

**GUT GESCHEITERT IST  
HALB GEWONNEN:  
„ERFOLG UND MISSERFOLG  
RÜCKEN NÄHER ZUSAMMEN“**





**Alle wollen ihn, den Erfolg – Scheitern ist dabei nicht eingeplant. Und doch sind Fehler und falsche Entscheidungen in unserem Alltag allgegenwärtig. Sind sie vielleicht sogar hilfreich, um langfristig sein Ziel zu erreichen? Ein Gespräch mit Geri Thomann, Berater und Coach.**

**Der Sparkasse-Werbespot „Mein Haus, mein Auto, mein Boot“ suggerierte in den 1990ern: Wer das sagen kann, gehört zur Spitze der Gesellschaft. Gilt das noch immer?** Auf der einen Seite denken wir noch immer in tradierten Mustern, zum Beispiel bezüglich Status und Statusobjekten: Um in unserer Gesellschaft etwas zu gelten, ist Erfolg unabdinglich. Gleichzeitig sind wir – und das ist neu – auch Karrierebrüchen ausgesetzt, müssen Unvorhersehbares einkalkulieren, erzwungene Richtungswechsel oder gar beruflichen Stillstand aushalten. In Amerika ist das noch ausgeprägter als bei uns, weshalb sich dort eine Kultur des Scheiterns entwickelt hat, in der gilt: In jedem Scheitern liegt eine Chance und wirklich erfolgreich ist nur, wer schon einmal gestolpert ist.

**Sollten wir uns davon eine Scheibe abschneiden?** Das gängige Konzept einer Berufskarriere verändert sich bei uns zurzeit stark. Früher galt: Nach der Lehre oder dem Studium arbeitet man sich die Karriereleiter hoch, mit 50 Jahren ist man im Zenit seines Berufslebens angelangt, worauf es langsam Richtung Pensionierung geht. Heute ist dieses Bild veraltet. Kaum jemand bleibt noch ein Leben lang in ein- und demselben Betrieb. Radikale Berufswechsel kommen immer häufiger vor, die Karriere ist von Brüchen und Umwegen geprägt. Dadurch steigt die Akzeptanz unsteter Lebensläufe.

**Sie bieten Beratungen für Karriereplanung, Führungsentwicklung und Weiterbildung an. Haben sich die Anfragen in den letzten Jahren verändert?** Auf jeden Fall. Drehten sich die Gespräche früher um Strategien linearer Laufbahnplanungen, gilt der Fokus heute der beinahe täglichen Entscheidungsfindung: Was kann ich? Was will ich? Was ist mir wichtig? Was muss ich hinter mir lassen? Es gibt immer mehr Menschen, die verunsichert sind und bereits an diesen Fragen scheitern. Andere stecken in einem Dilemma fest und getrauen sich weder einen Schritt vorwärts noch einen zurück, werden handlungsunfähig.

**Erfolg ist, wenn man das erreicht, was man sich vorgenommen hat. Und doch redet die Gesellschaft gehörig mit. Wieso lassen wir uns so fremdbestimmen?** Starke Persönlichkeiten sind davon weit weniger betroffen als unsichere Personen. Diese orientieren sich am sozialen Kontext, bei dem Statussymbole – versteckter als früher – noch immer eine Rolle spielen. Erfolg, wie auch Misserfolg, lässt sich auf drei verschiedenen Ebenen analysieren: der individuellen (Selbstanspruch), der kollektiven (soziale Normen) und einer zeitlichen. Letztere führt paradoxerweise nicht selten

dazu, dass sich ein scheinbarer Erfolg mit den Jahren doch noch als Misserfolg herausstellt. Und umgekehrt.

**Der gesellschaftliche Druck, erfolgreich zu sein, ist nicht von der Hand zu weisen. Uns wird suggeriert, wenn wir nur hart arbeiten und fleissig sind, wird es klappen.** Wir haben gelernt zu glauben, alles zu jeder Zeit erreichen zu können. Damit geht leider auch einher, dass alle jederzeit scheitern können. Deswegen ist der Wert des Erfolges nicht mehr der gleiche. Dafür ist das Scheitern aber auch nicht mehr so existenziell.

**Da Scheitern in unserer Gesellschaft präsenter geworden ist, hat der Erfolg also nicht mehr den gleichen Stellenwert?** Genau. Erfolg und Misserfolg rücken näher zusammen. Gut sichtbar ist das bei sogenannten „Fuck-up-Nights“ oder den „Shows des Scheiterns“, wo man sich gegenseitig seine Scheitergeschichten erzählt – gleichzeitig steht aber keiner auf der Bühne, der nach dem Fall nicht wieder erfolgreich aufgestanden ist. Es geht also eher darum, das Scheitern öffentlich als Chance zu feiern. Hier wird unterstrichen, dass wirkliche Scheitererfahrungen im Moment existenziell sind und schmerzen.

**Die Tendenz ist: Wenn schon scheitern, dann bitte erfolgreich. Das klingt nach einer erneuten Tabuisierung des tatsächlichen Misserfolges.** Es geht in diese Richtung. Scheitern ist kein Honigschlecken und die Verarbeitung braucht Zeit und Geduld. Doch das Sprichwort „Aus Schaden wird man klug“ kommt nicht von ungefähr. Mir begegnen in Betrieben immer wieder spannende Projekte: Fehlleistungen und Missverständnisse werden offen thematisiert und analysiert, um daraus zu lernen. Natürlich stecken dahinter viel Aufarbeitungsarbeit und Bewältigungsstrategien, doch am Ende wirkt sich das positiv aus – auf das Arbeitsklima und die Betriebseffizienz.

**Man kann es drehen und wenden wie man will: Am Ende strebt doch jedes Handeln nach Erfolg.** Wenn man Erfolg mit Emotionen wie Wohlbefinden oder Stolz verbindet, sicherlich. Doch diese Gefühle sind selten wirklich planbar. Der Umgang mit Unvorhersehbarem ist zentral. Nehmen wir als Beispiel die Metapher einer Jamsession, deren Ziel ist, trotz freier Improvisation eine gemeinsame Sprache zu finden. Damit das gelingt, müssen die Musiker Risiken eingehen und für die anderen ein offenes Ohr haben. Töne vorraushören können. Wenn beides zusammenkommt, kann es grossartig werden. Jeder Ton – so falsch er im Moment auch klingen mag – ist der mögliche Anfang einer neuen Melodie.

Der 59-jährige Prof. Dr. Gerhard Thomann ist Organisationsberater/Coach BSO, Leiter des Zentrums für Hochschuldidaktik und Erwachsenenbildung sowie Abteilungsleiter Weiterbildung und Beratung an der Pädagogischen Hochschule Zürich und selbstständiger Berater. Sein Spezialgebiet ist das Thema Scheitern, über das er auch mehrere Bücher verfasst hat, u.a. „Scheitern in der Führung“ oder „Produktives Scheitern“. [bbe.ch](http://bbe.ch)

Mit Geri Thomann sprach Anina Rether, Redaktorin WIR KAUFLEUTE.