



Der Sinn im Scheitern

Erfolgreich Scheitern

*Referat gehalten an der
39. Weiterbildungsveranstaltung
der Alumni des EMBA HSG
10. - 11. März 2017*

Gerhard Schobel
COACHING UND TRAINING FÜR KMU
+41 78 655 82 86
gschobel@schobel.ch www.schobel.ch

Inhalt

Der Sinn im Scheitern.....	2
Was ist der Sinn im Scheitern?.....	2
Meine Vorbereitung auf das Referat.....	6
Meine persönlichen Erfahrungen mit Scheitern	7
Mein bisher grösstes Scheitern	7
Mein privates Scheitern	8
Mentale Muster.....	9
Scheitern als Erscheinung der Moderne	10
«Jeder ist seines Glückes Schmied.»	10
Macht Scheitern einen Sinn? Kann man aus Scheitern lernen?.....	12
Was ist der Sinn im Scheitern?	12
Regressiv Scheitern	12
• Scheitern um das soziale Geflecht zu erhalten / Familie, Freunde, Gesellschaftsschicht.	13
• Hinterherhecheln und Schönreden	16
• Scheitern als Beweis, dass die gängigen gesellschaftlichen Regeln und Gesetze richtig sind	18
• Scheitern und dessen Bedeutung in unserer Gesellschaft am Beispiel von Langzeitarbeitslosen.	19
Scheitern als Entwicklung oder Progression	22
• Scheitern zur persönlichen Entwicklung, als die Suche nach den eigenen Werten.....	22
• Scheitern als transpersonale, humanistische, geistige Entwicklung	23
• Scheitern als Möglichkeit des inneren Freiwerdens	25
Zusammenfassung.....	26
Vision und Ziel	27
Regeln im Umgang mit Erfolg und Scheitern	28
Quellenverzeichnis	30

Der Sinn im Scheitern

Das Thema Erfolg und das Thema Scheitern, zwei kontroverse Themen, die sich gegenseitig bedingen. Während über Erfolg viel gesprochen und geschrieben wird, - auch eine ganze Menge Unsinn, - wird über das Thema Scheitern nur sehr wenig gesprochen. Es ist nach wie vor ein grosses Tabuthema in unserer Gesellschaft, sowohl im persönlichen als auch im beruflichen Umfeld.

Ich werde in diesem Referat zuerst den Begriff des Scheiterns vertiefen, dann meine eigene Geschichte des Scheiterns ansprechen und anschliessend verschiedene Ebenen des Scheiterns aufzeigen.

Was ist der Sinn im Scheitern?

Den Sinn im Scheitern gibt es nicht. Scheitern ist eine betrübliche Tatsache.

Wenn wir uns schon mit dem Unvermeidlichen beschäftigen müssen, können wir ihm auch einen Sinn geben!

Das klingt sehr banal, ist es aber nicht. Wir alle wollen erfolgreich sein, wollen nicht scheitern. Wir stehen am Morgen nicht auf und sagen uns, dass wir heute scheitern wollen. Trotzdem ist Scheitern eine typisch menschliche Erfahrung. Wir helfen uns manchmal mit so Aussagen, wie:

- Durch Schaden wird man klug.
- Durch das Scheitern lernen wir.
- Scheitern dient dem Wachstum und der Entwicklung.
- Scheitern gehört zum Leben.
- Scheitern ist eine Bereicherung und fördert Kreativität und Innovation
-

Schön wäre es, wenn das so einfach wäre mit dem Scheitern.

Wenn wir die Reaktionen von Menschen zuhause und in Unternehmen betrachten, können bezüglich obiger Aussagen zumindest gewisse Zweifel aufkommen. Es scheint manchmal so, als ob es einen Wettbewerb geben würde, wer es länger im Scheitern aushält, ohne etwas zu verändern. Ich sage dem auch, die «das ärmste Schwein der Welt-Olympiade». Gefährlich wird Scheitern in Kombination mit einer narzisstischen Persönlichkeitsstörung. Diese Menschen erklären sogar Scheitern

zu einem Wettbewerb, in dem es darum geht, «noch grossartiger gescheitert» zu sein. Da geht es nicht mehr darum, dass man bei der Verwirklichung einer Idee, eines Projektes viel Geld verloren hat, sondern da müssen es Pleiten in Milliardenhöhen sein. Wer Pleiten in Milliardenhöhen hinlegt, erhält viel Publizität, wird bekannt und kann sich seinen Namen sogar markenrechtlich schützen lassen, um damit Geld zu verdienen. Er kann es sogar bis zum Präsidenten schaffen. So macht uns das Scheitern nicht unweigerlich klüger, sondern manchmal nur raffinierter. Es geht darum, sich nicht erwischen zu lassen und nicht das eigene Geld zu riskieren. Das dabei Menschen ihre Existenz verloren haben oder durch Rentenfonds etc. einen grossen Teil ihres Altersguthaben verloren ging, kümmert nicht. Hier wird Scheitern als Erfolg zelebriert und die eigene Raffinesse gefeiert. → Meine Vorstellungen von Lernen sehen anders aus, aber das ist eine Frage des Blickwinkels.

Auch wenn die obigen Ausführungen vielleicht etwas düster klingen, gibt es durchaus Hoffnung. Scheitern hilft uns dabei, ist eine Form der Korrektur. Der grösste Teil der Menschheit will aus ihrem Scheitern lernen. Manche, weil sie zukünftige Schmerzen vermeiden möchten, andere, weil sie ihre Ziele erreichen und ihre Visionen verwirklichen wollen. Nicht allen Menschen fällt dies gleich leicht und manchen Menschen fehlen schlicht und einfach die Mittel, die Ressourcen und Möglichkeiten zur Veränderung. Während es im Spitzensport völlig selbstverständlich ist, dass ein Sportler zum Erreichen seiner Ziele, einen Coach hat, der ihm/ihr hilft, die Schwächen zu verbessern, damit das angestrebte Ziel erreicht werden kann, trifft dies für die meisten Menschen, die den gleichen Sport betreiben, nicht zu. Sie können es sich nicht leisten, es fehlen ihnen die Ressourcen und Möglichkeiten. Sie versuchen es durch kopieren oder durch grössere Anstrengung und geben, nachdem sie ihr Ziel nicht erreicht haben, schlussendlich auf. Ab und zu schafft es jemand, weiterzukommen, er oder sie darf in einer anderen Liga mitspielen, wo der Stress nun umso höher und die Gefahr des Scheiterns wesentlich höher ist.

Das gleiche gilt auch in Unternehmen. Es geht viel Geld und Potenzial in den Unternehmen verloren, dadurch das Mitarbeiter aufgegeben haben.

Menschen wollen grundsätzlich aus ihrem Scheitern lernen. Viele wissen einfach nicht wie oder sind so stark in ihren Lebenskonzepten verstrickt, dass es unmöglich scheint.

Erfolg und Scheitern sind zwar sich gegenseitig bedingende Aspekte. Aber wir wehren uns allzuoft, den Zusammenhang hinzunehmen oder sogar etwas daraus zu lernen. Wenn ich Erfolg habe, scheitert jemand anderer – dies können wir zumindest in den meisten Bereichen so beobachten. (Das es nicht immer so sein muss, zeigt ein Interview mit Lindsey Vonn, die nach einer Verletzungspause an der Ski-WM 2017 den 3. Platz in der Abfahrt in St. Moritz belegte und sich ausserordentlich darüber freute)

Wir können Erfolg definieren, als das Erreichen von gesteckten Zielen und das Scheitern als das Gegenteil dessen. Scheitern bedeutet vom Wortstamm ein in Stücke zerbrechen, ein auseinanderfallen in lauter Scheite (vom Schiffsbau im 17 Jhdt). Aber: was bricht denn da auseinander? Ich meine, es ist in erster Linie die vermeintliche Wahrheit unserer Konzepte und Lebensstrategien!

Wir alle bemühen uns darum, erfolgreich zu sein und versuchen das Scheitern zu vermeiden, da wir dies als negativ und dementsprechend unangenehm bis schmerzhaft empfinden.

Der Erfolg wird als sinnvoll und das Scheitern als sinnlos betrachtet, aber manchmal ist es genau umgekehrt. (Firma Xerox und Entwicklung PC)

Erfolg und Scheitern setzen Handeln voraus. Nur in der Handlung können wir scheitern, indem wir unsere Ziele und Ansprüche nicht verwirklichen, unsere Werte nicht umsetzen können.

Wir können dieses Scheitern an den äusseren oder inneren Widerständen festmachen und sprechen je nach Situation von **Misserfolg** (z.B., durch eigene Fehler), **Niederlagen** (z.B. im Sport) und **Versagen** (wenn innere Faktoren verantwortlich gemacht werden).

- Scheitern zeigt einen grossen Unterschied zu ähnlichen Themen wie Fehler, Pleiten, Pech und Pannen. Scheitern bedeutet nicht einfach einen Fehler, dem man rasch korrigieren kann, sondern stellt infrage, wie und ob etwas

(z.B. das Leben, die Karriere, die Ehe, die finanzielle Existenz), überhaupt weitergeht.

- Scheitern beinhaltet einen Bruch im Gefüge der Person, zeigt auf, dass ein Weg, der mit dem Selbstwert, der Selbst-Identifikation der Person einhergeht, nicht mehr weitergeht.
- Scheitern zeigt uns eine (mentale) Grenze auf und der Sinn im Scheitern liegt in dieser Grenzerfahrung und was wir daraus machen.
- Scheitern können wir in Teilbereichen unseres Lebens oder als ganzer Mensch.
- Scheitern bezeichnet dementsprechend auch, dass bestimmte Handlungsoptionen der Person nicht mehr zur Verfügung stehen. Das heisst, scheitern hat auch sehr stark mit der Wahrnehmung der eigenen Person, deren Selbstwert und Position in der Welt und den sich für sie daraus erschliessenden Handlungsmöglichkeiten zu tun.
- Für manche Menschen ist das Scheitern auf bestimmte Lebensinhalte bezogen, für andere Menschen bedeutet Scheitern, das Ende aller Handlungsoptionen und eine Lebenssituation, in der keine Handlung mehr möglich scheint. Dies geschieht öfters, wenn mehrere Fehl- oder Schicksalsschläge zusammenkommen. Dies kann zu Depression und zum Suizid führen, als ein Ausdruck des vollständigen Scheiterns und einer letzten Handlungsoption um die eigene Würde oder zumindest einen Rest an Würde zu bewahren, indem man sich selbst tötet. Wir können darüber immer wieder in den Zeitungen lesen. Zeitungsmacher wissen, dass Leser besonderes Interesse am Scheitern der Anderen haben. Die Selbsttötung zieht sich durch alle Gesellschaftsschichten und ist nicht einer bestimmten Bevölkerungsschicht vorbehalten. Wir erleben dies von einfachen Arbeitern genauso, wie von CEO's .
- Auch ohne die Selbsttötung kann ein «absolutes» Scheitern dazu führen, dass sich alle Kontinuitäten und Handlungspläne gleichsam in Nichts auflösen und diese Menschen jegliche Grundlage, am bisherigen Leben weiterhin teilzunehmen, verlieren. Dies kann in der Folge dazu führen, dass sie starken Schaden an ihrer persönlichen Integrität nehmen, innert kürzester Zeit ihr gewohntes Umfeld verlieren und auf der Strasse landen, z.B. durch Langzeitarbeitslosigkeit.

Bestens ausgebildete Menschen, bekannte Persönlichkeiten die als Clochard

und/oder als Süchtige (z.B. Alkoholiker) enden, bzw. eine Zeit ihres Lebens dort verbringen, bis sie durch ein inneres oder äusseres Ereignis neue Optionen bzw. einen neuen Sinn für ihr Leben entdecken.

- Scheitern können wir selbstverständlich auch im Unternehmen, weil z.B. die Entwicklung eines bestimmten Produktes nicht mehr weiterverfolgt wird. Auch da ist Scheitern öfters eine Frage der Wahrnehmung und der Zielsetzung der Firma und bedeutet letztendlich einen Abbruch der bisher bestehenden Handlungsoptionen. (Beispiel Post-it.)

Ich möchte hier weniger darauf eingehen, was der Sinn im Scheitern im Unternehmen ist, sondern vor allem auf der persönlichen Ebene bleiben und diese Aspekte näher beleuchten, wobei diese Erkenntnisse jederzeit voll und ganz auf Unternehmen übersetzt werden können.

Meine Vorbereitung auf das Referat

In der Vorbereitung auf dieses Referat bin ich mindestens 3 Mal gescheitert. Ich habe mir Gedanken gemacht, Bücher gelesen zu diesem Thema, Referate ausgearbeitet – nur um zu erkennen, dass das gewählte Konzept nicht aufgeht. Ich habe einen Weg gesucht, um das, was für mich Scheitern bedeutet, zum Ausdruck zu bringen und verständlich zu artikulieren.

Und dafür bin ich der Veranstaltungsorganisation sehr dankbar. Durch ihre Einladung sah ich mich gezwungen, mich mit einem Thema, das notabene «mein tägliches Brot» ist, vertieft auseinanderzusetzen und in eine Struktur zu bringen, die meinem Denken und Tun entspricht.

In meiner Arbeit habe ich mit Scheitern auf den unterschiedlichsten Ebenen zu tun und meine Aufgabe sehe ich darin, Menschen, Teams und Organisationen darin zu unterstützen, aus ihrem Scheitern das Beste zu machen. Mittel, Wege und Möglichkeiten (gemeinsam) zu finden, die Teilbereiche des Scheiterns zu erkennen und daraus etwas Sinnvolles zu lernen. Das heisst nicht, dass dies immer klappt. Manchmal bin ich als Coach oder Therapeut gerade beim Thema Scheitern genauso zum Scheitern verurteilt.

Meine persönlichen Erfahrungen mit Scheitern

Scheitern zieht sich durch mein Leben als ein wichtiger Wegweiser. Bereits In meiner Schulzeit scheiterte ich daran, dass ich nur in die Hauptschule gehen konnte und nicht ins Gymnasium. Dafür hat es mit meinem Notenschnitt und meiner Begeisterung für's «klassische» Lernen nicht gereicht. Ich war zwar immer neugierig und wissbegierig, aber kein Freund von Auswendiglernen. Ich wollte die Dinge verstehen. Dafür haben die Zeit und das entsprechende Umfeld gefehlt.

Ich machte dann eine Ausbildung in Textilchemie, und habe nach dem erfolgreichen Abschluss realisiert, dass dies nicht meine Arbeit ist. Den ganzen Tag im Labor zu sitzen und Farben zu mischen oder Stoffe zu analysieren, war für mich nicht befriedigend. Ein Entwicklungsast, der letztendlich ins Leere führte.

Durch einen glücklichen Zufall kam ich eines Tages mit der Psychiatrie in Kontakt und ich entschied mich, die Ausbildung zum psychiatrischen Krankenpfleger zu machen, welche ich erfolgreich abschloss, nur um einige Jahre später wieder zu realisieren, dass diese Arbeit für mich zu einengend war. Es gab zu viele Regeln und Zwänge, die ein erfolgreiches Arbeiten mit den Patienten meines Erachtens verunmöglichten. Glücklicherweise fand ich in einem Assistenzarzt einen guten Freund, der mich darauf aufmerksam machte, dass ich in der Arbeit mit Drogenabhängigen und Suchtpatienten viel mehr von meinen Fähigkeiten und Talenten einbringen könnte. So verabschiedete ich mich von der Psychiatrie und begann meine Arbeit als Suchttherapeut in einer therapeutischen Wohngemeinschaft für heroinsüchtige und mehrfachsüchtige Menschen.

Auch hier erlebte ich nach einigen Jahren wieder eine Grenze, die mich veranlasste, mich selbständig zu machen. Der erste Versuch meiner Selbstständigkeit scheiterte bereits nach 1 Jahr, an den mangelnden finanziellen Ressourcen. Zwei Jahre später machte ich mich erneut selbständig, dieses Mal besser vorbereitet und mit einem Teilzeitjob als Basissicherheit. Ich gründete mein Aus- und Weiterbildungsinstitut aeon, und wenige Jahre später meine Praxis für Coaching und Training für KMU. Die entsprechenden 3- bis 5-jährigen Ausbildungen hatte ich jeweils berufsbegleitend gemacht.

Mein bisher grösstes Scheitern

war verbunden mit der Idee, nachdem mein Institut und meine Praxis gut liefen, ein Franchiseunternehmen im Bereich Businessstraining zu kaufen. 3 Jahre später,

nach grossen, persönlichen und finanziellen Verlusten war mir klar, dass ich nicht geeignet war, Trainingskonserven zu verkaufen. Ich hatte mich reingekniet, angestrengt und war nicht bereit, dass investierte Geld einfach so abzuschreiben, aber nach einer langen Zeit des Leidens musste ich mir eingestehen: Ich war gescheitert.

Mein Treuhänder hat aufgeatmet. Er hatte mir schon ein Jahr zuvor gesagt: «Hr. Schobel, lieber ein Ende mit Schrecken als ein Schrecken ohne Ende, als er meine Firmenbilanz sah.» 😊

Ganz nebenbei hätte ich bei diesem Abenteuer durch die finanzielle und ressourcenmässige Überlastung beinahe auch mein Institut aeon und die Privatpraxis verloren. Inzwischen läuft beides wieder ganz gut.

Mein privates Scheitern

Privat erging es mir nicht viel anders. Ich habe mit 20 meine erste Frau geheiratet, war mit 21 Vater einer wunderbaren Tochter, mit 22 Jahren war ich bereits geschieden. Es folgten mehrere Jahre mit einem unruhigen Beziehungsleben, in dem ich oft mit meinem Wunsch nach Partnerschaft scheiterte, bis ich vor 30 Jahren meine Frau kennenlernte. Inzwischen sind wir seit 25 Jahren verheiratet und haben eine gemeinsame Tochter und einen Sohn. Das Scheitern meiner Ehe mit meiner ersten Frau, die darauffolgenden gescheiterten Beziehungen und die intensive Aufarbeitung und Selbst-Reflektion über mein Scheitern bereiteten mich auf die Ehe mit meiner jetzigen Frau Katharina vor, die nicht immer einfach war und ist, aber mir die Möglichkeit bot, mein gesammeltes Wissen, sinnvoll in unsere Beziehung einzubringen, mein EGO etwas loszulassen und dafür mehr und mehr zu lernen, was es heisst, eine gute, erfüllende Beziehung zu leben.

In meiner Arbeit war und bin ich, wie bereits erwähnt, mit Scheitern konfrontiert. Sei dies in der Psychiatrie, der Suchttherapie, in meinem Ausbildungsinstitut oder in meiner privaten Praxis. Heute bin ich überzeugt, dass mein persönliches und berufliches Scheitern und die Auseinandersetzung damit, mir geholfen hat, Menschen anders zu verstehen, sie anders zu begleiten und zu unterstützen. Ich bin überzeugt, ohne die eigene Erfahrung des Scheiterns und der Verarbeitung dessen, wäre Vieles für mich persönlich nicht zu erreichen gewesen.

Dabei geholfen hat mir vor allem die begleitete Selbst-Reflektion, meine Familie, meine Freunde und das Lesen von Autobiographien erfolgreicher oder bedeutender Menschen. Dabei war für mich vor allem hilfreich zu erkennen, dass auch für diese Menschen, so erfolgreich sie in ihrem Leben waren, dies oft mit Scheitern in irgendeiner Art und Weise verbunden war.

Sicher kennen Sie selbst einige solcher Lebensgeschichten, aus ihrem persönlichen Umfeld oder aus der Literatur und den Medien.

Kleine Übung: Wo sind sie gescheitert und was hat ihnen damals geholfen?

Mentale Muster

Wir neigen dazu, in Schubladen zu denken und Menschen dementsprechend einzuordnen. Manche Menschen scheinen auf der Sonnenseite zu leben, ihnen gelingt alles und andere Menschen leben auf der Schattenseite, ihnen gelingt nichts.

Dies entspricht zwar nicht der Wahrheit, aber der erlebten Wirklichkeit.

Deshalb könnten wir auch sagen, dass der Sinn im Scheitern darin liegt, erlebte Wirklichkeit zu überprüfen und neue Optionen zu entwickeln. Das kann durchaus in einer Selbstreflektion, allein im stillen Kämmerlein, geschehen, ist aber oftmals erfolgsversprechender in der Reflektion mit einer aussenstehenden Person.

Marissa Mayer, stv. Geschäftsführerin Google hat gesagt: „80% unserer Projekte scheitern, allerdings macht das nichts aus, da sich die meisten Menschen nur an das erinnern, was bleibt.“¹

Wir Menschen neigen dazu, zu vergessen, wie oft jemand gescheitert ist, bis sie oder er erfolgreich waren. Ich könnte ihnen jetzt eine endlose Liste an Beispielen aus der Geschichte auflisten, wie z.B. Winston Churchill, Steve Jobs, Michael Jordan, Dwayne Johnson ...) will sie damit aber nicht langweilen. Sie kennen sicher eigene Beispiele.

Selbstverständlich gibt es auch Menschen, die scheinbar nie scheitern, aber dies ist oftmals nur eine Frage der Definition. Was betrachte ich als scheitern?

1 Tim Harford, Trial and Error, Rowohlt 2012

Thomas Alva Edison wird die folgende Aussage zugesprochen: «**Ein Misserfolg war es nicht. Denn wenigstens kenne ich jetzt 2000 Möglichkeiten, wie ein Kohlefaden nicht zum Leuchten gebracht werden kann.**»

Scheitern als Erscheinung der Moderne

Scheitern kann ganz allgemein als eine neuzeitliche Erscheinung verstanden werden. Während in früheren Zeitepochen die eigene Rolle im Leben durch einen gewissen Stand, Glauben oder das Geschlecht zugewiesen wurde und vieles als göttlich vorherbestimmt galt, war die Erfahrung des Scheiterns relativ begrenzt. Niemand konnte in dem Sinn scheitern, es war immer gottgewollt und in dem Fall auch dessen Verantwortung. Erst in der Moderne entwickelten die Menschen die Eigenschaft Ambitionen, Hoffnungen, Pläne und Ziele in eine Zukunft hinein zu projizieren, die erreicht werden wollte und das Nichterreichen dessen als persönliches Scheitern zu verstehen. Durch diese Öffnung ins Unbekannte und dem Selbstverständnis von «Alles ist erreichbar – man muss es nur wollen» wurde die Verfehlung des Zieles zur Selbst-Enttäuschung und zur Selbst-Beschuldigung.

In unserer heutigen Gesellschaft gibt es so etwas, wie eine Verpflichtung zum Erfolg und die Dimension des Zufalls, des Glücks etc. scheint keinen Einfluss mehr auf das Scheitern und den Erfolg zu haben. Die beruflichen und privaten Erfolge werden sich gegenseitig präsentiert und in der Werbung zelebriert. Mein Haus, mein Auto, meine Frau/mein Mann, meine sportlichen Erfolge, Pokale und Medaillen. Alles scheint ein wenig aus den Fugen geraten und verrückt.

Selbst das Scheitern wird heute, wie schon erwähnt, manchmal als Erfolg zelebriert.

«Jeder ist seines Glückes Schmied.»

Und wenn nicht? Was, wenn nicht alles machbar ist? Wo es einen Sieger gibt, muss es unweigerlich einen Verlierer geben. Je mehr es darum geht, zu gewinnen, desto mehr Menschen werden dadurch zu Verlierern. Je grossartiger die Erfolge sind, mit denen man sich in der Öffentlichkeit zeigt, desto depressiver die Niederlagen, die ein sich anbahnendes Scheitern aufzeigen. Es wird versucht, auf

der einen Seite (beruflich) zu kompensieren, was auf der anderen Seite (privat) nicht läuft.

Der Wettbewerb der freien Marktwirtschaft bevorzugt den Gewinner und produziert dadurch zunehmend mehr Verlierer. Während man in früheren Zeiten sicher sein konnte, dass man eine einmal erreichte Karrierestufe behalten kann, sieht man sich heute blitzschnell wieder zur Disposition gestellt.

Dadurch entsteht eine grosse Unsicherheit und die Reaktionen darauf bestehen meist aus Abschottung. Wir können dies auch in den heutigen politischen Strömungen beobachten. Die Menschen erleben sich immer mehr als Verlierer der freien Marktwirtschaft und laufen deshalb in Scharen zu den rechtsgerichteten Bauernfängern, die unverblümt einem Nationalismus frönen, der einen das Fürchten lehren könnte. Das Scheitern der einen Partei ist der Gewinn der anderen. Menschen erleben sich immer mehr in der Erfüllung ihrer Lebensträume bedroht, drohen in deren Verwirklichung zu scheitern und reagieren dementsprechend. Sie suchen die Schuldigen im Aussen – in der Globalisierung, der Migration usw.. Diese Projektion nach draussen, ist ein psychologischer Abwehrmechanismus, der die Ursache der Schmerzen im Scheitern im Aussen versucht zu verankern. Somit ist es eigentlich nicht mein Schmerz.

Scheitern wird zum Stigma, zum individuellen Versagen, zur Feststellung des eigenen Defizits und zu etwas, dessen man sich schämen muss. Auch dies ein Grund, weshalb so wenig über das Scheitern gesprochen wird und weshalb so wenig Menschen bereit sind, aus dem Scheitern anderen zu lernen. Inzwischen gibt es zwar schon einige (Firmen-) Kulturen, in denen Scheitern gemeinsam als Lernprozess verstanden wird, aber das sind die Ausnahmen. (z.B. eine Datenbank im Kantonsspital Basel, in welcher anonyme Protokolle medizinischer Fehlleistungen aufgenommen werden oder die Engineers without borders mit ihrem jährlichen Failure Report)

Es gibt allerdings auch Untersuchungen, die das genaue Gegenteil nachweisen. Paul Gompers von der Harvard Universität hat dazu eine Untersuchung geleitet.

Ich glaube, dass es eine Frage des Umgangs und der Verarbeitung des Scheitern ist, ob die Erfahrung zukünftig förderlich oder eher belastend wirkt.

Macht Scheitern einen Sinn? Kann man aus Scheitern lernen?

Wie ich ihnen bereits vorhin erzählt habe, war ich mit 20 Jahren verheiratet, mit 21 Jahren Vater, mit 22 Jahren geschieden. Ich machte zur gleichen Zeit meine Ausbildung zum psychiatrischen Krankenpfleger und plötzlich war alles praktisch gleichzeitig vorbei. Die Ausbildung und die Scheidung hinter mir und man könnte meinen, ab dann ging es mir gleich besser. Mitnichten. Nachdem der Druck weg war, fiel ich für einige Wochen in eine Erschöpfungsdepression, - heute würde man Burnout dazu sagen. Während mir psychiatrische Patienten anfänglich noch sagten, ich könne bei den schwierigen Lebensfragen nicht mitreden, da mir die Lebenserfahrung fehlte, konnte ich ab 22 Jahren bereits in einigen Bereichen mitreden.

Mein Vater nahm mich zu der Zeit einmal zur Seite und sagte: **«Mein Sohn, man muss nicht alles selbst erfahren. Man kann auch von anderen Menschen lernen.»**

Kann man das? Ja. Manchmal sogar leichter, als von den eigenen Erfahrungen, da wir bei den Erfahrungen anderer, emotional nicht so verstrickt sind, schneller die für ein Lernen nötige Distanz haben.

Was ist der Sinn im Scheitern?

Ich habe mich schon zu Beginn des Referats in die Aussage verstiegen, dass es den Sinn im Scheitern nicht gibt – wir den Sinn aber ins Unvermeidliche hineinlegen können.

In meiner Arbeit habe ich begonnen, Scheitern in vier Gruppen einzuteilen. Wir können Scheitern in einem regressiven und einem progressiven Sinn verstehen, sowie einem personalen und einem transpersonalen Sinn. Was heisst das?

Regressiv Scheitern

Der Sinn des regressiven Scheiterns ist der Erhalt des Status Quo. Menschen scheitern und nützen auch das Scheitern anderer, um sich nicht verändern zu müssen. Sie haben sicher den Ausdruck «Komfortzone» gehört. In diesem Begriff kommt zum Ausdruck, wie manche Menschen ihre Fähigkeiten dazu nutzen, Argumente zu finden, um sich nicht zu verändern. Dahinter verbirgt sich die Angst vor der Veränderung, die nicht immer nur die Veränderung von sich selbst betrifft,

sondern auch das Umfeld. Heute frage ich Menschen, die zu mir in die Praxis mit dem Wunsch nach Veränderung kommen, gleich zu Beginn: «Wer wird von ihrer Veränderung beeinflusst und wie wird diese Person oder werden diese Personen darauf reagieren?»

Ich möchte Ihnen dazu ein paar Beispiele aus meiner Praxis erzählen und daran den Sinn im Scheitern erläutern.

- Scheitern um das soziale Geflecht zu erhalten / Familie, Freunde, Gesellschaftsschicht.

In der Suchtherapie habe wir (meine KollegInnen und ich) immer wieder die Erfahrung gemacht, dass Menschen sich für einen Drogenentzug entschieden, diesen auch gut absolvierten, ihre Therapie begannen, Fortschritte machten und beim Besuch zuhause (Familie, Partnerschaft) wieder einen Rückfall hatten. Das warf die Entwicklung der Person manches Mal weit zurück und liess zeitweilig den ganzen Prozess der Veränderung scheitern. Was war geschehen?

Es gab viele Erklärungen und Rechtfertigungen, und dauerte einige Zeit, bis wir herausfanden, was es war und die Erkenntnis hat uns anfänglich beinahe umgehauen, weil wir nie an das gedacht hatten. Wir waren immer der Überzeugung, dass alle Familienmitglieder gleich stark an der Heilung der oder des Süchtigen interessiert waren, wie er selbst oder wie wir. Wir mussten erkennen, dass Familien keine geschlossenen Einheiten sind, sondern ein sehr fragiles System von Interaktionen und Beziehungen.

Wenn sich ein Teil in diesem System ändert, hat dies eine Auswirkung auf das gesamte System und bedeutet eine Veränderung für alle Beteiligten. Nicht alle waren mit dieser Veränderung einverstanden, bzw. waren gewillt diese Veränderung mitzumachen. So gab es oftmals, bewusst und unbewusst, grosse Anstrengungen dahingehend, das System im Status Quo zu behalten. Dazu gehörte auch, dass das Kind drogenabhängig war und sich Eltern und Geschwister um diese Person kümmern mussten.

In dem Moment, wo sich die süchtige Person aus dieser Dynamik befreite, bestand die grosse Gefahr, dass die Familie bzw. die bestehende Systemhierarchie auseinander fiel.

Wir könnten hier auch von der Dynamik des «schwarzen Schaf's» sprechen, dass alle Schuld und allen Schmerz auf sich lädt, damit der Rest der Familie in ihren alten Beziehungsmustern verbleiben kann. Solange wir uns um die kranke Person kümmern, müssen wir nicht über unser eigenes Tun reflektieren.

Sie werden jetzt vielleicht sagen, dass dies in Familien so vorkommen mag, aber nicht ihre Firma oder ihr Team betrifft.

Aus meiner Erfahrung heraus kann ich allerdings sagen, dass diese Dynamik sehr viel häufiger beim Scheitern von Projekten mitspielt, als allgemein angenommen. Die Gefahr liegt immer darin, dass wir nur den Symptomträger betrachten und nicht das mitinvolvierte Umfeld.

Wie gesagt, der Sinn im Scheitern bzw. der vordergründige Sinn im Scheitern könnte hier darin gesehen werden, den bestehenden Zustand so lange wie möglich beizubehalten. Dabei spielt häufig die Angst vor der Veränderung eine gewichtige Rolle. Deshalb ist es mir heute in meiner Arbeit wichtig, immer auf das Umfeld zu achten und zu schauen, wer von einem Projekt wie beeinflusst wird. Hier kann die «unbewusste» Angst vor Stellenverlust (die «Sorgende, sich um alles Kümmende» in der Familie) eine genauso wichtige Rolle beim Scheitern eines Projektes spielen, wie die Angst vor einem Statusverlust oder ungeklärte Konflikte.

Wenn wir auf einer tieferen Ebene das Scheitern der Therapie oder des Coachings betrachten, können wir allerdings auch sagen, dass genau das Scheitern die Möglichkeit bietet, uns bewusst zu machen, wo unsere Schwachstellen sind bzw. was wir zu verändern brauchen, um das Projekt oder das Produkt zu einem erfolgreichen Abschluss zu bringen.

Das heisst jedoch nicht, dass wir nun eine Möglichkeit gefunden haben, um jedes Projekt erfolgreich werden zu lassen.

Nicht jeder Erfolg ist ein Erfolg und nicht jeder Verlust ein Verlust.

Manchmal mussten wir in der Arbeit mit den Familien erkennen, dass wir aufgrund der Informationen, die wir vom Patienten erhalten hatten, an einem falschen Ort angesetzt hatten. An einem Ort, an dem die Therapie

überhaupt nichts bringen konnte. Die Idee von Heilung, die wir als Betreuungsteam hatten und die der Patient übernommen hatte, war nicht unbedingt die zum Ziel führende Richtung. Manchmal diente die Therapie auch nur der Umgehung der anstehenden Gefängnisstrafe und wir bemühten uns um eine Besserung, obwohl das Interesse von Seiten des Süchtigen nicht vorhanden war.

Der Sinn im Scheitern besteht hier darin, uns auf unsere eingeschränkte Sichtweise aufmerksam zu machen. Wir haben eine einseitige Vorstellung wozu die Behandlung dienen sollte.

- In einem anderen Beispiel kam eine **junge, intelligente Frau** in meine Praxis. Sie war an der Uni bei ihrer Abschlussprüfung durchgefallen und wollte nun etwas gegen ihren Prüfungsstress unternehmen. Nachdem wir anfänglich an diesem Thema gearbeitet hatten, stellte sich im Verlaufe der Zeit heraus, dass das Problem der nichtbestandenen Prüfung an ganz einem anderen Punkt lag. Die junge Frau hatte das Gymnasium mit sehr guten Noten bestanden. War also durchaus intelligent. Während dem Studium hatte sie viel Freude am Lernen des Lehrstoff's, nur in Anbetracht des nahenden Abschlusses kam eine ungewöhnliche Nervosität auf.

Bei näherer Betrachtung stellte sich heraus, dass sie unbewusste Ängste daran hinderten, die Prüfung erfolgreich abzuschliessen. Sie kam aus einer einfachen Handwerkerfamilie, der Vater war Maurer, die Mutter Hausfrau. Ihre Geschwister und ihr Freundeskreis waren ebenfalls aus diesem Umfeld. Bei einem erfolgreichen Abschluss an der Uni befürchtete sie, nicht mehr in dieses Milieu dazuzugehören. In der akademischen Welt fühlte sie sich allerdings ebenfalls nicht zuhause. Das Scheitern an der Abschlussprüfung war ihr unbewusster Versuch, den Status Quo zu erhalten und hatte nichts mit ihre Fähigkeiten zu tun. Sie hat sich wirklich bemüht, aber ihre inneren und unbewussten Dynamiken sabotierten ihre Bemühungen und brachten sie zu scheitern.

Durch das Bewusstmachen und behutsame Aufdecken der Dynamiken können die beteiligten Personen erstmals ihr Schicksal wieder selbst in die Hand nehmen und

aktiv an der Beseitigung der inneren Behinderungen arbeiten. Hier können wir klar und deutlich sagen, dass das nicht Bewusstwerden der herrschenden Dynamiken zum Scheitern führte und genau dieses Scheitern wiederum mithilft, die Schwächen im System aufzudecken und zu verändern.

Wenn die beteiligten Personen bereit sind, ihren Teil zu einer nachhaltigen Veränderung beizutragen, ist ein erfolgreicher Abschluss nicht immer sicher, aber sehr viel wahrscheinlicher.

- **Hinterherhecheln und Schönreden**

Hier möchte ich kurz auf einen weiteren wichtigen Punkt im Zusammenhang mit dem Sinn im Scheitern eingehen. Dieser Punkt hält uns oftmals vom Erkennen des Sinns des Scheiterns ab. Ich habe dies selbst speziell bei meinem Franchise-abenteuer erfahren. Es ist der Punkt des Hinterherhechelns und des Schönredens.

Hier kann ich nur sagen: Es war äusserst schmerzhaft.

Als ich in meinem Franchiseprojekt bereits einen Verlust von 250'000.- CHF hatte, riet mir mein Treuhänder, das Unternehmen abzublasen. Ich habe ihm damals geantwortet, dass ich für die 250'000.- CHF hart gearbeitet hätte und diese nicht so einfach loslassen würde. So habe ich noch einmal über 300'000.- CHF aufgebracht, bis ich bereit war, meinen Verlust anzuerkennen und mein Scheitern zu akzeptieren. Nicht ohne mir davor noch lange zuzureden, dass ich mich nur härter bemühen müsste. Dass sich das Umfeld noch ändern werde, dass sich, wenn ich mit meinen Mitarbeitern ausdauernd dranbleibe, Erfolg einstellen werde und vieles mehr. Die Haltung des Hinterherhechelns kennen wir auch von Spielern.

Das Beschönigen der Tatsachen, Niederlagen mit Erfolgsergebnissen kombinieren oder in Erfolge umzudeuten ist ebenso eine Form des Hinterherhechelns. Es verhindert oder behindert letztendlich die Möglichkeit, frühzeitig die Lehren aus der Erfahrung zu ziehen und fixiert so bestenfalls den Status Quo.

Was wir von Pokerspieler lernen können²

Gary Smith, M. Levere und R. Kurtzmann untersuchten das Verhalten von Pokerspielern nach grossen Gewinnen und grossen Verlusten. Dabei stellten sie fest, dass Pokerspieler, bei aller Rationalität, die professionelle Pokerspieler an den Tag legen können, nicht in Zeit des Gewinnens oder bei einem besonders guten Blatt zu starken emotionalen Reaktionen neigen, sondern nach grossen Verlusten. Das Gehirn betrachtet das verlorene Geld immer noch als das eigene und neigt deshalb dazu, hohe Risiken einzugehen, um dieses Geld wieder zurückzugewinnen. Das Gehirn weigert sich in diesen Momenten anzuerkennen, dass das Geld verloren ist und neigt zu Fehlreaktionen und noch mehr Verlust. Die Verleugnung des eigenen Verlustes führt in der Folge zur endgültigen Niederlage. Nicht der Verlust ist der Verursacher, sondern die nachfolgende Verleugnung.

„Ein Mensch, der mit seinen Verlusten keinen Frieden geschlossen hat, tendiert dazu, Risiken einzugehen, die für ihn andernfalls nie akzeptabel wären“ sagen die renommierten Wirtschaftspsychologen Daniel Kahneman und Amos Tversky

Solche Verhaltensmuster können gut bei Fernsehshows wie „Deal or No-Deal“ beobachtet werden, aber auch im Aktienhandel. Menschen, die viel Geld mit einer Aktie verloren haben, neigen dazu, diese zu behalten, in der Hoffnung, dass sich das Blatt noch mal wenden könnte. Sehr viel bereitwilliger verkaufen viel Leute dagegen Anteile, die sich gut entwickelt haben. Keine sehr gute Investmentstrategie – und im Unternehmen?

Für eine Organisation, die darauf angewiesen ist, ihre Fehler rasch zu korrigieren, kann ein strikt einzuhaltendes Organigramm der schlimmstmögliche Wegweiser sein.³ (So lange bleibt Menschen wie Edward Snowden nur der Weg an die Öffentlichkeit).

- **Mein Lehren daraus:**
Scheitern wird oft zu eng betrachtet, da wir dazu neigen, das Scheitern einzelnen Personen zuzuschreiben und nicht das umgebende System in die Überlegungen miteinbeziehen.

2 Tim Harford, Trial and Error, Rowohlt 2012

3 Tim Harford, Trial and Error, Rowohlt 2012

«Probleme kann man niemals mit derselben Denkweise lösen, durch die sie entstanden sind.» Albert Einstein

Der Sinn im Scheitern besteht darin, dem Individuum und dem ganzen System zu helfen, die bestehenden Grenzen zu erkennen, zu hinterfragen und die notwendigen Konsequenzen daraus zu ziehen. Dazu ist es wichtig, auf das Hinterherhecheln und Schönreden von Tatsachen zu verzichten und die Verluste leidenschaftslos zu akzeptieren.

- Scheitern als Beweis, dass die gängigen gesellschaftlichen Regeln und Gesetze richtig sind. → erlernte Inkompetenz
«Wer den Schaden hat, braucht für den Spott nicht zu sorgen.» oder
«Schuster bleib bei deinen Leisten.» Alte Sprichwörter, Quelle unbekannt

Wer kennt das nicht, - die Schadenfreude, wenn jemand etwas ausprobiert und dies nicht geklappt hat. Wie oft können wir beobachten, dass Menschen den Mut aufbringen, etwas Neues in ihrem Leben auszuprobieren, sich nicht den familiären und/oder gesellschaftlichen Regeln und Normen anzupassen, um dann beim Scheitern zu hören: «Wir haben es ja gleich gewusst.» Wie oft wird das Scheitern anderer Menschen dazu benutzt, sich und der Welt zu erklären, dass es besser ist, im Status Quo zu verharren.

Interessant ist dazu eine Untersuchung, die aufgezeigt hat, dass es einen wesentlichen Unterschied in der Erziehung von Kindern in Unternehmerfamilien und in Angestelltenfamilien gibt, der sich später markant auf die Karriere der Kinder auswirkt. In Unternehmerfamilien werden Kinder signifikant öfters ermutigt, Dinge auszuprobieren, Risiken einzugehen oder beim Scheitern es erneut zu versuchen. In Angestelltenfamilien ist dies bedeutend weniger zu beobachten.

«Die meisten grossartigen Ideen werden nicht Realität, nicht weil sie scheitern, sondern weil nie mit der Umsetzung begonnen wurde.»

Viele Menschen haben Angst vor dem Scheitern. Das ist ein ganz natürlicher Reflex unseres limbischen Cortex, der uns veranlasst zu wiederholen, was uns Lust macht und zu vermeiden, was uns schmerzt.

Der Sinn im Scheitern liegt für diese Menschen darin, das Scheitern anderer zu benutzen, um sich und ihrer Umwelt zu beweisen, dass es richtig war, nie anzufangen. Sie sind gefangen in ihrer Angst vor dem Versagen und sagen deshalb schon von vornherein **NEIN**.

- **Meine Lehren daraus:** Erfolgreiche Menschen sind öfter und schneller bereit, etwas zu riskieren. Sie benutzen nicht den Misserfolg anderer als Ausrede für das eigene Nicht-Tun.
Erfolgreiche Menschen/Unternehmer wissen, dass 80-90% aller Ideen scheitern.
Deshalb verwenden viele der grossen Firmen z.B. ein Split-Verfahren, um einer willkürlich ausgewählten Kundschaft verschiedene Produkte vorzustellen und danach zu entscheiden, welches der Produkte weiterentwickelt oder verkauft werden soll.

- Scheitern und dessen Bedeutung in unserer Gesellschaft am Beispiel von Langzeitarbeitslosen.

In meiner Praxis habe ich es auch immer wieder mit Langzeitarbeitslosen zu tun. Diese Menschen kommen manchmal auf Anraten von Bekannten oder Freunden zu mir und erwarten, dass ich ihnen attestiere, dass sie hoffnungslose Fälle sind oder ihnen helfe, schnellstens wieder eine neue Arbeitsstelle zu finden. Das klappt nur sehr begrenzt. Weshalb?

Langzeitarbeitslosigkeit führt bei vielen Menschen, mit der Zeit zu einem Abbau ihres Selbstwerts und ihres Selbstvertrauens. Jede Bewerbungsabsage wird zu einer neuen Erfahrung des Scheiterns und dies trifft nicht nur Menschen aus den einfachen Bevölkerungsschichten, sondern kann auch erfolgsverwöhnte Akademiker treffen.

Ein sehr **erfolgreicher Tourismusedirektor** kam zu mir und bat um Unterstützung. Er hatte nach einer sehr erfolgreichen Zeit als Direktor

beschlossen, sich 1 Jahr Auszeit zu geben um ein Buch zu schreiben und seinem Hobby, dem Wandern, zu frönen. Nach dieser Auszeit erwartete er, dass er ganz schnell wieder eine neue Direktionsposition angeboten bekäme. Nachdem dies nicht so schnell ging, begann er sich aktiv zu bewerben und wurde auch an verschiedene Orte eingeladen.

Während er anfänglich mit sehr viel Selbstbewusstsein in die Gespräche ging, fühlte er sich mit jeder Absage, mehr und mehr in seinem Selbstwert verunsichert. Er bekam während den Bewerbungsgesprächen zunehmend stärkere Schweissausbrüche und begann zu stottern. Je öfter dieses Phänomen auftrat, desto grösser wurden seine Selbstzweifel. Nach einem halben Jahr des Kämpfens suchte er bei mir Unterstützung. Wir konnten gemeinsam die Ursache seines Scheiterns und seiner Ängste finden und ich erarbeitete mit ihm Techniken, die ihm wieder zu neuem Selbstvertrauen halfen. Wenige Wochen später, hatte er wieder eine Spitzenposition, aber alles in allem waren es doch 2 Jahre Pause und nicht nur das geplante 1 Jahr.

Wie gesagt, führt eine Langzeitarbeitslosigkeit zu einem Abbau an Selbstwert und Selbstvertrauen, aber nicht nur das. Durch die lange Arbeitslosigkeit beginnen sich diese Menschen auch häufig aus dem sozialen Leben zurückzuziehen, weil sie sich schämen. In unserer Gesellschaft wird man häufig über den Beruf bzw. den Job definiert. Kein Job bedeutet No-Body, ein Nichts und Niemand zu sein. Dies kann in der Folge zu einem konstanten Abbau an sozialer Kompetenz und zu der Erfahrung der Sinnlosigkeit führen. Ihr Leben hat keinen Sinn, keine Bedeutung mehr. (Was würde sich wohl für diese Menschen verändern, wenn das bedingungslose Grundeinkommen eingeführt würde?)

Heute kann mit modernen Hirnscan-Verfahren nachgewiesen werden, dass diese Menschen einen hirnorganischen Rückbau erleben. Es ist wie bei Gehwegen, die wir nicht benutzen und in der Folge mit Gras überwuchern.
→ ein Teufelskreis.

Je abgebauter eine Person ist oder wirkt, desto weniger wird sie einen neuen Job erhalten. Unser soziales System, so wunderbar es an vielen Orten ist, ist an diesem Teufelskreis durchaus mitverantwortlich. Sie fordern von arbeitslosen Menschen zwar, dass sie sich bewerben oder dass sie an Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen, die manchmal durchaus fragwürdig sind, fördern sie aber wenig im Sinne eines Coachings. Und arbeitslose Menschen können sich selten eine Coach leisten.

Hier wäre ein proaktiver Umgang mit dem Scheitern durchaus wünschenswert auf beiden Seiten. Denn nur dadurch können wir diesen Menschen helfen, wieder auf die Strasse des Erfolgs zurückzufinden.

Wir haben nun anhand von ein paar Beispielen den Sinn im regressiven Scheitern angesprochen. Nun möchte ich Ihnen anhand weiterer Beispiele den Sinn progressiven Scheiterns aufzeigen.

Erinnern Sie sich zurück an ihre Kindheit oder beobachten Sie Kinder. Kinder haben keine Probleme zu lernen, zu experimentieren, zu fallen und wieder aufzustehen. Was muss alles passieren, damit ein Mensch den Glauben an sich selbst verliert.

Mir persönlich wird in unserer sozialen Gesellschaft viel zu oft und viel zu rasch ein Mensch aufgegeben, mit der Begründung, dass dieser zu schwach für den 1. oder 2. Arbeitsmarkt wäre und er deshalb Fürsorgebedürftig oder invalid sei. Für mich scheitert hier das soziale System und unsere Gesellschaft. Wenn Menschen sich selbst schon aufgegeben haben, wäre es an der Gesellschaft, an sie zu glauben und sie darin zu unterstützen, sich wieder aufzurichten. Auch wenn dies individuell hohe Kosten verursachen mag, bin ich davon überzeugt, dass sich der Einsatz letztendlich lohnt. Jeder Mensch der sich wieder als einen Beitrag in die Gemeinschaft einbringend erlebt, hat wieder seine Würde zurückgewonnen und hat durch seinen Vorbildcharakter einen wichtigen Einfluss auf andere gescheiterte Menschen.

Scheitern als Entwicklung oder Progression

- Scheitern zur persönlichen Entwicklung, als die Suche nach den eigenen Werten.

Wozu soll ein süchtiger Mensch in die Therapie? Nur um die Sucht in den Griff zu bekommen und sich wieder in ein System einzufügen, dass mit eine der Hauptursachen seiner Sucht war?

Sehr oft wurde ich in meiner Zeit als Suchttherapeut gefragt, ob diese Arbeit nicht unglaublich schwer und unbefriedigend sei. Ich konnte leichten Herzen die Frage verneinen. Ich arbeite gerne mit Süchtigen. Vor allem mit Süchtigen, die wirklich gescheitert sind und dieses Scheitern angenommen haben. Denn diese Menschen wissen, dass es jetzt an der Zeit ist, etwas zu verändern und sie sind bereit, sich auf diesen Prozess einzulassen.

„Die größte Gefahr besteht für die meisten von uns nicht etwa darin, ein Ziel zu hoch anzusetzen und zu scheitern, sondern es zu niedrig anzusetzen und es zu erreichen.“

Michelangelo, ital. Maler, Bildhauer, Architekt

Wenn Menschen bereit sind, sich ihr Scheitern einzugestehen, ist dies ein guter Ansatzpunkt für die persönliche Entwicklung und der vertieften Auseinandersetzung mit den eigenen Werten. Der süchtige Mensch ist oftmals in der Anpassung, im Widerstand und in der Verweigerung gefangen. Er kommt nicht dazu, sich den essentiellen Fragen des Lebens zu stellen und sich zu hinterfragen, was ihn zu seiner Süchtigkeit geführt hat und wie er leben möchte. Das Scheitern in unserer Gesellschaft verschafft ihm die Möglichkeit, sich im Rahmen eines Entzugsprogramms diesen Fragen zu stellen. Dabei ist es für mich erstaunlich und erfreulich zu beobachten, wie Menschen einen unglaublichen Willen zu Leben entwickeln, neue Fähigkeiten und Talente in sich entdecken und ihr Leben von Grund auf umkrempeln. Ich beobachte oft eine Metamorphose, die mich an die Mythologie des Phönix erinnert. Die alte, verletzte Persönlichkeit stirbt und eine neue Persönlichkeit erwacht in ihrer ganzen Pracht und Schönheit. Diese Metamorphose wäre ohne das Scheitern wahrscheinlich niemals möglich gewesen. Diese Menschen legen einen

unglaublichen Willen an den Tag und schaffen es, sich Berufsausbildungen und Jobs zu organisieren, die sie und ihr Umfeld Monate zuvor nie für möglich gehalten hätten.

- **Meine Lehren daraus:** Gescheiterte Menschen sind in der Lage, ihre Konzepte zu reflektieren und ihr Leben von Grund auf zu ändern, wenn sie die Möglichkeit dazu suchen bzw. erhalten. Die richtige Unterstützung und ein entsprechendes Umfeld befähigt Menschen, Unglaubliches in sich zu entdecken und in die Gesellschaft einzubringen und ihre Resilienz zu erhöhen. Menschen sind durch ihre therapeutische Erfahrung sehr viel bewusster in ihrer Kommunikation, konfliktfähiger und wahrnehmungsbereiter. Dies bringt sie allerdings manchmal auch wieder in Schwierigkeiten, weil nicht alle Menschen so bereit sind, sich als Person einzubringen.
- **Scheitern als transpersonale, humanistische, geistige Entwicklung**
In meine Privatpraxis kam ein gut situiertes Ehepaar, die sich in einer grossen Ehekrise befanden. Der Ehemann war inzwischen vorübergehend in eine Wohnung von Freunden gezogen und äusserte, dass er mit seiner Partnerin wieder mehr Beziehung möchte, dass sie wieder mehr gemeinsam die freien Tage gestalteten und sie sich auch körperlich wieder näherkommen könnten. Dabei ging es nicht nur um Sex, sondern ganz allgemein um den Austausch von Zärtlichkeiten und Wertschätzung. Die Frau kam mit dem Wunsch in die Praxis, ich möchte doch ihrem Mann helfen. Er sollte sich jetzt für einige Zeit in der Wohnung austoben, dann sein Problem mit mir lösen und anschliessend wieder so in das gemeinsame Haus zurückkommen, wie er früher war. An einer gemeinsamen Aufarbeitung des Scheiterns ihrer Partnerschaft war sie nicht interessiert, da sie das Problem rein beim Partner lokalisierte. Er hatte plötzlich so eigenartige Bedürfnisse. Für sie war alles völlig in Ordnung.
Hier können wir sagen, dass die Beziehung an diesem Punkt gescheitert war und der Ehemann dies als eine Möglichkeit der persönlichen und gemeinsamen Entwicklung verstand. Er wollte (gemeinsam mit ihr) einen neuen Weg des Zusammenseins herausfinden, in der die persönliche Entwicklung ebenfalls seinen Platz fand. Die Ehefrau verweigerte die Zusammenarbeit

und bestand darauf, dass er sich behandeln lassen sollte, wenn nötig auch medikamentös und dann wieder, als der neue Alte, ins gemeinsame Haus zurückkehrte. Unnötig zu sagen, dass diese Ehe scheiterte und wenige Monate danach geschieden wurde.

Vom Mann wurde das Scheitern der Beziehung als Aufruf zur Suche verstanden. Er beschäftigte sich mehr mit seinen persönlichen Bedürfnissen und Werten und stellte sich der Frage, was wirklich wichtig für ihn sei. Er kam zu der Überzeugung, dass es ihm nicht nur um das Geldverdienen und den beruflichen Erfolg ging, sondern dass für ihn noch andere Werte von grosser Wichtigkeit waren. Er begann sich mehr mit spirituellen Traditionen zu beschäftigen, nicht als Weltflucht, sondern weil ihn die Frage nach dem Wesenhaften dieser Welt bewegte. Mit diesen Fragen ist er nicht allein. In den vergangenen Jahren konnten wir immer mehr Geschichten von erfolgreichen Menschen lesen, die sich regelmässig zu einer Retraite ins Kloster zurückziehen, regelmässig meditieren oder Spiritualität für sich auf irgendeine Art entdecken. Dabei geht es, wie gesagt, nicht um eine Flucht aus der Welt, sondern ganz im Gegenteil, eine vertiefte Auseinandersetzung über das Wesen und den Sinn unseres Lebens. Sehr oft konnte ich beobachten, dass diese Veränderungen im Bewusstsein eines Menschen durch die Erfahrung des Scheiterns in Bereichen des Lebens ausgelöst wurden und letztendlich zu einer grösseren Zufriedenheit und erfüllteren Lebensgestaltung führten.

- **Meine Lehren daraus:** Scheitern dient der Entwicklungshilfe. Scheitern hilft uns, sofern wir uns bewusst damit auseinandersetzen, neue Wege und Möglichkeiten zu finden uns aktiv in diese Welt und unser Umfeld einzubringen. Es hilft uns, verborgene Fähigkeiten zu entdecken und uns neuen Fragen und Aufgaben zu stellen. Scheitern kann unser Selbstbewusstsein und unser Selbstvertrauen nicht nur untergraben, sondern auch genau das Gegenteil bewirken. Wir gehen gestärkt aus der Situation des Scheiterns hervor und trauen uns in Zukunft mehr zu. Wie ich bereits eingangs erwähnt habe, hätte ich mir vieles nicht zugetraut, wenn ich nicht immer wieder gescheitert wäre. Gerade dieses Scheitern hat mich angespornt, nachzudenken und es erneut zu versuchen und mehr in meine Fähigkeiten zu vertrauen.

«Die Zukunft gehört denen, die weitermachen. Ich habe keine Zeit, mich selbst zu bemitleiden oder mich zu beschweren. Ich mache einfach weiter.» Barack Obama, 44. US-Präsident

- **Scheitern als Möglichkeit des inneren Freiwerdens**

Oft erlebe ich in meiner Praxis, dass erfolgreiche Menschen plötzlich ihr Leben ganz grundsätzlich hinterfragen. z.B. Was ist der Sinn meines Lebens? Wozu dient das, was ich tue? Wenn ich tot bin, an was möchte ich, dass sich mein Umfeld erinnert?

Obwohl sie in äusseren Belangen äusserst erfolgreich sind, erleben sie in sich eine Leere, die oftmals auch als «irgendwie ausgehöhlt» beschrieben wird. Sie haben in ihrem Leben alle gesteckten Ziele erreicht und sind doch irgendwie gescheitert. Sie können sich immer wieder neue Ziele stecken, aber diese erfüllen sie nicht mehr wirklich.

So begeben sie sich auf eine innere Reise zu sich selbst um herauszufinden, was ihnen wirklich wichtig ist. Sie beschäftigen sich weniger mit Spiritualität oder ähnlichen Themen, sondern finden ihr Interesse am Ausbau oder an der Mitarbeit bei alternativen Projekten. Sie beginnen sich mehr mit Themen des Mitgefühls, Umweltbewusstsein, kollektiver Verantwortung und ähnlichem zu beschäftigen und übernehmen Aufgaben darin, die ihnen mehr Sinnhaftigkeit für ihr Leben vermitteln. (Beispiel Pfarrer)

Hier können wir sagen, dass der Sinn im Scheitern, der Bewusstwerdung von Möglichkeiten dient.

- **Meine Lehren daraus:** Persönlicher Erfolg schützt nicht vor dem Scheitern. Wie die Raupe zum Schmetterling wird, kann es auch für uns heissen, dass wir gereift sind und wir uns in einen neuen, unbekanntem Entwicklungsschritt hineinbegeben. Etwas Neues erwacht in uns. Wir öffnen uns neuen Dimensionen des Daseins und erfahren eine neue, erfüllende Lebensqualität.

Zusammenfassung

Wir Menschen streben grundsätzlich nach Erfolg, weil wir einen Beitrag für unsere Gesellschaft, unsere Entwicklung leisten wollen. Dieses Streben nach dem Erfolg ist oft mit Scheitern verbunden. Nicht weil wir das Scheitern suchen, sondern weil dies uns unterstützt neue Wege zu finden, Grenzen zu verändern und Unmögliches möglich zu machen.

So können wir zusammenfassend sagen, dass der Sinn im Scheitern

- Entwicklung und Lebendigkeit ist
- uns Grenzen bewusst macht
- lehrt Grenzen zu akzeptieren und zu überwinden
- uns anspornt und zu Bestleistungen heraus fordert
- in der Erweiterung bisheriger Ressourcen liegt
- in der Schaffung neuer Möglichkeiten liegt
- darin liegt, dafür zu sorgen, dass wir nicht überwuchern, bzw. überborden und gierig werden
- uns eine gewisse Bescheidenheit zu lehrt.

«Hinfallen ist keine Schande. Liegenbleiben schon.» Unbekannt

Scheitern braucht Mut. Es braucht z.B. den Mut sich einzugestehen, dass man ein Ziel nicht erreicht hat. Es braucht auch den Mut, wieder aufzustehen, nachzudenken und einen neuen Weg auszuprobieren. Und es braucht eine Vision, ein übergeordnetes Ziel – bewusst oder unbewusst.

Vision und Ziel

Helmut Schmidt, (1918 – 2015) ehemaliger deutscher Bundeskanzler, hat einmal gesagt: «**Wer Visionen hat, sollte zum Arzt gehen.**» Nun ich bin nicht seiner Ansicht. Ich würde eher das Gegenteil behaupten. Wer keine Visionen hat, sollte sich Unterstützung holen. Visionen begeistern oder motivieren uns. Sie geben uns Orientierung und ein Ziel.

Jeder Architekt hat zuerst eine Vision, wie das Haus später aussehen soll, bevor er dieses als Plan zeichnet. Ein Architekt zeichnet nicht einfach darauf los und hofft, dass etwas Gutes dabei rauskommt. So ist der Erfolg auch immer aus Visionen entstanden. Sei dies der Traum vom Fliegen oder das es in jedem Haushalt einen Computer gibt oder das bedrohliche Krankheiten besiegt werden können, überall stand am Anfang eine Vision.

Scheitern fordert uns dazu auf, über unsere Vision nachzudenken, sie zu überprüfen oder auch neu zu kalibrieren. Scheitern fordert uns dazu auf, unseren Blick zu weiten und uns für die neuen Impulse des Lebens zu öffnen.

Das fällt uns nicht immer leicht, doch ... ohne Vision oder ohne Ziel wird die Überwindung des Scheiterns fast unmöglich. Dann fühlen sich Menschen in ihrem Elend gefangen und orientierungslos.

Regeln im Umgang mit Erfolg und Scheitern

- Arbeiten Sie visionär
- Erstellen Sie quantifizierbare Prognosen und halten Sie nicht eng am Ergebnis fest. Bleiben Sie flexibel. Wie besagt schon ein altes Sprichwort? Es gibt viele Wege nach Rom. → Willensstufen
- Erfolg braucht Evolution. Lassen sie zu, dass Entwicklung zu 80% scheitert und fördern sie grosszügige Versuchsreihen.
- Erfolg bedeutet die Bereitschaft zu lernen, das Scheitern bietet den Anlass dazu.
- Angst vor dem Scheitern, verhindert den Erfolg.
- Kreieren Sie sich ein Mindset, dass Sie in ihren höheren Zielen unterstützt
 - Möglichst wenig Kritik und Abwertung
 - Viel Lob und Förderung (z.B. Edison)
- Erfolg ist auch Glück und Zufall. Dies bedingt, dass ich geistig sehr offen bin.
- Die Welt entspricht ihren Gedanken und sie entspricht nicht ihren Erwartungen. Seien Sie bereit dafür.
- Entwickeln Sie immerzu neue Ideen und verfolgen sie neue Ansätze.
- Wenn Sie etwas Neues ausprobieren, tun sie es in einer Grössenordnung, in der ein Scheitern verschmerzt werden kann, aber gross genug, dass es funktionieren kann.
- Fordern sie Rückmeldungen ein und lernen sie aus ihren Fehlern.
- Scheitern und Erfolg gehören zusammen. Lassen sie sich nicht aus der Ruhe bringen, wenn sie scheitern, sondern orientieren sie sich an Menschen, die Grosses erreicht haben, nachdem sie zuvor oft und lange gescheitert sind. (z.B. Winston Churchill, Michael Jordan, Steve Jobs, Dwayne «the Rock» Johnson)
- Gestehen Sie Niederlagen rechtzeitig ein.
- Vereinfachen sie hoch komplexe Systeme so stark wie möglich. (Bsp. Dominosteine in einem Wettbewerb und die Sicherheitslücken.)
- Ermuntern sie Informanten latente Fehler aufzudecken, anstatt den Überbringer der schlechten Nachricht zu köpfen.

- Scheitern zeigt uns einen Weg ins Leben. Erfolgreiche Menschen scheitern wesentlich öfter als Erfolglose. Sie sind nicht unbedingt besser, aber ausdauernder im wieder aufstehen und weitermachen.

Ein gutes Beispiel dafür sind Spitzen-Sportler. Es gibt öfters Sportler, die während der Schulzeit nicht unbedingt die Besten in ihrem Sport waren, aber am Schluss waren sie die Weltmeister oder entsprechendes. Sie waren diejenigen, die bereit waren, immer wieder aufzustehen und sich auf ihrem Gebiet zu verbessern. Dieses Muster kann auf alle Lebensbereiche übersetzt werden.

Quellenverzeichnis

Tim Harford, Trial and Error, Rowohlt 2012

Sighard Neckel, Scheitern am Scheitern, NZZ 31.5.15

Tepperwein, Aeschbacher, Scheitern, na und?

Clara, Wüstenhagen, Die Kunst des Scheiterns, ZEIT Wissen 4/2013