



# Scheitern – ein morsches Sprungbrett zum Erfolg

„Erfolgreich Scheitern“: Gründern und angehenden Unternehmern werden Phrasen wie diese bekannt vorkommen. Auf Failure Conferences (sog. Fuckup-Nights) heißt es immer wieder, Scheitern sei ein Sprungbrett zum Erfolg, nur so lerne man aus Fehlern und entwickle sich weiter. Diese Behauptung ist jedoch irreführend und zweifelhaft – im schlimmsten Fall sogar gesundheitsgefährdend.

Text: Peter Jungblut

**E**in Rückschlag kann durchaus Positives hervorbringen, das gilt auch für Unternehmer. Doch wenn es um beruflichen Misserfolg geht, ist schnell vom Scheitern die Rede. Früher bezeichnete man das Zerspalten von Holz als „scheitern“. Wenn Holz gescheitert war, war es unwiderruflich zerstört und nur noch als Brennholz geeignet. Während wir knapp 300 Begriffe zur Differenzierung der Farbe Blau kennen, nutzen wir nur einen für alles, was nicht gelungen ist: „Scheitern“. Schon durch diesen fahrlässigen Umgang mit dem Begriff lässt sich erklären, dass Unternehmer auf Failure Conferences mit ihrem Scheitern kokettieren und behaupten, sie hätten ihren jetzigen Erfolg diesem Scheitern zu verdanken. Die wirklich Gescheiterten trifft man jedoch selten auf solchen Konferenzen. Ich bin einer

von ihnen und habe viele andere dort getroffen, wo ich auch gelandet bin: in der Obdachlosigkeit und in der Psychiatrie.

## Zuvor gescheiterte Unternehmer sind nicht erfolgreicher als Erstgründer

Eine Studie von Harvard-Ökonomen um Paul Gompers kommt zu einem ähnlichen Ergebnis: Demnach schneiden zuvor gescheiterte Unternehmer bei ihrem zweiten Versuch nicht besser ab als Erstgründer. Die Frage ist, warum lernen wir aus dem Scheitern offenbar nichts? Ein Grund dafür liegt darin, dass die Situationen häufig völlig unterschiedlich sind. Erfahrungen sind nicht übertragbar. Was in dem einen Fall richtig sein kann, kann in dem anderen falsch sein. Deshalb habe ich bei der Analyse meines Scheiterns eine Ebene tiefer angesetzt, nämlich bei den Entscheidungen,

die zum Scheitern geführt haben: Wie kommt es, dass wir bei der Verfolgung gewisser Ziele Entscheidungen treffen, die unter objektiven Gesichtspunkten höchst fragwürdig sind?

Die plausibelsten Antworten darauf habe ich bei Verhaltensökonomern gefunden, die an der Schnittstelle zwischen Ökonomie und Psychologie die Ursachen irrationalen Verhaltens erforschen. Ein Fokus liegt dabei auf sogenannten Heuristiken, eine Art Faustregel, die uns hilft, im Alltag mit möglichst geringem Aufwand möglichst gute Entscheidungen zu treffen.

## Der kleinste Baustein des Scheiterns ist die Entscheidung

Eine dieser Heuristiken erklärt die Wirkung von Failure Conferences und deren Aussage, Scheitern sei dem Erfolg dienlich – obwohl wissenschaftliche

Ergebnisse das Gegenteil beweisen. Die Repräsentativitätsheuristik beschreibt das Phänomen, dass wir bei Informationen häufig übersehen, dass sie nicht repräsentativ sind, und wir sie deshalb für wahr halten. Die Gescheiterten im Rampenlicht, zu denen auch ich gehöre, sind nämlich eher eine Ausnahme als die Regel.

Eine weitere Heuristik ist die Selbstbestätigungsfall: Unser Hang, Informationen zu ignorieren, die unserem Vorurteil entgegenstehen, unser Hang zur Selbstüberschätzung. Solche Verzerrungsfiler in unserer Wahrnehmung und der Urteilsbildung sind der Grund, warum wir aus unserem Scheitern nichts lernen. Daher nochmal in aller Klarheit: Wer aus seinem Scheitern lernen will, muss bei den kleinsten Bausteinen des Scheiterns ansetzen, bei den Entscheidungen.

## Scheitern als Ursache von Depressionen

In diesem Zusammenhang ist die Heuristik zu erwähnen, die von Verhaltensökonomern als Kontrollillusion bezeichnet wird. Wie Würfelspieler überschätzen wir unsere Möglichkeiten, den Lauf der

Dinge durch unser Handeln zu beeinflussen. Die Kontrollillusion spielte nicht nur bei den Fehlentscheidungen, die zur Insolvenz meines Unternehmens führ-

te, eine zentrale Rolle, sondern sie hätte mich beinahe auch das Leben gekostet. Denn – auch das ist eine häufige Folge des Scheiterns – der Insolvenz meines Unternehmens folgte eine schwere Depression. Aber anstatt sie im Frühstadium durch eine professionelle Behandlung in Grenzen zu halten, war ich der Überzeugung, die Erkrankung selbst in den Griff bekommen und damit das Scheitern meines neuen Unternehmens verhindern zu können. Die Folge dieser Entscheidung waren mehrere Suizidversuche und dann der viel zu späte Schritt in die Psychiatrie. Wenn einem das Leben so weh tut, dass es nicht mehr zu ertragen ist, es einem aber nicht gelingt, das Leben zu beenden, ist man endgültig gescheitert.

Der Schritt in die Klinik war die beste Entscheidung meines Lebens. Durch

innovative Therapieansätze fand ich die Hilfe, die ich früher gebraucht hätte, um die Verhaltensmuster zu verstehen, die zu meinem Scheitern führten. Hier

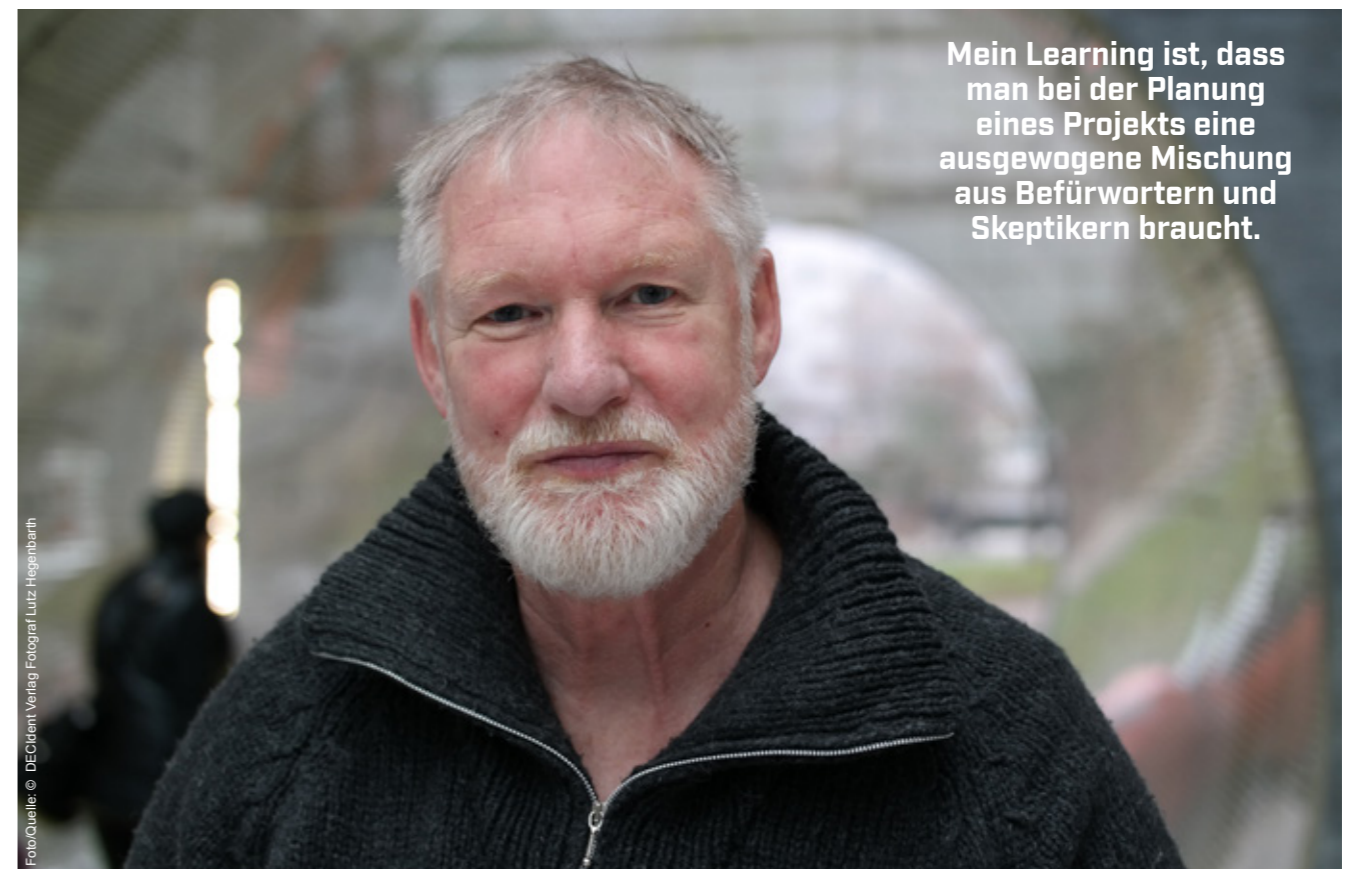
hatte ich Zeit, mich völlig neu zu erfinden. Das Ergebnis dieses Prozesses ist mein Unternehmen DECIDENT, der Verlag

## Die ursprüngliche Bedeutung des Begriffs Scheitern war das Spalten von Holz.

für bessere Entscheidungen. In meinem Buch „Entscheidungsfallen für Manager“ werden die wichtigsten Heuristiken erklärt, die zu meinen unternehmerischen Fehlentscheidungen geführt haben. Speziell für Startup-Gründer dient die Broschüre „Good Decision Practices“. Darin beschreibe ich, wie Startup-Unternehmen falsche Entscheidungen vermeiden können. ■

## Peter Jungblut

Als fünffacher Gründer hat Jungblut viel erlebt und gesehen: von großem Erfolg bis zur Insolvenz. Seit seiner Genesung hilft er Unternehmern, Scheitern durch falsche Entscheidungen zu vermeiden und arbeitet als Autor [www.decident.de](http://www.decident.de)



Mein Learning ist, dass man bei der Planung eines Projekts eine ausgewogene Mischung aus Befürwortern und Skeptikern braucht.