

Der Pädago- gische Impuls

impuls
SOZIALES
MANAGEMENT

Fehlerfreundlichkeit

Wie uns eine aufgeschlossene
Fehlerkultur in Beruf und Alltag hilft

AUSGABE 13 - DEZEMBER 2021

DER
PÄDAGOGISCHE
IMPULS

Ausgabe 13



Vorwort

Wir alle beschäftigen uns während unserer Arbeit regelmäßig mit pädagogischen Fragestellungen. Oftmals fehlt uns jedoch im Alltag die Zeit für den Blick über den Tellerrand oder für den gegenseitigen Austausch.

Dies möchten wir mit unserem Format "Der Pädagogische Impuls" ermöglichen.

Jeden Monat bereiten wir für Sie ein pädagogisches Thema auf. Dies kann ein Denkanstoß für Sie sein und zum Diskutieren anregen. Gerne können Sie mit uns darüber ins Gespräch kommen und uns Ihre Gedanken an AAntons-Eichner@e-impuls.de mitteilen.

In diesem Monat werfen wir einen Blick auf die Fehlerkultur und wie man eine offene Fehlerkultur im pädagogischen Alltag integrieren kann.

Wie aufgeschlossen sind wir gegenüber Fehlern wirklich? Und gehen wir Erwachsene mit gutem Beispiel voran?

AXEL ANTONS-EICHNER
REGIONALE
GESCHÄFTSLEITUNG NORD



Wir wollen aus dem, was nicht gut funktioniert hat, lernen, um Veränderungsbereitschaft und nach vorne gerichtete Motivation zu erzeugen.

Axel Antons-Eichner

Wir wollen fehlerfreundlich miteinander umgehen und eine Kultur der konstruktiven Kritik leben. So oder so ähnlich steht es in vielen pädagogischen Konzeptionen wenn es um das Feedback in der professionellen pädagogischen Haltung geht. Aber was heißt „Fehlerfreundlichkeit“ in der tatsächlichen Umsetzung? Leben wir diese Einstellung im pädagogischen Alltag im Umgang mit Kindern? Und sind Erwachsene ein gutes Vorbild, um diese Kultur zu vermitteln?

Wenn wir einen wertschätzenden Umgang pflegen und nicht bewertend, herabschätzend und die Persönlichkeit kritisierend mit unseren Mitmenschen umgehen wollen, muss es darum gehen, welche konstruktiven Alternativen uns zur Verfügung stehen. Diesen Blick einzunehmen, ist für uns deshalb so schwierig, weil die meisten in ihrer Lernbiografie in der Regel genau das Gegenteil kennengelernt haben. Unsere Fehler wurden von Anfang an sanktioniert, korrigiert, mit schlechten Noten bewertet und im schlimmsten Fall führten Fehltritte zu Entwürdigungen, Bloßstellungen oder Bestrafungen. Wir müssen nur auf den Spielplätzen zuhören, wie Erwachsene mit ihren Kindern sprechen oder uns erinnern, welche Erfahrungen wir selbst damit verbinden, wenn wir etwas „Schlimmes“ gemacht und uns danebenbenommen haben. Das löst dann bis in die tiefsten Wurzeln unserer Persönlichkeit Scham und Peinlichkeitsgefühle aus. Die Folge sind eingeübte Vermeidungsstrategien und Ängste vor neuen Fehlern. Deshalb ist es in der Pädagogik so wichtig, sich des eigenen inneren Kindes bewusst zu werden, um aus alten Erfahrungen gestärkt hervorzugehen. Wir wollen aus dem, was nicht gut funktioniert hat, lernen, um Veränderungsbereitschaft und nach vorne gerichtete Motivation zu erzeugen. Das ist unser pädagogischer Bildungsauftrag.

Ein Fehler ist der Fehler, nicht der Mensch, der den Fehler macht.

Die wichtigste Erkenntnis in diesem Zusammenhang ist, dass der Fehler der Fehler ist und nicht der Mensch, der den Fehler gemacht hat. Warum ist der Fehler also das Problem und was kann verändert werden, um den Fehler nicht zu wiederholen? Die Konzentration auf die Sachebene zu heben und sich damit zu beschäftigen, was geschehen müsste, um die Folgen eines Fehlers in ein gewünschtes Ergebnis umzulenken, ist ein konstruktiver Weg und motiviert dazu, etwas anderes zu probieren. Dabei geht es nicht um die Bewertung des Verursachers oder um dessen Sanktionierung, damit sich der Fehler nicht wiederholt. Das kennen wir nur zu gut aus der Vergangenheit und der sogenannten schwarzen Pädagogik. Frühe Konditionierung durch Loben und Strafen löst selten eine innere Einsicht aus und schüchtert uns zur Strafvermeidung ein. Die Frustration, die daraus resultiert, hat manchmal fatale Folgen, die in einem autoritären Charakter münden können. Der autoritäre Charakter ist dadurch gekennzeichnet, dass der Mensch sich nur Selbstwertgefühle verschaffen kann, indem er andere erniedrigt und selbst Autoritäten gegenüber hörig ist. Wir sollten aus dieser Geschichte inzwischen gelernt haben.

Fehler sind dazu da, erkannt zu werden, um daraus zu lernen.

Wenn wir herausfinden wollen, was den Fehler zu einem Fehler macht, sollten wir uns auf sachliche Ursachen konzentrieren. Ein Kind, das sich beim Kokeln mit einer Kerzenflamme verbrennt, darf nicht für sein Missgeschick zurechtgewiesen werden. Stattdessen sollten wir das Kind danach fragen, was schief gelaufen ist: „Oh, das war aber heiß! Du hast dich ganz schön erschrocken, oder?“, „Ist die Flamme so heiß? Wie kannst du dich vor der Flamme schützen?“ Das sind andere Aussagen, als zuzusagen: „Da hättest Du aber mal besser aufpassen sollen!“ oder „Du bist ungeschickt! Das weiß doch jeder, dass man nicht in die brennende Flamme fassen darf.“ Besser ist die Frage danach, was das Kind nach dieser Erfahrung anders machen wird. Die Schuldfrage ist hier völlig fehl am Platz und verweist eher auf die Person, die in diesem Moment die Gefahr hätte erkennen müssen und das Kind davor schützen sollte.

Je früher ein Fehler angesprochen wird, umso wahrscheinlicher ist eine positive Reaktion darauf.

Einen Fehler zuzugeben, ist eine der schwersten Herausforderungen. Oft denkt man, hoffentlich hat es keiner gesehen! Wie gut, dass alle abgelenkt waren und es nicht bemerkt haben. Schnell die Aufmerksamkeit auf etwas anderes lenken und die Peinlichkeit überspielen. Das sind uns allen bekannte Strategien. Aber was, wenn es doch herauskommt? Verleugnung macht es noch schlimmer. Dann ist es doch viel besser rechtzeitig und sofort den bemerkten Fehler zu benennen. „Oh, da ist gerade etwas schiefgegangen; das war wohl keine gute Idee. Das habe ich gerade bemerkt, ihr auch?“ Dieser Umgang bezieht alle mit ein und wir können gemeinsam überlegen, was wir ändern können. Das bedarf einer gewissen inneren Stärke und Stabilität. Wenn wir aus unserer Erfahrung gewohnt sind, für Fehler bloßgestellt und bestraft zu werden oder mindestens diese Befürchtung in uns tragen, fällt dieser Schritt nicht leicht. Und auch diese Erfahrung ist wichtig, mit den anderen zu teilen und zu benennen: „Ihr wisst ja, wie schwer mir das fällt, aber ich habe gerade bemerkt, dass ich etwas falsch gemacht habe...“ Diese Aussage löst bei dem Zuhörer die Frage aus, warum jemandem das so schwer fällt oder wir stellen gemeinsam fest, dass jeder mal einen Fehler macht.

Wenn ich mich nur auf die Vermeidung eines Fehlers konzentriere, ist es wahrscheinlicher, dass ich den Fehler wiederhole, anstatt etwas anderes zu versuchen.

Vermeidungsstrategien sind auf Verunsicherungen gebaut und kosten Kraft. Wir konzentrieren uns nur noch darauf und lenken so vom gewünschten Ziel ab. Der Fehler wiederholt sich, wenn die Konzentration nachlässt. „Pass bloß auf, dass Du nicht wieder herunterfällst!“ rufen wir dem Kind nach, das gerade vom Klettergerüst gefallen ist und es noch einmal probieren will. Und schon ist die verunsichernde Aufmerksamkeit auf die Möglichkeit gerichtet, herunterzufallen, statt auf das Ziel, den Weg nach oben zu finden. Das klingt logisch und wenn wir den Umgang mit unseren eigenen Fehlern betrachten, sehr einleuchtend. Früher gab es in den Schulen Spiele wie das „Eckenrechnen“. Diejenigen, die sich auf die Kopfrechenaufgabe nicht konzentrieren konnten und Angst hatten, nicht schnell genug die Lösung in den Raum zu rufen, sind in der Ecke stehen geblieben und durften nicht weitergehen.

Der Druck hat sich immer mehr erhöht und die „Stehenbleiber“ konnten immer schlechter rechnen. Das ist genau das Problem der Fehlervermeidung.

Ohne Fehler entsteht kein Lernen und auch kein Fortschritt

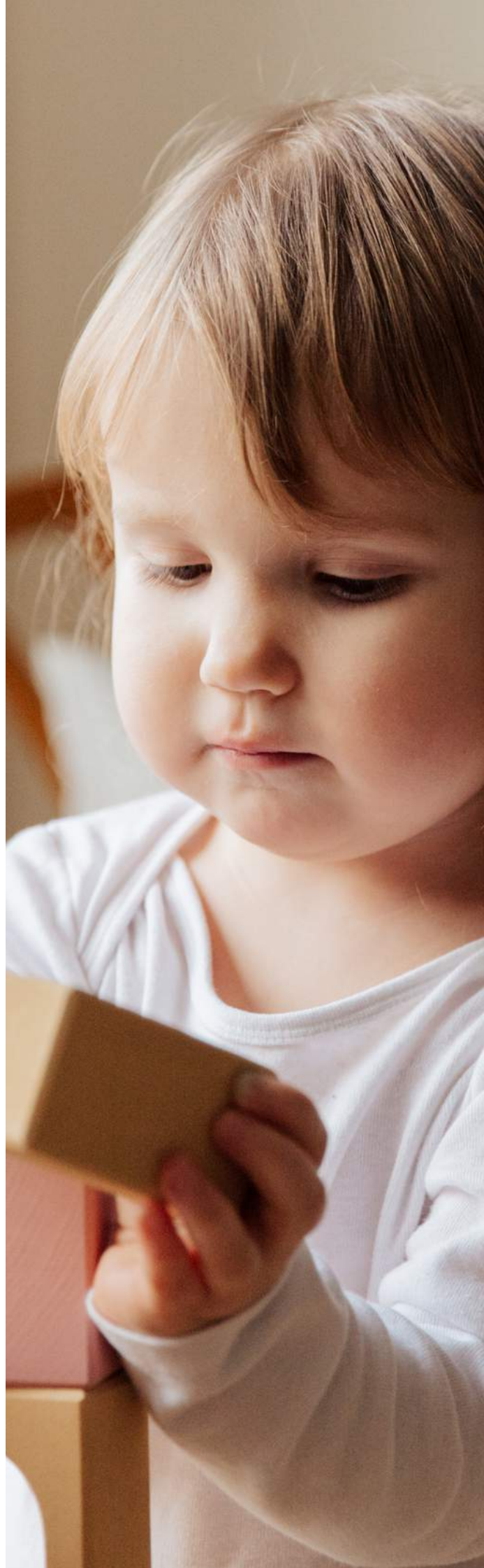
Was wären wir ohne Fehler? Fehler machen ist gut, weil wir nur daraus lernen, wenn wir konstruktiv damit umgehen und einen Entwicklungsprozess in Gang setzen. Fehler zu machen ist gut, wenn wir die Fehler erkennen, die Ursachen analysieren und Veränderungen herbeiführen. Fehler sind freundlich, wenn wir die Erfolge ansehen, die durch Veränderungen herbeigeführt wurden und über die wir uns freuen können. Wenn uns das gelingt, ist es auch angenehm, Fehler zu erkennen und auf Fehler hinzuweisen, weil niemand als Person dafür zurechtgewiesen wird und Angst vor Sanktionen haben muss. Denn der Fehler und die gemeinsame Aufgabe, das gewünschte Ziel auf anderen Wegen zu erreichen, stehen im Mittelpunkt.

Wenn wir Fehler erkennen, die ein Problem darstellen, das bewältigt werden muss, sind folgende acht Grundannahmen des lösungsorientierten Ansatzes praktische Tipps und sofort umsetzbar:

Acht Grundannahmen im lösungsorientierten Denken

1. Was nicht kaputt ist, brauchen wir nicht reparieren.
2. Was funktioniert, sollten wir öfter tun.
3. Wenn etwas nicht funktioniert, sollten wir etwas anderes tun.
4. Die Lösung finden wir nicht unbedingt, indem wir aufs Problem schauen.
5. Über die Lösung sprechen wir anders als über das Problem.
6. Kleine Schritte können Großes verändern.
7. Kein Problem besteht andauernd, es gibt immer Ausnahmen.
8. Die Zukunft ist offen.

Wenn etwas nicht klappt – oder in der Vergangenheit nicht klappte, muss das nicht so bleiben. Die meisten Situationen lassen sich verändern, wenn die Entscheidung dafür steht. Im Gespräch erreichte Veränderungen von Handlungen, Einstellungen und Perspektiven können dazu führen, zukünftige Hürden aus dem Weg zu räumen oder zu umgehen.





Fehlerfreundliche Lernkultur in der Montessori-Pädagogik

Maria Montessori berichtete, dass zu ihrer Zeit Kindern noch Eselsohren aufgesetzt wurden, wenn ihnen in der Schule ein Fehler passiert ist. Aus heutiger Sicht wissen wir: Weder das Kind noch der Esel sind dumm, sondern nur Lehrer:innen, die Schüler:innen lächerlich machen und bloßstellen. Sie haben offenbar ihre Aufgabe nicht verstanden und nehmen ihre Verantwortung nicht wahr. Montessori sprach davon, „dem Fehler gegenüber ein freundschaftliches Verhalten an den Tag zu legen und ihn als einen Gefährten zu betrachten, der mit uns lebt und einen Sinn hat.“ Ein freundschaftliches Verhalten gegenüber Fehlern heißt, sie zu achten und ihre Anwesenheit zu schätzen. Fehler gehören zum Lernen einfach dazu und sie zeigen auf, wo ein besserer Weg verläuft. Fehler haben eine wichtige Funktion in jedem Erkenntnisprozess und da, wo sie akzeptiert werden, fühlen sich auch die Menschen akzeptiert, denen diese Fehler unterlaufen.

Die Frage ist berechtigt, ob in unserer Zeit das Wort „Fehler“ überhaupt noch zeitgemäß erscheint. Ist es denn immer ein Fehler, wenn ein Kind falsch rechnet? Betrachtet man nur das Ergebnis, scheint es so. Wenn man das Kind in den Fokus nimmt, ändert sich der Blickwinkel. Vielleicht war es ein Integrationskind, das noch gar nicht rechnen kann, aber gerne spielt, dass es Rechenaufgaben löst? Vielleicht ist das Kind hyperaktiv und hat einen schlechten Tag, weil die Mutter krank geworden ist? Vielleicht ist das Kind hochbegabt und ist vor lauter Unterforderung mit seinen Gedanken ganz woanders hin geflohen? In keinem dieser Fälle macht es wirklich Sinn, von einem Fehler zu sprechen.

Wer Fehler ankreidet, kehrt die unterschiedlichsten Kinder über einen Kamm. Nur wenn ich den individuellen Werdegang des Kindes vor Augen habe, kann ich seiner Leistung gerecht werden. Deshalb lernen Montessori-Schüler weitestgehend ohne Noten.

Wie viel Schlimmes passiert auf der Erde, weil Menschen ihre eigenen Schattenseiten nicht annehmen können und deshalb ihre Wut auf ihre Mitmenschen lenken? Wenn Kinder lernen, ihre Fehler und ihr Missgeschick gelassen anzunehmen, weil sie ja wissen, dass sie in ihrem Wesen geliebt und gewollt sind, dann wäre unsere Welt ein kleines Stück besser.

Unternehmensentwicklung, Digitalisierung und Null-Fehler-Toleranz

In der alten Industriekultur konnte jeder Produktionsfehler den Ruin für ein Unternehmen bedeuten, weil klassische Herstellungsprozesse teuer waren. Heute gilt es darin zu differenzieren. Was folgenschwere Nachwirkungen haben kann, verlangt zwangsläufig eine Null-Fehler-Toleranz und natürlich fordern alle Kund:innen eine fehlerfreie Leistung. Im Zweifel wird daraus ein Erstattungsanspruch für fehlerhafte Leistungen abgeleitet. Das erleben wir aktuell bei pandemiebedingten oder aufgrund personeller Engpässe entstandenen Betreuungseinschränkungen in der Kita. Hingegen ist Fehlerfreundlichkeit in der Entwicklungs- und anschließenden Optimierungsphase elementar und unumgänglich. Digitale Produkte sind ohnehin schnelllebig, unterliegen einem ständigen Wandel und sind niemals fertig. Sie kommen als Beta-Version auf den Markt und werden mithilfe der User ständig verbessert und weiterentwickelt.

Jede Entscheidung trägt die Möglichkeit des Scheiterns in sich. Nur da, wo nichts passiert, passieren garantiert keine Fehler. Sie bergen neben Risiken immer auch Chancen, sind quasi sich öffnende neue Türen. „Ein Fehler ist ein Ereignis, dessen großer Nutzen sich noch nicht zu deinem Vorteil ausgewirkt hat“, postuliert Peter Senge, Vordenker der „lernenden Organisation“. Die Erkenntnis ist auch aus dieser Sicht die, dass ohne Fehlermachen Lernen nicht möglich wäre. Deshalb hat sich die Null-Fehler-Toleranz gerade im Digitalen Zeitalter nicht durchgesetzt und wird durch Entwicklungs- und Veränderungsfreundlichkeit abgelöst. Dies machen uns bereits Kinder vor, die keine Angst vor dem Umgang mit digitalen Medien haben, einfach etwas ausprobieren und wenn es nicht funktioniert, wird eben etwas anderes versucht. Viele Erwachsene haben immer gleich die möglichen Folgen im Blick, während Kinder völlig unbedarft auf dem Display herumwischen, ohne Rücksicht auf mögliche Fehler, auf Smartphones eintippen und scheinbar auf anderen Wegen zu ihren Zielen kommen. Die Welt verändert sich. Wir müssen uns von der Angst lösen, etwas falsch oder kaputt zu machen. Ängste zu vermeiden, macht nicht schlauer. Machen wir mit und gestalten wir mit!

Um sich schnell zu verbessern, brauchen Unternehmen eine fehlertolerante Lernkultur. Sie brauchen Führungskräfte, die konstruktive Fehler- und Feedbackgespräche führen. Und sie brauchen folgenden Punkt auf der Meeting-Agenda: „Welche Erfahrungen habe ich gemacht, die sich alle sparen können.“

Jeder Mitarbeitende weiß damit sogleich: Das muss uns hier nicht wieder passieren. Und sofort ist das gesamte Team einen Schritt weiter. Findet eine solche Aktivität intern statt, wird ein geschützter Rahmen benötigt, damit Alles offen und ehrlich auf den Tisch kommen kann. Jede erzählte Geschichte hilft den Anwesenden dabei, genau die Fehler zu vermeiden, die andere hinter sich haben. Es gibt inzwischen Firmen, die Bewerber:innen bevorzugen, die schon mit einem Projekt gescheitert sind. Sie wissen um den Wert dieser Erfahrung. Eine fehleroffene, sanktionsfreie Lernkultur ist essentiell für die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens. Wenn man Fehler hingegen verbirgt, dann machen andere möglicherweise bald den gleichen Fehler, das ganze wiederholt sich unzählige Male. Werden Fehler verschleppt, wird aus einem Mini- ein Maxiproblem.

Deshalb ist es für Unternehmen so wichtig, Ergebnisse aus Fehlerbekundungen auszuwerten, transparent anzusprechen und daraus Handlungsableitungen und Verbesserungsprojekte zu entwickeln. Für Impuls Soziales Management sind die Mitarbeiter- und Elternbefragungen ein wichtiger Baustein der Qualitätsentwicklung und Teil einer fehlerfreundlichen Kultur im Unternehmen.



Quelle: <https://www.buero-kaizen.de/fehlerkultur/>

Es ist ein Fehler, keinen Fehler zu machen

Eine agile Fehlerkultur bringt Teams, Einrichtungen und das Unternehmen voran, indem diese Puzzleteile ineinandergreifen:

1. Wir machen uns Fehler bewusst.
2. Wir akzeptieren, dass Fehler gemacht werden und dazu gehören.
3. Wir kommunizieren über Fehler ohne sie zu bewerten oder Schuldzuweisungen auszudrücken.
4. Es finden keine Sanktionen statt.
5. Der Fehler wird gemeinsam analysiert und als Teil des Systems als Bereicherung, Mehrwert und Erfahrungsschatz verstanden.
6. Es besteht eine Bereitschaft, das Verhalten, Rahmenbedingungen und die Umstände zu verändern.

Wenn uns also das nächste Mal ein Fehler unterläuft, nehmen wir ihn an und nutzen wir die Erkenntnis, um daraus zu schöpfen!

Zum Weiterlesen - Das Literatur- und Quellenverzeichnis zum Pädagogischen Impuls

Eva Schumacher: Montessori-Pädagogik verstehen, anwenden und erleben: Eine Einführung (Individualisiertes Lernen mit Montessori) 22. Juli 2020

M. Gartmeier: Fehlerfreundlichkeit im Arbeitskontext: Positive Einstellungen gegenüber Fehlern und negatives Wissen als Ressourcen professionellen Handelns. SVH, Saarbrücken 2010

Elke M. Schüttelkopf: Erfolgsstrategie Fehlerkultur. Wie Organisationen durch einen professionellen Umgang mit Fehlern ihre Performance steigern. In: Gabriele Ebner, Peter Heimerl, Elke M. Schüttelkopf: Fehler - Lernen - Unternehmen. Wie Sie die Fehlerkultur und Lernreife Ihrer Organisation wahrnehmen und gestalten. Frankfurt am Main/ Berlin/ Bern/ Bruxelles/ New York/ Oxford/ Wien 2008, ISBN 978-3-631-57744-8.

Melanie Jacobi: Der kleine Fehler: Fehlerfreundlichkeit, Perfektion, Mut, Angst vor Fehlern, Lebensfreude, Inklusion, Andersartigkeit, Akzeptanz, Toleranz; Papierfresserchens MTM-Verlag; 22. Februar 2017; ISBN: 3861966743.

Sie möchten Ihre Anregungen zu pädagogischen Themen mit uns teilen?

Dann senden Sie eine Mail mit Ihren Impulsen an kommunikation@e-impuls.de oder direkt an Axel Antons-Eichner, aantons-eichner@e-impuls.de.

