

side step

Beiträge zu einer
anderen
Unternehmenskultur.

Dezember 2012

Thema: sorgfältig scheitern

Erste Anzeichen von Verzweiflung auf der Chefetage. Monatelang hatte man sich auf die Gespräche vorbereitet, sorgsam den Kunden an die Hand genommen, die eigene Unternehmenswelt im hellsten Licht erstrahlen lassen – und nun war der Auftrag doch nicht zustande gekommen. Nicht zum ersten Mal lautet das Fazit: gescheitert. Etwa an den gleichen Fehlern?

Warum, bitteschön, lernt hier eigentlich niemand?

Die Welt lehrt uns scheitern

In den vergangenen Jahren haben sich das Wirtschaften (Stichworte: Internationalisierung, Demographie, Technologiesprünge) und die globale Machtarchitektur (mit dem atemberaubenden Aufstieg der Schwellenländer) grundlegend gewandelt. Damit sind Kunden, Märkte und ganze Gesellschaften in Bewegung geraten. Organisationen und Menschen sind heute mit neuen Herausforderungen konfrontiert, die bis ins Alltagsleben durchschlagen. Und das konfrontiert uns mit vielen Fragen, auf die wir noch keine Antwort haben. Was passiert, sollte Griechenland die Eurozone verlassen? Wie wird China mit seiner wachsenden Macht zukünftig umgehen? Wie wollen wir in den kommenden Jahrzehnten arbeiten, wirtschaften, leben?

Je weniger bekannt ein Problem ist, desto wahrscheinlicher entzieht es sich einem planbaren Problemlösungsprozess. Wenn wir keine klare Vorstellung davon haben, wie vorzugehen ist, hilft nur vorsichtiges Ausprobieren. Und genau darauf zu achten, was funktioniert und was nicht. Denn es wird besonders wichtig zu verstehen, warum etwas nicht klappt. Nur so lernen wir die wahren Dimensionen unserer Probleme kennen.

Wenn wir also Produkt-Flops, Klimawandel, Wirtschaftskrise und Burnout verstehen wollen, müssen wir kluges Scheitern als Erkenntnisquelle verstehen. Das macht die experimentelle Forschung uns seit Jahrhunderten vor. Fehlschläge sind ein zentrales Element von Fortschritt unter komplexen Bedingungen.

Kluge Unternehmen kennen keine dummen Fehler

Andersherum: Je mehr (und je controlling-basierter) am Geplanten festgehalten wird, desto schwieriger ist es, aus dem zu lernen, was schief läuft oder gelaufen ist. Und genau da liegt das Problem. Denn jetzt, da der Abgesang auf die klassische Unternehmensplanung verklungen ist, macht sich ein gewisses Unwohlsein in den Führungsetagen breit: Woran sich festhalten, wenn die Ziele in ständiger Bewegung sind? Wie vorankommen, wenn dem mutig in die Zukunft Voranschreitenden im immer unberechenbarer werdenden Umfeld der Boden unter den Füßen weggezogen wird? Bekommt man am Ende nicht doch immer nur das als Ergebnis, was man misst?

Die Antwort ist ebenso alt wie die Kritik an der klassischen Unternehmensplanung: Man muss lernen, lernen und nochmals lernen – und zwar, während man voranschreitet. Aber bitte als ganzes Unternehmen, kollektiv. Denn so machen es die klugen Unternehmen vor: Sie verstehen Kunden besser, ahnen deren Bedürfnisse voraus, probieren aus, testen den Markt, basteln, verbessern und lernen wiederum schnell vom Markt, um die nächste Lernschleife zu beginnen. Sie scheitern so, dass es Mehrwert bringt und eine Korrekturfunktion ins unternehmerische Handeln einbaut.

Hauptsache Gesichtswahrung

Wenn es nur so einfach wäre, wie es sich anhört. Die Kulturen vieler Unternehmen sind so stark auf die Gesichtswahrung der handelnden Akteure fokussiert, dass es ungeheuer schwierig ist, Misserfolge unternehmensöffentlich einzuräumen. Unternehmensöffentlichkeiten sind immer auch Orte potenzieller Beschämung, und entsprechend sind Akteure darauf bedacht, möglichst fehlerlos zu erscheinen. Und die Forderung nach einer innovativen Fehlerkultur verbirgt oft nur die simple Sehnsucht nach Anerkennung. Eigentlich war ich doch gut, oder? Bitte: Lob!

Die Geschichten der Gescheiterten im Narrativ der Organisation gemahnen den Einzelnen daran, lieber fehlerlos zu bleiben. Die Folge: Die Hintertüren bei innovativen und riskanten Projekten bleiben weit geöffnet, um im Falle des Misslingens Schuldige für das eigene Handeln finden zu können.

Scheitern? Ich? Nie.

Von Heiko Roehl und Martin Spilker

In den meisten Unternehmen gibt es keine Anreize für einen offenen, lernenden Umgang mit Fehlern. Gesichtswahrendes Scheitern ist in den Heldenkulturen vieler Unternehmen unmöglich. Aus Fehlern lernen sollen meist nur die anderen.

Wenn Scheitern augenfällig wird, beginnt die Suche nach den Verantwortlichen. Die oft leider schnell zu Schuldigen gemacht werden. Mit der Frage nach der Schuld wird aber die eigentliche Chance im Scheitern vertan. Kluges Scheitern versucht, die Ursachen und Wirkzusammenhänge zu verstehen, die in den ausgebliebenen Erfolg geführt haben. Und die sind in den meisten Organisationen weitaus komplexer, als es die Frage nach der Schuld andeutet.

Neue Wahrhaftigkeit

Einem Handelnden kann Scheitern nur zugeschrieben werden, nachdem er gehandelt und sein Ziel verfehlt hat. Wer schreibt „das Scheitern“ zu? Wer fällt das Urteil? Wo wird entschieden, ob der Projektleiter das Projekt in den Sand gesetzt hat oder ob das Misslingen den Umständen zuzuschreiben ist?

Ob Versagen überhaupt zugeschrieben wird, hängt nicht zuletzt vom Zuschreibenden ab. Aus Sicht der Geschäftsführung ist das Projekt möglicherweise gegen die Wand gefahren, die Produktionsleitung ist aber vielleicht froh, dass es nicht zustande gekommen ist, weil es „eh nicht sinnvoll“ war. Und aus Sicht der Familie des Projektleiters ist der Fehlschlag ein großer Erfolg, weil er jetzt wieder mit der Familie zu Abend essen kann.

Eigentlich gibt es also kein Scheitern. Es gibt nur ein nächstes Mal.

Das „Le Moissonnier“ in Köln: ein 2 Sterne-Bistro mit einem akribisch-experimentellen Chefkoch und viel angenehm unangestregter Atmosphäre. Neulich wurde es vom „Feinschmecker“ zum Restaurant des Jahres gekürt.

Der Gastronom und Unternehmer Vincent Moissonier ist ziemlich erfolgreich – und extrem entspannt. Ein Gespräch über katastrophale Anfängerfehler, dezente Präsenz, scheiternde Gäste und Erbsen mit Schinken.

„Ich hätte freiwillig hier nicht gegessen.“



Wie fühlt sich „großer“ Erfolg an?

Wir empfinden es für uns als großartigen Moment, dass wir so viel Glück haben und alles so gut läuft. Es gibt großartige Kollegen, die seit 30, 35 Jahren am Werk sind und nicht mal ein Drittel unserer Medienpräsenz bekommen. Leider.

Vielleicht haben die ein Konzept, das irgendwann fad wird.

Nicht von der Arbeit, von der Substanz her. Die kochen weiterhin Weltklasse. Aber es kommt natürlich auch drauf an, wie man das Gesamtwerk präsentiert und „verkauft“. Ein Restaurant besteht nun mal nicht nur aus seiner Küche, nicht nur aus einem Spitzenkoch. Ein Restaurant besteht aus einer Mannschaft, einem Ambiente, den Gästen, einem Gefühl des Zusammenseins.

Das „Le Moissonnier“ gibt es seit 25 Jahren. Können Sie sich noch erinnern, wie es am Anfang war?

Katastrophal. Ich hätte freiwillig hier drin nicht gegessen. Also das war grausam. Keine Erfahrung, kein Geld, wir waren am ersten Tag schon pleite. Wir hatten gar nichts. Wir hatten in der Küche einen Holztisch, einen Haushaltskühlschrank, einen wackeligen Herd. Eine Abzugshaube, die nicht funktionierte. Und sehr, sehr willige und nette Beamte der Stadt Köln, die immer ein Auge zugedrückt haben. Wir haben in den ersten drei Monaten mit einem französischen Koch angefangen, der jeden Tag betrunken war. Wir hatten auch sehr wenig zu tun. Dann ist nach sechs Monaten Eric Menchon als Chefkoch dazugekommen. Und von da an haben wir uns langsam entwickelt.

Sie haben Anfängerfehler gemacht ...

Als wir aufgemacht haben, da war ich 27. Ich hatte außer vielen Fehlern wenig davor gemacht. Und am Anfang bist du sehr impulsiv allem gegenüber. Jeden Fehler empfindest du als katastrophal grausam, versuchst nicht, daraus etwas zu lernen, sondern du versuchst, ihn zu verstecken, zu verdecken und zu erdrücken. Je älter du wirst, desto besonnener und ruhiger wirst du. Du versuchst den Menschen zu verstehen, der dir gegenübersteht. Als 27-jähriger verstehst du keinen Menschen, sondern du sagst einfach, es ist so, wie ich sage, ihr anderen haltet den Mund, weiter geht's. Das sind Fehler, die am Anfang wohl dazugehören.

Ihr Chefkoch Eric Menchon scheint kaum noch Fehler zu machen. Sie sagen sogar: Er wird immer besser, auch nach 25 Jahren. Woran sehen Sie das? Wie macht er das?

An der Einfachheit seiner Arbeit; daran, wie er Gerichte entwickelt. Mit so einer Leichtigkeit, ohne sich viele große Gedanken zu machen. Es gibt so viele Nebensachen bei unseren Gerichten, aber es macht alles Sinn. Wir sind wesentlich klarer geworden. Und Eric ist immer noch nicht am Ende seiner Kapazitäten. Er ist wirklich noch entfernt von seinem Zenit, davon bin ich überzeugt.

Ein neues Gericht soll auf die Karte. Wie entsteht das? Wer greift ein? Wer probiert? Wer entscheidet?

Wir entwickeln die Rezepte immer in zwei unterschiedlichen Abteilungen. Eric kümmert sich um die gesamten Hauptgänge und Desserts. Und ich kümmere mich um die gesamten Vorspeisen, gemeinsam mit unserem Sous-Chef. Ein Gericht braucht normalerweise drei bis sechs Wochen, bis es so ist, wie wir es haben wollen. Derjenige, der an etwas Neuem arbeitet, braucht Zeit, weil wir das nebenbei machen. An den Tagen, wo wir ein bisschen mehr Ruhe haben.

Also: Wir probieren getrennt voneinander, wir entwickeln, und wenn wir bei den Vorspeisen, Hauptgängen oder Desserts der Meinung sind, es ist präsentierbar, es ist probierbar, dann wird es angerichtet, und wir probieren. Wir sind dabei immer zu dritt. Und dann sagen wir uns, was wir nicht hören möchten: lauwarm, zu kalt, zu warm, zu bissfest, man kaut zu lang drauf, man spürt zu sehr Kardamom oder zu wenig Pfeffer. Oder: Ich verstehe den Sinn dieser Beilage nicht. Also wir schämen uns nicht, uns richtig die Meinung zu sagen. Dafür kennen wir uns einfach zu gut. Meist arbeiten wir dann noch eine Woche daran und versuchen, das Ganze fein auszutüfteln und fertig zu machen. Erst wenn wir drei der Meinung sind, es passt, dann kommt es auf die Karte.

Es gibt also eine interne Expertenkommission mit unterschiedlichen Geschmäckern. Und sie scheitern sich dann hoch zum gelungenen Ergebnis ...

Genau.

So ein Spitzen-Restaurant ist ein sehr stressiges Gebilde. Trotzdem brauchen Sie Räume und Zeiten, in denen Sie, Eric Menchon und der Sous-Chef Neues probieren, frei experimentieren können ...

Diese Zeiten nimmt sich jeder auf seine Art. Also ich kann Ihnen garantieren, dass Eric zum Beispiel sonntags und montags (Anm. der Red: Das sind die Ruhetage) mit diesem Restaurant, mit Küche, Entwicklung, Experimenten, nichts am Hut hat. Ich bin etwas anders, ich bin an den Ruhetagen öfter im Büro, lese meine Bücher, schreibe kleine Sätze über Sachen, die ich von der Kombination her gut finde, und sammle das. Eric ist jemand, der nach der Arbeit, während der Arbeit, eigentlich dauernd mit Entwicklung beschäftigt ist, nur nicht an den Ruhetagen. Er tüfelt und probiert unglaublich viel. Er ist seit drei Wochen mit einer speziellen Art von Blätterteig beschäftigt. Er will eine gewisse luftige Masse erreichen.

Von wem lassen Sie sich eigentlich sagen, dass irgendwas gelungen oder misslungen ist?

Ich lasse mir das von jedem sagen. Wirklich. Es ist mir zum Beispiel sehr wichtig, dass jeder Gast seine Meinung äußert. Am wichtigsten für mich aber ist, dass es Menschen gibt, die konstruktive Kritik äußern können, ob unter Gästen, Kollegen oder Gastro-Kritikern. Sie sagen dann zum Beispiel: Moissonnier, das hier muss nicht sein. Oder: Das ist einfach zu viel. Und dann mache ich mir Gedanken darüber und muss oft zustimmen: Da ist was dran, das müssen wir verbessern.

Aber wenn z. B. ein Kritiker sich so äußert: Was wir da gegessen haben, war miserabel – da blocke ich ab und sage: Miserabel geht bei uns gar nichts raus. Das ist nicht wahr.

Und so bin ich auch mit Gästen, die hier aggressiv werden. Da versuche ich erst mal zuzuhören. Aber wenn ich sehe, da steigert sich einer rein und ist nicht zu beruhigen, dann mache ich einen Schnitt und sage: Passen Sie mal auf, Sie haben sich vertan. Das ist einfach nicht das Restaurant, das Sie brauchen.

Kann man als Gast im „Le Moissonnier“ scheitern?

Eigentlich nicht. Obwohl: Jetzt fällt mir eine Szene ein, die vor ein paar Wochen passiert ist. Da haben sehr nette Leute an einem Tisch ein Menü gegessen. Und nach dem Essen hat einer von ihnen seine Stoffserviette genommen, sich den Mund abgeputzt und die Serviette auf den leeren Teller mit Besteck gelegt, so wie man es mit einer Papierserviette macht, wenn man Pizza gegessen hat. Ich habe das beim Abräumen gesehen und kann von meiner Erziehung her nicht anders als die Serviette nehmen und beiseite tun. Der Gast guckte mich an und sagte: Oh, jetzt habe ich mich wohl total danebenbenommen. Ich sage, nein, haben Sie nicht, aber das gehört nicht auf den Teller. Und seine drei Leute am Tisch haben sich kaputtgelacht.

Scheitern würde ich das nicht unbedingt nennen.

Nein. Es wurde ja gelacht.

Ihre „wohlunderrichteten“ Servicekräfte geben den Gästen eigentlich immer ein gutes Gefühl. Sie erklären charmant, was sich auf den Tellern abspielt. Und das ist eine Menge. Auch der Wissenschunrigste kann unmöglich alles verstehen, alles behalten, was ihm erklärt wird, höchstens Kleinigkeiten ...

Ist doch gut so. Es ist und bleibt nur Essen, das darf man nicht vergessen.

Es ist so anstrengend, wenn man Gäste hat, die total steif und un-kommunikativ sind. Wir wollen ja eine begeisterte Stimmung erzeugen, indem wir den Gästen das Gefühl geben: Entspannt euch doch ein bisschen.

Letzte Frage: Was haben Sie als Kind am liebsten gegessen?

Erbsen mit Schinken. Ich bin in Afrika groß geworden, in Obervolta – jetzt Burkina Faso. Da gab es ein Restaurant, von der katholischen Kirche geleitet, und eine Karte mit drei Gerichten. Eins dieser Gerichte war: Erbsen aus der Dose, süß, mit Schinken, salzig. Das war für mich das Größte.

Interview: Heiko Schulz



Willkes Weitwinkel

Die Mehrheit der Wähler ist überfordert, kann politisch relevante Problemfelder nicht mehr durchschauen – zu komplex, vernetzt, wissensintensiv ist alles. Nichtwissen und Irrtümer werden zur Grundlage repräsentativer Demokratie. Ist die also zum Scheitern verurteilt?

Ein Weckruf von Helmut Willke, Professor für Global Governance an der Zeppelin-Universität, Friedrichshafen.

Alle Macht den Überforderten?

Eine der eindrucksvollsten Beobachtungen demokratischen Scheiterns hat Bryan Caplan unter dem Titel „The myth of the rational voter. Why democracies choose bad politics“ veröffentlicht. Sein Kernargument ist der Unterschied zwischen „normal“ verteilten Irrtümern und Nichtwissen unter den Wählern – und systematischen Irrtümern oder Vorurteilen. Wenn die Mehrheit der Wähler aus Unwissen systematischen Irrtümern aufsitzt, dann produziert der Mehrheitswille in der Demokratie fehlerhafte und kostspielige Politik.

Beispiele: Klare Mehrheiten der Wähler (in den USA) sind für Protektionismus und für die Erhaltung von (veralteten) Arbeitsplätzen; und damit gegen die Erleichterung internationalen Handels und gegen neue Technologien und Rationalisierung. In beiden Fällen befürchten die Wähler kurzfristige Nachteile für sich. Es gibt aber einen in diesen Fällen sehr klaren Konsens der Ökonomik, dass beide politische Strategien – Protektionismus sowie Subventionen veralteter Technologien – schon mittelfristig zu erheblichen Kosten und Nachteilen führen. Individuell rationales Handeln führt also zu kollektiv irrationalen Strategien und Ergebnissen.

Schwer im Kommen: grotesker Populismus

Also alle Macht den Experten? Sicher nicht. Aber wer sich Sorgen um die Zukunftsfähigkeit der Demokratie macht, muss sich klar darüber sein: Mit zunehmender Komplexität, Interdependenz, Vernetzung und Wissensintensität der „großen“ politischen Probleme wächst die destruktive Bedeutung von Nichtwissen und systematischen Irrtümern rasant. Kritische Problemfelder wie Stabilität des Finanzsystems, Klimawandel, demographische Bedrohung der sozialen Sicherungssysteme, globale Migration, wirtschaftliche Wettbewerbsfähigkeit etc. sind genau die Felder, die hochgradige Expertise fordern – und die zugleich von systematischen Irrtümern und Vorurteilen geprägt sind. Demokratisches Scheitern in diesen wichtigen Fragen führt dann schnell zu einem Scheitern der Demokratie. Erste Fälle sind Griechenland oder Italien (eine Regierung aus Experten ohne einen einzigen gewählten Repräsentanten), aber auch die populistischen Regime eines Hugo Chavez in Venezuela oder die grotesk populistischen Programme eines Bidsina Iwanischwili in Georgien oder eines Frank Stronach in Österreich. Von einem Mitt Romney in den USA nicht zu reden.

Es ist zu befürchten, dass dies nur der Anfang ist. Viele politisch relevante Problemfelder können von Laien, also der großen Mehrheit der Wähler, nicht mehr durchschaut werden. Wenn aber systematisches Nichtwissen bei Wählern und Gewählten die „normalisierte“ Grundlage demokratisch produzierter politischer Strategien und Programme wird, dann gerät Demokratie als Steuerungsform komplexer moderner Gesellschaften auf eine abschüssige Bahn. Vielleicht muss die Demokratie scheitern, um uns allen die Gewichtigkeit des Problems vor Augen zu führen. Die Kosten aber wären unabsehbar. Klüger wäre es dann doch, eine neue, vorausschauende Art des Lernens zu lernen – gerade hinsichtlich der notwendigen Transformation der Demokratie.

James Dyson der 5127



*Das kann man von James Dyson lernen:
„Ein guter Arbeitstag beginnt mit Frustration. Die sorgt in der Regel
dafür, dass man sich mehr konzentriert.“*

James Dyson (geb. 1947 in Norfolk) stammt aus einer Intellektuellenfamilie. Wohin man auch guckt im Stammbaum: lauter Lehrer, Priester, Altphilologen. In der Dyson-Familie wird traditionell lieber gedacht als hergestellt. James aber studiert – dezent rebellisch – Produktdesign und verliebt sich in Technik. Er wird der erste Dyson, der etwas „Echtes“ produzieren will.

15 Jahre oder 5126 Prototypen lang experimentiert Dyson in einer kleinen Werkstatt an seiner großen Idee herum: Er will der Welt einen Staubsauger ohne Beutel schenken (der nach dem Prinzip des Fliehkraftscheiders funktioniert). Zu dieser Zeit des Radikalexperimentierens ist er schon verheiratet und Vater von drei Kindern. Die Familie hungert, und seine Frau muss die Kleidung für alle fünf selbst nähen, hält aber fest zu ihrem charmant besessenen James. Als Künstlerin kennt sie das: festhalten an einer Idee, von der man (wenn auch sonst keiner) überzeugt ist.

Der 5127. Prototyp bringt den Durchbruch, der beutellose Sauger wird ein Weltenerfolg.

Heute ist James Dyson berühmter als Daniel Düsentrieb, leitet ein Unternehmen mit 3.600 Mitarbeitern, davon 600 Ingenieure, eine Stiftung, berät den Premierminister, besitzt einen Düsenjet der Royal Air Force und einen Weinberg in Südfrankreich. Er innoviert munter immer weiter (u. a. einen WC-Händetrockner, einen rotorlosen Ventilator), zur Zeit gilt seine Aufmerksamkeit dem „Digitalmotor“, der Neuerung des Elektromotors.

Sir Ernest Shackleton der Change-Manager



*Das kann man von Sir Ernest Henry Shackleton lernen:
„Ein lebendiger Esel ist besser als ein toter Löwe.“*

Sir Ernest Henry Shackleton (1874-1922) liebt Tabak, Whiskey, Frauen, die Pole (Nord und Süd).

Als Entdecker versagt er im ganz großen Stil.

Shackleton leitet drei Antarktisexpeditionen, seine Erfolgsquote ist dabei verheerend: Keine erreicht ihr Ziel.

Er führt seine Mannschaften in aussichtslose Situationen. Sie müssen Pony- und Schlittenhundefleisch essen, verbringen alptraumhafte Nächte in gefrorenen Schlafsäcken. Der Abenteuer-Super-GAU ist sicher die Endurance-Expedition von 1915. Sie besteht aus zwei Gruppen, die auf zwei Schiffe verteilt sind. Die Endurance, mit Shackleton und der Hauptgruppe, soll in die Weddell-See segeln, um dort zu landen. Die Aurora soll zur gegenüberliegenden Seite des Kontinents reisen und eine Reihe von Depots anlegen. Shackleton will mit der Hauptgruppe als Erster die Antarktis zu Fuß durchqueren, doch die Forschungsreise ist zu Ende, bevor sie begonnen hat. Die Endurance bleibt im Packeis der Weddell-See stecken, wird vom Eis zermalmt und sinkt. Die Mannschaft kann sich gerade noch in Rettungsboote aufs offene Meer und schließlich auf Elephant Island retten. Sie muss insgesamt anderthalb Jahre ausharren, praktisch immer in Lebensgefahr. Der Text der Anzeige, die Shackleton angeblich zur Crew-Suche aufgesetzt hatte, erweist sich als noch untertrieben: „Men wanted for hazardous journey. Small wages. Bitter cold. Long months of complete darkness. Constant danger. Safe return doubtful. Honour and recognition in case of success.“

Die schwere Niederlage des Expeditionsleiters Shackleton ist die große Stunde des Krisenmanagers Shackleton. Mitten im Desaster gibt er sein ursprüngliches Ziel von einem Moment auf den anderen auf und setzt sich ein neues: die Rettung seiner Männer. Dabei erweist er sich als depressionsimmuner, unkonventioneller Anführer. Er kippt Hierarchien, teilt Zelte, Pflichten und Kekse mit seinen Leuten und legt mit einer kleinen Gruppe in einem Rettungsboot 1.500 Kilometer zurück, um Hilfe zu holen. Und das Unmögliche gelingt: Alle Mitglieder der Hauptgruppe überleben.

Heute wird Shackleton als supermodernes Manager-Vorbild gefeiert. Als jemand, der gezeigt hat, wie Führung in Zeiten der Unsicherheit aussieht; und wie man sich in blitzschnell wechselnden Kontexten verhält.

Shackleton, der ultimative Disasterpragmatiker.

Alberto Giacometti der Nie-Zufriedene

Alberto Giacometti wird 1901 geboren, beginnt 1919 ein Kunststudium und bezieht 1925, gemeinsam mit seinem Bruder Diego, ein Elends-Atelier im Pariser Bohème-Quartier Montparnasse, in dem er bis zu seinem Tod 1966 wirkt. Irgendwann in der zweiten Hälfte der 1930er Jahre will Giacometti nur schnell ein paar Kopfstudien machen – gerät dann aber in eine Endlosschleife des Perfektionswahns. Seine Köpfe und Figuren (meist aus Bronze) werden immer kleiner, dünner, leichter. Er findet zu seinem ureigenen Stil der Magerkeit, Ausmergelung. 1948 in New York dann: die erste Einzelausstellung mit den strengen, fadendünen, ausgezehrten Plastiken. Sie bringt den künstlerischen Durchbruch. Giacometti aber bleibt ein extremer Eigenbrötler, auch nachdem er 1949 die 22 Jahre jüngere Lehrertochter Anette Arm heiratet. Sofort macht er klar, dass ihn die Ehe zu nichts verpflichtet. Er sei Künstler. Darum gehe es ihm zuerst und zuletzt.

Giacometti kennt nur den Krisenmodus. Ständig zweifelt, hadert, schwankt er. Keine seiner Skulpturen ist je fertig (für ihn), ständig wird re-giacomettisiert. Irgendwann aber gibt er immer auf, bricht ab, lässt das für ihn höchstens halbfertige Werk stehen. Er kann einfach nicht zufrieden sein mit sich und dem, was er schafft. Oft fühlt er sich kurz vor dem künstlerischen Ziel, aber nie am Ziel ein wahres, glaubhaftes Menschenbild zustande zu bringen.

Im ständigen Scheitern und Nurhalbfertigsein entsteht ein total originelles bildhauerisches Werk des 20. Jahrhunderts. Ohne direkt erkennbare Vorläufer und Nachfolger kreiert Giacometti einzigartige Skulpturen, Statuen, Plastiken und wird – nicht nur von Jean Paul Sartre – als Meister der „Erscheinungen und Entschwindungen“ verehrt.

Nicht dass ihn selbst das interessiert hätte, aber: Giacometti wird posthum, auch ökonomisch betrachtet, zum Superstar. Seine Bronzeplastik „L'Homme qui marche I“ erzielt bei einer Sothebys-Auktion die unfassbare Summe von 65 Millionen Pfund.



Das kann man von Alberto Giacometti lernen:
„Je mehr man scheitert, desto erfolgreicher ist man.“

Vorbildlich scheitern

Quellen: wired.com, faz.com, nzzfolio.ch, brandeins.de, wikipedia.de, guardian.co.uk, albertogiacometti.com, James Lord: „Alberto Giacometti“, Jonathan Franzen: „Die Unruhezone“

Charlie Brown der Starke

Charlie Brown ist Sohn eines Friseurs, größerer Bruder von Sally und Besitzer des durchgeknallten Beagle Snoopy. Er scheint in einer netten, adretten amerikanischen Vorstadt zu leben. Tatsächlich ist es ein Kosmos der Absurditäten, Niederlagen, unglaublichen Debakel und unerfüllten Liebe.

Charlie ist immer sauber gekleidet, eloquent, bemüht, hilfsbereit, aber leider ein ewiger Verlierer und Pechvogel. Die Klasse lacht ihn beim Buchstabierwettbewerb aus, er bekommt keine Valentinskarten, die Baseballmannschaft, die er managt, gewinnt nur ein einziges Mal (und bekommt den Sieg dann wieder aberkannt). Sein Drache landet regelmäßig im drachenfressenden Baum. Und natürlich ist er ohne Chancen bei den Mädchen, vor allem bei dem kleinen rothaarigen, in das er verliebt ist.

Charlie Brown ist Comic-Hiob und Lehrmeister. Er lehrt uns Empathie mit Losern und was Desillusionierung, Demütigung, Schwermut, Einsamkeit, Unsicherheit bedeuten. Er trägt sein schweres Los eines ernsthaften, von Misserfolgen geplagten, manisch-depressiven Kindes mit Würde und Humor.

Dafür wird er zwar nicht vom kleinen rothaarigen Mädchen, aber von Millionen Lesern geliebt.



Das kann man von Charlie Brown lernen:
„Manchmal liege ich nachts wach und frage mich: Was habe ich falsch gemacht? Dann spricht eine Stimme zu mir: „Das wird länger als eine Nacht dauern.“

„Design Thinking“ wurde in den 1960ern von Produktdesignern, Werbern, Regisseuren, Architekten erfunden. Im Mittelpunkt der Denk-Methode: das probeweise Handeln und immer wieder neue Verwerfen von Entwürfen. Momentan ist das methodische Probe-scheitern in Managementkreisen wieder schwer im Kommen. Worum geht es?

Der Manager als Möglichkeitsmensch

Design Thinking ist

: angesagt

Design Thinking wurde in Unternehmen jenseits der Kreativindustrie ursprünglich angewandt, um neue Produktideen zu entwickeln. Verhältnismäßig brandneu ist, was der Schweizer Alexander Osterwalder ertüfelt hat – ein prototyp-basiertes System, das Unternehmen hilft, ihre wichtigsten Produkte zu verbessern: die Geschäftsmodelle.

Mittlerweile behaupten viele Top-Firmen, „Design Thinking“ anzuwenden, um ihre Innovationskraft, Kreativität und Wettbewerbsfähigkeit zu stärken. Außer den Kreativgranaten Nike und Apple auch dem Selbstverständnis nach superseriöse Unternehmen wie Swisscom oder die Deutsche Bank.

: eine andere Art zu denken

Design Thinking etabliert ein Gegenmodell zu den ermüdenden, oft end- und erfolglosen Meeting-Verbalschleifen. Man lernt dabei so zu denken, wie es Gestalter tun: visuell und in Möglichkeiten / Alternativen. Und eben nicht wie Naturwissenschaftler: „Da ist ein Problem, dafür brauche ich die beste (einzige) Lösung“. Das funktioniert nicht, wenn die Dinge komplex werden (das werden sie heute immer) und es um die Gestaltung von Zukunftsentwürfen geht. Dann ist der Weg zu Lösungen über Nebenwege, Experimente, Prototypen eben oft der goldene.

Design Thinking ist also eine Denk- und Prober-Methode, um Lösungen zu entwickeln, die absolut und tatsächlich neuartig sind. Manche (wie Ulrich Weinberg, der Leiter des Design-Thinking-Studiengangs an der Uni Potsdam) nennen es „erfinderisches Entwickeln.“

: auf Menschen konzentriert (nicht auf Funktionen)

Wenn Organisationen sich weiterentwickeln wollen, neigen sie immer noch dazu, sich auf Technologie zu konzentrieren und vor allem in Funktionen zu denken. Design Thinker aber sind nicht auf Technik und Funktionen, sondern auf den Menschen konzentriert. Genauer: auf Mitarbeiter und Kunden gleichermaßen.

: betont kooperativ

Teamwork und Multidisziplinarität sind ja per se gut. Echte Design Thinker aber glauben: Es kommt nichts Lohnendes dabei heraus, wenn innerhalb eines Teams ein Experte oder eine Disziplin (z.B. Maschinenbau oder Produktdesign) dominiert. Dominanz einer Person bedeutet den Verlust von etwas, das im Design Thinking unbedingt notwendig ist: Perspektivenvielfalt.

: immer kontextabhängig

Larry Leifer, ein Design-Vor-Thinker meint: „Nichts ist perfekt, weder das Produkt noch die Dienstleistung. Es ist immer die Frage, wo durch wen Produkte oder Dienstleistungen genutzt werden sollen. Kontexte, Situationen erlauben zufriedenstellende Lösungen, keine optimalen.“

total prototypisch:

Beim Design Thinking geht es also darum, bisher ungelöste Probleme durch die Gestaltung von Prototypen und Artefakten zu lösen. Prototypen sind „Vor-Bilder“ oder „Vorlagen“ (griechisch: proto=vor), prototypisieren ist deshalb das Verfahren, das vor der Serienfertigung, also „vor dem Produkt“ liegt. Im Design Thinking kann ein Prototyp die Form einer Skizze, eines Modells aus Pappe, eines Rollenspiels oder einer Computersimulation annehmen und wird ständig durch Feedback von anderen optimiert. Man bewegt sich in Schleifen von der Vorstellung eines Idealzustandes über Prototypen hin zu etwas konkret Neuem. Mit jeder Schleife gilt es, mehr Informationen ins Gedankenmodell, in die Prototypen zu bringen. Das ist eine intellektuelle Übung. Das muss man nur oft genug machen, dann hat man es intus.

: etwas für Möglichkeitsmenschen

Management ist heute an bestehenden Ressourcen orientiert, ein Unternehmen möchte sich mit den vorhandenen Ressourcen irgendwohin, in die Zukunft bewegen. Design Thinker verstehen es, sich von diesen Ressourcenzwängen freizumachen. Sie wollen ihre Vorstellungen von einem Idealzustand real werden lassen: durch Modellieren, Visualisieren, Probehandeln. Sie gehen von der möglichen Zukunft aus – und nicht von den beschränkten Beständen des Jetzt. Oder wie Robert Musil, der Erfinder des Möglichkeitssinns meinte: Es geht dabei um das „Erzeugen oder Herausanalysieren von Möglichkeiten“, darum, „das Noch-nicht-zu-Ende-Gekommene des Menschen, den Anreiz seiner Entwicklung am Brennen“ zu halten. Nicht einfach für Manager, die so ans Lineare und Kausale gewöhnt sind.

: offen fürs Scheitern

Design Thinking könnte von den drei Prinzen von Serendip erfunden worden sein, denn es integriert Scheitern als wichtigen Aspekt des Lernens und von Entwicklung: Gescheiterte Experimente können uns unerwartete Erkenntnisse schenken, die wir benötigen, um eine Entwicklungsstufe höher zu steigen.

Vor über 250 Jahren schrieb der britische Historiker und Schriftsteller Horace Walpole einen Brief an Sir Horace Mann und kreierte darin den Neologismus „serendipity“. Einerseits bezogen auf das persische Märchen „Die drei Prinzen von Serendip“, die auf einen (Erkenntnis-)Schatz stoßen, den sie nicht gesucht hatten. Andererseits auffassbar als Wortspiel aus „serene“ (heiter) und „pity“ (Pech). Der Begriff beschreibt also den Weg zum Neuen, Faszinierenden, oft Bahnbrechenden durch Zufallsentdeckungen. Neuzeitlich kennt man das Prinzip vielleicht aus Meetings (vom Brainstormen) oder dem Internet (von dem, was passiert, wenn man sich dem Surfen oder Hyperlinken hingibt).

Als berühmtester Fall von Serendipität gilt die Entdeckung Amerikas. Dabei stach Christopher Kolumbus im Grunde nur in See, um den Weg nach Indien auf dem Westkurs zu finden. Natürlich eine große Unternehmung. Aber eher Peanuts gegen die Entdeckung eines neuen Kontinents.

Das vielleicht beste moderne Beispiel klebt ziemlich sicher auch irgendwo in Ihrem erweiterten Schreibtischumfeld: das Post-it, vom US-amerikanischen Magazin „Fortune“ als eine der wichtigsten Erfindungen des 20. Jahrhunderts gepriesen. Neben der Boeing 707 oder der CD. Dabei sind die kleinen gelben Klebezettel ursprünglich nur das Überbleibsel eines gescheiterten Projektes: der Suche nach dem stärksten Klebstoff der Welt.

Ähnlich lief es beim Teebeutel ab. Auch der wurde nur durch einen Zufall erfunden: Ein US-amerikanischer Teehändler hatte sich vorgenommen, beim Transport etwas Geld zu sparen. Also füllte er die Teeproben nicht in teure, weil schwere Blechdosen ab, sondern in kleine Seidenbeutel. Die Kundschaft wiederum tauchte die Beutel mit Tee kurzerhand ins Wasser, um sich das Abseihen und das Umfüllen in eine zweite Kanne zu ersparen. Man ging einfach davon aus: Dafür sind die Beutel ja wohl da.

Auch der Klettverschluss war so eigentlich nicht geplant. Schuld waren vielmehr ein Hund, einige Früchte der *Arctium lappa* und die Neugier eines Schweizer Ingenieurs. Der wunderte sich nämlich, dass besagte Früchte im Fell seines Hundes zum einen so locker hängen blieben. Und zum anderen auch beim kraftvollen Abziehen einfach nicht zerbrachen. Unterm Mikroskop sah der Ingenieur und Hundefreund, dass hochelastische Mikro-Häkchen schuld waren. Auch wenn bis dahin niemand danach gefragt hatte: Der Klettverschluss war geboren. Und revolutionierte das Verknüpfungs- und Verbindungswesen.

Auf dem Holzweg ins Glück

Erst geht alles schief, dann sind alle überglücklich.

Kurze Würdigung eines schon lange erfolbringenden Prinzips: Serendipität.

Augen auf beim Scheitern

Das Serendipitätsprinzip hat nach der Entdeckung Amerikas allerdings nicht nur scheinbar Sekundäres wie Klebezettel, Teebeutel oder Klettverschlüsse hervorgebracht, sondern auch Porzellan, Penicillin, Viagra, die Fotografie, Teflon und wissenschaftlich wirklich Bahnbrechendes wie die Röntgenstrahlen oder die so genannte kosmische Mikrowellenhintergrundstrahlung. Auch sie wurde eher nebenbei entdeckt: beim Testen einer besonders empfindlichen Antenne, die ursprünglich für das Experimentieren mit Satelliten entwickelt wurde. Auf die Entdecker Arno Penzias und Robert Woodrow Wilson trifft im Speziellen zu, was Louis Pasteur grundsätzlich meinte: „Der Zufall begünstigt nur einen vorbereiteten Geist.“ Am Ende gab es für die beiden nämlich den Physik-Nobelpreis.

Wenn man dem Medientheoretiker Norbert Bolz folgen will, dann ist es fürs heutige Leben und Arbeiten unbedingt lohnenswert, sich an den drei Prinzen von Serendip zu orientieren. Denn deren Art von Neugier sei eine Verbindung von „Überraschungserwartung und Problemlösungsverhalten“; und damit eine hypermoderne Grundhaltung.

Dürfen wir Sie etwas fragen?

Diesmal:
Wird in der Schule noch gescheitert?

Corinna (48),
Englischlehrerin an einer Realschule.

Wie wird mit „Fehlern“ im Bildungsumfeld umgegangen?

Unterschiedlich. Wenn Schüler Fehler machen, sind wir Lehrer angehalten, ihnen das höchste Maß an Rücksicht und Geduld entgegenzubringen. Andersherum: Wenn ein Lehrer einen Fehler macht, wird er schnell zum Gespött der ganzen Klasse und hat oft Schwierigkeiten, seine Autorität zu wahren.

Es zeichnet sich ab, dass Verständnis bei eigenem Scheitern immer gern genommen und gar verlangt wird; andersherum wird jedes Scheitern eines anderen zur Demontage genutzt.

Scheitern Schüler heute überhaupt noch? Wenn ja, woran?

In erster Linie an ihrer Selbsteinschätzung und Einordnung in ein soziales Gefüge. Es fehlen Bereitschaft, Tun und Denken zu reflektieren und die Fähigkeit, Respekt zu zollen. Auch die Fähigkeit, Niederlagen wegzustecken und positiv für sich zu nutzen, ist an vielen Stellen verloren gegangen. Oft rühmen sich Schüler, wenn sie mit Ach und Krach eine Vier minus bekommen haben. Teilweise werden die schlechten Schüler regelrecht gefeiert. Auf ermahnende Worte reagieren die meisten dann amüsiert und scheinbar unbeeindruckt. Schickt man einen Schüler allerdings vor die Tür, weil er permanent stört, kommt es zu panischen, teilweise aggressiven Reaktionen. Weil das soziale Ansehen beschädigt wurde.

Wer ist für diese Entwicklung verantwortlich?

Nun ja. Sagen wir so: Es ist oft das Vorgelebte, das dem Kind eine verzerrte Wahrnehmung von Scheitern gibt. In erster Linie sind es natürlich die Eltern, die vorleben. Die wiederum nehmen gesellschaftliche Einflüsse auf und richten sich, wenn auch oft unbewusst, danach. In einer Welt, in der ein Manager für sein Versagen Millionenabfindungen bekommt und nach einem Klaps auf die Finger weitermachen kann, wundert mich das nicht.

Wie reagieren Eltern auf Schulprobleme ihrer Kinder?

Ich beobachte häufig, dass Eltern bei den berüchtigten Elternsprechtagen immer mehr eine Haltung einnehmen, als ginge es dabei um sie. Kritik am Kind bedeutet für Eltern oft, persönlich angegriffen zu werden. Das ist erst mal nichts Verwerfliches. Aber die Eltern gehen eben immer weniger konstruktiv mit Kritik um. Es scheint, als wüssten die Eltern sogenannter Problemschüler ebenso wenig mit Scheitern umzugehen wie ihre Kinder.

Was sollte sich am Empfinden für „Scheitern“ ändern?

Das Bewusstsein müsste sich wandeln: Scheitern heißt zwar im ersten Moment Gesichtsverlust. Jedoch ist das, was man daraus macht, viel wichtiger und nachhaltiger, als den Anschein des „Nicht-Scheiterns“ krampfhaft zu wahren.

Vielen Dank!

Interview: Jean-Pascal Maron

Glossar des Versagens

Achtungserfolg

Achtung, wenn jemand – ob im Politikspiel um Wähler oder im DFB-Pokal – von Achtungserfolgen spricht. Das ist eine beliebte Beschönigungsvokabel von Verlierern, die mit noch Schlimmerem, vielleicht sogar Katastrophalem rechnen mussten. Aus übergeordneter Wettbewerbs-Sicht sind Achtungserfolge nur die rhetorische Umdeutung von mildem Versagen, dezentem Verlieren, glimpflichem Floppen. Deshalb werden Achtungserfolge auch nicht gefeiert, sondern schnell runtergeschluckt.

Ausgezeichnet

Der Ig-Nobelpreis, vergeben von der Harvard University, ehrt bizarr klingende wissenschaftliche Arbeiten. Er will Menschen erst zum Lachen, dann zum Nachdenken, dann dazu bringen, sich für Wissenschaft, Medizin und Technologie zu interessieren. 2012 ging der Ig-Nobelpreis in Psychologie an Anita Eerland, Rolf Zwaan und Tulio Guadalupe für ihre Studie „Der Eiffelturm sieht kleiner aus, wenn man sich nach links lehnt.“

Doppelfehler

Die Schweizer Psychologin Maria Spychiger, spezialisiert auf das Lernen aus Fehlern, hat vor einiger Zeit in einer Feldstudie die Fehlerkultur an Lernanstalten untersucht. Mit verhältnismäßig verheerenden Ergebnissen. Nicht nur, dass in den untersuchten Schulen oft immer noch Häme, Spott, Druck und Angst das Klima beherrschten, auch die Lehrmethoden seien essentiell verbesserbar. So sei eine „Fehlervermeidungsdidaktik“ weit verbreitet, geprägt von Lehrern, die es Kindern ersparen wollen, etwas nicht richtig zu machen, weil sie denken: Wer Fehler macht, blamiert sich. Noch heftiger: Im Unterricht kommt es regelmäßig zu sogenannten „Doppelfehlern“: Auf eine falsche Antwort der Schüler folgt eine Fehlentscheidung der Lehrkraft. Die wischt die Antwort (und das Selbstbewusstsein des Schülers) weg

und ruft kommentarlos den nächsten Schüler auf, anstatt den Fehler zu hinterfragen. Nicht nur Maria Spychiger meint: Höchste Zeit für ein Umdenken in Schulen und anderen Organisationen. Sonst verschwindet einfach zu viel Lernpotenzial in den schwarzen Löchern schlecht justierter Lernrituale.

Juroren

Lange vor Assessmentcentern und DSDS gab es den Pariser Salon, die von König Ludwig XIV. 1667 initiierte bedeutendste französische Kunstausstellung. Eine Jury vorwiegend aus Mitgliedern der königlichen Kunstakademie bestimmte, welche Bilder ausgestellt wurden: nur solche, die dem offiziellen höfischen Kunstgeschmack entsprachen. Neue Ideen: unerwünscht.

Das ging knapp 200 Jahre lang gut. Bis es die Juroren 1863 bei der Bewerberauswahl etwas zu intrigant und reaktionär trieben. Die geschmacklich stark abweichenden und deshalb chancenlosen jungen Wilden um Monet, Manet, Renoir und Sisley statuierten ein Exempel der Wehrhaftigkeit gegen Jury-Willkür. Sie eröffneten mit Hilfe von Kaiser Napoleon III. die erste bedeutende Gegenexposition zum Pariser Salon: den Salon der Zurückgewiesenen („Salon des Refusés“). Die Kunstinnovatoren machten sich also kurzerhand auch zu Juroren und geleiteten sich – schicksalsgöttergleich – selbst in ihre Karrieren.

Nullfehlertoleranz

Ein Begriff, der von Geräteherstellern stammt, die verlangen (oder behaupten), dass keine der von ihnen verbauten Komponenten einen Mangel hat. Absolute Fehlerfreiheit ist heute aber auch im Sportbusiness angesagter denn je. So verpflichten die Strategen eines britischen Profi-Radteams ihre Fahrer neuerdings zu Doping-Ehrenerklärungen. Die Teammitglieder müssen per Unterschrift schwören, nie gedopt zu haben und nie zu dopen, also zu 100 Prozent sauber zu sein. Bei Verstößen drohen

Prozess und/oder Rauswurf. Dazu kann einem die legendäre Bemerkung von Papst Johannes XXIII., einer Art höchster Instanz für Fehlertoleranz, einfallen: „Ich bin zwar jetzt unfehlbar, gedenke aber nicht, davon Gebrauch zu machen.“

Shitstorm

Neudeutsch für „Empörungsturm im Internet“. Ein typischer Shitstorm umfasst Blog-Beiträge oder -kommentare, Twitter-Nachrichten oder Facebook-Meldungen und dauert ca. zwei Wochen. Durcheinandergewirbelt werden dabei sachliche Kritik und gute Argumente mit völlig unsachlichen Beiträgen, gern Beschimpfungen, Bedrohungen und andere Attacken. Ein Shitstorm braut sich üblicherweise als Stürmchen über einer Person, einem Profil, einem Account zusammen, kann aber rasend schnell wachsen und auf seinem Höhepunkt geradezu gigantische Ausmaße annehmen, wobei die Masse der Sturmbeiträge das Ziel letztlich zumüllt. Besonders perfide: Es reichen schon eine unbedachte Bemerkung, eine flapsige Antwort auf eine Anfrage oder eine kleine Prise Überheblichkeit, um ihn zu entfesseln. Die Sturmschäden können massiv sein: Ganze Reputations, Marken, Unternehmen sind schon darin untergegangen – oder zumindest spürbar destabilisiert worden.

Der Philosoph Byung-Chul Han beurteilt die Macht der Empörungstürme deshalb so: „Souverän ist, wer über die Shitstorms des Netzes verfügt.“

Quellen: grossnationalhappiness.com, happyplanetindex.org, heute.de, wikipedia.de, hfmdk-frankfurt.info, britannica.com, elektronik-net.de, harvardbusinessmanager.de, sueddeutsche.de, duden.de, focus.de, plato.stanford.edu, zeit.de, pss.sagepub.com, improbable.com, fr-online.de

IMPRESSUM

Herausgeber Bertelsmann Stiftung
Kompetenzzentrum Führung und Unternehmenskultur
Carl-Bertelsmann-Str. 256, 33311 Gütersloh, Deutschland
sidestep@bertelsmann-stiftung.de
Verantwortlich Martin Spilker

Redaktion

Bertelsmann Stiftung, Büro Oklahoma, Prof. Dr. Heiko Roehl
Konzept Büro Oklahoma, Köln
Design Büro Grotesk, Düsseldorf

Abbildungen Vincent Moissonier: Vincent Moissonier
Dyson, Shackleton, Giacometti: dpa Picture-Alliance GmbH;
Charlie Brown: Bulls Pressedienst GmbH

P.S.



Wo ist Scheitern nicht peinlichkeits- oder schambesetzt, sondern gilt als Begleitprodukt von Innovation? Im Silicon Valley, dem El Dorado für Start-ups. Von dort stammt auch die Idee zu einer Konferenz für Unternehmer, Investoren, Entwickler und Designer, die ihre eigenen Fehler und die anderer begutachten, analysieren, auch feiern. Um dann zu neuen Erfolgsufern aufzubrechen.

Failcon, die Konferenz gewordene Fehlerfreundlichkeit, findet mittlerweile regelmäßig auch in Paris, Buenos Aires, New York und Berlin statt. (thefailcon.com)



Wählen Sie Ihren Sündenbock des Monats!

Der Religionsphilosoph René Girard hat den „Sündenbockmechanismus“ als These über die Aufrechterhaltung menschlicher Gemeinschaften erfunden: Wenn diese sich existenziell bedroht fühlen, suchen sie sich einen Sündenbock (eine Gruppe wie „Die da oben“, die 7 Erdbebenforscher von L'Aquila; oder eine Person wie Lance Armstrong oder Jérôme Kerviel); dann stellen sie eine krude kausale Verbindung zwischen ihm und der Bedrohung her. So wird das Übel veräußert. Der Bock ist erlegt, die Gemeinschaft wieder stabilisiert und froh.

Probieren Sie es aus! Einfach Sündenbock wählen und auszeichnen.

