

»Perfektion ist der Tod«

Der Hamburger Publizist Reinhard Kahl, 63, betreibt das »Archiv der Zukunft«, ein Netzwerk für gelingende Schulen

GEO: Sie sagen, Fehler seien „das Salz des Lernens“. Wieso sind Fehler so wichtig?

Reinhard Kahl: Deutlich wird es daran, wie Kinder laufen lernen: durchs Fallen und dann durch das Auffangen des Fallens. Wir begeben uns Schritt für Schritt in die Instabilität und lernen so laufen. Das gilt auch biografisch. Wir kommen nur weiter, wenn wir Schritte ins Neuland wagen. Wollte man das Fallen aus dem Laufen und Leben herauskürzen, würden wir uns bestenfalls wie Roboter der ersten Generation bewegen. **Was spricht dagegen, sich beim Lernen an dem zu orientieren, was richtig ist?**

Aber was ist denn richtig? Ich moderiere seit zwölf Jahren in Hamburg jeden Monat ein Philosophisches Café; es waren alle da, die Rang und Namen haben. Immer geht es, grob und etwas naiv gesagt, um die Wahrheit; aber keiner denkt wie der andere. Es gibt die gleiche Wahrheit nicht zweimal. **Gilt dies auch für die klassischen Lernfächer in der Schule?**

Was in der Schule stattfindet, ist oft nicht Lernen, sondern Belehrung. Da steht der Mathematiklehrer, der alles weiß und nicht versteht, was an seinem Stoff schwierig sein soll, weil es ihm sowieso immer leichtfiel. Und die Schüler werden dazu erzogen, intelligent zu gucken, keine dummen Fragen zu stellen und dann Lösungsstrategien zu kopieren. Man muss nur mal sehen, wie Medizinstudenten sich auf ihre Prüfungen vorbereiten! Ich nenne das Bulimie-Lernen ...

... weil die Schüler und Studenten den Lehrstoff in sich hineinstopfen ...

... und ihn mit Ekel wieder herauswürgen. Daraus entsteht dann diese seltsame Idee, dass sie nicht lernen wollten. Und dass Lernen eine Art bittere Medizin sei, je bitterer, desto wirksamer. In dieser Fehlerdesinfektionswelt gilt Freude schon als verdächtig, wie das unerlaubte Entfernen von der Lerntruppe. Aber, wie Herodot sagte: Weisheit ist nicht, Schiffe zu beladen, sondern Fackeln zu entzünden.

Aber wie lässt sich denn in einer fehlertoleranten Schule noch eine Prüfung abhalten?

Schulen sollten Lernen und Leistung stärker trennen. Das Problem in den Schulen ist, dass dauernd Prüfung ist, und deswegen die Energie der Schüler nicht ins Lernen, sondern ins Bluffen geht. Lernen braucht Spielraum, und am Ende kann man dann die Leistung überprüfen. Das bedeutet aber, dass man Abweichungen auf den Wegen zulassen muss.

Wieso haben wir Angst vor Fehlern?

Für mich ist diese Angst ein Nachhall deutscher Religionskriege. Ich bin in Göttingen aufgewachsen, in einem katholischen Elternhaus. Meine Eltern sagten: Wir kaufen nicht in evangelischen Geschäften. Das bedeutet doch, es gibt ein ganz tief sitzendes „Richtig“ und „Falsch“; es gibt „richtige“ und „falsche“ Menschen. Diese wunde Frage, ob man dazugehört oder nicht, erzeugt einen hohen Druck, sich anzupassen.

Ist die Idee der Fehlerlosigkeit ein Kind des Monotheismus? Mit dem allwissenden Gott, einem unfehlbaren Papst?

In einem einfältigen Verständnis von Monotheismus gibt es nur eine Wahrheit, die man nur nachzuäffen braucht. Das ist in anderen Kulturen anders. Im Matheunterricht in Japan ist es selbstverständlich, dass es für ein Problem verschiedene Lösungswege gibt, so wie ein Japaner über sich sagen kann, ich bin Buddhist, Hindu und Christ. Bei uns stehen dagegen Abweichungen im Schatten der Erbsünde.

Müssen wir uns von unserer Liebe zur Fehlerlosigkeit verabschieden?

Perfektion ist das Ende einer Entwicklung und kann zur Sackgasse werden. Perfektion ist der Tod: wenn alles geklärt ist, wenn es keine Fragen mehr gibt. Aus etwas Perfektem kann nichts Neues mehr entstehen. Was perfekt ist, hat keine Zukunft. Das wussten schon die alten Griechen: Am Anfang der Welt war ein Fehler. Er sollte nicht unser Feind sein.

einen Schuldigen zu suchen.“ Solche Fehlerfreundlichkeit ist in den meisten Organisationen die Ausnahme. Es sei einfacher, Manager über ihr Sexualverhalten zu befragen, als sie dazu zu bringen, von ihren Fehlern zu erzählen, klagt Fehlerforscher Frese.

Fehler gelten als Makel, als Leistungseinbruch, und dienen dazu, steile Hierarchien instand zu halten: Die Fehler des einen sind die Treppenstufen der anderen. Obwohl Manager in einer Befragung einräumten, dass höchstens fünf Prozent aller Fehler in ihren Unternehmen tatsächlich tadelnswürdig wären.

Wenn Scheitern routinemäßig bestraft wird, reagieren Mitarbeiter mit „Verantwortungsdiffusion“, warnt Michael Frese. Sie sichern alle Handlungen ab; „da werden Papiere dann zehnmal abgezeichnet, oder es sitzen 20 Menschen in einem Meeting, für das es eigentlich nur zwei Mitarbeiter brauchte“. Dann richten jene Fehler am meisten Schaden an, die gar keinen Schaden anrichten: Es sind die Fehler, die nicht gemacht werden, weil keiner es wagt, einen Fehler zu riskieren.

WARUM FÄLLT ES uns so schwer, Fehler als unausweichlich zu akzeptieren? Unsere geringe Fehlertoleranz beruht auch auf einer verzerrten Wahrnehmung: Wir orientieren uns an Siegern und übersehen ihre vielen vorangegangenen Niederlagen. Der Amerikaner Thomas Alva Edison gilt zu Unrecht als Erfinder der Glühbirne, doch er verbesserte deren Konstruktion so entscheidend, dass sie massenhaft hergestellt werden konnte. Für das entscheidende Bauteil – den Glühfaden – testete er 1600 Materialien, bis er schließlich mit verkohlten Bambusfasern Erfolg hatte. „Viele Menschen scheitern, weil sie aufgeben, ohne zu ahnen, wie nahe sie dem Erfolg bereits sind“, sagte Edison später.

Die Neigung, Fehler zu ignorieren und die Durchbrüche zu feiern, nennt der Kultursoziologe Dirk Baecker eine „Schlagseite im Denken“: „Wir denken