

Nadine Schimroszik

RÜCKSCHLÄGE in SIEGE verwandeln

Wie und was wir aus den
Niederlagen der Großen
lernen können

© des Titels »Rückschläge in Siege verwandeln« von Nadine Schimroszik (978-3-95972-039-7)
2017 by FinanzBuch Verlag, Münchner Verlagsgruppe GmbH, München

FBV

KAPITEL 1

Scheitern ist ein teures Stigma

»Der einzige Mensch, der niemals einen Fehler macht, ist der Mensch, der nie etwas tut.«

THEODORE ROOSEVELT

Fail fast, fail often. Eins der wichtigsten Mantras aus dem Silicon Valley und Grundpfeiler der dortigen Unternehmenskultur kommt in Deutschland nicht an. Von einer Umarmung des Scheiterns sind wir weit entfernt. Doch an manchen Stellen wächst die Überzeugung, dass eine offeneren Fehlerkultur zu einer innovationsbasierten Volkswirtschaft gehört. So formuliert das Bundeswirtschaftsministerium auf Anfrage: »Wichtig ist, dass Niederlagen nicht als persönliches Scheitern wahrgenommen werden, dem ein dauerhafter Makel anhängt. Nur wer etwas wagt, kann auch scheitern. Im Alltag erkennen Menschen oft an, dass Fehlschläge auch etwas Positives haben. Diese im Privatbereich weit verbreitete Akzeptanz lässt aber deutlich nach, wenn es um unternehmerische Fehlschläge geht. Dann wird ein Scheitern noch allzu oft als Makel bewertet und stigmatisiert.«

In Deutschland dienen Start-ups als Pioniere für einen neuen Umgang mit der Niederlage. Innovative Jungfirmen, die schnell wachsen, gehen rascher wieder unter als herkömmliche Unternehmen. Das mögliche Aus ist immer im Hinterkopf. Der unverkrampfte Umgang mit dem Misserfolg, der stets vor der Tür steht und auf seinen Eintritt wartet, gilt bei Start-ups als Grundlage dafür, Rückschläge in spätere Erfolge ummünzen zu können. Dann ist nicht mehr das Scheitern und das Ausmaß der Diskrepanz zwischen den Erwartungen und dem Ergebnis entscheidend, sondern der Wille, aus dem Erlebten das Bestmögliche zu machen. Alles nach dem Motto »Aus Schaden wird man klug« und etwas weniger »oft gesagt, nie gewagt« und »Ordnung ist das halbe Leben«.

Auch das Bundeswirtschaftsministerium macht Handlungsbedarf aus: »Hier brauchen wir einen Mentalitätswechsel. Denn dies hat Auswirkungen auf die Bereitschaft, Unternehmen zu gründen: Internationale Vergleiche zeigen, dass in Deutschland die Angst vor einem Scheitern oft höher bewertet wird und dass darunter die Gründungsbereitschaft leidet.« Nötig sei mehr gesellschaftliche Akzeptanz. Deswegen sei es wichtig, offen über das Thema zu sprechen und auch in der Bundesrepublik den kulturellen Wandel voranzubringen.

Ähnlich hatte sich bereits vor vielen Jahren der damalige EU-Kommissar für Unternehmen, Erkki Liikanen, in einer Rede geäußert: »Wir müssen Erfolg honorieren, aber auch das Scheitern akzeptieren. Das Stigma des Scheiterns ist ein wichtiger Faktor, warum Europa so ein schwaches Zeugnis beim Unternehmertum aufweist. Viele potenzielle Entrepreneure und gute Ideen werden von der Angst gebremst, dass man im Falle des Scheiterns alles verliert. Es muss sich ändern, dass man keine zweite Chance erhält. Scheitern sollte als Teil der Lernkurve angesehen werden.«¹

Diverse Studien, von denen später noch genauer die Rede sein wird, zeigen auf, dass die Angst vor dem Fehlschlag Innovationen hemmt. »Erfolg ist die Ausnahme, Scheitern ist die Regel«, rückt Technikhistoriker Reinhold Bauer² die Faktenlage gerade. Und wo eben nicht

über Fehler geredet wird, pflanzen sie sich fort, leben weiter und sind letztlich nur schädlich und taugen »noch nicht einmal« für das Lernen. Eine funktionierende Fehlerkultur hingegen kann zu Fortschritt beitragen und wirkt damit positiv auf Gründer, das Unternehmen, die Gesellschaft und die Volkswirtschaft. Die weltgrößte Volkswirtschaft USA profitiert deutlich von der Stärke der Großkonzerne aus dem Silicon Valley wie Google und Apple, die zu den innovativsten Firmen der Welt gehören.³ Und diese versuchen ganz bewusst, sich ständig weiterzuentwickeln, was im Verlauf noch thematisiert wird.

Besonders in der heutigen Zeit, wo Digitalisierung und Globalisierung traditionelle Industrien dauerhaft umkrempeln, ist es wichtig, alte Muster aufzubrechen. Und genau dies kann über Fehler und deren Verarbeitung gelingen. Marketingprofessor Baba Shiv von der Stanford Universität ist der Meinung, dass Fehler ein Motor für Innovation sein können – sowohl für Unternehmen als auch für Individuen.⁴ Misserfolge können demnach Grundlage für sogenannte Aha-Momente sein. Und diese sind genauso wie sukzessive Verbesserungen vonnöten, um im Wettbewerb dauerhaft zu bestehen. Denn der schnelle Wissenstransfer und immer kürzere Produktzyklen im Zuge wachsender Investitionen machen dies erforderlich.

Festzuhalten ist, dass ein Gründer das Scheitern von Anfang an einkalkulieren muss und damit im besten Fall für sich berechenbar macht. Und eine unternehmerfreundliche Gesellschaft macht es ihm einfacher, zu Fehlschlägen zu stehen. Dabei ist es für Individuen wie für Firmen keineswegs leicht, sich Fehlern zu stellen. Mit der Akzeptanz, etwas falsch gemacht zu haben, geht auch die Aufgabe einher, eine Lösung für das Problem zu finden. Dies zieht in der Konsequenz weitere Veränderungen nach sich. »Erfolg ist nicht endgültig, Misserfolg nicht tödlich, nur der Mut weiterzumachen zählt«, sagte bereits der frühere britische Premierminister Winston Churchill. Eine stärkere Auseinandersetzung mit dem Rückschlag ist Voraussetzung dafür, daraus zu lernen und auch anderen Gründern etwas mit auf den Weg zu geben. Im besten Fall gelingt es diesen dann, Fehler zu

vermeiden oder abzumildern. Doch dafür müssen Entrepreneure offen ihre Erfahrungen teilen.

Laut der Definition des Duden wird beim Scheitern »ein angestrebtes Ziel nicht erreicht«. ⁵ Über den Weg, der zur Verfehlung des Ziels führt, herrscht zu häufig Unklarheit. Studien zeigen, je größer die Transparenz der Betroffenen und ihr Wille, es beim nächsten Mal besser zu machen, desto größer und wahrscheinlicher der Lernerfolg. Laut einer Erhebung der Wirtschaftsberatung Boston Consulting Group (BCG) ist die Angst vor dem Scheitern einer der Hauptgründe, warum etablierte Firmen Schwierigkeiten mit dem Wachsen haben. 31 Prozent der Befragten nannten eine risikoaverse Unternehmenskultur als ein Schlüsselhindernis beim Versuch, Innovationen zu entwickeln. ⁶ Dabei sind Letztere für das rohstoffarme Deutschland – die viertgrößte Volkswirtschaft der Welt – der Motor, der das Land in der Spitzengruppe hält.

Unser Land kämpft nicht allein mit dem Problem, dass die Angst vor dem Scheitern zu einem Hemmschuh für die Wirtschaft zu werden droht. Dem Amway Global Entrepreneurship Report 2013 zufolge gibt es weltweit deutlich mehr Menschen, die sich vorstellen können, Unternehmer zu werden, als solche, die diesen Schritt gehen. Mehr als zwei Drittel der 26.000 Befragten in vierundzwanzig Ländern gaben an, dass die Angst vor dem Scheitern sie daran hindere, sich selbstständig zu machen. ⁷

Die Scheu vor diesem Risiko variiert unter den Staaten deutlich – die Angst vor dem Aus scheint also ein Zuhause zu haben. Während in den USA nur 37 Prozent der Befragten angaben, die Angst vor dem Versagen halte sie vom Gründen ab, nannten in Japan 95 Prozent dies als Grund, untätig zu bleiben. EU-Bürger lagen mit einem Durchschnittswert von 73 Prozent deutlich näher an Japan als an den USA. In Deutschland gaben sogar 79 Prozent der Interviewten an, die Scheu vor dem Scheitern halte sie davon ab, sich selbstständig zu machen. Die konkreten Befürchtungen dahinter sind vielfältig. Sorgen um zu hohe finanzielle Belastungen spielen genauso hinein wie

die Angst vor Arbeitslosigkeit, vor der Verantwortung oder vor einem Verlust an Reputation.

Noch ein weiterer kultureller Faktor hemmt offenbar die Lust an der Selbstständigkeit in Deutschland. Bei der Beurteilung der Einstellung gegenüber Gründern landet unsere Nation auf europäischer Ebene auf dem vorletzten Platz. Nur die Ungarn sind noch skeptischer. Dagegen schneiden die skandinavischen Länder besonders gut ab. Während hierzulande 57 Prozent der Befragten positiv auf Unternehmer blicken, sind es in Dänemark 89 Prozent. Diese Zahlen offenbaren den Handlungsbedarf in der größten europäischen Volkswirtschaft. Hierzulande herrscht nicht nur das Problem, dass wenige Leute den Schritt in die Selbstständigkeit wagen.

Darüber hinaus kämpft man mit den Auswirkungen einer immer älter werdenden Gesellschaft, welche die Krater in der Gründerland-schaft noch vergrößern. Schon 2013 hatte der Präsident des Deutschen Industrie- und Handelskammertages (DIHK), Eric Schweitzer, im *Handelsblatt* gewarnt: »Wir werden 2050 allein aufgrund der demografischen Entwicklung eine Million weniger Selbstständige in Deutschland haben als heute.«⁸

Diesen Umständen zum Trotz hat sich die Hauptstadt Berlin inzwischen zu einer weltweit anerkannten Start-up-Hochburg mit mehreren börsennotierten Protagonisten wie dem Online-Modehändler Zalando und der Start-up-Schmiede Rocket Internet mit dem wohl bekanntesten Internet-Unternehmer Oliver Samwer an der Spitze gemausert. Und auch in anderen Städten wie Hamburg, München und dem Ruhrgebiet ballen sich immer mehr Start-ups. Angesichts der zunehmenden Präsenz mag der Eindruck entstehen, dass nun immer mehr solcher innovativen Gründungen in Deutschland erfolgen. Doch dies trügt. Insgesamt gilt hierzulande laut KfW-Gründungsmonitor 2016 nur etwa jedes sechste neue Unternehmen als innovativ.⁹ Dabei sind gerade die so eingeschätzten Firmen für eine Volkswirtschaft besonders wichtig, da sie zu technologischem Fortschritt beitragen und den strukturellen Wandel vorantreiben.

Aber: »Die Bedingungen für innovative Start-ups sind in Deutschland nicht gut genug, um eine Trendwende zu mehr Gründungen einleiten zu können«, wie der Rektor der privaten Hochschule HHL Leipzig Graduate School of Management, Andreas Pinkwart, befindet.¹⁰ Im ersten Halbjahr 2016 wurden in unserem Land laut dem Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn 8700 mehr Gewerbe geschlossen als eröffnet. Dies war noch einmal mehr als im Vergleichszeitraum 2015.¹¹ Die Anzahl der Unternehmensgründungen geht bereits seit 2006 von Jahr zu Jahr zurück. Dies hat zum einen mit dem gut laufenden Arbeitsmarkt und der demografischen Entwicklung zu tun, zum anderen wohl auch mit dem Gründungsklima und der so weit verbreiteten Angst vor dem Scheitern.

KAPITEL 2

Hall of Shame – Die Stars des Scheiterns

»Lerne aus dem Scheitern. Wenn du ein Gründer bist und dein erstes Unterfangen war kein Erfolg, dann herzlich willkommen im Club.«

SIR RICHARD BRANSON

Die Worte vom Gründer des Virgin-Imperiums Richard Branson geben einen Eindruck davon, wie selbstverständlich Misserfolge gerade für die Idole der Gründerszene sind. Keith Simonton, Psychologieprofessor an der University of California, geht davon aus, dass Menschen, die bereits erfolgreiche Innovationen hervorgebracht haben, gute, aber auch schlechte Ideen wie am Fließband produzieren. Und dadurch machen sie in der Regel auch viele Fehler. Im Silicon Valley hat man das verinnerlicht.

Wie zur Bestätigung dieser Einschätzung sind die Biographien der bekanntesten Gründer allesamt brüchig, fast jeder hat das Scheitern am eigenen Leib kennengelernt. Nur sind die Pleiten der Öffentlichkeit meist weit weniger präsent als die Erfolge. Der verstorbene charismatische Apple-Mitgründer Steve Jobs, der heute als iPhone-Erfinder und Designguru gern als iGod verehrt wird, wurde 1985 angesichts schlecht laufender Geschäfte und des Computer-Ladenhüters Lisa in

einer Art Palastrevolution aus dem Apple-Unternehmen gedrängt. Jobs lehnte sich trotz der Millionen auf seinem Konto nicht zurück, sondern gründete die Firma Next, kaufte das Computeranimationsunternehmen Pixar und kehrte Jahre später mit einem Paukenschlag zu Apple zurück – zunächst als Berater, bevor er dann 2000 wieder die Firmenspitze übernahm. Erst 2000 kam das erste iPhone auf den Markt, auf dessen Erfolg die Legende Jobs fußt.

Jobs guter Bekannter Bill Gates – laut »Forbes« heute reichster Mann der Welt¹ – weist ähnliche Brüche im Lebenslauf auf. Noch zu Schulzeiten gründete er mit seinem Freund Paul Allen sein erstes Unternehmen namens Traf-o-Data. Die Firma wollte mithilfe von Straßendaten den Verkehr optimieren, scheiterte aber auf ganzer Linie. Allen äußerte sich dazu recht offen. Im Magazin Newsweek schrieb der Microsoft- und Traf-o-Data-Mitgründer: »Traf-o-Data bleibt mein Lieblingsfehler, weil es mir gezeigt hat, dass jeder Fehler die Samen für späteren Erfolg enthält.«² Schließlich sei bei der Arbeit an Traf-o-Data die Grundlage für das erste Microsoft-Produkt BASIC gelegt worden.

Branson kann alle Gescheiterten mit »Willkommen im Club« begrüßen, weil er selbst einige Erfahrungen mit fehlgeschlagenen Projekten gesammelt hat und mit diesen demonstrativ offen umgeht. Auf der Firmen-Internetseite lässt der Brite jeden an seinen Misserfolgen teilhaben. So schreibt er, dass das Scheitern Teil der DNA eines Unternehmers ist.³ Er zählt auf, dass die Ausflüge seiner vor Jahrzehnten gegründeten Firma ins Geschäft für Brautbekleidung wie auch in den Getränkemarkt misslingen. So fand beispielsweise der erfolglose Coca-Cola-Konkurrent Virgin Cola keinen Anklang beim Kunden, der weiterhin ungerührt das Original bevorzugte. Das Unternehmen ging sang- und klanglos unter.

»Die Marke hatte auch nichts Besonderes, sie war Coca-Cola zu ähnlich«, gestand Branson 2016 auf der Start-up-Veranstaltung Bits & Pretzels in München ein.⁴ Er kann Fehlschläge unter anderem deswegen gut verkraften, weil er unter dem Virgin-Dach auch erfolgrei-

che Unternehmungen wie eine Fluglinie, ein Plattenlabel und eine Hotelkette betreibt.

Mit scharfem Gegenwind kennt sich auch Uber-Chef Travis Kalanick aus. Seine erste Firma – eine Online-Tauschbörse namens Scour – musste Insolvenz beantragen. Wegen der Verletzung von Urheberrechten wurden Schadenersatzforderungen im Umfang von 250 Milliarden Dollar erhoben. Trotzdem konnte Kalanick nach dieser Pleite wieder Investoren gewinnen, die Geld für sein neues Start-up Red Swoosh zur Verfügung stellen. Trotz Software-Macken verkaufte der Kalifornier das Filesharing-Netzwerk später für mehr als 20 Millionen Dollar und nahm das Kapital 2009 für die Gründung von Uber in die Hand.⁵ Die Geschichten seines anfänglichen Misserfolgs zelebriert dieser Geschäftsmann gern. Auf der mittlerweile wieder eingestellten, zwischenzeitlich aber jährlich ausgerichteten FailCon-Konferenz bezeichnete er 2011 die zehn Geschäftsjahre vor dem Start von Uber als »Fallstudie des Scheiterns«. ⁶ Er bewerbe sich deswegen um den Titel als »glücklichster Unternehmer« des Jahres.

Der amerikanische IT-Spezialist und Mitgründer des Online-Bezahlendienstes Paypal, Max Levchin, fasste die amerikanische Einstellung zum Scheitern anhand seiner eigenen Biografie treffend zusammen: »Die erste Firma, die ich gegründet habe, scheiterte mit einem großen Knall. Die zweite Firma scheiterte etwas weniger, aber scheiterte trotzdem noch. Die dritte Firma ist dann wieder gescheitert, was auch okay war. Ich habe mich schnell erholt. Nummer vier wäre fast nicht gescheitert. Es hat sich nicht gut angefühlt, aber es war okay. Nummer fünf war dann PayPal.« Levchin liefert den Beweis dafür, dass die Trial-and-Error-Methode funktionieren kann. Das Lehrbuch *Entrepreneurship for the 21st Century* geht sogar so weit, das Scheitern zu einer Art charakterbildender Notwendigkeit zu stilisieren, und verdichtet zur euphemistisch anmutenden Parole: »Firmen scheitern, nicht aber Gründer.« Das Scheitern sei das Feuer, in dem der Gründer erst geschmiedet werde.⁷

All diese erbaulichen Geschichten vom Scheitern haben eins gemeinsam: So richtig glänzen sie erst, da sie von Erfolgen überstrahlt werden. Im Rückblick lassen sich Fehler leicht ins rechte Licht rücken. Denn ob man gescheitert ist und sich dies auch so anfühlt, hängt von der Eigen- und Fremdwahrnehmung ab. Ist man in der Lage, das Geschehene ins Positive umzudeuten und das Beste aus dem Erlebten zu machen, fühlt man sich in der Regel nicht mit einem Brandmal gekennzeichnet.

Zumal das Scheitern – wie auch der Erfolg – mit einer nachträglichen Bewertung einhergeht, die sich an den ursprünglichen Zielsetzungen orientiert.⁸ Manchmal kommt es zu einer Änderung der Bewertungsmaßstäbe, die einen anderen Blick auf das Geschehene ermöglicht. Dann kann der Fehler in Ausnahmefällen einen Erfolg darstellen. Vor allem in der Wissenschaft gibt es dafür Beispiele. So wurde Penicillin erst durch einen Lapsus des Mikrobiologen Alexander Fleming in seinem Labor entdeckt – die Verunreinigung einer Bakterienkultur mit einem Schimmelpilz.⁹

Fehler passieren in jeder Firma. Das Auf und Ab gehört seit jeher zum Wirtschaftskreislauf. Krisen müssen immer wieder bewältigt werden, weil das Umfeld, die Kundenbedürfnisse, der technische Fortschritt es erforderlich machen. Und doch lässt sich feststellen, dass die Auswirkungen von Fehlschlägen heftiger werden. Mehrere Studien haben belegt, dass der Wandel in der Wirtschaft immer rasanter abläuft. Firmen können sich nur kurze Zeit auf ihren Erfolgen ausruhen. Eine Studie der Ökonomin Leslie Hannah zeigt, dass die meisten der hundert größten US-Konzerne aus dem Jahr 1912 gut acht Jahrzehnte später zwar nicht in der Versenkung verschwunden waren, doch deutlich an Bedeutung verloren hatten. Viele von ihnen waren aus den Top 500 herausgefallen. Lediglich zwei aus den Top 10 im Jahr 1912 waren auch 1995 noch von ähnlicher Bedeutung.¹⁰ Bei diesen Konzernen handelte es sich um den Ölkonzern Exxon und den Siemens-Konkurrenten General Electric.

Zudem zeigte die Studie auf, dass sich in dem betrachteten Zeitraum die Lebenserwartung der Firmen drastisch verringert hat. Mitte der Fünfzigerjahre des 20. Jahrhunderts konnten Firmen, die zu den Top 500 in den USA gehörten, rund fünfundsiebzig Jahre bestehen. Anfang des 21. Jahrhundert und damit rund ein halbes Jahrhundert später hat sich diese Zeit auf weniger als fünfzehn Jahre reduziert – mit negativer Tendenz.¹¹

Eine weitere Studie der Wissenschaftler Vijay Govindarajan und Anup Srivastava untermauert diese Entwicklung. Die beiden Professoren schauten sich knapp 30.000 Unternehmen an, die an den US-Börsen von 1960 bis 2009 gelistet waren. Demnach hatten Firmen, die vor 1970 eine Marktnotierung eingingen, eine Wahrscheinlichkeit von 92 Prozent, die nächsten fünf Jahre zu überleben. Diese Chance reduzierte sich danach kontinuierlich. Bei Organisationen, die zwischen 2000 und 2009 ihr Börsendebüt feierten, lag sie nur noch bei 63 Prozent¹².

Dies hängt vor allem damit zusammen, dass jüngere Firmen in der Regel nicht über eigene Fabriken, Produkte und eine Lieferkette verfügen, da ihre Geschäftsmodelle in der digitalen Welt zu Hause sind. Das bringe zwar bei den Fixkosten enorme Vorteile, jedoch sei dieser Umstand ein zweischneidiges Schwert, schreiben die beiden Wissenschaftler.¹³ Durch die fehlenden Werke, Produkte und Lieferketten könnten die Geschäftsmodelle viel schneller imitiert werden.

Die geringere Lebenserwartung bedeutet, dass die Firmenlenker viel weniger Zeit haben, ihr Unternehmen zum Erfolg zu führen und diesen auszukosten. Somit verringert sich auch die Zeit, eine potenzielle Goldgrube auszuheben. Govindarajan und Srivastava fassen zusammen: Es besteht ein immenser Druck auf Geschäftsführer, kurzfristige Werte zu schaffen – vor allem der Unternehmen, die erst in den vergangenen zwanzig Jahren an die Börse gegangen sind. Demnach ist das Auskosten von Erfolgen heute eine Luxusfantasie aus vergangenen Zeiten. Gerade im Informationszeitalter könne eine neuere Firma mit einer besseren Idee einem etablierten Unter-

nehmen schnell den Erfolg wegnehmen. Deswegen müsse sichergestellt werden, dass Innovation zu einem integralen Bestandteil der Geschäftsidee wird. Dann sei es möglich für eine Organisation, sich langfristig gegen eine geringere Lebenserwartung zu stemmen.

Zur Illustration der Schnelllebigkeit und des hohen Konkurrenzkampfs nennt Govindarajan zahlreiche Beispiele von Nachahmern, die blitzschnell erfolgreiche Software-Angebote kopierten. So erging es den Machern der App zur Organisation von Notizen, Fotos und Dokumenten, Evernote. Microsoft, Apple und Google stiegen alsbald selbst in den Markt ein. Oder Skype, das im Bereich der Videotelefonie längst nicht mehr allein ist, sondern mit FaceTime, Viber, Jitsi und Google Hangouts konkurriert. »Kreative Zerstörung war immer ein Faktor, mit dem man rechnen musste, aber in der physischen Welt waren die Zyklen länger. In den technologiebasierten Branchen haben sich die Zyklen nun beschleunigt«, erklärt Govindarajan.¹⁴ Er rät Firmen daher, auch physische Produkte ins Geschäftsmodell zu integrieren, so wie es etwa Amazon mit seinem breiten Netz an Lagerhäusern praktiziere. Dies erschwere den Wettbewerbern, schnell eine Kopie auf den Markt zu werfen. Wer erfolgreich sein wolle, dürfe nicht zu kurzfristig denken.

KAPITEL 3

Geschmack am Scheitern finden

»Die meisten großen Unternehmen bekennen sich zum Innovationsgeist, scheuen aber die notwendigen Fehlschläge auf dem Weg dorthin.«¹

AMAZON-CHEF JEFF BEZOS

Wer ein Unternehmen gründet, wird vermutlich scheitern. Das ist der Normalfall, der Erfolg ist die Ausnahme. Obendrein muss sich, wer fehlgeht, auf einen anhaftenden Makel einstellen. Außerhalb des Silicon Valleys dürfte es solchen Entrepreneuren schwerer fallen, Kapital einzusammeln.² Das Umfeld kann unbarmherzig sein und Gründer stigmatisieren. Wohl auch darum war es Amazon-Chef Jeff Bezos wichtig, in seinem Aktionärsschreiben eine Bresche für eine offene Fehlerkultur zu schlagen. So wollte er Kritikern an seinem Kurs, beispielsweise Analysten, den Wind aus den Segeln nehmen. Bezos betont darin, dass das Scheitern und die Erfindung untrennbare Zwillinge sind.³ Der Chef des Online-Händlers aus Seattle muss sich immer wieder vorwerfen lassen, zu viele neue Dinge auszuprobieren und dadurch viel Geld zu verbrennen. Dabei wird noch am ehesten in den USA der positive Umgang mit dem Scheitern gelebt.

Im Silicon Valley gelten Fehler schlicht als notwendig. Wertvoll sind sie allerdings nur, wenn sich auch etwas über die Gründe in Erfahrung bringen lässt. Und diese können vielfältig sein. In der Wissenschaft wird in der Regel von vier möglichen Faktoren gesprochen. So können dies zu viele, sich ändernde oder unklar formulierte Ziele sein, die zu Irritation, unabgestimmtem Handeln, Misserfolg und Frustration führen. Zudem kann das Problem bei der Kommunikation liegen. So können Mitarbeiter Wissen brachliegen lassen, Informationen zurückhalten oder Konflikte schüren. Oder es mangelt an der Unterstützung oder Zuarbeit durch das Management. Darüber hinaus kann es zum Scheitern in Organisationen kommen, weil Vorhaben zu komplex sind, zu lange dauern und zu viele Personen involviert sind.⁴

Als Beispiel für Letzteres denken in Berlin derzeit sicher viele Menschen an den Flughafen Berlin Brandenburg, der ursprünglich 2012 fertiggestellt werden sollte und dessen Eröffnung nun auch 2017 nicht stattfindet.

Wissenschaftler gehen davon aus, dass in Deutschland die Saat der negativen Gefühle gegenüber Fehlern und Scheitern bereits in der Schule ausgebracht wird. So wird Kindern in der Grundschule der Eindruck vermittelt, dass ein Misslingen etwas Schlechtes ist. In den Klassenräumen wird Fehlertoleranz kaum gefördert. Stattdessen wird darauf gedrungen, die Aufgaben des Lehrers ausnahmslos korrekt zu erfüllen. Der Psychologe Olaf Morgenroth fordert eine offenere Lernkultur an den Schulen: »Kinder sollten im Unterricht viel mehr zum Experimentieren nach der Trial-and-Error-Methode angeregt werden.« Statt sofort jeden Fehler auszumerzen, sollten Lehrer die Schüler probieren lassen. »In einer solch offenen Atmosphäre würden sie erfahren, dass es nicht dramatisch ist, wenn mal was schiefgeht.«⁵

Auch im Berufsleben oder der Ausbildung werden Fehler für gewöhnlich bestraft. Häufig werden sie verschwiegen, um die Karriere oder zumindest das eigene Selbstbewusstsein nicht zu gefährden, schreibt US-Ökonom Tim Harford.⁶ Das Abwenden des Misslingens

hat mehrere Ursachen. So konzentrieren wir uns lieber auf den Erfolg, agieren voreilig, versuchen übertrieben, uns anzupassen, und verlassen uns zu stark auf die Meinung von Experten.⁷ Diese Gründe mögen vor allem auf Individuen zutreffen, lassen sich aber auch auf Firmen übertragen. So institutionalisieren viele Unternehmen die Angst vor dem Fehler. Projekte werden entsprechend gestaltet, so dass entweder kein Geld oder keine Zeit für Experimente vorhanden ist. Es gibt Boni oder Beförderungen für diejenigen, die sich an den Plan halten. Diese Methoden, die angepasste und firmenkonforme Mitarbeiter belohnen, verhindern aber gleichzeitig neue Entwicklungen.⁸ Und damit auch Fortschritt und Innovation.

Dabei kann die Fähigkeit zu Teamwork, Brainstorming und Teilen von Ideen eine Firma messbar voranbringen, betont die Psychologin Carolin Dweck, die lange an der Columbia Universität in New York gelehrt hat.⁹ Eine Umfrage des Beratungshauses Gallup zeigt, dass eine positive Antwort auf die Frage: »Haben Sie bei der Arbeit die Möglichkeit, das zu tun, was Sie am besten tun können?« Rückschlüsse auf ein ausgeprägtes Engagement und hohe operative Leistung zulässt. Sei es möglich, aus der Masse herauszustechen, ohne Nachteile zu befürchten, könnten Mitarbeiter ihre Stärken wie Neugierde, Lust zu lernen und Beharrlichkeit offenbaren, Verbesserungsmöglichkeiten aufzutun und Wege vorschlagen.¹⁰

Ein weiteres verbreitetes und Fehler begünstigendes Phänomen ist Aktivismus. Dieser kann kontraproduktive Handlungen in Situationen bedingen, in denen ausgerechnet das Nichtstun die bessere Option gewesen wäre. Eine interessante Studie von Torwätern beim Elfmeterschießen zeigte, dass die Wahrscheinlichkeit, den Ball zu halten, mit 33,3 Prozent am größten ist, wenn der Torwart im Tor verharrt. Dies wird allerdings nur in 6,3 Prozent der Fälle getan. Den Wissenschaftlern zufolge hängt dies damit zusammen, dass es besser aussieht und sich besser anfühlt, dem Ball hinterherzuhechten und dabei zu verpassen, als in der Mitte stehenzubleiben und dem Ball dabei zuzuschauen, wie er vorbeisegelt.¹¹