

Guten Tag, sehr verehrte Damen und Herren!

Ich habe das große Glück, jetzt über etwas sprechen zu können, über das ich ausgesprochen gern spreche.

Es ist: Das Scheitern. Von mir aus nennen Sie es Niederlage, Misserfolg, Misslingen, Fehlschlag. Oder, das klingt schon etwas schicker, mehr so international erfahren: Failure.

Egal, wie Sie es nennen, es ist das, was keiner erleben möchte. Wo keiner dabei sein möchte, wenn es passiert – das große Rumsen. Das gegen-die-Wand-Fahren. Das, wir bleiben international, fuck-up. Oder auch etwas kleiner: „dumm gelaufen!“

Erinnern Sie sich an Oscar aus der Mülltonne, die grüne Zottelfigur aus der Sesamstraße? Er liebte Müll. Er lebte in einer Mülltonne, sammelte alles, was gammelte und hatte eine besondere Freude daran, wenn es roch. Schön schmutzig musste seine Tonne sein, dann fühlte er sich besonders wohl.

Auf den ersten Blick war er sonderbar. Er grummelte und war schlecht gelaunt, aber wenn man mit ihm in Kontakt trat und ihn auf seinen Müll ansprach, was er denn da habe, warum das besonders schöner Abfall sei, dann zeigte er seine Schätze bereitwillig her und wurde sogar freundlich.

Viel wichtiger aber war die Erkenntnis, ließ man sich auf seine Welt ein und auch auf sein Denken, dann konnte man seine Begeisterung für Gammel verstehen. Dann ergab diese Sinn. Und der Gammel verlor seinen Schrecken.

Die Episoden mit Oscar lehrten, sich Situationen und Wesen vorurteilsfrei zu nähern. Und man begriff bereits als Kind, wenn ich mein Wertesystem außen vor lasse, kann ich verstehen, um was es geht. Und wenn ich die Welt mit den Augen des Anderen sehen kann, dann kann ich sogar etwas entdecken, das mir vorher verborgen blieb. In diesem Fall die Schönheit von Abfällen.

Ein solches Verständnis muss nicht bedeuten, dass ich dem anderen folgen möchte –in seiner Liebe zum Müll etwa – aber meine Ablehnung wird zumindest das Ergebnis einer Auseinandersetzung und ist nicht länger Resultat eines Vorurteils oder von Voreingenommenheit.

Mit der Niederlage und dem Scheitern verhält es sich so ähnlich wie mit Oscars Müll – man möchte damit nichts zu tun haben. Man weiß, dass es das gibt, man hat davon gehört, es soll ja überall vorkommen, aber bitte nicht bei einem selbst! Eine Niederlage erleben zu müssen, etwas nicht hinzubekommen, sich geirrt zu haben, das darf vielleicht den Anderen passieren, aber doch bitte nicht mir! Und nicht meiner Arbeitsgruppe! Denn das ist ja das Tolle an meiner Arbeitsgruppe oder meiner Abteilung, das läuft alles picobello! Tipi-topi!

Fehler? Ich? Meine Gruppe? Ich bitte Sie!

Wir sind doch keine Verlierer!

Nein, wir Deutschen sind keine Verlierer. Selten. Wir gewinnen. Und wenn wir nicht gewinnen, dann sind wir vorn dabei. Aber wir haben ein Problem, das im internationalen Wettbewerb zunehmend an Gewicht gewinnt, und das, ändern wir unsere Haltung nicht, uns ins Hintertreffen bringen wird: Unser mangelnde Fähigkeit zur Selbstreflektion. Unser Umgang mit fehlgelaufenen Arbeitsprozessen.

Sprich, unser Problem ist es, dass wir aus Fehlern nicht lernen, weil wir uns die Fehler nicht eingestehen. Oder anders ausgedrückt: Weil wir unsere Fehler ignorieren, anstatt sie zu analysieren, vergeben wir die Chance, aus ihnen zu lernen. Schlauer zu werden und bessere Ergebnisse zu erzielen.

Es mag in den autoritären Strukturen unserer Kultur liegen, in ihrem Preußischen Erbe, dass „Fehler“, dass ein „Scheitern“ immer mit Schuld verbunden ist, für das es stets eines „Schuldigen“ bedarf. Die deutsche Literatur- und Filmgeschichte ist voll mit Szenen, die im Militär angesiedelt sind, im Berufsleben oder im kindlichen Spiel, in denen auf das Gebrüll von „WER WAR DAS?!?“ der Verantwortliche vortreten, Schimpf und Schande ertragen muss und eine Strafe entgegennehmen. Nie wird der vermeintlich Versagende nach Erkenntnisgewinn gefragt, nach Erfahrung oder einer Konklusion. Immer aber ist der ungewollte Ausgang einer Unternehmung mit Pein und oft auch mit Strafe verbunden. In jedem Fall mit einer sozialen Herabsetzung, oft mit Statusverlust.

Die Krux liegt bereits in unserer Sprache. Denn das Debakel hört in unserem Land auf ein schweres Wort: Scheitern. Allein der Klang. SCHEITERN. Der ist nicht leicht und luftig, der schwebt nicht dahin und lässt sich wie ein Wattebausch mit einem Atemzug

davonblasen. Nein, „Scheitern“ klingt nach dem schnellen, schweren Fall des Beils der Guillotine. Scheitern! Rums! Rübe ab!

Tatsächlich benutzen wir das Wort erst seit dem 18. Jahrhundert in Bezug auf unser Tun.

Seinen Ursprung hat es im Unglück der Schiffe, die gegen einen Felsen fuhren und in ihre Holzscheite zerschellten. So ist das Wort „Scheitern“ in unseren Sprachgebrauch gelangt. Es ist groß und mächtig. „Scheitern“ ist keine Jolle. „Scheitern“ ist ein Viermaster.

Aber ist immer groß und mächtig, was uns misslingt? Was nicht so rauskommt, wie wir es uns vorgestellt haben?

Sind wir gescheitert, wenn wir feststellen, dass das Mischen von roter und grüner Tusche nicht Gelb ergibt? Sind wir gescheitert, wenn wir feststellen, dass wir das heruntergefallene Bild nicht mit Tesafilm wieder an der Wand befestigen können? Sind wir gescheitert, wenn die Testreihe nicht das erwartete Ergebnis bringt?

Haben wir nicht vielmehr etwas ausprobiert? Haben wir nicht vielleicht schlicht etwas möglich zu machen versucht, das allenfalls die Bezeichnung verdient, dass es nicht „geklappt“ hat? Dass es „nichts geworden“ ist.

Ich möchte Sie, meine Damen und Herren unbedingt auffordern, unsere Sprache zu überdenken und sich zu fragen, ob nicht andere Wörter für das, was wir als „Scheitern“ benennen, passender wären. Ob wir alles so monströs hochhängen müssen, dass wir am Ende immer „gescheitert“ sind.

Scheitern ist etwas Großes. Etwas Beängstigendes. Kein Mensch will gescheitert sein. Aber kaum einem macht es etwas aus, mal etwas nicht hinbekommen zu haben, oder festzustellen, dass die Dinge sich anders entwickeln als gedacht.

Tatsächlich klingt das geradezu lustvoll! Festzustellen, dass Dinge anders sind, als wir es angenommen haben. Dass sie sich anders verhalten, dass die Menschen sich anders verhalten. Wie interessant! Wie aufregend! Wie nutzbringend, das zu wissen, für unsere Arbeit!

Wenn wir so denken, kommen wir viel leichter da hin, wo wir hin müssen, wenn wir in der modernen Ökonomie, aber auch innerhalb ihrer Strukturen, mithalten wollen.

Kann die Niederlage ein Sprungbrett sein? Existiert die „Kunst“, aus Fehlern zu lernen? Der Kardinalfehler, den wir in diesem Land immer wieder machen, ist der, unsere Fehler nicht anzuschauen. Wir gucken nicht hin. Fehler sind so negativ belegt, dass wir sie so

schnell wie möglich loswerden wollen. Und weil wir nicht hingucken, ziehen wir keine Erkenntnisse. Keinen Gewinn. Wir schmeißen weg, tun so, als wenn nichts war und fangen wieder von vorn an. Und sind so dumm wie zuvor.

Das machen Menschen in anderen Ländern anders. Allen voran in den USA, die eine ausgewiesene Fehlerkultur etabliert haben. Ja, man kann sagen, Amerikaner lieben Fehler. Denn sie haben verstanden, dass in ihrer Analyse, in ihrer Betrachtung wertvolle Erkenntnisse liegen. Gut, sie bringen einen um, wenn man denselben Fehler zweimal macht, aber den ersten preisen sie als Geschenk.

Es heißt ja sogar, wer keine Pleite hingelegt hat, wird als Geschäftsmensch nicht ernst genommen. Ob das so ist, kann ich nicht beurteilen, so gut kenne ich die USA nicht. Aber ich habe mich mit dem anderen Verständnis vom „Fehler machen“ beschäftigt und weiß, Fehler werden als Puzzlesteine der Erkenntnis gewertet. Sie werden als wertvolle Erfahrung betrachtet. Als etwas, das zu erfahren ich dankbar sein kann, weil es mir hilft, besser zu werden.

Wir hier in Deutschland haben eine regelrechte Fehler-Angst. Ein Horrorfilm könnte hier aus der Begegnung mit Fehlern bestehen. Und wie im Horrorfilm läge ein Teil der Spannung in der Erwartung. Im Wissen darum, dass an der nächsten Ecke, unter der nächsten Kaffeetasse bereits der Fehler lauern könnte, um uns anzuspringen und fertig zu machen.

Wo aber wären wir, hätten Menschen nicht grandios daneben gelegen?

Amerika wäre wohlmöglich noch immer unentdeckt, wenn Columbus sich nicht so genial verrechnet hätte. Das Teflon wäre nicht erfunden, wenn der Chemiker Roy J. Plunkett nicht ein Kühlmittel hätte entwickeln wollen und eine Gasflasche zu lang herumstehen ließ. Und Millionen von Männern und Frauen würden sehr traurig aus der Bettwäsche gucken, hätte die Firma Pfizer nicht festgestellt, dass ihre blaue Pille als Herz- und Blutdruckmittel eine ziemliche Pleite ist, aber bei den männlichen Probanden zu äußerst interessanten Nebenwirkungen führt.

Nun ist es das eine, etwas nicht hinzubekommen und das andere, in diesem nicht-hinbekommen etwas Neues zu entdecken. Das mag nicht jedem vergönnt sein. Und so muss man das nehmen, was man hat: das schlichte Misslingen. Einfach das. Es ist das Arbeitsmaterial. Es ist eventuell alles, was man hat. Aber das kann sehr viel sein. Es kann die Grundlage für den Erfolg sein, wenn man, wie die US-Amerikaner es etwa tun, seine

Fehler als wertvoll begreift, sie minutiös protokolliert und erkennt, dass dies Wissen ist, das man nutzbar machen sollte. Es würde Firmen und Einrichtungen helfen, wenn sie eine Kultur der Fehlerbesprechung etablieren würden, damit die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Genuss der Erkenntnis gelangen, anstatt Geld und Zeit in der ewigen Wiederholung zu verplempern.

Vielleicht sollten Arbeitsgruppen, sollten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich nicht treffen, um Ergebnisse zu präsentieren, sondern das, was man ausprobiert hat. Stellen Sie sich vor, man trifft sich und stellt die interessantesten Nicht-Ergebnisse vor. Festgestellt zu haben, dass es keine gute Idee ist, Bruchrechnen vermitteln zu wollen, bevor man das Teilen beigebracht hat.

Ein kluger Vorgesetzter begreift: Das Wissen über Fehler ist ein Kapital, das allen zugänglich sein sollte.

Dass sich für so einen Umgang auch die Führungsstrukturen verändern müssten, versteht sich von selbst. Offenheit und Neugier wachsen weder in autoritären noch in patriarchalen Strukturen.

Wie befreiend der Blick auf das sein kann, was schief gegangen ist, beweist die Start-up-Szene. Also jene Szene von gar nicht nur jungen Menschen, die fern der Mittelstandsideologie und der Aktiengläubigkeit der Großkonzerne versucht, selbst etwas auf die Beine zu stellen, ihre Geschäftsideen umzusetzen. Aus ihr heraus, also aus der Start-up-Szene heraus haben sich die sogenannten Fuck-up-Nights entwickelt. Abende, an denen Leute zusammenkommen, um denen zuzuhören, die den Mut haben, sich vor das Publikum zu stellen und von ihrem „Fuck-up“, dem Misslingen ihres Vorhabens, ihren Fehlern, und ja, manchmal auch von ihrem Scheitern zu erzählen. Diese Abende gibt es mittlerweile in rund 60 Ländern und sie alle eint ein neuer und ein ungewöhnlicher Umgang damit, etwas nicht hinbekommen zu haben. Vielleicht sogar den großen Traum vergeigt zu haben. Unglaublich viel Mühe, Liebe und Arbeit investiert zu haben, und am Ende das Projekt ohne die erhoffte Entwicklung beendet zu haben. Man erzählt davon. Man erzählt davon vor Publikum.

Und je nachdem, wo der Mensch, der erzählt steht, ist es sachlich oder nüchtern, laut oder leise, fließen Tränen oder wird es grottenkomisch. Meist wird es grottenkomisch. Irgendeiner ist immer dabei, der mit so viel Abstand und Klarheit oder auch schützender

Ironie über seine Unternehmung berichtet, dass man sich vor Lachen schüttelt. Und das tut gut. Den Zuhörenden, ebenso wie die Betroffenen. Es ist bei weitem nicht immer komisch, was die Menschen erzählen, welche Fehler sie begangen haben oder auch, wie viel Geld sie in den Sand gesetzt haben. Und doch gibt es dieses Moment, wo das Ganze sehr lustig wird und die Komik dem Elend einen neuen Dreh gibt. Einen befreienden Dreh.

Nun kommen die Menschen im Publikum nicht nur, um zu lachen. Viele kommen, um zu hören, was schief gelaufen ist. Wo der Fehler lag. Welche Fehler es zu vermeiden gilt. Was die Erfahrungen sind, was man gelernt hat. Auch diese Form des Teilens hat einen großartigen Charakter, führt auf beiden Seiten zum Aha-Erlebnis, vor allem aber zum Verständnis für den anderen. Denn ein Fehler passiert ja in der Regel nicht einfach so. Er ist das Ergebnis von etwas. Dieses Etwas zu sehen, dem Kern auf den Grund zu gehen, was es vielleicht auch mit mir zu tun hat, wenn etwas misslingt, ist das Verständnis, das wir brauchen, wenn wir tatsächlich lernen wollen.

Professor Dr. Holger Patzelt von der Universität München forscht unter anderem zu unternehmerischem Scheitern. Er hat analysiert, wie gescheiterte Gründer mit ihrer Bauchlandung umgehen und kommt zu dem Schluss, dass es entscheidend ist, die negativen Gefühle zu verarbeiten. Nur wer sich ihnen stellt, statt sie zu verdrängen, sagt er, habe die Chance, Gewinn aus dem Negativerlebnis zu ziehen.

Das ist es, worum es geht, wenn ich von der Niederlage als Sprungbrett spreche. Zu sehen, welche Chance in ihr liegt. Und vielleicht auch festzustellen, dass es dieses eine Hinfallen, das eine nicht Gelingen brauchte, um das Ziel überhaupt und überzeugend zu erreichen.

Lustigerweise verlangen wir von einem Kleinkind ja auch nicht, dass es seinen kleinen Körper auf die Beinchen hebt und losläuft. Wir gestatten es ihm, dass es auf seinem Weg Laufen zu lernen, immer und immer wieder hinfällt. Später üben wir mit der gleichen Sicht mit ihm Fahrradfahren, Schwimmen, Radschlagen. Aber von uns im Arbeitsprozess erwarten wir sofortiges Gelingen? Eigenartig.

Ich rede ja nun die ganze Zeit sehr klug daher und das hört sich sicherlich so an, als wäre es für mich ein Leichtes, locker mit einem Misslingen oder einem Fehler umzugehen.

Ja, das dachte ich auch. Bis ich neulich den ersten Teil der Geschichte der Dassler-Brüder im Fernsehen gesehen habe. Die Brüder, die Adidas und später Puma gegründet haben. Da ist mir etwas passiert und um das zu verstehen, muss man wissen, was ich vorhabe. Ich möchte eine Zeitschrift machen. Ein gesellschaftspolitisches Magazin. Daran arbeite ich. Ich habe ein grandioses Konzept und alle sind sehr begeistert. Nun ist es allerdings so, dass ich als freie Journalistin alles Ach und Weh mit mir selbst ausmache und immer das fertige Ergebnis präsentiere. Das muss dann manchmal nachgebessert werden, aber das ist kein großes Ding. Und wenn es doch mal ein großes Ding ist, dann kommen wir Schreiber kaum umhin, dies als Kränkung zu empfinden. Ein Gemecker an unserem „Baby“ setzen wir oft einem Gemecker an uns gleich und sind verletzt. Je nach Schreiberseele leichter oder nicht ganz so leicht.

Und dann sah kam die Adidas-Story im Fernsehen und ich sah die Dassler-Brüder und wie einer von ihnen ihren neu entwickelten Laufschuh dem Trainer vorstellte, der damals so eine Art Bundestrainer war. Der sah den Schuh an und fragte, was er damit solle. Er sagte: „Die Engländer haben einen Schuh gemacht, der wiegt nur 250 Gramm.“, worauf der Dassler-Bruder ihm versprach einen zu bringen, der nur 200 Gramm wiegen würde.

Und dann folgten die Bilder aus der Werkstatt. Wie die Brüder saßen und sich berieten und Leder zuschnitten und nähten und der Schuh bei weitem zu schwer war. Und wie der Vorgang wiederholt wurde und erneut wiederholt wurde und das Gewicht immer leichter und leichter wurde, bis irgendwann die Waage 200 Gramm anzeigte.

Und da dachte ich: „Ach so geht das! Man ist gar nicht beleidigt und gekränkt, von so einer Abfuhr. Die bedeutet gar nicht, dass man ein Idiot ist und sich zum Volltrottel macht. Die beschreibt das neue Ziel. Das ist keine Absage, das ist eine Zielvorgabe!“

Und während ich das begriff, hatte ich das Gefühl, irgendetwas würde ganz leicht. Mein Vorhaben-Blei wurde ganz leicht. Ich begriff, dass es gar nicht peinlich ist, nicht gleich alles hundertprozentig zu haben, sondern dass das Perfekte das Ergebnis vieler, vieler Schritte ist. Und dass der Weg dahin nicht dazu da ist, einen als blöd darzustellen, sondern einen reifen zu lassen und besser zu machen.

Das war eine winzige, aber für mich glorreiche Erkenntnis. Seither ist alles leichter. Nicht bestens, aber leichter.

Ich glaube, jeder von uns hat irgendwo einen Angstpropf sitzen, der ihn davon abhält, sich mit seinen Fehlern auseinander zu setzen. Diesen Angstpropf gilt es zu

dechiffrieren. Gelingt uns das, gelangen wir in eine mächtige Position. Wir werden zum Akteur statt zum Instrument der Umstände.

Auf dieser Seite des Spielfeldes fühlt es sich sehr gut an. Es lohnt sich, dahin zu wechseln.

Vielen Dank.