

Umgang mit Misserfolgen

GESCHEITER SCHEITERN



Gekündigt, Insolvenz angemeldet, Praktikum statt fester Anstellung... In der heutigen Arbeitswelt gehören Niederlagen zum Alltag. Dennoch haftet dem Scheitern ausschließlich Negatives an. Höchste Zeit, um-zudenken: managerSeminare zeigt, wie Sie Misserfolge neu bewerten lernen und Scheitern als Chance begreifen.

Den Beitrag gibt es auch zum Hören. Er kann unter www.managerseminare.de/podcast als Audiodatei heruntergeladen werden.

Foto: getty image

Preview: ► Scheitern im Widerspruch: Warum es heute fast unumgänglich ist, Schiffbruch zu erleiden, Scheitern als Normalität aber nicht anerkannt ist ► Wie der Tod inmitten des Lebens: Wie Gescheiterte ihre Niederlage erleben ► Von der Akzeptanz des Schiffbruchs bis zur Kurskorrektur: Was kluges von schlechtem Scheitern unterscheidet ► Die Dialektik von Scheitern und Erfolg: Warum das Scheitern beim Erfolg und der Erfolg beim Scheitern jeweils mitbedacht werden müssen ► Scheitern als Chance: Was an dem Ausspruch dran ist und warum er auch zur Gefahr werden kann

■ Wenn Anne Koark ihre Visitenkarte zückt, erntet sie nicht selten irritierte Blicke: „Anne Koark, Pleitier“ steht da nämlich auf dem Kärtchen geschrieben. Die Engländerin geht bewusst konfrontativ damit um, dass sie vor gut fünf Jahren gescheitert ist und ihre Firma „Trust in Business“ an die Wand gefahren hat. Denn nicht nur die Insolvenz ihres Unternehmens, das ausländischen Firmen in Deutschland beim Aufbau zur Seite gestanden hat, und die Tatsache, dass alles weg war – Haus, Auto und die komplette Altersvorsorge – hat sie stark erschüttert. Schockiert war sie auch über die Art und Weise, wie in Deutschland mit dem Thema Scheitern umgegangen wird. „Ich hätte niemals damit gerechnet, dass eine unternehmerische Pleite das völlige Aus bedeutet“, sagt die alleinerziehende Mutter von zwei Kindern, die nunmehr seit 23 Jahren in Deutschland zu Hause ist. „Meine Konten wurden gesperrt, ich war viereinhalb Monate komplett ohne Geld“, führt sie aus. Hinzu kamen die gesellschaftlichen Reaktionen: betretene Gesichter, wenn sie öffentlich erzählte, dass sie insolvent sei, und Blicke, die sagten: „Oh je, die hat versagt“.

Schiffbruch zu erleiden, so die Erfahrung von Koark, wird hierzulande völlig tabuisiert. „In England gilt das Motto ‚Wenn es nicht zuerst gelingt, versuche es immer wieder‘. In Deutschland hingegen hat man das Gefühl, gar nicht scheitern zu dürfen“, meint sie. Die Konsequenz kennt die Engländerin: Die meisten Betroffenen schweigen über ihre Niederlagen und fühlen sich als Außenseiter. Bestärkt wurde Koark in ihrem Eindruck durch zahlreiche Briefe, die sie auf ihr Buch

„Insolvent und trotzdem erfolgreich“ (vgl. Kasten rechts) erhielt. In Tagebuchform und mit einer Portion britischem Humor schildert sie darin, wie sie den Untergang ihres Unternehmens erlebte. „Viele Menschen bedankten sich bei mir für die Lektüre. Es scheint, als hätte ihnen mein Outing völlig aus der Seele gesprochen“, erzählt Koark. Für sie ein Zeichen, fortzufahren mit der Enttabuisierung des Themas Scheitern – womit sie wiederum Erfolg hat: Die Vorträge, die sie zum Thema „Insolvenz“ hält, sind gut besucht, und bereits mehrmals wurde sie zu Talk-Shows eingeladen sowie von Zeitungen und Zeitschriften interviewt.

Erfolg zu haben gilt als Normalzustand

„Das Thema Scheitern ist mittlerweile medial unheimlich präsent“, hat Stefan Zahlmann beobachtet. Der Gastprofessor für Medienkulturen an der Uni Wien beschäftigt sich seit Längerem wissenschaftlich mit dem Phänomen des Scheiterns und ist – gemeinsam mit Sylka Scholz – Autor des Buches „Scheitern und Biographie“ (vgl. Kasten rechts). Insofern, so meint Zahlmann, könne auch nicht mehr wirklich von einem Tabu gesprochen werden. Und doch: „Als Normalität ist Scheitern längst nicht anerkannt“, räumt der Wissenschaftler ein. Nach wie vor herrsche der Mythos vor, Erfolg zu haben sei der Normalzustand. Scheitern indes werde immer noch negativ bewertet.

„Zu Scheitern ist in unserer heutigen Zeit normal geworden, unsere Wahrnehmung des Phänomens ist es aber nicht“, bringt

Service

Literaturtipps

► **Stefan Zahlmann, Sylka Scholz (Hrsg.): Scheitern und Biographie. Die andere Seite moderner Lebensgeschichten.** Psychosozial-Verlag, Gießen 2005, 29,90 Euro.

Der Sammelband nimmt das Phänomen des Scheiterns anhand von Fallgeschichten aus unterschiedlichen disziplinären Perspektiven in den Blick.

► **Irmtraud Tarr: Das Donald Duck Prinzip. Scheitern als Chance für ein neues Leben.** Gütersloher Verlagshaus, Gütersloh 2006, 17,95 Euro.

Sicherlich ein Buch, das Gescheiterten bei der Bewältigung ihrer Situation helfen kann. Tarr zeigt, welche Chancen das Scheitern birgt, ohne den Passionsweg, durch den man nach einer existenziellen Niederlage durch muss, zu verschweigen.

► **Christine Zschirnt: Keine Sorge, wird schon schiefgehen. Von der Erfahrung des Scheiterns – und der Kunst, damit umzugehen.** Wilhelm Goldmann Verlag, München 2007, 8,95 Euro.

Zschirnt gibt keine Rezepte an die Hand, wie mit Niederlagen umzugehen ist. Essayistisch schildert sie vielmehr, was wir von Figuren aus Kultur und Historie über das Scheitern lernen können – und gibt somit dennoch Rat.

► **Ulrike Ley, Regina Michalik: Im Zickack zum Erfolg.** Redline Wirtschaft, Heidelberg 2007, 19,90 Euro.

Eigentlich ein Buch zum Thema Zickack-Karriere. Da aber heutige Lebensläufe mit dem Scheitern eng verbunden sind, widmen die Autorinnen dem Umgang mit Misserfolgen rund ein Viertel ihres Buches.

► **Ute Lauterbach: Lässig scheitern. Das Erfolgsprogramm für Lebenskünstler.** Kösel-Verlag, München 2007, 12,95 Euro.

Das Büchlein kommt etwas oberflächlich daher, hält aber dennoch ein paar Denkanregungen zum Thema Scheitern bereit.

► **Geri Thomann, Thomas Birri: Produktives Scheitern: Geschichten aus dem Führungsalltag.** h.e.p. verlag, Bern 2005, 12 Euro.

Authentische Geschichten über das Nicht-Gelingen. Führungskräfte aus dem Bildungsbereich outen sich mit Niederlagen.

► **Anne Koark: Insolvent und trotzdem erfolgreich.** Insolvenzverlag.de, München 2004, 9,95 Euro.

Mit typisch britischem Humor schildert die Engländerin Anne Koark tagebuchartig den Untergang ihres Unternehmens „Trust in Business“. Ein Mutmach-Buch, das Scheitern enttabuisieren will und die Botschaft enthält: Nicht jeder, der versagt, ist ein Versager.

es Ulrike Ley, Karriereberaterin und Coach mit Praxis in Berlin, auf den Punkt. Fakt sei, dass Qualifikation, Engagement und Erfolg eines Menschen sein Scheitern heutzutage nicht mehr verhindern könnten. „Auch wenn man alles richtig macht, ist man vor Niederlagen nicht gefeit: Menschen verlieren ihren Arbeitsplatz aufgrund von Entlassungen, junge, hoch qualifizierte Menschen finden keinen Job...“, schildert Ley. Dennoch, so die Beraterin, leben wir in einer Erfolgsgesellschaft. Das Scheitern werde in der Regel als emotionale Kränkung empfunden, über die niemand gerne spricht.

„Das Scheitern ist zwar näher an uns gerückt, aber die damit verbundenen Gefühle sind die gleichen wie jeher“, pflichtet die Psychotherapeutin Irmtraud Tarr, Autorin des Buches „Das Donald Duck Prinzip. Scheitern als Chance für ein neues Leben“ (vgl. Kasten S. 25), bei. Zu scheitern sei eine Grenzerfahrung, die sich anfühle wie der Tod inmitten des Lebens. „Wenn man Schiffbruch erlitten hat, ist das etwas Endgültiges. Ein Lebenskonzept ist kaputt, ein Ziel kann mit aller Sicherheit nicht erreicht werden. Das hinterlässt eine große Ohnmacht, ist der Mensch doch damit konfrontiert, nichts mehr an dieser Lage ändern zu können“, erklärt Tarr die Gründe für die Schmerzen des Scheiterns.

Über Niederlagen weinen können

Der innere Prozess des Scheiterns verläuft laut der Psychotherapeutin ähnlich wie bei einem Trauerfall oder dem Ende einer Beziehung: „Nachdem der erste Schock vorbei ist, kommt die Trauerphase. Die ist sehr wichtig. Man muss über den Verlust seines Projekts, seiner Ziele und seiner Ideen trauern können“, meint Tarr. Diese Erfahrung machte auch Anne Koark. „Genauso wie mir kurz nach der Insolvenz bewusst war, dass es darum geht, jetzt jeden einzelnen Tag zu



„Wesentlich ist, dass man sich sein Scheitern selbst verzeiht.“

Irmtraud Tarr, Psychotherapeutin mit eigener Praxis in Rheinfelden. Kontakt: irmtraud@tarr-online.de

überleben, wusste ich auch, dass ich in Abständen meine Verzweiflung herauslassen muss“, erzählt die Engländerin. Koark war aber auch klar, dass sie sich der Lähmung nicht komplett hingeben konnte. Zu viele Dinge mussten geregelt und erledigt werden. Entsprechend hat die ehemalige Unternehmerin sich bestimmte Zeiten der Trauer eingeräumt – so genannte Verzweiflungstage, wie sie diese selbst bezeichnet. „An diesen Tagen habe ich mir zugestanden, zu weinen und alles rauszulassen“, berichtet Koark. Mit dem Blick in eine brennende Kerze am Abend habe sie das Ritual jeweils beendet und sich gesagt: Nun kann der nächste Tag kommen.

Was Koark zudem in der Anfangszeit geholfen hat, war die Frage: Was bin ich wert, wenn ich nichts mehr habe? Und da hat sie gemerkt: „Das Scheitern kann mir alles nehmen, aber nicht mich selbst. Mein Kampfgeist, meine Ehre, mein Arbeitswille, mein Humor und meine Zuverlässigkeit sind mir weiterhin gewiss“, berichtet sie. Ähnliche Gedanken hatte Karl J. Steinmayr, der nach 19-jähriger Unternehmerschaft in die Krise geriet und kurz nach seinem 60-jährigen Geburtstag für seine IT-Firma Insolvenz anmelden musste. „Mir war während der

gesamten Krisenzeit klar: Das Unternehmen ist zwar kaputt, aber nicht der Unternehmer“, sagt er.

Ein harter Schlag für das Selbstwertgefühl

Für die Psychotherapeutin Irmtraud Tarr sind solche Gedanken der richtige Ansatz bei der Bewältigung von Niederlagen. „Das Scheitern trifft das Selbstwertgefühl mit aller Wucht. Daher ist es wichtig, sich bewusst zu machen, dass sich mein Wert als Mensch durch den Misserfolg nicht ändert“, betont sie. Der Zuspruch durch Freunde sei in diesem Zusammenhang ebenfalls entscheidend, denn die würden differenzieren zwischen der Sache, die misslungen ist, und dem Gescheiterten als Mensch.

Um sich aus der Schleife des Sich-wertlos-Fühlens, der Resignation und Angst herauszuholen, rät Tarr zudem – nachdem die erste Trauer überwunden ist – zur Technik des Katastrophisieren und Entkatastrophisieren. „Wenn man sich ausmalt, was alles Schlimmes passieren kann und wenn man diesen Denkprozess nicht abbrechen lässt und sich völlig übertriebene Szenarien vorstellt, verliert man in der Regel seine Angst und wird ruhiger“, erklärt sie das Verfahren aus der kognitiven Verhaltenstherapie. Mittels grenzenloser Übertreibungen komme man schließlich zu dem Punkt, an dem man merkt: Es bringt mich alles nicht um. Nach dieser Erkenntnis könne man dazu übergehen, die Dinge wieder realistisch zu betrachten.

Neben dieser Art von Aha-Erlebnis gibt es laut Tarr einen weiteren Knackpunkt bei der Verarbeitung des Scheiterns: „Ich muss mit mir selbst versöhnlich umgehen. Ganz wesentlich ist, dass man sich sein Scheitern verzeiht“, so die Buchautorin. Dem kann Pleitier Anne Koark nur zustimmen: „Man sollte per se von der Schuldfrage ablassen. Die frisst viel zu viel Energie“, weiß sie aus



„Zu scheitern ist in unserer heutigen Zeit normal geworden, unsere Wahrnehmung des Phänomens ist es aber nicht.“

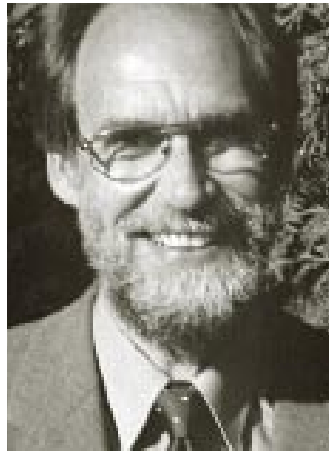
Ulrike Ley, Systemische Beraterin und Coach mit Praxis in Berlin. Kontakt: info@dr-ulrike-ley.de

eigener Erfahrung. Laut Koark geht es auch gar nicht um die Frage der Schuld. Vielmehr sollte die Frage im Vordergrund stehen, was man aus dem Scheitern lernen und das nächste Mal besser machen kann.

Wichtig: Das ursprüngliche Ziel loslassen

So gesehen kann Anne Koark stolz auf sich sein, denn sie ist klug gescheitert. Laut Experten, die sich mit dem Thema Misserfolg auseinandergesetzt haben, kann man nämlich zwischen gutem und schlechtem Scheitern unterscheiden. Kennzeichen für gutes Scheitern laut Hans-Jürgen Stöhr, der vor vier Jahren in Rostock die Agentur für gescheitertes Scheitern gegründet hat: Der Gescheiterte nimmt die Niederlage für sein weiteres Handeln bewusst in sich auf und integriert sie in einen neuen Anfang. „Gescheitertes Scheitern ist ein entwicklungsfähiges Scheitern. Das heißt, die Person ist offen für einen neuen Weg“, so Stöhr, der mit seiner Agentur sowohl das Tabu um das Thema Scheitern brechen als auch unmittelbar Betroffenen psychologische Hilfe bieten will. Die Bereitschaft, sein Ziel zu ändern und sich selbst neu zu definieren, haben die US-Psychologen Charles S. Carver und Michael F. Scheier in ihren wissenschaftlichen Forschungen im Übrigen als eine wichtige menschliche Stärke erkannt. Die Voraussetzung hierfür: Man muss sein Scheitern akzeptieren und das ursprüngliche Ziel loslassen.

Viele Menschen halten laut Stöhr jedoch krampfhaft an einem Ziel fest – selbst dann, wenn sich die Pleite bereits deutlich abzeichnet. Diese Menschen wüssten in der Regel zwar um ihre Niederlage, wollten diese aber nicht wahrhaben. Mit einer Art „Augen-zu-und-durch-Mentalität“ würden sie immer weiter in eine Sache investieren, die längst aussichtslos geworden ist. „In der Regel gerät man mit einem solchen Verhalten in eine Sackgasse, in der es keine Mög-



„Gescheites Scheitern ist ein entwicklungsfähiges Scheitern. Die Person ist offen für einen neuen Weg.“

Hans-Jürgen Stöhr, Leiter der Agentur für gescheites Scheitern, Rostock. Kontakt: info@gescheit-es.de

lichkeit mehr für eine Neuorientierung gibt“, schildert Stöhr das Dilemma. In dem Sinne zeige sich schlechtes Scheitern darin, dass der irreversible Weg der Pleite nicht konstruktiv angenommen wird und damit das Weiterkommen in Richtung neue Ziele blockiert ist. „Der Schiffbruch wird nicht als Herausforderung erkannt und die Chance des Lernens und des Erfahrungsgewinns für zukünftiges Verhalten geht verloren“, so Stöhr.

Die Möglichkeit zu scheitern niemals ausblenden

Scheiter-Experte Stöhr unterscheidet aber nicht nur zwischen gutem und schlechtem Scheitern, sondern auch zwischen gutem und schlechtem Erfolg. „Schlechter Erfolg zeigt sich unter anderem in Selbstgefälligkeit, Kurzfristigkeit, Begrenztheit und Übermut“, meint er. Wäre der Erfolg auf solchen Dingen gegründet, sei es nur eine Frage der Zeit, bis man scheitert. Karl J. Steinmayr kann dies unterschreiben: Knapp zehn Jahre vor seiner Insolvenz war der IT’ler mit seinem Softwarehaus schon mal in der Krise. „Damals kam ich zu gut aus der Sache heraus, reflektierte nicht ausreichend und war schlicht zu leichtsinnig“, so Steinmayr im Rückblick. Er sei mutig gewesen, aber auch oft zu tollkühn, weiß er heute. Sein Scheitern hat ihn aus den Fehlern lernen lassen: „Ich bin vorsichtiger und bedächtiger geworden“, sagt er. Steinmayr weiß nun auch, dass er ein mögliches

Scheitern in seinem Tun nie ausblenden sollte. Laut Hans-Jürgen Stöhr ist das die richtige Haltung: „Guter Erfolg baut nicht nur auf Kreativität, Kompetenz und Willensstärke. Man muss auch das Scheitern mitbedenken, es mental einplanen und im übergeordneten Erfolgs-Management berücksichtigen“, sagt er. So kann man präventiv vorgehen und z.B. rechtzeitig aus einer Sache aussteigen, bevor sie zur großen Pleite wird. Als Beispiel für ein klassisches präventives Scheitern nennt Stöhr den Rücktritt des ehemaligen Arbeitsministers Franz Müntefering: „Wäre Müntefering länger im Amt geblieben, hätte er ob der zusätzlichen Belastung durch die Krankheit seiner Frau früher oder später in seinem politischen Wirken versagt“, meint der Scheiter-Experte. So jedoch hatte er einen guten Abgang, da er rechtzeitig, sprich: inmitten seines Erfolgs, sein Amt niedergelegt habe.

Die Dialektik von Scheitern und Erfolg verinnerlichen

Die Gretchenfrage, die sich nun stellt: Kann man lernen, klug zu scheitern? „Die Schwierigkeit ist, dass Scheitern immer ein Prozess ist“, meint Hans-Jürgen Stöhr. Den Punkt zu erkennen, wann man loslassen muss, sei nicht einfach. Verinnerlichen kann man seiner Meinung nach aber die Dialektik von Scheitern und Erfolg. Zu wissen also, dass Erfolg und Scheitern untrennbar miteinander verbunden sind: Wer den Erfolg sucht, muss auch das Scheitern einkalkulieren. Und wer gescheitert ist, trägt in sich den Keim des Erfolgs. Mit diesem Denkansatz sei man auf dem richtigen Weg. Menschen, die meinen, Misserfolge müssten auf jeden Fall vermieden werden, tun sich indes nach den Erkenntnissen von Charles S. Carver und Michael F. Scheier keinen Gefallen. Die beiden Psychologen haben herausgefunden, dass Schamgefühle, Passivität und Depressionen häufig die Folge sind.

In der Regel können Niederlagen ohnehin nicht vermieden werden. „Scheitern kann man nicht steuern, es widerfährt dem Menschen“, so die Psychotherapeutin Irmtraud Tarr. Laut ihrer Überzeugung kann man aber lernen, zu reflektieren und so zu mehr Selbsterkenntnis zu gelangen. Insofern sei das Scheitern auch eine Chance: eine Chance, die Niederlage zu einer Erfahrung werden zu lassen, die einen weiterbringt und reifen lässt. Genau das heben auch Carver und Scheier in der Zusammenfassung ihrer Forschungsergebnisse hervor. Demnach profitieren Menschen von traumatischen Erfahrungen, da sie durch das Geschehene neue Fähigkeiten erwerben, die dabei helfen, sich selbst besser zu steuern sowie mit Unbekanntem flexibler umzugehen. Der Gescheiterte hat die Chance, etwas Neues auszuprobieren, was eventuell viel besser seiner Persönlichkeit entspricht als das ursprüngliche Vorhaben.

Den psychologischen Erkenntnissen zum Trotz sollte das positive Umdeuten von Misserfolgs-Erlebnissen jedoch nicht überstrapaziert werden. „Dass man aus einer Krise positiv hervorgeht, ist ein langwieriger Prozess und darf auch nicht als Regel angenommen werden“, meint Ulrike Ley. Problematisch findet die Karriereberaterin zudem, dass Aussprüche wie „Scheitern als Chance“ oder „Durch Krisen wächst man“ allzu leicht zu Beschwörungsformeln verkommen. Der Wissenschaftler Stefan Zahlmann sieht darin gar einen neuen Trend: „Zwar reden die Menschen heute unbefangener über ihr Scheitern, das damit verbundene Leid wird aber meist ausgeblendet. Stattdessen wird suggeriert, dass nach der Pleite immer das große Glück kommen müsse.“ Das Scheitern als Finale, aus dem *nichts* Positives gezogen werden kann, gibt es aber auch. Nur darüber redet niemand. Zahlmann sieht daher einen neuen zusätzlichen Druck auf die Gescheiterten zukommen: den Druck, „richtig“ zu scheitern. Zahlmann: „Man kann schließlich auch am Scheitern scheitern.“

Petra Walther ■

Curriculum für gescheites Scheitern

Scheitern ist nicht gleich Scheitern. Experten, die sich mit dem Thema beschäftigt haben, sind sich einig: Es gibt so etwas wie einen „richtigen“ und einen „falschen“ Umgang mit Misserfolgen. Die Merkmale für kluges Scheitern im Überblick:

Das Scheitern einkalkulieren

Ein mögliches Scheitern muss bei jeglichen Projekten genauso einkalkuliert werden wie der Erfolg. Die Einstellung, Misserfolge auf jeden Fall vermeiden zu müssen, ist für einen konstruktiven Umgang mit einer Niederlage nicht förderlich.

Die Niederlage akzeptieren und das ursprüngliche Ziel loslassen

Ist die Pleite tatsächlich eingetreten, muss der Gescheiterte akzeptieren, dass er Schiffbruch erlitten hat. Er muss erkennen, dass ein weiteres Verfolgen seines Zieles aussichtslos ist und somit keinen Sinn macht.

Unterscheiden zwischen Sache und Person

Wichtig ist, Scheitern nicht persönlich zu nehmen. Es ist zu differenzieren zwischen der Sache, die schiefgelaufen ist, und sich als Menschen. Ansonsten läuft man Gefahr, sich als Versager auf ganzer Linie zu fühlen und nicht mehr an die eigenen Fähigkeiten und Ressourcen glauben zu können.

Mit sich selbst versöhnlich sein

Man muss sich sein Scheitern verzeihen können. Sich monatelang zu grämen, frisst nur unnötig Energien.

Das Geschehene reflektieren

Blinder Aktionismus ist nicht der richtige Weg. Stattdessen gilt es, innezuhalten und zu reflektieren: Was ist eigentlich geschehen? Wie habe ich das erlebt? Wie deute ich das Geschehene? Und was könnte ich in Zukunft anders machen?

Das Scheitern als Lernprozess begreifen

Scheitern muss als Herausforderung angenommen und der Lernprozess und die Chancen darin erkannt werden. Dadurch wachsen Selbstvertrauen und Selbstwertgefühl.

Neue Wege gehen

Nach dem Scheitern geht es darum, nach Alternativen zu suchen, um eine Kurskorrektur vornehmen zu können und einen neuen Weg zu beschreiten.