

DIGITALES ARCHIV

ZBW – Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
ZBW – Leibniz Information Centre for Economics

Conference Paper

Der Umgang mit dem Scheitern : Dokumentation des 12. Innovationsforums der Daimler und Benz Stiftung

Provided in Cooperation with:

Daimler und Benz Stiftung, Ladenburg

Reference: (2015). Der Umgang mit dem Scheitern : Dokumentation des 12. Innovationsforums der Daimler und Benz Stiftung. Ladenburg : Daimler und Benz Stiftung.

This Version is available at:

<http://hdl.handle.net/11159/2313>

Kontakt/Contact

ZBW – Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft/Leibniz Information Centre for Economics
Düsternbrooker Weg 120
24105 Kiel (Germany)
E-Mail: [rights\[at\]zbw.eu](mailto:rights[at]zbw.eu)
<https://www.zbw.eu/>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Dieses Dokument darf zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen. Sofern für das Dokument eine Open-Content-Lizenz verwendet wurde, so gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

<https://savearchive.zbw.eu/termsfuse>

Terms of use:

This document may be saved and copied for your personal and scholarly purposes. You are not to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public. If the document is made available under a Creative Commons Licence you may exercise further usage rights as specified in the licence.



Der Umgang mit dem
Scheitern

Daimler und
Benz Stiftung

Dokumentation des
12. Innovationsforums
der Daimler und Benz Stiftung

»Hans zog weiter und überdachte, wie ihm doch alles
nach Wunsch ginge: begegnete ihm ja eine Verdrießlichkeit,
so würde sie doch gleich wieder gut gemacht.«
Hans im Glück, Gebrüder Grimm





Der Umgang mit dem

Scheitern

- 2 Scheitern – der verdrängte Normalfall**
Prof. Dr. Eckard Minx
- 4 Über Scheitern spricht man nicht**
Attila von Unruth
- 10 Die Möglichkeit des Scheiterns
als Bedingung für Erfolg**
Dr. René John
- 16 Nachher ist man immer klüger –
Schicksal oder Potenzial?**
Dr. Klaus Doppler
- 22 Lernen durch Scheitern – vom Umgang
mit Zielen und Erwartungen**
Dr. Elizabeth Harrison
- 30 Unverdrossenheit
Was die Komödien des Kinos über
das Scheitern lehren**
Bert Rebhandl
- 36 Programm des 12. Innovationsforums**

Die in dieser Broschüre geäußerten Behauptungen und Meinungen sind jeweils diejenigen der Vortragenden, für die diese verantwortlich sind. Die dortigen Äußerungen sind nicht identisch mit der Ansicht der Stiftung bzw. deren Verantwortlichen oder der Herausgeber und presserechtlich Verantwortlichen dieser Broschüre. Wir machen uns somit nicht die Äußerungen der Vortragenden und deren Meinungen zu eigen.

Scheitern – der verdrängte Normalfall

Scheitern kann für jeden oft ganz unvermittelt zur harten Realität werden. Gerade in Deutschland, im Land der Planer und Perfektionisten, erweist sich der Umgang mit dieser Erfahrung – gar die Möglichkeit, aus ihr zu lernen – als eine nicht geringe Herausforderung für das Individuum. Dabei kann Scheitern eher als Normalfall denn als Ausnahme gelten. Die Bereitschaft, mit Scheitern offen und konstruktiv umzugehen, kann hingegen eher als Ausnahme angesehen werden. Dabei bietet eine solche Bereitschaft trotz aller schmerzhaften Erfahrungen auch die Chance auf Weiterentwicklung. Gerade in einer modernen Wissensgesellschaft bedeutet die Befähigung, über Fehler zu sprechen und Scheitern nicht zu stigmatisieren, einen Wettbewerbsvorteil; denn Innovationsprozesse benötigen eine Unternehmenskultur, die auch Fehlschläge zulässt.

Wie kann aber eine Organisation entstehen, die nicht blindwütig alle Fehler beseitigen will, sondern auch deshalb wettbewerbsfähig ist, gerade weil sie neue Fehler zulässt? Und wie kann ein Umgang mit Scheitern aussehen, der nicht auf einfache Erklärungen setzt und daher am Ende nur standardisierte Lösungen bietet, die keinen nachhaltigen Lernprozess nach sich ziehen?

Trotz einer gewissen Konjunktur dieses Themas in verschiedenen Medien und Publikationen: Ein Sich-Einlassen auf diese Fragen kann nur gelingen, wenn es in angemessener Differenziertheit und mit der gebotenen Ernsthaftigkeit geschieht.

Die Daimler und Benz Stiftung möchte einen Beitrag zu dieser Analyse und Auseinandersetzung leisten. Mit zwei Innovationsforen zum Scheitern hat die Stiftung die Debatte zu befördern versucht. Die vorliegende Publikation fasst die Gedanken der zweiten Veranstaltung zusammen.



Prof. Dr. Eckard Minx
Vorstandsvorsitzender der Daimler und Benz Stiftung



Prof. Dr. Eckard Minx



Der Umgang mit dem
Scheitern

Über Scheitern spricht man nicht

Attila von Unruth

Wirtschaftliches Scheitern und Insolvenz sind in Deutschland nach wie vor Tabuthemen – man spricht nicht darüber. Dabei sind Insolvenzen trotz Konjunkturoptimismus und Exportüberschüssen fester Bestandteil des deutschen Alltags. In Deutschland befinden sich derzeit ca. 900.000 Menschen in einem laufenden Insolvenzverfahren, jedes Jahr werden ca. 130.000 neue Verfahren eröffnet. Der wirtschaftliche Schaden durch Insolvenzen beträgt jährlich mehr als 50 Milliarden Euro, 234.000 Arbeitsplätze wurden dadurch 2014 vernichtet. Das ist nur die Spitze des Eisbergs, denn 6,5 Millionen Bürger sind überschuldet und können ihren Zahlungsverpflichtungen nicht mehr regelmäßig nachkommen. Schulden machen krank und wirtschaftliches Scheitern führt zu Scham und Schuldgefühlen, manchmal endet es sogar im Suizid, wie die Studie »Armut, Schulden und Gesundheit« der Universität Mainz belegt (Letzel 2008). Zudem fehlt es an passender Unterstützung für kleine und mittelständische Unternehmen.

Viele im Kern gesunde Firmen gehen in die Insolvenz, weil sich die Unternehmer aufgrund einer Fehleinschätzung der Situation oder aus Angst vor Gesichtsverlust keine professionelle Hilfe holen, sondern den Alleingang versuchen.

Scheitern verboten?

Unternehmern, die nach einem wirtschaftlichen Schiffbruch den Neustart wagen wollen, wird oft eine zweite Chance verwehrt. Anders als in den USA werden sie in Deutschland lange vom wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Leben ausgeschlossen, obwohl gerade ihre Krisenerfahrung ein wichtiges Potenzial für einen erfolgreichen Neustart wäre. Es scheint, als gäbe es in unserer erfolgsorientierten Gesellschaft ein regelrechtes »Scheiterverbot«. Genau deshalb scheuen viele potenzielle Gründer den Schritt in die Selbstständigkeit. Dabei gehört zur Innovation immer auch Mut und Risikobereitschaft. Wer nur auf Sicherheit abzielt, wird nichts Neues hervorbringen, denn erst



Attila von Unruth

die Bereitschaft zu scheitern ist die Voraussetzung dafür, dass etwas Neues entstehen kann. So bleiben hierzulande viele innovative Potenziale ungenutzt und es verwundert nicht, dass bahnbrechende Entwicklungen eher aus dem Silicon Valley kommen und nicht aus Deutschland.

Scheitern ist nicht vorgesehen

Der Duden definiert »Scheitern« als »ein angestrebtes Ziel nicht erreichen« und »keinen Erfolg haben«. Der Begriff stammt von dem althochdeutschen »scīf« (Holzscheit) ab, welcher durch die Aufspaltung von Holz gewonnen wird. In seiner ursprünglichen Bedeutung drückt Scheitern also das Abspalten bzw. Zerschlagen von Holz aus. Im 16. Jahrhundert bezeichnet das »wurde zu Scheitern« einen erlittenen Schiffbruch und bis ins 18. Jahrhundert bezieht sich das Scheitern noch auf eine mechanische Fehlfunktion. Zur Zeit der Aufklärung wird der Begriff des Scheiterns auch auf die menschliche Existenz angewendet und damit einem tiefgreifenden Wandel unterzogen. Grund für die neu entstandene Perspektive auf das Scheitern ist ein verändertes Menschenbild: Nicht mehr Gott, sondern jeder Mensch selbst ist nun als vernunftgeleitetes Wesen für sein Schicksal verantwortlich. Statt im Jenseits lässt sich das Glück durch individuelle Anstrengung bereits auf Erden erlangen

und in der Regel am ökonomischen Erfolg bzw. am Wohlstand ablesen. Indikatoren für ein gelungenes Leben sind Statussymbole, das Scheitern lässt sich dagegen in materiellem Mangel ablesen. Da das Glück bereits im Diesseits greifbar ist, wechselt es von der Kategorie des Möglichen in die des Notwendigen und wird somit zum Anspruch; Scheitern ist von nun an nicht mehr vorgesehen (Zahlmann/ Scholz 2005, S. 7–35). Persönliche Verantwortung trägt der Mensch nicht nur für seine Leistungen, sondern auch für sein Versagen. Scheitern geht dabei einher mit dem Aspekt der Schuld, die auf dem Gescheiterten lastet. Es wird nicht als Misserfolg, Fehlschlag oder Rückschlag wahrgenommen, sondern als ein Makel, der dem Einzelnen lange anhaftet, der ihn auch sozial stigmatisiert und damit seine gesamtgesellschaftliche Existenz »zerschlägt«.

Insolvenz führt in die Isolation

Diese Erfahrung habe auch ich persönlich gemacht. Viele Jahre lang war ich erfolgreicher Unternehmer, habe Firmen aufgebaut und neue gegründet. Ende 1999 verkaufte ich meine Eventmarketing-Agentur, mit der ich für mehr als 3 Millionen Besucher Veranstaltungen organisiert hatte. Der Käufer hatte sich verpflichtet, mich aus persönlichen Bürgschaften freizustellen, scheiterte aber mit seinen eigenen Projekten und wurde



zahlungsunfähig. Die Bürgschaften, für die ich persönlich noch haftbar war, wurden bei mir fällig gestellt. Statt Gläubiger war ich nun Schuldner und musste 2005, nach langen, erfolglosen Vergleichsverhandlungen, Privatinsolvenz anmelden.

Die Medien zementieren das Bild, dass Menschen in Insolvenz einfach nicht mit Geld umgehen können

Dieser schmerzliche Schritt hatte Folgen: Nicht nur mein Selbstbild als erfolgreicher Unternehmer war erschüttert, ich spürte auch das gesellschaftliche Stigma, das in Deutschland mit einer Insolvenz verbunden ist. »Man gehört nicht mehr dazu«, Schulden und Schuld werden häufig gleichgesetzt und die persönliche Integrität in Frage gestellt. Die Medien zementieren das Bild, dass Menschen in Insolvenz einfach nicht mit Geld umgehen können und über ihre Verhältnisse gelebt haben. Gesellschaftlich nicht mehr dazugehören, treibt viele in dieser Situation in die Isolation. Die vermeintliche Chance zum Neustart, die mit einer Insolvenz postuliert wird, entpuppte sich als steiniger Weg mit vielen Hindernissen: Nachdem meine Hausbank mein Konto gekündigt hatte, wiesen mich auch andere Banken ab. Es war unmöglich, einen neuen Mietvertrag zu bekommen oder nur den Strom- oder Telefonanbieter zu wechseln. Mein Insolvenzverwalter untersagte mir sogar die Ausübung einer selbstständigen Tätigkeit. Wie sollte ich unter diesen Bedingungen beruflich wieder Fuß fassen? Ich war erschüttert! Hinzu kam die Aussicht, dass man – unabhängig von seiner Einkommenssituation – nach den sechs Jahren des Insolvenzverfahrens weitere drei bis vier Jahre durch einen Schufa-Eintrag als nicht kreditwürdig eingestuft wird. Das bedeutet, dass man in Deutschland mehr als zehn Jahre

massiv eingeschränkt ist, am wirtschaftlichen Leben teilzunehmen.

Es kann jeden treffen

Ich fragte mich, wie andere Betroffene damit umgehen, fand aber zu meinem Erstaunen keine einzige Anlaufstelle. So gründete ich 2007 in Köln eine Selbsthilfegruppe, den Gesprächskreis »Anonyme Insolvenzler«, ein offenes und kostenloses Angebot als Hilfe zur Selbsthilfe. Eine Gesprächsplattform auf der Basis von gegenseitiger Wertschätzung, Vertrauen und gegenseitiger Unterstützung. Die Teilnehmer erfahren in einem geschützten Rahmen, dass »Reden hilft und sie nicht alleine sind«.

Die Resonanz war überwältigend, Anfragen aus ganz Deutschland erreichten mich, schnell waren weitere Gruppen in München, Berlin und Hamburg gegründet. Überraschend war und ist die sehr heterogene Zusammensetzung der Teilnehmer: sowohl erfahrene Unternehmer, Selbstständige, Juristen, Kreative, Ärzte, Architekten, junge Gründer, Führungskräfte als auch insolvente Steuerberater oder sogar Finanzbeamte. Sie alle stellen fest: Es kann jeden treffen, denn die Gründe für eine Insolvenz sind vielfältig. Krankheit, Arbeitslosigkeit, Tod oder Trennung von Lebenspartnern, Fehlberatung oder Forderungsverluste der Unternehmer sind die häufigsten Auslöser. Manchmal sind Unternehmen sogar so erfolgreich, dass sie unterkapitalisiert das schnelle Wachstum nicht bewältigen, manchmal sind Gründer mit einer Idee einfach zu früh auf dem Markt, die sich noch nicht realisieren lässt. In der Regel hat jeder Betroffene aber auch eigene Anteile an der Krise, indem er Probleme verdrängt oder wichtige Entscheidungen verzögert hat. Für die Gesprächskreise der »Anonymen Insolvenzler« gelten bestimmte Spielregeln, so legen wir großen Wert darauf, dass keine Bewertung der

Teilnehmer erfolgt, wenn sie von ihren Fehlschlägen und Erfahrungen erzählen. Das schafft eine offene und solidarische Atmosphäre, nicht selten wird herzlich gelacht. Mit ihrem Wissen und ihrer Erfahrung werden sie wichtiger Bestandteil der Gruppe und entkommen so der sozialen Isolation. Eine Teilnehmerin sagte kürzlich: »Ich habe alles verloren und habe ganz viel zu geben.«

Der Austausch in der Gruppe macht den Teilnehmern Mut und gibt ihnen Kraft. Sie lernen, ihre Opferrolle zu verlassen und sich ihrer Verantwortung zu stellen. Ich erkannte das große Potenzial, das in den Teilnehmern liegt, und begann ein bundesweites Netzwerk aufzubauen.

Krisenerfahrung als Kompetenz

2009 gründete ich den Trägerverein BV INSO, dessen Aktivitäten 2014 in die gemeinnützige Stiftung Finanzverband überführt wurden, die sich verstärkt um das Thema Prävention und Hilfe beim Neustart kümmert. Inzwischen haben wir für die Gesprächskreise zahlreiche ehrenamtliche Gruppenleiter ausgebildet, die bundesweit für mehr als 14 Regionalgruppen verantwortlich sind. Insgesamt haben wir, auch mit unserer Insolvenzhotline, bis jetzt mehr als 12.000 Menschen helfen können.

Unser Ziel ist, Unternehmer frühzeitig zu erreichen und beim Turnaround oder erfolgreichen Neustart zu unterstützen

Mit wachsender Bekanntheit kamen immer mehr Unternehmer zu uns, die vor einer drohenden Insolvenz nach Gesprächspartnern mit Krisenerfahrung suchten, um sich individuell beraten zu lassen. 2014 gründeten wir die Unternehmensberatung von

Unruh & Team, die als Sozialunternehmen kleine und mittelständische Firmen in Krisen berät. Unser Ziel ist, Unternehmer frühzeitig zu erreichen und mit unserem innovativen Beratungsansatz beim Turnaround oder erfolgreichen Neustart zu unterstützen. Wir begannen, Unternehmer mit Krisen- und Insolvenzerfahrung zu sogenannten Orientierungsberatern auszubilden, die ihre Erfahrungen als Berater sinnstiftend einbringen können.

Hierbei arbeiten wir mit einem Netzwerk von Experten zusammen, mit denen wir kooperieren und unsere Erfahrungen austauschen. Dabei zeigt sich, dass Betroffene im Zusammenhang mit dem Scheitern oft bestimmte Verhaltensmuster wiederholen. Viele blenden die Realität aus, hoffen bis zuletzt auf Besserung und verlieren dabei genau die Zeit und Kraft, die ihnen dann bei der Sanierung bzw. beim Neustart fehlen. Die meisten Unternehmer wollen sich den Ernst der Lage meist erst nicht eingestehen, dann suchen sie alleine nach Lösungen. Dabei verzichten sie auf die Unterstützung Dritter, weil es ihrem Selbstbild widerspricht, Hilfe in Anspruch zu nehmen. Hierbei haben wir es möglicherweise mit einer typisch männlichen Verhaltensweise zu tun, die geprägt ist von der Haltung, gewinnen zu wollen, oder zumindest so lange wie möglich durchzuhalten.

Meine Erfahrung ist, dass sich Unternehmerinnen in Krisen sehr viel früher mitteilen und um Hilfe bitten, was ihnen in einer männlich geprägten Unternehmenskultur oft als Schwäche ausgelegt wird. Ich wage die These, dass Frauen bei der Rettung ihrer Unternehmen meist erfolgreicher sind und sich eher eingestehen, wenn ein Projekt gescheitert ist.

Zwischen den Risiken eines inhabergeführten, kleinen Unternehmens und denen eines von Managern geführten Großunternehmens



muss natürlich unterschieden werden. Während es bei Kleinunternehmen in einer Krisenphase sofort auch um die Existenz des Unternehmers geht, haben Manager in großen Firmen immer noch die Chance, sich mit einem goldenen Handschlag zu verabschieden. Ihnen geht es nach meiner Wahrnehmung meist vorrangig um die Absicherung eigener Interessen, weniger darum, Risiken einzugehen und Neues zu wagen. Jasager werden in dieser Unternehmenskultur eher befördert als Querdenker. Vermeintliche Fehler führen zum Karriereknick und werden totgeschwiegen, anstatt diese als Lernchance zu verstehen. Zudem erreichen angestellte Manager ihre Ziele eher, indem sie kurzfristig sparen, als dass sie langfristig in Innovationen investieren. Unternehmergeist und Innovation finden sich somit eher in inhabergeführten Familien- und Start-up-Unternehmen, die Mut und Risikobereitschaft zeigen.

Aber auch ein Großunternehmen wie Google fördert gezielt Innovationen, indem es ein kreatives Umfeld und eine Atmosphäre schafft, in der auch radikal gedacht werden darf. Im Spiegel-Interview vom 10.06.2013 erklärt Google-Personalchef Laszlo Bock zum

Thema Mitarbeiter: »Wir können lediglich ein Umfeld schaffen, in dem man zufällig über etwas spricht, woraus vielleicht irgendwann eine großartige Innovation entsteht. (...) Uns geht es darum, ihnen Freiheiten zu geben und sie experimentieren zu lassen.«

Was braucht es noch, um Innovation zu fördern?

Die viel beschworene Fehlerkultur, die ich lieber als Fehlermanagementkultur bezeichne, kann sich meiner Meinung nach nur entwickeln, wenn wir uns eingestehen, dass wir nicht alles unter Kontrolle haben, dass wir immer wieder Fehler machen. Genau in dieser Erkenntnis liegt unsere eigentliche Souveränität. Manager und Unternehmer, die immer noch vorgeben, perfekt zu sein und alles zu wissen, müssen zwangsläufig an diesem Anspruch scheitern. Die komplexen Systeme unserer heutigen Zeit bergen viele Risiken – um diese beherrschen zu können, brauchen wir notwendigerweise eine Feedbackkultur, die es ermöglicht, offen über sich anbahnende Fehlentwicklungen zu sprechen, und die den Mitarbeitern mehr Raum für Eigenverantwortung lässt. Dies kann nur auf der Basis von Vertrauen und Wertschätzung gelingen. Erst wenn dieser Geist authentisch von »oben« vorgelebt wird, lassen sich die großen innovativen Potenziale in Unternehmen heben. Insofern ist mein Plädoyer einfach: Erlauben wir uns mehr Menschlichkeit!

Literatur:

Letzel, Stephan (2008)
Armut, Schulden und Gesundheit. Studie des Instituts für Arbeits-, Sozial- und Umweltmedizin der Universität Mainz.

Zahlmann, Stefan / Scholz, Sylka (2005)
Scheitern und Biographie: Die andere Seite moderner Lebensgeschichten. Gießen.



Der Umgang mit dem
Scheitern

Die Möglichkeit des Scheiterns als Bedingung für Erfolg

Dr. René John

Scheitern lässt sich immer und überall. Man verpasst die Bahn. Das verärgert einen Mentor so sehr, dass die sicher geglaubte Karriere in Mitleidenschaft gezogen wird. Das alltägliche, banale Missgeschick erlangt Bedeutung für die Lebensplanung und stellt sich als viel weniger banal heraus. Vielleicht findet man gerade wegen der verdorbenen Karriere erst zur eigentlichen Berufung. Im Scheitern lassen sich Möglichkeiten des Erfolgs erblicken. Umgekehrt kann der Erfolg auch die Keimzelle des Scheiterns sein. Was heißt dann aber Scheitern, und was heißt Erfolg?

Das Reden über Scheitern hat Konjunktur. Das Thema Scheitern ist eine Mode, die auf die mannigfaltigen Krisen weltweit antwortet. Solange man jedoch über das Scheitern reden kann, betrifft es meistens Andere anderswo. Scheitern lässt sich auch mit erhöhter Aufmerksamkeit nicht vermeiden. Mit der Hoffnung auf Erfolg, nämlich dass etwas den Erwartungen entsprechend funk-

tioniert, tritt auch die Möglichkeit des Scheiterns auf den Plan.

Moderne Errungenschaften: Scheitern und Erfolg

Wieso ist das Scheitern so hartnäckig? Die Antwort auf diese Frage lautet: Weil unter den Bedingungen der Ungewissheit in der Moderne Entscheidungen getroffen werden müssen. Ohne Frage mussten die Menschen auch in der Vormoderne Entscheidungen treffen. Doch sie konnten sich gewiss sein, dass alles, was geschehen kann, in den zeitlichen Horizonten des Beginns wie des Endes der Welt bereits beschlossen war, ob dies nun Schicksal, Vorsehung oder göttliche Fügung hieß. Die Menschen selbst konnten diese Bestimmung nur auf schlechte oder gute Art erfüllen. Darum stellte sich die Frage nach dem Erfolg eigenen Handelns nicht, sondern nur ob so ein gutes Leben möglich ist. Im Grunde konnten die Menschen der Vormoderne aber auch nicht scheitern, sondern nur in Verkennung der



Dr. René John

Wahrheit dem Schicksal grausam zur Erfüllung verhelfen. Zwar formulierte das Christentum eine individuelle Aufgabe zur Erlangung des Seelenheils; der Hintergrund dafür war aber gleichwohl die Gewissheit über Anfang und Ende der Welt.

Die geschlossenen Zeithorizonte der Vormoderne öffneten sich mit Beginn der frühen Neuzeit. Ein tiefgreifender sozialer Wandel kam in Gang, der die gesamte Welt von Europa aus veränderte. Die Rückbesinnung auf die antiken Autoritäten seit der Renaissance bereitete die Öffnung der Zeithorizonte vor. Doch führte dies statt zu einer erneuten Versicherung zu einer anwachsenden Unsicherheit. Die als gesichert geglaubte Vergangenheit stellte sich als eine Variable heraus, die man so oder anders lesen konnte. Der neuerliche Zugriff auf die antiken Autoren trennte zudem Religion und Wissenschaft auf. Zwar behauptete die Religion die Wahrheit im Glauben, aber mit der Reformation wurde auch die legitimierende Vergangenheit fragwürdig. Denn der Tradition der Kirchenpraxis wurde die überlieferte Schrift gegenübergestellt. Indem die Vergangenheit als Grundlage des Glaubens zur Variablen wurde, wandelte sich auch das Heilsversprechen von einer Gewissheit zur Möglichkeit. Damit stand im Grunde auch der Verlauf der Zukunft offen. Parallel dazu wurde in den sich emanzipierenden Wissenschaften die Autorität der kanonisierten antiken Autoren bezweifelt: Vergangene Lösungen halfen wenig für gegenwärtige Probleme. Die Expansion Europas führte zur Entdeckung des Unbekannten, das trotz Fremdheit als grundsätzlich gleich behandelt wurde. Diese Haltung ließ die Selbsterkenntnis im Anderen zu und zugleich die Ahnung weiterer Möglichkeiten.

Wegen des Zweifels an der Vergangenheit zerronnen die Gewissheiten über die

Zukunft. Die Hoffnung auf eine gute jenseitige Zukunft konnte nicht mehr auf eine einzige Art wahren Glaubens gründen. Das Seelenheil ist seit Luther kaum mehr als Lohn denn als Gnade aufzufassen: Gott ist unbestechlich. Auch das Gelingen wirtschaftlicher Transaktionen konnte sich nicht mehr darauf verlassen. Hofften europäische Händler Anfang des 17. Jahrhunderts noch auf das Glück, begannen sie sich wie die Genueser Kaufleute zunehmend gegen das Unglück zu versichern. Weitere Gründe für Hoffnung traten auf den Plan, nämlich der Glaube an den Fortschritt. Mit der Aufklärung fasste die Rationalität Fuß und die ungewisse Gefahr wurde über den Umweg der Wahrscheinlichkeitsrechnung zum kalkulierbaren Risiko.

Scheitern ist der Verlust von Optionen

Vor dem Hintergrund einer erfahrbar kontingenten Welt (die nicht notwendig so sein muss, wie man sie vorfindet, sondern nur eine Möglichkeit darstellt) öffnete sich nach der Vergangenheit auch die Zukunft. Die Offenheit der Zeithorizonte aber machte es notwendig, diese durch Entscheidungen zu bestimmen. Indem aber gegenwärtige Entscheidungen aufgrund von Erfahrungen der Vergangenheit für die Zukunft getroffen werden, können die Resultate selbst erst in der Zukunft bewertet werden: In der Moderne wird seitdem jede gegenwärtige Entscheidung mit dem Schema von Erfolg und Scheitern anhand möglicher zukünftiger Resultate bewertet.

Bewertungsschema Scheitern / Erfolg

Was sagen die beiden Seiten des Bewertungsschemas aber aus, wenn mindestens das Scheitern auf vielfältige Art und Weise erfolgen kann? Und was bedeutet es für den Erfolg?



Die Welt, wie wir sie heute kennen, hängt nicht mehr vom Schicksal oder von einem Heilsplan ab, sondern davon, dass es Möglichkeiten gibt, in die Zukunft zu gelangen. Davon handeln auch die skeptischen Zukunftsvisionen, die das Ende des Wachstums oder den Klimakollaps vorhersagen. Scheitern ist dann der Verlust von Optionen. Im Angesicht prinzipieller Optionenvielfalt hinsichtlich sachlicher Ressourcen, sozialer Beziehungen und Zeit lässt sich totales von graduelltem Scheitern unterscheiden. Das totale Scheitern bezeichnet den Verlust sämtlicher Optionen. Dieser Extremfall entspricht zugleich der völligen Exklusion aus der Gesellschaft. Das heißt aber auch, dass dieser Fall gar nicht mehr beobachtbar ist, sondern lediglich einen analytischen »Idealtyp« darstellt. Das graduelle Scheitern hingegen ist der Normalfall. Denn wie Entscheidungen sich immer auf bestimmte Bereiche beziehen und mit ihnen ein Ausschnitt von Möglichkeiten gewählt wird, so entfallen auch bestimmte Handlungsoptionen.

Das heißt, dem graduell Gescheiterten bieten sich immer noch Möglichkeiten in anderen Hinsichten: Sollte sich die Karriereplanung im Unternehmen als Sackgasse

erweisen, kann der Angestellte noch als Selbstständiger reüssieren.

Erfolg auf der anderen Seite des Bewertungsschemas bezeichnet die Optionenvielfalt. Anders als das Scheitern ist Erfolg nicht abzustufen. Im Erfolg erfüllen sich die Erwartungen der zuvor getroffenen Entscheidungen. So erweist sich eine getroffene Entscheidung als Bedingung für weitere Handlungsoptionen. Mit Erfolg lässt sich also an die nunmehr gegebenen Möglichkeiten für die Gestaltung von Zukunft in sachlicher, sozialer und zeitlicher Hinsicht erneut mit weiteren Entscheidungen anschließen.

Gleichwohl erweist sich mancher Erfolg doch als das Gegenteil. Etwas später unter anderen Umständen betrachtet, stellt sich die Erfüllung der Erwartungen nicht immer als Gewinn von Optionen heraus. Der Erfolg hat sich zur Illusion verflüchtigt: ein Pyrrhussieg. Statt auf einer Kreuzung befindet man sich auf dem Holzweg in die Sackgasse. Das Schema Scheitern und Erfolg, mit dem die Resultate von Entscheidungen bewertet werden, erweist sich als Kippfigur. Wird die Perspektive geändert, so verändert sich auch das Bewertungsschema. Aber so wie sich Erfolg als Scheitern herausstellen kann,



steckt umgekehrt im graduellen Scheitern auch die Chance auf Erfolg. Denn die Anwendung des Bewertungsschemas ist auf die Folgen einer Entscheidung fokussiert. Selten hat dies totale Konsequenzen im Sinne absoluten Scheiterns.

Dynamische Umdeutungen

Die Variabilität des Bewertungsschemas von Scheitern und Erfolg bietet die Möglichkeit, das Verdikt des Scheiterns zur Wiedererlangung von Optionen zu interpretieren. Eine Form des Umgangs mit dem Scheitern ist der Betrug. Damit wird versucht, erst gar nicht zu scheitern. Erscheint Scheitern allerdings unausweichlich, kann diese auch provokant zum Bestandteil des Erfolges erklärt werden. Ein häufiger Fall, das Scheitern zu verkehren, ist der hypothetische Vergleich mit gravierenderen Fällen des Scheiterns. Der Verweis auf das Scheitern Anderer ist zugleich eine Proklamation des dazu relativen, eigenen Erfolgs. Dies mündet im Euphemismus, vom Scheitern Lernchancen abzuleiten. Auch damit wird versucht, Optionen wiederzuerlangen. Scheitern lässt sich aber auch ignorieren im festen Glauben an Verbesserung.

Weitere Varianten des Umgangs mit dem Scheitern finden sich nicht nur, aber häufig, im Alltag von Organisationen. So lassen sich Entscheidungen vergessen, Verantwortlichkeiten andauernd verschieben oder die Folgen in untergeordnete oder fremde Einheiten ausdifferenzieren wie etwa in Bad Banks.

Der Umgang mit dem Scheitern ist wegen des Entscheidungszwangs notwendig. Nur wenn man in der Lage ist, trotz Scheiterns andere Optionen zu erlangen, kann man erneut entscheiden. Aus diesem Grund bevorzugt die Moderne den Erfolg. Angesichts der Wahrscheinlichkeit des Scheiterns von Entscheidungen aber bedarf es dazu Motivation, was vor allem durch Veränderungssemantiken erfolgt, die Zukunftsbeherrschung suggerieren. Bis zur Aufklärung war der Fortschrittsglaube solch eine Motivation. Inzwischen wurde der Fortschritt durch Reform und Innovation abgelöst, die nun in allen Bereichen der Gesellschaft zu finden sind. Auch wenn damit eine Aushöhlung der Begriffe einherging, sind diese Semantiken nicht wirkungslos. Sie sind im

Gegenteil unverzichtbar, weil sie den so dringend nötigen Erfolg versprechen.

Die stoische Option: Vermeidung des Scheiterns bei Verzicht auf Erfolg?

Die unausweichliche Bevorzugung des Erfolgs in der Moderne führt dazu, dass die Kippfigur des Bewertungsschemas nicht zur Ruhe kommt. Es nimmt viel Aufmerksamkeit in Anspruch, sobald selbstständige Entscheidungen zu treffen sind. Je mehr Entscheidungen aber getroffen werden, umso häufiger kommt das Bewertungsschema zur Anwendung. Dem Schema von Scheitern und Erfolg lässt sich nicht entkommen, eben weil der Erfolg bevorzugt wird. Doch von der Perspektive des Scheiterns ist der Erfolg bloß die Illusion des Gelingens. Vom Blickwinkel des Erfolgs wird das Scheitern nur vorläufig suspendiert.

Mancher sieht im Mantra des Erfolgs die Ursache für eine beschleunigte Unruhe, ein Fieber, welches das moderne Leben befallen hat. Ein Blick zurück zur Antike drängt sich auf: Dem unvermeidlichen Schicksal gegenüber empfahl der späte Stoiker Epiktet: »Verlange nicht, dass die Dinge gehen, wie du es wünschst, sondern wünsche sie so, wie sie gehen, und dein Leben wird ruhig dahinfließen.« Für ein glückliches Leben sollte man sich den eigenen Wünschen so weit wie möglich entziehen. Doch wie lässt sich auf dieser Grundlage entscheiden? Man müsste auf Zukunft verzichten.

Weil die Zukunft wie die Vergangenheit in einer komplexen und kontingenten Welt unbestimmt bleiben, müssen sie durch Entscheidungen immer wieder bestimmt werden. Denn wenn keine Entscheidung getroffen wird, ist auch das eine Entscheidung, nämlich der Verzicht auf Zukunft. Darum entkommt man dem Schema von Erfolg und Scheitern nicht. Erst wenn

gescheitert werden kann, ist auch Erfolg möglich. Alltätlich und fast problemlos gelingt es, Scheitern so umzudeuten, dass sich weitere Möglichkeiten ergeben. Aber diese zwingen wiederum zu Entscheidungen, die sich vom Scheitern immer unbesehen mitbestimmen lassen: als Zielanpassung oder Lernprozesse. Insofern bleibt die Möglichkeit des Scheiterns, auch jenseits der gegenwärtigen Mode, über Scheitern zu reden, weiterhin »heimlich prominent«.

Literatur:

Bacon, Francis (1990)
Neues Organon. Hamburg.

Cevolini, Alberto (2013)
Versicherung statt Verantwortung. In: John, René / Rückert-John, Jana / Esposito, Elena (Hg.): *Ontologien der Moderne.* Wiesbaden, S. 153–164.

Esposito, Elena (2007)
Die Fiktion der wahrscheinlichen Realität. Frankfurt/Main.

John, René; Langhof, Antonia (2014)
Einsichten ins Scheitern als Motor des Erfolgs. In: Dies. (Hg.): *Scheitern – Desiderat der Moderne?* Wiesbaden, S. 323–338.

Junge, Matthias (2004)
Scheitern: Ein unausgearbeitetes Konzept soziologischer Theoriebildung und ein Vorschlag zu seiner Konzeptionalisierung. In: Junge, Matthias / Lechner, Götz (Hg.): *Scheitern. Aspekte eines sozialen Phänomens.* Wiesbaden, S. 15–32.

Koselleck, Reinhart (2010)
Fortschritt und Niedergang – Nachtrag zur Geschichte zweier Begriffe, In: Ders.: *Begriffsgeschichten.* Frankfurt/Main, S. 159–181.



Der Umgang mit dem
Scheitern

Nachher ist man immer klüger – Schicksal oder Potenzial?

Dr. Klaus Doppler

Die Perspektive meiner Ausführungen

Seit vielen Jahren berate und begleite ich Entwicklungs- und Veränderungsprozesse in Unternehmen, sowohl Großunternehmen wie auch kleinere Unternehmen, sowohl privatwirtschaftlich betriebene Unternehmen wie auch Non-Profit-Organisationen. Ich trainiere und coache Führungskräfte und Teams. Ich habe Philosophie und Theologie studiert, bin ausgebildet als Tiefenpsychologe und Gruppendynamiker – und habe gemeinsam mit Kollegen das Thema Organisationsentwicklung im deutschen Sprachraum bekannt gemacht. In den letzten zwanzig Jahren habe ich mich u. a. auf das Thema Change Management fokussiert.

Scheitern, »schöpferisch zerstören« (Schumpeter) und Innovation sind konstante Kernelemente meiner Arbeit.

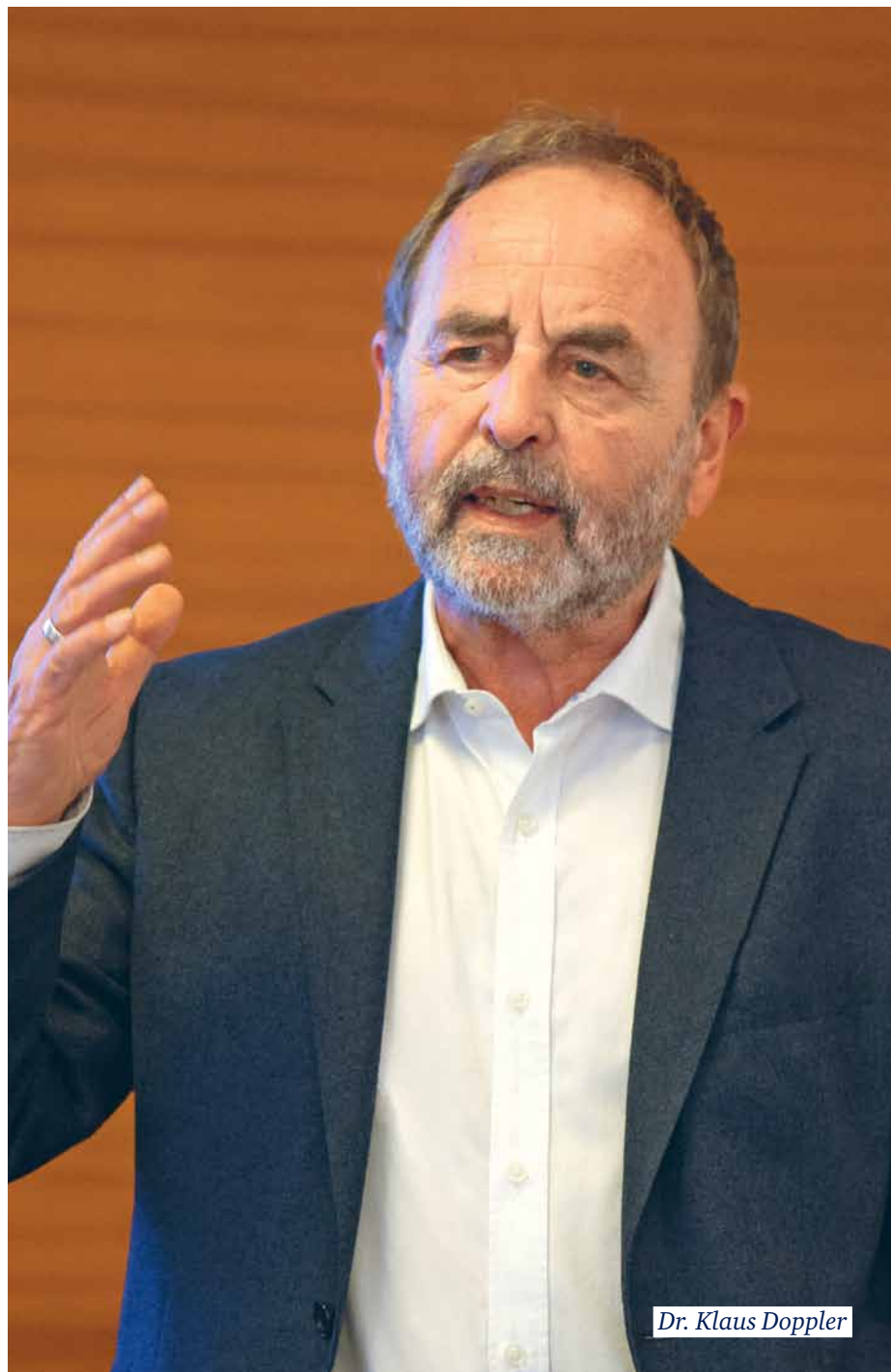
Der Kontext, in dem wir leben

Das generelle Umfeld ist u. a. durch folgende Aspekte gekennzeichnet:

- globale Vernetzung
- nicht kalkulierbare Entwicklungen – technologisch, wirtschaftlich, gesellschaftlich und politisch
- Digitalisierung in allen Bereichen (Stichworte: »Industrie 4.0«, »Internet der Dinge«)
- prinzipiell offener Zugang zu allen Informationen
- zunehmende Spannungen und Auseinandersetzungen im Kampf um Ressourcen, Verteilung von Eigentum oder Einkommen, gesellschaftliche (auch religiöse) Leitwerte und politische Steuerungsmodelle
- ansteigende Zudringlichkeit und Gewalt von Seiten der Benachteiligten

Insgesamt ist unser Umfeld durch eine hohe Unsicherheit geprägt und kaum berechenbar, gleichzeitig sind wir mit vielen unterschiedlichen, zum Teil widersprüchlichen Logiken konfrontiert.

Daraus resultiert eine Art Grundfrage: Wie kann es gelingen, in diesen unsicheren und



Dr. Klaus Doppler

teilweise bedrohlichen Umwelten erfolgversprechend zu überleben?

Beobachtungen, wie Menschen und Unternehmen auf diese allgemein bekannte Situation reagieren

- Die Entwicklungen werden nicht rechtzeitig zur Kenntnis genommen.
- Die prinzipiell erkannten Trends werden nicht ernst genommen.
- Man klammert sich an den bisherigen Erfolg der gewohnten Muster.
- Viele haben Angst und weigern sich deshalb, bestehende Muster zu zerstören, solange sie keine Erfahrungen mit neuen Mustern gemacht haben.

In der Konsequenz führt dies dazu, dass viele versuchen die neuen, nicht berechenbaren Herausforderungen mit den alten Mustern zu bewältigen. Von Eckard Minx habe ich dazu die Formulierung übernommen: »Wir fahren nach vorn, den Blick in den Rückspiegel gebannt.«

Die Zukunft ist im Grunde nicht zu managen – zumindest nicht mit den herkömmlichen Mustern

Zum Beispiel Banken: Bill Gates hat schon vor vielen Jahren die Prognose gewagt: *»Banking is necessary, banks are not!«* Viele Sparkassen und Banken klammern sich nach wie vor fest an das Filialsystem, versuchen zu modifizieren, zu adaptieren, trauen sich aber nicht, einen radikalen Modellwechsel vorzunehmen, spielen auf Zeit in der Hoffnung, es wird schon nicht so schlimm kommen ...

Zum Beispiel Automobilunternehmen: Fragen, die alle beschäftigen, sind u. a. Einsparung von Energie durch neue Formen der Energiegewinnung (Elektro oder Wasserstoff) und neue Werkstoffe (Aluminium, Carbon),

Ausrichtung an Mobilität und »Sharing Economy« statt an Besitz, Auto als Homeland für digitalisierte Kommunikation (Autopläne von Google und Apple). De facto wetteifern aber die Automobilunternehmen aktuell, den Markt möglichst abzustecken durch PS-starke (SUV-)Modelle in allen Variationen ...

Zum Beispiel Diakonie und Caritas: Alle spüren, wie stark sich die staatlichen Ressourcen zur Unterstützung von Aktivitäten für Benachteiligte verknappen. Notwendig wäre, die Aktivitäten professioneller zu organisieren. Stattdessen wird weiterhin mit Hilfe von engagierten, aber zum Teil wenig qualifizierten Mitarbeitern und entsprechend wenig qualifiziertem Management weitergearbeitet – dies alles unter dem Deckmantel einer Unternehmenskultur geprägt von als Norm gesetzter Nächstenliebe und häufig damit verbundener »Harmoniediktatur« und Konfliktscheu.

Statt sich mit der neuen Situation radikal auseinanderzusetzen, sich gegebenenfalls auch von alten Kulturen und von darauf fokussiertem Management rechtzeitig zu verabschieden, versuchen die meisten, die generelle Situation zu verdrängen oder schönzureden, und probieren, sich die zukünftige Welt mit Hilfe der alten Unternehmenskultur und der gewohnten Verhaltensmuster zu erschließen



und die damit verbundenen Herausforderungen zu meistern. Sie extrapolieren den erreichten Status quo in die Zukunft. Sie möchten alles im Griff haben beziehungsweise behalten (als ob das je der Fall gewesen wäre ...) und mit dem Handeln warten, bis sie das dazu nötige Wissen und die notwendige Sicherheit haben. Sie betrachten nach wie vor Kontinuität als einen Wert an sich – unabhängig von sich verändernden Rahmenbedingungen. Und genau darin besteht eines der grundlegenden Probleme.

Wie könnte es gelingen, sich optimaler auf die Zukunft einzustellen und diese mitzugestalten? Welches sind die Faktoren des Gelingens?

Die neue Welt – ein Eldorado für Experimente und Lernen aus Scheitern

Um den neuen Anforderungen gerecht zu werden, bedarf es einer generellen Grundhaltung, die von folgenden Aspekten geprägt ist:

Erkunden statt Wissen

Kinder gehen auf Erkundung und stellen viele Fragen, Erwachsene wissen Bescheid und erklären anderen (auch ungefragt), was sie alles wissen. Wir benötigen die Lust, laufend auf Erkundung aus zu sein und ernst zu nehmen, was wir entdecken. Philosophische Anregungen dazu hat u. a. Karl Popper formuliert mit seinem Leitspruch »Alles Leben ist Problemlösen« und mit seinen Ausführungen über »die offene Gesellschaft und ihre Feinde«. Konsequenz: Wir benötigen keine Utopie und keine Revolution, wohl aber Reformprogramme, die dem Kriterium »Versuch und Irrtum« folgen.

Diversity / Vielfalt

Wir werden auf der Erkundungstour immer wieder Neues finden, vieles, was mit unserer Perspektive nicht zusammenpasst, sich zum Teil sogar substanziell widerspricht. Wir

begegnen einer Vielfalt in vielerlei Dimensionen. »Managing Diversity« ist nicht einzugrenzen auf die Aspekte, die Geschlechter in allen (Misch)formen wertzuschätzen und fair zu berücksichtigen, aus unterschiedlichen Kulturen Nutzen zu ziehen, unterschiedlichen Begabungen und Befähigungen unter dem Stichwort »Inklusion« gerecht zu werden, sondern geht weit darüber hinaus. Vielfalt benötigt es auch im Hinblick auf die Verwendung von Technologien, Entwicklung von Strategien und Gestaltung von gesellschaftlichen Herausforderungen.

Der indisch-amerikanische Wirtschaftswissenschaftler, Professor für Unternehmensstrategie sowie weltweit anerkannte Unternehmensberater C. K. Prahalad hat bereits Ende der neunziger Jahre des vergangenen Jahrhunderts *managing discontinuities* als eine der wesentlichen Anforderungen definiert, denen Manager in Zukunft genügen müssen.

Simultan handeln

Wir werden uns von einem lange bewährten Modell verabschieden müssen, schrittweise sequenziell vorzugehen, erst das eine zu beenden, bevor wir den nächsten Schritt in Angriff nehmen.

Das neue Modell heißt simultan im experimentellen Modus handeln. Das bedeutet, große Konzepte oder Projekte in Module auseinandernehmen, im *Jetzt* mehrere Aktionen gleichzeitig treiben, um frühzeitig Erfahrungen zu gewinnen. Dies gilt einerseits im Hinblick auf die sachlichen Aspekte und die damit verbundene Sachlogik, aber auch auf der emotionalen Ebene und der zugrunde liegenden Psycho-Logik, nämlich wie die Betroffenen bestimmte Themen erleben, wie sie damit umgehen, wo, warum und in welcher Form gegebenenfalls Blockaden auftreten und wo Energiefelder brachliegen und wie

diese erschlossen werden könnten. Alles Handeln wird in diesem Modell als anpassungsfähiger Entwurf immer wieder aktualisiert.

Kernfrage für Manager

Manager sind häufig getrieben, mit ihrem Handeln auf die Kernfrage »Was ist zu tun?« zu reagieren. In Zeiten hoher Unsicherheit und Unberechenbarkeit ist eine andere Frage entscheidender: »Was ist los?« Von Albert Einstein soll die Aussage stammen: »Ist ein Problem erst einmal erkannt, ist der Weg zu seiner Lösung eine Selbstverständlichkeit!«

Leitlinie eines ausgewiesenen Forschers

Ob ein Experiment den gegebenenfalls erhofften Ergebnissen entspricht, dürfte für einen guten Forscher keine Rolle spielen. Selbst eine Enttäuschung würde er als Ent-Täuschung, d. h. als eine Täuschung weniger, betrachten. Unerwartete Ergebnisse würde er neugierig unter die Lupe nehmen.

Der zeitgemäße Manager wird in ähnlicher Weise die Folgen seines experimentellen Handelns bewerten.

Man kann nicht nicht-entscheiden

Viele handeln in der Fiktion, sie könnten Entscheidungen verschieben. In einem dynamischen Umfeld bedeutet eine Entscheidung verschieben, die Entscheidung zu treffen, den Status quo aufrechtzuerhalten. Das bedeutet gleichzeitig, dem aus der Vergangenheit legitimierten Zustand die Vorfahrt zu geben gegenüber einem neuen Ansatz. Wie kann diese automatische Vorfahrt der Vergangenheit begründet werden, wenn sich die Rahmenbedingungen drastisch verändert haben?

Persönliche Grundhaltung

Man muss unbekannten Herausforderungen nicht unbedingt mit Begeisterung begegnen. Aber sich vorwiegend mit Angst und äußers-

ter Vorsicht zu bewegen, ist auch kein empfehlenswertes Modell. Zumal für Manager und Führungskräfte, an deren Verhalten sich andere ausrichten.

Erstrebenswert ist wohl eine Mischung aus genereller Zuversicht, Vertrauen in die eigene Kompetenz und den Kooperationswillen der Beteiligten sowie einem stabilen Selbstwertgefühl mit ausreichender seelischer Robustheit, um auch Krisen persönlich unbeschadet zu überstehen beziehungsweise zu verkraften.

Ein integrierter ganzheitlicher Ansatz

Ein Friseur schneidet häufig nicht, wie er soll, sondern wie er kann. Ähnlich verhalten sich Manager oder auch Berater. Man hat seine Lieblingsperspektive und bevorzugte Handlungsdimension entsprechend der erworbenen Kompetenz und den zurückliegenden Erfahrungen. Auch hier kann eine renommierte Person als Zeuge dienen: Johann Wolfgang von Goethe – »Man sieht nur, was man weiß.« Eindimensionales Handeln kann leicht zu einem geradezu programmierten Scheitern führen. Das eingangs geschilderte unsichere Umfeld und die zuvor beschriebenen zum Teil noch vorherrschenden Reaktionsmuster von Managern und Unternehmen verlangen ein mehrdimensionales und vernetztes Vorgehen, wenn Entwicklungen und Veränderungen gelingen sollen.

Es sind vor allem vier Kontexte, die bei der Konzeption, Durchführung und Begleitung von Entwicklungs- und Veränderungsprozessen zu berücksichtigen sind:

1. das jeweils relevante wirtschaftliche, technologische, gesellschaftliche und politische Umfeld,
2. die unternehmensspezifischen Faktoren, z. B. Strategie, Prozesse, Strukturen, Finanzen, Personal, Kunden, Produkte, Märkte und Wettbewerb,



3. die emotionalen Befindlichkeiten und die mikropolitischen Interessen und Strategien der Betroffenen und beteiligten Akteure,
4. die dem Verhalten zugrunde liegenden persönlichen Muster und Lebenseinstellungen, Erfahrungen und Erwartungen der Betroffenen und Beteiligten.

Die Herausforderung ist deshalb hoch, weil diese Dimensionen sowohl emotionale wie auch sachlogische Aspekte miteinander vermischen und deshalb auch nicht isoliert betrachtet und gesteuert werden können. Ihre Vernetzung führt immer wieder zu neuen Überraschungen, die nicht eingeplant werden können, auf die aber sehr wohl reagiert werden muss.

Ausblick

Manager hoffen immer wieder auf rational schlüssige Vorgehensmodelle, an denen sie sich ausrichten können, um sich nicht dem Vorwurf beliebigen Handelns aussetzen zu müssen. Mögen die von sehr renommierten Beratern und Professoren vorgeschlagenen Stufenmodelle auch noch so schlüssig erscheinen, sie stimmen einfach nicht, sie sind trivial und naiv. Solange Emotionen nicht ernst genommen und gleichwertig in die Konzeption von Prozessen und Projekten eingebaut, sondern als irreguläre oder irratio-

nale Störfaktoren bezeichnet und damit abgetan werden, darf man sich nicht wundern, wenn Entwicklungen und Veränderungen nicht gelingen. Auch bei bester integrierter Planung werden Prozesse immer wieder scheitern, man muss das Scheitern nicht zusätzlich geradezu planen. Das gilt m. E. auch für die Überbetonung von Bauchgefühl und eingespielten Faustregeln, um Entscheidungen zu treffen. Die Entwicklung des Bauchgefühls und von Faustregeln sind jeweils in einem bestimmten Umfeld entstanden. Wenn das Umfeld sich deutlich verändert, können solche Orientierungen zu tödlichen Fallen werden.

Um auf den Titel zurückzukommen: *Nachher ist man immer klüger – Schicksal oder Potenzial?* Nachher ist man tatsächlich immer klüger. Das bleibt sozusagen Schicksal, weil eben vieles nicht vorab planbar ist. Aber die tatsächlichen Entwicklungen wirklich zur Kenntnis nehmen, sie neugierig untersuchen, wie es dazu kommen konnte, bedeutet dieses sogenannte Schicksal zum Potenzial zu erheben, um daraus für die weitere Entwicklung Ideen zu kreieren. Meine Antwort lautet also, *Schicksal und Potenzial* zugleich.



Der Umgang mit dem
Scheitern

Lernen durch Scheitern – vom Umgang mit Zielen und Erwartungen

Dr. Elizabeth Harrison

Dies ist meine Geschichte. Sie ist persönlich und keine Lösung für jeden. Sie erzählt davon, wie ich erzogen wurde und wie ich denke.

Ich komme aus dem Süden der USA, aus Georgia. Dort bin ich aufgewachsen. Uns Kindern wurde beigebracht, dass es wichtig sei, auf ein Ziel im Leben hinzuarbeiten. Es sollte ein Ziel sein, das unsere Fantasie beflügelte, an das wir glaubten und das unsere Fähigkeiten stärkte, dieses Ziel zu erreichen. Dieses Lebensziel – sei es eine Vision oder eine Mission – sollte dem Wohl anderer zugutekommen und es sollte von Bestand und Wert sein. Verankert waren diese Ziele in dem so typischen amerikanischen Glauben, dass alles möglich ist.

Seit 1984 lebe ich in Europa, vorwiegend in Deutschland. Ich habe an deutschen Universitäten und in einer internationalen Investment Bank gearbeitet. Ich habe sogar mein eigenes Consultingunternehmen gegründet.

Und dennoch dauerte es bis Mitte der Neunziger, bis ich meine wahre »Berufung« erkannte und endlich ausdrücken konnte, was ich wirklich anfangen wollte mit meinem Leben:

Ich wollte helfen, ein Gesundheitssystem zu schaffen, das begreift, wie wichtig und wie unerlässlich menschliche Gefühle – Angst, Freude, Leid, Schmerz – für den Heilungsprozess sind.

Ich wollte helfen, ein Gesundheitssystem zu gestalten, das Innovationen Raum gibt und das Menschen – Angestellten, Patienten, Freunden und Familie gleichermaßen – genügend Zeit gibt, mit den eigentlichen Veränderungen zurechtzukommen.

Ich möchte Gesundheitseinrichtungen leiten, um mit Vertrauen und Präzision das Augenmerk auf die Charakterbildung zu richten und nicht auf die Bildung von Königreichen.



Dr. Elizabeth Harrison

Ich möchte dazu beitragen, die Praxis der Gesundheitsversorgung zu verändern, für immer zu verändern, jeden Tag ein bisschen mehr.

Warum bin ich davon überzeugt, dass *ich* die Praxis der Gesundheitsversorgung verändern kann? Weil man mich gelehrt hat zu glauben, dass man mit harter Arbeit Wunder bewirken und Träume erfüllen kann.

Meine Eingangsworte zeigen, wie Amerikaner meiner Generation handeln und denken. Vielleicht klingen sie etwas arrogant, mit diesem unbändigen Prahlen in der Stimme und mit diesem oft unermüdlichen Optimismus im Ausdruck, aber stets selbstsicher.

Alle amerikanischen Kinder meiner Generation hatten von Thomas Alva Edison gehört und wollten ihm vielleicht sogar nacheifern – dem Erfinder der elektrischen Glühbirne,

des Phonographen und des Telegraphen, einem Mann mit vielen Talenten und weitreichenden Erfolgen. Auch das folgende berühmte Zitat Edisons prägte uns Kinder und steigerte unsere Arbeitsmoral.

Nach zahlreichen Experimenten, Fehlern und sicherlich auch Entmutigungen beim Versuch, dauerhaftes elektrisches Licht zu erfinden, sagte Edison: »I haven't failed. I've just found 10,000 ways it won't work.« Amerikaner lernen von klein auf, dass Scheitern in Ordnung ist. Scheitern gehört zum Leben wie Laufen- oder Fahrradfahren-Lernen. Ich erinnere mich, dass mein Vater sagte: »Es macht nichts, wenn du hinfällst – du wirst bestimmt hinfallen. Dann steh wieder auf und versuche es noch einmal.«

Die kulturellen Unterschiede zeigen sich insbesondere in unseren Schulsystemen

Unsere Helden motivierten uns, und die Ereignisse, die uns umgaben, verängstigten uns. Im tiefen Süden der Sechziger aufzuwachsen bedeutete, dem Nährboden für Rassismus täglich zu begegnen. Wir sahen entrechtete Menschen, die auf der Straße lebten und in Mülleimern nach Essen suchten, tagtäglich, überall, mit unseren eigenen Augen. Wir hörten nicht nur davon. Und diese Dinge machten uns Angst und machten uns zu einer Generation der »Überleister«, der »over-achievers«, wie man uns oft nannte.

Sport spielte in meiner Generation wirklich eine große Rolle. Verlieren lernen (genauso wie großmütig Gewinnen lernen) sollte den Charakter formen. Auf dem Spielfeld übten wir den Umgang mit Misserfolgen. »Leistung« wurde immer vor dem Hintergrund von »Charakter« gemessen.





Die kulturellen Unterschiede in unserer Erziehung zeigen sich insbesondere in unseren Schulsystemen und Lehrern. Unsere Lehrer richteten ihr Augenmerk auf unser Potenzial, auf unsere Talente und Fähigkeiten. Sie bauten nicht nur auf dokumentierte Leistungen, sondern motivierten die Schüler ihr emotionales, akademisches und physisches Potenzial zu entdecken. Wir bekamen Lob als Ermutigung, Führung und Disziplin statt vernichtender Ermahnungen für Dinge, die schiefgegangen waren. Sogar im ärmsten aller Schulsysteme der damaligen USA wurde jedem Schüler ein Berater zur Seite gestellt.

Diese Form der Beratung war zentraler Bestandteil des amerikanischen Schulsystems und verkörperte die amerikanische Kultur. In Anbetracht des ständigen Fokus darauf, was wir mit unseren Talenten anfangen *könnten*, lautete die schlimmste – und persönlich peinlichste – Kritik: »Du schöpfst dein Potenzial nicht aus.«

Die amerikanische Kultur basiert darauf, Erwartungen zu erfüllen. Abgesehen von Schulnoten, wird »Erfolg« oder »Misserfolg« relativ zu Erwartungen definiert. Hinter Erwartungen zurückbleiben bedeutet, dass

eine Kurskorrektur notwendig ist. Das deutsche Wort für »failure« (»Versagen«) hat einen moralistischen Unterton. In den USA würde ein solches Urteil nur gefällt werden, wenn jemand daran scheitert, wieder aufzustehen, und es also nicht noch einmal versucht.

1997 gründete ich eine Consultingfirma. Sie hatte sich aus einer Abteilung herausgebildet, die ich aufgebaut und für eine französisch-deutsche Bank geleitet hatte. Die Consultingfirma arbeitete äußerst erfolgreich und unsere Auftragsbücher waren schon im ersten Jahr voll. Ich hatte mich auf Klinik-Rettung bzw. Turnaround-Management für öffentliche Kliniken spezialisiert. Mit großem Erfolg hatte ich Krankenhäuser und andere Gesundheitseinrichtungen in Deutschland umstrukturiert. Ich war bekannt für mein diplomatisches Geschick in Verhandlungen mit Verbänden und Politikern, aber auch im Aushandeln guter Geschäfte für meine Kunden mit den Krankenkassen und im Lösen von Arbeitskämpfen. In den späten 2000er-Jahren konnte ich mein Unternehmen mit einem stattlichen Gewinn verkaufen. Damals wurde ich angesprochen und gefragt, ob ich mir vorstellen könnte, nach München zu ziehen, um dort die

zweitgrößte öffentliche Klinikgruppe Deutschlands zu leiten. Ich wollte diese Stelle, weil ich fühlte, dieser Aufgabe gewachsen zu sein. Und meine Freunde und Kollegen hatten zu mir gesagt: »Wenn jemand das Städtische Klinikum München leiten kann, dann bist *du* das.« Im gleichen Atemzug warnten mich die meisten jedoch davor, diesen Job anzunehmen. »Politik in München ist anders als alles andere, was du jemals gesehen hast oder sehen wirst«, lautete die Warnung. Doch das kümmerte mich nicht. Jetzt wollte ich den Job umso mehr.

Nachdem ich vier Gesprächsrunden absolviert hatte und in zwei Vorstandspräsentationen dargelegt hatte, wie ich die Zukunft der Münchner Kliniken sähe und welches Programm ich hätte, erhielt ich die Zusage: Ich war zur neuen Geschäftsführerin und Arbeitsdirektorin gewählt worden und sollte so bald als möglich anfangen. Die Münchner Kliniken hatten gerade einen großen medizinischen Skandal durchlaufen (*Anm.: verunreinigte OP-Siebe*), wodurch eine Lawine an Untersuchungen in deutschen Krankenhäusern ins Rollen kam. Auch mussten drei der vier Führungskräfte der Münchner Klinikgruppe gehen.

Die Dinge entwickelten sich von Anfang an seltsam. Ich deckte ein Problem nach dem anderen in der Klinikgruppe auf. Einige waren medizinischer Natur, die meisten waren fragwürdige unternehmerische Entscheidungen, die anscheinend einen politisch motivierten Hintergrund hatten. Je eingehender ich mich mit der Organisation befasste, je mehr ich versuchte, Reputation aufzubauen und organisatorische Einstellungen dahingehend zu ändern, den Patienten immer an die erste Stelle zu stellen, desto mehr Probleme deckte ich auf. Aufgrund des hohen politischen Profils der Münchner Kliniken trug ich diese Probleme jedes Mal



an die Spitze heran, an den damaligen Oberbürgermeister und dessen unmittelbare Berater und an den Leiter des Aufsichtsrates, und unterbreitete meine Vorschläge zur Lösung der Probleme. Ich warb um Unterstützung und versuchte die Probleme zu lösen, ehe sie sich zu Krisen entwickeln. Ich tat das, was ich früher auch getan hatte und wofür ich so viel Erfolg und Beifall geerntet hatte.

Je mehr ich aufdeckte und dem damaligen Oberbürgermeister und dessen Beratern berichtete, desto schlechter wurde unsere Beziehung. In gleichem Maße, wie mich die Zeitungen und Gesundheitsmagazine für meine diplomatische Aufrichtigkeit und für meine Problemlösungen respektierten, wurde mir von den Lokalpolitikern Inkompetenz und Führungsschwäche vorgeworfen. Während der ganzen Zeit hatte ich die Unterstützung der Chefarzte der Klinikgruppe. Was die Sache verkomplizierte, war die Sorge um die Ergebnisse zweier großer Wahlen in den nächsten Monaten. Die langjährige Koalition aus SPD und Grünen war



für ihre enge Verbundenheit mit den Gewerkschaften zunehmend unter Beschuss geraten. Es war definitiv die falsche Zeit für schlechte Nachrichten. Während ich mich weiterhin um Unterstützung bemühte und versuchte, die Probleme ruhig und effizient zu lösen, nutzte die politische Opposition im Rathaus jede Gelegenheit, die vermeintlich schlechten Managementpraktiken der damaligen Verwaltung hervorheben. Es drohte der Konkurs für die Klinikgruppe. Als Geschäftsführerin war ich dafür verantwortlich, vor Gefahren wie dieser zu warnen und zu handeln.

Der damalige Oberbürgermeister begann, mich in den Zeitungen scharf zu kritisieren, meine Kollegen in der Unternehmensführung wandten sich gegen mich, als meine beharrlichen Rufe nach Entscheidungen von Seiten der kommunalen Eigentümer lauter wurden. Alle – die Stadt, der Aufsichtsrat, sogar meine Kollegen in der Unternehmensführung –, wir alle konsultierten zusammen oder einzeln Anwälte wegen möglicher

juristischer Konsequenzen oder nicht getroffener Entscheidungen. Die Krux an der Sache war, dass die Unternehmensführung gesetzlich für die Entscheidungen verantwortlich gemacht wurde, auch für Entscheidungen, die in politischen Gremien gefallen waren. Ich wusste, dass die Kliniken ihre schwerste Krise durchliefen. So vieles musste verändert werden, aber dafür benötigten wir eine Entscheidung der städtischen Eigentümer. Die Lösungen lagen auf der Hand, aber sie waren politisch nicht opportun.

Jeden Morgen grauste es mir davor, zur Arbeit zu gehen. Jeden Abend hatte ich Alpträume, was am nächsten Tag geschehen würde. Ich wusste, dass die Zeit knapp wurde – für die Kliniken und für mich. Im Dezember 2013 fasste ich den Entschluss, meine Ämter als Geschäftsführerin und Arbeitsdirektorin niederzulegen. Ich löste mein Arbeitsverhältnis nicht auf, sondern stellte meine Ämter zur Verfügung. Dies war eine der härtesten Entscheidungen in meinem Berufsleben. Angesichts der Zwänge,



die mir auferlegt waren, konnte ich mein Amt nicht mit der von mir stets geschätzten Integrität ausführen.

An dem Tag, an dem ich meine Entscheidung zuerst dem damaligen Oberbürgermeister und dem Stadtrat, dann meinen Kollegen in der Geschäftsführung und anschließend meinen direkten Mitarbeitern mitteilte, hatte ich das Gefühl, als fiele ein schwerer Stein von meinen Schultern. Ich war mir sicher, die richtige Entscheidung getroffen zu haben. Auch hoffte ich, diese Nachricht würde die vielen politisch dominierten Kliniken und Gremien in Deutschland aufwecken und ihnen bewusst machen, dass es bei Gesundheitsfürsorge um Patienten und nicht um Politik geht.

Die nächsten Wochen waren furchterlich. Sie waren geprägt von persönlichen Enttäuschungen und einer öffentlichen Diskussion über meine (mangelnde) Führungsfähigkeit. Viele Leute, mit denen ich eng zusammengearbeitet hatte, viele Leute, denen ich geholfen und die ich unterstützt hatte, brachen den Kontakt zu mir ab. All die positiven Veränderungen, die ich herbeigeführt hatte, waren plötzlich nicht mehr relevant.

Ein kleiner Trost waren die Kommentare einiger Zeitungen, die auf die Unmöglichkeit erfolgreicher Krankenhausrettung hinwiesen angesichts des Einflusses, den die Politik bei Entscheidungen über Klinikangelegenheiten nehme. Weiteren Trost erfuhr ich von Menschen, die ich respektierte. Sie boten Unterstützung, einen systemischen Blick auf die Situation und eine neue Perspektive für meine berufliche Karriere.

*I haven't failed. I've just
found 10,000 ways it
won't work*

Ich habe mich selbst immer als »Macherin« gesehen, als jemand, der Entscheidungen fällt und Verantwortung übernimmt, als eine unerschrockene Führungsperson. Es fiel mir sehr schwer, die Entscheidung, meine Ämter als Geschäftsführerin und Arbeitsdirektorin niederzulegen, mit dem Bild, das ich von mir selbst habe, in Einklang zu bringen. Zum ersten Mal in meinem Leben war Scheitern – also den Erwartungen meiner Angestellten, der Kollegen, der politischen Verantwortung nicht gerecht zu werden und, was am

schlimmsten war, *meinen* Erwartungen an mich selbst nicht gerecht zu werden – Wirklichkeit geworden.

Was habe ich aus dieser Erfahrung gelernt? Die Lektionen aus meiner Jugend in den USA haben mich emotional und geistig gerettet. Es gibt große Unterschiede in der Art und Weise, eine Organisation zu führen und zu lenken. Ein Ansatz besteht darin, an der Spitze einer Organisation zu stehen, um Fehler zu vermeiden, mit anderen Worten, keinen Staub aufzuwirbeln. Der andere Ansatz – und das ist der, den ich in meiner Jugend gelernt habe – besteht darin, vorsichtig Risiken einzugehen und einen Claim für künftigen Erfolg abzustecken. Es bedeutet, die richtigen Leute an die richtigen Stellen einer Institution zu setzen, so wie es Jim Collins in seinem einflussreichen Buch *Good to Great* ausdrückte: »getting the right people on the bus, the wrong people off the bus, and assigning the right seats«. Diese Strategie lässt sich nicht immer mit besseren Wahlergebnissen vereinbaren, sie ist aber unabdingbar für Zukunftsfähigkeit und langfristigen Erfolg. Davon bin ich überzeugt.

Im Fall der Städtischen Kliniken München prallten zwei Denkweisen aufeinander: das politische System von Risikovermeidung und Wählermaximierung und die unternehmerische Strategie von Risikoübernahme und schmerzvollen organisatorischen Umstrukturierungen. Ich musste erkennen, dass meine Bemühungen, das System der Städtischen Klinik umzustrukturieren, nicht funktionierten. In diesem politischen und institutionellen Umfeld war ich gescheitert.

Würde ich die Dinge heute anders machen? Definitiv. Heute bin ich gestählt und weiß, dass man politischer Macht am besten durch gleich starke Gegenmacht begegnet, nicht durch schonende Worte. Heute weiß ich,



wie unverzichtbar es ist, Erwartungen zu benennen und zu beziffern und von Beginn an zu erklären, unter welchen Bedingungen es bedarf, um diese Erwartungen zu erfüllen und erfolgreich zu sein. Auch habe ich gelernt, dass ich wirklich die Person bin, die ich zu sein hoffte: Ich war nicht bereit, meine Integrität im Namen der Diplomatie zu opfern. Ich bin bereit und in der Lage, eine Niederlage einzugestehen. Ich bin bereit und in der Lage, eine schwierige Position anzunehmen, auch wenn dies bedeutet, öffentlich verspottet und beschämt zu werden. Und ich kann tatsächlich wieder aufstehen.

Wenn es jemandem nicht gelingt, Erwartungen zu erfüllen, so geht es nicht um moralisches Fehlverhalten, sondern darum, nach einer Niederlage wieder aufzustehen und es aufs Neue zu probieren, dieses Mal mit mehr Weisheit und Kraft.

Literatur:

Collins, Jim (2003)

Der Weg zu den Besten: Die sieben Management-Prinzipien für dauerhaften Unternehmenserfolg. München.



Der Umgang mit dem
Scheitern

Unverdrossenheit

Was die Komödien des Kinos über das Scheitern lehren

Bert Rebhandl

Eine der berühmtesten Definitionen der Komödie stammt von dem deutschen Philosophen Hegel. Er beschreibt sie als eine literarische Gattung, »in welcher die Subjektivität als solche in Wollen und Handeln sowie die äußere Zufälligkeit sich zum Meister aller Verhältnisse und Zwecke machen«. Die Tragödie wäre dagegen die Gattung der Notwendigkeit. Dort kann man dementsprechend eigentlich nicht scheitern. Denn es wird ohnehin (von den Göttern oder vom Schicksal) über einen verfügt, was zu geschehen hat. Die Komödie wiederum ist die Gattung, die Spielräume entfaltet, weil sie von »Wollen und Handeln« bestimmt ist, das häufig von »äußerer Zufälligkeit« durchkreuzt wird. So entstehen Spielräume nicht zuletzt für das Scheitern. Wir lachen über Handlungen, die nicht so gelingen, wie sie eigentlich gemeint sind. Dieses Lachen beruht auf Lernprozessen, in denen die Menschen sich selbst als prinzipiell gleich erkennen. Auf einer Bananenschale können der reichste Mann der Welt und der ärmste

Vagabund gleichermaßen ausrutschen. Die Komödie arbeitet also auch an der Abschaffung des Schicksals und der Etablierung der freien Bemühung. Deswegen ist die Auseinandersetzung mit dem Scheitern der ganzen Gattung so wesentlich eingeschrieben. Und deswegen lohnt es sich, Antworten nach einer neuen Kultur des Scheiterns in der Komödie zu suchen.

Ich möchte in meinem Beitrag einen zweifachen Dreischritt unternehmen, um aus Beobachtungen an Komödien einige Schlüsse auf das anthropologische Phänomen der Unverdrossenheit zu machen. Mit diesem Begriff möchte ich einen Aspekt am Scheitern hervorheben, der die (meistenteils) Vorläufigkeit daran hervorhebt. Es gibt auch ein prinzipielles Scheitern, das individuell in Verzweiflung enden kann, kollektiv im Ende von Zivilisationen (beschrieben von Jared Diamond in seinem sozialhistorischen Klassiker *Kollaps*) oder unter Umständen irgendwann des menschlichen Lebens



Bert Rebhandl

insgesamt auf dem Planeten. Doch das sind Situationen, mit denen sich andere Gattungen beschäftigen: das Melodram, der Katastrophenfilm, die Apokalyptik.

Die Komödie beschäftigt sich mit den Spielräumen zwischen »Wollen und Handeln« und der »äußeren Zufälligkeit«. Die Geschichte des Slapsticks im Besonderen hat dabei eine Kultur der Unverdrossenheit entwickelt, die gerade im wiederholten Fallen auf die Nase ihr Markenzeichen gefunden hat. So entsteht jene Spannung aus Kränkung und Training, die ich in der Folge näher erörtern möchte.

Komödie als Kränkung

Der Mensch als schlecht funktionierender Automat

In Charlie Chaplins *Modern Times* werden wir in eine Welt versetzt, die charakteristisch für das 20. Jahrhundert war. Fordismus und Taylorismus haben die Produktivität enorm erhöht, allerdings um den Preis, dass die Handlungsspielräume der Möglichkeiten eingeschränkt wurden. Wer am Fließband steht und tagein, tagaus die gleichen Bewegungen vollführen muss, wird implizit selbst zu einem Automaten, einer Arbeitsmaschine, einem Roboter. Damit ist einer der Fluchtpunkte der Imagination der Moderne benannt: Sie ist auch als Bewegung der Perfektionierung verstehbar, die auf einen Menschen abzielte, der sich von seinen Fehlbarkeiten emanzipieren konnte. Der Kommunismus sowjetischer Prägung wollte das bürgerliche Individuum mit seinen falschen Bedürfnissen (Liebe, Status, Seelenheil) abschaffen und durch einen Homo sovieticus ersetzen, der sich problemlos in das soziale Glied einreihet. Der Kapitalismus amerikanischer Prägung zielte auf Subjekte, die tagsüber in der Arbeit und abends in der mit allen Konsumtengütern ausgestatteten Lebenswelt mit der Selbstverständlichkeit bewegt, die Apparate suggerieren. In der digitalen Ära



Filmstills: *Modern Times* 1936

hat sich diese Tendenz durch zahlreiche Applikationen (Apps) noch verschärft.

Chaplin, der durch die Figur eines Tramps, also eines ziellosen Streuners, berühmt wurde, zeigt in *Modern Times*, wie der Mensch durch das Fließband überfordert wird. Es lässt nämlich keine Zeit für individuelle Regungen, es setzt ein unerbittliches



Gleichmaß der Fortbewegung in der Zeit, das Fehlleistungen nicht toleriert. Die Maschine hat einen Takt, der Mensch aber kennt mehrere Zeiten, die Subjektivität zeichnet sich gerade dadurch aus, dass sie ihren eigenen Rhythmus setzt. Dieser ist charakterisiert durch körperlichen wie seelischen Eigensinn. Wir sind niemals vollständig mit uns identisch, deswegen tun wir auch manchmal Dinge, mit denen die Maschine nicht rechnet. Damit werden wir aus der Bahn geworfen.

Der Film *Modern Times* handelt von den Bemühungen, sich diesen automatisierten Rhythmen anzugleichen, und auch davon, wie diese es in sich tragen, alles zu bestimmen. Die Maschinen schaffen eine Totalität, der die Menschen nur unvollkommen entsprechen. So entsteht ein Spielraum für Scheitern – und für Unverdrossenheit. Es sei denn, jemand schaltet die Maschinen ab.

Zweite Kränkung

Der Mensch als Spielball der Elemente

Von den Komikern des frühen Kinos war Buster Keaton derjenige, der am stärksten einstecken konnte. Er spielte häufig Figuren, die auf die größte Weise in die Bredouille geraten und denen nichts anderes übrig bleibt, als sich einfach auf Gedeih und Verderb weiterzubewegen, auf führerlosen Fahrzeugen oder in anderen nicht mehr steuerbaren Situationen. In der berühmten Wirbelsturm-Sequenz des Films *Steamboat Bill, jr.* (1928) ist zu sehen, wie hilflos der Mensch den Elementen ausgesetzt ist. Ausgerechnet in der Situation, in der man sich besonders geschützt fühlen möchte, im Bett nämlich, wird William, so heißt die Hauptfigur im Film, von der Katastrophe überrascht. Ein Haus fliegt davon, das Bett wird zum Automobil, das sich buchstäblich von selbst bewegt, hin und her gejagt vom Wind. Es bedarf in dieser brenzligen Lage einer besonderen Ruhe: Wer zuckt, wird erschlagen. Das geht aus der legendär gewordenen Szene mit der umstürzenden Hauswand hervor, die William eigentlich erschlagen müsste, er steht aber so, dass er nicht von der Wand selbst, sondern von einem offenen Fenster getroffen wird – so bleibt er unversehrt gegen jede Wahrscheinlichkeit. Noch heute kann man erahnen, wie gefährlich dieser Stunt beim Drehen gewesen sein muss. Und tatsächlich hat Buster Keaton als Schauspieler fast alle der gefährlichen Mühen selbst auf sich genommen, die es

brauchte, um den Menschen als Spielball der Elemente zu zeigen.

Komödien beruhen auf dem Faktor Erleichterung: Ja, es war schlimm, aber es ist noch einmal gut gegangen, oder auch: Hurra, wir leben noch

Das Überleben ist in allen diesen Fällen ein »comic relief«, wie das mit einem einschlägigen Begriff aus der Komödientheorie genannt wird. Komödien beruhen auf dem Faktor Erleichterung: Ja, es war schlimm, aber es ist noch einmal gut gegangen, oder auch: Hurra, wir leben noch.

Der Wirbelsturm ist dabei nur ein Bild für all das, was auf den Menschen eindringt und ihn im Leben herumwirft. Die Wünsche oder, wie Freud das nannte, der Trieb können nicht minder naturgewaltig sein. Das spüren wir, wenn wir Katastrophenfilme sehen, die wir häufig gar nicht mit ihren faktischen Phantasien von verwüsteten Städten und fliehenden Massen ernst nehmen, sondern einfach als Bildfiguren für diese überwältigende Übermacht, der wir uns manchmal ausgesetzt fühlen. In den Träumen gibt es raffinierte Weisen, federleicht damit umzugehen. Das Kino hingegen arbeitet an der technischen Ausgestaltung der Katastrophenszenarien, und die Komödie ist dabei die clevere Schwester dieses anderen, schwergewichtigen Genres.

Dritte Kränkung Der Mensch ist nicht Herr im eigenen Haus

Die Tücken der Selbsttäuschung werden vor allem von dem Duo Laurel & Hardy anschaulich gemacht. Der naive Stan und der selbstgefällige Ollie sind ein Paar, das sich perfekt darin ergänzt, immer wieder die nicht inten-

dierten Folgen ihres Tuns auszubaden – zum Beispiel in der Slapstick-Komödie *The Finishing Touch* (1928), in der sie als Handwerker in einem Haus so ziemlich alles falsch machen, was man falsch machen kann. Die Komik beruht in diesem Fall auf einem Mangel an Realismus, der sich leicht auf die Gattungserfahrung übertragen lässt. Menschen sind Wesen, die sich selbst nicht vollständig begreifen, das führt entweder zu schrecklichen Konsequenzen oder lässt sich im Idealfall eben komisch auflösen. Die Hirnforschung widmet diesem Phänomen, das auch schon die Psychoanalyse beschäftigt hatte, große Aufmerksamkeit. Die Komödie hat diesen Umstand in der Figur des Tölpels klassisch werden lassen, einer Figur ohne Selbstdistanz, bei der wir sehen können, wie »etwas« oder »es« mit dem Menschen verfährt. Dinge, die wir selbst niemals tun würden, weil die Sozialisation zu mehr oder weniger erfolgreichen Ausprägungen von Reflexivität geführt hat, sehen wir in diesen Figuren komisch ausagiert. Sie rufen eine Reaktion hervor: Wie kann man nur so dumm sein?! Die Antwort darauf ist ernüchternd: Diese Dummheit ist unausweichlich, weil sie einen jeweils dort ereilt, wo man sich selbst für besonders klug oder geschickt oder über den Dingen stehend hält. Der Mensch scheitert immer entweder an sich selbst oder an etwas, was nicht zu beeinflussen ist.

***Nur wenn es gelingt,
negative Erfahrungen zu
integrieren, kann eine reife
Persönlichkeit entstehen***

Zweiter Teil: Komödie als Training

Die besprochenen Filme lassen sich nicht nur auf die Aspekte der Kränkung hin beobachten, sondern enthalten auch eine andere Facette: Sie zeigen die Serien von Verletzungen, Demütigungen, Bloßstellungen auch als einen Parcours der Ertüchtigung, der physi-

schen wie mentalen Abhärtung. Nur wenn es gelingt, negative Erfahrungen zu integrieren, kann eine reife Persönlichkeit entstehen.

Filmhistorisch betrachtet findet diese »pädagogische« Dimension der Komödie eine Intensivierung in dem Moment, in dem durch die Erfindung des Tonfilms die Sprache hinzukommt. Nun erst bekommt das körperliche Erfahrungsregister, das die stummen Slapstick-Helden entwickelt hatten, eine wesentliche Ergänzung. Denn nun kann man sich aus Situationen herausreden (und in solche hinein).

Das einschlägige Genre im amerikanischen Kino wird mit dem Begriff *Screwball* bezeichnet, im Deutschen könnte man von »schrägen« Figuren sprechen. *Screwball*-Komödien zeichnen sich nicht zuletzt dadurch aus, dass romantische Gefühle in ausgesprochen kompetitiven sozialen Zusammenhängen bestehen müssen. Männer und Frauen liefern einander regelrechte Wettbewerbe an Schlagfertigkeit, Geistesgegenwart und manchmal auch Zynismus – der allerdings niemals triumphieren darf.

Erster Aspekt: Schnelles Sprechen

Es sind interessanterweise vor allem Frauen, die in diesen Komödien durch ihre »scharfe Zunge« die Machtverhältnisse auf den Kopf stellen. Darstellerinnen wie Rosalind Russell in *His Girl Friday* oder Katharine Hepburn in *Bringing Up Baby* sind Vorbilder in dieser Disziplin der offensiven Sprechakte. Kommunikation dient hier nicht einfach der Verständigung, sondern einer unaufhörlichen Übung in Beweglichkeit, in geistiger Agilität, die auch in körperliche umschlägt. Cary Grant ist der männliche Partner, der auf diesem Niveau mithalten kann, manchmal setzt er das Niveau, manchmal muss er sich daran orientieren, weil die Frauen es setzen. Der »fast talk« macht erregte Gehirn-

tätigkeit hörbar, ein Heraustreten aus Routinen, eine erotisch besetzte Kompetitivität.

Zweiter Aspekt: Improvisation

In *Bringing Up Baby* sehen wir Katharine Hepburn in prächtiger Bekleidung in einer üppig ausgestatteten Wohnung. Ihr Problem: Sie hat eine Leopardin im Zimmer, und möchte einen Zoologen beiziehen. Der lässt sich bitten, sie geht mit dem Telefon durch die Wohnung, stolpert, fällt hin – und verwandelt diese Demütigung geistesgegenwärtig in einen Hilferuf an den zögerlichen Mann. Dieses beiläufige Beispiel für eine Fähigkeit, jederzeit im Handumdrehen ein negatives Erlebnis in ein positives zu verwandeln, ist ebenfalls ein Markenzeichen der *Screwball*-Komödien.

Dritter Aspekt: Tanz

Ich kehre zu Chaplins Film *Modern Times* zurück, um einen zusammenfassenden Aspekt hervorzuheben, der die Formen des Trainings auf einen traditionsreichen Begriff bringt: Chaplin bringt in einer berühmten Szene die Verhältnisse zum »Tanzen«. Seit Friedrich Schillers Briefen *Über die ästhetische Erziehung des Menschen* ist der Tanz ein Bild für die subtile Abstimmung zwischen Automatisierung und Freiheit, zwischen Bewegung nach Regeln und offenem Ausdruck. Hier sehen wir Chaplin, wie er auf eine Bühne muss, um zu der Musik eines Orchesters die »Puppe« zu machen, den Automaten, der sich im Rhythmus bewegt. Die Pointe der Szene ist, dass er darin allmählich das Kommando übernimmt. Am Ende spielt die Musik nach seinen Bewegungen. Das ist ein Moment der Emanzipation, der aus dem vielfachen Scheitern des »aus dem Takt Geratens« gewonnen wird. Wer es sich dadurch nicht verdrießen lässt, gewinnt irgendwann die Initiative zurück. Und übernimmt vielleicht sogar das Kommando über das Schicksal. In den Grenzen, die uns dabei nun einmal gesetzt sind.



Der Umgang mit dem
Scheitern

Programm

12. Innovationsforum

Eine neue Kultur im Umgang mit dem Scheitern

20. April 2015 im Haus Huth, Berlin

Vormittag

Begrüßung

Prof. Dr. Eckard Minx

Vorstandsvorsitzender

der Daimler und Benz Stiftung

Einführung

Prof. Dr. Reinhold Bauer

Universität Stuttgart

Die Möglichkeit des Scheiterns als Bedingung für Erfolg

Dr. René John

Institut für Sozialinnovation, Berlin

Scheitern ist nicht die Ausnahme

Attila von Unruth

Vereinsgründer »Anonyme Insolvenzler«,

Köln

Gruppenarbeit

Nachmittag

Nachher ist man immer klüger – Schicksal oder Potenzial?

Dr. Klaus Doppler

Doppler Organisationsberatung, München

Lernen durch Scheitern – vom Umgang mit Zielen und Erwartungen

Dr. Elizabeth Harrison

Internistische Klinik Dr. Müller, München

Gruppenarbeit

Abend

Hebelwirkung – über Slapstick und Blamage, Kreativität und Optimismus

Bert Rebhandl

Cargo Film, Berlin



Dokumentationen des Innovationsforums der Daimler und Benz Stiftung

Technologie und strategische Pfade



1. Innovationsforum
Pfadabhängigkeit
Erschienen Juni 2008

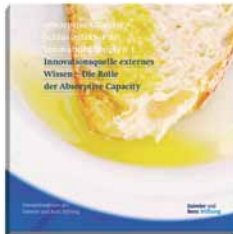


2. Innovationsforum
Pfadbrechung
Erschienen November 2008



3. Innovationsforum
Pfadmonitoring
Erschienen Juni 2009

Absorptive Capacity – Schlüsselfaktor der Innovationsfähigkeit



4. Innovationsforum
**Innovationsquelle
externes Wissen**
Erschienen Juni 2010



5. Innovationsforum
**Erfolgreiches Management
von Absorptive Capacity**
Erschienen November 2010

Unsicherheit



6. und 7. Innovationsforum
**Praktiken im
Umgang und Management**
Erschienen Juni 2011

Macht



8. Innovationsforum
**Der Umgang mit Macht
und seine Folgen**
Erschienen Januar 2013



9. Innovationsforum
Hemmschuh Organisation
Erschienen September 2013



10. Innovationsforum
**Vom Innovationskiller
Macht zur Zukunft
der Arbeit**
Erschienen August 2014

Scheitern



11. Innovationsforum
Die Produktivität des
Scheiterns
Erschienen Januar 2015

Impressum

Für eine neue Kultur im Umgang mit dem Scheitern
12. Innovationsforum der Daimler und Benz Stiftung
am 20. April 2015 im Haus Huth, Berlin

Erschienen August 2015

Herausgeber:
Daimler und Benz Stiftung

Geschäftsstelle
Dr.-Carl-Benz-Platz 2
68525 Ladenburg

Berliner Büro
Alte Potsdamer Str. 5
10785 Berlin

www.daimler-benz-stiftung.de

Redaktion:
Marcus Peter

Gestaltung: Embassy | www.embassyexperts.com
Fotografie: Foto di Matti

