

Besser scheitern

Steigende berufliche Herausforderungen ziehen auch zunehmendes Scheitern nach sich. Höchste Zeit also, zu einem konstruktiven Umgang damit zu finden.

VON KURT SATTLEGER

Biz Stone hat es geschafft: Der 41-jährige Mitbegründer von Twitter hat nicht nur finanziell ausgesorgt, er gilt inzwischen auch als Start-up-Ikone. Ein wesentlicher Grundstein seines Erfolges ist – nach eigener Auskunft – wiederholtes Scheitern. Das sei der in den USA übliche Weg und schaffe Vertrauen, denn er zeige, dass man den Mut habe, Risiken einzugehen. Geschichten wie diese klingen wie von einer besseren Welt. In Mitteleuropa wird Scheitern nicht als Voraussetzung für Erfolg gesehen, sondern als deren genaues Gegenteil. Das könnte sich zunehmend als kontraproduktiv erweisen, denn wir versagen immer öfter: Die Wirtschaftskrise und sich ständig verändernde Herausforderungen bieten dazu reichlich Möglichkeit! Es braucht also umso mehr Menschen, die bereit sind, sich auf Fehlschläge einzulassen – indem sie Risiken nicht scheuen und auch Neues wagen.

Das dachte sich auch der Autor Gerhard Scheucher, als er 2008 sein Buch „Die Kraft des Scheiterns“ veröffentlichte. Es fand zwar Leser, für Unternehmen war es aber tabu. Heute, nachdem er zwei weitere Bücher zum Thema herausgebracht hat, wird er regelmäßig von Firmen eingeladen, um deren Belegschaft die konstruktive Seite des Scheiterns nahezubringen. Denn eines liegt auf der Hand: Durch nichts anderes kann man so viel lernen wie durch Fehlschläge.

Geniale und sehr erfolgreiche Menschen waren immer schon groß im Scheitern, meint Scheucher, Nobelpreisträger und Erfinder hätten wahre „Biographien des Scheiterns“. Klassisches Beispiel: Thomas Edison, der erst nach einigen tausend Versuchen mit verschiedenen Brennfäden den richtigen für die Glühbirne fand. Hätte er nur eine Niederlage zu früh aufgehört, wäre die Welt vielleicht noch lange im Dunkeln gesessen. Echtes Scheitern bedeute demnach, zu früh aufzu-

geben und sein Ziel nicht weiterzuverfolgen. „Besser“ scheitern hingegen heißt, den maximalen Lerneffekt herauszuholen und sich nicht entmutigen zu lassen.

Keine Veränderung. Leider, sagt Christine Bauer-Jelinek, haben die herausfordernden Zeiten nicht dazu geführt, dass sich die Meinung unserer Gesellschaft zum Thema Scheitern verbessert hätte. Besonders im mittleren und höheren Management mache der zunehmende Druck Versagen zwar immer öfter unvermeidbar, der Umgang damit sei aber trotzdem gleich geblieben.

Bauer-Jelinek ist Wirtschaftscoach und bekannte Autorin („Die geheimen Spielregeln der Macht“) und hat es in ihrer Praxis oft mit Menschen zu tun, die „aus der Karrierekurve herauszufallen drohen“. Sie rät in solchen Fällen dazu, „sich eher ein wenig zurückzuziehen und nachzudenken, wie man das Beste aus der Situation machen kann“. Nicht wenige würden mit gegenteiligem Verhalten alles schlimmer machen: Panisches Agieren und wilde Schuldzuweisungen wären beispielsweise oft Programm. Die Kunst dabei sei jedoch, die drohende Gefahr als Vorteil für sich zu nutzen. „Das heißt, man kommuniziert den Vorgesetzten, dass man die Situation versteht, weist aber gleichzeitig darauf hin, welchen Nutzen man für die Firma bringen kann.“ Auf diesen Aspekt der Eigenwerbung würde meist vergessen werden.

Frauen gelinge ein konstruktiver Umgang mit dem Scheitern besser als Männern. Sie nehmen sich vielleicht vorübergehend mehr Zeit für die Familie oder machen eine weitere Ausbildung, um dann wieder durchzustarten. Bei Männern würde ein Karriereknick häufig das Selbstbild massiv beeinträchtigen und zu existentiellen Sorgen führen. Hier empfiehlt Bauer-



Entscheidend ist nicht, wie oft man hinfällt, sondern dass man immer wieder aufsteht.

Jelinek, „proaktiv die Lebenshaltungskosten deutlich zu senken – und das erhobenen Hauptes“. Das sei zwar schwierig, aber unabdingbar, um den Kopf für neue Perspektiven frei zu machen, denn der Wiedereinstieg erfordert hierzulande gute Nerven. Besonders steinig sei dieser Weg für das mittlere Management, das untere Management werde ohnehin weiter gebraucht, das höhere erhalte einen Golden Handshake. Und selbst wenn der gekündigte Manager bereit sei, etliche Karriere-stufen weiter unten einzusteigen, sei das wegen „Überqualifikation“ kaum möglich.

Scheitern des Nachwuchses. Coach Elisabeth Alder hat es in ihrer Praxis häufig mit Jung-Managern zu tun, denen es nicht besser geht. Angesichts rascher Veränderungen und gleichzeitigen Kostendrucks würden Firmen Nachwuchskräften eine Chance geben: Sie sollen neue Wege finden, wirtschaftliche Hürden zu überwinden. Da sie aber, anders als früher, nicht langfristig aufgebaut wurden und erst gar nicht in stabile Situationen geraten, sei Scheitern in vielen Fällen vorprogrammiert. Als erste Führungsaufgabe übernehmen manche über 20 Mitarbeiter und dann dauert es bei dem Großteil der engagierten jungen Menschen gerade sechs bis zwölf Monate bis

Durch Kostendruck hat sich die Chance zu scheitern erhöht, der Umgang der Gesellschaft damit hat sich jedoch nicht verändert.

Christine Bauer-Jelinek, Wirtschaftscoach und Autorin

zum Zusammenbruch. Das Versagen bedeutet dann trotz der schier unlösbaren Aufgabe Scham sowie das Karriereende. Für die Betroffenen bricht eine Welt zusammen, die Firma stuft sie auf einfache Mitarbeiter zurück. Dann gelte es, so Alder die Betroffenen „aus dem Tunnel herauszuholen“, erst in einem zweiten Schritt wird erarbeitet, was aus dem Scheitern gelernt werden kann. Nimmt man ein Coaching frühzeitig in Anspruch, sei die Chance, das Ruder noch herumzureißen, deutlich höher. Und das ist nach wie vor entscheidend, denn: „Ist der Ruf ruiniert, kann man sich eine Karriere im winzigen Österreich abschminken.“ ■