

# „Wer nie scheitert, dem fehlen Leitplanken“

Psychologe Thomas Frey erklärt, wie aus Niederlagen Erfolge werden.



Der Vorstand der Heidelberger O&P Consult, Thomas Frey, coacht Führungskräfte aus der Wirtschaft und ist Lehrtrainer an der Pädagogischen Hochschule Ludwigsburg.

**Herr Frey, die Wirtschaftskrise macht Scheitern offenbar salonfähig. Doch wie sollte ein Betroffener mit einem Rückschlag umgehen?**

Jeder muss sich Fehler gönnen. Doch die meisten versuchen, eine Niederlage auszublenzen. Dabei darf man auf keinen Fall so weitermachen, als wäre nichts passiert, sondern sollte sich bewusst dieser Erfahrung stellen. Weil Veränderungsprozesse häufig erst einige Zeit nach dem Scheitern einsetzen, kann es hilfreich sein, sich mehrere Tage aus dem Büro zu verabschieden und in die Berge oder ans Meer zu fahren.

**Wenn derjenige dazu kommt, in Ruhe nachzudenken, welche Fragen sollte er sich stellen?**

Um einen Misserfolg zu meistern, muss man dem Ereignis eine andere Bedeutung, einen neuen Rahmen geben. Üblicherweise fragt sich der Gescheiterte: Was kann ich beim nächsten Mal anders machen? Genauso wichtig ist es, sich zu fragen: Was musste ich für mein Ziel aufgeben?

**Warum denn das?**

Nun, Zielerreichung hat häufig etwas mit Aufgeben zu tun. Im Beruf erfolgreich zu sein, bedeutet für viele Führungskräfte etwa, ihr Privatleben hintenan zu stellen. Nicht selten führt das zu Trennung – auch eine Art des Scheiterns.

**Welche Frage ist noch essenziell?**

Man sollte sich fragen, welche Fähigkeit habe ich noch nicht genutzt, um zum Ziel zu kommen?

**Wie findet man diese verborgenen Talente?**

Betroffene zeichnen dazu ihre Lebenslinie mit Erfolgen und Misserfolgen und fragen sich dabei, was ihnen schon mal aus der Krise geholfen hat. Oft entdeckt man Fähigkeiten wieder. Das ist wie Archäologie, man schaut unter die eigene Oberfläche.

**Und wer allein nicht weiterkommt?**

Der reflektiert die Situation vielleicht mit einem Freund und bittet ihn: ‚Stell mir intelligente Fragen, damit ich zu neuen Antworten komme für das, was passiert ist.‘ Man muss sich damit auseinander setzen, sonst ist die Gefahr groß, dass man so weitermacht wie bisher. Dann ist es aber nur eine Frage der Zeit bis zum nächsten Rückschlag.

**Das hört sich nicht einfach nach Schalter umlegen an ...**

Das stimmt. Sinnvoll ist die Taktik der kleinen Schritte.

**Wie funktioniert die?**

Viele ändern Dinge, die erst nach Monaten oder Jahren eventuell Früchte tragen. So lange hält niemand durch. Deshalb verfällt der Gescheiterte in alte Verhaltensmuster und Gedankenweisen. Es ist daher wirksamer, sich kleine Ziele zu stecken. So stellt sich schnell raus, ob eine Änderung funktioniert oder nicht.

**Angenommen, ein Mensch hat immer seine Ziele erreicht – was passiert mit dem?**

Dem fehlen die Leitplanken. Er weiß nicht, wo seine Grenzen sind. Es kann sein, dass er ein Unternehmen in den Ruin führt, weil er Geschäfte anbahnt, die zu riskant sind. Dieser Mensch verliert das Gefühl fürs Risiko und erlebt Scheitern als eine Extremerfahrung – so wie einen Blitzschlag.

**Falls es doch schief geht, wie schlimm ist das überhaupt?**

Es gibt Menschen, für die waren Misserfolge die wichtigsten Lernerfahrungen ihres Lebens. Sie leiden nicht darunter, weil sie etwas Positives daraus gemacht haben. Andere wiederum vermeiden persönliche Pleiten, weil sie damit nicht umgehen können. Die legen deswegen ihre Messlatte so niedrig, dass möglichst nichts schief läuft. Dabei ist Scheitern eine Grundlage für erfolgreiches Handeln. Nachhaltig erfolgreich ist nur, wer auch mal Rückschläge einstecken musste. Denn nur wer scheitert, weiß, wie Erfolg tatsächlich funktioniert.

**Wie wendet man Scheitern in Erfolg?**

Manchen hilft ein Buch. Ein Klassiker ist ‚Die Anleitung zum Unglücklichsein‘ von Paul Watzlawick. Und Dietrich Dörner hat ein Buch geschrieben zur ‚Logik des Misslingens‘. Beide helfen, persönliche Handlungsmuster zu erkennen. Plötzlich kann man über seine leidvolle Erfahrung herzlich lachen, weil man erkennt, wie absurd manche Verhaltensmuster sind: Man strengt sich an, man strengt sich noch mehr an und glaubt, so werde etwas besser. Aber nein, das Rezept für ein gelungenes Comeback ist ein verändertes Verständnis für die eigene Situation und eine neue Strategie.

Interview: Annina Reimann