Über kurz oder Lang

– Für ein digitales Deutschland –

Eine Kolumne von **Christina Lang**

Ohne Fehler kein lernender Staat

Irren ist menschlich. Eine Redewendung, die wir alle kennen. Fehler gehören zu unserem Leben dazu. Und doch ist der Begriff noch immer sehr negativ besetzt. Bereits in der Schule gibt es klare Konsequenzen für Fehler: schlechte Noten. Wer einen Fehler macht, wird dafür bestraft. Eine Erfahrung, die unsere Haltung zu Fehlern auch im Erwachsenenalter und in der Arbeitswelt erheblich prägt. Möglichst keine Fehler machen, lautet infolgedessen das Anspruchsdenken an uns selbst und an andere.

Christina Lang ist Chief Executive Officer (CEO) des DigitalService.

Foto: BS/DigitalService

Fehler, Kurskorrekturen oder gar Scheitern werden insbesondere von Politik und Staat in der öffentlichen Wahrnehmung kaum verziehen. Verständlich also, dass in der Verwaltung vielerorts Anreizstrukturen und eine Denkweise vorherrschen, die auf eine größtmögliche Vermeidung von Risiken und Fehlern abzielen.

Doch wer davor zurückschreckt, Fehler zu machen, sie zuzulassen und über sie zu sprechen – etwa aus Angst vor negativen Folgen –, läuft Gefahr, wichtige Erkenntnisse und Lernpotenziale verstreichen zu lassen. Zudem werden Fehler größer, wenn man nicht offen und transparent mit ihnen umgeht. Fast schlimmer noch: Sie wiederholen sich, wenn man nicht gemeinsam schaut, worin die Ursache lag und was sich für die Zukunft ableiten lässt.

Der erste wichtige Schritt: Fehler machen ausdrücklich erlauben. In unserer noch jungen Geschichte beim DigitalService haben wir schon viele Fehler gemacht. Hat uns das geschadet? Im Gegenteil! Wir haben unser erstes Jahr bewusst als "Jahr des Lernens" ausgerufen und viel ausprobiert. Wir sind nicht davor zurückgeschreckt, kalkulierte Risiken einzugehen und ja, Fehler zu machen. Wir haben sie nicht provoziert, aber wenn sie passiert sind, haben wir uns Zeit genommen zu verstehen, wieso sie passiert sind, und haben daraus gelernt. Kein Fehler ist einfach nur ein Fehler. Sie sind facettenreich und müssen ähnlich wie Erfolgsfaktoren analysiert werden. Entscheidend dabei ist, das Was und das Wie zu verstehen, das Wer ist hingegen nachrangig. Denn Fehler können und werden jedem passieren.

Daher ist auch der nächste Schritt umso wichtiger: aus Fehlern lernen. Die Erkenntnisse, die sich bei der nachträglichen Auseinandersetzung gewinnen lassen, bieten das große Potenzial für zukünftige Verbesserungen. Wer sich oder etwas verändern möchte, braucht also nicht nur eine gesunde Fehlerkultur, sondern auch eine offene Feedback- und Lernkultur. Erst die Reflektion und Auswertung der Fehler machen eine wahre Veränderung möglich. Eine gelungene Lernkultur zeichnet sich dadurch aus, dass in der Organisation zunächst offen und transparent über Fehlentscheidungen diskutiert wird, damit im Folgeschritt konkrete und vor allem konstruktive Verbesserungsvorschläge entstehen können, die dann ähnliche Fehler in der Zukunft verhindern. Und bei allem Enthusiasmus dafür, Fehler zu machen, den gleichen Fehler sollte man, wenn möglich, nur einmal machen.

Deshalb ist es toxisch, wenn Fehler verleugnet oder vertuscht werden und die ersten Fragen lauten: "Wer ist für den Fehler verantwortlich und wer hat Schuld?" Ganz entscheidend ist deshalb die Haltung von Führungskräften, wenn Fehler besprochen und reflektiert werden. Nur durch einen offenen Umgang mit Fehlern und der darauf aufbauenden Lernkultur entsteht der Mut, den die handelnden Akteure in Politik und Verwaltung brauchen, um eingetretene Pfade zu verlassen, Neues auszuprobieren und gute Antworten auf die vielfältigen Herausforderungen unserer Zeit zu finden. Dabei wird nicht immer alles direkt klappen. Doch keine Fehler zu machen und nicht zu lernen, ist sicher nicht der schnellere Weg zu einem digitalen, lernenden Staat.

Digital-Kongress
NeueStadt.org

7. Dezember 2022

kostenfrei
ONLINE-Kongress

Grafik: © VectorMine, stock.adobe.com

Klimaschutz und Infrastruktur –
von der Agenda zur Umsetzung

- fast 100 Referenten/-innen aus kommunaler Praxis, Politik, Wissenschaft und (Kommunal-)Wirtschaft
- Hauptprogramm und parallele Fachforen, Workshops und Breakouts
- Networking mit den Referenten/-innen und anderen Teilnehmenden in der Weblounge

neuestadt.org/kongress

Impressum
Herausgeber und Chefredakteur von "Behörden Spiegel Newsletter Digitaler Staat und Cyber Security" und verantwortlich i.S.d.P: Uwe Proll.
Redaktionelle Leitung: Guido Gehrt, Matthias Lorenz. Redaktion: Jonas Brandstetter, Marco Feldmann, Dorothee Frank, Jörn Fieseler, Benjamin Hilbricht, Malin Jacobson, Bennet Klawon, Dr. Eva-Charlotte Proll, Sven Rudolf, Paul Schubert, Marlies Voßebrecker. Online-Redaktion: Ann Kathrin Herweg, Tanja Klement, Tim Rotthaus. Redaktionsassistenz: Kerstin Bauer, Kirsten Klenner.
ProPressVerlagsgesellschaft mbH, Friedrich-Ebert-Allee 57, 53113 Bonn, Telefon: 0049-228-970970, Telefax: 0049-228-97097-75, E-Mail: redaktion@behoerdenspiegel.de; www.behoerdenspiegel.de. Registergericht: AG Bonn HRB 3815. UST-Ident.-Nr. :DE 122275444 - Geschäftsführerin: Helga Woll.
Vorsitz Herausgeber- und Programmbeirat: Dr. August Hanning, Staatssekretär a.D.; Reimar Scherz, BrigGen. a.D. Der Verlag hält auch die Nutzungsrechte für die Inhalte von "Behörden Spiegel Newsletter Digitaler Staat". Die Rechte an Marken und Warenzeichen liegen bei den genannten Herstellern. Bei direkten oder indirekten Verweisen auf fremde Internetseiten ("Links"), die außerhalb des Verantwortungsbereiches des Herausgebers liegen, kann keine Haftung für die Richtigkeit oder Gesetzmäßigkeit der dort publizierten Inhalte gegeben werden.