



Gescheit gescheitert

Aus Schaden wird man klug: Wie man berufliche Tiefschläge in Chancen verwandelt – und warum Krisen manchmal das Beste sind, was einem passieren kann.

Von **Antonia Wemer**

Normalerweise sind Friedhöfe nichts Lustiges. Steht man zum ersten Mal vor den Grabsteinen des Zotter Ideenfriedhofs, muss man dennoch laut auflachen. Denn die Idee, Schokoladensorten, die nicht mehr erhältlich sind, zu begraben, ist ebenso süß wie erheiternd. Bei genauerer Betrachtung hat sie einen tieferen Sinn: Der steirische Süßwarenhersteller will damit zeigen, dass Ideen ständig geboren werden und irgendwann sterben – und dass dieser natürliche Prozess ein wichtiger Teil der Unternehmensgeschichte ist. Auf dem Ideenfriedhof liegen Visionen, die nie umgesetzt wurden, aber auch Bestseller, von denen man sich verabschiedet hat. Und das ist nicht traurig, sondern evolutionär. Denn alles in der Natur basiert laut Josef Zotter auf dem Trial-and-Error-Prinzip. Sein Credo: Ohne Fehler keine Entwicklung. Ein derart entspannter Umgang mit dem Thema ist keineswegs selbstverständlich. In so manchem Betrieb kehrt man Dinge, die schief gelaufen sind, lieber unter den Tisch, als dass man ihnen ein würdiges Begräbnis zuteilwerden ließe. Bei einer Umfrage des Meinungsforschungsinstituts Marketagent.com gab jeder Vierte an, er hätte schon einmal erlebt, dass etwas vertuscht wurde, und mehr als ein Drittel hat bereits erlebt, dass eine Führungskraft einen selbst verursachten Fehler auf eine/n MitarbeiterIn geschoben hat. Laut einer Studie des Hernstein Instituts für Management und Leadership sucht rund ein Viertel der Top-Manager zunächst den Schuldigen, anstatt den Fokus auf eine objektive Lösung zu legen. Ebenfalls ein interessantes Ergebnis: 52 Prozent gehen davon aus, dass das offene Besprechen von Fehlern intern belohnt würde, was nur von 21 Prozent der unteren Führungsebene bestätigt wird.

Scheitern als Quelle des Lernens. Während alltägliche Hoppalas zumindest von einer Mehrheit der Betroffenen thematisiert werden, kann das Schweigen bei lebensverändernden Niederlagen geradezu ohrenbetäubend werden. Obwohl scheitern eine Hauptquelle des Lernens ist und Menschen von Geburt an durch das eigene Versagen erfahren, an welchen ihrer Fähigkeiten sie arbeiten müssen, gelten Misserfolge in unseren Breiten als Tabuthema. „Im Vergleich zu den USA wird in unserer Gesellschaft ein

Scheitern negativer beurteilt und die Angst des Einzelnen vor den sozialen Folgen ist groß,“ erklärt die Münchner Konfliktberaterin und Persönlichkeitsentwicklerin Gerda Bornschiefer. Scheitern käme einem persönlichen Versagen gleich, es wäre peinlich und schambesetzt. „Die Wenigsten können die damit verbundenen Hürden zum Ziel leicht und spielerisch nehmen und Rückschläge als einen Erkenntnisgewinn sehen. Diese Haltung, die auch von einem übersteigerten Sicherheitsbedürfnis geprägt ist, wurde von Generation zu Generation weitergegeben.“ Die Folge: Jedes Tun wäre verbissen auf Erfolg ausgerichtet, Menschen würden sich im Job weniger risikofreudig verhalten. Dazu käme, dass Führungskräfte nicht delegieren könnten, ständig kontrollieren müssten – und letztlich nicht entscheidungsfähig wären.

„Der stetige Versuch Niederlagen zu vermeiden, ist Sisyphusarbeit und leugnet die Tatsache, dass wirklicher Erfolg erst durch Scheitern möglich wird,“ erklärt Bornschiefer. „Wer sich aus der Befürchtung heraus zu scheitern, nicht entscheidet – oder möglichst immer die ‚richtige‘ Entscheidung treffen möchte – trifft letztlich die Entscheidung zu stagnieren und in der unbefriedigenden Situation zu verharren.“ Den Grund, warum viele so schwer mit Niederlagen zurechtkommen, sieht sie darin, dass man sie als Kränkung und Entwertung des Selbst wahrnimmt. „Wenn das persönliche Erfolgsbauwerk zusammenfällt, kommt auch das Selbstbild ins Wanken. Besonders problematisch ist das für Menschen, die ihren Wert einzig und allein von ihrem beruflichen Ansehen abhängig machen. Aber auch die Unternehmenskultur des Scheiterns spielt eine große Rolle, also eine Kultur, die anerkennt, dass Fortschritt nur möglich ist, wenn man dem Scheitern Raum gibt und Misserfolge erlaubt.“



Silke Biermann ist Kanzlerin der Hochschule der Bayerischen Wirtschaft (HDBW) und geht locker mit ihrem „latest and greatest Fuckup“ um.

rationsfeindlichen Anwendungen ihrer 12-jährigen Tochter, die das ständige Homeschooling überhatte. Nach einem vermasselten Event endete der Tag in einem publikumswirksamen Familienstreit bei offener Balkontür – inklusive anschließendem Katzenjammer. Was Biermann daraus lernte: dass man manchmal auch mal loslassen muss. Und zwar sowohl die beruflichen Ansprüche in einer Ausnahmesituation als auch die Erwartungen an sich selbst als Mutter.

Auf Online-Betrieb umgestellt hat in diesem Jahr auch Dejan Stojanovic. Weil die Pandemie wenig Möglichkeiten für Live-Meetings ließ, startete er den Youtube-Kanal „Failure Talks“. In den Videos plaudert der Fuckup Nights-Organisator mit gut Gescheiterten, die ihm von ihren Niederlagen erzählen. Eine davon ist Lisa Maria Centeno, die mit ihrem Podcast „Business Basics“ anderen Menschen helfen will „zu erschaffen, wovon sie immer schon geträumt haben“ – und damit selbst erschafft, wovon sie einst geträumt hat. Der Weg zu ihrer Verwirklichung war von Fehlentscheidungen inspiriert.

Zu hoch gesteckte Ansprüche. Centenos erstes Start-up Kickr, das sie 2015 mit ihrer besten Freundin gemeinsam gründete, hatte das Ziel, junge KünstlerInnen mit kunstinteressierten KäuferInnen ihrer eigenen Generation zusammen zu bringen. „Wir stellten ein tolles Team zusammen und auch das Feedback war sehr positiv“, erinnert sich Centeno, deren Wurzeln im Marketing liegen. „Es hätte alles gut laufen können – aber ich

Lisa Maria Centeno lebt mit ihrem Podcast „Business Basics“ ihren eigenen Traum – der Weg dahin war mit Fehlentscheidungen gepflastert.



Niederlagen eine Bühne geben. Einer, der dem Scheitern – im wahrsten Sinne des Wortes – viel Raum gibt, ist der Unternehmer, Speaker und Autor Dejan Stojanovic: Der Failure Enthusiast veranstaltet seit sechs Jahren in Österreich sogenannte „Fuckup Nights“. Das sind Veranstaltungen, bei denen jeweils drei bis vier Speaker in einem Pecha-Kucha-ähnlichen Präsentationsstil ihre Misserfolge mit dem Publikum teilen. Die Vortragenden erzählen maximal zehn Minuten lang ihre Geschichte – aus der Ich-Perspektive und ohne Schuldzuweisungen an andere Personen. Anschließend gibt es ein etwa fünfminütiges Gespräch mit dem Publikum. Die Fuckup Nights sind eine globale Bewegung, bei der berufliche Niederlagen geteilt, hinterfragt und die Lerneffekte daraus zelebriert werden. „Wir verfolgen die Vision, Scheitern politisch, gesellschaftlich und persönlich zu entstigmatisieren und stehen für einen Mindset, der zum Erfolg führt“, erklärt Stojanovic. Heute gibt es die Veranstaltungen weltweit in über 300 Städten in mehr als 80 Ländern, darunter auch in zahlreichen deutschen Städten wie München oder Berlin. Auf der Bühne stehen dabei Unternehmer, Chefs und Angestellte – darunter auch viele Frauen. Wie die Finanzmathematikerin und Investment-Expertin Larissa Kravitz, die entdeckte, dass sich von den Trends und Stimmungen auf Twitter Marktentwicklungen vorhersagen lassen. Sie entwickelte einen Prototypen, die Investoren standen Schlange. Dann zog sich ihr Start-up zwei Jahre lang zurück, um eine Riesentechnologie aufzubauen. Als sie damit zurück an den Markt ging, interessierte sich niemand mehr dafür. Mittlerweile ist sie Ex-Aufsichtsrätin und bietet erfolgreich Investment-Workshops für Frauen an.

Falscher Zeitpunkt. Oder Silke Biermann, Kanzlerin der Hochschule der Bayerischen Wirtschaft (HDBW), die kürzlich via Fuckup Nights München ihren „latest and greatest Fuckup“ online präsentierte – einen „echten Corona-Klassiker“, wie sie meint: Bei einer Vorlesung mit einem BWL Professor musste auf ein virtuelles Training ausgewichen werden, dessen Start Biermann von einem provisorisch aufgestellten Campingtisch im Schlafzimmer inszenierte. Womit sie nicht gerechnet hatte, waren die konzert-

„Der stetige Versuch Niederlagen zu vermeiden, ist Sisyphusarbeit und leugnet die Tatsache, dass wirklicher Erfolg erst durch Scheitern möglich wird.“

Gerda Bornschieer



hatte das falsche Mindset.“ Durch den Druck, den der Erfolg als Kehrseite mit sich brachte, kam bei ihr als Gründerin das Gefühl auf, sie müsse perfekt sein und auf alles eine Antwort haben. Die damals 21-jährige traute sich nicht, Schwächen zu zeigen und zuzugeben, dass sie von vielen Businessdingen keine Ahnung hatte. „Ich war sehr streng mit mir selbst – und infolge dessen auch mit dem Team“. Heute weiß sie, dass ein Start-up drei Dinge braucht: Zeit, Geld und Know-how. „Es kann auch mit einem oder zwei dieser Dinge funktionieren. Nur: Wir hatten kein einziges davon.“

Dazu kam ein zu hoher Anspruch. Sie baute das Ganze auf als wäre es ein Einhorn, also ein Unternehmen das auf eine möglichst hohe Marktbewertung und Verdrängung abzielte. Aber es war ein Zebra, ein Betrieb der auf Nachhaltigkeit und Zusammenarbeit setzt. In dem Moment, als ihre beste Freundin, mit der sie ein Jahr lang nur noch über das Business gesprochen hatte, ihr ankündigte, auszusteigen, wurde Centeno klar, dass das Projekt schief gelaufen war. Was Sie aus ihren zahlreichen Fehlern gelernt hat, vermittelt sie heute Menschen, die gerade ihr erstes Unternehmen gründen. „Business Basics ist der Guide, den ich damals gebraucht hätte“, sagt die Podcasterin. Sie ist gerade dabei, eine größere Lernplattform für Business-Anfänger aufzubauen – diesmal ohne sich von den eigenen Erwartungen stressen zu lassen.

Muße statt Muss. Und das ist gut so. Denn „Hinfallen, aufstehen, Krönchen richten, weitergehen“ ist nach einer beruflichen Niederlage für die meisten Menschen die falsche Devise. „Um sich nach einem Scheitern neu zu justieren, ist es zunächst sinnvoll, annehmen zu können, was gerade ist“, erklärt Gerda Bornschieer. Sie rät zu „Muße“ statt „muss“. Man solle verarbeiten, was geschehen ist, und erkennen, wohin man wirklich will – auch wenn genau das vielen schwer fallen würde. Zumindest hätten Frauen einen kleinen Vorteil: „Obwohl sie oft mehr Selbstzweifel haben, ob sie für eine neue Aufgabe kompetent genug sind, tun sie sich tendenziell leichter damit, über eine Scheiter-Erfahrung zu sprechen“, sagt Bornschieer. Sie würden offensiver damit umgehen und sich auch eher erlauben, vermeintliche Schwächen zu zeigen beziehungsweise um Unterstützung zu bitten. „Insbesondere Frauen, die schon Umbrüche im Leben gehabt und Niederlagen erlebt haben, gehen eher ein Risiko ein, weil sie ein mögliches Scheitern nicht (mehr) als die große Katastrophe empfinden.“

Gerda Bornschieer

... ist als Coach, Konfliktberaterin und Persönlichkeitsentwicklerin in München und überregional tätig. Ihre Schwerpunkte sind Life Coachings für Privatpersonen in Umbruchsituationen und bei beruflicher Neuausrichtung sowie Business Coachings für Fach- und Führungskräfte, Executives sowie UnternehmerInnen auf dem Weg in die neue Arbeitswelt.

Learning by Losing

Gerda Bornschieer verrät, worauf es beim „richtigen“ Scheitern ankommt.

- » 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.
- » Sich den persönlichen Ängsten und Befürchtungen in einem Prozess des Scheiterns stellen und um Unterstützung bitten. Das ist eine Kompetenz.
- » Ein wertschätzender Umgang mit der eigenen Person. Wer nicht achtsam mit sich nach einem Scheitern umgeht und immer nur „macht“, scheidet erst recht an sich selbst.