

# Möglichst erfolgreich zum Erfolg scheitern

Reflexionen übers Scheitern (vor allem, aber nicht nur) für Startup-Gründer\*innen

September 2021

Dr. Holger Bock

universität  
innsbruck  
Transferstelle Wissenschaft -  
Wirtschaft - Gesellschaft

START  
UP,  
TIROL

## Vorwort:

Dieses kurze Handbuch ist der Versuch, bereits Bekanntes über das Scheitern möglichst übersichtlich zu strukturieren und mit eigenen Erfahrungen, Beobachtungen und Interpretationen zu ergänzen.

Es ist vor allem für Startup-Gründer\*innen geschrieben. Die Gründung eines Startups bedeutet, ein neues Produkt oder eine neue Dienstleistung am Markt zu platzieren und damit Geld verdienen zu wollen. Auch das Leben jedes einzelnen Menschen hat einen gewissen Startup-Anteil, denn jeder Tag bringt etwas Neues und unser heutiges Leben hat immer auch einen Zusammenhang mit Geld. Insofern könnten die folgenden Reflexionen über das Scheitern nicht nur für den Startup-Bereich, sondern auch für viele andere Bereiche der Lebensgestaltung von Interesse sein.

Ein offener Umgang mit dem Scheitern und dessen Wichtigkeit für den Erfolg wird in den letzten Jahren immer intensiver thematisiert.

Dieses Handbuch leitet her,

- 1) dass es ein Leben ohne Scheitern gar nicht geben kann, egal ob im Privat- oder Berufsleben, und
- 2) wie das ohnehin unvermeidliche Scheitern möglichst erfolgreich genutzt werden kann, um möglichst viele Erfolge zu erzielen (=die jeweils gewünschten Ziele zu erreichen).

Neben einem besseren Verständnis von Scheitern und der Bedeutung des Scheiterns für das eigene Leben, soll dieses Handbuch konkrete Hinweise zu einem besseren Umgang mit dem Scheitern geben.

Das Handbuch soll auch eventuelle Ängste/Sorgen in Verbindung mit Fehlern und Scheitern nehmen. Es zeigt auf, warum ein richtiger Umgang mit dem Scheitern zu einem glücklicheren und erfolgreicherem Leben führt. Die Erkenntnis und Einsicht, dass tägliches Scheitern so normal ist wie jede Nacht schlafen zu gehen, nimmt Druck aus unserem Leben und macht dadurch glücklicher.

Fehler und Scheitern werden von anderen Menschen eher akzeptiert, wenn diese offen eingestanden werden - es bringt sogar Anerkennung für diejenigen, die es schaffen, die Ursachen für den Fehler oder das Scheitern nachhaltig abzustellen. Richtiger Umgang mit dem Scheitern macht uns Menschen demnach sogar in mehrfacher Hinsicht glücklicher.

Ich danke meinen Kolleg\*innen Susanne Pedarnig, Olga Wieser, Lea Krebs, Benjamin Suitner und Matthias Monreal von Startup.Tirol sowie Robert Schimpf vom InnCubator für ihre wertvollen Beiträge bei der Erstellung dieses Handbuchs.

Wir Scheitern täglich bei Irgendetwas - ohne Scheitern (=Misserfolg) ist kein Erfolg möglich

Richtiger Umgang mit Scheitern (= schnell daraus lernen)  
ist keine Erfolgsgarantie, erhöht aber die Wahrscheinlichkeit eines Erfolgs

Aus einem Scheitern lernen heißt:

1. Das Scheitern wird eingestanden
2. Es werden die richtigen Rückschlüsse gezogen
3. Die richtigen Rückschlüsse führen auch zu Konsequenzen

Schnelles Lernen aus dem sowieso unvermeidlichen Scheitern führt am ehesten zum Erfolg

## Kurzfassung + Fazit: Erfolgreicher Umgang mit dem Scheitern

Fehler und Scheitern sind im Leben eines jeden Menschen völlig normal. Es passiert regelmäßig, weil es unvermeidlich ist.

Wir müssen und sollten uns nicht schämen, wenn wir erstmalig Fehler begehen oder bei etwas scheitern. Wiederholte Fehler oder Scheitern aus den gleichen Ursachen können jedoch auch als „Versagen“ betrachtet werden, wie im Verlauf dieses Handbuchs aufgezeigt wird.

Warum ist das so? Ein Aspekt des Lebens ist, dass wir täglich etwas Neues erleben und dadurch auch Neues ausprobieren müssen. Wir führen täglich neue Handlungen aus. Mit diesen Handlungen wollen wir ein gewünschtes Ergebnis erzielen (=Erfolg). Beim Ausprobieren von Neuem ist aber auch ein Misserfolg (=nicht das gewünschte Ergebnis erzielen) immer ein mögliches Ergebnis. Erfolg bedingt, dass wir, bevor uns ein Ergebnis vorliegt, vorher gehandelt haben und beim Handeln ist der Misserfolg immer auch ein mögliches Ergebnis. Kurz gesagt: Wenn wir Erfolg haben wollen, müssen wir dafür eine Handlung ausführen. Da wir dabei immer wieder auch etwas Neues ausprobieren müssen, haben wir auch automatisch immer wieder auch Misserfolge als Ergebnis unserer Handlungen.

Wenn wir jede unserer Handlung immer auch unter dem Gesichtspunkt betrachten, dass wir dabei etwas lernen können, erzielen wir mit jeder Handlung aber auch automatisch immer einen (Teil)Erfolg: wir haben dabei etwas gelernt!

Grundsätzlich gilt: Je schneller wir aus Misserfolgen lernen, desto schneller können wir Erfolg haben. Da Erfolg aber auch von äußeren Umständen, wie Glück oder Pech, abhängen kann, ist schnelles Lernen aus Misserfolgen keine Erfolgsgarantie - es erhöht aber die Wahrscheinlichkeit eines Erfolgs.

Das Lernen aus einem Scheitern erfolgt in 3 Schritten. Zunächst müssen wir unser Scheitern vor uns selbst eingestehen und anerkennen. Im zweiten Schritt müssen wir die Gründe unseres Scheiterns offen reflektieren und daraus dann die richtigen Rückschlüsse ziehen. Im letzten Schritt müssen unsere Rückschlüsse dann auch zu Konsequenzen führen, also in einem anderen Handeln umgesetzt werden. **Wir haben erst dann aus einer Handlung etwas gelernt, wenn wir in der Lage sind, künftig anders zu handeln.**

Das Fazit, welches in diesem Handbuch hergeleitet wird: Je schneller wir aus einem Scheitern (das wir sowieso so nicht vermeiden können) lernen, desto schneller und wahrscheinlicher haben wir Erfolg.

**Fehler:**

Hauptaspekt: Eine einzelne Handlung hat nicht zum gewünschten Ziel (=Erfolg) geführt

Nebenaspekt:  
Überwiegend selbstverschuldet

**Scheitern:**

Hauptaspekt: Ein gewünschtes Ziel (=Erfolg) wurde nicht erreicht

Nebenaspekte:  
- Eine Vielzahl von Handlungen haben nicht zum gewünschten Ziel (=Erfolg) geführt  
- Nur ein bisschen selbstverschuldet

**Versagen:**

Hauptaspekt: stark selbstverschuldet

Nebenaspekt:  
Bezieht sich eher auf eine Vielzahl von Handlungen

**Misserfolg:**

Weitgehend Synonym für Scheitern (Erfolg wurde nicht erreicht).

Die „Schuldfrage“ wird getrennt gestellt.

**Niederlage:**

Scheitern betrifft den negativen Ausgang eines Wettstreits

## Begriffs-Definitionen

Trotz der steigenden Bedeutung des Themas „Scheitern“, sind im Internet kaum gute Einzel-Informationsquellen zu finden, in der die Unterschiede von „Fehler“, „Scheitern“, „Misserfolg“, „Versagen“ und „Niederlage“ möglichst allgemeingültig und relativ zueinander erklärt werden. Es ist ein vielschichtiges Gebiet, da die Begriffe bei der Verwendung immer mehrere Aspekte umfassen, die unterschiedlich gewichtet werden.

Konkret berücksichtigen die Begriffe „Fehler“, „Scheitern“, „Misserfolg“ und „Versagen“ folgende Aspekte - (1.) die Anzahl der Handlungen, (2.) ist mehr die Handlung oder mehr das gewünschte Ergebnis gemeint, (3.) wie stark sind wir selbst schuld - die dann jeweils unterschiedlich gewichtet werden.

Ein „Fehler“ bezieht sich stärker auf eine einzelne Handlung, mit der wir ein gewünschtes Ziel/Ergebnis (=Erfolg) nicht erreicht haben, oder wir sogar unerwünschte Ergebnisse erzielt haben. Es wird davon ausgegangen, dass ein hohes Maß an Selbstverschulden vorhanden ist; der Fehler war also potentiell vermeidbar.

Das „Scheitern“ bezieht sich stärker auf das gewünschte Ziel/Ergebnis (=Erfolg), welches nicht erreicht wurde. Es wird auch mehr im Zusammenhang mit einer Vielzahl von einzelnen Handlungen verstanden, die in Summe zum Scheitern geführt haben. Beim „Scheitern“ schwingt eine leichtere Konnotation des „selbstverschuldet“ mit, warum das gewünschte Ziel nicht erreicht wurde.

„Misserfolg“ (=kein Erfolg) bezieht sich auch sehr stark auf das gewünschte Ziel/Ergebnis. Es ist deshalb dem „Scheitern“ sehr ähnlich. Die Frage des „Verschuldens“ wird hier aber eher getrennt betrachtet.

Das „Versagen“ vereinigt die jeweils stark ausgeprägten Aspekte von „Fehler“ und „Scheitern“. Wir haben das gewünschte Ziel/Ergebnis klar nicht erreicht, verursacht von einer Vielzahl von Handlungen, die überwiegend aus eigener Schuld nicht geeignet waren, das gewünschte Ziel/Ergebnis zu erreichen.

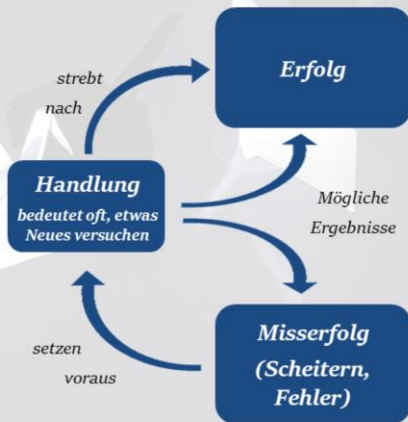
Die „Niederlage“ wird auf das Ergebnis eines Wettstreit mit Anderen bezogen. Dabei werden vorher definierte Ergebnisse sowie die Bewertungen dieser Ergebnisse miteinander verglichen. Auch wenn man nach diesen Ergebnissen eine Niederlage erlitten hat, wird diese manchmal dennoch individuell als Erfolg betrachtet, wenn z.B. die Niederlage knapper als erwartet ausgefallen ist.

## Fehler und Scheitern hängen über die Handlung unmittelbar mit Erfolg zusammen



**“Wer noch nie einen Misserfolg hatte, hat noch nie etwas Neues versucht.”**

Albert Einstein, Nobelpreisträger



## Warum ohne Scheitern kein Erfolg möglich ist

Ein Aspekt unseres Lebens ist, dass wir jeden Tag etwas bewusst machen, also bewusste Handlungen ausführen. Jeden Tag machen oder erleben wir Neues, das wir vorher noch nicht exakt so kannten. Kein Tag ist absolut gleich. Wenn wir etwas Neues machen, bedeutet das automatisch, dass ein gewisser Teil davon aus „Ausprobieren“ besteht. Mit diesem Ausprobieren, so wie mit jeder anderen bewussten Handlung auch, möchten wir ein gewünschtes Ergebnis erreichen. Wird dieses Ergebnis mit der Handlung erreicht, ist es für uns ein Erfolg, wird es nicht erreicht, betrachten wir es als Misserfolg.

Erfolg setzt also immer voraus, dass wir zuvor eine Handlung vollzogen haben. Ist es eine Handlung, die wir vorher noch nie so und/oder in diesem Kontext so gemacht haben, besteht sie zu einem bestimmten Teil aus Ausprobieren. Dadurch ist nicht nur der Erfolg, sondern auch der Misserfolg bzw. ein Scheitern immer ein mögliches Ergebnis.

Es ist auch klar, dass es dabei fast immer einen gewissen selbstverschuldeten Anteil gibt, wenn eine oder mehrere unserer Handlungen nicht zum gewünschten Ergebnis (=Erfolg) führen. Wir haben also mit/in diesen Handlungen einen Fehler gemacht oder sind spezifisch damit gescheitert.

Folgen wir dieser Betrachtungsweise, ergeben sich daraus zwei Erkenntnisse:

1. Immer wieder Scheitern ist im Leben unvermeidbar und damit völlig normal. Wir scheitern sogar täglich.
2. Ohne Scheitern ist gar kein Erfolg möglich. Das Scheitern zeigt uns, welche Wege/Handlungen nicht zum Erfolg führen und hilft uns damit, mit weiterem Ausprobieren, einen Weg zum Erfolg zu finden.

Das Zitat von Albert Einstein „Wer noch nie einen Misserfolg hatte, hat noch nie etwas Neues versucht“ müsste demnach ergänzt werden um „Niemand hat noch nie etwas Neues versucht“.

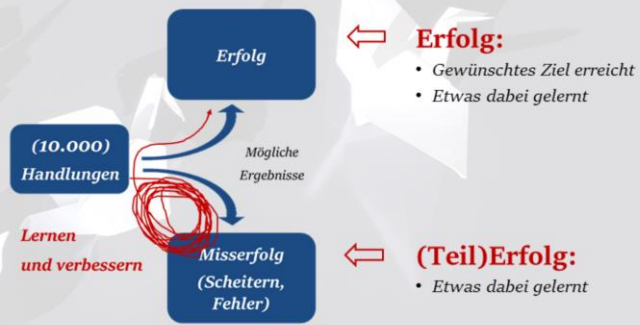
Die Kombination dieser beiden Sätze erklärt uns, was wir sowieso schon wissen: „Niemand hatte noch nie einen Misserfolg, niemand ist noch nie gescheitert“ – oder kurz gesagt: „Jede(r) macht Fehler“

## Man kann aus einem Scheitern immer einen (Teil-)Erfolg machen



**„Ich bin nicht gescheitert. Ich habe nur zehntausend Wege entdeckt, die nicht funktionieren“**

Thomas Alva Edison, Erfinder der Glühlampe



## Warum Scheitern immer auch ein Erfolg sein kann

An dem Zitat des amerikanischen Erfinders Thomas Alva Edison können wir sehr gut erkennen, dass wir die Nichterreichung eines gewünschten Zieles nicht nur als Misserfolg, sondern immer auch als einen (Teil-)Erfolg betrachten können. Dies gilt vor allem dann, wenn das Erreichen des gewünschten Ziels stark mit dem Ausprobieren von etwas Neuem in Zusammenhang stand.

Je höher der Anteil des Ausprobierens bei einer Handlung, desto geringer ist die Erfolgswahrscheinlichkeit und desto höher ist die Wahrscheinlichkeit eines Misserfolgs.

Nicht wenige Menschen ziehen daraus die Konsequenz, so wenig wie möglich Neues auszuprobieren und bevorzugt das zu wiederholen, was sie schon kennen. Diese Menschen reduzieren damit zwar die Anzahl ihrer Misserfolge, haben aber auch weniger Erfolge und bleiben dadurch eher auf ihrem Level stehen. Da sich aber die Umwelt stetig und immer schneller weiterentwickelt („erneuert“), bedeutet dieses Level-halten de facto einen Rückschritt (vergleichbar mit der Inflation des Geldes). Auf der anderen Seite führt „mehr Ausprobieren“ auch zu mehr Misserfolgen, mit manchmal weitreichenden Konsequenzen.

Die richtige Balance zwischen „neues Ausprobieren“ und „bei Bewährtem bleiben“ zu finden, scheint hier wohl das Mittel der Wahl zu sein. Wir können diese Balance durch regelmäßiges Reflektieren unserer bereits getätigten Handlungen sowie durch ständiges Durchdenken unserer beabsichtigten Handlungen finden.

Mit einem derartigen bewussten Umgang mit Misserfolgen können wir aus jedem Scheitern oder Fehler für uns selbst immer zumindest einen Teilerfolg machen. Zunächst bedeutet ein Scheitern, dass wir erfahren haben, dass die Erreichung unseres Ziels auf diesem Weg nicht funktioniert. Wir können aus dieser Erfahrung dann aber einen Lern-Erfolg machen, wenn wir (i) schon im Vorfeld das Lern-Ziel auch als ein gewünschtes Ergebnis betrachten und es (ii) im Nachhinein schaffen, tatsächlich auch aus dem Scheitern zu lernen und künftig einen anderen Weg des Ausprobierens zu beschreiten.

Jedes Ausprobieren erweitert unsere Erfahrung und damit unser Wissen. Kurt Tucholský brachte es so auf den Punkt: „Umwege erweitern die Ortskenntnis“. Die Bewertung der Erweiterung der Ortskenntnis als Erfolg und die anschließende Nutzung dieser Kenntnisse sind die Grundlage eines erfolgreichen Umgangs mit dem Scheitern.

1. Die richtigen Rückschlüsse ziehen
2. Die richtigen Konsequenzen ziehen

Gehandelt und nicht den gewünschten Erfolg erzielt  
= Gescheitert

**1. Erkenntnishürde überwinden**

- Scheitern als solches erkennen
- Erkenntnis, dass künftig anders gehandelt werden muss

= Die richtigen Rückschlüsse gezogen

Etwas gelernt = Lernziel erreicht  
Fehler erkannt und in der Lage, es künftig anders machen zu können

**2. Umsetzungshürde überwinden**

- Ich handle künftig anders

= Die richtigen Konsequenzen gezogen

Erfolgswahrscheinlichkeit

## Erfolgreicher Umgang mit dem Scheitern

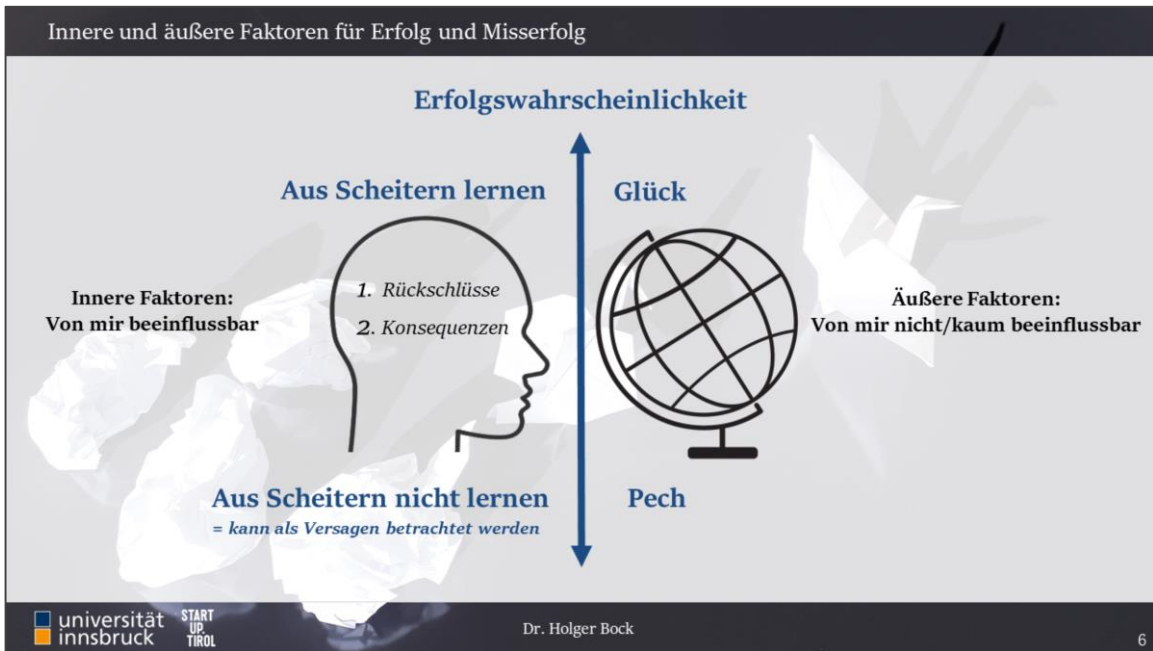
Der erste Erfolgsfaktor für einen erfolgreichen Umgang mit Scheitern ist, überhaupt die Erkenntnishürde zu überwinden, dass wir mit den eigenen Handlungen bei der Erreichung unseres Ziels gescheitert sind. Allein daran scheitern schon viele Menschen.

Die Umsetzung dieser Erkenntnisse in andere Handlungen ist die zweite Hürde, die wir in weiterer Folge zu nehmen haben. Erst die Konsequenz, anders zu handeln als zuvor, ist ein erfolgreicher Umgang mit dem Scheitern.

Ein Eingeständnis des eigenen Scheiterns erzeugt in uns zunächst einmal ein negatives Gefühl. Die Fähigkeit zum Verarbeiten negativer Gefühle ist deshalb wichtig. Sie ist die Voraussetzung für eine ehrliche Selbstreflexion, die wiederum erforderlich ist, um ein eigenes Scheitern überhaupt als solches zu erkennen. Gelangen wir dabei auch noch zu der Erkenntnis, dass wir zur Vermeidung des gleichen Scheiterns künftig auch anders handeln müssen, haben wir aus dem Scheitern die richtigen Rückschlüsse gezogen.

Haben wir die Erkenntnishürde erfolgreich genommen, gilt es noch, die Umsetzungshürde zu überwinden. Die richtigen Rückschlüsse aus dem Scheitern setzen wir also in die Tat um, wir handeln künftig anders. All unsere Handlungen sind letztlich in unserer eigenen Persönlichkeit begründet. Deutlich und dauerhaft andere Handlungen bedingen dadurch oftmals einer Änderung der eigenen Persönlichkeit. Dies ist jedoch nicht einfach und benötigt Zeit. Die Umsetzungshürde ist meistens schwieriger zu überwinden als die Erkenntnishürde.

Mit der Fähigkeit, die richtigen Rückschlüsse und Konsequenzen aus unserem Scheitern zu ziehen, erhöhen wir die Erfolgswahrscheinlichkeit unserer künftiger Handlungen. Außerdem erzielen wir durch das Lernen bei jeder unserer Handlungen einen Erfolg – wir haben ein Lernziel erreicht.



## Innere und äußere Faktoren für Erfolg und Misserfolg

Neben den inneren Faktoren gibt es auch äußere Faktoren, die zu einem Erfolg oder Misserfolg beitragen können.

Die äußeren Faktoren können wir nicht oder kaum beeinflussen. Man kann diese einfach als Glück oder Pech bezeichnen. Die inneren Faktoren dagegen können wir sehr wohl beeinflussen.

Wir können die Erfolgswahrscheinlichkeit unserer Handlungen erhöhen, wenn wir in der Lage sind, aus einem Misserfolg/Fehler/Scheitern zu lernen. Lernen heißt, künftig andere Handlungen vorzunehmen als jene, die zum Scheitern geführt haben. Wie schnell und wie gut wir aus einem Scheitern lernen, ist ein innerer Erfolgsfaktor, der überwiegend von uns selbst beeinflusst werden kann.

Streng genommen kann aber ein Scheitern, dessen Ursache überwiegend darin liegt, dass wir „aus Fehlern und Scheitern nichts gelernt haben“, als Versagen bezeichnet werden. Wir sind überwiegend selber schuld, wenn wir daraus nicht lernen.

Dabei wird ein „nicht überwinden können“ der Umsetzungshürde noch eher als Scheitern betrachtet. Die Erkenntnishürde nicht überwinden zu können, wird dagegen in unserer Kultur wohl überwiegend als Versagen bewertet.

### Failing Forward

*Fehler als Weg zum Erfolg begreifen*

- Fehler wagen
- Aus den Fehlern lernen, dann besser machen

### Design Thinking

*Kreative Lern- und Verbesserungsschleifen, mit Fokus auf Produkteigenschaften*

- Erfolg: Produkt/Dienstleistung löst Problem
- Misserfolg: Produkt/Dienstleistung löst Problem nicht

### Lean Startup

*Effiziente Lern- und Verbesserungsschleifen, mit Fokus auf Kundenwillen*

- Erfolg: Kunden kaufen
- Misserfolg: Kunden kaufen nicht



## Bekannte Denkmethoden zum Thema Scheitern und Erfolg

Bekannte Denkmethoden über die Zusammenhänge von „Scheitern, Lernen und Erfolg“ sind „Failing Forward“, „Design Thinking“ und „Lean Startup“. Sie ähneln sich im grundsätzlichen Ansatz, unterscheiden sich dann aber doch im Detail. Zu den drei Denkmethoden gibt es eine Vielzahl an Literatur, die mit den oben genannten Stichwörtern leicht im Internet gefunden werden kann.

„Failing Forward“ bezieht sich allgemein auf die Geisteshaltung, bei dem Fehler als Weg zum Erfolg begriffen werden sollten. Warum das ein sehr sinnvoller Ansatz ist, wurde im vorderen Teil des Handbuchs reflektiert.

„Design Thinking“ spezifiziert die möglichst effiziente Entwicklung von neuartigen Produkten. Der Erfolg hierbei ist, dass ein Produkt entsteht, welches ein bestehendes Problem möglichst gut löst.

„Lean Startup“ bezieht sich sehr stark auf das, was die Kund\*innen wollen. Ein Produkt oder eine Dienstleistung muss nicht nur ein Kunden\*innen-Problem lösen, sondern es muss auch ein geeignetes Geschäftsmodell gefunden werden, das es Kund\*innen leicht macht, zu kaufen.

„Design Thinking“ und „Lean Startup“ sind ursprünglich mehr auf berufliche oder ehrenamtliche Aktivitäten bezogen. Sie gehören auch zur Gruppe der sogenannten agilen Methoden. Zeit bedeutet immer auch Geld, da jeder Tag Kosten mit sich bringt. Deswegen sind beide Ansätze auch darauf getrimmt, möglichst schnell und effizient zum gewünschten Ergebnis zu kommen. Auch sie betonen die Wichtigkeit, schnell systematisch zu scheitern und immer wieder daraus zu lernen.



## Schnelles Lernen aus dem sowieso unvermeidlichen Scheitern führt am ehesten zum Erfolg



### Fazit zum Thema Scheitern und Erfolg

Ein möglichst allgemeingültiges Fazit aus den hier vorgestellten Reflektionen zu Scheitern und Erfolg (Wahrscheinlichkeit) und den oben kurz erwähnten agilen Denkmethoden könnte demnach lauten:

**„Schnelles Lernen aus dem sowieso unvermeidlichen Scheitern führt am ehesten zum Erfolg.“**

Im Einzelnen lassen sich daraus generell folgende konkrete Einstellungs- und Handlungsempfehlungen ableiten:

1. Zunächst das Scheitern als unvermeidlich und völlig normal verstehen und akzeptieren
2. Daraus generell für das Berufs- und Privatleben eine offene und positive Einstellung zum Scheitern entwickeln
3. Sich und Anderen gegenüber Fehler und Scheitern offen eingestehen können
4. Die richtigen Rückschlüsse aus Fehlern und Scheitern ziehen
5. Die richtigen Konsequenzen ziehen: Ich ändere künftig meine Handlungen und/oder mein Verhalten
6. Je schneller ich in der Lage bin, die Punkte 1-5 zu verinnerlichen und umzusetzen, umso wahrscheinlicher werde ich künftig meine gewünschten Ziele (=Erfolg) erreichen.

Im Endergebnis erhöhe ich damit die Wahrscheinlichkeit, dass sowohl mein Berufs- als auch mein Privatleben zu einem bestimmten Ausmaß erfolgreicher und damit glücklicher verlaufen werden.

Der schnellste Weg zu vielen Erfolgen auf neuen Wegen ist wohl der, dabei möglichst wenig Misserfolge mit unseren Handlungen zu haben. Dies gelingt uns am besten damit, die Handlungen dafür im Vorfeld darauf hin zu durchdenken, jederzeit die beste Balance/Kombination aus „bereits Bewährtem“ und „Neues Ausprobieren“ zu finden.