

Scheitern wagen, weiterkommen

Jeder kennt es, jeder hat es schon erlebt. Der Gedanke daran ist nicht angenehm und geht oft mit einem bitteren Beigeschmack einher. Die Rede ist vom Scheitern. So alltäglich das Misslingen von Vorhaben auch ist, fällt es oft schwer, das eigene Scheitern einzugestehen. Erzählt wird von glücklosen Versuchen meist erst dann, wenn aus einem langen Weg des Scheiterns eine Karriereleiter geworden ist. Mit Augenzwinkern wird von manchem Misserfolg berichtet. Dass jedoch die vielen Neuanfänge nach einer erlebten Niederlage maßgeblich für Erfolg sein können, wird häufig nicht anerkannt. Neue Ideen zu verwirklichen und unkonventionelle Wege zu beschreiten, bedeutet mutig Risiken einzugehen – mit allen Konsequenzen.

Scheitern als Tabu? In Österreich sei das Scheitern nach wie vor bei vielen ein Tabuthema, berichtet Buchautor und Strategieberater Gerhard Scheucher. Als Kind wollte er wie sein Vorbild Daniel Düsentrrieb Erfinder werden. Die große technische Begabung fehlte jedoch, wie er schmunzelnd erzählt, und so hat er kurzerhand die Seiten gewechselt: Heute berät und unterstützt der 49-Jährige Start-up-Unternehmen und Erfinder. Sein 2008 publiziertes Buch „Die

Kraft des Scheiterns“ war nur wenige Monate nach dem Erscheinen aufgrund der Wirtschaftskrise brandaktuell geworden.

Seit damals habe sich einiges verändert, berichtet er: „Heute gibt es in vielen Firmen einen anderen Umgang mit dem Scheitern, eine neue Fehlerkultur. Derzeit findet ein Umdenken statt – dieses Umdenken ist im Berufsleben ebenso wie im privaten Bereich wichtig.“ Während es in Amerika normal und alltäglich ist, dass mutige und innovative Firmengründer mindestens ein Unternehmen in den Sand setzen, ist man hierzulande – in derselben Position und vom Konkurs bedroht – schnell geächtet. Freunde und Bekannte wenden sich ab, und die Anzahl derer, die den Gescheiterten in der Krise beistehen, ist manchmal erschreckend klein.

FuckUpNights im Trend. Auf die Frage, welchen Nutzen man aus gemachten Fehlern ziehen könne, sagt der Berater: „Die Erkenntnis, es beim zweiten Mal besser zu machen.“ Von Vermeidungsstrategien oder dem Vertuschen von Fehlern hält er nichts. Schwäche zu zeigen oder sich einzugestehen, sei nicht leicht. Dass es auch anders geht, versuchen seit einiger Zeit Veranstaltungen wie FuckUp-Nights und Fearandfail-Konferenzen nach dem Modell von Leticia Gasca zu zeigen.

Die Mexikanerin war mit ihrer Idee, Indio-Kunsthandwerk übers Internet zu verkaufen, gescheitert und erzählte in feuchtfrohlicher Runde ihren Freunden davon. Die Beteiligten beschlossen, das „Scheiter-Gespräch“ vor größerem Publikum zu wiederholen ... Heute finden Events, bei denen Unternehmer von ihrem steinigem Weg, beginnend bei der zündenden Idee, von Gründen und Erfahrungen bis hin zum Flop berichten, in rund 25 Ländern statt. Oft sind es Einflüsse und Veränderungen von außen, die trotz guter Idee und Umsetzung zu einem persönlichen oder beruflichen Misserfolg führen: Ein Hauptauftraggeber fällt aus, das Produkt wird plötzlich nicht mehr nachgefragt oder eine wichtige Zahlung bleibt aus.

Zweite Chance nutzen. Scheucher propagiert die „Kultur der zweiten Chance“, das heißt, gesellschaftlich eine positive Fehlerkultur zu entwickeln. Der Umgang mit dem Scheitern werde zu einer Schlüsselqualifikation des 21. Jahrhunderts, ist er überzeugt. Durch die zunehmende Beschleunigung des Lebens, die raschen Veränderungen und fortschreitende Technisierung wird der Mensch immer öfter an den ihm gestellten Aufgaben scheitern. „Zu



Auf und ab. Strategieberater Gerhard Scheucher beobachtet ein Umdenken: „Heute gibt es in vielen Firmen einen anderen Umgang mit Scheitern, eine neue Fehlerkultur.“ Dennoch wird noch viel zu wenig über Misserfolge gesprochen.



Zeiten unserer Eltern und Großeltern hat ein Studium ausgereicht, um ein Berufsleben lang damit reüssieren zu können. Heute ist das anders. Früher hat man ein Produkt auf den Markt gebracht und mit etwas Glück bis zur Pension sein Auslangen gefunden. Heute kann das beste Produkt morgen bereits veraltet sein.“

Scheucher geht es neben der realen Einschätzung von Möglichkeiten und Zielsetzungen immer auch um das Erkennen, dass Scheitern ein essenzieller Bestandteil unseres Alltags ist. In der Forschung wird anhand der Biografien erfolgreicher Menschen deutlich, wie wichtig Fehler für die Entwicklung und das Fortkommen sind. So sind etwa das Post-it ebenso wie Penicillin oder Viagra Nebenprodukte von gescheiterten Experimenten. Erfinder James Dyson bewies bei der Entwicklung seines beutelosen Staubsaugers nicht nur Ausdauer, sondern auch ein geballtes Maß an Leidenschaft. Er soll 5.126 Prototypen angefertigt haben, allesamt Fehlschläge. Erst Versuch Nummer 5.127 funktionierte einwandfrei. Scheucher: „Wir sind schon sehr verweichlicht, nicht mehr gewohnt, durchzuhalten und Ausdauer zu beweisen!“ Der Rat des Scheiter-Experten ist so banal wie einfach: einmal öfter aufstehen, als man hinfällt. — ♦



Sind Fehler erlaubt?



Eva Maria Plunger [PRO]
Koordiniert als Projektleiterin Forschungs- und Entwicklungsprojekte, unter anderem zum Thema Elektromobilität.



Josef Mayrhuber [CONTRA]
Zu den wichtigsten Aufgaben des Abteilungsleiters für Maschinenbau zählen Fehlererkennung und deren Vermeidung.

Rechtzeitig die Reißleine ziehen

Im Bereich der anwendungs- und umsetzungsorientierten Forschung sei Scheitern noch erlaubt, so die gebürtige Kärntnerin. Denn wenn man vorher schon wüsste, was nachher rauskommt, wäre Forschung ja nicht mehr nötig. Ein spannendes und innovatives Arbeitsfeld der Diplomingenieurin ist die Elektromobilität. Für Plunger gehört das Fehlermachen zur Arbeit, denn getätigte Annahmen können sich in Forschung und Entwicklung als falsch herausstellen: „Wichtig dabei ist, rechtzeitig zu erkennen, dass die Richtung nicht mehr stimmt, und das Überlegen einer Alternativroute.“ Auch können sich äußere Einflüsse aus wirtschaftlichen, technischen oder organisatorischen Gründen ohne eigenes Zutun oder Scheitern wandeln. Dann heißt es, bereits sicher geglaubte Annahmen zu überdenken und Parameter anzupassen.

Zum Thema Fehlerkultur ist für Plunger das darüber Reden bedeutsam und dass die Diskussion nicht beim gemachten Fehler hängen bleibt, sondern darüber hinausgeht. In einem professionellen und vertrauensvollen Arbeitsumfeld und einer guten Kommunikationskultur sei das Eingestehen von Fehlern für alle Mitarbeiter leichter. Ihren persönlichen Umgang mit Fehlern beschreibt sie als unaufgeregt. Denn mit etwas Abstand zu einer Problemstellung falle es oft leichter, die Fehlerquelle zu bestimmen, sich neu zu orientieren und die nächsten Schritte für eine erfolgsversprechende Kurskorrektur zu überlegen.

Das Fail-safe-Prinzip befolgen

Dem studierten Maschinenbauer, der seit 1998 bei VERBUND tätig ist, obliegt die Oberhoheit über das reibungslose Funktionieren der Anlagen – wie zum Beispiel das Öffnen und Schließen von Absperrorganen wie Wehranlagen an Flüssen. Sie müssen dem Wasser- oder Eisdruck ebenso wie Überströmung standhalten und bei Stromausfall bedienbar bleiben. „Unsere Kraftwerksanlagen und Maschinen sind nach dem Fail-safe-Prinzip angelegt. Das heißt, auch wenn etwas passiert, darf nichts passieren!“, erklärt der 54-Jährige. Das enorm hohe Sicherheitsniveau garantiert so einen störfreien Ablauf. Die beruhigende Philosophie lautet: Risikovermeidung.

Experimente finden statt – aber ausschließlich im geschützten Forschungs- bzw. Laborbereich. Hier werden Risiken eingegangen, und das kontrollierte Fehlermachen hilft bei der Optimierung am Weg zum höchsten Sicherheitsstandard. Jedes neue Design oder Material wird mehrfach „zerstörernd“ geprüft sowie analysiert und kommt erst sorgfältig ausgetestet in der Großanlage zur Anwendung. Trotz Fehlerminimierung können Einflüsse wie Hochwasser, Erdbeben oder Fehlbedienung nicht ausgeschlossen werden. Sie werden ebenso berücksichtigt wie Probleme am technischen Gerät. Spannend ist die positive Fehlerkultur in der Branche, bei der Probleme offen kommuniziert werden, um voneinander zu lernen. Unkontrollierbare Risiken einzugehen, sei in seinem Berufsleben schlicht nicht zulässig, so der Techniker.