

Misserfolg – na und?

Den Erfolgreichen gelingt immer alles. Jedenfalls glauben das viele und lassen sich dabei allzu leicht von prahlrischen Selbstdarstellern blenden. Dass Erfolg meist auf zahlreichen Misserfolgen aufbaut, verschweigen die Apologeten einer scheinbar lupenreinen Karriere gern.

Constantin Sander

Als der Siegeszug der deutschen Nationalelf bei der Weltmeisterschaft 2010 in Südafrika im Halbfinale einen Bremser bekommen hat, wurde sogleich darüber spekuliert, ob Bundestrainer Löw zurücktreten wird. Misserfolge sind scheinbar nicht akzeptabel. Es muss aufwärts gehen, möglichst stetig. Wer auch mal verliert, hat halt versagt, ist kein echter Siegertyp. So einfach ist das. Fehler sind das Resultat von Fehlverhalten und das gehört abgemahnt oder gar sanktioniert. Basta!

Perfekt wie ein Uhrwerk?

Hinter dieser Sichtweise steckt der Perfektionismus des deutschen Maschinenbaus. Ein Rad greift in das andere und die Sache läuft rund. Dabei wird vergessen, dass Menschen eben keine Maschinen sind und Teams keine Fertigungskette.

Maschinen sind triviale Systeme, Teams und andere menschliche Gemeinschaften sind immer komplexe Systeme. Deren Verhalten lässt sich nicht berechnen wie die Flugbahn einer Rakete. Und ebenso wenig lassen sich mit einer bestimmten Spielweise alle Konkurrenten aus dem Weg räumen. Weder beim Fußball noch im Business.



Doch es fällt uns schwer, das zu akzeptieren. Wir wären so gern perfekt. Alles muss gelingen. Immer. Dabei liegen stets auch Misserfolge auf dem Weg der Erfolgreichen, auch wenn die nicht gern darüber reden. Berühmtestes Beispiel ist Abraham Lincoln. Der fiel zweimal geschäftlich auf die Nase, erlitt einen Nervenzusammenbruch, verlor insgesamt sieben Mal bei Wahlen zum Senat, zum Repräsentantenhaus und zum Vizepräsidenten, bevor er schließlich zum Präsidenten der USA gewählt wurde.

Ein Beispiel unter vielen. Es scheint also letztlich nicht darauf anzukommen, ob Menschen

.....
Constantin Sander ist Business-Coach und berät Firmen in Fragen des Marketings.

scheitern oder nicht, sondern darauf, wie sie mit Misserfolgen umgehen. Wenn Misserfolge die Selbstzweifel nähren, dann stehen sie in der Tat dem Erfolg im Weg. Wenn wir Scheitern aber als wertvolle Erfahrung verbuchen können, wenn wir das Lernpotential dahinter erfassen, dann kann es uns sogar den Weg zum Erfolg ebnen. Dieses Paradoxon beschreibt der amerikanische Coach Anthony Robbins so: »Erfolg ist das Ergebnis von guter Einschätzung. Gute Einschätzung ist das Ergebnis von Erfahrung, und Erfahrung ist oft das Ergebnis von schlechter Einschätzung.«

Über uns selbst hinauswachsen können wir nur, wenn wir auch Grenzbereiche austesten, in denen Scheitern eine Möglichkeit ist. Wer nichts riskiert, wird auch nichts gewinnen. Ja, wir werden uns die Finger verbrennen, wenn wir uns auf das Gestalten von Zukunft einlassen – sei es unsere persönliche Zukunft, die Zukunft unserer Firma oder Organisation.

Die Logik des Misslingens

Fehler sind aber nicht nur menschlich, sondern unvermeidlich. Gerade in einer immer komplexer werdenden Welt wäre es eine Illusion zu glauben, wir könnten immer treffsicher agieren. Komplexe Systeme sind nicht berechenbar. Es gibt immer mehrere mögliche Auswirkungen unserer Handlungen.

Wir sind es gewohnt, kausal zu denken. Auf Ursache folgt Wirkung. Und wir denken meist linear: Verdoppeln wir den Input, verdoppelt sich die Wirkung. Wenn es so einfach wäre! Für exponentielle Entwicklungen haben die meisten von uns genau so wenig ein Gefühl wie für die Tatsache, dass komplexe Systeme oft träge reagieren. Wenn eine Marketingkampagne nicht kurzfristig zu dem gewünschten Return on Investment führt, dann muss das noch lange nicht heißen, dass die Aktion fruchtlos war. Auch fällt es uns schwer zu verstehen, wie Feedback funktioniert. In Konflikten sehen sich oft beide Seiten als Opfer, nicht sehend, dass sie selbst durch ihr Verhalten auch das Verhalten der anderen Seite beeinflussen.

Dies sind nur einige Beispiele, in denen Menschen versagen. Allzu menschlich. Sie erkennen nicht, dass komplexe Systeme eben anders funktionieren als simple Maschinen. Und immer dann stellt sich Misserfolg fast zwangsläufig ein. Wie könnte es besser gehen?

- ⚡ Wir sollten uns von Kausalistik verabschieden. Immer wenn Menschen interagieren, ist reine Kausalistik wenig hilfreich. Anders formuliert, wir sollten lernen zirkulär zu denken, scheinbare Ursachen ebenso als Wirkungen sehen und umgekehrt.
- ⚡ Wir sollten uns weniger mit Zuständen, sondern mehr mit Prozessen beschäftigen. Es interessiert wenig was ist, sondern mehr, in welche Richtung es sich entwickelt. Das Studium des Quartalsberichts bringt nichts für die Beurteilung einer Entwicklung.
- ⚡ Stetiges Wachstum gibt es in komplexen Systemen nicht. Hypes sind immer von kurzer Dauer.

er. Je steiler das Wachstum, umso heftiger der Absturz. Die Dot-Com-Blase und die Finanzkrise lassen grüßen. In vernetzten Systemen wird Wachstum immer wieder von Krisen unterbrochen.

- ⚡ Segeln statt rudern. Systeme sind träge. Manchmal reagieren sie schnell, meist jedoch mit Verzögerung. Und manchmal wirken Eingriffe auch nachhaltig. Das macht die Steuerung so schwierig. Da gilt es, die Nerven zu behalten und die Winde kreativ zu nutzen anstatt sich abzu trampeln. Bei Gegenwind hilft übrigens kreuzen.
- ⚡ Das Ganze im Blick behalten. Wer zu sehr auf Details fokussiert, sieht oft den Wald vor lauter Bäumen nicht mehr. Das heißt aber auch: im Management muss die Richtung stimmen, nicht das i-Tüpfelchen.
- ⚡ Planen, aber mit dem Unmöglichen rechnen. Veränderungsprozesse just-in-time gibt es nicht. Change Prozesse machen Dreck, Lärm und Unordnung – und sind gut für Überraschungen. Die Notwendigkeit der Nachregulation ist also unvermeidlich. Wer hingegen darin grundsätzlich ein Scheitern sieht oder stur auf der Umsetzung der Planung beharrt, hat nicht verstanden, wie Systeme funktionieren.

Das Leben ist immer lebensgefährlich

Die Tatsache, dass sie scheitern können, verleitet viele Menschen dazu, möglichst wenig zu entscheiden. Damit erweisen sie sich und anderen einen Bärendienst. Warum? Zum einen besteht Management natürlich aus Entscheidungen. Es ist kennzeichnend für Management, Entscheidungen zu treffen. Entscheidungen sind verbindliche Kommunikation, wie der Soziologe Niklas Luhmann sagte. Zum Anderen: Wer nicht entscheidet, zieht den sicheren Stillstand der unsicheren Veränderung vor. Und wird dann zwangsläufig von der Entwicklung früher oder später überrollt. Denn komplexe Systeme sind immer in Veränderung begriffen.

Und es muss uns klar sein: Echte Entscheidungen sind immer Entscheidungen unter Unsicherheit oder Risiko. Wir können daher nur Dinge wirklich entscheiden, die wir eigentlich nicht entscheiden können. Entscheidungen unter Sicherheit sind keine echten Entscheidungen. Wir wissen dann ja, was uns erwartet.

Sicherheit ist also eine Illusion. Wir können zwar versuchen, Unsicherheiten und Risiken zu minimieren, aber wir können sie nicht beseitigen. Wer vollständige Sicherheit anstrebt, wird Entwicklung unmöglich machen. Oder mit den Worten von Romano Prodi: »Wenn man alles berechnet, gelingt nichts.«

Und hier hilft uns nur unsere Erfahrung weiter. Und die vermehren wir auch durch Misserfolge. Wer denen immer aus dem Weg geht und nicht das Lernpotential dahinter wittert, vergibt die Chance perfekter zu werden. Das heißt nicht, dass wir über jeden Stein stolpern sollten, der auf unserem Weg liegt. Wir sollten aber dann, wenn wir stolpern, die Lektion nicht verpassen. ■