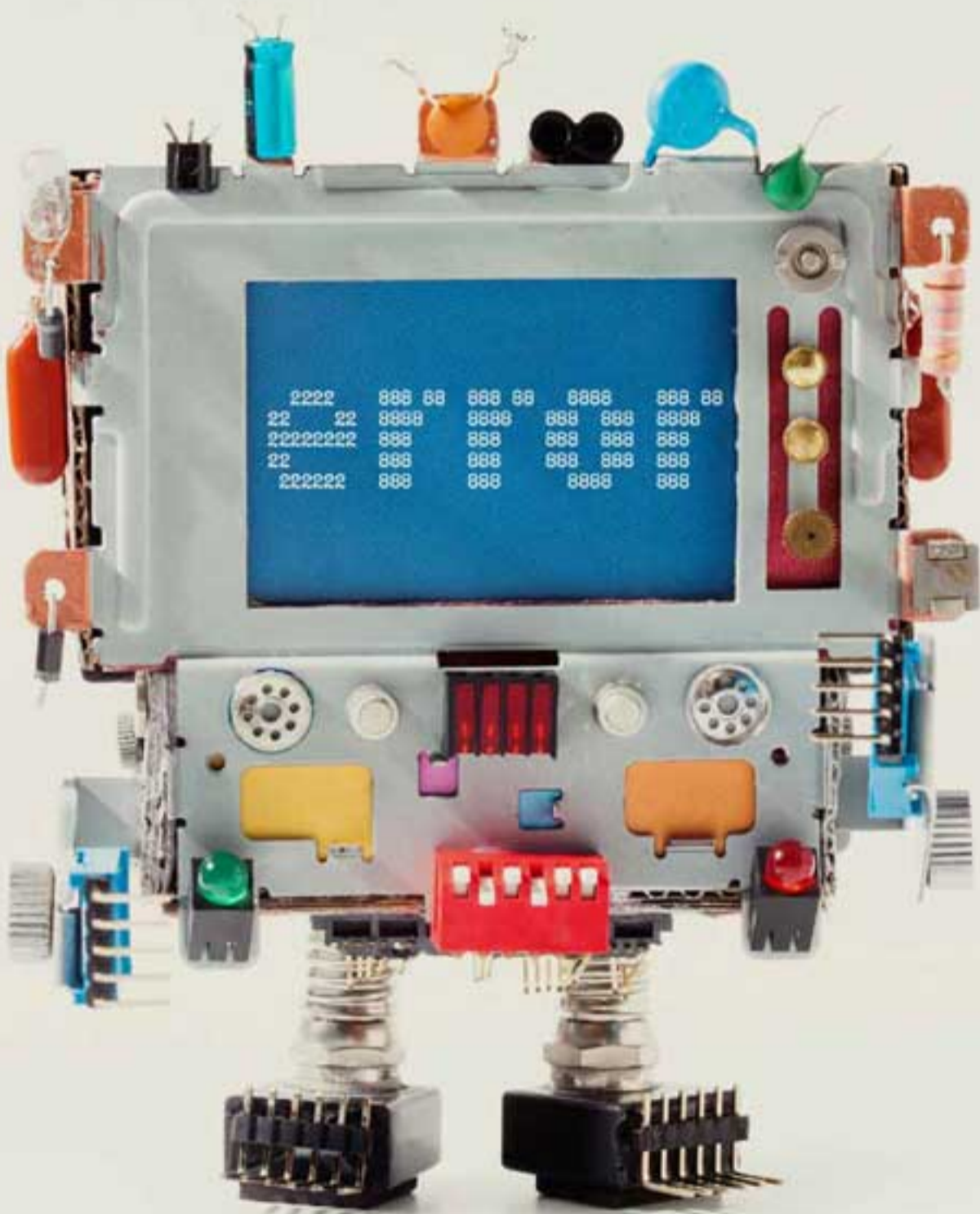


Hēallo!



#02

Herbst 2018

Fehlerkultur

Héallo!

Die Digitalisierung hat vieles verändert, auch den Umgang mit Fehlern. Wer Neues in die Welt bringen will, sagen die Entwickler der digitalen Welten, lernt schnell, dass es ohne Irrwege, Umwege und Sackgassen nicht geht. Zu neuen Ufern gelangt man nicht immer in einer geraden Linie. Fehler sind unsere Chance zu lernen; wer sie nicht zu nutzen versteht, ist dazu verdammt, auf der Stelle zu treten. Sind das alles nur Ausreden? Was sagt der Ausnahmesportler und langjährige Schwergewichtsweltmeister Dr. Wladimir Klitschko zum Thema Fehler und Niederlagen? Wie lernt man, Probleme als Herausforderungen zu sehen? Und was für Fehler waren so episch, dass man sie in Helsingborg in einem Museum bewundern kann, dem Museum des Scheiterns? Warum ehrt man in Japan mit Kintsugi, einem Kunsthandwerk aus dem 15. Jahrhundert, die Schönheit zerbrochener Keramik, die so repariert wird, dass man deutlich die Scherben erkennt?

Was versteht der Starkerfinder James Dyson unter einem „iterativen Prozess“ bei der Entwicklung neuer Produkte? In dieser Héallo! werden Sie es erfahren - unserer Ausgabe voller Fehler, Irrtümer, Irrwege und Niederlagen. „Nichts ist jemals perfekt“, sagt Dyson, „es geht immer noch besser ... Wir gehen regelmäßig zurück ans Reißbrett und überlegen: Was geht da noch?“ Genau das haben wir auch mit dieser Ausgabe der Héallo! getan. Wir nennen das genau wie James Dyson „challenging of convention“!

Herzlichst

Peter Goldammer
Chefredakteur

Herausgeber:
EOS Health Honorarmanagement AG
Lübeckertordamm 1-3
20099 Hamburg
T +49 40 524 709-219
F +49 40 524 709-619
E-Mail: co-evolution@healthag.de
www.co-evolution.jetzt

Chefredaktion: Peter Goldammer
Redaktion: Verena Wick, Jochen Brenner
Text: Andin Tegen, Marc Bielefeld
Konzeption und Gestaltung:
GUDBERG NERGER
Illustrationen: Ole Utikal
Fotos: Archive, Getty Images
Auflage: 2.000 Exemplare
Erscheinungsdatum: September 2018



DIE BESTE
PLATTE VO
N DEN STO
NES IST U
ND BLEIBT
LET IT
BE

Wunderbar falsch: Die Textarbeiten des Kulturwissenschaftlers Uwe Lewitzky gehen häufig dem Stadtleben und -erleben auf den Grund. Klug-irrsinnig, streng in der Form, mit humorvollem Hintergrund - immer wieder schafft Lewitzky eine produktive Verwirrung, die freies Denken und Erkennen möglich macht.

Museum des Scheiterns

Im schwedischen Helsingborg zeigt eine Ausstellung Produkte, die auf dem Markt gefloppt sind. Mit einer großen Portion Humor sollen Unternehmen lernen umzudenken.

Coke II aka New Coke - 1985: Lecker ist anders. Diese Cola war eine Antwort auf die geschmacklich süßere Pepsi. Der Launch ging einher mit einer gigantischen Marketingkampagne. Doch die neue Formel kam nicht gut an. Nur drei Monate nach ihrem Erscheinen wurde die Dose wieder zur „Coca-Cola Classic“.





Die 70 Ausstellungsstücke im Museum des Scheiterns zaubern fast jedem ein Lächeln ins Gesicht. Gründer und Kurator Samuel West zeigt damit, dass auch große Unternehmen immer wieder scheitern. Inspiriert hat ihn das „Museum der zerbrochenen Beziehungen“ in Zagreb. Er konnte nicht fassen, dass es so etwas gibt.



„Ist es nicht erholsam, auch mal über ein total versemmeltes Projekt zu lachen?“

Samuel West

Irgendwann ging ihm das ganze Blabla auf die Nerven. Die endlosen Erfolgsgeschichten von Unternehmen, die am laufenden Band Produkte entwickeln, die alle zu Kassenschlagern werden. Samuel West war abgrundtief gelangweilt vom Fanfarengetöse der PR-Abteilungen. Er dachte sich: Wenn statistisch gesehen bis zu 90 Prozent aller unternehmerischen Projekte scheitern, muss es doch grandiose Flops geben? Also fing er an zu recherchieren – und fand wahre Perlen.

Zwei Jahre später hatte er so viele zusammen, dass er im schwedischen Helsingborg ein „Museum des Scheiterns“ eröffnete. „Die Idee hinter dem Konzept war es, gefloppte Produkte regelrecht zu zelebrieren“, sagt Kurator West. Es gehe ihm um einen Lerneffekt in den Köpfen der Entscheider. „Wenn wir etwas Neues wollen, müssen wir doch Fehlschlägehinnehmen.“

Nicht jedes Unternehmen stellte seine Modelle aus dem Giftschrank der gescheiterten Dinge zur Verfügung. Einiges musste West nachbauen lassen. Zum Beispiel die Tiefkühlasagne-Packung des Zahncremeherstellers Colgate. „Man findet selten Unternehmen, die Fehler akzeptieren“, sagt der Organisationspsychologe, „noch seltener geben sie zu, aus ihren Fehlern gelernt

zu haben.“ Er verstehe den Vertuschungsimpuls zwar, doch manche Unternehmen würden ihre Fehler nicht einmal innerhalb der eigenen Organisation kommunizieren. „Wo bleibt da der Lerneffekt?“ Manchmal macht es ihm Spaß, ein wenig herumzuspekulieren, ob ein aktuelles Marktprodukt erfolgreich bleibt oder irgendwann in seinem Museum landet. Eine These hat er schon: „Ich glaube, dass es die Apple Watch noch zu uns schafft.“ Und wenn das Museum selbst scheitert? „Dann haben wir wenigstens eine klare Botschaft hinterlassen: Lernt aus euren Fehlern, anstatt sie unter den Teppich zu kehren.“ Scheitern sei wichtig für jede Art von Fortschritt. Gerade in Deutschland sieht West noch großen Entwicklungsbedarf. Die überwiegend hierarchisch geführten Organisationen hätten es schwer, innovativ zu bleiben, wenn Fehlerkultur nicht gelebt wird. Für ihn hat das Scheitern auch immer mit einer gesunden Distanz zu sich selbst zu tun und mit einer großen Portion Humor. „Ist es nicht erholsam, auch mal über ein total versemmeltes Projekt zu lachen?“, fragt er. In seinem Museum ist das möglich. Jedes Exponat wird hier voll ausgeleuchtet.



Rejuvenique – 1999: die Maske des Schreckens. Sie sollte mit Hilfe von Elektroschocks für eine jugendliche Gesichtshaut sorgen. Ein User beschrieb das Gefühl mit: „Tausend Ameisen, die einem ins Gesicht beißen.“ Die Maske wurde nie auf ihre Sicherheit hin geprüft – der Jungbrunneneffekt war gleich null.

Flops als Kunst



FAILED

TeleGuide – 1991: mehr Schein als Sein. Der TeleGuide war eine Art Computernetzwerk der staatlichen schwedischen Telefongesellschaft. Der Verbraucher hatte Zugang zu verschiedenen Online-Informationendiensten, darunter Telefonbuch und Wettdienste. Leider war der Vertrag zwischen Televerket, IBM und Esselte eine wirtschaftliche Katastrophe. Da sich die beiden Computergiganten weigerten, mit der Telefongesellschaft neu zu verhandeln, scheiterte das Projekt nach nur sechs Monaten. Es hatte über 200 Millionen Dollar verschlungen.



FAILE

Groove Stick – hierzu gibt es keine Jahresangabe: etwas verschlagen. Mit dem Doppelstick sollten Drummer die Hi-Hat doppelt so schnell wie gewöhnlich schlagen können. Unglücklicherweise ließen sich die anderen Teile des Drumsets damit gar nicht spielen.

FAILED



Heinz EZ Squirt – 2000: Ende mit Schrecken. Der giftgrün gefärbte Ketchup war ein großer Erfolg bei Kindern – zumal er als Merchandiseprodukt für den Kinofilm „Shrek“ auf den Markt kam. Doch schon bald ließ die Begeisterung für grüne und weitere Ketchupfarben nach und das Produkt wurde zum Ladenhüter.

FAILED



Colgate Beef Lasagne – irgendwann in den 80ern (das Unternehmen erinnert sich nicht mehr an das Produkt). Essen oder Zähne putzen? Eigentlich ist die Erweiterung der eigenen Marke lobenswert, doch diese Entwicklung ging gehörig daneben. Die Verbraucher brachten das Gericht zu sehr mit Mundhygiene in Verbindung.



Itera Bike – 1982: rostfrei und emissionsarm. Das Itera Bike war vollkommen aus Plastik und sollte die schwedische Fahrradindustrie revolutionieren. Doch die Konstruktion war so instabil, dass das Rad beim Fahren eierte. Auch die Tretkurbel brach zu schnell. Itera gehört zu Schwedens größten Flops aller Zeiten.

FAILED

FAILED



Trump the Game – 2004: game over. Hier leuchtete es den Verbrauchern nicht ein, warum sie nicht lieber Monopoly spielen sollten. Donald Trump versuchte mehrfach, das Brettspiel auf den Markt zu bringen, doch seine Version war so simpel und lieblos, dass sie kaum Käufer fand.

Toll vergeigt

Pleiten, Pech und Patzer? Her damit!
Auf „Fuckup Nights“ gehören Fehler
zum guten Management und wird
das Scheitern zur Show.



Fuckup Nights

Die Glorifizierung des Versagens: Bionade-Gründer Peter Kowalsky erzählt bei der Kölner Fuckup Night, was er aus seinen unternehmerischen Fehlschlägen gelernt hat.

Peter Kowalsky trägt grüne Jeans und braune Stiefeletten, als er die Bühne betritt, sein Hemd hängt aus der Hose, und die Geschichte seines Scheiterns beginnt er mit diesen Worten: „Ja, hallo, ich habe eine Powerpoint-Präsentation dabei.“

Im Hörsaal der Uni Köln sind alle still, denn was der Gründer der Marke Bionade gleich verkünden wird, ist eine auf den ersten Blick eher sonderbare Philosophie des Managements. Eine Art Lobgesang auf Pleiten, Pech und Pannen. Die Glorifizierung des Versagens. „Die Erfolgsgeschichte der Bionade ist eine totale Scheitergeschichte“, sagt Kowalsky, 49, zu seinem Publikum. Sagt, dass es ganz normal ist, „auf die Klappe zu fliegen“, wenn man etwas Innovatives wagt. Hinter ihm auf der Leinwand steht in diesem Moment zu lesen: „Vom Scheitern lernen.“ Und dann zählt er auf. Dass die Familienbrauerei bankrott war. Dass sie, die Mitglieder der Bionade-Familie, zehn Jahre lang an der Idee für eine gesunde Kinderlimonade gearbeitet haben. Dass danach nicht nur alle Mitarbeiter weg waren, sondern auch 1,5 Millionen Euro an Investitionen. Dass die Bionade von den Medien verrissen wurde, als sie mit McDonald's kooperierten. Dass ihnen Werbekampagnen um die Ohren gehauen wurden. Der Beamer projiziert nun diesen Satz: „Werbung - ist total in die Hose gegangen.“

Dann erzählt Kowalsky, wie sie das Scheitern ganz bewusst als Motiv für die Werbung nutzten. Dass das Getränk plötzlich „hip“ wurde und der Erfolg kam. Nun leuchtet dieser Satz auf: „Alles ist super.“ Dann verkauften sie die Marke. Der nächste Fehler, wie Kowalsky keineswegs kleinlaut einräumt, sondern lächelnd erzählt. Denn danach eröffnete sich ihm die Chance, „wieder aufzustehen“. Etwas Neues zu machen. Eine neue Idee, ein neues Produkt. Mit allem, was er aus seinen

Fehlern gelernt hatte. Das Publikum applaudiert. Es sind Studenten darunter, junge Unternehmer, Gründer von Start-ups. Kowalsky macht ihnen Mut. Der gescheiterte Erfolgsmann, der erfolgreiche Scheiterer. Und dabei ist er nur einer von vielen, die ihren Schiffbruch auf die Bühne tragen - wie hier bei den „Fuckup Nights Cologne“, wo die Kultur des Scheiterns Programm ist.

Früher wurden Patzer im Geschäftsleben nur ungern an die große Glocke gehängt. Wenn man einen Misserfolg zu verbuchen hatte, kamen Freunde oder Familie und sagten Sätze wie diese: „Mach dir nichts draus. Wir alle machen Fehler. Kopf hoch, das wird schon wieder.“ Eine kleinere oder größere Havarie im Business wurde tunlichst kaschiert, höchstens im engen Kreis hieß die Devise: Stehe zu deinen Fehlern - und lerne daraus. Dann brach die Zeit der Offenlegung an. Seit den 1990er Jahren ist die „Fehlerkultur“ zu einem feststehenden Begriff unter Managern avanciert. Zahllose Bücher und Artikel widmeten sich der „Kunst des Scheiterns“, besangen das „Menschenrecht auf Irrtum“ und schrieben Fehlern am Ende gewinnbringendes Potenzial zu. Vor allem Change- und Innovationsmanager sind heute schon fast dazu aufgerufen, Fehler zu machen, Pannen zu provozieren, Rückschläge zu akzeptieren - um letztlich klüger, effizienter und zielstrebig aus der Krise hervorzugehen. Fürs Scheitern muss sich seither niemand mehr schämen. Scheitern eröffnet vielmehr neue Chancen und ist hier und da fast schon ein Muss auf der Karriereleiter.

Höhepunkt dieser Umkehrdenke sind derzeit die „Fuckup Nights“, auf denen Manager, Politiker und Unternehmer nicht nur von Herausforderungen sprechen, sondern vor allem davon, wie sie Projekte in den Sand setzten, Produkteinführungen gegen die Wand fuhren oder wie Ideen in die falsche Richtung führten. „In Firmen oder Chefetagen von Fehlern zu sprechen oder sie gar zuzugeben, das war lange ein Tabu“, sagt der Wirtschaftspsychologe Michael Frese, Professor an der Leuphana Universität in Lüneburg und an der Business School der Nationaluniversität Singapur. „Heute hat sich das stark geändert, viele Chefs haben begriffen, dass Fehler ein Rohmaterial fürs Lernen sind.“ Frese beschäftigt sich seit 1984 mit dem Phänomen des Versagens in Unternehmen und hat den Begriff des „Fehlermanagements“ geprägt. Dass Pleiten heute regelrecht inszeniert werden, hätte allerdings selbst er nicht gedacht. Doch inzwischen sind die Fuckup Nights eine weltweite Bewegung.

Jeden Monat betreten CEOs, Unternehmensgründer und Manager aus Städten wie Berlin, Hongkong oder New York die Bühnen und sprechen offen über ihre Patzer im Business. Auf Seiten wie fuckups.de oder fuckupnights.com haben sich ganze Communitys ums Scheitern gebildet. In über 300 Städten in 80 Ländern haben bereits 1.578 Menschen ihre Fehler im Berufsleben akribisch dargelegt. Und fast 200.000 Gäste hörten zu, als Manager gänzlich ungeniert davon erzählten, wie ihr Unternehmen crashte, wie Deals platzten oder neue Strategien nach hinten losgingen. Das Motto der Scheiterfreunde: „Wir leben ohne Filter.“



#DiebestenFails: Wenn wir im öffentlichen Raum Beispiele für menschliches Versagen entdecken, können wir nicht anders - wir müssen lachen. Der Humor entsteht, wenn Ernsthaftigkeit des Bemühens auf grandioses Scheitern trifft. Oder handelt es sich am Ende gar nicht um Fehler-, sondern um Systemkritik?



„Ein kluger Mann macht nicht alle Fehler selbst, er gibt auch anderen eine Chance.“

Winston Churchill

In Dresden stand die Journalistin Inga Höltmann auf der Bühne und berichtete über ein gescheitertes Online-Magazin. Sie hielt danach einen Zettel hoch, auf dem sie sich einen neuen Leitsatz notiert hatte: „Fail harder! Scheitere härter - denn wenn ich mich nicht traue Fehler zu machen, bleibe ich stehen.“ In Berlin stellte sich der Kaffeemaschinenproduzent Hans Stier vor das Rednerpult und plauderte über die Absurditäten seiner Insolvenz. Manche Fuckup Nights werden inzwischen angekündigt wie Festivals, Karten gibt es im Vorverkauf, die Hörversionen als Podcasts, und manche der Makeloffenbarungen erlangen sogar Kultstatus. „Promiflash“ daher kommt und Schauspieler Jürgen Vogel den Firmenchef Achim Schulz dabei unterstützt, als dieser das bittere Ende seines Mountainbikehandels darlegt. Ganz ohne Happy End.

Auf einer Fuckup Night in Frankfurt stand auch schon FDP-Chef Christian Lindner und sprach über seine Zeit als Gründer. Und davon, wie seine einstige Internetfirma „Moomax“ während der Börsenblase der New Economy zerbrach. Lindner gilt seither als der „Schutzheilige der Gescheiterten“ („Spiegel Online“). Die Fuckup Nights sind ein vielschichtiges Phänomen. Vielen bieten sie lehrreiche Beispiele, anderen dienen sie als Mutmacher, den Protagonisten auch als Bühne zur Selbstdarstellung. Dabei fragt sich, ob die Inszenierungen nur eine bizarre Nische besetzen und das Scheitern zur Show machen oder ob sie tatsächlich für einen Wertewandel stehen. Noch immer spielen sich das Zugeben von Fehlern eher im „sprachlichen Bereich“ ab, sagt Professor Frese. „Im betrieblichen Alltag ist das Scheitern noch längst nicht

überall angekommen.“ In vielen Firmen werden Misserfolge noch immer abgestraft und weniger als Chance gesehen. Denn das Schwierige und

Überlegen, so gewinnt - Unterlegen und vor allem Fehler - schnellem Ziel. mit dem

der die rschen error“, nen in

einer Sekunde eine Million Fehler produzieren - allerdings auch nach zwei Sekunden die beste aller Lösungen ausspucken. Die Softwareentwickler haben das Prinzip schon lange erkannt. Frese: „Sie waren schon immer fehlerfreundlicher als klassische Produktmanager.“ In der unternehmerischen Realität hingegen herrscht derzeit eher noch ein „Clash der Philosophien“, wie Frese es nennt. Die Fehler-Verteufler hier, die Fehler-Befürworter dort. Doch die Zeiten ändern sich. Sie werden liberaler, moderner, schneller, effizienter, vielseitiger, bunter, schriller, härter und unvorhersehbarer. Vielleicht werden sie auch klüger und vielleicht sogar besser. Nicht weil die Fehler sich ändern - sondern der Umgang mit ihnen.

Die Fuckup Nights mögen darum ein schrilles Phänomen sein und nur als vorübergehende Showeinlagen existieren. Allemal aber öffnen sie eine Tür und brechen mit einem starren Denkmuster. Und das in einem sprachlich modischen Gewand: To fuck up ist gut. Vergeigen ist geil. Neu ist das alles natürlich nicht. Schon viele Dichter und Denker wussten, dass Patzer Potenzial haben und irren nicht nur menschlich, sondern durchaus auch zukunftsweisend ist.

Aristoteles sprach: „Einen Fehler durch eine Lüge zu verdecken heißt, einen Flecken durch ein Loch zu ersetzen.“ Der Historiker Thomas Carlyle sagte: „Der Schlimmste aller Fehler ist, sich keines solchen bewusst zu sein.“ Und Winston Churchill wusste: „Ein kluger Mann macht nicht alle Fehler selbst, er gibt auch anderen eine Chance.“ Der Satz sitzt. Auf einer Fuckup Night würde man heute ganz groß damit herauskommen.

In Dresden stand die Journalistin Inga Höltmann auf der Bühne und berichtete über ein gescheitertes Online-Magazin. Sie hielt danach einen Zettel hoch, auf dem sie sich einen neuen Leitsatz notiert hatte: „Fail harder! Scheitere härter - denn wenn ich mich nicht traue Fehler zu machen, bleibe ich stehen.“ In Berlin stellte sich der Kaffeemaschinenproduzent Hans Stier vor das Rednerpult und plauderte über die Absurditäten seiner Insolvenz. Manche Fuckup Nights werden inzwischen angekündigt wie Festivals, Karten gibt es im Vorverkauf, die Hörversionen als Podcasts, und manche der Makeloffenbarungen erlangen sogar Kultstatus. Etwa wenn die Fuckup Night mit „Promiflash“ daher kommt und Schauspieler Jürgen Vogel den Firmenchef Achim Schulz dabei unterstützt, als dieser das bittere Ende seines Mountainbikehandels darlegt. Ganz ohne Happy End.

Auf einer Fuckup Night in Frankfurt stand auch schon FDP-Chef Christian Lindner und sprach über seine Zeit als Gründer. Und davon, wie seine einstige Internetfirma „Moomax“ während der Börsenblase der New Economy zerbrach. Lindner gilt seither als der „Schutzheilige der Gescheiterten“ („Spiegel Online“).

Die Fuckup Nights sind ein vielschichtiges Phänomen. Vielen bieten sie lehrreiche Beispiele, anderen dienen sie als Mutmacher, den Protagonisten auch als Bühne zur Selbstdarstellung. Dabei fragt sich, ob die Inszenierungen nur eine bizarre Nische besetzen und das Scheitern zur Show machen oder ob sie tatsächlich für einen Wertewandel stehen. Noch immer spielen sich das Zugeben von Fehlern eher im „sprachlichen Bereich“ ab, sagt Professor Frese. „Im betrieblichen Alltag ist das Scheitern noch längst nicht

überall angekommen.“ In vielen Firmen werden Misserfolge noch immer abgestraft und weniger als Chance gesehen. Denn das Schwierige und Entscheide kommt freilich erst nach dem Fehler: die penible Analyse und die Aufarbeitung. Das Lernen aus dem Rückschlag. Innovationen, so Frese, machen Fehler jedoch unvermeidlich. Denn wer wagt, gewinnt - und wer wagt, greift fast zwangsläufig auch mal in die Tonne. Die Unternehmen und Chefetagen werden das in Zukunft nicht nur begreifen und verinnerlichen, sondern auch danach handeln müssen. Denn vor allem das digitale Zeitalter und die schnellen Neuerungen machen die Fehlerkultur heute nicht nur möglich, sie erfordern sie geradezu. Wer schneller Fehler macht und eher daraus lernt, kommt auch schneller zum Ziel. Der denkt schneller um. Passt sich effizienter an. Kommt früher mit dem perfekten Produkt auf den Markt.

Die lieben Computer sind auch hier, wenn man so will, mal wieder die Vordenker. Denn sie machen Simulationen möglich, sie beherrschen das Spiel mit tausend Möglichkeiten. Das System „trial and error“, das Ausprobieren, ist ihnen einprogrammiert. Computer können in einer Sekunde eine Million Fehler produzieren - allerdings auch nach zwei Sekunden die beste aller Lösungen ausspucken. Die Softwareentwickler haben das Prinzip schon lange erkannt. Frese: „Sie waren schon immer fehlerfreundlicher als klassische Produktmanager.“ In der unternehmerischen Realität hingegen herrscht derzeit eher noch ein „Clash der Philosophien“, wie Frese es nennt. Die Fehler-Verteufler hier, die Fehler-Befürworter dort. Doch die Zeiten ändern sich. Sie werden liberaler, moderner, schneller, effizienter, vielseitiger, bunter, schriller, härter und unvorhersehbarer. Vielleicht werden sie auch klüger und vielleicht sogar besser. Nicht weil die Fehler sich ändern - sondern der Umgang mit ihnen.

Die Fuckup Nights mögen darum ein schrilles Phänomen sein und nur als vorübergehende Showeinlagen existieren. Allemal aber öffnen sie eine Tür und brechen mit einem starren Denkmuster. Und das in einem sprachlich modischen Gewand: To fuck up ist gut. Vergeigen ist geil. Neu ist das alles natürlich nicht. Schon viele Dichter und Denker wussten, dass Patzer Potenzial haben und irren nicht nur menschlich, sondern durchaus auch zukunftsweisend ist.

Aristoteles sprach: „Einen Fehler durch eine Lüge zu verdecken heißt, einen Flecken durch ein Loch zu ersetzen.“ Der Historiker Thomas Carlyle sagte: „Der Schlimmste aller Fehler ist, sich keines solchen bewusst zu sein.“ Und Winston Churchill wusste: „Ein kluger Mann macht nicht alle Fehler selbst, er gibt auch anderen eine Chance.“ Der Satz sitzt. Auf einer Fuckup Night würde man heute ganz groß damit herauskommen.



Niemals die Segel streichen



Als Deutschland in den 70ern noch Tretboot fuhr, gründeten die Charchulla-Zwillinge auf Fehmarn die erste Surfschule. Mit Begeisterung statt Businessplan. Wenn sie vom Brett fielen, stiegen sie wieder auf, auch geschäftlich – bis das Surfen ein globales Milliardenbusiness wurde. Die Geschichte zweier Pioniere, die mit Sturm und Flaute umgehen können.

Surfing Twins

Wind-schief und bunt steht die „Karibik-Bar“ an der Lagune, bemalt mit Palmen und Wellen, drinnen scheppern Steeldrums und gehen Longdrinks namens „Killeralge“ über den Tresen. Die kleine schräge Bar mit der offenen Veranda könnte irgendwo auf Barbados stehen, in einer einsamen Bucht Jamaikas oder sonst wo auf den Westindischen Inseln. Tut sie aber nicht. Die „Karibik-Bar“ steht auf Fehmarn, Blick auf die deutsche Ostsee bei Burgtiefe. Und dann kommt er rein, Manfred Charchulla, Botschafter des Winds und des freien Lebens, ein Lederstrumpf mit Pfeife im Mund und herben Sprüchen auf den Lippen. Charchulla ist inzwischen fast 80 Jahre alt, trägt ein lederbenähtes Jeanshemd mit zwei silbernen Adlern auf der Brust, eine kleine Captain-Morgan-Flasche baumelt an seinem Gürtel, die Haut braun, die Augen seeblau, der gewaltige Bart ein braungraues Monstrum. Wenn es noch einen Surfhippie in deutschen Landen gibt, dann ist es dieser Mann. Ihm gehören die „Karibik-Bar“ und die Surfschule nebenan. Wobei das so nicht ganz stimmt. Denn Manfred Charchulla ist sozusagen nur die Hälfte der Geschichte. Die andere heißt Jürgen Charchulla, ist nur 15 Minuten jünger als sein Zwillingbruder, dem Wind, dem Strandleben und bunten Hawaiihemden jedoch mindestens ebenso verbunden wie Manfred, der als heimlicher „Hauptmann“ des Duos gilt. Aber das tut nichts zur Sache. Denn die beiden bilden quasi eine Einheit, nicht nur optisch, genetisch, philosophisch, sondern vor allem die Liebe zum Meer betreffend. Als „Surftwins“ haben sie Geschichte geschrieben. Die Charchulla-Brüder sind bekannt geworden als windsurfendes Doppelpack, das den Sport seit den 70er Jahren mit Herzblut vorantrieb und weiterentwickelte. „Surfen ist ein herrlicher Sport, einfach und ehrlich“, sagt Manfred Charchulla. „Und hier auf Fehmarn findest du alles, Wellen, Flachwasser, geschützte Buchten. Wir haben viel von der Welt gesehen, aber Fehmarn ist eines der besten Reviere, die wir kennen.“ Wir. Sie sagen meistens wir, auch wenn nur einer spricht. Manfred Charchulla, barfuß in Clogs, muss gleich auf die kleine Bühne seiner Bar. Heute abend spielt eine Rock-'n'-Roll-Band und er die chinesische Geige dazu. Sie ist nur eines von vielen Instrumenten, die die beiden von ihren Reisen in aller Welt mitgebracht haben und hinten im Schuppen horten. Flöten aus Mexiko, Gitarren aus Spanien, Steeldrums aus Martinique. Die Musik ist Teil ihres Lebens. Wenn der Wind stimmt, surfen sie, ansonsten spielen sie. Nachmittags, abends, wann immer es passt. Party, Peace und lockeres Leben auf einer wackligen Veranda am Wasser. Die kleine Charchulla-Basis steht in der braven Fehmaraner Ferienwelt wie eine papayabunte Oase aus den alten Tagen. Den guten alten Tagen? „Ja, ein bisschen schon“, sagt Manfred Charchulla. „Damals war das Windsurfen noch ganz neu, eine Revolution, es herrschte richtig Pionierstimmung.“ Anfang der 1970er Jahre kam der frisch erfundene Sport aus Kalifornien nach Deutschland, nicht mal eine Handvoll wasser- verrückter Tüftler ging ihm hierzulande nach. Darunter die Charchullas, Windsurfer der ersten Stunde. 1939 in Kahlberg, Ostpreußen, geboren, wuchsen die Brüder an der Frischen Nehrung auf, gelangten 1945 über das gefrorene Haff in den Westen. Schon als Teenager machten sie beide eine Ausbildung zum Ersten Offizier, fuhren 15 Jahre lang zur See. Auf ihren weltweiten Fahrten lernten sie vor allem die Karibik kennen und schätzen, das lockere Leben dort, die Sonne, den Strand. Nun gab es da dieses Brett mit einem Segel drauf. Die Herzen der beiden fingen Feuer. An der Möhnetalsperre und an der Sylter Munkmarsch eröffneten die Charchullas die ersten Windsurfschulen Deutschlands, schrieben bald erste Lehrbücher und etablierten Schulungsstandards, die bis heute als Basis gelten. In Bremen eröffneten sie 1973 einen der ersten Surfshops



der Welt. 1975 fuhren sie nachts in einem umgebauten Krankenwagen voller Surfbretter über die Fehmarnsundbrücke, kurvten über die Insel und parkten den Wagen um zwei Uhr nachts vor den Dünen in Burgtiefe. Am Morgen stiegen sie aus, sahen die Insel und das Meer und befanden: „Hier bleiben wir!“ Seitdem gelten die schrägen Twins als die Surfmissionare Deutschlands. Wobei sie vor allem als windverrücktes Tandem Furore machten - im Wortsinn. Die beiden bauten sich erstmals ein langes Brett mit zwei Masten und zwei Segeln, auf dem zwei Mann stehen und surfen konnten. Mit diesem Tandem-Surfbrett kachelten sie durch die Weltgeschichte und brachen Rekorde. In acht Stunden surfen sie als erstes Duo mit dem Wind über den Ärmelkanal, bald danach zu zweit über das Skagerrak von Dänemark nach Norwegen: 122 Kilometer in 14 Stunden, ohne Begleitboot. Auch vor Hawaii und in der Karibik wasserten sie ihr legendäres Tandem-Board, sprangen auf einer Planke gemeinsam über die Wellen. Man muss gut surfen können für solche Aktionen. Muss synchron agieren, gleichzeitig anluven, abfallen, im selben Takt das Gewicht verlagern. Jürgen Charchulla: „Man sollte für Wind und Wellen das gleiche Gespür haben, gemeinsam zischt man dann rasend schnell über das Wasser - und das ist ein irrer Spaß.“ Auf diese Weise surfte das Duo nicht nur in Europa, sondern auch in Australien, Afrika, Panama und Venezuela über die Wellen. Und mit ihren Abenteuern landeten die beiden Surfindianer keineswegs nur in den Surfzeitschriften. Bald waren sie zu Gast in deutschen Talkshows, tauchten auf japanischen Internetseiten und in tasmanischen Zeitungen auf. Zwei Originale in Shorts und Schlappen, die mit ihrem Lebensentwurf auch das vorantrieben, was heute als moderner FunSPORT gilt, inklusive eines Lifestyles, der mit Marken wie Billabong, Quiksilver oder Rip Curl zum Milliardengeschäft geworden ist. Surfen, Biken, Skaten, Kiten, Snowboarden: Die beiden Charchullas lebten früh vor, was heute mit jedem Trendsport als Lebensgefühl einhergeht. Hang loose. Hip sein. Anders. Cool. Doch gibt es einen Unterschied: Die beiden haben sich um den Hype des Mainstreams nie geschert. Ihre Basis ist bis heute das alte Fehmarn, wo sie als schrullige Surfzwillinge inselweit bekannt sind und sich als solche auch pudelwohl fühlen. „Wenn wir einen Tag mal nicht auf dem Wasser sind, fehlt uns was. Wir lieben den Wind, die Freiheit und das einfache Leben am Strand.“ Der eine beginnt, der andere beendet den Satz. Als sprächen Manfred und Jürgen aus einem Mund. Länger als sechs Monate waren sie angeblich nie voneinander getrennt, und noch heute surfen sie gelegentlich auf einem Brett. Braungebrannt, im Partnerlook. Und wenn sie nicht gesunken sind, dann stehen sie abends in der „Karibik-Bar“ und hauen auf die Tonne. In ihren Bands Steeltwins und Los Sombros geben sie mit alten Ölfässern den Takt an. Ganz einfach und fast karibisch.

Surfing Twins

Die Bretter, die die Welt bedeuten: Manfred und Jürgen Charchulla haben Generationen von Urlaubern auf Fehmarn das Surfen beigebracht. Die Zwillinge betreiben ihre Surfschule auch mit fast 80 noch selbst. Kursbeginn ist täglich.



Übermalen



Linke Seite: „Übermalungen“ nennt die Hamburger Künstlerin Svenja Maaß ihre Arbeiten, deren Motive oft Tiere sind. In ihrem künstlerischen Prozess befreit sie das Übermalen von seiner Nebenbedeutung als Überdecken oder gar Zerstörung. Die präzise gemalten, teils surrealen Motive erzählen am Ende Geschichten mit offenem Ausgang.

Rechte Seite: Uwe Lewitzky (siehe auch Seite 3) hat eine Schwäche für das unfreiwillig Komische. Seine Sprüche sind echt, abgewandelt oder erlauscht.

FORSCHER
RÜCKEN
DEM ABSO
LUTEN NU
LLPUNKT
NÄHER

“
**Fehlschläge
sind die größten
Erfolgstreiber**
”

Exakt 5.127 Schritte brauchte James Dyson von der Idee bis zum ersten Staubsauger ohne Beutel. Unterwegs hat der britische Erfinder erkannt, dass es keine Abkürzung zum Erfolg gibt. Diese Erkenntnis hat er in seinem Unternehmen verankert: Scheitern, Lernen, Vorwärtkommen.



James Dyson

Ist halt so. An der anderen Kasse geht's schneller voran, das Brötchen klatscht mit der Marmeladenseite auf den Boden und Staubsauger schwächeln, sobald der Beutel sich füllt. Zumindest das mit dem Staubsauger wollte James Dyson ändern. Was der Brite nicht ahnte: Er würde exakt 5.127 Zwischenschritte und Prototypen brauchen bis zum funktionierenden Staubsauger, der ohne Beutel auskommt. „Ist halt so“, sagt Dyson heute, „Fehl schläge sind die größten Erfolgstreiber.“ Er wollte einen Staubsauger entwickeln, dessen Motor per Minizyklon allen Staub und Dreck aufsaugt. Immer gleich stark, ohne jedes Schwächeln. Das Prinzip hatte der Engländer beim Besuch einer Sägemühle gesehen und spontan gedacht: „Das muss doch auch im Kleinen, bei Staubsaugern, funktionieren.“ Fünf Jahre tüftelte Dyson herum, entwarf und verwarf Prototypen. Etablierte Hersteller von Staubsaugern, denen er seine Prototypen vorstellte, lehnten dankend ab: kein Bedarf.

Vom Scheitern. Und vom Glück

An dieser Stelle hätte die Geschichte von James Dyson und seinem Staubsauger enden können. Es wäre die Geschichte eines Scheiterns gewesen, wie sie abertausendfach passiert, überall in der Welt. Weil die Menschen das Produkt doch nicht so dringend brauchen, wie der Erfinder denkt. Weil die Hürden zu hoch sind, um auf dem Markt mit kleinem Budget groß aufzutrumphen. Oder weil die Zeit einfach noch nicht reif ist. „Failure is not an option“, heißt es zwar lakonisch im Angelsächsischen, aber das ist natürlich Unsinn: Failure, also Scheitern, ist der Normalfall.

Den G-Force – so hatte Dyson seinen Prototypen Nr. 5.127 genannt – wollte kaum jemand kaufen. Bis sich die Japaner, neuen Technologien offenbar aufgeschlossener als die Europäer, in den originell designten G-Force – nur in Pink erhältlich! – mit der starken Saugleistung verliebten. Sie orderten fleißig, trotz des absurd hohen Preises von umgerechnet 2.000 Dollar, der G-Force avancierte zum Statussymbol. Über den Umweg Japan eroberten die Dyson-Staubsauger, ein paar Jahre verspätet, zu moderateren Preisen endlich auch den Rest der Welt.

Bruch mit Konventionen

Heute verbucht das Unternehmen Dyson LLC, beheimatet im englischen Wiltshire, mit 9.500 Mitarbeitern in mehr als 60 Ländern rund 3,5 Milliarden Pfund an Umsatz. Staubsauger sind das bekannteste Produkt, aber auch für Föhne und Ventilatoren ist Dyson bekannt. Und für den Airblade-Händetrockner. Auch hier bricht Dyson mit Konventionen: Zirkulierende Luft ersetzt das Abtrocknen mit Tüchern.

„Um etwas neu zu erfinden, braucht es Beharrlichkeit und die Bereitschaft zu scheitern“, sagt Dyson. Wer als Erfinder auf den „Heureka“-Moment warte, könne sein ganzes Leben warten, vermutlich vergeblich. „Eine Idee zum Funktionieren zu bringen ist harte Arbeit – und braucht Geduld.“

Scheitern heißt lernen

Die Prozesse in seinem Unternehmen sind exakt darauf ausgelegt: Scheitern, Lernen, Weiterkommen. Dyson-Ingenieure fangen mit Karton- und 3D-Modellen an, um zu

überlegen, welche Komponenten wo im künftigen Produkt stecken sollen. Daraus entstehen erste Prototypen, die meist zeigen: So jedenfalls geht es nicht. Ebenso frustrierend ist es, wenn die Lösung eines Problems zwei neue aufwirft. Aber eine Abkürzung gibt es nicht. „Einen iterativen Prozess“ nennt James Dyson dieses Vorgehen, Schritt für Schritt der Lösung näherzukommen. „Wir ändern hier und dort, zum Teil kleinste Details, und bauen Prototyp nach Prototyp – bis wir endlich das bestmögliche Ergebnis haben, sowohl von der Technologie als auch vom Design her.“

Die Angst vor Fehlern

Auf dem Weg dorthin werden Fehler gemacht, das ist unvermeidlich. Was Dyson LLC so besonders macht: Diese Fehler werden als notwendig wahrgenommen, als notwendig auf dem Weg zum Ziel. Das handhaben viele Unternehmen anders: „Better safe than sorry“ lautet hier die angelsächsische Redewendung, bloß kein Risiko eingehen, bloß keinen Fehler machen.

Fehler werden sanktioniert, in den meisten Unternehmen ist das so. Die Folge: Die Mitarbeiter bleiben auf vertrautem, auf sicherem Terrain. „Wenn ich für Fehler bestraft werde, beginne ich nichts Neues, bei dem ich noch nicht abschätzen kann, ob ich es kann“, sagt Prof. Dr. Michael Frese von der Leuphana Universität Lüneburg. Die Folge: Ist Ausprobieren unerwünscht, findet das Neue nicht statt.

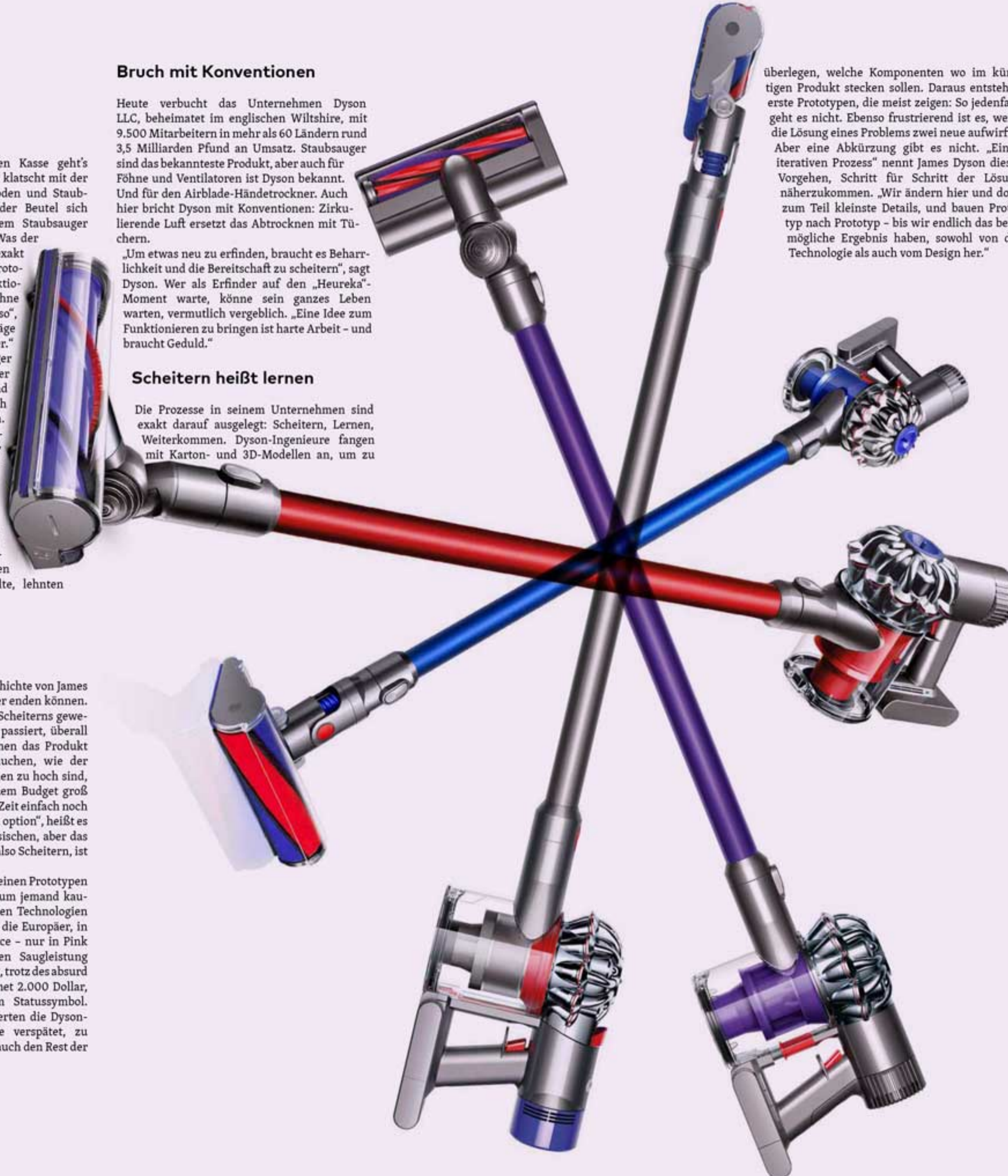
Nichts ist jemals perfekt

Gerade wer Risiken vermeiden will, setze dadurch ungewollt die langfristige Zukunft des Unternehmens aufs Spiel, sagt Prof. Dr. Nikolaus Franke von der WU Wien. Denn wer Risiken vermeidet, verhindert Chancen. „Wenn keine Kultur des Scheiterns existiert, besteht die Gefahr von dramatischen Fehlentscheidungen.“ Diese Gefahr will James Dyson vermeiden, indem er seine Kollegen animiert, vor allem die Berufsanfänger, wagemutig zu denken und erst einmal alles zu hinterfragen. „Nichts ist jemals perfekt“, sagt Dyson. „Es geht immer noch besser, das gilt auch für unsere Maschinen. Wir gehen regelmäßig zurück ans Reißbrett und überlegen: Was geht da noch? Wir nennen dies ‚challenging of convention‘.“

Das nächste Projekt: Elektroautos

Als Challenger, also Herausforderer, bringt Dyson sich jetzt auf einem komplett neuen Feld in Position: Autos. Hier muss er keinen verkrusteten Markt aufbrechen, hier werden die Karten neu gemischt. Die Expertise der etablierten Autokonzerne bei Verbrennungsmotoren wird unwichtig, künftig geht es um leistungsstarke Batterien und Elektromotoren. Und genau da, bei Elektromotoren, steckt die Expertise von Dyson. Mehr als 250 Millionen britische Pfund hat das Unternehmen in den vergangenen Jahren investiert, um Elektromotoren weiterzuentwickeln. „Das ist heute das Herzstück unserer Technologie“, sagt Dyson und ergänzt: „Das Potenzial ist riesig!“

Eben nicht nur für Haushaltsgeräte, sondern auch für E-Autos. Der Motor für das Dyson-Elektroauto sei bereits fertig, verriet der mittlerweile 71-jährige Dyson letzts dem „Guardian“. Derzeit würde vor allem an Batterien geforscht, die effizienter sind als heutige Akkus. 2,5 Milliarden britische Pfund steckt Dyson in dieses Projekt, mehr als 400 Mitarbeiter arbeiten daran. Schon 2020 soll das erste Dyson-Auto auf den Straßen herumkurven, und natürlich soll es „radikal anders“ sein. Alles andere wäre auch eine Enttäuschung.



Schönheit der Scherben



Kintsugi ist eine alte japanische Tradition, bei der zerbrochenes Porzellan so gekittet wird, dass etwas Neues entsteht. Dabei geht es nicht nur um Ästhetik.



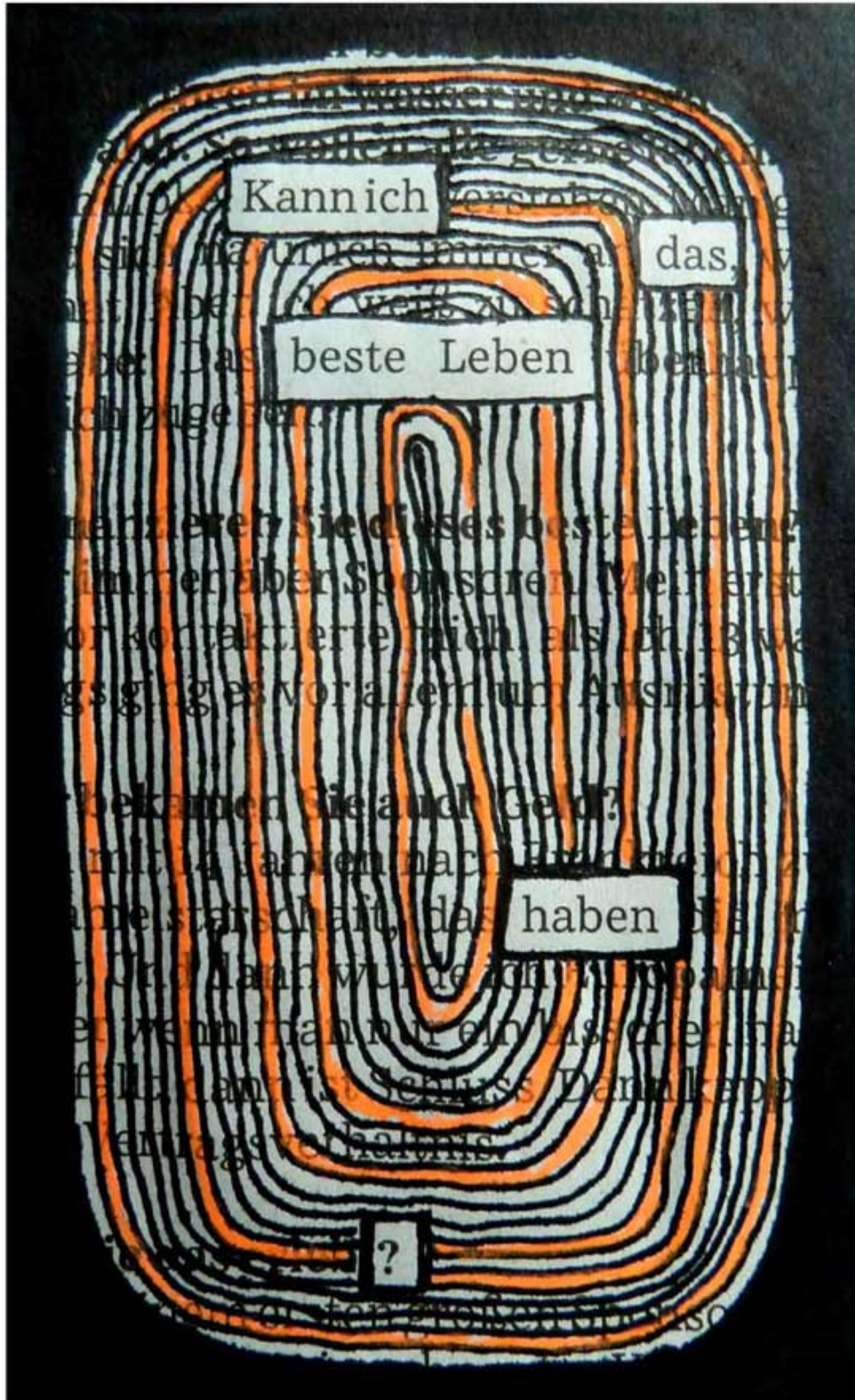
Eine vorbildliche Ehe, eine harmonische Beziehung, ein perfekter Job – wir streben pausenlos nach Idealen und sind am Boden zerstört, wenn wir sie nicht erreichen. Es fällt uns leicht, zerbrochene Träume als Scheitern zu begreifen. Dabei liegt in ihnen die größte Chance unseres Lebens. Dass wir uns im Kampf um die ständige Selbstoptimierung kaum weiterentwickeln, wussten fernöstliche Philosophen schon vor vielen hundert Jahren. Makel und Risse in unserem Leben, glaubten sie, seien nicht verwerflich, sondern gehörten zum Selbstverständnis eines Menschenseien keine Makel, sondern genau das Gegenteil: das Wesen der Schönheit. Auf einer dieser Theorien basiert das japanische Kunsthandwerk Kintsugi: eine aufwändige Restaurationstechnik, bei der zerbrochene oder gesprungene Keramik so repariert wird, dass die Bruchstellen deutlich sichtbar bleiben. Kintsugi bedeutet so viel wie Goldverbindung. Dazu fügen die Künstler in einem vielstufigen Prozess Keramiken zusammen und tragen den japanischen Lack Urushi in mehreren Schichten auf. Dann bestäuben sie ihn mit goldenen oder silbernen Pigmenten und polieren das Ganze. Das einst zerbrochene Objekt erreicht dadurch seine Einzigartigkeit. Nach der Kintsugi-Ästhetik ist es nicht weniger wert als ein makelloses, neues Objekt. Doch es erzählt eine Geschichte, was weit über die bloße Anmutung hinausgeht. Es erzählt von der Verwundbarkeit des Menschen, vom unperfekten Ich. Die spezielle Liebe zum Unperfekten wurde schon im 15. Jahrhundert entdeckt. Der Legende nach zerbrach der Shōgun Ashikaga Yoshimasa aus Versehen eine seiner liebsten chinesischen Teeschalen. Er schickte sie zur Reparatur nach China – und war bitter enttäuscht von dem Ergebnis. Also wandte er sich an japanische Kunsthandwerker. Die kitteten die Schale so, dass die Bruchstellen sich wie feine goldene Farbadern über das Objekt zogen. Die Teeschale bekam so eine völlig neue Anmutung, gleichzeitig erzählte sie von dem Ereignis, das den Shōgun so frustriert hatte. Das gefiel ihm. In seinen Augen war die Schale nun mehr als fabelhaft. Nur noch wenige Künstler beherrschen die aufwendige Technik des Kintsugi heute. Dabei ist jede Restauration eine Wertschätzung von Fehlern. Jede zerbrochene Schale steht für die Brüche, Verletzungen und Narben in einem selbst und kehrt diese wieder ins Positive um: in pure Schönheit.



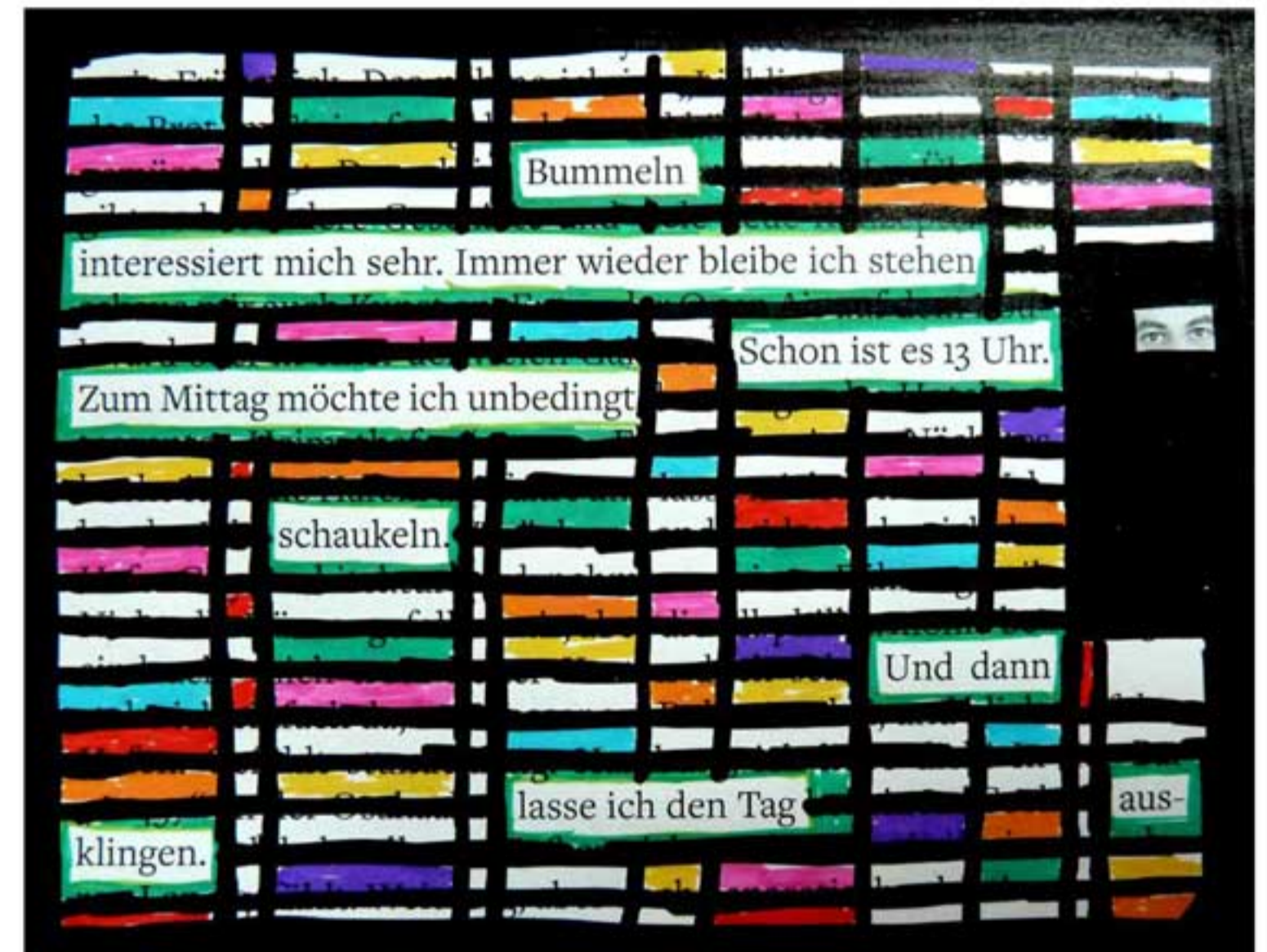
Kintsugi



Nur durch den Makel entsteht Unverwechselbarkeit. Kintsugi geht auf die japanische Ästhetik des Wabi-Sabi zurück. Ursprünglich bedeutete „wabi“ traurig, verlassen oder allein, „sabi“ so etwas wie alt sein, vergehen, Patina ansetzen. Dahinter steht die Fähigkeit, Schönheit im Unvollkommenen, Unbeständigen und Unvollständigen zu erkennen und wertzuschätzen – eine Sichtweise, die auch im Zen-Buddhismus verankert ist oder in der japanischen Teezeremonie zum Ausdruck kommt. Im Kintsugi würdigt man Zerbrochenes, indem man seine Bruchstellen kunstvoll mit Gold kittet.



Die Liebe zur Lücke



Wenn andere in Meetings ziellos auf ihren Blöcken herumkritzeln, macht der Hamburger Strategieberater Dirk Bathen Kunst. Aus Textblöcken in Artikeln, Büchern oder Werbebotschaften macht er Poesie. Dazu schwärzt er Zeilen mit Filzstift und lässt Wörter stehen, die nicht unbedingt zusammengehören, am Ende aber einen ganz neuen Satz ergeben. Er nennt seine Werke Blackout-Poems.

Blackouts



“
**Macht mehr
Fehler!**
“



Hotelchefin Nicole Kobjoll belohnt ihre Mitarbeiter dafür, dass ihnen etwas misslingt. Nichts fördert das kreative Potenzial in einem Unternehmen mehr als das.

Hotel Schindlerhof

„Zuerst hat man uns ganz schön schräg angeschaut, als wir sagten, dass wir auf die Fehler unserer Mitarbeiter anstoßen – und das noch mit Champagner! Die Idee kam uns, als wir sahen, dass viele Menschen eine unheimliche Angst davor haben, etwas falsch zu machen. Dabei ist es doch so: Niemand entdeckt neue Erdteile, wenn er sich scheut, die Küste zu verlassen. Kreatives und innovatives Potenzial kann sich doch nur entfalten, wenn man auch mal scheitert. Davor ist nicht mal die Führungsriege gefeit.“

In unserem Familienbetrieb formt jeder Einzelne formt jeder von uns den Charakter des Hotels. Einer der ersten Fehler ging zum Beispiel zu Lasten meiner Mutter. In unserem größten Tagungsraum wollte sie einen künstlichen Wasserfall zur Luftbefeuchtung integrieren. Das war super, jeder hasst doch trockene Luft in Sitzungsräumen. Die Installation hat sehr gut funktioniert, die Umsetzung allerdings nicht: Das Plätschern des Wasserfalls hat die Teilnehmer so oft animiert zur Toilette zu gehen, dass es dem Trainer irgendwann auf die Nerven ging.

Ich versuche, meine Mitarbeiter immer wieder dazu zu motivieren, Fehler zu machen. Ich sage: Leute, ich habe so viel aus meinen Fehlern gelernt und denke darüber nach, noch mehr zu machen. Zum Beispiel habe ich in einem Bereich des Hotels ein System eingeführt, mit dem die Gäste direkt am TV-Gerät im Zimmer auschecken können. Das funktionierte. Aber so hatten die Gäste überhaupt keine Möglichkeit, sich zu verabschieden. Oft führt der ein oder andere noch ein Gespräch an der Rezeption. So fühlt es sich mehr wie zu Hause an und wir erfahren etwas über ihn und seine Bedürfnisse.

Diese Art der Zuwendung ist ebenso wichtig bei unseren Seminartrainern. Da kennen wir jede favorisierte Lichtinszenierung im Tagungsraum und wissen auch mit welcher Technik sie arbeiten. Wir bereiten alles vor, wie stille Helferlein. Unsere Gäste sind Kern unseres Geschäfts und sie wollen unterschiedlich behandelt werden: Ein Unternehmensberater hat nach einem 18-Stunden-Tag keine Lust mehr auf Smalltalk. Ein Gast, der sich immer wieder im Restaurant blicken lässt, vielleicht schon ... Mit dem Auscheck-Prinzip habe ich damals jedenfalls beiden Seiten die Chance auf Kommunikation genommen.

Ich küre bei weitem nicht jeden Fehler. Mir geht es darum, dass Mitarbeiter Neues ausprobieren und eventuell entdecken, dass es nicht funktioniert. Es sind niemals Fehler dabei, die ein Zeichen von Dummheit oder Desinteresse sind. Bei uns hat sich dadurch Grundlegendes verändert: Es herrscht viel weniger Angst davor, Fehler zu machen. Trotzdem geschieht so eine Kulturveränderung nicht von heute auf morgen. Unsere Mitarbeiter wurden alle schon mal für Fehler ausgezeichnet, aber es war auch ein weiter Weg bis dahin. Wir mussten die Führungsstruktur grundlegend verändern. Fehler zuzulassen war das eine. Das andere war ein ständiger Prozess, der auch heute noch nicht vorbei ist. Wir arbeiten täglich an der Verbesserung unserer Unternehmenskultur, an unserer Mitarbeiterführung, der Mitarbeiterauswahl – und der Bereitschaft, mit wachen Sinnen zu neuen Ufern aufzubrechen. Nicht jeder trägt bereitwillig unser Konzept der Offenheit mit. Wir tauschen uns recht ausgiebig aus und manchen ist das schon mal zu viel. Insgesamt läuft die Kommunikation aber rund. Allein die Anmutung unseres 4-Sterne-Hotels spiegelt unseren Wunsch nach Authentizität wider. Das Hotel ist ein Kleinod, entstanden



Ein bisschen herumspielen und etwas wagen: Im Schindlerhof können die Gäste sich in verschiedene Themenzimmer einbuchen. Die Kuckucksuhr stammt aus dem „Motorzimmer“, in dem auch eine Couch aus Autositzen steht.



Nicole Kobjoll, 42, leitet das Hotel Schindlerhof in Nürnberg. Das 4-Sterne-Hotel wurde mehrfach ausgezeichnet, unter anderem mit dem Label Great Place to Work 2018. Seit 2007 zählt der Schindlerhof zu den 100 besten Arbeitgebern Europas.

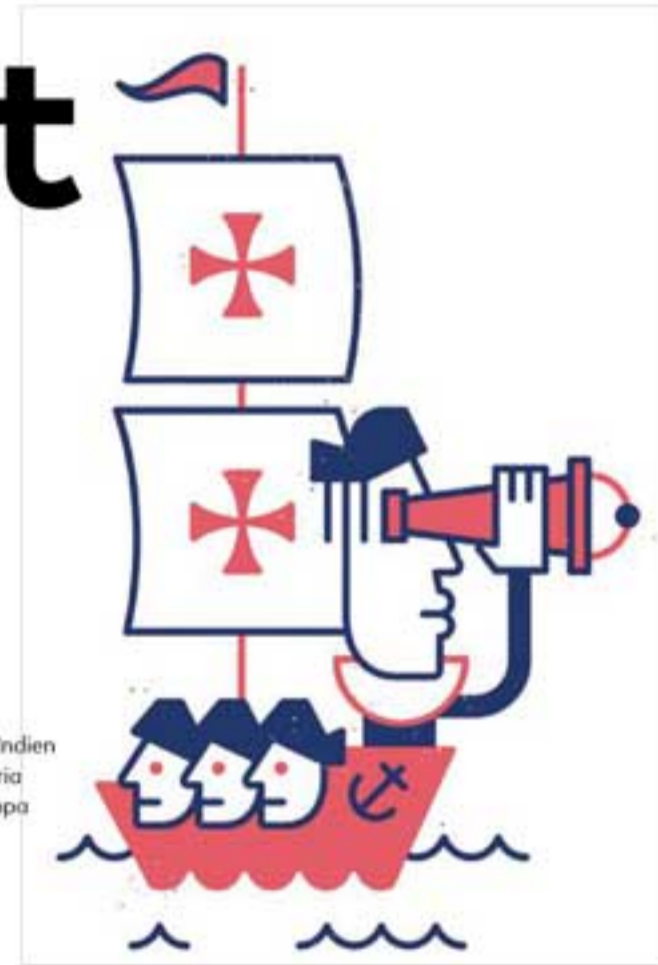
aus einem 300 Jahre alten verfallenen Bauernhof. Die verschiedenen Gebäude sind auf Pflastersteinwegen miteinander verbunden und strahlen eher Gutshofgemütlichkeit aus als modernen Schick. Nicht nur die Gäste sollen sich wohlfühlen, auch wir und unsere Kollegen.

Feste zu feiern ist für uns ein wichtiges Ritual. Sie fördern das Zusammengehörigkeitsgefühl und bauen Hemmungen ab. Oder Transparenz zu leben: Das zeigt unseren Mitarbeitern, dass wir ihnen vertrauen. Ein Mitarbeiter, der keine Informationen erhält, kann schließlich keine Verantwortung übernehmen. Deshalb kommunizieren wir täglich über die Mitarbeiter-App, wie der Umsatz im Vergleich zum Zielwert steht und was wir pro Leistungsbereich noch erreichen müssen. Jeder hat zudem Einblicke in die Team- und Warenkosten. Ein Mensch, der viel über das Unternehmen weiß, für das er arbeitet, kann mit seinen Ideen auch mal in Krisenzeiten weiterhelfen. So werden Mitarbeiter zu Mitunternehmern.

Unser Ziel ist es nicht, jeden Mitarbeiter ein Leben lang an uns binden. Sie sollen sich entfalten können. Wir helfen ihnen sogar, wenn sie ihre Selbstständigkeit planen. Sie bekommen dann alles an die Hand, um ihr eigenes Unternehmen zu führen. Sie haben uns schließlich auch geholfen.“

Worauf die Welt nicht gewartet hat

1492
sticht Christoph Kolumbus gen Westen in See, um Indien zu finden. Stattdessen landet er mit der Santa Maria am 12. Oktober vor den Bahamas und schenkt Europa die Neue Welt: Amerika.



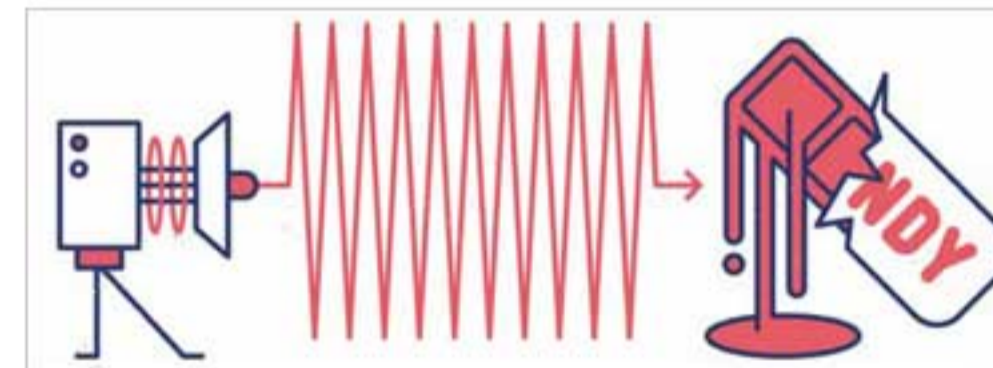
1708
soll der Alchimist Johann Friedrich Böttger für August den Starken unter Androhung der Todesstrafe Gold herstellen. Er zermahlt Tonerde mit Quarz und Feldspat. Heraus kommt zwar kein Gold, dafür aber das erste Porzellan, made in Germany. Der Kurfürst schenkt Böttger das Leben und verlegt die Herstellung des weißen Golds in die Albrechtsburg nach Meissen.

1839
experimentiert der Amateurforscher Charles Nelson Goodyear mit einer Schwefel-Kautschuk-Mischung und kippt eine Probe davon versehentlich auf eine heiße Herdplatte. Das Produkt, das aus dem Schlamassel entsteht, kennt heute jeder: Gummireifen. Die nach ihm benannte Firma wird allerdings erst 38 Jahre nach Goodyears Tod gegründet.



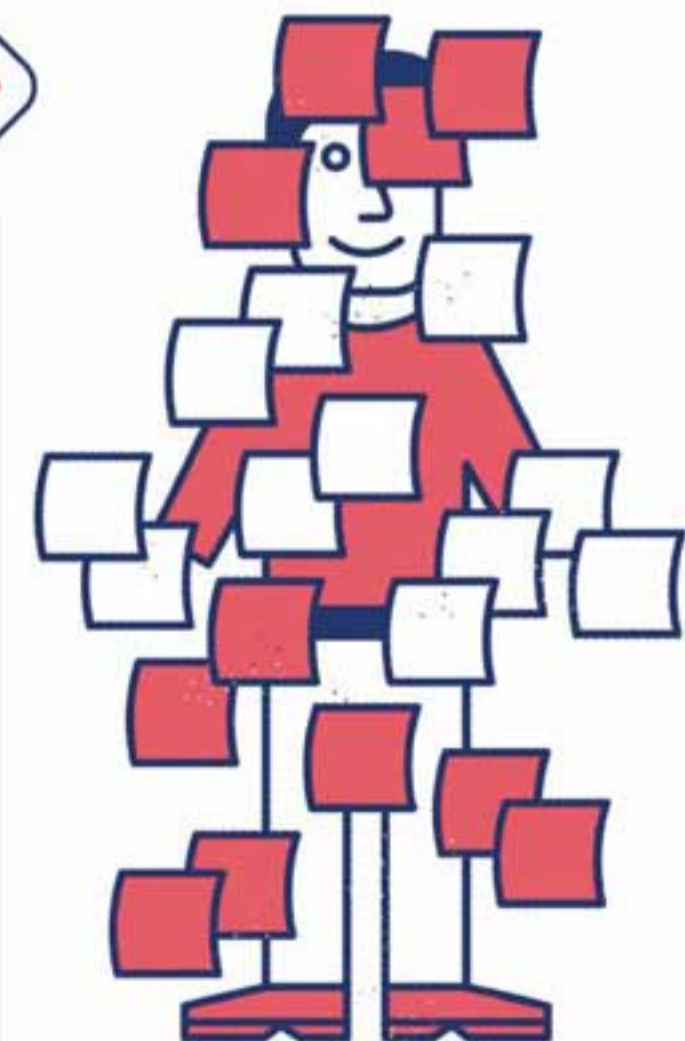
1928
Die Entdeckung des Penicillins war ein Zufall. 1928 experimentiert der schottische Mikrobiologe Alexander Fleming in seinem Labor mit Staphylokokken, das sind Krankheitserreger, die beispielsweise bei einer Lungenentzündung vorkommen. Dabei entdeckt er, dass ein Schimmelpilz die Bakterien während seiner Abwesenheit verunreinigt hat – nur weil die Petrischale offenbar nicht sauber verschlossen war. Ein dummes Fehler – aber einer, der in der Folge Millionen Menschen das Leben rettet. Denn als Fleming die unbrauchbar gewordene Probe, kurz bevor er sie schon wegwerfen will, noch einmal unter dem Mikroskop inspiziert, sieht er es plötzlich: In der unmittelbaren Umgebung des Schimmelpilzes haben sich die Krankheitserreger aufgelöst. Seine Schlussfolgerung: Der Pilz muss sehr wahrscheinlich eine bakterientötende Substanz freisetzen. Heute, knapp 90 Jahre nach der Entdeckung des Penicillins, für die Fleming später mit dem Nobelpreis ausgezeichnet wurde, ist eine Medizin ohne Antibiotika nicht mehr vorstellbar.

1938
sucht der Chemiker Roy J. Plunkett für seinen Arbeitgeber, den US-Konzern DuPont, nach einem neuen Kältemittel für Kühlschränke. Seine Idee: eine Mischung aus dem Gas Tetrafluorethylen (TFE) und Salzsäure. Als ausgewiesener Sparfuchs ordert er gleich 50 Flaschen von dem Gas. Und lagert eine davon so lange, bis das TFE von selbst polymerisiert – zur Antihafschichtsubstanz Teflon. Dass der Kunststoff aus der Raumfahrt stamme, ist dagegen eine bloße Legende.



1945
macht ein Griff in die Hosentasche Percy Spencer berühmt. Er steht vor einem Magnetron – damit beschäftigt, diese Röhre für die Radarsysteme der US-Army weiter zu verbessern –, als der Schokoriegel in seiner Tasche plötzlich schmilzt. Fasziniert geht er der Ursache auf den Grund und befeuert fortan alle möglichen Lebensmittel mit den Strahlen des Magnetrons. Kurze Zeit später meldet er die erste Mikrowelle der Welt, 340 Kilogramm schwer, zum Patent an.

1968
sucht 3M-Mitarbeiter Spencer Silver nach dem Rezept für einen neuen Superkleber für den Technologiekonzern – stärker als jeder bis dahin bekannte Klebstoff. Das entmutigende Resultat seiner Arbeit: eine schmierige Masse, die sich auf jede Fläche auftragen, aber auch genauso leicht wieder ablösen lässt. Keiner weiß etwas damit anzufangen – bis ein Kollege von Silver Jahre später nach einem Lesezeichen für seine Notenhäfte sucht – die Geburtsstunde des Post-its. Mehr als 50 Milliarden Stück werden inzwischen jedes Jahr davon verkauft.



Wladimir Klitschko

Was haben Sie aus Ihren Fehlern gelernt, Dr. Klitschko?

Dr. Wladimir Klitschko über das Positive am Verlieren, den Wert von Willenskraft und darüber, warum es so wichtig ist, sich Herausforderungen aktiv zu stellen.



„Die Niederlage hat meinen Blick auf mich selbst verändert.“

Wladimir Klitschko



Dr. Klitschko, als Amateurboxer haben Sie bereits 1996 bei den Olympischen Spielen in Atlanta die Goldmedaille geholt und als Profi sind Sie der am längsten amtierende Weltmeister im Schwergewichtsboxen – da denken wahrscheinlich wenig Leute beim Thema Fehler oder Rückschläge gerade an Sie?

„Das mag sein, aber in meiner Karriere gab es auch Niederlagen, die weh taten. Von 69 Kämpfen in meiner Laufbahn als Profi habe ich 64 gewonnen und fünf verloren. Auch wenn Niederlagen immer schmerzhaft sind: Jede einzelne hat mich persönlich weitergebracht. Ich bin überzeugt davon, dass jeder Mensch Fehler macht und Niederlagen erleidet – früher oder später. Aber wie jeder für sich damit umgeht, das macht den Unterschied.“

Wie genau gehen Sie denn mit Niederlagen um?

„Ich unterscheide zwischen Fehlern und Niederlagen. Wenn ich ein gestecktes Ziel nicht erreiche, ist das zunächst eine Niederlage. Aber ist das auch ein Fehler? Nicht zwangsläufig. Sind die letzten beiden Kämpfe meiner Karriere Fehler gewesen, weil ich sie verloren habe? Nein, waren sie nicht. Gerade der letzte Kampf gegen Anthony Joshua hat mir gezeigt, dass ich den Ring selbst zwar nicht als Gewinner verlassen, aber mich trotzdem nicht als Verlierer gefühlt habe.“

Meinen Sie, dass Ihr Publikum das auch so sieht?

„Ich glaube schon. In den vielen Jahren des Siegens wurde mir nicht so viel Respekt zuteil wie nach der Niederlage gegen Anthony Joshua. Mein Ziel, wieder Welt-

meister zu werden, habe ich in dieser Nacht zwar nicht erreicht, aber auch die Niederlage war wichtig: sie hat meinen Blick auf mich selbst verändert und darauf, wie andere mich sehen. Ich habe nicht den Kampf gewonnen, aber die Achtung der Fans.“

War es nicht trotzdem schmerzhaft, diesen Kampf zu verlieren?

„Jein. Noch in der Nacht des Kampfes, noch im Ring, spürte ich, dass ich mir trotz Niederlage etwas verschafft hatte. Die Menschen haben gesehen, dass ich von meinem Ziel besessen war. An diesem Abend hat das nicht zu einem Sieg gereicht und doch war da diese Achtung, die mich wie einen Sieger fühlen ließ. Mich endgültig vom Profi-Boxen zu verabschieden war trotzdem ein harter Schritt – die größte Herausforderung meines bisherigen Lebens. Ich kann nicht beurteilen, ob das nach einem Sieg anders gewesen wäre ...“

Um was geht es denn, wenn nicht um den Erfolg?

„Erfolg ist wichtig. Natürlich. Trotzdem kann man Erfolge eben auch anders verbuchen. Auf persönlicher Ebene. Zu viele Menschen setzen auch Erfolg und Geld gleich ...“

Heißt es nicht: Geld ist die ehrlichste Form der Anerkennung?

„Da ist etwas Wahres dran ... (lacht) Aber wenn es mir nur ums Geld ginge, hätte ich mit Sicherheit einen Rückkampf gegen Anthony Joshua in Las Vegas arrangiert und würde heute vielleicht immer noch Geld verdienen, indem ich mein Gesicht für Werbung hinhalte.“

Machen Sie nicht auch Werbung?

„Das ist schon viele Jahre her. Damals hatte mir die Idee der Werbung gefallen, aber ich habe gespürt: Das ist nicht das, was mich nachhaltig erfüllt.“

Was erfüllt Sie denn?

„2012 verstarb mein Mentor und Trainer Emanuel Steward überraschend während meines Trainingscamps. Sein Wissen ging damals mit ihm. Natürlich tragen wir sein Wissen und seine Erinnerung in uns weiter, aber ich wünschte, ich hätte seine Fibel, seine Gedanken als Buch – und nicht nur das, was ich interpretiert habe. Deshalb möchte ich dokumentieren, was ich tue. Ganz exakt. Und wenn das dann jemandem hilft, dann hat es seinen Zweck erfüllt. Und dann hat auch mein Leben seinen Zweck erfüllt. Dann bin auch ich erfüllt.“

Glauben Sie, dass Ihr Wissen auch ganz normalen Menschen nutzt?

„Davon bin ich überzeugt. Mit der aus meiner Lebenshaltung ‚Challenge Management‘ entwickelten Methode F.A.C.E. the Challenge schult ein erfahrenes Team aus Mentoren Menschen, die gerade vor einer herausfordernden Situation stehen. Mit F.A.C.E. kann jeder die Schlüsselfähigkeit Willenskraft entwickeln und diese zur Lösung seiner Herausforderung positiv einsetzen. Dabei ist es egal, ob die ‚Challenge‘ dem unternehmerischen oder dem persönlichen Umfeld entspringt.“

Und das funktioniert auch?

„Ja. Mit der F.A.C.E.-Methode gelingt es jedem, eine bessere Version von sich selbst zu werden. Um nicht weniger und auch nicht mehr geht es: Keiner soll werden wie ein anderer, jeder hat sich selbst bzw. das beste ‚Selbst‘ als Ziel. Sobald Menschen anfangen, nicht mehr Probleme, sondern Herausforderungen zu sehen und gleichzeitig den Mut haben, diese aktiv und mit Willenskraft anzugehen, kann nicht mehr viel schiefehen auf dem Weg zur besten Version von sich.“

Das klingt nach einem Weltverbesserer?

„Ach, ich möchte gar nicht die Welt verbessern. Was ich aber möchte, ist, dass Menschen mit mehr Leichtigkeit auch schwierige Momente überwinden lernen. Dann ist schon viel gewonnen und wir können mit neuem Optimismus durchstarten – und vielleicht gelingt es uns dann doch auch, die Welt ein bisschen besser zu machen.“

Dr. Wladimir Klitschko ist der am längsten amtierende Boxweltmeister im Schwergewicht der Geschichte. Zwischen 2005 und 2015 verlor er keinen einzigen Kampf und hielt in dieser Zeit den Weltmeistertitel von drei der vier größten internationalen Boxverbände.

1976 kommt Wladimir Klitschko in der Sowjetunion zur Welt. 1990 zieht er in ein Sportinternat. Bereits 1993 feiert er mit dem Sieg bei der Junioren-EM den ersten internationalen Erfolg im Amateurboxen. Drei Jahre später gewinnt er bei den Olympischen Spielen in Atlanta die Goldmedaille im Superschwergewicht. Danach wagt er zusammen mit seinem Bruder Vitali den Sprung ins Profiboxen. Im Herbst 2000 wird er zum ersten Mal Weltmeister im Schwergewicht, beendet 2001 seine Promotion in Sportwissenschaften und verteidigt seinen Weltmeistertitel anschließend fünfmal in Folge. Nachdem er den Kampf gegen den Briten Tyson Fury im November 2015 verliert und im April 2017 auch gegen dessen Landsmann Anthony Joshua, gibt er drei Monate später das Ende seiner Karriere als Boxprofi bekannt.

Jetzt geht es ihm darum, Menschen die Schlüsselfähigkeit Willenskraft zu vermitteln und sie darin zu befähigen, positiv mit Herausforderungen umzugehen. An der Universität St. Gallen hat er 2016 den Weiterbildungsstudiengang CAS Change & Innovation Management initiiert, der inzwischen erfolgreich im dritten Jahr gelehrt wird, und arbeitet heute darüber hinaus daran, seine Methode F.A.C.E. the Challenge in Unternehmen und bei Managern zu verbreiten. Parallel dazu setzt er sich seit der Gründung 2003 gemeinsam mit seinem Bruder Vitali in der ‚Klitschko Foundation‘ dafür ein, die Zukunftsaussichten junger Menschen aus ganz verschiedenen kulturellen Backgrounds zu verbessern.



Ever tried.

Ever failed.

No matter.

Try again.

Fail again.

Fail better.

Samuel Beckett, Schriftsteller