

Besser scheitern – wie aus Misserfolgen wertvolle Lernerfahrungen werden

Ob im Privaten oder im Business: Wegen gescheiterter Projekte werden Menschen in unserer Gesellschaft häufig stigmatisiert und negativ beurteilt. Deshalb werden Misserfolge und Fehlschläge meistens verschwiegen. Damit Scheitern akzeptiert wird, braucht es in Wirtschaft und Gesellschaft einen Haltungswandel. Denn Scheitern gehört zum Leben dazu – und der Umgang damit will gelernt sein.

Gerda Bornschieer

Wenn ich Führungskräfte im Coaching auf eine erlebte Niederlage anspreche, zucken viele erst einmal zusammen, und es fällt ihnen schwer, darüber zu reden. Warum ist das so? In unserer Gesellschaft hat Scheitern, das potenziell vermeidbare Fehlschläge bis hin zu tief greifenden, mitunter existenzbedrohenden Niederlagen umfasst, ein schlechtes Image. Über Scheitern wird nicht gesprochen – obwohl es genauso zum Leben gehört wie der Erfolg. Scheitern ist peinlich, schambesetzt und die Angst vor Håme ist groß. Folglich ist jedes Tun verbissen auf Erfolg ausgerichtet, und die Wenigsten können den Weg und die damit verbundenen Hürden zum Ziel leicht und spielerisch nehmen und Rückschläge als einen Erkenntnisgewinn sehen. Scheitern wird unter allen Umständen vermieden und ist somit keine Option. Das entspricht besonders der deutschen Mentalität, die Scheitern nicht als einen wertvollen Entwicklungsschritt anerkennt, der einen großen Erfahrungsschatz in sich birgt. Hoffnung geben allerdings die vielen neu gegründeten Start-ups: Diese Generation hat begriffen, dass Fehler machen, scheitern dürfen und wieder aufstehen, wichtige Lernerfahrungen sein können.



Ängste machen entscheidungsunfähig

Susanne Kehrmann (Name von der Redaktion geändert) ist aufgrund ihrer Vertriebsfolge vor einem Jahr zur Führungskraft befördert worden. Die Geschäftsführung hat die große Erwartung, dass sie im Zuge der Transformation mit ihrem neu formierten Team weitere Großkunden gewinnen wird. Die Vertriebsmanagerin steht vor einem Berg von anspruchsvollen Aufgaben: Sie muss neue Mitarbeiter einarbeiten und entscheiden, wer welche Kundenprojekte übernehmen kann. Konnte sie früher schnell Entscheidungen treffen, schiebt sie die anstehenden Themen nun vor sich her. Die Angst, als Führungskraft zu scheitern und so den Erwartungen nicht gerecht zu werden, lähmt und macht sie entscheidungsunfähig.

Wie der Vertriebsmanagerin geht es vielen Führungskräften: Um ein Scheitern und eine Stigmatisierung durch das Umfeld zu vermeiden, werden Risiken nicht eingegangen und anstehende Entscheidungen in der Abteilung bis zum Exzess geprüft und bewertet. Der stetige Versuch, Niederlagen zu vermeiden, ist aber Sisyphusarbeit und leugnet die Tatsache, dass wirklicher Erfolg erst durch Scheitern möglich wird.

Misserfolge erlauben statt brandmarken

Viel wichtiger als die enorme Anstrengung, als Führungskraft ein Scheitern nicht zuzulassen, ist der persönliche Umgang damit. Hier zeigen sich Führungsqualitäten – nämlich die Akzeptanz von Fehlern und die eines möglichen Scheiterns. Eine große Rolle spielt hierbei die Unternehmenskultur des Scheiterns, also eine Kultur, die anerkennt, dass Fortschritt nur möglich ist, wenn man auch dem Scheitern Raum gibt und Misserfolge erlaubt. Oft machen Führungskräfte die Erfahrung, dass sie gebrandmarkt werden, wenn sie einen Misserfolg zum Beispiel in einem Meeting vor versammelter Mannschaft zugeben.

Mit einer Kultur, die Scheitern zulässt und Niederlagen auch als Lernchance ansieht, steht und fällt die Qualität einer Führungskraft – ob sie risiko- bzw. entscheidungsfreudig sein kann, ob anstehende Veränderungen durchgesetzt oder selbstwert-schonend schleppend oder gar nicht umgesetzt werden. Eine Entscheidungsohnmacht wirkt negativ auf die Mitarbeiter, die sich dann ebenfalls ängstlich wegduckern und keine Verantwortung übernehmen wollen oder dürfen. Damit sie frei und kreativ agieren können, braucht es zunächst eine gemeinsame Auseinandersetzung mit dem Geschehenen: Was ist warum schiefgelaufen? Was haben wir nicht bedacht? Diese Fragen tragen zum Erkenntnisgewinn bei und richten den Blick auf den notwendigen Kurswechsel. Wichtig dabei: Das Scheitern bewusst zu akzeptieren, die Mitarbeiter in die Aufarbeitung einzubeziehen und ihre Ideen wertzuschätzen. Traditionelle Unternehmen können hier von Start-ups lernen, die nach dem Trial-and-Error-Prinzip verfahren, um mit frischen Ideen neue Schritte zu wagen.

Gescheiterte verdienen Anerkennung

Machen Führungskräfte eine Erfahrung des Scheiterns, sind sie meist emotional sehr betroffen. Oft stellen sie sich als Person infrage, und es können dauerhafte Versagensängste entstehen, weil sie befürchten, auch zukünftig den Erwartungen und Ansprüchen anderer nicht zu genügen, sie zu enttäuschen und Beziehungen zu wichtigen Menschen zu verlieren. Für die Betroffenen ist es daher wichtig, zunächst ein Selbstmitgefühl zu entwickeln und sich ihren Selbstwert bewusst zu machen. Dass Scheitern im Leben vorkommt und Fehler menschlich sind, wissen auf der intellektuellen Ebene die meisten Menschen. Die Herausforderung ist jedoch, mit sich selbst in Berührung zu kommen und sich auch emotional von seinen Ängsten und Schuldgefühlen zu lösen. Wer scheitert, verdient Anerkennung, weil er gehandelt hat! Dennoch kann man nicht immer gleich Gutes im Scheitern sehen, wenn man selbst darin involviert ist. Es muss gut verarbeitet werden – und das braucht Zeit und auch die Neugier und den Mut, sich auf sich selbst einzulassen. Die Kunst dabei ist, sich eine aufrechte Haltung zu bewahren und sich trotz der Niederlage nicht als Versager zu fühlen.

Ein Coach als Sparringspartner kann bestärkende Impulse geben und dabei unterstützen, den Selbstwert zu stärken. Mittels reflexiver Fragen wird im Coaching ergründet, was den Betroffenen jenseits von „idealisierten“ Leistungen und Erfolgen ausmacht. So kann er sich seinen Wert bewusst machen, und die Fixierung auf möglicherweise überzogene Ideale können nach und nach losgelassen werden. Wer ein gutes Selbstwertgefühl hat, kann sich auch eher erlauben, einen Kurs zu korrigieren, Umwege in Kauf zu nehmen oder sich von einem zu hoch gesteckten Ziel zu verabschieden. Dadurch gelingt es

eher, sich von Äußerlichkeiten und Erwartungen oder vom Verhalten anderer unabhängig zu machen.

Um mit Fehlern und Scheitern produktiv umzugehen und damit Krisen besser abfangen zu können, braucht es resiliente Führungskräfte. Außerdem einen wertschätzenden Umgang im Führungskreis mit Gescheiterten – nicht nur mit anderen, auch vor allem mit sich selbst, und das kann zu einem bedeutenden Meilenstein führen, wenn es rational und emotional verarbeitet wird.

Gescheitert zum Erfolg

Erfahrungen des Scheiterns machen einen Menschen reifer und reicher. Worauf es dabei ankommt:

- Bei jeder Entscheidung – sowohl beruflich als auch privat – von Anfang an anerkennen, dass Scheitern immer eine Option sein kann.
- Selbstverantwortung übernehmen! Nicht die Schuld woanders suchen und so Umfeld oder Umstände für das Scheitern verantwortlich machen. Sonst wird verhindert, dass man aus dem Misserfolg lernt.
- Nicht in blindem Aktionismus alles dafür tun, ein Scheitern ganz schnell zu überwinden. Innehalten ist angesagt! Dieses trägt dazu bei, sich bewusst wahrzunehmen, seine Handlungsweise geduldig zu hinterfragen, um so einen nachhaltigen Kurswechsel einzuleiten.
- Sich den persönlichen Ängsten und Befürchtungen in einem Prozess des Scheiterns zu stellen und um Unterstützung zu bitten, ist eine Kompetenz.
- Die Kunst liegt nicht einzig und allein in einer erfolgreichen Überwindung des Scheiterns, sondern vor allem in der Fähigkeit, das Unfassbare und Ungewisse aushalten zu können.
- Ein wertschätzender Umgang mit sich selbst! Wer nicht achtsam mit sich nach einem Scheitern umgeht und immer nur „macht“, scheitert erst recht an sich selbst!

Gerda Borschier

Als Coach, Konfliktberaterin und Persönlichkeitsentwicklerin in München und überregional tätig. Die Schwerpunkte sind Coachings für Privatpersonen in Umbruchsituationen und in Phasen der Neuorientierung sowie Coachings für Fach- und Führungskräfte und Executives auf dem Weg in die neue Arbeitswelt.
www.gerda-borschier-coaching.de



Mut zum Scheitern!

„Scheitern“, in Wirtschaft und Gesellschaft stigmatisiert, ist ein Momentum, das den Umbruch einleitet – eine einmalige Chance, die erkannt und genutzt sein will. Wer sich trotz und mit aller Angst ein Scheitern erlaubt, gewinnt und kann stolz auf sich sein.

Gerda Bornschiefer im Interview

Scheitern wird in Deutschland fast ausschließlich negativ bewertet. Woran liegt das?

In der deutschen Kultur gilt Scheitern als Makel und Tabu. Im Vergleich zu den USA wird ein Scheitern negativer beurteilt, und die Angst des Einzelnen vor den sozialen Folgen ist groß. Scheitern kommt einem persönlichen Versagen gleich und kann nicht als Wandel und Chance gesehen werden. Diese Haltung – auch geprägt von einem übersteigerten Sicherheitsbedürfnis – wurde von Generation zu Generation weitergegeben. Die Folge ist, dass sich Menschen hierzulande viel vorsichtiger verhalten und weniger risikofreudig sind. Wer sich aber aus der Befürchtung heraus, zu scheitern, nicht entscheidet oder möglichst immer die „richtige“ Entscheidung treffen möchte, trifft eben auch eine Entscheidung – nämlich die, zu stagnieren und in der unbefriedigenden Situation zu verharren.

Schon gewusst?

Fuckup-Nights: Geschichten vom beruflichen Scheitern

Berufliche Misserfolge sind keine Seltenheit, offen darüber geredet wird allerdings kaum. Eigentlich schade, dachten sich fünf Freunde aus Mexiko-Stadt im Jahr 2012 – und riefen die sogenannten Fuckup-Nights ins Leben. Bei diesen Events berichten Menschen auf einer Bühne von Missgeschicken in ihrer Karriere, erzählen zum Beispiel, wie sie ihren Job verloren haben oder pleitegegangen sind und was sie daraus gelernt haben – zum Teil sogar mit einer PowerPoint-Präsentation unterlegt. Und das Publikum leidet mit, lacht und klatscht. Voyeurismus und Schadenfreude spielen dabei allerdings nur eine untergeordnete Rolle. Vielmehr geht es darum zu sehen, dass auch andere Menschen Krisen durchmachen – sich anschließend aber wieder aufrappeln. Mittlerweile gibt es die Fuckup-Nights in 321 Städten weltweit, im deutschsprachigen Raum etwa in Berlin, Leipzig, Köln, Basel und Innsbruck.

Quelle: Kolosowa, Wiada et al. (2018): Fuckup-Nights: „An diesem Abend leerte ich eine ganze Flasche Wodka“. Online abrufbar unter: <https://www.zeit.de/arbeit/2018-08/fuckup-nights-scheitern-arbeit-beruf>.

Warum tun Menschen alles dafür, um nicht zu scheitern?

Scheitern ist die tabuisierte Schattenseite des Erfolgs und wird als Kränkung und Entwertung des Selbst wahrgenommen. Wenn dieses Erfolgsbauwerk zusammenfällt, gerät auch das Selbstbild ins Wanken. Dies ist für einen Menschen besonders problematisch, wenn er sein Selbstwertgefühl einzig und allein von seinem privaten oder beruflichen Ansehen abhängig macht.

Wie unterscheiden sich Fehler vom Scheitern?

Im Gegensatz zu einem Fehler wird Scheitern wie eine existenzielle Bedrohung – als etwas „Endgültiges“ – wahrgenommen und kommt schon in der Fantasie gefühlt einem Untergangsszenario gleich. Die Angst zu versagen verhindert, überhaupt im Leben Entscheidungen zu treffen und wenn, dann sich nicht zu erlauben, den eingeschlagenen Weg zu korrigieren und sich einzugestehen, dass ein Projekt vielleicht schon längst zum Scheitern verurteilt ist. Deshalb wird es mit aller Macht vertuscht und in blindem Aktionismus alles dafür getan, sein Scheitern schnell zu überwinden.

Warum ist Scheitern eine wertvolle Lernerfahrung?

Um eine Scheiter-Kompetenz aufzubauen, muss man – so banal es klingt – schon mal gescheitert sein. Um dadurch zu erfahren, dass Versagen ein Erfahrungsschatz ist und Rückschläge selbstbewusster machen. Solche Einschnitte bieten einmalige Gelegenheiten, aus der Erkenntnis heraus zu wachsen, wieder Mut zu fassen und neue Pläne zu schmieden.

Kann man eigentlich richtig oder falsch scheitern?

Wer die Haltung hat, dass ein Scheitern möglich ist, akzeptiert die Situation eher und findet die Kraft, den eingeschlagenen Weg abubrechen. Das ist natürlich leichter gesagt als getan, wenn in das Projekt schon viel Zeit, Geld und Herzblut investiert wurde. Allerdings ermöglicht eine frühzeitige Einsicht eine Kurskorrektur. Im Gegensatz dazu ist es eine schlechte Art zu scheitern, wenn die Situation gelegnet und dadurch ein Neustart verhindert wird.