

*Hans-Jörg Stets*

## Scheitern

Zwischen erfrischendem Humor und der Gefahr einer idealisierten Selbstoptimierung

### Zusammenfassung

In meinem zurückliegenden Beitrag habe ich mich mit dem Phänomen des Scheiterns auseinandergesetzt. Dabei konnte ich aufzeigen, dass es beim Scheitern um eine Grunddimension des Menschseins geht. Während Fehler grundsätzlich korrigiert und überwunden werden können, begegnet uns im Scheitern eine existenzielle Dimension des menschlichen Daseins. Scheitern ereignet sich im persönlichen und im beruflichen Kontext. Wo immer wir über dies Phänomen unserer eigenen Sterblichkeit und den uns als Menschen gesetzten Grenzen begegnen, bleiben Annahme und Akzeptanz die einzig angemessenen Reaktionsweisen.

Warum setzte ich mich hier erneut mit dem Thema auseinander? Das hat zwei Gründe: Meine bisherigen Betrachtungen aus mythologischer, religiöser, philosophischer und psychologischer Sicht verlangen eine Ergänzung aus den Bereichen der Kunst und Kultur, die ich in diesem Beitrag darstellen werde. Erfrischender Humor und Leichtigkeit ergänzen auf sinnvolle und belebende Weise meine bisherigen Impulse. Darüber hinaus habe ich eine besorgniserregende Aufnahme des Themas in verschiedenen neuen Beratungskontexten beobachtet, die ich darstellen und kritisch würdigen möchte: Fehler und auch das Scheitern selber werden unter *Ausblenden der existentiellen Dimension* des Scheiterns als Chance der Selbstoptimierung idealisiert.

### Fehler – ‚mildes‘ Scheitern – ‚radikales‘ Scheitern

Die beiden skizzierten Pole „korrigierbare Fehler“ versus „Scheitern als anzunehmendes Existential“ finden sich im beruflichen Alltag selten in der reinen Form eines Entweder -

Oder wieder. Meist handelt es sich um eine Mischung von beidem. Insofern ist es in der praktischen Arbeit von Beratung, Supervision und Coaching wichtig, im Prozess mit Supervisanden auf eine gute Differenzierung zu achten.

Neben handwerklichen bzw. fachlichen **Fehlern**, die in einem geschützten und angstfreien Setting vergleichsweise leicht analysiert und bearbeitet werden können, sind es oft widrige innere oder äußere Umstände, die die Arbeit z.T. massiv erschweren und Beschäftigte an ihre Grenzen führen. Bei solcher Art eines ‚**milden**‘ **Scheiterns** handelt es sich von seinem Charakter und seiner Tragweite her meist um Verlusterlebnisse, die eine Trauerarbeit notwendig machen. Die erforderlichen bzw. erhofften und manchmal verzweifelt ersehnten strukturellen Rahmenbedingungen sind nicht oder nicht ausreichend vorhanden. Infolgedessen kommt es zu einem Scheitern, das Kräfte verschleißt, an den Nerven zerrt, die Stimmung in einem Team in eine Negativverarbeitung und in gegenseitige Vorhaltungen abrutschen lässt.

Von solcher ‚milden‘ Art des Scheiterns unterscheide ich in einem *existentiellen Kontext* Begegnungen mit einem ‚**radikalen**‘ **Scheitern**. Darunter verstehe ich Erlebnisse oder Lebensumstände, die mit einer existentiellen Bedrohung durch Tod oder in akuter Gefahr, bei Unfall oder Bedrohung durch Naturgewalten einhergehen. Hier handelt es sich um existenzbedrohende -oft traumatisierende- Begebenheiten, die Menschen den Boden unter den Füßen wegreißen, Situationen, in denen jede Sprachfähigkeit verloren geht, in denen sich blanke Verzweiflung und Entsetzen ausbreiten, in denen anstelle eines Gefühls Gehalten-zu-sein, im Angesicht des Absurden ein Fall ins Bodenlose erlebt wird.

Im Rahmen der Supervision erreichen Erfahrungen des Scheiterns von Beschäftigten nur selten diese radikale existentielle Ebene. Selten sind Beschäftigte selber unmittelbar existentiell bedroht. Dennoch begegnen Supervisanden dieser Dimension des ‚radikalen‘ Scheiterns, wenn ihre Kunden oder Klienten betroffen sind wie es häufig in den Feldern der Sozialen Arbeit, im Gesundheitswesen oder in Behörden geschieht.

In den Erfahrungen des ‚milden‘ Scheiterns blitzen solche Erlebnisse des ‚radikalen‘ Scheiterns auf, werden wachgerufen und schwingen im Hintergrund als latente Bedrohung mit. Insofern gehe ich im weiteren Verlauf dieser Arbeit auf beide Qualitäten des Scheiterns ein.

## Kultur, Kunst & Start Up-Szene

Wie können Supervisorinnen und Supervisoren sowie ihre Kundinnen und Kunden, die in einem Einzelfall vorliegende Mischung von handwerklichen Fehlern und den hier angedeuteten ‚milden‘ und ‚radikalen‘ Formen des Scheiterns im Blick behalten, um das Erlebte angemessen verarbeiten? Die im Folgenden vorgestellten Konzepte aus Kunst und Kultur geben dazu wichtige Impulse. Das Phänomen des Scheiterns ist ein zentrales Thema von Kunst und Kultur, insofern folgt die Auswahl der von mir dargestellten Bereiche meiner persönlichen Entscheidung und will weder einen Überblick vermitteln noch erhebt sie einen Anspruch auf Vollständigkeit. Die dargelegten Konzepte dienen der Anregung und laden zu eigenen Ergänzungen durch die Leserinnen und Leser ein.

### Alexis Sorbas: Das Leben als Achterbahn tanzend bestehen

In meiner eigenen Biografie hat mich der Film *Alexis Sorbas* besonders berührt. Mit seinem Humor und der enormen Präsenz von Antony Quinn in der Rolle des Alexis Sorbas, erreicht mich seine Haltung des Humors und der Bewegung im Tanz sehr unmittelbar.

Unter der Regie von Michael Cacoyannis wurde 1964 der Film *Alexis Sorbas* nach dem Roman von Nikos Kazantzakis gedreht. Anthony Quinn und Alan Bates übernehmen die Hauptrollen. Thematisch geht es um den Kontrast von zwei Männern, die im Film ein vorübergehendes Arrangement treffen. Der erfolglose Schriftsteller Basil reist nach Kreta, wo er ein stillgelegtes Bergwerk seiner Familie wieder in Betrieb nehmen möchte. Basil wird von Alan Bates als gehemmter und in sich selbst blockierter Intellektueller gespielt. Ihn zeichnen seine Unentschlossenheit und fehlende Tatkraft aus. Alexis Sorbas verkörpert das Gegenteil. Er bewältigt den Tod seines Sohnes sowie traumatisierende Kriegserfahrungen im unbändigen Ausagieren seiner Emotionen und Ideen. Er lebt ganz im Hier-und-Jetzt, erscheint handlungsorientiert, kraftvoll und stark. Er kennt keine Hemmungen, scheut keine Manipulation, wählt jederzeit den eigenen Vorteil. Ein kurzer Dialog aus Minute 37 der deutschen Fassung macht die unterschiedlichen Haltungen anschaulich. Basil: »Ich will keine Schwierigkeiten!« Alexis Sorbas: »Boss, Leben ist schwierig, nur der Tod ist es nicht. Leben heißt: den Gürtel festschnallen und ausschauen nach Schwierigkeiten!« Die beiden Männer brauchen einander: Sorbas ist vordergründig

auf das Geld und den Auftrag von Basil angewiesen. Auf einer tieferen Ebene braucht er ein Ziel, das seiner Handlungsorientierung eine sinnvolle Richtung verleiht. Er braucht Basil, um seine Stärke zu beweisen und seine narzisstischen Bedürfnisse auszuleben: In seiner eigenen Auffassung verkörpert er die bessere männliche Lebensart, gern zeigt er seine ‚teuflischen‘ und ‚wahnsinnigen‘ Züge. Basil dagegen braucht Sorbas Art für sein Bergwerk, für den Schutz der Witwe Surmelina, die vom aufgebrachten Mob gesteinigt werden soll. Basil hatte eine Nacht mit der Witwe verbracht, die zuvor alle Männer des Dorfes abgewiesen hatte. Im Schmerz darüber hatte der Dorfjunge Pavlis sich selber getötet. Basil braucht Sorbas auf einer tieferen Ebene, um seine Blockaden zu lösen und sich den Aufgaben des Lebens zu stellen. Beide Männerfiguren scheitern in dem Film: Sorbas kann Basil trotz seiner fortgesetzten Belehrungen und Manipulationen nicht zum kraftvollen und handlungsorientierten Mann verändern. Trotz seines Mutes und seiner Entschlusskraft gelingt es ihm nicht, den Sühnemord an Surmelia zu verhindern. Schließlich bricht am Ende des Films die Seilbahn zum Transport von Holz für das Bergwerk beim dritten Versuch des Probelaufs krachend zusammen. Basil scheitert ebenfalls. Die Idee, mit Sorbas Hilfe das Bergwerk seiner Familie wieder in Betrieb zu nehmen, misslingt. Er bittet den Sorbas um Hilfe bei der Bedrohung von Surmelia, doch der kann den Mord an ihr durch den Vater von Pavlis letztlich nicht verhindern.

Für die Fragestellung dieser Arbeit ist der Umgang mit dem im Film gezeigten Scheitern bedeutsam: Sorbas versteht das Leben als Achterbahn, die Höhen und Tiefen können nur tanzend anerkannt und bewältigt werden. Das ist seine Lösung: Traumata, Tod und Scheitern anerkennen, nicht feststecken, sondern in Bewegung bleiben, die Lebendigkeit erhalten. Er löst die Erstarrung durch körperlichen Ausdruck. »Ja, mein Lieber, wie tief ist doch die Menschheit gesunken, hol's der Teufel! Man hat den Körper zum Schweigen gebracht, und nur der Mund redet noch. Aber was kann der Mund sagen?« Nicht zu lange denken und grübeln ist seine Devise. All das verschafft Sorbas Abstand. Der Film endet mit einer Szene des Gelingens: Basil entwickelt aus eigenem Antrieb den Wunsch von Sorbas den Tanz zu lernen. So kann Sorbas seine Manipulationsversuche und Belehrungen lassen. Der Film endet mit der Leichtigkeit des Tanzes.

Antony Quinn füllt die Rolle des Alexis Sorbas mit höchster Präsenz und Wucht aus, so konnte das Motiv, aus dem im Vergleich zu Film blassen Roman von Kazantzakis zum

Kultstatus gelangen. Im besten aristotelischen Schauspielverständnis führt die Schlusszene zu einer Katharsis bei den Zuschauern und Zuschauerinnen. Sie werden charmant in die bewegte Stimmung des Tanzes beider Männer hineingenommen. Das Drama des gescheiterten Minenprojekts wird nicht bagatellisiert, wohl aber tanzend akzeptiert und angenommen.

### **Erik Kessels: Fast Perfekt – Werbekampagnen mit Ironie und Ehrlichkeit**

Erik Kessels ist ein niederländischer Künstler, Designer und Kurator mit besonderem Interesse an Fotografie und Mitbegründer von KesselsKramer, einer Werbeagentur in Amsterdam. Er gilt als einer der weltweit erfolgreichsten Werbedesigner. Seine Ausstellungen sind in vielen Orten zu finden, u.a. 2017 in Düsseldorf im früheren Kunstpalast bzw. dem heutigem NRW-Forum.

Perfekte Fotos langweilen ihn, stattdessen sucht er in seinen Bildern das Ungewöhnliche. „Er verändert oder manipuliert die Bilder nicht, sondern sammelt, sortiert und rekontextualisiert die Fundstücke und erzählt humorvolle Geschichten von Familien und Fremden, Zufällen und Schicksalen, von Kunst und Kommerz, vom Erinnern und Vergessen, vom Gelingen und Scheitern. Seine Arbeiten sind ein Jahrmarkt der Bildergeschichte, die Platz lassen für das Unvollendete, den Zufall, den Fehlschlag, das Unperfekte und manchmal auch sehr persönliche Einblicke in seine eigenen Familienbilder geben“ (vgl. NRW-Forum 2017).

Kessels präsentiert über Youtube zahlreiche Vorträge und hat Bücher zum Thema dieser Arbeit verfasst: Er besticht durch seinen Humor, seine Ironie, seine Offenheit und seine Art des Vortrags. In seinem Vortrag *Fabulous Failures* vom Oktober 2017 im Institut für Design der Universität für angewandte Kunst in Wien stellt er in gut 90 Minuten eine Fülle von Beispielen seiner Arbeit vor (vgl. Kessels 2017, Minute 17:19-19:31). Ich greife davon ein Beispiel heraus, um seine Vorgehensweise zu veranschaulichen: Kessels wird vom Inhaber des *Hans Brinker Hotel* in Amsterdam um Unterstützung gebeten. Kessels Eindruck, den er sich vor Ort vom Hotel macht, ist vernichtend: Es sei *ein Alptraum* empört er sich in seinem Vortrag. „Alles, was wir als Werbeagentur tun könnten, wäre eine große Lüge“ (ebd.). So entwickelt er seine Idee ähnlich zu dem Motiv von *Max Frisch* in *Biedermann und die Brandstifter*. In schonungsloser Ehrlichkeit und Ironie sieht

Kessels den einzigen Weg für eine Kampagne. Genau das setzt er in seinen Bildern um. Durch einfache Aufnahmen in Kombination mit einem ehrlichen Text kreiert er eine beißende Ironie: »Now a bed in every room!« / »Now more rooms without a window!« / »Now a door in every room!« Seine Werbekampagne entwickelt sich außerordentlich erfolgreich. Menschen strömen zum Hotel und möchten den ‚Alptraum‘ dieses Low Budget Hotels kennenlernen.

In seinen Büchern hat Kessels sein Erfolgskonzept als Werbedesigner und Fotograf beschrieben: Kessels, Erik: (2016): Failed it!: How to turn mistakes into ideas and other advice for succesfully screwing up, Phaidon Press, London. Sowie Kessels, Erik (2016): Fast Pefrekt: Die Kunst, hemmungslos zu scheitern. Wie aus Fehlern Ideen entstehen. DuMont Buchverlag, Köln.

### **Samuel West: Museum des Scheiterns als humorvoller Zugang**

Eine von Erik Kessels unabhängige Entwicklung begann im Jahr 2017 mit einer Idee des Psychologen Samuel West in Helsingborg. Er schreibt über sich selber: »Als lizenziertes klinischer Psychologe spezialisierte ich mich auf kognitive Verhaltenstherapie und behandelte Depressionen, Ängste, Beziehungsprobleme usw. Später wurde ich besessen von der Psychologie des Glücks, insbesondere von Glück im Zusammenhang mit der Arbeit und der komplexen Beziehung zwischen Glück und Wohlstand. Mitte meiner Karriere beschloss ich, eine Pause von der Beratung einzulegen und 5 Jahre an der Universität Lund zu verbringen, um zu unterrichten und zu forschen. Ich unterrichtete Kurse über positive Psychologie, Kreativität, Organisationswissenschaft und verschiedene klinische Kurse. Mein Dokortitel in Organisationspsychologie konzentrierte sich darauf, wie Verspieltheit am Arbeitsplatz Innovationen fördert. Ich bin amerikanisch-isländisch und nach vielen Jahren in Schweden bin ich jetzt in Spanien ansässig« (West o.J.).

West sammelte innovative Produkte von großen Firmen, die entgegen der Hoffnung der Entwickler keinerlei Erfolg am Markt hatten. West kaufte jeweils ein Exemplar auf und präsentierte es in seinem *Museum des Scheiterns* im schwedischen Helsingborg (vgl. Pipper 2017). In seinem Museum wurden zunächst 70 Objekte ausgestellt, inzwischen sind es weit mehr als 150 Objekte, die als Ausstellung u.a. in Los Angeles 2018, Shanghai,

Paris, Washington DC 2019, Saint-Étienne 2020, Mineapolis 2021 und Taipei 2022 gezeigt wurden.

Zu Anfang meiner Recherche für diesen Artikel im Jahr 2019 wurde die Ausstellung von verschiedenen Medien noch augenzwinkernd als humorvoll-witzige Idee eines Künstlers beschrieben. U.a. wurde im September 2017 unter dem Titel *Schöner Scheitern* ein Podcast gegründet, in dem bis heute zweiundzwanzig Beiträge zu sog. *Systemfehlern* veröffentlicht wurden (vgl. Conradi 2017). Aus der Idee von Samuel West ist bis heute längst ein ausgereiftes Marketingkonzept erwachsen. Der Initiator selbst bietet Workshops für Unternehmen an, um aus den von ihm gesammelten und gezeigten Beispielen des Scheiterns zu lernen. »Die Mehrheit aller Innovationsprojekte scheitert und das Museum zeigt diese Misserfolge, um den Besuchern ein faszinierendes Lernerlebnis zu bieten. Jeder Artikel bietet einen einzigartigen Einblick in das riskante Geschäft der Innovation. Innovation und Fortschritt erfordern die Akzeptanz des Scheiterns. Das Museum zielt darauf ab, eine produktive Diskussion über Misserfolge anzuregen und uns zu inspirieren, sinnvolle Risiken einzugehen« (West o.J., o.S.). Zuletzt hat die Düsseldorfer Agentur für Branddesign, KW43, ein Corporate Design für das *Museum of Failure* entwickelt. »Es visualisiert die positive Kraft des Scheiterns und stellt dazu ein Paradox in den Mittelpunkt, indem das Logo des Museums zwei starke Symbole zu einem universellen Zeichen kombiniert: Das positive grüne Häkchen steht für Erfolg; das negative rote X, das Symbol des Durchstreichens, markiert Fehler. Aus beiden zusammen entstand ein signifikantes grünes X als Schlüsselsymbol des Corporate Designs« (Dietzold 2019, o.S.). So beschreibt es der Leiter der Kreation von KW43, Rüdiger Goetz.

### **Yannik Kwik: Fuckup nights**

Als drittes Element möchte ich die um das Jahr 2015 herum entstandenen Kultur von Start-Up-Unternehmen in den USA vorstellen. Yannik Kwik erläutert auf der Webpräsenz [www.fuckupnights.com](http://www.fuckupnights.com): »Fuckup Nights ist eine globale Bewegung, die Menschen hilft, sich von den Paradigmen zu befreien, die ihr Leben einschränken. Jeden Monat organisieren wir Veranstaltungen auf der ganzen Welt, bei denen Redner die Geschichten hinter ihren beruflichen Misserfolgen teilen und das Scheitern nutzen, um schwierige,

verletzliche und bedeutungsvolle Gespräche zu fördern. Die Geschichten von gescheiterten Geschäften, schiefgegangenen Geschäftsbeziehungen, Produkten, die vom Markt genommen werden mussten. Wir erzählen alles ohne Filter« (Kwik o.J., o.S). Es handelt sich um eine weltweit aufgestellte Plattform, die allein in Deutschland an sechzehn Standorten (Berlin, Bonn, Braunschweig, Köln, Frankfurt, Freiburg, Hamburg, Hannover, Iserlohn, Karlsruhe, Koblenz, Konstanz, Lörrach, München, Münster, Ost Westfalen Lippe) präsent ist. Unternehmensgründer treffen sich in diesem Forum, um einander von Ihren größten Misserfolgen zu berichten und sich gegenseitig zu ermutigen, den zurückliegenden Konkurs als Stärke umzudeuten. So hoffen sie, mit frischem Elan ein neues Unternehmen zu gründen. Das Phänomen des Scheiterns wird in dieser Community nicht nur akzeptiert, sondern gilt als Qualitätszeichen für einen ‚geläuterten‘ Start-Up-Unternehmer, der quasi schon durch Feuerproben gegangen ist, und dem jetzt zuverlässig ein durchschlagender Erfolg bevorsteht. Eine Einschätzung dieser Kultur werde ich in dem Kapitel 5 vorstellen. Unabhängig von der Beurteilung solcher Umdeutungen fällt bereits an dieser Stelle auf, dass sich hier Menschen mit Erfahrungen des massiven Scheiterns zusammenfinden, einander trösten und das zurückliegende ‚radikale‘ Scheitern als gewinnbringende Chance für einen Neubeginn vernütlichen.

Bert Overlack (2019) ist Berater mit der speziellen Ausrichtung auf Familienunternehmen. Er zeigt diesen Zusammenhang deutlich auf: „Ich habe in vorangehenden Beiträgen schon geschrieben, warum ich FuckUp Nights liebe. Weil sie uns Lernerfahrungen ermöglichen: für die Betroffenen, in dem sie über eine solche Erfahrung berichten und sie damit reflektiert haben müssen, und für die Zuhörer, weil sie durch Beobachtung und die Erfahrungen anderer lernen können. Über Fehler, Irrtümer oder gescheiterte Projekte zu reden ist ein wichtiger Bestandteil einer Lernkultur“ (Overlack 2019, o.S.). Overlack grenzt sich allerdings von dem Trend, Scheitern zu feiern ab: „Müssen diese wirklich gefeiert werden, wie Kritiker gerne einwenden? Nein müssen sie nicht. Es geht überhaupt nicht um das Zelebrieren von Fehlern, wie dies teilweise im Silicon Valley gemacht wird. Worin soll der Nutzen sein, das Scheitern zu feiern und groß herauszustellen, wie pompös gescheitert wurde. Das würde bedeuten, dass wir gerne scheitern und Fehler machen. Ich glaube, dass niemand gerne und freiwillig scheitert. Und schon gar nicht gesund, glücklich, kompetent oder erfolgreich, wie dies gerne von manchen Autoren zum Ausdruck gebracht wird“ (ebd.).

Als drittes Element möchte ich die um das Jahr 2015 herum entstandenen Kultur von Start-Up-Unternehmen in den USA vorstellen. Yannik Kwik erläutert auf der Webpräsenz [www.fuckupnights.com](http://www.fuckupnights.com): »Fuckup Nights ist eine globale Bewegung, die Menschen hilft, sich von den Paradigmen zu befreien, die ihr Leben einschränken. Jeden Monat organisieren wir Veranstaltungen auf der ganzen Welt, bei denen Redner die Geschichten hinter ihren beruflichen Misserfolgen teilen und das Scheitern nutzen, um schwierige, verletzliche und bedeutungsvolle Gespräche zu fördern. Die Geschichten von gescheiterten Geschäften, schiefgegangenen Geschäftsbeziehungen, Produkten, die vom Markt genommen werden mussten. Wir erzählen alles ohne Filter« (Kwik o.J., o.S). Es handelt sich um eine weltweit aufgestellte Plattform, die allein in Deutschland an sechzehn Standorten (Berlin, Bonn, Braunschweig, Köln, Frankfurt am Main, Freiburg, Hamburg, Hannover, Iserlohn, Karlsruhe, Koblenz, Konstanz, Lörrach, München, Münster, Ostwestfalenlippe) präsent ist. Unternehmensgründer treffen sich in diesem Forum, um einander von Ihren größten Misserfolgen zu berichten und sich gegenseitig zu ermutigen, den zurückliegenden Konkurs als Stärke umzudeuten. So hoffen sie, mit frischem Elan ein neues Unternehmen zu gründen. Das Phänomen des Scheiterns wird in dieser Community nicht nur akzeptiert, sondern gilt als Qualitätszeichen für einen ‚geläuterten‘ Start-Up-Unternehmer, der quasi schon durch Feuerproben gegangen ist, und dem jetzt zuverlässig ein durchschlagender Erfolg bevorsteht. Eine Einschätzung dieser Kultur werde ich in dem Kapitel 5 vorstellen. Unabhängig von der Beurteilung solcher Umdeutungen fällt bereits an dieser Stelle auf, dass sich hier Menschen mit Erfahrungen des massiven Scheiterns zusammenfinden, einander trösten und das zurückliegende ‚radikale‘ Scheitern als gewinnbringende Chance für einen Neubeginn vernützlichchen.

## Neue Beratungs- & Coachingangebote

Viele der neueren Beratungs- und Coachinganbieter liegen in diesem neuen Trend und werben auf ihrer Webseite unter dem Stichwort des *Scheiterns* für ihr Angebot. Aus der Fülle diesbezüglicher Angebote habe ich beispielhaft die Webseiten von Andreas Gebhard, Bernd Geropp und Thomas Mangold ausgewertet. Alle drei Berater kommen ursprünglich aus sehr unterschiedlichen Professionen: Andreas Gebhard ist *Artist* und als

*Jongleur* außerordentlich erfolgreich. Erst später entwickelt er sein Coaching- und Beratungskonzept. Bernd Geropp versteht sich im klassischen Sinn als Business Coach für Geschäftsführungen. Thomas Mangold ist im Bereich des Sports aktiv und möchte Sportlern zu außergewöhnlichen Ergebnissen verhelfen. Er bezieht sich in seinem Konzept auf den Banker, Finanzier und erfolgreichen Buchautor Nassim Nicholas Taleb. So unterschiedlich die Biografien, Erstprofession und Beratungskonzepte sind, ist allen gemeinsam: Sie betrachten Scheitern als ein nützliches und willkommenes Phänomen, die eigene berufliche Kompetenz zu verbessern bzw. knüpfen mit ihrem Beratungsangebot an Erfahrungen des Scheiterns ihrer potenziellen Kundinnen an.

### **Andreas Gebhard: Jongleur und Speaker**

Andreas Gebhardt hat lange Zeit als Jongleur und Entertainer gearbeitet. Auf seiner Webseite stellt er sein Konzept vor, veröffentlicht Vorträge zum Thema Fehlerkultur, wirbt für seine Angebote als Trainer und bietet sein Buch mit *101 Impulskarten zur Entwicklung der Organisationskultur für Trainer, Berater und Coachs* zum Verkauf an. In seinem Vortrag zur Fehlerkultur spricht er darüber, „welche Erfahrungen er als Profi-Jongleur mit Fehlern gemacht hat. Mit seinen Jonglierbällen zeigt er, was Fehler für das Lernen und für die Bühnensituation bedeuten. Dabei gibt er erstaunliche Einblicke, wie Zuschauer weltweit auf „Fehlgriffe“ reagieren, verrät aber auch, wie er als Jongleur selbst einen gelassenen Umgang damit findet, ja sogar seine Fehler lieben kann. Er beleuchtet die Wichtigkeit des Fehlers zwischen Peinlichkeit und Exzellenz, zwischen Angst und Fortschritt und im zwischenmenschlichen Bereich“ (Gebhardt o.J., o.S.).

### **Bernd Geropp: Der Geschäftsführercoach**

Bernd Geropp arbeitet als Geschäftsführercoach und sagt über sich selbst: „Während meiner beruflichen Tätigkeit machte ich immer wieder die Erfahrung, dass diejenigen Unternehmer und Manager gute Ergebnisse lieferten, die sich anspruchsvolle Ziele setzten und konsequent auf Kundennutzen fokussierten. Langfristig erfolgreich waren allerdings nur solche, die zusätzlich die Werte Integrität, Verlässlichkeit und Fairness im täglichen Miteinander lebten. Das waren auch diejenigen, die mich und Mitarbeiter begeisterten und ein Wir-Gefühl bei Ihnen erzeugen konnten“ (Geropp o.J., o.S.). Geropp veröffentlicht

auf seiner Webseite 10 Tipps zum erfolgreichen Scheitern. Er fordert auf, die Gefühle zuzulassen (1), zwischen Scheitern und dem Gescheiterten zu differenzieren (2), sich das Schlimmste Szenarium auszumalen (3), sich das Scheitern selber zu verzeihen (4), nicht zu lange über Misserfolge zu Grübeln (5), Wagnisse einzugehen (6), Ausreden und Schuldzuweisungen zu unterlassen (7), aus den Erfahrungen zu lernen (8), sich einen Handlungsspielraum zu schaffen (9) und Positives in der Niederlage zu entdecken (10) (vgl. Geropp o.J., o.S.). Auf seiner Webseite bietet Geropp verschiedene Arbeitsmaterialien zum Verkauf an.

### **Thomas Mangold: Sportmentaltraining**

Thomas Mangold betreibt eine Webseite für [www.sport-mentaltraining.com](http://www.sport-mentaltraining.com). Vollmundig wirbt er: „DIE Online-MASTERCLASS mit der du deine mentale Stärke vervielfachst und das schon nach 8 Wochen - ohne einen Sport-Mentaltrainer zu brauchen. Garantiert!“ (Mangold o. J., o.S.) In seinem Selbstmanagement Blog bezieht er sich auf den Autor Nassim Nicholas Taleb *Der Schwarze Schwan. Die Macht unmöglicher Ereignisse* (2007) und *Antifragilität. Anleitungen für eine Welt, die wir nicht verstehen* und führt sachlich den Begriff der Resilienz weiter, ohne diesen explizit zu erwähnen. Mangold führt aus: „Antifragilität im Selbstmanagement bedeutet nichts anderes, als von unvorhersehbaren Situationen zu profitieren, anstatt an ihnen zu zerbrechen, wie es leider den meisten Menschen geht. Daher sehen wir uns in diesem Artikel nicht nur den Unterschied zwischen fragil, robust und antifragil genauer an, sondern wir werden auch beleuchten, was du brauchst um Antifragil und damit gerade dann so richtig stark zu werden, wenn andere der Verzweiflung nahe sind“ (Mangold o.J., o.S.). Er stellt die These auf: „dass du gerade dann am produktivsten und effizientesten Arbeiten kannst, wenn es nicht so läuft wie es laufen sollte. Wenn unvorhersehbare Aufgaben daherkommen, wenn der Druck steigt, wenn Probleme und Herausforderungen auftauchen“ (ebd.). Mangold stellt Scheitern als Grundvoraussetzung dafür vor und führt aus: „Damit ein System als ganzes Antifragil bleibt, muss ein Großteil der Teile dieses Systems fragil sein. Hört sich im ersten Moment vielleicht widersprüchlich an, ist bei genauerem Hinsehen aber vollkommen logisch. Der Erfolg und das Scheitern der einzelnen Teile hilft dabei, das System mit Informationen

zu versorgen, die ihm mitteilen, was funktioniert und was nicht funktioniert. Ganz besonders wichtig ist das in unserer Evolution, denn was im evolutionärem Prozess scheitert, das stirbt aus. Damit führt jedes Scheitern zu einer allgemeinen Verbesserung anderer Lebensformen“ (ebd.). Unter dem Slogan: „Sprintphasen sind perfekt“ (ebd.) erläutert er: „Was bedeutet das nun für dein Selbstmanagement? Ganz einfach, sich ein System zu bauen in dem alles ruhig und ohne Probleme verläuft, macht absolut keinen Sinn. Denn irgendwann kannst du die Ruhe, aus welchem Grund auch immer, nicht mehr aufrechterhalten. Das ist dann auch der Zeitpunkt an dem das ganze System explodiert. Du darfst dir also ohne weiteres auch mal in ruhigen Zeiten Sprintphasen einbauen“ (ebd.). Seine Darstellungen gipfeln u.a. in der Bemerkung: „Praktiker schlagen die Fachidioten. Nassim Taleb fand heraus, dass die erfolgreichsten Händler an den Weltwährungsmärkten jene waren, die am wenigsten gebildet waren. Sie verstanden die komplizierten Wirtschaftstheorien ebenso wenig wie die politischen Zusammenhänge zwischen den einzelnen Ländern. Was sie aber wussten war, wann sie kaufen und wann sie verkaufen mussten. Wir legen oft viel zu viel Wert auf theoretisches Wissen. Aber ganz ehrlich, wem hättest du lieber im Cockpit eines Flugzeuges sitzen, einen Piloten oder einen Flugingenieur?“ (Mangold 2021, o.S.). Das Konzept von Mangold klingt leicht verständlich und auf den ersten Blick gut umsetzbar. Mangold bezieht sich auf Nassim Nicholas Taleb, der als New Yorker Banker die Zuverlässigkeit statistischer Methoden in Frage stellt und damit heftige Kritik der US-Statistiker-Vereinigung ausgelöst hat. Robert Lund (2007) ist der Auffassung, dass Taleb manchmal „unbekümmert vorgeht und zu großartigen Übertreibungen neigt; der berufsmäßige Statistiker wird das Buch für universell naiv halten“ (Lund 2007: 191).

### **Kritische Würdigung der o.g. Beratungs- & Coachingangebote**

In diesem Kapitel beginne ich mit einem Beitrag von *Manuela Branz*, die für den Bereich der Kunsttheorie bereits im Jahr 2005 sehr interessante Überlegungen zu einer *Vernützlich* und damit Entschärfung des Existential von Scheitern angestellt hat. *Clare Thorb* (2019) und *Rebekka Reinhard* (2016) werfen ebenfalls einen sehr kritischen Blick auf die vorgenannten Beratungsangebote. Thorb analysiert einen Druck zum Lernen aus Nieder-

lagen, um letztlich erfolgreich zu sein, Reinhard kritisiert ein Überangebot an vollmundigen Coachingangeboten anstelle des notwendigen inneren Wegweisers z.B. im Sinne des Konzepts der *Negativ Capability*, wie es Wilfried Bion beschrieben hat.

### **Manuela Branz: Gelungenes Scheitern. Scheitern in der Postmoderne**

Manuela Branz (2005) setzt sich in Ihrem Essay intensiv mit dem Phänomen des Scheiterns im künstlerischen Schaffensprozess auseinander. Sie arbeitet heraus, dass Scheitern in der bürgerlichen Existenz nur als Durchgangsstadium zum Erfolg akzeptiert wird. Im künstlerischen Schaffensprozess wird Scheitern sogar als Durchgangsstadium idealisiert. Unter dem Stichwort der „Scheitersangst“ (Branz 2005, o.S.) führt sie aus, dass die bürgerliche Existenz (verstanden als Schutz vor Kontrollverlust und Tod) durch das Scheitern infrage gestellt wird. Im Scheitern offenbart sich die „Nutzlosigkeit des Produzierens“ (ebd.). Zentraler Begriff bei Branz ist die verlorene „Durchlässigkeit von Erfolg und Scheitern“ (ebd.). Sie geht davon aus, dass sowohl das Scheitern als auch der Erfolg in sich das entgegengesetzte Potential enthalten. Scheitern enthält in sich das Potential zum Erfolg, Erfolg birgt in sich immer das Potential des Scheiterns. Mit dem Verlust der Durchlässigkeit geht die Paradoxie und Tragik verloren, die besagt, dass beides miteinander verwoben ist und jederzeit ein Umschwung oder Wechsel geschehen kann: Mit dem Verlust der Durchlässigkeit, den Branz für die Postmoderne analysiert, wird Scheitern unumkehrbar und starr, genauso wird Erfolg unumkehrbar und starr. Die Angst vor dem Scheitern wird im alltäglichen Regelwerk des „Man“ absorbiert. Man kokettiert mit dem Scheitern, in dem man es als Lernimpuls entschärft, es wird zur Nützlichkeit verdammt. Der tragische Charakter des Scheiterns, den noch Camus als Begegnung mit dem Absurden beschrieben hat, geht im Sinne dieser Angstabwehr verloren. „Statt zum Gelingen hin durchlässig zu bleiben, wird Scheitern ... immer weiter an den Rand gedrängt, nur als Spur noch vorhanden, vergisst es seinen Ursprung im Konkreten, im Leid. Das Neue als Folge nützlichen Scheiterns aber wird zur bloßen Formalität, es ahmt den Bruch mit dem Alten nach, ohne sich dem Alten je ausgeliefert zu haben, der Scheitersgestus bleibt daher notgedrungen zeichenhaft und schrecklich banal“ (ebd.). Für den Bereich der künstlerischen Existenz stellt Branz fest, dass Scheitern als Entwicklungsarbeit akzeptiert und entschärft wird. Am Ende entscheidet der Erfolg. Im Blick auf Kreativität unterscheidet

sie zwischen der *Inspiration* (als Musenkuss) und einem *Funktionieren in einem Regelwerk*, (um die Möglichkeit des Versagens zu eliminieren). Das Gute wird zur Frage eines Konsenses von dem, was der Wirklichkeit Transzendenz verleiht, ohne sie ernsthaft in Frage zu stellen. Ein Wirklich-Neues ist dagegen immer auch ein Missratenes. Als Kerninhalt ihres Essays beschreibt Branz zum Abschluss: „Neues eröffnet sich nur im *radikalen Scheitern*, das nicht als Prozesselement und Durchgangsstadium entschärft wurde, und in der *gleichzeitigen Akzeptanz dieses Scheiterns*“ (ebd.).

Mit ihren Gedanken für den Bereich der Kunst stellt Branz eine kritische Verstehensfolie für die in diesem Kapitel dargestellten Beratungs-, und Coachingmodelle zur Verfügung: „Genau wie Angst vor dem Tod durch riskante Sportarten gebannt werden soll, verschwindet die Angst vor dem Scheitern, dem gesellschaftlichen Tod, indem es in Mode, Lifestyle und Kunst immer wieder behandelt wird (Punk, Boheme-Look, etc.), die Angst schwindet mit der Wiederholung und Abnutzung seiner Zeichen“ ebd.).

Ihrer Zeit mehr als zehn Jahre voraus, hat Branz die neue Kultur von Fuck-Up-Events für Unternehmensgründer treffend beschrieben: „Dieses souveräne Spiel mit dem Scheitern kennzeichnet den Erfolgreichen: Er “spielt” scheitern, um es dann umso entschiedener von sich weisen zu können. Je größer dabei seine Nähe zum Scheitern war, desto weniger Gefahr kann zukünftig von ihm ausgehen, die Gefahr weicht mit ihrer Sichtung. Andererseits kann er die positive Seite des Scheiterns nutzen. Mit dem Wissen um die Kraft des Scheiterns, seiner Überschreitungspotenz, hat sich ein kalkulierter Umgang mit Scheitern entwickelt; von existenziellen Scheiterungskonsequenzen abgespalten, ist Scheitern im Zuge seiner Ästhetisierung konsumierbar geworden“ (ebd.).

### **Clare Thorb: Erfolgreich Scheitern. Vom Druck aus Niederlagen lernen zu müssen**

Die Internetplattform [www.refinery29.de](http://www.refinery29.de) versteht sich als eine Lifestyleplattform für junge Frauen. „Wir inspirieren, unterhalten und empowern unsere Audience mit zeitgemäßen und inklusivem Storytelling, intimen Erfahrungen und frischen Perspektiven“ ([www.refinery29.de](http://www.refinery29.de) o.J., o.S.). Hier wurde 2019 ein Beitrag von *Clare Thorb* veröffentlicht, die in Form eines persönlichen Erfahrungsberichts den neuen Trend zum *Achtsamen*

und erfolgreichen Scheitern kritisch analysiert. Das Format eines Erlebnis-berichts passt m.E. sehr gut zur Art der Selbstpräsentation der oben dargestellten Beratungsangebote. Inhaltlich kommt Clare Thorb zu einem ähnlichen Fazit wie Manuela Branz, die ihre Position allerdings sehr intellektualisiert-philosophisch vorgetragen hat. „Als mich mein Vorgesetzter eines Tages bat, in sein Büro zu kommen, hatte ich dort gerade mal ein paar Wochen gearbeitet. Er feuerte mich. Ich durfte noch nicht einmal zurück zu meinem Schreibtisch gehen und meine Sachen zusammenpacken. Also rannte ich zu einer öffentlichen Toilette und heulte gefühlt eine ganze Stunde, bis ich mich endlich dazu bringen konnte, wieder unter Menschen zu gehen“ (Thorb 2019, o.S.). Im weiteren Verlauf ihres Beitrags spricht Thorb davon, wie sie sich wieder fängt, später einen neuen Job beginnt und sich erst sehr viel später wieder zurückerinnert, als sie mit Kolleginnen Gespräche über das Scheitern führt: „Wir sollen krasser scheitern; achtsamer. Während Scheitern früher schlichtweg keine Option war, heute wird es sogar angestrebt“ (ebd.). Thorb setzte sich mit einer Rede von J.K. Rowling auseinander und formuliert „In einer Zeit, in der wir uns durch die sozialen Medien dazu gedrängt fühlen, uns immer im besten Licht darzustellen, sorgte Rowlings Rede für Erleichterung. Von jemanden die Erlaubnis zu bekommen, scheitern zu dürfen und erzählt zu bekommen, dass Misserfolge unvermeidbar sind, ließ viele aufatmen. ... Aber irgendwo auf diesem Weg hat sich die Akzeptanz des Scheiterns in ein Feiern des Scheiterns verwandelt – und in die Theorie, dass Misserfolge das Sprungbrett zum Erfolg sind“ (ebd.).

Die Bewegung der Fuck-Up-Nights sieht sie außerordentlich kritisch. „Als ob es ein Naturgesetz gäbe, dass auf jede negative Erfahrung immer eine positive folgt. In der Realität ist das aber nun mal nicht immer der Fall. Scheitern ist und bleibt beschissen – da hilft auch das beste Rebranding nicht. Die Erwartungshaltung, jeden Misserfolg in einen Erfolg umwandeln zu müssen, kann für einen enormen Druck sorgen“ (ebd.). Thorb zieht aus Ihren persönlichen Erlebnissen und vielen Gesprächen folgendes Fazit: „Scheitern ist an sich ein sehr komplexes und verwirrendes Konzept, doch durch die aktuelle Bewegung ist es zu einem richtigen Buzzword geworden. Es wurde glattgeschliffen, aufpoliert und lässt jetzt keinen Raum mehr für Nuancen. ... Wir sollten auf jeden Fall mehr und offener über den ganzen Schlamassel reden, der uns so passiert. Wir sollten mit unseren Misserfolgen Frieden schließen und lernen, nachsichtiger mit uns selbst zu sein, wenn mal etwas

schiefgeht. Aber wir sollten auch realisieren, dass Misserfolge manchmal einfach nur Misserfolge sind. Nicht jedes Unglück hat sein Gutes“ (ebd.).

### **Rebekka Reinhard: Bruchlandung als Management-Prinzip**

Rebekka Reinhard veröffentlicht im Manager-Magazin 2016 einen Beitrag und nimmt darin Gedanken auf, die sie im Gespräch mit Thomas Kind, Nachhaltigkeitsberater der Landesbank Baden-Württemberg, ausgetauscht hat. Sie versucht eine Definition, worum es beim Scheitern wirklich geht:

„Das Leitmotiv jedes Modells ist die Wiederholung des Misserfolgs. X-mal entgleitet Sisyphos der Stein, wird Don Quichotte von seinen "Feinden" platt gewalzt, verliert Odysseus ein paar Teammitglieder mehr. Aber es ist nie die Wiederkehr des Gleichen. Jedes Ereignis, jedes Tun ähnelt sich - doch nichts geschieht auf identische Weise. Und genau hier, in der Differenz der Wiederholung, zeigt sich, worum es beim Scheitern wirklich geht. Es ist stets derselbe Felsbrocken, der herunterrollt, aber der Typ, der ihn hochwälzt, erscheint je nach Deutung immer anders. Die Kunst des Scheiterns basiert auch auf dem Wissen darüber, was in der größten Krise zählt: die Erinnerung an die Liebe und Menschlichkeit, die man erfahren und selbst weitergegeben hat“ (Reinhard 2016, o.S.). Ironisch beschreibt sie Burnout-Opfer als aktuell beliebteste Sisyphos-Figuren: „Der Ehrgeizige, der vom Steineschleppen gar nicht genug kriegen kann, bis er selbst vom Gipfel fällt ... Wer seine Führungssouveränität plötzlich mit dem Krankenstand tauschen muss, läuft Gefahr, den Felsbrocken gleich wieder aufnehmen zu wollen, in Gedanken schon mal einen Bestseller über sein Elend zu verfassen“ (ebd.). Genau darin erkennt Reinhard den wahren Fehler: „Die Kunst des Scheiterns liegt nicht in seiner antizipatorischen Überwindung, sondern in der Fähigkeit, im Ungewissen, Unfassbaren zu verbleiben“ (ebd.). Reinhard sieht in dem neuen Trend einen Mangel an angemessener Orientierung. Sie fordert anstelle vieler Coaches in der o.g. Haltung einen *inneren* Kompass: „Erst dieser innere Kompass ermöglicht es, den Nebel und die Schmerzen der Niederlage zu transzendieren, das eigene fehlerhafte Ich geduldig aus einer radikal neuen Perspektive zu betrachten und sich, dankbar zurückblickend, darüber klar zu werden, dass einem das, was man in sicherem Besitz wähnte auch durchaus wieder genommen werden kann“ (ebd.).

Als Abschluss ihres Beitrags stellt Reinhard einen Bezug zu Wilfried Bion und seinem Begriff der *Negativ Capability* her. Sie erläutert: Bion „meint ... die Fähigkeit des Therapeuten, in der therapeutischen Beziehung Zweifel, Paradoxes, Ambivalentes, Verwirrendes und Unverstandenes auszuhalten und dem Sog zu widerstehen, diesen Zustand des Nicht-Wissens vorschnell durch eine Einordnung in deutende Begriffe oder diagnostische Kategorien zu beenden. Dadurch wird es möglich, dass der Therapeut ihm unbekannte emotionale Erfahrungen in einem therapeutischen Prozess zulassen kann – was eine besondere Rolle in der Arbeit mit früh gestörten, psychotischen oder traumatisierten Patienten spielt – und die therapeutische Methode für kreative Prozesse und ein Lernen vom Patienten öffnet“ (ebd.). In den Gedanken von John Dewey Keats, Wilfried Bion, Nathan Scott, Habermas u.a. erkennt Reinhard (entgegen dem neuen vollmundigen Trend, der Scheitern als hilfreiches Instrument vernützlich) m.E. eine sehr *angemessene Haltung* und einen *hilfreichen Kompass* angesichts von Erfahrungen des Scheiterns.

## Fazit

Wo ein vorliegendes Misslingen der Erfahrung eines ‚milden‘ oder ‚radikalen‘ Scheitern gleichkommt, bietet eine Reflexion des Begriffs des Scheiterns und der in meinen Beiträgen dargelegten kultur- und geisteswissenschaftlichen Erkenntnisse rund um das Scheitern einen ersten Abstand sowie die Möglichkeit der eigenen Positionierung von Supervisionsteilnehmern. Hier sehe ich einen ähnlichen Effekt wie ihn Aristoteles für das Schauspiel beschrieben hat. In der Betrachtung von Modellen und Gedanken Anderer tritt ein reinigender, *kathartischer Effekt* ein. In seiner reflexiven Betrachtung kann der Betrachter sich mit einem Autor, einem Akteur oder einer dargestellten Theorie vorübergehend identifizieren. Solche vorübergehende Identifikation hat eine reinigende Wirkung (vgl. Hajnos 1999). „Fehler werden nicht vom Schicksal gesteuert“ (Schüttelkopf 2013: 8). Ich möchte diesen Satz unterstreichen und gleichzeitig ergänzen: Einzelne Fehler sind sicher nicht dem Schicksal als Verursacher zuzuordnen. Menschen können steuern und Fehler vermeiden, aus früheren Fehlern lernen. Allerdings ist das *grundsätzliche Vorhandensein* von Fehlern als durchaus schicksalhaft oder anders gesagt als der menschlichen Existenz zu eigen zu verstehen. Ähnlich verhält es sich mit dem Scheitern. Ein singuläres Scheitern lässt sich auf verschiedene -auch menschliche- Faktoren zurückführen. Das

*grundsätzliche Vorhandensein* des Phänomens des Scheiterns hat dagegen einen schicksalhaften oder zur menschlichen Existenz zugehörigen Charakter. Die Vorstellung, Scheitern vollständig vermeiden zu können, ist eine Idealisierung, die letztlich als menschliche Hybris aufgefasst und somit geerdet und überwunden werden muss. Zu einer soliden Vorgehensweise in der Supervision gehört deshalb unverzichtbar eine Differenzierung zwischen *Fehlern*, *Misslingen* und *Scheitern*. Wo es sich in der gemeinsamen Analyse eher um *Fehler* handelt, eröffnen sich alle Möglichkeiten, die im Zusammenhang von Fehlermanagement und Fehlerkultur beschrieben werden. Im Sinne einer Sorgfaltspflicht, sollte Supervision dazu beitragen, dass sowohl die notwendige Analyse als auch die Durcharbeitung der Optionen einer Fehlerkultur nicht übersprungen werden.

Dabei kommt der supervisorischen Haltung eine zentrale Bedeutung zu: Gut, wenn Supervisoren und Supervisorinnen ihre eigene Haltung klären und kontinuierlich weiterentwickeln: Wo verorte ich mich zwischen einer Akzeptanz und Annahme der menschlichen Grenzen -auch meiner Grenzen- und dem aufrichtigen Bemühen, Fehler zu überwinden und aus ihnen zu lernen? Welche existentiellen inneren Sicherheiten brauche ich, um reale menschliche Ohnmacht anzuerkennen? Wie kann ich solche innere Sicherheit selbst in Krisen aufrechterhalten und vielleicht sogar über die Jahre hin stärken? Auf der anderen Seite: Welchen Mut und welches Zutrauen verspüre ich, aus meinen Fehlern zu lernen, um neue Wege zu gehen, um nichts unversucht zu lassen, was in meinen real vorhandenen Möglichkeiten liegt? Wo liegen meine inneren Kraftquellen für solches konstruktive Bemühen? Woraus speisen sich mein Mut und meine Zuversicht?

Ich halte solche innere Auseinandersetzung und Haltungsentwicklung für lohnend. Immerhin lauern im Blick auf Scheitern verschiedene Gefahren: Die vorschnelle Annahme eines Schicksals oder Akzeptanz vorgefundener struktureller Probleme eines Unternehmens können zu einer nachlässigen und letztlich resignierten Haltung führen: Supervision wird stumpf und bleibt ohne frische Impulse. Die fehlende Annahme realer Grenzen dagegen birgt die Gefahr der Selbstüberschätzung und Idealisierung der eigenen Möglichkeiten: Supervision erzeugt Druck und Überforderung und vermittelt letztlich einen Geschmack von Überheblichkeit seitens der Beraterinnen und Berater und Nachlässigkeit seitens der Klientinnen und Klienten. Ich möchte zu einer kontinuierlichen supervisorischen Haltungsbildung einladen, in der die o.g. skizzierten Fragen Raum finden. Das von mir vorgestellte Material kann zu solcher Haltungsbildung beitragen. Ich habe bereits vor

mehr als fünf Jahren begonnen, mein Material zusammengetragen. Währenddessen ist viel geschehen. Pandemie, Krieg in der Ukraine, politische Veränderungen in Deutschland und disruptive Vorgehensweisen der USA, die das Weltgefüge verändern, haben die Brisanz des Themas rund um das Scheitern enorm erhöht. In meiner supervisorischen Tätigkeit beobachte ich in den verschiedenen Feldern von sozialer Arbeit bis hin zu Behörden und Verwaltung mehr und mehr Zorn, Ohnmacht und Schwere bei Beschäftigten und manchmal bei mir selbst. Um so wichtiger ist neben einer guten Differenzierung von Fehlern und Scheitern in der supervisorischen Praxis und der hier angedeuteten Haltungsentwicklung eine gesunde Portion Humor, die Abstand schafft.

## Literatur

- Bosch, Ulf (2019): Fehlerkultur. Scheitern ist ein integraler Bestandteil von Innovation. [online, abgerufen am 15.5.22]: <https://www.buchreport.de/news/pp-scheitern-ist-ein-integraler-bestandteil-von-innovation/>.
- Branz, Manuela (2005): Gelungenes Scheitern. Scheitern in der Postmoderne. Kunstforum international, Bd. 174: Out of Afrika, S. 262-267, Köln.
- Cerny, Martina (2013): Fehler als Lernchance? Eine Problemanalyse anhand einer Befragung von Grundschulpädagoginnen und Grundschulpädagogen. Master Thesis. Donau-Universität Krems.
- Conradi, Christian (2017): Das Scheitern an sich bekommt viel zu wenig Aufmerksamkeit. [online, abgerufen am 10.6.22] <https://viertausendhertz.de/sf18/>.
- Dietzold, Lutz (2019): Erfolgreich Scheitern: Das Museum of Failure heisst jetzt Mox. [online, abgerufen am 14.6.22]: <https://ndion.de/de/erfolgreich-scheitern-das-museum-of-failure-heisst-jetzt-mox/>.
- Gebhardt, Andreas (ohne Jahresangabe): Was wäre ich bloss ohne Fehler? [online, abgerufen am 11.6.22]: [https://andreasgebhardt.de/vortrag-was-waere-ich-bloss-ohne-fehler/?utm\\_source=google&utm\\_medium=cpc&utm\\_campaign=ag-prospecting-traffic-21-02&utm\\_content=fehlerkultur1&gclid=CjwKCAjwx46TBhBhEiwArA\\_DjPw5GjpJ4x-6AhPlk2mDv0Mu6FcZVwvctdF2NkqGkqfB4BpQz0diLBoCbXgQAvD\\_BwE](https://andreasgebhardt.de/vortrag-was-waere-ich-bloss-ohne-fehler/?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=ag-prospecting-traffic-21-02&utm_content=fehlerkultur1&gclid=CjwKCAjwx46TBhBhEiwArA_DjPw5GjpJ4x-6AhPlk2mDv0Mu6FcZVwvctdF2NkqGkqfB4BpQz0diLBoCbXgQAvD_BwE).
- Geropp, Bernd (ohne Jahresangabe): Führung auf den Punkt gebracht. [online, abgerufen am 11.6.22]: <https://www.mehr-fuehren.de/erfolgreich-scheitern/>.
- Geyer, Christina (2013): Warum Sisyphos glücklich ist [online, abgerufen am 18.6.22]: <https://www.hoheluft-magazin.de/2013/12/warum-sisyphos-gluecklich-ist/>.
- Hajnos, Nicole (1999): Die Aristotelische Katharsis. Grin-Verlag, München.
- Kazantzakis, Nikos (1978): Alexis Sorbas. Abenteuer auf Kreta. Rowohlt, Hamburg.
- Kessels, Erik (2016): Fast Pefrekt. Die Kunst, hemmungslos zu scheitern. Wie aus Fehlern Ideen entstehen. Aus dem Englischen von Sofia Blind. DuMont, Köln.
- Kessels (2017) Fabulous Failures, [online, abgerufen am 17.6.22]:

- <https://www.youtube.com/watch?v=GbzRsn6mEXY> Minute 17:21-19:31.
- Kessels, Erik: (2016): Failed it!: How to turn mistakes into ideas and other advice for successfully screwing up. Phaidon Press, London.
- Kuhnert, Sebastian, Thomann, Gerin, Wehner, Theo und Clases, Christoph (2016): Failure Management. Vier Deutungen zum Scheitern. Springerverlag, Berlin und Heidelberg.
- Kwik, Yannick (o.J.): What's failure? What's not? Should we celebrate it? What can we do about it? [online, abgerufen am 17.6.22]: <https://www.fuckupnights.com/videos/what-is-failure-what-is-not/>.
- Lackner, Karin (2015): Beratung scheitert nicht! In: Supervision. Mensch, Arbeit, Organisation. Die Zeitschrift für Beraterinnen und Berater, Oktoberdruck AG, Berlin. S. 41-50.
- Ludwig, Bennet (2013): Die aristotelischen Tugenden. Einführung in die praktische Philosophie des Aristoteles, GRIN Verlag, München.
- Mangold, Thomas (2021): Antifragilität im Selbstmanagement. Wie du von unvorhergesehen Situationen profitierst [online, abgerufen am 12.6.22]: <https://www.selbst-management.biz/antifragilitaet-im-selbstmanagement/>.
- Mangold, Thomas (o.J.): Sport-Mentaltraining [online, abgerufen am 14.6.22]: <https://sport-mentaltraining.com>.
- NRW-Forum.de (ohne Jahreszahl): Ausstellungen Erik Kessels. [online, abgerufen am 17.6.22]: <https://www.nrw-forum.de/ausstellungen/erik-kessels>.
- Overlack, Bert (2019): Besseres Morgen: Der Nutzen von Fehlern und Scheitern liegt im Lernen. [online, abgerufen am 17.6.22]: <https://innovationorigins.com/de/besseres-morgen-der-nutzen-von-fehlern-und-scheitern-liegt-im-lernen/>.
- Pipper, Alwin (2017): Museum des Scheiterns in Helsingborg eröffnet. [online, abgerufen am 17.6.22]: <https://www.nordisch.info/schweden/museum-des-scheiterns-in-helsingborg-eroeffnet/>.
- Ranis, Helga (2019): Philosophie für Zwischendurch: Der Mythos des Sisyphos [online, abgerufen am 18.6.22]: <https://www.quellonline.de/philosophie-fuer-zwischendurch-der-mythos-des-sisyphos/>.
- Reinhard, Rebekka (2016): Bruchlandung als Management-Prinzip. Worum es beim Scheitern wirklich geht. In: Manager-Magazin.de [online, abgerufen am 11.6.22]: <https://www.manager-magazin.de/lifestyle/stil/fuehrung-worum-es-beim-scheitern-wirklich-geht-a-1095094.html>.
- Schüttelkopf, Elke M. (2013): Lernen aus Fehlern. Wie man aus Schaden klug wird. Haufe, Freiburg im Breisgau.
- Thorb, Clare (2019): Erfolgreich scheitern: Vom Druck, aus Niederlagen lernen zu müssen. [online, abgerufen am 16.6.22]: <https://www.refinery29.com/de-de/aus-fehlern-lernen-niederlage-erfolgreich-scheitern>.
- West, Samuel (o.J.): [www.samuelwest.org](http://www.samuelwest.org) [online, abgerufen am 17.6.22]: <https://samuelwest.org/About-Contact>.



**Stets, Hans-Jörg**

Dipl. Theologe; evangelischer Pfarrer; Seelsorger und Vorsitzender des Klinischen Ethikkomitees der Universitätsmedizin in Essen; freiberuflicher Supervisor (DGSv) mit Fokus auf Feldern der sozialen Arbeit; langjähriger Dozent für Berufsethik bei der Polizei.

*Kontakt: [info@supervision-stets.de](mailto:info@supervision-stets.de)*

*Homepage: [www.supervision-stets.de](http://www.supervision-stets.de)*