal musical perception. It was a kind of *disobedience*, making *mistakes on purpose*, breaking the rules. Roger Willemssen gives good comprehensions of these techniques in 99xJazz Lexikon.

We know that by now we all are used to those sounds, we expect them, *rule breakers* became the new standard, they *mutated to rule maker*. The stain/Makel in producing mistakes turned to producing value – until it was itself again thrown over by other revolutionary sounds of *rule-breaking*. That is the *ambiguity* of connotations of ok and not ok, adequate and inadequate, correct and incorrect, accurate and inaccurate.

Improvisation

Let's move from the first glimpse of the blue notes to an even more characteristic feature associated with Jazz: *improvisation*. It obviously is a myth that in improvisation musicians play what they want and do not have to obey to rules. It is rather the other way round. Based on often rather strict conventions the artists start their musical dialogues.

to dilemma?



Their speciality is something else. Unlike performing pieces of music others have composed which demands skills in mastering the instrument and interpreting written music, they now have to create music on the spot and engage in artistic dialogues of sound. As the Latin root in the word improvisation indicates – *in-provisus*, not foreseeable – the musicians deal with interactions that are not defined in detail and they have to find their response based on their creativity. But as said: within well defined boundaries. Not to play to those rules is regarded a *mistake* and is punished with a special set of sanctions – *disregard* by the fellow musicians.

The improvisation talent is marvelled at also in corporate worlds. It is this interdependency of tacit knowing, intuition, learning and creating in improvisation – and its application to challenges of civil, academic and business communities and organisation. In the book „Improvisation und Organisation“ (in the following I&O) Wolfgang Stark in reference to other researchers points out that improvisation is itself a learning lab for the reflective practitioner. It is not external to concrete practical procedures. Improvisation is continuously an integral part of them, but – most importantly – open for new discoveries within those boundaries.

Dilemmata

That points to the limits. Impressed by those musical examples we tend to associate improvisation with utmost positive connotations of innovation and pattern-recognition. Still there is a critical aspect. As seen reflexivity and creativity live within rules, orders, restrictions and routines and develop in improvisation forms of variations and modifications whilst still accepting the underlying pattern. In daily business

contradicting demands lead to dilemmas in the working process. Improvisation there is connected with tacit knowledge and pattern recognition to cope with the challenge. Michael Spencer in his contribution to I&O quotes Dorothy Leonard: „Whilst pattern recognition helps experts make decisions, it also leads them astray. If they see a pattern and don't question the underlying assumptions, but immediately apply a familiar solution, in this case they are not open to innovation.“ (I&O, p.375). In this respect the improvisational mode is not as such the mode, where people act in order to learn (Wolfgang Stark referring to Cunha, I&O, p.25). They rather use their talent and experience to find workarounds for incompatibilities in the workplace environment thus perpetuating sometimes not sustainable frameworks.

Paradoxical Solutions

A more profound learning happens in the moment where the reflective component increases its impact, an issue Manfred Moldaschl extensively debates with examples from Ensemble Modern and of Heavy Mental (Tim Berne) (I&O, p 69). An easier illustration might be the famous lyric from Ernst Jandl which works by decomposing the alphabetic characters in the German words for „left“ and „right“ and recomposes them thus raising awareness tricking our own mindset. Socrates' often misinterpreted „I know that I do not know“ works as much with the paradox of mixing spheres as does the moral statement of Theodor Adorno claiming that after Auschwitz it is impossible to live a righteous life in our false ones. Less fundamental but nevertheless giving hints to better understand the technique in switching spheres and in using this strictly speaking *inaccuracy* to promote ones convictions is the habit of transforming facts into fiction in order to deliver insights about facts. Even celebrities use different pseudonyms to publish both nonfiction books and fiction books in parallel. Using fiction often helps better to transport the messages actually derived from the real world. The filmmaker Henckel von Donnersmarck (The lives of others) argues that other than in fiction he cannot speak the truth (HR 2 Talk). A sort of awareness is generated whilst not challenging a ruling system from within – not intentionally introducing „mistakes“ in an existing framework causing friction by means of *dissonance* complementing the harmony – but switching to a parallel sphere altogether.

lichtung
manche meinen
lechts und rinks
kann man nicht
velwechsern.
werch ein illtum!
– Ernst Jandl, Laut und Luise

Trans-discipline Mis-Conceptions

In *media* and in *literature* there are debates on the mistakes being made there. The latest scandals in Germany being noted abroad give evidence that the separate fields of facts and fiction have their own codex of ethical rules and request a transparency which playground you are using for the game. If you do not respect those rules you make a *mistake* that might be a game-changer causing existential trouble for your profession. It works both ways – the poet who interferes with his fictional stories in the world of real politics as is the case with the highly awarded Austrian writer Robert Menasse. He falsely was citing the first president of the European Economic Union (predecessor of EU) Walter Hallstein with statements he did not make claiming they were made in Auschwitz, which was not the case. In admitting this mistake Menasse hoped to underline the moral power of his own convictions of a desirable destiny for Europe testified by a great European. The other way round works Claas Relotius from the

magazine Der Spiegel turning journalism to fiction. He served to the public's desire for narratives in combining investigative details with completely inventing stories in order to emotionally back his articles. Many renowned international media left his stories unchecked overwhelmed by the heartbreaking impact.

These patterns of presenting rather wild speculations as facts whilst transcending the respective fields of expertise (*transdiscipline mistakes* if you will) can also be observed in the popular descriptions of the intersection of humans and machine. (see our article on *Ignorance in gfwm THEMEN 11*). Being confronted with the often unbelievable processing power of modern devices people sometimes forget the origin generating this potential. Amazingly some of the most outstanding luminaries of AI show the way to more humbleness. They react with rather not romantic restrain towards both the mystifying glorification and the fear of supernatural artificial intelligence. John Giannandrea, former head of AI at Google and now being member of the executive team of Apple responsible for their AI activities even shies away using the word AI. He insists that what we are talking about actually is human introduced machine learning trying to make the machine less dumm (Interview with Tech Crunch Disrupt, SF 2017). He rather sees the problem in unrevealed bias data humans feed the machines with to learn from them. A famous example are programs that claim to predict possible crimes in cities pointing with bias to minorities. To use our phrasing from the beginning: The civil servants using those AI-programs make *no mistakes*. They act *correct* and according to the algorithms the results are *accurate*. The mistake seems to be something different.



No fairytale: on the roof of Grimm's Museum, Kassel.
Foto: Günther M. Szogs

Insides of Generations

It is the same pattern whatever the issue. Generations of pupils were trained to apply it in answering the overall question: is *technic/digitalisation/globalisation* a blessing or a curse? And predictable after heated debates of pros and cons usually Salomons verdict is the result. Confronted with the same pattern concerning „mistakes – stain or surplus value“ we also turned to Salomon: it depends. Depending on what? We saw that this is no secret: a *mistake* is simply a *deviation of a rule*, of a setting, of an order thus *defining them ex negativo*. The deviation may be caused by intention or may be unintended, it may be assessed as disaster or praised as result of disruptive thinking. In the first article on „Maybe Knowing“ (see THEMEN 12) we referenced an innovative urban project that propagated the motto: *think wrong*, hyped in Frankfurt under the auspices of former Deutsche Bank executive Lamberti.

To position ourselves: sometimes it is *right to think wrong*. Dealing with deviations is in both ways – disruptive: affirming the deviation or integral: correcting the deviation – not trivial and both might be necessary. Questionable is to hype the ancient *trivial insides* „learn by mistakes“, „you get smart by mistakes“ in fancy terminology „failing forward“, „failing culture“. How else would you learn? In the discovering of something new you simply have no distinction of metrics of right or wrong, what is a deviation of an order, rule or setting that might not yet even be established. Encouragement to innovate and explore therefore reminds one of the *impossibility to avoid mistakes* because there are not even standards yet you could deviate from. Sensible is not the encouragement to *make* mistakes rather it is the recommendation not to shy away from them.

Claims

Why the hype? We guess it is about mutual claims in some spheres of modern polarised society. Mutual accusations of „not playing to the rules“ are popular. Identifying all kinds of deviations from others are common tools to present oneself as guardian of the grail. Disgrace on an internal opponent is shed cause he uses an argument one has heard from a third party one has excluded from dialogue. It saves the effort to tell the opponent what actually is inconsistent in his argument. In international issues for some it is a habit to associate with all evils Trump, Erdogan, or Putin. Knowing of not excusable deeds of them their names substitute any argument for whatever people want to denounce. No further argument needed. A 20 year old pupil hacked about 1000 German politicians and public figures and published a mixture of their private information and their statements. „Look at those deviants!“ is his message. *Deviants* of what he obviously regards as self-understood natural *national* standpoint.

Hype you also have in the sphere of systemic deviance: *disruption*. Since *disruption* is used to boost ones supposed innovative spirit and ones being proud of being provocative and not sticking to old fashion, arguments are sometimes missing and all you get is a polarising branding of new developing methodologies. (see our article in Wirtschaft und Beruf) Even the important Corporate Learning Camps with their self-organising bar-camp principles sometimes mutate to communities celebrating the new freedom of deciding on procedures. Not always in question is the „self“ they are organising. Could the „self“ that they are organising be the tasks they bring along from their respective companies? That might be beneficial but participants should have no illusions about the fact that they do not distinguish between themselves and the company they serve as employees.

BeLonging

The Finish Artist Anja Puntari provoked people asking them in a social art project for a word they felt passionate about and which would come to their mind if asked „what would save us ... (probably)?“. We offered the word „BeLonging“ playing with its double sense (see *Maybe Knowing I*, THEMEN 3). Be rooted, be mindful of your bondages, your heritage and networks of trusted friendships, be aware that you feel you are *belonging* to them and they are *belonging* to you. On the other hand stay hungry, stay foolish, *be longing* to discover and explore new horizons and relationships, *be longing* to learn and share. In our current context of „mistakes“ these two shades mirror the ambiguity of rather established frameworks and rules on one side and the wish of disrupting inflexible structures on the other. From this seemingly chaos, one way forward is called chaordic (chaos and order) prototyped and scaled up globally in VISA financial services by its founder Dee W. Hock. Needed anyway is a brokerage dealing with what mutually is perceived as undesired *deviance*? How to overcome the mutual blockage caused by those claims? How to bind together Belonging and Be Longing.



Leonardo Paradigm

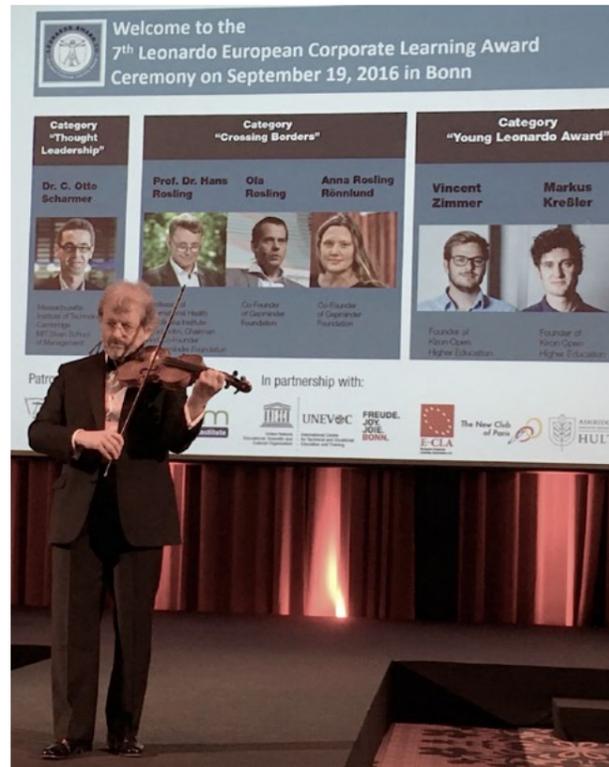
Some hints are given by laureates of the Leonardo European Corporate Learning Award. The award itself, founded to overcome the gap of diverse learning systems and put knowledge creation at everyday workplace in focus, was victim of such blockage due to incoherences of *traditional business models* of companies sponsoring the award and restricted communication of todays media on one side and the disruptive *Leonardonian spirit* in its founding philosophy and its goals on the other. The projects and the deeds of the laureates nevertheless shed light on what may be a path to master future challenges avoiding the mistake-alternative of stain or benefit.

Being diverse in their arenas of action and their imaginative power they have something in common. They neither focus on perfection of existing structures nor just abandon them by propagating fancy new procedures. Being aware of strength and weakness of both components they view them as two sides of the coin. They consider them as vehicles for one another in a transforming process. All this they base on the famous UNESCO concept for education in the 21st century combining holistically the learning pillars: learning to know, learning to do, learning to live together, learning to be. Revitalised in the sustainability goals and with strong support by UNESCO-UNEVOC and its leader, Dr. Shyamal Majumdar.

Take a look at some examples for this *societal transformation approach*: Sugata Mitra with his marvelled „hole in the wall“ project in deprived slums in India gave hope to young people proving that even without established institutions of schools and teachers children can obtain unbelievable knowledge using their wit and intuition if they have some access to tools they turn to learning devices. Although Sugata being the icon for believers in schools without teachers he instead turned to retired teachers in Great Britain and started „Granny’s Cloud“. He requested their educational skills and their willingness to teach pupils in India via broadband „in the cloud“. It is similar to the orchestras advocating playing without a conductor and then happily work with a conductor who

understands why they challenge the role (Ensemble Modern, Deutsche Kammerphilharmonie with Paa-vo Järwi). Another example is the Kiron Open Higher Education for Refugees founded by Vincent Zimmer and Markus Kessler. Offering learning and researching opportunities for those not entitled yet to enter formally the countries established institutions they created networks to bridge the gap from informal to formal qualification forming *alliances of the willing* for a better quest than wars. 45 universities joint their quest.

Manchester based *Peoples Voice Media* and its initiator Gary Copitch started a project to make people heard authentically in urban districts with social tension. People broadcast for themselves rather than being interviewed. Nevertheless BBC in Manchester assists with their skills and with certifying alternative journalism. The founder of a quite similar project in Argentina, Radio La Colifata, Argentina's



Michael Spencer, Tuning in for Hans, Anna and Ola Rosling, Otto Scharmer and Kiron. Foto: Günther M. Szogs

'loony radio', remarks that those efforts are often seen as mistakes by the public but are regarded as of high value by those involved.

Societal Transformation is not confined to those examples of areas of deprivation. Hasso Plattner was honoured for daring the step into cross-fertilisation of Stanford School of Design Thinking, Hasso Plattner Institute and a very traditional global tech giant SAP.

Laureate Otto Scharmer with his U-Theory gives witness to the logic behind those societal transformation processes. He reminds us that we do not wake up in the morning intending to harm others and destroy the planet. Still we know that we participate in exactly those activities. Needed is a kind of meta-awareness, an awareness of awareness of others. The secret of the success of numerous projects of the kind just mentioned is getting people together to further foster this mutual awareness.

Haltungsfehler

50 years ago an innovative European project called „Community Education for the Young European“ addressed the components professional skills, social service and acquiring knowledge about the respective hosting countries. Participating young people matured in this one year endeavour. They became learned, mindful and humble in their judgments. Those endeavours got forgotten and attention was contained on academics like in the Erasmus program. That became a typical pattern revealing an underlying more *general mistake*, an intellectual arrogance, a *mistake in attitude* resulting in inadequate behaviour. Playing with the double meaning of the German word „*Haltung*“ indicating physical stature and mental standing and conviction we might call it *Haltungsfehler*. To walk a promising path to energise the potential of all for the benefit of all needs a common mindset. The late Hans Rosling, another Leonardo laureate, suggests the *Haltung* of being neither an optimist or a pessimist but a possibilist based on factfulness (Factfulness, 2018). Applied

on Brexit as metaphor for clashes of claims the message would be: Not stay or leave is the answer for societal challenges but *transform* opens new horizons beyond stain or surplus value! Greta Thunberg, representing generation Z positioned at the other end of the age scope puts it this way: Not something one owes to the younger generation to give them hope would please her. Instead she so impressively called for simple but still decisive transformational action in Davos.

Authors' Note: The authors would like to express their gratitude to Stefan Zillich and Ingrid Heinz. Stefan as editor in chief of THEMEN and Ingrid as GfWM tireless coordinator of FrankfurtRhine-Main region have encouraged us for years to contribute to the IC community in Germany. Apart from his editing Stefan is professional in his producing the layout, more than that he goes into dialogue with the articles when designing the visual appearance such ensuring the final touch.

A few references to publications explicitly mentioned or which inspired us lately on a common journey.

1. Peter Kalvelage, Saper Vedere, Clip zu Leonardo - European Corporate Learning Award 2016 - YouTube <https://www.youtube.com/watch?v=BpRal-o9Vq4/watch>
2. Hans Rosling (with Anna and Ola) Factfulness. The German Version „Wie wir lernen, die Welt so zu sehen, wie sie wirklich ist“, Ullstein 2018
3. C. Otto Scharmer, Theory U, Core Principles and Applications, Berret-Koehler, 2018
4. Wolfgang Stark u.a., Improvisation und Organisation, Muster zur Innovation sozialer Systeme, Transcript 2017
5. Roger Willemsen, Musik! Über ein Lebensgefühl, S.Fischer, 2018
6. Rainer Mausfeld, Warum schweigen die Lämmer? Wie Elitendemokratie und Neoliberalismus unsere Gesellschaft und unsere Lebensgrundlagen zerstören, Westend 2018
7. Günther M. Szogs, Die Leonardo Award Perspektive. In *Wirtschaft und Beruf*, 6/2014
8. Leif Edvinsson / Günther M. Szogs *Industrie 4.0, Wir 4.4 Was bewegt das Corporate Learning?* In *Wirtschaft und Beruf* 3/2015, Nachdruck in *gfwm THEMEN - Ignoranz* (Ausg. 11).
9. Leif Edvinsson / Günther M. Szogs *Wissen - Macht - Finanzen: Dialog für die Wissensgesellschaft.* In: *Knowtech* 2008, 10. Kongress zum IT-gestützten Wissensmanagement

Your feedback to authors and editor

Leif Edvinsson is known as a world's leading expert on Intellectual Capital (IC). As former Vice President and the world's first Corporate Director of Intellectual Capital at Skandia, Stockholm, Sweden, Leif has been a key contributor to the theories behind IC. He initiated the creation of the world's first corporate Intellectual Capital Annual Report. In 1996 he received awards both from the American Productivity and Quality Center (APQC), as well as from Business Intelligence, UK, for his pioneering work on IC. Awarded Brain of the year 1998 from Brain Trust UK, Thought Leadership award 2013 from Peter Drucker Foundation, Intel and European Commission, as well as the KM Award together with UN in 2017.



Günther M. Szogs was Secretary of the Leonardo European Corporate Learning Award and promotes projects for societal transformation. He has been engaged in innovation related activities of the metropolitan region Frankfurt Rhine Main and of the New Club of Paris. He has been head of skill- and knowledge management in Commerzbank and was involved in different roles (initiator, advisor, organiser) for national and international cross sectional discourse in the field of Intellectual Capital.

Illustrations:

- page 1 of the article: Pantheon of forbidden books, Dokumenta Kassel. Foto: Günther M. Szogs
- pages 3 and 6: detail from illustration, page 1
- page 4: extract from en.oxforddictionaries.com

Editorial Design: Stefan Zillich, re:Quest Berlin

**Roberto Degli Esposti and
Anja Puntari**

**behaviours can save us
(probably)**

We are writing these thoughts in a moment when our home country Italy is in the spotlight. Other European Countries, the EU, international financial communities and many Italians, are asking themselves (and each other): what is going to happen? How will the 8th largest economy in the world face its duties (i.e. public debt) promising at the same time more money for everyone?

That is the magic of politics. Future presented as a potential Eldorado while the current state is always a hell. Politics promises a shining future, a way out from the current situation.

Promising is just a matter of words, of appropriate speaking, of effective communication. But when it is time to making things happen it is a matter of behaviour. Individual behaviour. Team and group behaviour. Social behaviour. And behaviour always requires a personal investment and an inner transformation. No matter what is going to happen, keeping promises and/or bearing the consequences of the promises made requires behaviour – that sometimes may save us (hopefully).

„What can save us (probably)“ – a collaborative art project

“What can save us (probably)” is an art project that started seven years ago. Most European countries and the USA found themselves in a post crisis period that had started with the bankruptcy of Lehman Brothers in 2008. The general market mood was quite negative and people were trying to find new alternatives to change the direction of things.

The idea of the project was to reflect on the possibilities that opened up because of the crisis that started overseas in the USA but influenced the markets all over the world. From a reflection between the artist Anja Puntari and Günther Szogs grew a collaborative art project where Puntari invited people to answer the question “What can save us (probably)?”

A decade has gone by since the original crisis and many things have changed. Besides a political situation that has radically changed from those days both on a global and on a local level, our ways of communicating have changed. Today for example the influence that social media has on political and economical waves is enormous. Not only. When we look at the future we can see some new scenarios emerging from the possibilities that Artificial Intelligence and an intelligent management and use of big data offers.

Most of the discussions about future and how our world and environment are changing have to do with a technology based connotation where people seem to think that the evolution of machines will be the enabler of new different kind of scenarios and business models.

The future is about humans and their behaviour

We think that the future will actually not be that dependent on technology. Yes, all the jobs and tasks currently carried out by human beings that can be substituted by a machine will be dealt with through robots and artificial intelligence. Many jobs that exist today will not exist in a few years of time. Today we do not have horses, we have cars and airplanes. We don't write letters but e-mails and text messages. This is how the human species is evolving and that's great!

What will not disappear in the future is the ability of man to be in contact with one another. That is going to be the factor that will either enable or prevent success of individuals, companies and nations in the near future. The basis of *what will save us* lies in enabling behaviours that help us come in contact with each other. This means paying great attention to soft skills.

We hear a lot of talk about the knowledge society, but pure knowledge without ethics, without empathy, without psychological maturity will not bring us anywhere. Therefore we think that it makes sense and that there is a need for giving attention to the enabling factors and practices that lead society and people in this particular direction.

Responsible and constructive behaviour comes from a process of *constant reflective action*. This means giving attention to how our behaviours influence the environment around us.

In work life we often talk about *flexibility* and the ability to adapt to constant *change*. We would call it the *will to learn* from the circumstances where we find ourselves. With our clients we often work on the concept of “focus”, i.e. what do I give attention to? Multitasking is not truly possible for human beings. This means I have to choose what I focus on. I have to choose on learning from what I do, I have to focus on thinking how could I do things differently, enable the creative thought and at the end put my ideas into action. Kolb theorized this 100 years ago, but most people are not aware of this process if you don't bring their attention to the topic.

But learning implies effort, acceptance of possible mistakes. This often means going outside our comfort zone and that is when emotions become a part of our reasoning. We are not rational beings only, i.e. the emotions we feel influence strongly our behaviour. That is why it is too simple to just say: “learn from your mistakes”. Learning from mistakes means dealing with a variety of feelings most of the time: from shame to sorrow, from anxiety to fear.

So *reflective action* means the ability to not only think about our doing in rational terms but it also means on an advanced level of emotional intelligence, i.e. the ability to recognize, to name and to transform the emotions we feel. Being skilled in emotional intelligence also means understanding the effect of our emotional states on others and having the ability to influence this relation.

As business coaches we train people and teams inside organisations to face and deal with this process. The *reflective action* (attention on the topic, ideation, decision, action and dealing with the emotions involved in the process) becomes a new behavioural pattern in the organisation. Most of the time it is a path of awareness regarding the people involved, awareness that leads to mature people and mature organisations. That is why we think behaviour can save us (probably).



Anja Puntari
Artist and Business Coach, Anja Puntari is occupied with how to take the



Roberto Degli Esposti
is an Executive Business Coach and the Managing Partner of Per-

formant by SCOA, a Business Coaching Company based in Milano, Italy. Graduated in Business and Economics at Bocconi University he spent the first nine years of his career in a multinational consulting firm supporting clients in the retail-, finance-, fashion- and publishing sectors. He has been in management positions in large corporates as HR Director and subsequently as CEO, with the mission to lead important business and organizational change and radical turnarounds. During his career he has also been working both for private enterprises and for companies controlled by investment funds, focusing on Start-Up or business re-design projects.

formant by SCOA, a Business Coaching Company based in Milano, Italy. Graduated in Business and Economics at Bocconi University he spent the first nine years of his career in a multinational consulting firm supporting clients in the retail-, finance-, fashion- and publishing sectors. He has been in management positions in large corporates as HR Director and subsequently as CEO, with the mission to lead important business and organizational change and radical turnarounds. During his career he has also been working both for private enterprises and for companies controlled by investment funds, focusing on Start-Up or business re-design projects.



Bodo Rott

Fehler
und

Vorsatz

Der Vierjährige saß zufrieden zwischen Onkel und Patenonkel am Tisch. Für das Abendessen mit sieben Personen war gedeckt. Aus den Töpfen und Schüsseln schlängelten sich Fahnen von Dampf und wickelten sich um die Deckenlampe. Sein Vater schenkte ihm ein Bier ein, zumindest sah es so aus – tatsächlich füllte sich das Glas mit großen Blasen von Schaum. Der Junge hielt die Hand ans Glas gelegt. Er wartete schon ungeduldig auf das wichtige Ereignis:

Mit dem Anstoßen der Gläser das Essen eröffnen!

Im Rundumblick stellte er fest: Allen war eingegossen worden, jeder konnte mitmachen. Der Junge hob sein Glas und rief: „Und jetzt anstoßen.“ Der ersehnte Moment trat ein! Jeder wünschte guten Appetit und hob das Glas. Jeder stieß mit Jedem an und selbstverständlich auch mit dem Vierjährigen. Zufrieden stellte der sein Glas zurück neben den Teller um es nach ein paar Bissen erneut zu heben. Er wandte sich seinem Onkel zu und rief: „Stoßen wir an!“ Der Erwachsene beugte sich zu ihm und meinte: „Aber, das macht man nicht. Man stößt nur einmal an. Wenn man das noch einmal macht, ist das ein Fehler.“

Die Hand des Jungen sank mit dem Glas zurück neben den Teller. Die junge Stirn knitterte sich. Der Ausdruck wurde finster.

Ein trauriges und mitleidiges Bild, jeder kennt das. So oder ähnlich: Über begangene Fehler informiert uns die Aussenwelt. Uns selbst wäre es nicht aufgefallen. Natürlich gibt es da Unterschiede. Zeigt uns die Schwerkraft den Fehler, dann unmittelbar und unter Umständen ziemlich schmerzhaft.

Da wäre die vorherige Belehrung ganz brauchbar, selbstverständlich, wenn sie auch selten angenommen wird. Schließlich möchte ja jeder seine eigenen Erfahrungen machen.

Viele Fehler, Übertretungen, sind lediglich Konventionsverstöße aber nicht immer leicht als solche zu erkennen. Genannt seien hier zum Beispiel die Sei-wie-ich-Kurse, die ganze Leben (anderer) in Frage und gelungene Entwürfe (in der Regel Ihrer Autoren) zur Hilfe stellen. Wer wo sitzt, die Hand reicht oder nicht, all die Gepflogenheiten, die allen unandingbar sind, die mittun wollen. Gebrauchsanweisungen lauern in jedem Feld.

Bei großen Möbelhäusern kann man sich telefonisch neben der Gebrauchsanweisung sitzend zum fertigen Möbel führen lassen. Als Eltern oder Lehrende geht so etwas nicht.



In Elternschaft oder Lehrbefugnis Steckende kennen das. Man hat die Seite gewechselt und muß dem Leben noch einmal von Anfang an zusehen. Wer nicht als lebendes Manual im Zuschauerraum sitzen und und Regieanweisungen auf die Bühne rufen will, der versucht eher als Souffleur aus der Muschel heraus das Stück zu moderieren mit genau der Vorgabe möglichst unauffälliger Einflußnahme und hohem Erfahrungsanteil. Wie oft reibt man sich da an den Grenzen der Sprachen, des Verständnisses, des Vorstellungsvermögens!

Mein Bereich der künstlerischen Lehre bietet hier viel Stoff. Eine beliebte Formulierung Lehrender meiner Studienzeit lautete „falsch verstanden“.

Schon damals kam mir solche Kritik als das schlecht getarnte Aufleben von richtig und falsch vor. Seit ich selbst lehre bin ich überrascht, wie oft gerade die Antworten auf falsch verstandene Aufgabenstellungen noch stärkere Werke entstehen lassen.

Ein Blick in die Kunstgeschichte legt offen, dass auch dort die meisten Errungenschaften auf Missverständnissen beruhen. Ob die Klassik aus der falschen Vorstellung der Antike, die Entwicklung der Perspektive aus den missgedeuteten Schriften des Alhazens, die Reihe ist lang: Im schöpferischen Prozess zeitigt das Missverständnis die wertvolleren Ergebnisse. Denn in der Kunst liefern alle Quellen immer nur den Anlass, ein Umstand, der von jeher Künstler- und religiöses Zelotentum unvereinbar macht.

Wie unterschiedlich die Auffassung ausfällt, was ein Fehler ist und wie schwer es uns fällt Fehler zu machen, habe ich erst letzthin erlebt, als ich mit einer Lehrveranstaltung völlig gescheitert bin. Mein Aufbau zwang die Studierenden quasi mit den Händen zu sehen. Die große Hürde war dabei unsere Unvertrautheit und gewissermaßen Sprachlosigkeit für die bildliche Umsetzung der Tasterfahrung. Resultat: Die Studierenden ertasteten mit den Händen bis sie benennbare Objekte identifizieren konnten, um dann diese Objekte perspektivisch zu zeichnen. Im Ergebnis sah ich mich mustergültig fluchtenden Ansichten von Dingen gegenüber, die die Studierenden so nicht gesehen haben konnten, bedeckt mit Oberflächenstrukturen, die den Topoi ihrer Rezeptions erfahrung mit Bildern folgten.



In der nächsten Stunde wuchs die Wirrnis. Die Studierenden sollten aus ihrem Körper Maßeinheiten ableiten, damit Räume ausmessen und die gewonnenen Größen in Objekte und Interventionen in vorher bestimmten, abgegrenzten, flächigen oder räumlichen Parzellen umsetzen. Tatsächlich bauten die Studierenden im Außenraum erst einmal den gemessenen Raum als schematischen Kubus wieder auf, um ihn dann an eben den bemessenen Stellen mit den Arm-, Bein-, etc., -schablonen zu behängen.

So deprimierend der Verlauf für mich gewesen ist, zeigten die Diskussionen mit den Studierenden, dass die Erfahrung nötig war und kaum anders ablaufen konnte, da die Konditionierung in diesem Bereich sehr stark ausfällt.

Aus der eigenen künstlerischen Praxis kenne ich viele Beispiele für die Scheu vor und die Notwendigkeit von Fehlern. Es ist nicht so leicht über den eigenen Schatten zu springen.

Das gilt ja auch für ganze künstlerische Bereiche und fällt um so stärker aus je industrieller der Bereich oder das Medium angelegt ist (unsere Opern- und Schauspielhäuser zum Beispiel) Nicht von ungefähr hat sich die bildende Kunst am radikalsten von ihren historischen Formen gelöst. Es hängen einfach nicht so viele Leben dran.

Dennoch gibt es auch da z. B. Medien, die wirklich keine Fehler zulassen oder ließen. Die Lithografie ist hier ein Beispiel. Unter den Drucktechniken ist sie diejenige ohne Kindheit, weil ihr Erfinder Alois Senefelder sie im Labor in allen Varianten entdeckt, erforscht und ausgeleuchtet hat, bis sie mit seinem Buch „Über den Steindruck“ der Öffentlichkeit bekannt gemacht wurde. So konnte diese Drucktechnik quasi aus der Retorte unmittelbar in die industrielle Produktion von Plakaten, Pamphleten und Büchern für die aufkommende Massengesellschaft gehen.

hat man
während des
Zeichnens einen Fehler
gemacht, so schabe oder
schleife man mit Bimsstein
und Wasser die fehlerhafte
Stelle hinweg, und verbessere
sie mit der Tinte. hat
man aber schon ein Abdruck
gemacht, so ist es nicht mehr
möglich, einen Fehler zu
korrigieren.

Karl Senefelder: Lehrbuch der
Lithographie, oder leichtfaßlicher
und gründlicher Unterricht, um in
kurzer Zeit alle Arten des Steindrucks
vollkommen zu erlernen. ... Joseph
Reitmayr, Regensburg 1833



Eine künstlerische Nutzung, eine, die die Lithografie als eine materiale Qualität auffasst, heißt demnach, der Lithografie die Kindheit zurückzugeben, also: Ausprobieren und erst einmal alles so machen wie man es nicht soll. Dem Drucker krampft sich da das Herz. Wo sein Ethos gebietet, dass eine Auflage vom ersten bis zum letzten Blatt eine identische Qualität hat, favorisiert der Künstler den Zufall und das Einzelblatt, was ja in gewissem Widerspruch zur Idee der Druckgrafik steht. Was eine gute Druckgrafik ist und was nicht, verschwimmt zusehends.

Als Lehrer hat man dann Schwierigkeiten. Weil sich im Missverständnis die Übersetzungsarbeit der Studierenden und deren eigene Vorstellungen viel deutlicher abbilden, lautete für mich die Antwort, das Missverstehen systemisch in die Vermittlung einzubauen, indem ich die Lehrveranstaltung als ein Erfahrungsfeld aufbaue.

Es besteht kein Zweifel:

Wir wollen Erfahrungen machen und gerade die missglückten zeigen uns das In-der-Welt-Sein. Wieviele versteckte Gebrauchsanweisungen hindern uns daran!

Bei Kindern kann man sich da was anschauen. Schließlich leben sie in einer völlig unbekanntem Welt, finden sich umstellt von unverständlichen Regeln, erfahren täglich revolutionäre Neuigkeiten und müssen sich immer neu einstellen, d. h. ununterbrochen nachdenken. Der eingangs beschriebene Vierjährige hat das auf einen knappen Nenner gebracht:

Nach einiger Zeit des Brütens und Grübelns nämlich hellte sich seine Stirn wieder auf; sein Blick gewann das Leuchten zurück. Er wandte sich seinem Onkel zu, hob ihm das Glas entgegen und rief:

„Geh, komm, mach ma an Fehler!“



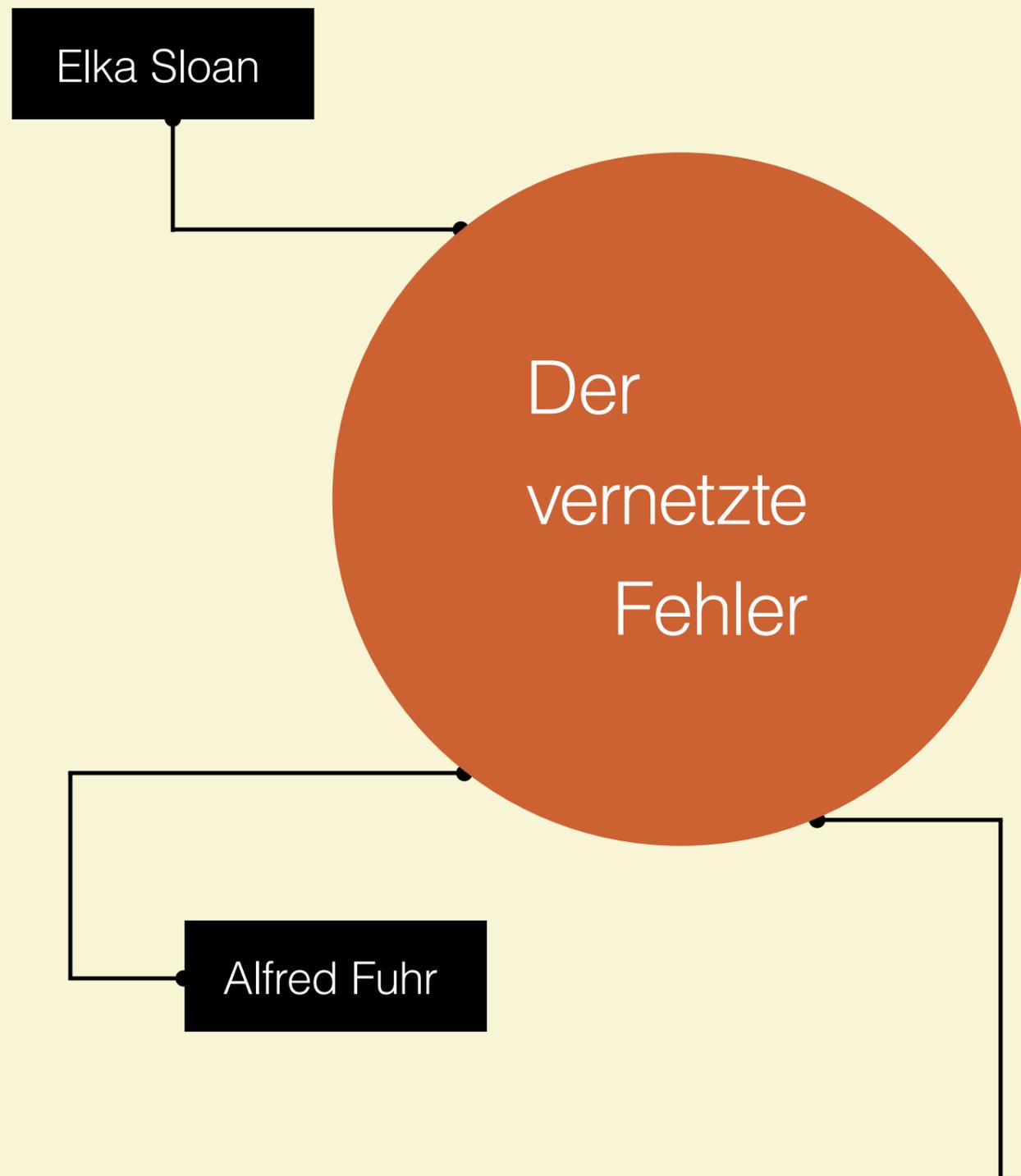
Bodo Rott
studierte von
1992 bis 1999
bildende Kunst
an der AdbK
Nürnberg und
der HdK Berlin.
Neben Male-
rei, Zeichnung,

Druckgrafik und raumbezogenen
Arbeiten, schreibt er gelegentlich,
außerdem unterrichtet er in unter-
schiedlichen universitären Zusamm-
nehängen. Seine Werke werden in
Galerien und Museen im In- und
Ausland gezeigt, jüngst mit anderen
in der Pinakothek der Moderne Mün-
chen und einzeln im Brandenburgi-
schen Landesmuseum für Moderne
Kunst in Frankfurt/Oder. Bodo Rott
lebt in Berlin.

Abbildung in diesem Beitrag:
Skulptur "Alois Senefelder" von Rudolf
Pohle, 1892, Senefelderplatz, Berlin,
Prenzlauer Berg. Foto: Tilman Harte, 2007,
Wikipedia

Editorial Design: Stefan Zillich, re:Quest Berlin

*Ihre Rückmeldung an
Autor und Herausgeber*



IoT ist ja derzeit schwer angesagt. 14 verschiedene Messen an den attraktivsten Veranstaltungsorten der Welt hätte man sich im Jahr 2018 nicht entgehen lassen dürfen, wenn man auf sich hält.

Wir waren immerhin mal auf einer, im Oktober in Barcelona. Erstmal sah es nicht anders aus als auf allen Messen – mehr oder weniger große, mehr oder weniger jazzig gestaltete Stände mit mehr oder weniger enthusiastischen Belegschaften und Kunden. Und überall Verheißungen ohne Ende, nicht zuletzt betreffs der autonom herumstehenden Fahrzeuge. Da drängt sich irgendwann die Frage auf: wenn der-einst alles mit allem vernetzt ist, was passiert dann, wenn mal irgendwo in der Kette ein Fehler auftritt?

Wie wir darauf kommen?

Der/die geneigte Leser/in betrachte dazu dieses Bild:



Kann es Absicht gewesen sein, dass der Name SIEMENS,

ja, SIE-MENS! nur ein einziges Mal auf dieser IoT Solutions Messe zu sehen war, und zwar so, wie wir das hier dokumentiert haben?

Dieses Schild auf dem Gemeinschaftsstand anderer Konzerne weist

auf das Produkt „Autonomes Fahren“ von Siemens hin. Ein Schild, das so aussieht, als sei in letzter Minute noch jemandem aufgefallen, dass man das ja wohl für den Messeauftritt in Barcelona brauche. Also hat der Messebauer improvisiert, oder der Head of Event Management Europe fuhr selbst in Barcelona in den Baumarkt und hat dann das Schild noch schnell zusammengezimmert. Die Partner in diesem Projekt stellen auf ihren Webseiten heraus, wie gut die digitale Zusammenarbeit bei der Herstellung des ILO1 gewesen sei. ILO1 heißt der umgebaute Twizzy/Smart-Mischling im Vordergrund.

Offenbar ist diese Präsentation das Ergebnis der Zusammenarbeit

von Weltkonzernen und Startups, und sie zeigt exemplarisch, was bei der internen Kommunikation, im Prozessmanagement und im Wissensmanagement in solchen Projekten heute schief läuft, welche Fehler heute im noch unnetzten Zustand und ohne IoT-Anbindung passieren. Offenbar wurden alle Beteiligten von dem Zeitpunkt für die Messe überrascht, oder das Controlling hat für diesen Messeauftritt nicht mehr bewilligt, oder jeder der Marketing- und Eventmanager hat sich auf den anderen verlassen, und dann kommt halt das dabei raus. Jeder, der mal einen Großkonzern von innen erlebt hat, kann sich ausmalen, wie sowas zustande kommt. Immerhin mussten hier sogar eine ganze Menge Großkonzerne zusammenwirken.

Der ILO1 fährt in München bereits auf einem Testgelände der Siemens Mobility herum (1).

(Offenbar war ein Schild mit diesem Namen auf die Schnelle nicht zu beschaffen gewesen. Es handelt sich immerhin um ein Unternehmen mit 28.400 Mitarbeitern.)

Erfunden und zusammengebaut wurde der „hochautomatisierte Einsitzer“ von Emm! Mobility Solutions.

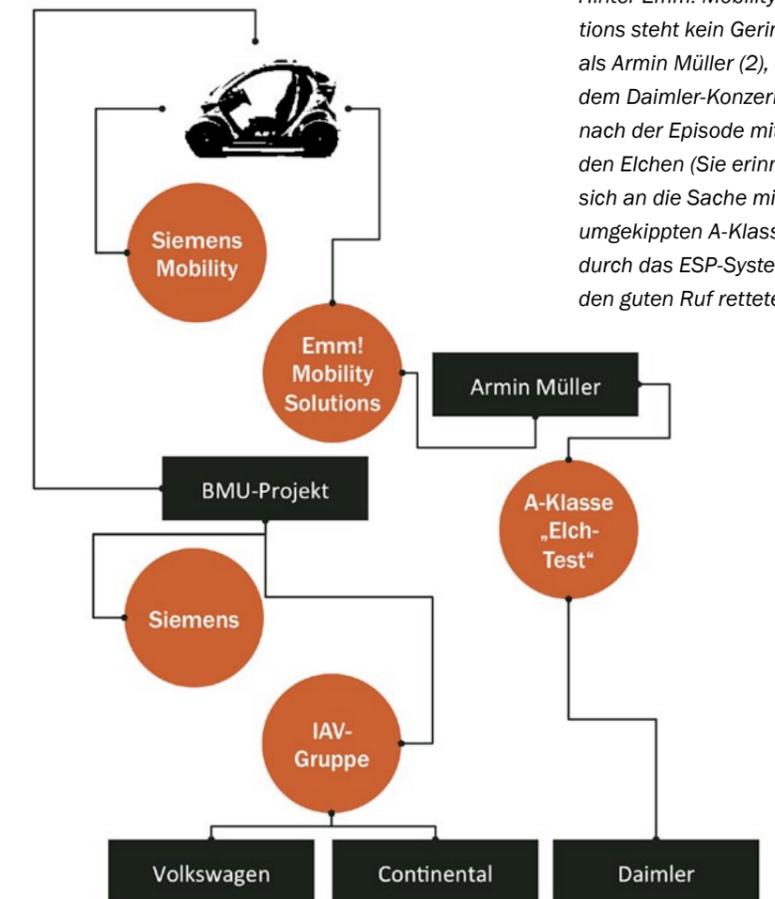
Das Fahrzeug selbst ist Teil eines großen BMU-Projektes,

das zwar von Siemens koordiniert,

aber von der IAV-Gruppe mitgesteuert wird, einem Konsortium an dem unter anderem Volkswagen und Continental beteiligt sind (3).

Offenbar war aber für deren Schilder auf dem Messestand

dann kein Platz mehr. Eine Beteiligung der Gastgeber SAS und CGI an dem Projekt ILO1 wurde bei unserer Recherche übrigens nicht ersichtlich – vielleicht sind da ja persönliche Netzwerke zum Tragen gekommen und haben es ermöglicht, dass noch ein Eckchen freigeräumt wurde.



Hinter Emm! Mobility Solutions steht kein Geringerer als Armin Müller (2), der dem Daimler-Konzern nach der Episode mit den Elchen (Sie erinnern sich an die Sache mit der umgekippten A-Klasse) durch das ESP-System den guten Ruf rettete.

Natürlich wird in der besten aller Internet-of-Things-Welten sowas

nicht mehr vorkommen. Denn abgesichert in der Blockchain wird die Herstellung eines für eine IoT-Messe repräsentativen Auftritts festgelegt sein (wenn alle daran denken). Sollte dann aber jemand etwas vergessen oder in einer der Arbeitsgruppen eine Kommunikationspanne passieren, dann ist dieser Fehler unveränderbar in der Blockchain abgebildet, kein menschliches Wesen kann mehr in die Organisation der vom Controlling oder den miteinander kommunizierenden Marketing-Robotadvisern eingreifen, und da es weder einen Bedarf, noch eine Vorratshaltung für einen zusätzlichen Holzpfosten oder ein Holzschild geben kann, kann man dann auch nichts mehr improvisieren.

Beim Recherchieren zu diesem Fahrzeug und zu den über den Messeauftritt informierten Akteuren im Hintergrund fanden wir diesen Dialog (4):

„Kennen Sie Dr. Good?“ – und dann, als wäre das nicht das, was er eigentlich fragen wollte, fragte er: „Haben Sie seine Abhandlung über die ultraintelligente Maschine gelesen?“

„Ja, hab' ich“, sagte ich.

„Nun“, sagte er, „ganz im Vertrauen – so eine Maschine wird tatsächlich gebaut.“ ... „Dr. Good meint, es wird die letzte Erfindung sein, die der Mensch machen muss, da sie zu einer ‚Intelligenzexplosion‘ führen wird. Das wird die Gesellschaft auf unvorstellbare Weise verändern. Die ultraintelligente Maschine wird per definitionem jede geistige Tätigkeit besser vollbringen als irgendein Mensch.“

„Ach du dickes Ei!“ sagte ich. „Das sieht ganz danach aus, als ob Sie und Dr. Good es für selbstverständlich hielten, dass der Apparat von Vorstellungen, Begriffen, Ausdrücken, mentalen Konstrukten, [die] wir jetzt, 1969, besitzen, ausreicht, um nicht nur eine ultraintelligente Antwort zu geben, sondern auch, um eine ultraintelligente Frage zu stellen. Was aber, wenn das nicht so ist? Was, wenn einige uns vollkommen neue und unbekannte Be-

griffe nötig sind, um zu einem ultraintelligenten Ergebnis zu kommen? Kann die Maschine sie produzieren? Wie? Aus ihren eigenen Innereien?“ ...

„Versuchen Sie nicht, der Frage auszuweichen, Superintendent. Die Frage war: Kann sie irgendwelche ultraneue, grundlegende begriffliche Elemente aus dem Schaum ihrer eigenen neuralen Innereien erzeugen? Nun, kann sie das?“

Er überlegte einen Moment. Und sagte dann: „Nein, Sir.“ – „Warum nicht?“ – „Weil alle ihre neuen Dinge nur das Ergebnis irgendeines Manipulierens mit den alten sein können.“

„Genau“, sagte ich. „Was also sollte sie tun? Irgendwelche Vorschläge?“

„Wenn sie nichts Ultraneues in ihren eigenen Innereien finden kann, sollte sie doch wohl anderswo danach suchen.“ – „Wo?“ – „Wo?“ wiederholte er. „Ich weiß nicht. Wissen Sie's?“

„Nun“, sagte ich, „ein paar Begriffe hat sie ja bereits, nicht wahr? Wo kommen die denn her?“

„Vermutlich sind sie in ihre Software eingegeben worden.“ – „Von wem?“ – Seine Antwort kam schnell:

„Von Dr. Good selbst, bestimmt, oder von so Leuten wie ihm.“

„Nun“, sagte ich, „meinen Sie, dass er ihr noch ein paar zusätzliche ultraneue Begriffe eingeben könnte?“ – „Nein.“ – „Warum nicht?“

„Weil er nicht ultraintelligent ist, per definitionem.“

... und, um zum Ausgangspunkt zurückzukehren:

Weil er Fehler macht.



Elka Sloan M.A./M.Sc. ist Texterin und Übersetzerin in den Sprachen Englisch und Deutsch. In diese Tätigkeit bringt sie ihre vielseitigen Berufserfahrungen aus früheren Jahren ein. Sie ist geisteswissenschaftlich ausgebildet und war als Researcherin und Wissensmanagerin im Consulting tätig, später als Personalberaterin. In gfwm THEMEN sind von ihr im Heft 3 (2012) und im Heft 12 (2017) Beiträge zum Thema Open Acces in der wissenschaftlichen Literatur erschienen.

Literatur

- (1) <https://t3n.de/news/intelligente-mobilitaet-testgelaende-in-muenchen-eroeffnet-siemens-will-das-autonomie-level-5-erreichen-1120034/>
- (2) <https://www.emm-solutions.de/impressum/>
- (3) <https://www.vision-mobility.de/de/news/siemens-baut-testcampus-fuer-autonome-autos-2296.html?page=3>
- (4) Stefan Themerson „Die ultraintelligente Maschine – Ein Dialog“ Frankfurt am Main, 1997, Seite 8 ff Originalausgabe: „Special Branch“, London 1972



Alfred Fuhr: In der Rolle gefärbter Soziologe M.A. und Master Communication & Leadership interessiert sich für Komplexität und Paradoxien der automobilen und digitalen Gesellschaft und arbeitet in IT-Projekten mit und ohne Blockchain-Anbindung. Während seiner Mitgliedschaft in der GfWM lernte er seine Frau Elka Sloan kennen und gemeinsam mit ihr betreibt er vom Home Office aus soziologische Risikofeststellungen im Bereich des Verkehrs, der Verkehrssicherheit. Außerdem arbeitet er als Experte für den Mobility Hub des Wissensdienstleisters Nimirum. Seit 2001 beschäftigt er sich mit der Telematik und den digitalen Geschäftsmodellen mit unseren Autodaten. Er hat die Daten Assistance Europa als Internetclub mit gegründet und besucht gerne Messen zu zukunftsfähigen oder schlichten Retrofuture-Themen.

Messefoto: Sloan / Fuhr 2018

Editorial Design:

Stefan Zillich, re:Quest Berlin

*Ihre Rückmeldung
an AutorInnen
und Herausgeber*

„We saw that this is no secret: a mistake is simply a **deviation of a rule**, of a setting, of an order thus defining them ex negativo.“

– Leif Edvinsson,
Günther M. Szogs

„Nun leben wir in Zeiten, in denen noch jede erdenkliche Information sich als ein **„Fake“** erweisen kann, was man in früheren Zeiten damit beschrieb, dass es nirgends, auch nicht im allerkleinsten Winkel unseres ‚Wissens‘ eine wirkliche **„Gewissheit“** geben könne.“

– Wolfgang Klotz

„Daran ist richtig, dass Innovation und Reform regelmäßig die Bereitschaft voraussetzen, etwas Neues zu wagen oder jedenfalls aus-zuprobieren. Dies inkludiert, **„Irrwege beschreiten“** zu dürfen, sie mit Hilfe agiler Settings korrigieren und so **aus Fehlern lernen** zu können.“

– Eike Richter

„Da drängt sich irgendwann die Frage auf: wenn dereinst alles mit allem vernetzt ist, was passiert dann, wenn mal irgendwo in der **Kette** ein Fehler auftritt?“

– Elka Sloan, Alfred Fuhr

„Wenn es also gelingt, eine **heroische Haltung zu eigenen Fehlern** zu etablieren und damit als Vorbild den Umgang ‚föhlbar‘ für Mitarbeitende zu leben, dann ist es möglich, ein nachhaltiges Fehlermanagement zu entwickeln.“

– Beate van Kempen

„But learning implies effort, acceptance of possible mistakes. It often means going **outside our comfort zone** and that is when emotions become a part of our reasoning.“

– Anja Puntari,
Roberto Degli Esposti

„Die Lithografie ist hier ein Beispiel. Unter den Drucktechniken ist sie diejenige **ohne Kindheit**, weil ihr Erfinder Alois Senefelder sie im Labor in allen Varianten entdeckt, erforscht und ausgeleuchtet hat, ...“

– Bodo Rott

