

## **Unternehmen und Management im Spannungsfeld zwischen Scheitern und Erfolg**

Vortrag im Rahmen des 4. Institutstages  
des Instituts für ökosoziales Management e.V.  
am 28. September 2005 in Rostock

### **Gescheit, gescheiter und doch gescheitert?**

– Gedanken über die Alltäglichkeit des Scheiterns  
oder  
ein Plädoyer für das Scheitern und Gescheiterte –

**Dr. Hans-Jürgen Stöhr**

Zehn Fragen und zehn Antworten für einen Diskurs

*„Scheitern ist menschlich und macht erfolgreich!“*

Vor eineinhalb Jahren bekam ich das Heft „Psychologie heute“ (H. 1/2003) in die Hand. Es war betitelt „Gescheitert? So nutzen Sie die Chance zum Neubeginn“.

Derartig provokante Themen waren schon immer eine Herausforderung für mich, und ich begann, mich näher mit dieser Problematik zu beschäftigen.

Heute gibt es eine Agentur für gescheites Scheitern, eine Internet-Seite und Leistungsangebote, die sich schwerpunktmäßig mit den Thema „Scheitern“, „Scheitern und Erfolg“ auseinandersetzen. Das Geschäftsfeld „Unternehmen und Management“ ist am Institut für ökosoziales Management angesiedelt, die Geschäftsfelder „Beruf und Karriere, Persönlichkeit und Paarbeziehung“ sind in der Agentur selbst platziert.

Jeder weiß es: Unsere Gesellschaft ist auf Erfolg programmiert. Nur wer Erfolg hat, ist angesehen, hat eine Lobby. Gescheiterte werden eher gemieden, bedauert oder gar bemitleidet.

Doch das Scheitern ist alltäglich, viel häufiger jedenfalls als das Erfolgreichsein. Wer in privaten Gesprächen aufmerksam zuhört oder die öffentliche Kommunikation (in Reden, Berichten, Nachrichten usw.) näher analysiert, dem wird auffallen, dass das Wort „scheitern“ durchaus gebraucht wird. Die thematische Auseinandersetzung, die Reflexion darüber steht jedoch in keinem Vergleich zum Thema „Erfolg“. - Und schon gar nicht wird Erfolg im Kontext des Scheitern und umgekehrt problematisiert und diskutiert.

Geben wir im Internet unter „Amazon“ das Wort „Erfolg“ bei der Suche von Buchtiteln ein, so werden wir 2.700 Titel finden. Unter dem Stichwort „Scheitern“ können wir 60 Titel abrufen – ein beredter Ausdruck der Gesamtsituation.

Die Ursachen hierfür mögen vielfältig sein und ebenso die Erklärungen. Die Wahrnehmung des Verhältnisses von Scheitern und Erfolg ist offensichtlich verzerrt. Der Blick auf das Thema „Scheitern“ oder „Unternehmen und Management im Spannungsfeld von Scheitern und Erfolg“ mag scheinbar nur von theoretischem Interesse sein. Er gewinnt jedoch im höchsten Maße an Bedeutung für unseren Lebensalltag mit der Frage, ob nicht diese verklärte Sicht auf das reale Scheitern das Scheitern selbst begünstigt und den Erfolg schmälert.

Es gibt m. E. Gründe genug, sich verstärkt mit dem Phänomen des Scheiterns auseinanderzusetzen und die bisherige Sicht auf das Scheitern zu hinterfragen und zu diskutieren.

Der folgende Diskurs von zehn Fragen und zehn Antworten möge zur Sensibilisierung dieses Themas beitragen.

**1-Frage**      *Gehört das Scheitern genauso zum Leben wie der Erfolg? – Wenn ja, was bedeutet das für unser Denken und Handeln?*

**Antwort**

Ja, ohne Zweifel – keiner wird das bestreiten. Das Leben an sich – die Natur wie die Gesellschaft – ist auf Erfolg programmiert. Diese Ausrichtung auf Erfolg hat etwas mit Überleben, Gewinnen, Ergebnis- bzw. Zielerreichung zu tun.

Und gleichzeitig wissen wir, dass nicht allem Denken und Handeln Erfolg beschieden ist. Die Naturentwicklung hat in ihrer Geschichte mehr Niederlagen als Erfolge hinnehmen müssen. Die heutigen Arten und Lebensräume sind das Ergebnis vieler vorausgegangener Irrtümer und Fehlversuche.

Jede Artenbildung, jede Nischennutzung ist meistens mit einem Scheitern verbunden, bevor sich ein Erfolg einstellen konnte. Die Natur ist mit ihren Strategien und Mechanismen bis auf den heutigen Tag dennoch in ihrer Gesamtheit erfolgreich geblieben.

Ich bin der Ansicht: Wir können von der Natur lernen, **wie** gescheitert wird und **wie** wir erfolgreich sein können.

In der Technikentwicklung sieht es nicht anders aus. Sie war ebenfalls immer von Versuch und Irrtum begleitet bis **eine** von vielen, vielen vorausgegangenen Erfindungen oder Konstruktionen den Siegeszug antreten konnte.

In der Entwicklung der Persönlichkeit lässt sich Ähnliches nachvollziehen. Fehler im Denken und Handeln gehören zur Tagesordnung. Nur, wer gesteht sich bedenkenlos Fehler und erst recht ein Scheitern ein? Perfektionismus in der Zielerreichung oder Fehlervermeidung sind u.a. Anforderungen, an denen wir oft gemessen werden.

Wer kennt nicht das Phänomen am Computer? Wir schreiben einen Text, lesen Korrektur und meinen, alles an Schreibfehlern entdeckt zu haben. Nach dem Ausdruck entdecken wir weitere derartige „Defekte“ oder übersehen sie nach wie vor. Machen andere uns auf diese Fehler aufmerksam, ist es uns peinlich oder wir haben das Gefühl, vorgeführt zu werden.

Finden wir selbst in Zeitungsartikeln, auf Plakaten oder in einem Flyer derartig Fehlerhaftes, glauben wir, eine „Entdeckung“ gemacht und jemand bei einem Fehler „erwischt“ zu haben und sind vielleicht noch stolz auf diese Entdeckung.

Die Frage, die sich hier im Kontext des Scheitern stellt, ist: Wie gehen wir mit unserer eigenen Unzulänglichkeit und mit der anderer Menschen um? Können wir Fehler zulassen? Erlauben wir uns eine Kultur der Fehlerfreundlichkeit oder nur die der Fehlerunzulässigkeit und Perfektion? Gewiss geht es um das Ausmaß und die Qualität von Fehlern. Mir scheint aber, dass die Angemessenheit von Fehlerzulässigkeit, die Balance von Null-Fehler-Prinzip und Fehlerzulässigkeit nicht stimmen. Den Grund hierfür sehe ich in einer tradierten Orientierung auf Perfektion und in einer konsequenten Fehlerinakzeptanz.

Unser Umgang mit Fehlern ist m. E. nicht stimmig, weil unser Denken, unsere Einstellung zu Fehlern nicht stimmt. Ich spreche dies deshalb in aller Ausführlichkeit an, weil ich die gleiche Sichtweise und Problematik im Verhältnis von Scheitern und Erfolg wiederfinde.

Einen Fehler machen verstehe ich als einen Grenzgang des Machbaren. Fehler passieren einfach; sie sind menschlich nicht vermeidbar. Wir brauchen den Mut zur Lücke und das Verständnis für menschliche Fehler. Fehler werden zwangsläufig zunehmen mit wachsender Komplexität und mit steigenden Anforderungen, bei allem Risiko, welches daraus erwachsen kann.

Haben Sie in der Einladung oder im Plakat auch einen „Fehlerteufel“ entdeckt? – Im Wort „Experiment“ hat er sich ungewollt eingenistet. Es ist passiert – und doch können wir das Wort lesen, weil wir gelernt haben, derartige Defekte kognitiv zu reparieren – erfolgreich, wie wir wissen.

Und da mir derartige Defekte öfter passieren, werde ich sie zukünftig bewusst und gezielt zulassen. Sie werden dann als Markenzeichen der Agentur für gescheites Scheitern in Erscheinung treten und den Beteiligten Mut machen, sich Defekte zu erlauben.

Zurück zum Scheitern selbst. Wie sieht es in der Gesellschaft aus? Auch sie vermag nicht nur Erfolge zu verbuchen. Situationen und Vorgänge des Scheiterns werden wir tagtäglich entdecken können. Nur - die menschliche Wahrnehmung ist hierzu eher eingeschränkt: Erfolg hat eine Lobby und er wird hofiert. Das Scheitern jedoch verdrängt, verteufelt, bemitleidet.

### **Ich behaupte:**

Es gibt viel mehr Scheitern- als Erfolgs-Situationen. Wir nehmen dieses Mehrheitsverhältnis nicht entsprechend wahr. Wir verdrängen es mit vielfältigen Tricks. Wir haben eine verklärte Sicht auf Scheitern **und** Erfolg. Die Ursachen hierfür sind vielschichtig.

### **Konsequenz:**

Wenn wir nicht lernen, einen konstruktiven, dialektischen Zugang zum Scheitern finden, werden wir an den Herausforderungen unserer heutigen Zeit kläglich scheitern.

## **2-Frage**      *Scheitern, was ist das überhaupt? Woran erkennen wir eine Scheitern-Situation? Wer ist ein Gescheiterter?*

### **Antwort**

Das Suchen nach einer Erklärung oder gar Bestimmung bereitet mir Schwierigkeiten. Ist Scheitern zu verstehen als Erfolglosigkeit, Versagen, Verlieren oder das Gegenstück zum Erfolg (Misserfolg)? Ist Scheitern zu verstehen als ein gemachter Fehlversuch menschlichen Handelns? Ist Scheitern das Nicht-Erreichen gesetzter Ziele, Wünsche oder Erwartungen? Oder ist Scheitern eine besondere Art von menschlichem Fehlversuch mit ausgeprägtem Verbindlichkeits- und Bedeutsamkeitscharakter?

Unser Alltagsdenken neigt vordergründig zu einer Sichtweise, die das Scheitern mit Erfolglosigkeit, Versagen, Verlieren besetzt. Unterstützt wird diese Sicht noch zusätzlich mit einem damit verbundenen Gefühl wie: **Erfolg** ist etwas, was stark macht und positive Gefühle auslöst. – Erfolg wird in unserem Sprachgebrauch grundsätzlich positiv besetzt.

Mit dem **Scheitern** dagegen wird rational wie emotional Negatives verbunden. Scheitern sei etwas, was unbedingt vermieden werden müsse. Es ist etwas, was jemandem passiert, aber es wird eher verschwiegen oder klein geredet und der Betroffene wird bemitleidet (oder mit Schadenfreude bedacht).

### **Was ist „Scheitern“?**

Ich verstehe **Scheitern** als ein Phänomen, als eine Erscheinungsform menschlichen Handelns. Es ist Verhalten und **ein** Verhaltensergebnis. Als solches ist es eines unter anderen – wie der Erfolg auch. Scheitern als Prozess und Resultat menschlichen Handelns drückt sich m. E. darin aus, dass

- viele kleine Schritte zum Scheitern führen,
- es einen relativ eigenständigen Handlungskomplex abschließt,
- gesetzte Ziele, Wünsche, Erwartungen nicht erreicht werden und
- es Teil und Voraussetzung weiteren Handelns ist.

Das Scheitern als solches ist immanenter Teil menschlichen Lebens, Denkens und Handelns.

### **Meine Schlussfolgerungen daraus sind:**

1. Scheitern und Erfolg sind zwei Seiten ein und derselben Medaille: der bewussten Gestaltung des menschlichen Lebens.
2. Es gibt keinen grundlegenden Unterschied zwischen Scheitern und Erfolg insofern, als beide Prozess und Ergebnis menschlichen Handelns charakterisieren.
3. Alle bisher gemachten und gedachten Unterschiede zwischen, bzw. Gegenüberstellungen von Scheitern und Erfolg sind eher emotional, bewertend. Sie erwachsen primär aus einem Alltagsverständnis, das den heutigen Anforderungen im Umgang mit Scheitern und Erfolg in keiner Weise standhält.
4. Wir brauchen ein neues Verständnis über das menschliche Scheitern, über sein Verhältnis zum Erfolg.

### 3-Frage *Wie stehen Scheitern und Erfolg zueinander in Beziehung? Ist Scheitern gleich Scheitern und Erfolg gleich Erfolg?*

#### **Antwort**

Die Beantwortung dieser Frage ist m. E. von entscheidender praktischer Bedeutung. Sie hat den Charakter eines Paradigmas und wirkt als Leitbild im Verständnis von und im Umgang mit Scheitern und Erfolg überhaupt.

Meine Antwort auf diese Frage möchte ich im Kontext **dieses** Paradigmas verstanden wissen. Und die Antwort darauf wirkt damit zwangsläufig in alle nachfolgenden Fragen und Antworten hinein. Insofern mögen die ersten Überlegungen hierzu eher philosophischer als praktischer Natur sein.

Unser Alltagsdenken stellt Scheitern und Erfolg einfach gegenüber: entweder das eine oder das andere. Erfolg sei das, was wir wollen, erstreben, erzielen und Scheitern sei das, was wir nicht wollen. Der Erfolg ist das Angenehme, das Schöne, das Gute, das Scheitern gilt als leidiges, nach Möglichkeit oder sogar unbedingt zu vermeidendes Übel. Das menschliche Alltagsideal ist: der Mensch möge immer erfolgreich sein und nie scheitern. Keiner kommt auf die Idee, einem Menschen aus privatem oder beruflichem Anlass statt „viel Erfolg“ „viel Scheitern“ zu wünschen.

Daraus leiten sich die Wertorientierung und der kategorische Imperativ ab: Du darfst, du sollst, du musst erfolgreich sein. Du darfst nicht scheitern, nicht verlieren, nicht versagen, sonst wirst du dafür bestraft! Der Erfolgreiche ist der Anerkannte, der gern Gesehene; der Gescheiterte der Verlierer, der Versager, der Unerwünschte. Ein Verlierer ist keineswegs gesellschaftsfähig; er wird stigmatisiert.

Wer möchte schon unter diesen Bedingungen zu den Verlierern oder Versagern gehören? Keiner; und dennoch sind wir es: täglich, stillschweigend, hinter vorgehaltener Hand. Unsere Alltagsicht auf das Scheitern, auf die Beziehung zwischen Scheitern und Erfolg ist m. E. dermaßen verklärt, dass sie uns schon gefährlich werden kann für unser Scheitern und den Erfolg selbst. Wir brauchen eine **andere** Sicht- auf und eine dazu adäquate Handlungsweise im Umgang mit Scheitern und Erfolg. Diese werden wir jedoch nur entwickeln und praktizieren können, wenn wir uns von dem oben beschriebenen Alltagsverständnis und dessen Werturteile konsequent verabschieden. Das beginnt damit, dass das Scheitern nicht als schlechthin „Negatives“ und der Erfolg nicht als grundsätzlich „Positives“ anzusehen sind.

**Scheitern und Erfolg** sind zwei Arten, Formen, Qualitäten menschlichen Verhaltens und von Verhaltensresultaten. Das Verhalten ist **immer** als positiv, als gegeben anzusehen. Es gibt kein negatives Verhalten. „Positiv“ und „negativ“ sind stets Bewertungen, die wir als Menschen in die „Dinge“ hineinlegen. Die „Dinge“ selbst sind wertneutral.

Mein Verständnis von Scheitern und Erfolg ist demnach begründet in folgenden Ausgangsbestimmungen:

1. Scheitern und Erfolg sind zwei Seiten ein und desselben, des menschlichen Verhaltens.
2. Sie sind als Qualitäten Verhaltensresultate - bezogen auf ein antizipiertes (vorweggenommenes) Ergebnis.
3. Stellt sich das vorweggenommene Ergebnis als Zielerfüllung ein, wird dies als Erfolg bewertet. Wird das angestrebte Ziel **nicht** erreicht, gelten das Resultat und der Weg dorthin als gescheitert.
4. Die Bewertung des Erfolges als etwas Positives und das Scheitern als etwas Negatives ist ausschließlich menschlich, subjektiv.

5. Die Ergebnisqualitäten menschlichen Handelns „erfolgreich“ und „gescheitert“ unterliegen an sich keinem moralischen Bewertungskriterium. Sie sind verschiedene Qualitäten, Eigenschaften menschlichen Verhaltens überhaupt.

Diese Sichtweise erlaubt mir einen ethisch-moralisch wertfreien Ansatz im Umgang mit Scheitern und Erfolg. Die Ausgangsprämissen gestatten mir auch einen Denkansatz, den ich als „dialektisch“ bezeichnen möchte. „Dialektisch“ heißt, dass die „Welt“ in ihren Teilen als in vielfältigen Zusammenhängen, in wechselseitigen Bedingtheiten und Abhängigkeiten, in ihrer Gegensätzlichkeit und steter Veränderung, Entwicklung existent begriffen wird.

Bezogen auf Scheitern und Erfolg bedeutet das:

1. Scheitern und Erfolg sind Teile eines Ganzen – des menschlichen Denkens und Handelns.
2. Scheitern und Erfolg bedingen sich gegenseitig – ohne Scheitern kein Erfolg und ohne Erfolg kein Scheitern.
3. Scheitern und Erfolg treten als Gegensätze menschlichen Handelns auf. Sie bedingen sich nicht nur, sondern sie schließen sich auch gegenseitig aus im Hinblick auf die Ergebnisqualität. Scheitern ist eben nicht Erfolg; und Erfolg ist auch nicht Scheitern.
4. Scheitern und Erfolg tragen – jeder für sich – die Quelle des anderen in sich. Der Erfolg birgt in sich den Keim des Scheiterns; und das Scheitern hat in sich die Quelle des Erfolgs.
5. Scheitern und Erfolg sind wandelbar: Scheitern schlägt in Erfolg, Erfolg in Scheitern um.

Folgen wir diesem dialektischen Strukturverständnis in der Beziehung zwischen Scheitern und Erfolg, dann wird sich für die Praxis im Umgang mit Scheitern und Erfolg eine vollkommen neue Sicht erschließen.

Zwei grundlegende praktische Konsequenzen leiten sich nun daraus ab:

1. Scheitern und Erfolg müssen stets als ein Ganzes gedacht werden. Wer den Erfolg sucht, ist gut beraten, das Scheitern bewusst mitzudenken, einzukalkulieren, einzuschließen. Wer gescheitert ist, soll wissen, dass im Scheitern auch die Quelle des Erfolgs liegt, die es *in* der Scheitern-Situation zu finden gilt. Das Scheitern trägt in sich den Schlüssel zum Erfolg und der Erfolg die Gefahr des Scheiterns.
2. Das dialektische Verständnis von Scheitern und Erfolg bringt nicht nur zum Ausdruck, dass Scheitern und Erfolg unterschiedliche Ergebnisqualitäten menschlichen Handelns sind. Ich sage auch: Erfolg ist nicht gleich Erfolg – und Scheitern ist nicht gleich Scheitern. Das hat praktisch die Konsequenz, dass wir jeweils über **zwei Arten** von Scheitern und Erfolg nachdenken müssen. Ich möchte diese zwei Arten des Scheiterns und des Erfolges vorerst als „guten“ und „schlechten“ Erfolg und als „gutes“ und „schlechtes“ Scheitern bezeichnen. Dies soll deutlich machen, dass nicht der Erfolg an sich Erfolg verspricht und dass das Scheitern selbst keineswegs ein verbindliches „Ende“, „Versagen“ oder „Verlieren“ bedeutet.

Ich möchte die Antwort auf die Frage nach den Arten von Scheiterns- und Erfolgsqualitäten vorerst zurückstellen. Ich möchte mich vorab einer anderen Fragestellung zuwenden, die für die Beantwortung der Frage nach den Arten des Scheiterns und Erfolgs hilfreich sein kann.

(Ein Experiment des Scheiterns: „Die Versteigerung eines 50 €-Scheines“ wird vorgestellt.)

Versteigerungsverfahren und -bedingung

- Beginn der Versteigerung ab 5 € als Erstgebot
- Versteigerung des Scheins im 5 €-Schrittmaß
- im Falle des jeweils nächsthöheren und letzten Gebotes zahlt der das Gebot, der der vorletzte Bieter war.

### **Kommentar zum Experiment**

Wie haben Sie diese Versteigerungssituation erlebt? Ist die Versteigerung kläglich gescheitert? Mit Sicherheit haben wir diese Situation nicht gewollt und trotzdem ist es passiert. Wir haben uns nach bestem Wissen und Gewissen auf Spielregeln eingelassen, weil sie uns vernünftig, lukrativ, erfolgversprechend erschienen. – Und trotzdem ging es daneben.

War diese Entwicklung unvermeidlich? Musste sie in einem Desaster enden? Was ist passiert?

1. Wir haben uns auf ein scheinbar lukratives Angebot eingelassen, ohne in jeder Hinsicht zu wissen, wohin uns das Experiment führt.
2. Wir waren bereit, uns auf das Experiment einzulassen in der Hoffnung, dass es gut gehen möge und wir dabei nichts verlieren, ja eher gewinnen würden.
3. Wir waren nicht allein an diesem Geschehen beteiligt, was die Beteiligungsschwelle, den 50 €-Schein zu ersteigern, herabsetzt.

Wir gehen auf dem Weg des Scheiterns **immer** kleine Schritte: kaum bemerkbar oder als Scheitern erkennbar. Der Weg dorthin ist eher schleichend, versteckt. Wir durchschauen nicht die Details. Wir wissen nicht genau, wie sich was entwickelt oder vermögen es nicht wahrzunehmen. Erahnen wir die mögliche Gefahr dennoch, gehen wir dennoch oft das Wagnis ein, in der Hoffnung, dass es irgendwie gut gehen möge.

Offenbart sich jedoch uns die Gefahr des Scheiterns, können bzw. wollen wir den gegangenen Weg meist nicht mehr zurückgehen, rückgängig machen, unterbrechen oder korrigieren

- weil „der rollende Stein“ nicht mehr aufzuhalten scheint,
- weil wir schon viel zu viel in das Projekt investiert haben,
- weil wir keine Verluste machen wollen oder
- weil wir um unser Image fürchten.

An dieser Stelle komme ich nicht an eine Bemerkung vorbei, die das Existenzgründerprojekt „Einfach anfangen“ betrifft. Ich schätze das damit verbundene Anliegen sehr wohl und unterstelle, dass dessen Umsetzung mit Ernsthaftigkeit betrieben wird. Dennoch suggeriert das Motto die Leichtigkeit des Handelns, des „einfachen“ Anfangens. Wir vermitteln dem Existenzgründer unterschwellig – ins Unterbewusste hineingetragen – Botschaften wie:

- „Anfangen ist ganz einfach.“
- „Fang’ erst mal an – alles andere bekommen wir dann schon hin!“ oder
- „Mach’ mal – und wenn es daneben geht, ist es auch nicht so schlimm!“

Wir dürfen derartige Botschaften hinsichtlich ihrer Wirkung auf das Unterbewusstsein nicht unterschätzen. Hier tragen wir in hohem Maße Verantwortung für jene, die den Weg in die Selbstständigkeit gehen wollen, von Anfang an. Dazu gehört auch die Werbebotschaft.

Ein Scheitern a priori zu organisieren kann m. E. nicht Sinn der Sache sein und schon gar nicht mit dem Argument, dass der Gescheiterte im Scheitern mehr gelernt habe, als wenn er Erfolg gehabt hätte.

Damit nähern wir uns der Fragestellung nach den Ursachen für die Entwicklung von Scheitern-Situationen.

**4-Frage**     *Worin liegen die Ursachen für ein Scheitern? Wie kann es entstehen?  
Gibt es so etwas wie einen Entwicklungsmechanismus des Scheiterns?*

**Antwort**

Das obige Experiment machte deutlich, dass wir schneller in eine ungewollte Scheitern-Situation hineinrutschen, als es uns lieb ist. Wir wollen es nicht und trotzdem passiert es. Wir suchen den Erfolg und scheitern trotzdem.

Ist es menschliche Unfähigkeit? Sind wir Menschen mit derartigen Situationen überfordert? Vergleichbar wäre dies mit Projekten jeglicher Art oder wie z. B. mit dem Spielen überhaupt, dem Spekulieren an der Börse, dem Entstehen einer Krankheit, dem Eingehen einer partnerschaftlichen Beziehung. - Die Beispiele ließen sich fortsetzen.

Versuchen wir den Ursachen näher auf den Grund zu gehen: Es ist sicherlich hilfreich, zwischen den **eigentlichen** Ursachen für menschliches Scheitern und den Rahmenbedingungen bzw. Voraussetzungen zu unterscheiden, die ein Scheitern ermöglichen, begünstigen, aber selbst nicht zwingend verursachen. Das macht die Problematik nicht einfacher, eher komplizierter, erfasst sie dafür aber genauer.

Die Rahmenbedingungen für das Entstehen von Scheitern-Situationen sind m. E. auf folgenden Ebenen angesiedelt:

1. der **Mensch** – mit seinen kognitiven und Verhaltensfähigkeiten und -fertigkeiten
2. die Qualität der **Umwelt**, in der der Mensch sich bewegt und lebt, und
3. das **Wechselspiel zwischen Mensch und Umwelt**.

Insofern vertrete ich ein **transaktionales** Scheitern-Konzept. Es besagt:

1. Scheitern ist das Resultat von vom Menschen **unerfüllten** Anforderungen – geschuldet der Umwelt **und** dem Menschen.
2. Scheitern ist das Ergebnis unangemessener Verhaltensweisen auf bestehende Umweltbedingungen und des Verkennens menschlicher Grenzen.

Der Mensch steht also vor Bedingungen, die als innere und/oder äußere Anforderungen erscheinen. Diese Anforderungen verlangen ein adäquates menschliches Verhalten. Die persönliche Kompetenz der Anpassungsfähigkeit wird hier abgefordert. Werden die Anforderungen nicht realisiert, laufen wir Gefahr zu scheitern.

Hinsichtlich unseres Experiments treten offensichtlich

- das menschlich verinnerlichte Prinzip Hoffnung,
- das Nicht-Wahrhaben-Wollen,
- das Verschließen unserer Augen vor Realitäten wie Veränderung, Entwicklung und Zeit

entscheidende subjektive Größen auf, die uns ungewollt in eine derartige Scheitern-Situation hineinschlittern lassen.

An dieser Stelle ist ein weiterführender und vor allen Dingen tiefer greifender Diskurs über Bedingungen und Ursachen für Scheitern (und Erfolgs-) Situationen erforderlich und hilfreich. Er würde jedoch hier den zeitlichen Rahmen der heutigen Veranstaltung sprengen.

Aus diesem Grunde seien hier nur wenige Gedanken zur Diskussion gestellt.

**Ich behaupte:**

1. Der Mensch scheitert an seinen eigenen menschlichen Grenzüberschreitungen, weil er seine Grenzen nicht erkennt, nicht wahrnimmt, sie nicht erahnt, oder sie nicht wahrhaben will, verkennt. Er scheitert an seiner eigenen natürlichen Unvollkommenheit, die er in sich trägt. – Ich bezeichne dieses Scheitern als **ungewolltes oder als unwillkürliches** Scheitern.



2. Der Mensch scheitert an bewusst herbeigeführte Grenzüberschreitungen – dem Prinzip Hoffnung folgend, aufgrund von Wagnissen, die er bereit ist einzugehen. – Ich bezeichne dieses Scheitern als **gewolltes oder willkürliches** Scheitern.  
(Gewollte bzw. willkürliche Scheitern-Situationen möchte ich in meinen weiteren Überlegungen ausklammern, obwohl sie zu betrachten, ebenfalls sehr interessant wären.)

**Die Ursachen für ein so genanntes, ungewolltes Scheitern** liegen demnach in einer unprofessionellen Umgangsweise mit bzw. in dem unangemessenen menschlichen Denken und Verhalten in Grenzsituationen.

**Ich behaupte weiterhin:**

Das Scheitern ist nicht nur ein Verhaltensresultat, sondern es ist auch ein Vorgang. Dieser Prozess setzt sich aus vielen, oft kleinen Einzelaktionen zusammen, in denen sich das Scheitern in kaum merklichen, nicht wahrnehmbaren Schritten aufbaut, entwickelt, gestaltet. Das, was passiert, passiert latent, unscheinbar, bis das Scheitern sich uns gegenüber offenbart und für uns offen zutage tritt. Dann zeigt das Scheitern als Verhaltensresultat sein deutliches Gesicht.

In eine derartige Scheitern-Situation zu gelangen, ist allzu menschlich und grundsätzlich schwer oder vielleicht gar nicht abwendbar. – Es passiert einfach. Wer auf dieser Grundlage das Vermeiden jeglichen Scheiterns zur Handlungsmaxime macht, programmiert a priori (vor jeglicher Erfahrung) sein eigenes klägliches Scheitern.

Es ist also hier nicht primär die Frage zu stellen: Wie können Scheitern-Situationen ausgeschlossen oder vermieden werden? Vielmehr ist hier die Frage zu stellen nach der Umgangsweise mit **entstehenden und entstandenen** Scheitern-Situationen.

**Wie** ein Mensch mit einer Scheitern-Situation umgeht, hat sehr viel mit der eigenen Persönlichkeit und den Kompetenzen dieser Persönlichkeit zu tun. Sie entscheiden maßgeblich darüber, wie der Weg des Scheiterns bzw. des Gescheiterten aussehen wird - **wie** er scheitern wird bzw. **welcher** Art des Scheiterns er letztlich unterliegt bzw. den Scheitern-Weg selbst gestaltet wird.

M. E ist **nicht** das Scheitern selbst entscheidend. **Wie** gescheitert wird, ist letztlich bedeutsam.

Genau an dieser Stelle setzen die folgenden Fragen an,

- die Frage nach der Art und Weise der weiteren Gestaltung einer wahrgenommenen Scheitern-Situation,
- die Frage, ob wir am Endes dieses Weges von einem „guten“ oder „schlechten“ Scheitern sprechen können und
- die Frage, ob wir die Kunst des Scheiterns derart beherrschen, aus einer Scheitern-Situation mit Benefit – mit einem Nutzen, Vorteil, Gewinn – herauszukommen.

Die Auseinandersetzung des Menschen mit seiner Umwelt ist seit seiner Existenz mit Risiken verbunden. Das Scheitern-Potenzial liegt stets in ihm und in seinem Umfeld. Entscheidend ist jedoch, wie er sich zu einer bestehenden Scheitern-Situation verhält.

Das gilt auch für den Erfolg. Erfolg ist m.E. nichts anderes als eine bestätigte Vorwegnahme einer durch menschliches Verhalten herbeigeführten und eingetretenen Situation. Erfolg ist die Qualität eines Verhaltensergebnisses. Erfolg ist die Übereinstimmung zwischen ideeller Ergebnisvorwegnahme und dem realen Ergebnis selbst.

Doch welcher Art und Qualität ist der Erfolg, mit dem wir es zu tun haben?

### Ich behaupte weiterhin:

1. Der Wille zum Erfolg bzw. der Weg zum Erfolg schließt immer die Option des Scheiterns mit ein.  
Der Wille in Richtung auf das angestrebte Ziel und der tatsächliche Verlauf sind nicht ein und dasselbe. Solange der Weg zum Erfolg nicht abgeschlossen ist, trägt er das Risiko- und das Scheitern-Potenzial in sich.  
Jeder Erfolg ist nicht nur der Abschluss einer Übereinstimmung von gewünschtem Ziel und Resultat, sondern ist zugleich der Anfang eines **neuen** risikoreichen Weges mit einer neuen Erfolgszielsetzung **und** einem Scheitern-Potenzial.
2. Erfolg erzeugt also nicht nur Erfolg, sondern auch mögliches neues Scheitern.  
Je länger die Erfolgskette wird – Erfolg erzeugt Erfolg und erzeugt wieder Erfolg usw. –, desto größer wird die Wahrscheinlichkeit, dass neuer Erfolg in ein Scheitern umschlägt. Das Erfolgssystem bricht zusammen. In der Systemtheorie und Theorie der Selbstorganisation sprechen wir von positiven Aufschaukelungseffekten, die den Erfolgs-Erfolgs-Kreislauf zum Implodieren bringen.

Welche Handlungsoptionen leiten sich nun daraus ab:

1. Erfolg haben – und zwar nachhaltigen Erfolg – stellt sich nicht automatisch ein.
2. Nachhaltige Erfolgssicherung ist eine Kunst, ein Kunst, die erlernbar ist.
3. Wer Erfolg hat und meint, es müsse immer so weitergehen, der irrt nicht nur, der provoziert das Scheitern.
4. Erfolgsketten bzw. -kreisläufe, die aus langen Erfolgsgliedern bzw. -elementen bestehen, laufen dem Scheitern entgegen. Nachhaltige Erfolgsketten schließen das Scheitern mit ein – im Denken wie im Handeln.

Wenn wir in unserer eigenen Entwicklung, in unserem persönlichen Vorankommen auf Erfolg bauen, so ist das durchaus verständlich, nachvollziehbar und richtig.

Wenn wir jedoch meinen, **nur** auf Erfolg bauen zu müssen, um unseren Erfolg zu sichern, so schließen wir m. E. eine ganz wichtige Erfolgsquelle aus: das Scheitern.

Das Scheitern als Erfolgsquelle **nicht** mitzudenken, gibt uns vielleicht den kurzfristigen, aber sicherlich nicht den nachhaltigen, kontinuierlichen Erfolg. Das Scheitern als Erfolgsquelle **nicht** mitzudenken, schmälert unsere Kreativität und Innovationskraft, unsere Entwicklungsfähigkeit. Nicht der Erfolg selbst ist die einzige und alleinige Antriebskraft für das Erfolgreichsein, sondern das Scheitern ebenso. Das Scheitern stellt sich in diesem Kontext als Instrumentarium der nachhaltigen Erfolgssicherung dar. – Das Scheitern tritt hier als Mittel zum Erfolg auf. Es klingt paradox und gedanklich unvereinbar. Das Paradoxon wird sich gedanklich nur auflösen, wenn Scheitern und Erfolg nicht mechanistisch gegenübergestellt werden, sondern als zwei positiv besetzte Erfahrungen, als zwei Seiten **einer** Medaille gesehen werden.

Reinhold Messner – als Grenzgänger im Himalaja, in den Wüsten Gobi und Sahara, in den Eiswüsten des Nord- und Südpols bekannt – schreibt in seinem Buch „Berge versetzen. Das Credo eines Grenzgängers“: *„Erfolg ist etwas, das wir relativ schwer messen können. Ich kann scheitern und dabei für mein (eigenes) Weiterkommen im Leben erfolgreich sein.“* An einer anderen Stelle schreibt er weiter: *„Ich begreife das Scheitern als eine Chance. Häufig bin ich mit neuer Entschlusskraft und klareren Vorstellungen aus dem Scheitern herausgegangen.“* (S. 48 u. 50)

Wir brauchen offensichtlich auch das Scheitern als Mittel, als Weg, um erfolgreich sein.

Damit wird noch einmal die Relativität von Scheitern und Erfolg deutlich: Das Scheitern wird zu einer „wahren“ Erfolgsgröße, wenn wir es in unserer Erfolgsstrategie auch zulassen, als **ein** Instrument einer Erfolgsstrategie anerkennen und nicht aus unserem Denken und Handeln verbannen.

Scheitern entwickelt sich, entsteht. Damit drängt sich die Frage nach einem möglichen Entwicklungsmechanismus des Scheiterns auf: Gibt es eine Art Entstehungs- und Verlaufsstruktur für das Scheitern?

Ich möchte hier unterstellen und behaupten: Es gibt eine derartige Verlaufsform. Ich vermag sie gegenwärtig nicht im Detail zu beschreiben. Forschungsarbeit darüber könnte uns weiterhelfen. Ich kann mir aber sehr gut vorstellen, dass das Scheitern in einer so genannten „Y“-Form verläuft. Das gleiche nehme ich an für die Gestaltung und Entwicklung des Erfolgs. Zu Anfang müssen **objektive** – außerhalb des Menschen existierende – und **subjektive** – innerhalb des Menschen existierende – **Bedingungen** vorhanden sein, die einen Scheitern-Prozess zufällig auslösen und latent in Gang setzen – subtil, kaum merkbar. Auf Erfolg programmiert entwickelt sich etwas, ohne dass dem Menschen bewusst wird, dass er in eine Scheitern-Situation hineingerät.

Der weitere Verlauf lässt das Scheitern **bewusst** werden. Es beginnt die mehr oder weniger bewusst geführte Auseinandersetzung mit der sich entwickelnden Scheitern-Situation. Die weitere Verhaltensweise verlangt eine Entscheidung. Die Entscheidungsfindung hängt von vielen, vielen Einflussfaktoren ab, primär jedoch von den subjektiven, menschlichen (Kompetenzen, Erfahrungen, Werturteile usw.). Das ist der Schnitt- oder Knotenpunkt, an dem sich entscheidet, welcher Scheitern-Weg jetzt gegangen werden soll: weitermachen oder abbrechen? Und dann ist noch die Frage zu beantworten: wie weitermachen oder wie aufhören?

Ist nun der **eine** Weg an der Gabel der Weg des Scheiterns und der **andere** der Weg des Erfolgs? Hier stoßen wir wieder zwangsläufig auf die bisher offen gebliebene Frage nach den Scheitern- und Erfolgsarten. Versuchen wir das Scheitern zunächst in Entwicklungsphasen zu beschreiben, so könnten wir diese zusammenzufassen in

1. **die Scheitern-Latenzphase** – die Phase des objektiv unvermeidlichen, aber subjektiv nicht wahrgenommenen Scheiterns
2. **die Scheitern-Wahrnehmungsphase** – die Phase der bewussten Wahrnehmung einer drohenden Scheitern-Situation
3. **die Scheitern-Entscheidungsphase** – die Phase der Entscheidung des weiteren Umgangs mit der Scheitern-Situation
4. **die Scheitern-Verlaufsphase** – die Phase der weiteren Entwicklung des Scheiterns mit grundsätzlich zwei verschiedenen Verlaufsmöglichkeiten, die jeweils eine Art des Scheiterns im weiteren Verlauf und im Ergebnis repräsentieren und
5. **die Scheitern-Ergebnisphase** – die Phase, die das Ergebnis als „gescheitert“ offenbart und den Ausgangspunkt für weiteres Verhalten darstellt.

**5-Frage** *Ist es möglich, das Scheitern rechtzeitig zu erkennen, auf das Scheitern Einfluss zu nehmen oder es gar abzuwenden?*

#### **Antwort**

Grundsätzlich möchte ich diese Frage mit „Ja“ beantworten. Wir können eine sich gestaltende Scheitern-Situation erkennen und darauf reagieren. Inwieweit es uns jedoch gelingt, diese Situation zufriedenstellend zu meistern, hängt in erster Linie von uns selbst ab, von unseren verfügbaren Kompetenzen, von bisher erlebten Grenzsituationen zwischen Scheitern und Erfolg und den daraus erlernten Strategien im Umgang mit diesen, also von unseren Erfahrungen.

Solange wir mögliche Scheitern-Situationen abwenden können, bewerten wir die Situation als nicht problematisch. Diese Fallsituation soll nicht Gegenstand meiner weiteren Überlegungen sein.

Die Frage, um die es hier in erster Linie geht, ist: Wie gehe ich mit einer Scheitern-Situation als Grenzsituation um, die ich als solche erkannt habe und die Scheitern-Situation nicht mehr abwenden kann.

Oder anders formuliert: Wie gehe ich mit einer derartigen Situation um, in der ich meine gedachten Ziele nicht erreichen werde, in der ich zum Scheitern „verurteilt“ bin?

Das liegt m. E. ganz allein und nur in der Hand des Betroffenen selbst. Der Inhalt seines „Rucksacks“ an Wissens-, Erfahrungs- und Verhaltensressourcen und der Umgang mit diesen Ressourcen entscheidet darüber, **wie** er in Folge scheitern wird: kläglich, defizitär oder mit einem Benefit. Es geht keineswegs darum, ob er scheitert. Es geht „nur“ noch um die Frage, in welcher Art und Weise er scheitern wird oder scheitern will.

Damit werfe ich nun erneut die Frage nach den Arten des Scheiterns und des Erfolgs auf, deren Beantwortung schon lange ansteht.

### **6-Frage**     *Ist Scheitern gleich Scheitern und Erfolg gleich Erfolg?*

#### **Antwort**

Ich sage „nein“: Scheitern ist **nicht** gleich Scheitern; und Erfolg ist **nicht** gleich Erfolg. Es scheint sinnvoll zu sein, von verschiedenen Scheitern- und Erfolgsqualitäten menschlichen Verhaltens auszugehen.

Ich möchte Scheitern und Erfolg an sich nicht nur gegenüberstellen als zwei Ergebnisqualitäten menschlichen Verhaltens mit unterschiedlichen Wertigkeiten. Ich möchte einen Schritt über dieses Scheitern-Erfolg-Verständnis hinausgehen und vorschlagen, Scheitern und Erfolg selbst ausdifferenzieren in jeweils zwei Arten oder Formen.

Scheitern und Erfolg gegenüberzustellen mag sinnvoll sein, solange wir uns vordergründig an das Ergebnis unseres Verhaltens orientieren. Am Ende sind wir entweder gescheitert mit unserem Vorhaben oder hatten Erfolg – immer im Vergleich mit unserer Zielsetzung. Das Alltagsdenken selbst verlangt von uns nicht mehr ab, als beide – Erfolg und Scheitern – in einer Gegenüberstellung zu sehen. Jeder versteht es; jeder weiß, was damit gemeint ist.

Im Sinne der Professionalität und der Verhaltenseffizienz – gerade im Unternehmens- oder Projektmanagement –, wo es um die Steuerung komplexer Systeme und um Nachhaltigkeit geht, da reicht m. E. die vereinfachte und im Ergebnis vergleichende Gegenüberstellung von Scheitern und Erfolg **nicht** mehr aus.

Eine sowohl **dialektische** als auch differenziertere Betrachtung und Handhabung von Scheitern und Erfolg sehe ich als dringend erforderlich an. Scheitern und Erfolg habe ich in der Differenziertheit bisher als „gutes“ und „schlechtes“ Scheitern bzw. als „guten“ und „schlechten“ Erfolg bezeichnet. Was ist aber mit „gut“ bzw. „schlecht“ gemeint? Damit knüpfe ich an die nächste Frage an.

### **7-Frage**     *Was zeichnet einen „guten“ Erfolg im Vergleich zu einem „schlechten“ Erfolg aus? Was trennt „gutes“ von „schlechtem“ Scheitern?*

#### **Antwort**

„**Schlechtes**“ **Scheitern** ist eine Art zu scheitern, das ein Weiterkommen, die Entwicklung, das Zukünftige blockiert. „Schlechtes“ Scheitern ist ein Scheitern mit hohen Gefahren und Verlusten jeglicher Art. Es ist ein Scheitern mit Hindernissen und Blockaden für Entwicklungsmöglichkeiten, das die Nachhaltigkeit von Entwicklungsprozessen schmälert oder ganz in Frage stellt.

Gewiss könnte man lapidar sagen: Nach dem Scheitern ist vor dem Scheitern. Das Leben geht weiter – egal wie. Damit könnte man sich vielleicht beruhigen. Dem könnte man aber auch entgegenhalten, dass mancher, sich in einer ausweglosen Situation sehend, sich sogar das Leben nimmt. – Nicht nur solche Extremfälle destruktiven Scheiterns gilt es zu vermeiden!

**Das „schlechte“ Scheitern** ist u.a. begleitet von Starrsinn, Nicht-Wahrhaben-Wollen, Realitätsverkennung, einer „Augen-zu-und-durch-Mentalität“, aber auch von Rücksichts- und Verantwortungslosigkeit oder Verzweiflung. Es trägt auch Werturteile in sich wie Hoffnungslosigkeit, Niederlage oder Versagen.

**Mit einem „schlechten“ Scheitern** haben wir es vor allen Dingen dann zu tun, wenn der irreversible Weg des Scheiterns **nicht** konstruktiv aufgenommen wird und der Weg für ein Weiterkommen, für neue entwicklungsorientierte Ziele blockiert ist. „Schlechtes“ Scheitern entsteht auch dann, wenn die vorhandene Scheitern-Situation nicht umbewertet wird als eine Herausforderung, als Chance des Lernens und des Erfahrungsgewinns für zukünftiges Verhalten.

**Das „gute“ Scheitern** dagegen hat eine andere Qualität: Der „gut“ Gescheiterte kann akzeptieren, kann abbrechen, kann loslassen. Er hat Realitätssinn, kann neu anfangen, hat die Fähigkeit, sich so zu orientieren, dass Entwicklung, Reife möglich wird. Dieser „...Gescheiterte, sagt Messner, *ändert, was er ändern kann; er nimmt Nichtveränderbares an und entwickelt Weisheit, Änderbares vom Nichtveränderbaren zu unterscheiden*“ (S. 50)

Es geht hier um Aussteigen, Umsteigen **und** Weiterkommen. Es geht darum, entwicklungsfähig, kreativ, innovativ, anpassungsfähig und flexibel zu bleiben. Der Mensch weiß seinem Wesen nach, wie mit einer bestehenden oder gar überschrittenen Grenzsituation umzugehen ist. Er stürzt sich nicht ins Unglück und „programmiert“ sein Ende. Er nimmt die Scheitern-Situation für sein weiteres Handeln bewusst in sich auf, integriert sie in einen neuen Anfang.

Dieses Scheitern möchte ich als **„gelingendes“, „konstruktives“ oder „kluges“ Scheitern** bezeichnen. Es ist ein Scheitern, das Nachhaltigkeit in der Entwicklung ermöglicht und sichert.

Vergleichbares vermag ich auch für den Erfolg zu sagen. Der **„schlechte“ Erfolg** zeigt sich in den Kriterien wie: Kurzfristigkeit, Begrenztheit, Genügsamkeit, Beharren, Unveränderlichkeit, Selbstgefälligkeit oder Übermut.

Wer seinen Erfolg ausschließlich aufbaut auf Erfolg und den Erfolg primär festmacht an quantitativen, isolierten und statischen Erfolgskriterien (man denke z.B. nur an Umsatzwachstum im Betrieb, Shareholder-Value in der Aktiengesellschaft oder Wählerstimmen in der Politik), der wird den Erfolg früher oder später verlieren.

**Der „gute“, nachhaltige, konstruktive Erfolg** baut u.a. auf Kompetenz, Aktivität, Kreativität, Innovativität, Mut, Lust, Willenstärke, Sensibilität und orientiert sich an einem System quantitativ-qualitativer und dynamischer Erfolgskriterien.

Ein Mensch, der auf diese Art auf Erfolg zielt, bewegt sich in Grenzsituationen, ohne selbst **nachhaltig** Schaden zu nehmen. Er weiß, dass das Scheitern ihn stets begleitet und er es mitdenken muss. Er plant das Scheitern mental ein und integriert es in sein übergeordnetes Erfolgs-Management. Er weiß, dass er Fehler machen darf und sie korrigieren wird. Für ihn sind Fehler eine innovative Kraft, die ihn in seiner Persönlichkeitsentwicklung und bei seinen neuen Zielen weiter bringt.

**8-Frage** *Lässt sich erfolgreiches/gescheites (konstruktives) Scheitern erlernen? Muss man es sogar erlernen, um dem gewöhnlichen Scheitern ausweichen zu können, weil sonst das Scheitern zum destruktiven Scheitern führt?*

#### **Antwort**

Mein Antwort auf diese Frage ist eindeutig und klar: Ja. Wir haben nicht nur die Fähigkeit, das gescheite Scheitern zu erlernen. Wir müssen es erlernen, wenn wir nachhaltig erfolgreich sein wollen.

Wir sind nicht nur gut beraten, unsere Erfahrungen mit Erfolgen für unser Fortkommen einzubringen, sondern auch jene, die mit dem Scheitern verbunden sind. Ich stehe auf der Seite von Messner, der meint, dass wir in erster Linie durch das Scheitern lernen können **für** den Erfolg und nicht aus dem Erfolg selbst. Gescheiterte, Verlierer machen andere Erfahrungen als Sieger – und zwar immer größere, nachhaltigere, gewinnbringende.

Mein Grundsatz ist, das Scheitern als einen konstruktiven Lernprozess zu verstehen. Wir können diesen befördern, wenn wir Instrumente, Konstrukte dafür bereithalten und nutzen.

**Das konstruktive, gescheite Scheitern ist eine Kunst.** Sie ist uns nicht angeboren. Und der normale Lebensalltag ist keineswegs Lernvorbild für ein gescheites Scheitern. Unser Alltagsdenken bringt dieses nicht automatisch und zwingend hervor.

Wir brauchen dazu **außerhalb** des Lebensalltags stehende Techniken, Denk- und Verhaltensweisen. Welche Art von Denken erforderlich ist, darüber habe ich gesprochen, welche Art von Einstellungen und Verhaltensweisen für ein gescheites Scheitern auch. Die Instrumente hierfür fehlen uns noch zum Teil.

**Das Scheitern als Lernprozess** zu verstehen, hat m. E. drei Zugangsebenen:

1. eine praktisch-selbsterfahrbare
2. eine kognitiv-wissensvermittelnde und
3. eine instrumentalisierte.

**In der ersten Zugangsebene** geht es darum, seine eigenen Grenzen zu erfahren. Es geht darum zu lernen, ein „Grenzgänger“ im Spannungsfeld zwischen Scheitern und Erfolg im Leben zu sein. Es geht darum zu lernen, dass das Scheitern zum Leben dazugehört usw.

**Auf der zweiten Zugangsebene** des Scheiterns als Lernprozess geht es primär darum, sich Wissen anzueignen, Erfahrungen anderer aufzunehmen, zu lernen, sich in Grenzsituationen zwischen Scheitern und Erfolg zielerreichend und entwicklungsorientiert zu bewegen.

Gescheiterte und noch dazu gelingend Gescheiterte haben allen Erfolgreichen oder gar den Erfolgsverwöhnten viel an Erfahrungen mit dem Scheitern voraus. Ihr großer Vorteil ist, dass sie aus Fehlern lernen konnten. Aus Fehlern und Scheitern-Situationen zu lernen ist letztlich ergiebiger, als aus Erfolgs-Situationen zu lernen. Sie sind Teil einer Erfolgsstrategie. Der Zuwachs an Lern-, Entwicklungs- und Innovationseffekten ist bei weitem größer und nachhaltiger als in der Erfolgs-Situation.

Statt Gescheiterte gesellschaftlich und sozial zu isolieren oder zu stigmatisieren, sollten wir diese als Teil unseres Erfolgswissens integrieren. Gescheiterte brauchen eine Lobby. Sie verfügen über ein brachliegendes Erfolgspotenzial. Dieses aus der Scheitern-Erfahrung bestehende Erfolgspotenzial wird nicht hinreichend abgefordert. Es scheint in unserer Welt abnorm zu sein, vom Gescheiterten zu lernen. Vom Erfolgreichen **und** vom Gescheiterten zu lernen – das erhöht unsere Entwicklungsfähigkeit und Reife und damit unsere nachhaltige Erfolgsquote.

Anne Koark ist eine der großen Gescheiterten der „new economy“ und erregt gegenwärtig riesiges Aufsehen mit ihrem Gescheitert-Sein. Sie trägt den Erfahrungsschatz des unternehmerischen Scheiterns in sich. Sie hat sich nicht verkrochen. Sie geht den aufrechten Gang einer Gescheiterten. Sie hält Vorträge über ihre Erfahrungen des Scheiterns. Sie unterstützt alleingelassene Insolvente. Sie befördert Vereinsgründungen für Insolvenzbetroffene. Sie hat in ihrem Buch „Insolvent und trotzdem erfolgreich“ ihre Erfahrungen, ihr Wissen über das Scheitern aufgeschrieben, um Betroffenen zu helfen, Mut zu machen. – Leider ist das die große Ausnahme unserer „Erfolgs-Gesellschaft“.

**Die dritte Zugangsebene** für das Scheitern als Lernprozess ist jene, das Scheitern als eine **Kunst** zu verstehen. Wir brauchen nicht nur Wissen und Erfahrungen, sondern auch

Instrumentarien, die uns ein **gescheites** Scheitern ermöglichen. Techniken des Denkens, Verhaltens und Handelns, bereitgestellt von der Dialektik als Denkmethode, der Psychologie und von anderen Fachdisziplinen. Dazu gehören auch adäquate Haltungen, Einstellungen und Werte. Wir brauchen Handlungsorientierungen und vielleicht auch Imperative wie z. B.

- „*Erfolg kann ich auf Dauer nur haben, wenn ich auch scheitern darf!*“

oder

- „*Suchst du den Erfolg, so finde mit ihm auch das Scheitern!*“

oder

- „*Ist dein Scheitern nicht mehr abwendbar, nehme es an und lasse dich auf das Scheitern ein!*“

Weitere „kategorische Imperative“ ließen sich hier sicherlich formulieren und gewiss auch diskutieren.

Gestatten Sie mir, die neunte Frage zu stellen und zu diskutieren.

**9-Frage** *Ist die Gefahr des Scheiterns im Vergleich mit der Zeit von vor 100 oder mehr Jahren gestiegen? Hat das Scheitern zugenommen? Wird die Scheiternsquote im Vergleich zur Erfolgsquote sich zukünftig erhöhen?*

**Antwort**

Ich stelle hier die These zur Diskussion, dass die Gefahr des Scheiterns für den Menschen und mit ihr die Quote des Scheiterns im Vergleich zum Erfolg zugenommen hat und weiter zunehmen wird, wenn die grundlegenden Rahmenbedingungen sich nicht verändern werden. Die Ursachen hierfür sehe ich vor allen Dingen in drei Bereichen:

**1. Komplexitätswachstum**

Die Welt, in der wir leben, hat sich durch Menschenhand derart verändert, dass sie komplexer geworden ist. Das Wachstum an Komplexität drückt sich u.a. aus in höherer Vielfalt in der Wirklichkeit, in einem höheren Maß an Vernetzungen, in mehr Kommunikation, in Globalisierung von Wirtschaft und Politik, in der Technikentwicklung usw. Alles das ist Ausdruck von Gesellschaftsentwicklung und technischem Fortschritt. Wir mögen dies als einen Segen ansehen. Gleichermassen ist die Janusköpfigkeit dieser Entwicklung nicht zu übersehen. Dieser Prozess schließt nämlich auch ein:

- eine wachsende Kompliziertheit,
- weniger Voraussagbarkeit und Berechenbarkeit und Planungssicherheit,
- höheres Fehler- und Risikowachstum,
- Zunahme an Grenzen der Erkenntnis und Beherrschbarkeit sowie
- Anwachsen von Gefahren für ein Scheitern.

**2. Schnelligkeitwachstum**

Unsere Welt ist schnelllebiger geworden. Die Zeit hat sich für uns beschleunigt, weil wir uns in jeder Hinsicht schneller bewegen: räumlich, kommunikativ, innovativ.

Noch vor 100 Jahren – geschweige denn vor 200, 1000 oder 10.000 Jahren – lebten die Menschen in einem vollkommen anderen Zeitrhythmus. Der damalige Alltag hatte ganz andere Zeitdimensionen als heute. Wer eine der Fernsehserien über das nacherlebte Alltagsleben auf dem bayerischen Bauernhof oder das Leben auf dem Mecklenburger Gut um 1900 gesehen hat oder wer die Zeitreise einer Überfahrt von Europa nach Amerika mit einem Segelschiff vor 150 Jahren mitverfolgte, wird die hier angesprochene Problematik nachvollziehen können.

Experten behaupten, dass z. B. Musikwerke von Bach, Mozart oder Beethoven in einem ganz anderen Takt und Zeitverständnis gespielt wurden als heute – eher langsamer – auch wenn der Tag für uns nach wie vor 24 Stunden hat.

Die subjektive Zeit hat sich für uns grundlegend verändert in Richtung Schnelligkeit. Und mit ihr hat sich m. E. auch das Scheitern-Potenzial erhöht. Die Ursachen sehe ich primär in der Biologie des Menschen.

### 3. Die Biologie des Menschen

Viel zu wenig Beachtung findet die Tatsache, dass der Mensch sich in seiner Biologie, in seinem Genpotenzial, in seinem biotischen Habitus in den letzten vierzigtausend Jahren **nicht verändert** hat. Das macht einerseits deutlich, über welche Ressourcen und Reserven er zu jener Zeit bereits verfügte, um eine derartige Entwicklung bis zum heutigen Tag vollziehen zu können. Es weist aber auch darauf hin, dass diese Ressourcen und Reserven nicht unbegrenzt sind.

Das alltägliche Scheitern macht auf die Unvollkommenheit des Menschen aufmerksam. Das Scheitern – und ich meine insbesondere das „schlechte“ Scheitern – verdeutlicht seine Grenzen.

Ich behaupte in diesem Kontext, dass der Mensch in seiner Biologie, in seiner eigenen Leistungsfähigkeit umso mehr überfordert wird, je komplexer die Wirklichkeit wird, die er sich selbst schafft. Tschernobyl, Kriege, das EU-Referendum in Frankreich und in den Niederlanden, die politische Entwicklungen der letzten Monate und Jahre in Deutschland, die viel umstrittene Vertrauensabstimmung gegen den Bundeskanzler im Bundestag sollen beispielhaft für viele weitere genannt werden.

Der Mensch scheint sich selbst immer mehr zu überfordern und merkt es nicht. Er läuft Gefahr, nicht nur irgendwie zu scheitern und schon gar nicht **gescheit** zu scheitern, sondern er läuft Gefahr, für einen unvorstellbaren hohen Preis **kläglich** zu scheitern. Entwicklung endet dann in einer Sackgasse ohne hinreichendes Entwicklungspotenzial.

Erste Stimmen werden laut und lauter und plädieren z. B. für eine **Ent-Schleunigung** der Entwicklung. Wir brauchen nicht nur Erfolgskonzepte, sondern auch Konzepte für ein gelingendes Scheitern, die letztlich Erfolgskonzepte nachhaltig tragfähig machen.

Damit habe ich den Übergang zur zehnten und letzten Frage hergestellt.

**10-Frage** *Hat der Diskurs zum Thema Scheitern und Erfolg auch eine andere Bedeutung als eine philosophische und erkenntnistheoretische? – Und wenn ja, welche?*

#### Antwort

Zweifellos. Das Thema hat neben der diskutierten philosophischen Dimension eine ebenso praktische für unseren Lebensalltag. Der Diskurs berührt auch, wenn wir ihn ernst nehmen, ethisch-moralische, psychologische, wirtschaftliche und politische Felder.

Zur Psychologie des Scheiterns und zu Aspekten des Spannungsfeldes von Scheitern und Erfolg in Unternehmen und Management werden die nachfolgenden Beiträge von Frau Dr. Rosina Neumann und Frau Gabriele Klein (beide von der Universität Rostock) sehr hilfreich sein.

Mir ist es zum Abschluss meines Beitrages ein Bedürfnis, auf die **ethisch-moralische Komponente** des Scheiterns einzugehen. Dieser Epilog ist mein Plädoyer für das gelingende Scheitern, vom Scheitern Bedrohte und Gescheiterte.

Wir tun gut daran, das Scheitern zu enttabuisieren, zu entideologisieren und zu entmoralisieren. Jede Stigmatisierung von Scheiternden und Gescheiterten sollte überwunden werden und so schnell wie möglich der Vergangenheit angehören.

Wir wissen: Scheitern hat einen positiven Wert – einen Wert des qualitativen Wachstums, der Entwicklung und der persönlichen Reife genauso wie der Erfolg auch. Gescheiterte sind hochwertige Erfahrungsträger und Vorbilder für das Scheitern und den Erfolg. Ein



Gescheiterter war auch erfolgreich. Das vermag kein „Dauer-Erfolgreicher“ für sich zu beanspruchen.

Wer Gescheiterte als hochwertige Erfahrungsträger von Erfolg und Scheitern links liegen lässt, sie nicht nutzbar macht, verschenkt wichtige Ressourcen unserer Gesellschaft – wirtschaftlich und menschlich.

„Gescheit“ Gescheiterte haben gelernt, machen jene Fehler kein zweites Mal, die ein „Neuling“ mit höherer Wahrscheinlichkeit machen wird (wenn der Gescheiterte seine Erfahrungen nicht übermittelt). Das Risiko des Scheiterns bei Gescheiterten minimiert sich. Stattdessen werden diese ins Abseits gestellt oder stellen sich selbst ins Abseits, weil die Gesellschaft es von ihnen erwartet.

Wir brauchen ein Forum für Gescheiterte. Wir brauchen eine Schule, die die Kunst des gelingenden Scheiterns erlernbar macht. Wir brauchen eine Lobby für jene Menschen, die den Mut haben, wieder aufzustehen und wieder neu anzufangen.

Wir sollten **allen** Menschen im Alltag, im Beruf und im Unternehmen ans Herz legen und insbesondere den Schul-, Lehr- oder Studienabbrechern, den insolventen Existenzgründern Mut machen und ihnen ganz laut zurufen:

*„Scheitern ist menschlich und macht erfolgreich!“*