

Wie scheitert man erfolgreich?

1 Frage
5 Gespräche



Daniel Hell
Hanspeter Gubelmann
Arno Del Curto
Gabriela Manser
Lukas Bärffuss



Das Scheitern selber
tut immer weh –
es kann jedoch auch
etwas Gutes zur Folge haben.
Doch wie muss man
mit Misserfolgen umgehen?

Seite 4

Daniel Hell

Psychiater und Psychotherapeut



Seite 16

Hanspeter Gubelmann

Sportpsychologe



Seite 29

Arno Del Curto

Eishockey-Coach



Seite 38

Gabriela Manser

Unternehmerin



Seite 51

Lukas Bärfuss

Schriftsteller

Interview #1

«Wer gescheitert ist, sollte sich schämen – das hilft»

Daniel Hell

Psychiater und Psychotherapeut
Privatklinik Hohenegg

Treffpunkt:
bei Daniel Hell zuhause

Herr Hell, ich falle gleich mit der Tür ins Haus: Wie scheitert man erfolgreich?

Indem man zum Beispiel aktiv resigniert.

Das klingt nach einem Widerspruch: Ist man denn nicht entweder aktiv – oder man resigniert?

Nein. Resignieren muss nicht passiv sein. Ihre Frage zeigt allerdings bereits ein Problem auf: Wir haben noch keine adäquate Sprache für dieses Thema gefunden. Auch was wir mit Scheitern bezeichnen, kann sehr vieles meinen. Wir fassen aber alles unter einem einzigen negativen Begriff zusammen.

Scheitern ist also nicht nur negativ?

Nicht unbedingt. Scheitern leitet sich zwar von Scheit ab, vom Scheiterhaufen, den man nicht mehr zusammenfügen kann. Da ist etwas kaputt gegangen, man kann nicht einfach so weitermachen wie bis anhin. Aber es gibt eben auch eine positive Seite: Es kann etwas Neues entstehen.

Indem man aktiv resigniert, wie Sie zu Beginn gesagt haben. Was muss man sich darunter vorstellen?

Auch da ist es aufschlussreich, das zunächst einmal sprachlich zu analysieren. Resignieren ist ambivalent: Zum einen meint das lateinische resignare eine Niederlage erleiden, einer Sache entsagen, die Fahne einziehen – zum andern aber auch einen Brief entsiegeln, eine neue Seite im Buch aufschlagen. Resignieren, und das ist ganz zentral, beinhaltet eben beides: auf das Unmögliche verzichten, aber nach dem Möglichen greifen. Also nicht eine Vogel-Strauss-Politik betreiben und den Kopf einziehen, sondern die Situation aktiv annehmen.

Lassen Sie uns anhand eines Beispiels anschauen, wie das konkret ausschauen könnte. Eine 25-jährige Medizin-Studentin fällt durch die Prüfungen und muss ihr Studium deshalb abbrechen. Welches Verhalten würde nun darauf hindeuten, dass sie aktiv resigniert?

Da kann ich aus Erfahrung sprechen, denn ich habe früher solche Studierende beraten. Aktiv resignieren bedeutet hier, neue Wege freizumachen, andere Möglichkeiten auszuloten. Es ist wichtig, dass diese Studentin sagen kann: «Das ist jetzt nicht gegangen, aber es gibt noch andere Wege.»

Zum Beispiel ein Psychologie-Studium?

Ja, zum Beispiel. Noch wichtiger als ihr zu helfen, ein neues Fach zu finden, wäre es aber, sie in ihrem Ringen um eine eigene Lösung zu unterstützen.

«Auf das Unmögliche
verzichten, aber nach
dem Möglichen greifen.»

Daniel Hell

Wenn sich eine Tür schliesst, öffnet sich eine andere, heisst es dann oft. Das meinen Sie aber nicht, oder?

Nein, denn diese Tür geht ja in der Regel nicht einfach von alleine auf, sondern man muss sie oft selber öffnen. Das ist definitiv ein schwieriger Prozess, der viele Gefühle auslösen kann. Wenn man aktiv resignieren möchte, braucht das viel Vertrauen in sich selber.

Eine Art Selbstvertrauen?

Ja, aber weniger eine kognitive Selbstbewertung, sondern mehr ein affektives Vertrauen in sein Geschick. Das oft genannte Paradebeispiel dafür ist Abraham Lincoln: Dieser scheiterte in Wahlen immer wieder, bis er dann eben doch Erfolg hatte und schliesslich zum Präsidenten der USA gewählt und damit quasi zur Ikone des Selbstvertrauens wurde. Lincoln war eben nicht bloss ein Stehaufmännchen, sondern einer, der aus Niederlagen lernte und sich stets weiterentwickelte. Er scheint ein Vertrauen in sich gehabt zu haben, nach dem Motto: «Ich schaffe das schon.»

Wie kommt man zu einer solchen Einstellung: «Ich bin zwar durchgefallen bei den Medizin-Prüfungen, aber ich traue mir trotzdem zu, jetzt das Psychologie-Studium durchzuziehen»?

Vertrauen braucht Zutrauen, die Erfahrung, dass andere zu einem stehen. Ob es darüber hinaus ein Grundvertrauen gibt, das dabei hilft, aktiv zu resignieren und sich seinen Problemen zu stellen ... Das ist schwer zu sagen, aber wahrscheinlich beruht auch dieses Grundvertrauen auf positiven biografischen Erfahrungen, ist also mindestens zum Teil ein Geschenk des persönlichen Umfelds.

Beleuchten wir den Teil, den man aus eigener Kraft erreichen kann. Was kann man aktiv dazu beitragen, um eine neue Tür öffnen zu können?

Sich dieser Situation stellen. Aktiv resignieren bedeutet: Es ist so, ich kann es nicht beschönigen, ich kann nicht davor flüchten. Diese Einsicht ist schmerzhaft und braucht oft lange Zeit. Dabei kann ja auch mein Selbstbild Risse bekommen; ich kann gleichsam meine Fassade nicht mehr aufrechterhalten. Vielmehr muss ich akzeptieren, dass ich nicht alles im Griff habe. Es gibt Grenzen im Leben, die man akzeptieren muss. Aber gerade dieses Akzeptieren bietet dann die Möglichkeit, etwas anderes zu entdecken.

Zum Beispiel ein Psychologie-Studium anstatt jenem der Medizin.

Nein, das geht weit darüber hinaus. Gerade in Krisen und nach Niederlagen bietet sich die Möglichkeit, sich vertieft mit seiner eigenen Existenz auseinanderzusetzen. In diesem Zusammenhang hat der Philosoph Karl Jaspers den Begriff der Existenz-Erhellung geprägt. Ich glaube: Wenn man Glück hat, kann man durch Scheitern und aktive Resignation eine andere Dimension erfahren, etwas Tieferes, das vielleicht sogar das Vertrauen in sich selber stärken kann.

Meinen Sie mit Glück auch das Umfeld? Wenn bei der Studentin sowohl die Mutter als auch der Vater Ärzte sind, dann fällt es umso schwerer zu sagen: «Ein Psychologie-Studium wäre auch ganz interessant!»

Das stimmt. Aber es könnte bei der Studentin eben auch einen Ausbruch aus der familiären Tradition bewirken. Vielleicht hat ja das familiäre Erbe eine grosse Rolle bei der Berufswahl gespielt. Ein solches Scheitern,

das so schmerzhaft ist in ihrem Leben, könnte nun dazu beitragen, dass es verstärkt zu einer eigenen Entwicklung kommt. Aber eines ist klar: Das ist furchtbar schwierig, wenn man genau das, was man im Leben unbedingt erreichen wollte, unwiderruflich aufgeben muss. Ich kenne Patienten, die beruflich gescheitert und nie darüber hinweg gekommen sind – weil es für sie der Traum des Lebens war, genau diese berufliche Tätigkeit auszuüben.

Nun könnte man auf eine andere Volksweisheit zurückgreifen: Was mich nicht umbringt, macht mich stärker!

Da muss man differenzieren. Nachträglich werden eigene Schwierigkeiten und Rückschläge gerne romantisiert. Im Augenblick des Scheiterns sieht das aber ganz anders aus. In der Verhaltenstherapie und Management-Literatur wird ja häufig der irische Schriftsteller Samuel Beckett zitiert: «Immer wieder besser scheitern.» Ich bin ein bisschen skeptisch gegenüber diesen nur positiv-orientierten Ansätzen. Scheitern ist wirklich etwas ganz Schwieriges. Da muss man dann auch aufpassen mit Begriffen wie «Verarbeitung» oder «Trauerarbeit».

Was empfehlen Sie stattdessen?

Zum eigenen Schamerleben zu stehen und nicht nur gekränkt zu reagieren.

Sich zu schämen? Das überrascht mich. Bei uns ist das ja eher negativ besetzt.

Ich kann mir vorstellen, dass das im ersten Moment irritiert. Wir sind hier stark von der englischen Sprache beeinflusst. Da gibt es zwar den gehobenen Ausdruck «sense of shame», also Schamgefühl. Aber im Alltag fin-

det er keine Anwendung. Stattdessen wird nur von «to be ashamed» gesprochen, also von beschämt sein. Und das ist immer passiv. Man ist Opfer, man ist beschämt. Interessanterweise gibt es im Englischen nicht, was es praktisch in allen Sprachen gibt, sei es im Griechischen, im Lateinischen, Französischen oder Deutschen: Die Unterscheidung von «ich schäme mich» auf der einen Seite und «ich werde beschämt» auf der anderen Seite. Das sind aber so bedeutsame Unterschiede wie zwischen Demut und Demütigung.

Unter Berücksichtigung dieser Unterscheidung zwischen sich schämen und beschämt sein: Warum raten Sie jemandem, sich zu schämen, um eine schwierige Situation besser akzeptieren zu können?

Ich rate generell und in erster Linie dazu, das eigene Fühlen anzunehmen. Im Falle des Schamerlebens ist dies besonders schwierig – aber hilfreicher als sich nur als beschämtes Objekt zu sehen. Denn Scham ist ein Selbstgefühl, das mich gerade bei einer Infragestellung stark, wenn auch unangenehm, selber spüren lässt. Grundsätzlich ist Scham – ich nenne sie die «Türhüterin des Selbst» – ein Gefühl, das abgrenzt, also eine Differenz zwischen innen und aussen schafft. Scham stärkt die Ich-Grenzen. Das zeigt sich sogar äusserlich: Wenn man sich schämt, zeigt man mit dem Erröten die Hautgrenzen an.

Und wie genau hilft das, erfolgreich mit einem Misserfolg umzugehen?

Entscheidend ist: Sich zu schämen ist ein aktives Gefühl. Wenn ich mich in einer Situation schäme, dann bin ich aktiv beteiligt; dann spüre ich mich, dann bin ich in mir verankert. Wenn ich hingegen nur beschämt

oder gekränkt bin, bin ich Opfer, nur Objekt. Deshalb sind auch gekränkt sein und krank werden eng miteinander verbunden. Wenn ich also zwischen Kränkung und Schamgefühl wählen kann, scheint mir das aktive Schamerleben günstiger zu sein.

Kommen wir nochmals auf die Medizin-Studentin zu sprechen: Wenn Sie, Herr Hell, sie jetzt beraten könnten ...

... dann würde ich zunächst Anteil nehmen daran, dass sie sich wahrscheinlich beschämt fühlt durch das, was passiert ist. Alle in der Familie sind Mediziner, sie selber nicht ... das trifft sie. Deshalb würde ich darauf achten, dass sie sich nicht nur als Opfer sieht, sondern auch ein aktives Gefühl zeigt – und sich dadurch besser spürt. Sich zu schämen hat eine ganz andere Qualität, bietet eine ganz andere Entwicklungschance, als wenn man nur gekränkt ist.

**«Entscheidend ist:
Sich zu schämen ist
ein aktives Gefühl.»**

Daniel Hell

Wie hören sich solche Sätze an, wenn man jemandem helfen will, aus der Opfer-Rolle herauszukommen?

Das würde ich selbstverständlich nicht wortwörtlich so sagen, sondern ich würde vielmehr im Gespräch ihren Gefühlen einen grossen Wert beimessen und dabei auch implizit zum Ausdruck bringen: Man darf sich schämen. Natürlich ist alles immer eine Frage des Masses. Es gibt auch eine überschäumende oder destruktive Scham.

Nun geht es ja auch darum, das Selbstvertrauen wieder zu stärken – das affektive Vertrauen in sein Geschick, wie Sie es nannten. Inwieweit würden Sie die Patientin auch loben, ihr Mut zusprechen? Gerade das nähere Umfeld, das es gut mit jemandem meint, reagiert häufig so.

Da muss man aufpassen. Wenn Sie als gescheiterte Person nur auf ein gutes Echo aus sind, im narzisstischen Sinn, dann gibt es kaum eine Ich-Entwicklung. Wenn es Ihnen aber gelingt, die Differenz zwischen innen und aussen aufrechtzuerhalten, indem Sie sich schämen, dann können Sie sich durch die Stärkung Ihrer Ich-Grenze ein Stück weit weiter entwickeln. Deshalb versuche ich eher zu verstehen und dadurch das Eigene zu stärken, als nur zu loben.

Ist es schwieriger, sich zu schämen und damit ein aktives Gefühl zu entwickeln, wenn man nichts für sein Scheitern kann? Die Studentin hätte womöglich früher oder intensiver lernen können. Ein 55-jähriger Angestellter hingegen, der in Folge eines Stellenabbaus unverschuldet entlassen wird, hat es da vermutlich schwerer.

Mit Sicherheit. Aber auch hier gilt: Wenn der entlassene Mann nur gekränkt ist, besteht die Gefahr, dass er sich

selber verliert, denn beschämt zu sein ist eigentlich kein Gefühl. Ich könnte mir aber vorstellen, dass er auch Wut und Traurigkeit verspürt und die Beschämung nicht auf sich sitzen lässt. Man darf ja nicht vergessen, dass es tragisch ist, wenn jemand sein Leben lang gut gearbeitet hat und dann noch kurz vor der Pensionierung seinen Job verliert. Die Gefahr hier besteht nun genau darin, dass er zu wenig sieht, dass ihm ein Unrecht geschehen ist und er deswegen nicht beschämt sein muss.

Wie würden Sie ihm dabei helfen?

Indem ich mit ihm zum Beispiel konkret über seine Möglichkeiten rede: Gibt es nicht etwas in seinem Leben, das er immer schon hätte machen wollen? Vielleicht sogar einen Traum, dem er aufgrund seiner beruflichen Verpflichtung nicht nachgehen konnte? Dann sieht er vielleicht plötzlich: Die Kündigung bringt mir finanzielle Nachteile, ich verliere Kontakt mit den Kollegen, das ist alles gravierend, aber es gibt da auch etwas, das ich immer schon machen wollte – und jetzt kann ich es tun. Das kann ein Weg sein, aber ich möchte noch einmal betonen: Es gibt nichts zu beschönigen. Eine Stehaufmännchen-Psychologie greift zu kurz.

Wie kriegt man wieder Vertrauen in sich selber?

Eine Möglichkeit stellt der Weg der kleinen Erfolgserlebnisse dar.

Wenn Sie von Erfolgserlebnissen sprechen, könnte man hier womöglich von Spitzensportlern lernen? Ich frage das auch, weil mein nächster Gesprächspartner der Sportpsychologe Hanspeter Gubelmann ist, der u.a. die Schweizer Skispringer um Simon Ammann

betreut.

Im Vergleich zu anderen Bereichen wird im Sport sehr stark auf äussere Ziele wie etwa Medaillen hingearbeitet, die mit einer enormen gesellschaftlichen Bedeutung versehen sind. Ich bezweifle, dass eine solche leistungsorientierte Anerkennung tatsächlich das innere Vertrauen fördert. Umgekehrt kann aber eine äussere Beschämung das innere Vertrauen stark erschüttern.

Wie bei einem Athleten, der sich vier Jahre auf die Olympischen Spiele vorbereitet hat – und dann in zehn Sekunden alles verspielt. Kann ein solches sportliches Scheitern auch was grundlegend Gutes haben?

Ja – wenn das Scheitern die Erfahrung mit sich bringt, dass die Akzeptanz, die man als Mensch erfährt, nicht nur vom Erfolg abhängig ist.

**«Eine Stehaufmännchen-
Psychologie greift zu kurz.»**

Daniel Hell

Nun leben wir heute in einer ausgesprochenen Leistungsgesellschaft. Werden Sie als Therapeut häufiger als früher mit diesem Thema konfrontiert?

Tendenziell ja. Viele Patienten möchten in der Therapie Erfolg haben. Sie möchten «gute Patienten» sein. Und wenn sie auch nur vorübergehend Misserfolg erleiden, ist das eine grosse Enttäuschung. Erfährt aber ein Patient, dass er deswegen nicht anders bewertet wird, sondern das Grundvertrauen, das der Therapeut in ihn setzt, erhalten bleibt – dann ist das eine Erfahrung, die das Selbstvertrauen stärkt. Ähnlich dürfte es beim Sport sein: Stehen die Leute auch im Misserfolg zu jemandem, kann das für das eigene Vertrauen sehr wichtig sein.

Und was kann man von den «Stehaufmännchen des Sports» fürs Leben lernen?

Gerade bei Sportlern, die erfolgreich scheitern – ich nenne jetzt mal Simon Ammann, den Sie vorhin erwähnt haben, als Beispiel –, ist meines Erachtens genau diese Art Scham ersichtlich: Man schiebt die Niederlage nicht ab, spielt nicht die beleidigte Leberwurst, sondern stellt sich dem Schmerz.

Wer aktiv resigniert, sollte laut Daniel Hell bewusst auf das Unmögliche verzichten und nach dem Möglichen greifen. Doch gibt es ganz konkrete Strategien, um so scheitern zu können? Mit dieser Frage geht es zum Sportpsychologen Hanspeter Gubelmann.

Interview #2

«Spitzensportler bereiten sich akribisch aufs Scheitern vor»

Hanspeter Gubelmann

Sportpsychologe
ETH Zürich

Treffpunkt:
in seinem Büro

Herr Gubelmann, kann ein Spitzensportler überhaupt erfolgreich scheitern?

Unmittelbar nach einem verlorenen Wettkampf ist das Gefühl, erfolgreich gescheitert zu sein, praktisch nicht möglich. Da ist ein Athlet einfach nur frustriert, verärgert, enttäuscht.

Gibt es Ausnahmen?

Nur dann, wenn der Sportler schon vorher ganz genau bestimmt hat, was im antizipierten Fall eines Misserfolgs trotzdem positiv sein könnte. Wenn die Schweizer Nationalmannschaft im Basketball gegen das US-amerikanische Dream Team antritt, ist die Niederlage zu 99.9% vorprogrammiert. Aber das Team kann sich zum Ziel setzen, mit weniger als 30 Punkten Differenz zu verlieren. Gelingt das, hat man zwar das Spiel verloren, aber dennoch einen persönlichen Erfolg erzielt.

Gilt das auch für Wettkämpfe, bei denen man im Grunde das Potential gehabt hätte, zu gewinnen?

Ja, unter einer Bedingung: Man muss sich ganz konsequent auf das Scheitern vorbereiten.

Sich auf die Niederlage vorzubereiten? Das klingt sehr ungewöhnlich, gerade für Spitzenathleten.

Ich nenne Ihnen ein Beispiel aus dem Skispringen. Schauen Sie sich Simon Ammann bei Olympia 2006 in Turin an – das war, auch aus medialer Sicht, Scheitern pur. Aber man muss hier eben den Hintergrund berücksichtigen. Er trug damals einen ganz schweren Rucksack mit sich, wurde an jedem Wettkampf als Doppel-Olympiasieger von 2002 vorgestellt. Dann machte er in der Zeit vorher noch die Matura, die Rekrutenschule ... alles Störfaktoren, die ein gutes Abschneiden erschwerten.

Hinzu kamen technische Abläufe, die er verändern musste, weil der Absprung immer bedeutender wurde. Noch als Olympiasieger von 2002 hätte er nicht aus dem Stand heraus auf diesen Tisch, an dem wir hier sitzen, springen können. Der Rucksack wurde so immer schwerer – und uns war klar: den wird er erst nach Olympia los.

Was bedeutete das für die Vorbereitung auf Olympia?

Wir haben uns ganz bewusst und akribisch auf das Scheitern bei der Titelverteidigung vorbereitet, was bedeutete: den Wettkampf so gut wie möglich erdulden, danach neu starten. Das war im Grunde ein erfolgreiches Scheitern.

Kann man das verallgemeinern: Ein erfolgreiches Scheitern setzt voraus, dass man die Niederlage immer schon vorher einplant?

Nein, das allein wäre zu passiv. Besser ist es, wenn man sich bereits ganz konkrete Strategien zurechtlegt, wie man mit möglichen Schwierigkeiten im Wettkampf umgehen will. Rafael Nadal betont vor jedem Tennismatch, auch gegen einen Nobody in der ersten Runde eines Turniers: Das Spiel beginnt bei 0:0. Vielleicht gelingt dem Gegner die Partie seines Lebens, Nadal selber hat einen schlechten Tag – und schon ist's passiert: der erste Satz geht verloren, im zweiten Satz gerät er mit Break in Rückstand ...

Was nützt es Nadal in diesem Moment, dass er das antizipiert hat?

Spitzensportler haben genau für solche Situationen ein Programm vorbereitet: wenn – dann. Wenn also in diesem Fall sein Gegner einen Lauf hat, ist Nadal eben

nicht überrascht und frustriert, sondern dann wird's für ihn sogar richtig interessant. In solchen Momenten wirft er sein vorbereitetes Programm an: «Ich bin ein Kämpfer, gebe keinen einzigen Ball verloren, grad jetzt nicht.» Das hebt einen ausgezeichneten von einem lediglich sehr guten Sportler ab.

Ist das eine Ihrer zentralen Aufgaben, wenn Sie mit Simon Ammann und anderen Spitzensportlern arbeiten? Die konsequente Vorbereitung auf Krisen ...

... um möglichst schnell wieder die Kontrolle zu gewinnen. Das ist das Ziel: Kontrolle gewinnen. Das Gefühl zu haben: Es ist zwar grad äusserst schwierig und unbequem, vielleicht sogar beängstigend – aber ich weiss genau, was ich jetzt tun muss. Erfahrende Trainer haben hier schon einiges erlebt und können ihre Spieler deshalb in solchen Situationen gut unterstützen. Arno Del Curto, mit dem Sie ja auch ein Gespräch führen werden zu dieser Frage, ist ein gutes Beispiel: Der ist clever, kennt die Eigenheiten seiner Spieler und kann gerade in stressigen Momenten gut auf sie eingehen.

**«Spitzensportler haben genau für
solche Situationen ein Programm
vorbereitet: wenn – dann.»**

Hanspeter Gubelmann

Wir haben jetzt von Krisen während eines Wettkampfes gesprochen. Aber auch die beste Vorbereitung darauf kann Niederlagen nicht immer verhindern. Als Sie 1998 bei den Schweizer Skispringern anfangen, lagen Jahre voller Misserfolge hinter den Athleten. Wo haben Sie den Hebel angesetzt?

Auch da war die Kontrolle ein ganz wichtiges Thema. Ein grosses Problem damals war die mangelnde Wettkampfvorbereitung, insbesondere die letzten zwanzig Minuten vor dem Sprung. Simon Ammann zum Beispiel hat einen point of no return vor dem Sprung, ab da geht seine Anspannung hoch. Man muss sich das mal vorstellen: Wenn Spitzenspringer wie Simon oder früher Andreas Küttel oben auf dem Bakken sitzen, Sekunden vor dem Sprung, haben sie Pulswerte zwischen 170 und 185. Sitzend! Einen solch hohen Puls hat man normalerweise, wenn man mit dem Rad so schnell wie möglich einen Berg hochfährt. Zu meiner Anfangszeit kamen die Athleten meistens gar nicht in diesen Zustand hoher Erregung – und wenn doch, dann hatte das eher mit Ängstlichkeit zu tun als mit positiver Anspannung.

Sie sagten einmal, idealerweise sollte ein Skispringer nur noch positiv denken, wenn er auf dem Bakken sitzt: «Ich bin super vorbereitet, ich freue mich darauf, ich kann das – go!». Ängstlichkeit wäre ziemlich genau das Gegenteil.

Wenn in diesem Zustand negative Gedanken auftreten, zum Beispiel «Ich bin nicht bereit, die anderen sind sicher besser», dann kommt es zu einem Kontrollverlust, sodass der motorische Auto-Pilot nicht mehr abgespult werden kann. Wer in solchen Sekunden-Sportarten beginnt, zu überlegen, der stört seinen ganzen Ablauf.

Aber diese Gedanken wären ja normal – ein erhöhter Puls sagt uns in dieser Situation: «Ich bin in Gefahr.» Und Simon Ammann sagt eben: «Es ist geil.»

Das würden wahrscheinlich viele gern können – im Stress zwar angespannt zu sein, aber positiv. Wie trainiert man das?

Durch Erfolgserlebnisse. Es ist ein Standardprogramm, das ein Skispringer gerade nach einem Misserfolg wieder neu lernen muss. Wir sagen ihnen dann: Sobald ihr wieder in diesen Bereich der positiv erlebten Aktivierung kommt, dann stimmt der Sprung wieder. In den Jahren, in denen Simon Ammann besonders Mühe hatte, war er zehn Pulsschläge tiefer – das reichte schon.

Mental bedeutete das?

Weniger geil. Weniger inneres Brennen.

Was auffällt: Die wenn-dann-Szenarien, mit denen Sie arbeiten, sind auf ganz konkrete Abläufe bezogen. Bildlich gesprochen arbeiten Sie nicht im stillen Kämmerlein mit den Athleten, sondern direkt auf der Schanze.

Unbedingt. Als nächstes würde ich zum Beispiel gerne untersuchen, wohin die Athleten genau schauen, kurz bevor sie landen. Simon hat manchmal das Gefühl, er gebe die Sprünge zu früh auf, weil er in der letzten Flugphase zu stark den Punkt fokussiere, wo er seiner Einschätzung nach gleich landen wird. Er könnte aber weiter fliegen. Hier können wir das Programm noch perfektionieren. Genau wie wir es beim Seitenwind durch Stabilitätsübungen bereits gemacht haben. Viele Athleten haben Probleme bei Seitenwind, er hingegen kann sagen: Kein Problem, wenn ich mein Programm

abspule, kommt das gut.

**Wieder ein ganz differenziertes wenn- dann-Schema:
wenn Seitenwind, dann Reaktion y.**

Genau. Das ist pure Kontrollüberzeugung.

Was aber passiert, wenn diese Kontrolle verloren geht?
2002 stürzte Ammann in Willingen schwer ...
... und vier Wochen später war er Olympiasieger.

**Das hört sich jetzt natürlich wie ein Musterbeispiel
erfolgreichen Scheiterns an. Lassen Sie uns teilhaben:
Wie hat er auf den Sturz reagiert?**

Das ist tatsächlich ein gutes Beispiel. Er hat nämlich was ganz Entscheidendes gemacht – etwas, das bisher noch nicht zur Sprache gekommen ist: Verantwortung übernommen. Einige Stunden nach dem Sturz, das Gesicht voller Schürfungen und Prellungen, hat er sich vor das Team gestellt und lachend zu Protokoll gegeben: «Sorry, ich habe einen Fehler gemacht. Ein Skispringer ohne Ski ist so ziemlich das Schlimmste und Ungesündeste, was einem passieren kann!» Die Videoanalyse zeigte denn auch klar: Er hatte zu viel riskiert, eine zu starke Vorwärtsrotation beim Absprung – einen solchen Sprung kannst du gar nicht stehen.

Eine ungünstige Reaktion wäre gewesen?

Zweifeln, destruktive Gedanken: «Bin ich doch noch nicht so weit? Kann mir das wieder passieren?» Simon Ammann gilt als Professor fürs Skispringen. Er springt normalerweise eine Technik, die nur er so springen kann: aggressiv, nahe am Limit, aber trotzdem stabil. Das hat er mit einem unglaublichen Fokus perfektioniert. Deshalb waren wir im Grunde froh um den

gravierenden, selbstverschuldeten Fehler. Eine Windböe als Ursache des Sturzes wäre schlimmer gewesen – denn dafür kann man ja nicht die Verantwortung übernehmen. Das ist das Grundmuster des erfolgreichen Scheiterns: Erstens Verantwortung übernehmen, zweitens über eine sorgfältige wenn-dann-Analyse wieder Kontrolle gewinnen.

Um das zu schärfen: Verantwortung zu übernehmen meinen Sie eben nicht allgemein, sondern ganz konkret, oder?

Ja, die Grundidee lautet: Wenn ich etwas selber verschuldet habe, dann habe ich es auch in den eigenen Händen, um es das nächste Mal besser zu machen. Aber das gilt nur ganz gezielt für jene Elemente des Misserfolgs, für die ich auch wirklich durch eigenes Zutun verantwortlich bin. Diese Differenzierung – für diesen Aspekt kann ich etwas, für jenen Aspekt hingegen nichts – ist ganz entscheidend. Um ein einfaches Beispiel zu machen: Für den Seitenwind kann ein Athlet nichts; für seine Skistellung bei diesen Windverhältnissen dagegen schon. Und manchmal kann man schlicht nichts tun, um eine Niederlage zu verhindern.

Wann zum Beispiel?

Bei Regeländerungen wie der Einführung des Body Mass Index (BMI), der engeren Anzüge oder der Limitierung der Skilänge kann es von einer zur anderen Saison zu grossen Umstürzen in der Rangliste kommen, für die der Athlet selber nichts kann. Oder nehmen Sie wieder das Beispiel Olympia 2006, den 5. Platz von Andreas Küttel: Sein zweiter Sprung war exzellent und hätte normalerweise eine sichere Medaille gebracht. Bei diesen Windverhältnissen war dies allerdings schlicht

nicht möglich. Deshalb war es wichtig, ihm zu sagen: «Das, was du gezeigt hast, hätte im Normalfall für eine Medaille gereicht – aber der Wind war dagegen.»

Psychologen raten, Kinder und Jugendliche sollten schulische Misserfolge variabel erklären: Mal ihre eigene Verantwortung anerkennen, mal aber auch äussere Umstände wie schlechte Lehrer oder einfach Pech anführen.

Da sind Spitzensportler anders – sie sind ja auch erwachsen. Ich bin überzeugt, auch Misserfolge sollte der Athlet mehrheitlich sich selber zuschreiben: sie internal attribuieren, wie es im Fachjargon heisst. Erfolge hingegen verbinden Spitzensportler immer mit ihrem eigenen Zutun, ganz klar. Das stärkt schliesslich nicht nur ihre Selbstwirksamkeit, im Sinne von «ich kann das», sondern auf die Dauer auch ihr Selbstkonzept, also «ich bin gut».

**«Und manchmal kann man
schlicht nichts tun, um eine
Niederlage zu verhindern.»**

Hanspeter Gubelmann

Wie helfen Sie Athleten dabei, Verantwortung für Misserfolge zu übernehmen?

Als Psychologe und Trainer muss man vor allem schonungslos ehrlich sein. Wichtiger als die interne ist letztlich eine realistische Zuschreibung: immer in Richtung Lernchancen. Denn es geht ja darum, die Lehren aus einem Misserfolg zu ziehen und damit sofort das nächste Ziel anzusteuern – und zwar eines, das möglichst auch realistisch ist. Spitzensportler müssen einerseits im Misserfolg sehr genau hinschauen, dürfen sich aber andererseits nicht zu lange in Frage stellen. Das ist oft eine Gratwanderung – und dann immer wiederkehrend! Hier passt sicher auch Stan Wawrinkas Zitat von Samuel Beckett – in der Form eines Tattoos auf seinem linken Unterarm – sehr gut: «Ever tried. Ever failed. No matter. Try again. Fail again. Fail better.»

Sie müssen schonungslos ehrlich sein, sagen Sie. Besteht da nicht die Gefahr, den Athleten zu verunsichern – oder ihn sogar zu beschämen, wie der Psychiater Daniel Hell es im vorherigen Gespräch genannt hat?

Das ist ein ganz heikler Punkt. Ich sage den Athleten jeweils klipp und klar: «Meine Wertschätzung ist völlig unabhängig von deiner Leistung. Wichtig ist mir deine Haltung, und die möchte ich unterstützen.» Wenn ein Athlet das Gefühl bekommt, er genüge nicht als Mensch, dann glaubt er nicht mehr an sich. Die Wertschätzung darf nicht tangiert werden. Also: Stütze den Mensch, aber kritisiere sein Verhalten. Und zwar ganz differenziert.

Diese Elemente des Umgangs mit Misserfolg – Verantwortung übernehmen, so schnell wie möglich wieder

Kontrolle gewinnen – gelten ja auch für das Leben ausserhalb von Sprungschanzen, Tenniscourts und Eishockeystadien. Ist Sport eine gute Lebensschule?

Das Spezielle am Sport ist: Die nächste Niederlage kommt bestimmt. Sportlerinnen und Sportler haben vor allem eins: Übung mit Niederlagen. Roger Federer hat zwar mehr als 1'000 Spiele auf der Profitour gewonnen, aber auch bereits über 200 Niederlagen erlitten.

«Wenn ein Athlet das Gefühl bekommt, er genüge nicht als Mensch, dann glaubt er nicht mehr an sich.»

Hanspeter Gubelmann

Ist es nicht etwas ganz anderes, auf dem Tennisplatz ein Spiel zu verlieren als zum Beispiel ein Studium abbrechen zu müssen?

Was den Umgang mit dem Misserfolg betrifft, ist es eben vergleichbar. Wenn man Athleten fragt, welche Fähigkeiten sie nach der sportlichen Karriere mitnehmen, dann nennen sie drei Punkte. Erstens: Verantwortung übernehmen, gerade für negative Situationen. Zweitens: Wenn-dann-Strategien für zukünftige, vergleichbare Krisen und Misserfolge haben. Drittens: Realistische neue Ziele stecken und diese hartnäckig verfolgen.

Daniel Hell sagt weiter, man solle aktiv resignieren, wenn man gescheitert sei – also nach dem Möglichen greifen, auf das Unmögliche jedoch verzichten. Kann man diesen Ansatz auch in der Sportpsychologie anwenden?

Absolut. Im Sport gibt es nicht nur die Superstars, sondern auch eine Vielzahl von vielversprechenden Athleten, die mit 17, 18 Jahren aussteigen – die sogenannten «Drop-outs». Alle erleben das als tiefen Einschnitt, vergleichbar mit Leuten, die ihr Studium abbrechen müssen. Es gibt eine Art Trauerphase. Auf der anderen Seite aber tut sich etwas Neues auf.

Unterscheiden sich Spitzensportler da von anderen Menschen?

Ich glaube schon. Die absoluten Spitzenathleten sind hoch-emotionale Typen, die erleben etwas sehr intensiv – nicht nur Siege und Niederlagen, sondern auch solche Übergänge. Sarah Meier konnte deshalb so lange Wettkämpfe bestreiten und letztlich mit dem EM-Titel abtreten, weil sie sich nichts Schöneres vorstellen konnte als das Leben einer Eiskunstläuferin. Oder beobachten

Sie mal Simon Ammann, nachdem er 200 Meter weit gesprungen ist beim Skifliegen – da hat man das Gefühl, man schaue einem Junkie in die Augen. Und das wird nie mehr so sein. Ein Teil der aktiven Resignation besteht deshalb auch darin, als Athlet diese Emotionen zuzulassen.

Und dann?

Das tun, was sie in ihrer Karriere immer wieder getan haben: realistische neue Ziele setzen und diese konsequent verfolgen.

Was ist Ihre Aufgabe dabei?

Da sind wir wieder beim Beginn des Gesprächs: Dem Athleten zu helfen, einen Plan B zu haben. Wenn – dann. Und zwar so früh wie möglich. Deshalb sollte man schon während der Karriere immer wieder die Frage stellen: Wenn heute plötzlich Schluss wäre – was würdest du dann morgen machen?

Wer die Verantwortung für sein Scheitern übernimmt, hat es laut Hanspeter Gubelmann selber in der Hand, es das nächste Mal besser zu machen. Doch wie bringt man eine ganze Gruppe dazu, sich im Misserfolg so zu verhalten? Mit dieser Frage geht es zum Eishockey-Coach Arno Del Curto.

Interview #3

«Sie wollen über Misserfolg reden? Schon falsch.»

Arno Del Curto

Eishockey-Coach
langjähriger Trainer beim HC Davos

Treffpunkt:
Trainerkabine des HCD

Herr Del Curto, zum ersten Mal in den letzten Jahren läuft es über eine längere Zeit harzig in der Meisterschaft – lassen Sie uns über den Umgang mit Misserfolg ...

... schon falsch gefragt.

Aber ich habe doch noch gar keine Frage gestellt.

Wenn du mit den Spielern darüber redest, dann kannst du nicht gut umgehen mit Niederlagen.

Wie meinen Sie das?

Man muss doch die Situation sehen: Wir haben im Moment so viele verletzte Spieler – da musst du Niederlagen akzeptieren. Einfach akzeptieren. Wissen Sie noch, wie wir vor einem halben Jahr, am Anfang der Saison, gespielt haben?

Hervorragend! Ihre Mannschaft hat neun der ersten zehn Spiele gewonnen, und Sie haben damals geschwärmt, die Spieler stürmten übers Eis wie eine Herde Bullen.

Und dann ging es los mit den Verletzten, einer nach dem anderen, und immer gleich drei von vier Centern oder fünf von acht Verteidigern. Dann muss man einen Flügelstürmer auf der Position des Centers spielen lassen, einen, der das noch nie gemacht hat ... Wenn man nichts gegen die Niederlagen machen kann, muss man sie akzeptieren. Wichtig ist: Jetzt muss man das Beste draus machen – aber nicht darüber reden.

Was ist schlecht daran, über Misserfolge zu reden, gerade wenn die Spieler selber ja gar nichts dafür können?

Was bei uns speziell ist: Dass wir trotzdem die Spiele meistens dominieren. Aber wenn wir dann plötzlich

selber ein Tor bekommen, machen sich meine Spieler zu viele Gedanken: «Jetzt haben wir doch das Spiel absolut dominiert und werden wieder nicht belohnt.» Genau dieser Satz darf nicht kommen! Aber jetzt reden wir beide darüber – das ist schon falsch. Weil sich sonst im Unterbewusstsein Negatives verankert, eine zusätzliche Unsicherheit.

Aber Sie selber müssen sich ja schon Gedanken machen, sonst könnten Sie gar nicht gezielt eingreifen. Nein. Das geht sonst ja auch in mein Unterbewusstsein: «Jetzt sind wir wieder nicht belohnt worden.» Nein, in dieser Situation muss ich ohne Wenn und Aber an die Spieler glauben, eine positive Stimmung erzeugen.

**«Wichtig ist: Jetzt muss man
das Beste draus machen –
aber nicht darüber reden.»**

Der Sportpsychologe Hanspeter Gubelmann hat gesagt, dass genau das eine Ihrer Stärken sei: in einer schwierigen Situation für einen Umschwung zu sorgen. Nehmen wir das Time-out während eines Spiels. Was machen Sie in diesen 30 Sekunden?

Genau das, was ich vorhin gesagt habe: Dort geht's darum, die Spieler zu stärken, ihnen Selbstvertrauen zu geben. Ein Time-out nimmt man ja meistens dann, wenn es nicht läuft. Ich muss dann eine gute Balance finden: Sie hart kritisieren, aber ihnen das Selbstvertrauen nicht nehmen. Sonst treffen sie nachher ja keinen Puck mehr.

Sie sagten vorher mit Nachdruck, Niederlagen müsse man einfach akzeptieren. Fällt Ihnen das leicht?

Ich dürfte das gar nicht laut sagen, aber es gibt auch «nützliche» Niederlagen, zumindest auf längere Sicht hin gesehen. Gerade in den Playoffs habe ich das auch schon gemacht: Unser Plan war, die ganze Zeit ein hohes Tempo zu gehen, das Spiel immer intensiv zu halten und so den Gegner zu zwingen, mit der Zeit auf drei oder gar nur zwei Blöcke zu reduzieren. Da haben wir in Kauf genommen, den aktuellen Match zu verlieren, um dann aber den nächsten oder übernächsten zu gewinnen und nachher durchzuziehen ...

... es braucht in den Playoffs ja vier Siege, um weiterzukommen ...

... oder ich mache genau das Gegenteil: Diese Woche haben wir vier Spiele. Wenn es jetzt morgen in Fribourg in der 30. Minute 2:1 für Gottéron steht und ich brutal forcieren würde, dann wären wir beim nächsten Spiel zwei Tage später gegen Lausanne bereits angeschlagen. Ich muss versuchen, die Mannschaft zur bestmöglichen Leistung zu pushen, ohne dass sich meine Leute kaputt

spielen.

Sie haben jetzt von Niederlagen gesprochen, die Sie aus bestimmten Gründen in Kauf nehmen. Aber wie gut können Sie grosse Niederlagen akzeptieren – wenn Ihre Mannschaft zum Beispiel wirklich mal die Playoffs verpassen sollte?

Man muss immer das grosse Ganze sehen. Wenn du oben bist, wie wir es in den letzten fünfzehn Jahren waren, dann weisst du: Du fällst eines Tages. 99.99% fallen irgendwann. Das sieht man sogar bei Roger Federer, der erbringt ja immer noch fantastische Leistungen, man müsste in die Knie gehen, aber: Erreicht er bei einem Grand-Slam-Turnier nur noch das Halbfinale, betrachten das viele Leute schon als Niederlage.

Was ist denn das grosse Ganze beim HC Davos?

Wenn wir in diesem Jahr die Playoffs nicht schaffen sollten, dann würden wir trotzdem mit so vielen Punkten Vorsprung ins Playoff gehen, dass wir sicher nicht absteigen. Mal eins auf den Deckel kriegen, nachdem wir all die Jahre so grossen Erfolg hatten - das würde dem Klub sehr gut tun, weil dann die Erfolge wieder mehr geschätzt würden. Aber natürlich: Nicht jeder hätte Freude, die Leute wollen ja immer gewinnen.

Für Sie zählt offenbar auch anderes: Als Ihre Mannschaft einst am Spengler-Cup gegen ZSKA Moskau eine bittere Niederlage erlitt und ausschied, sagten Sie: «Alles war sehr gut». War das wirklich Ihre ehrliche Meinung?

Ja, weil ich wusste: Wir haben so viele Verletzte und nächste Woche gleich vier Spiele. Also habe ich nicht alles auf eine Karte gesetzt und die zwei stärksten Blö-

cke forciert, sondern normal weitergespielt. So kam's zum Penaltyschiessen – das ist dann halt ein bisschen Lotterie, mal gewinnt man das, mal nicht. Deshalb war es trotzdem eine sehr gute Leistung, obwohl wir verloren haben. So ist es halt im Sport: Manchmal hat man Pech, manchmal bin ich auch mit den Schiedsrichtern nicht zufrieden, wie einst im Playoff-Viertelfinale gegen die ZSC Lions, aber das wird dann nicht öffentlich gemacht, weil es sonst als Ausrede gilt.

An der Kabinentüre Ihrer Mannschaft hängt ja genau dieses Motto: «no excuses». Ist das nicht ein Widerspruch dazu, dass Sie so häufig die Verletzten anführen, um Niederlagen zu erklären?

Man muss Niederlagen akzeptieren. Was willst du machen? Es gibt einen lieben Gott im Himmel, und es gibt den Menschen. Und es gibt eine Mannschaft, und es gibt Verletzte. Und wenn du viele davon hast, musst du es akzeptieren.

**«Man muss Niederlagen
akzeptieren. Was willst
du machen?»**

Arno Del Curto

Und nicht darüber reden.

Klar reden wir darüber! Aber du musst den richtigen Zeitpunkt dafür finden – nicht nach einer Niederlage. Mein Ansatz ist ein anderer: Gerade unsere jungen Spieler müssen zuerst noch lernen, gute Gewinner zu sein. Das heisst: mit Demut zu gewinnen. Und nicht in der 56. Minute, wenn wir 3:2 führen, an der eigenen blauen Linie übermütig ein Dribbling zu wagen.

Was wäre in dieser Situation das richtige Verhalten?

Sauber und diszipliniert fertig zu spielen.

Das ist mir noch nicht ganz klar. Ein guter Gewinner zu sein – was bringt das für den Umgang mit Misserfolg?

Genau so lernt man, Verantwortung zu übernehmen. Bei Siegen fällt es vielen leichter als bei Niederlagen. Das ist das Schwierige als Coach: Man muss seine Spieler immer wieder hart kritisieren, ohne aber ihr Selbstvertrauen zu schwächen. Deshalb kritisiere ich vor allem dann, wenn wir gewonnen haben.

Das ist interessant. Sie sagen im Grunde: Erfolgreich zu scheitern lernt man während den Siegen.

So ist es. Nur gute Gewinner können positiv auf eine Niederlage reagieren. Mit positiv reagieren meine ich: unzufrieden sein mit der Niederlage, die Verantwortung dafür übernehmen, es nachher unbedingt besser machen wollen. Wenn meine Spieler so reagieren, dann habe ich einen guten Job gemacht.

Gelingt es Ihnen im Moment?

Nein. Mit der älteren Generation habe ich immer einen Weg gefunden, aber die Jungen von heute sind noch

anders. Die haben ja alles. Sie sind verwöhnt, und wenn sie ein Spiel oder gar eine Meisterschaft verloren haben, dann tut es ihnen nicht weh, sie sind nicht wirklich betroffen. Sie lassen zwar die Köpfe hängen und sind enttäuscht, aber es tut ihnen nicht richtig weh. Akzeptieren bedeutet eben grad nicht, gleichgültig sein.

Sie vertreten eine ähnliche Philosophie wie der ehemalige Coach der Fussballer von Manchester United, Sir Alex Ferguson. Als dieser gefragt wurde, was seinen Erfolg ausgemacht habe, antwortete er: «recruit bad losers». Was macht solche Spieler genau aus?

Ich nenne sie lieber «positive» Verlierer, denn sie sind eben im positiven Sinn Verrückte. Wenn sie auswärts beim SC Bern spielen und von über 16'000 Leuten ausgepiffen werden, sobald sie auf dem Eis sind – dann sind solche Spieler nicht verängstigt und verstecken sich, im Gegenteil: die finden das geil. Diese Art der Verantwortung zeigen sie dann auch im Misserfolg: Sie akzeptieren die Niederlage, sind aber auch so angefressen, dass sie keine weiteren Niederlagen mehr zulassen wollen.

Sehen Sie jemandem sofort an, ob er ein positiver Verlierer ist?

Ja. Und zwar genau daran: dass er sich zeigen will in schwierigen Situationen, sogar Freude daran hat.

Eine schwierige Situation nicht nur passiv zu akzeptieren, sondern sogar Freude daran zu kriegen, das haben Sie selber vorgelebt, als Sie Ihre Karriere als Spieler bereits im Alter von 21 Jahren wegen eines Fussgelenkbruchs abbrechen mussten.

Ach, das war ganz einfach. Noch an Krücken humpelte

ich zu den Junioren, merkte schnell, ich kann denen helfen und übernahm dann eine kriselnde Mannschaft in Wallisellen. Und siehe da, es funktionierte, plötzlich gewannen wir Spiele, die Spieler kämpften um ihr Leben ... Das zeigte mir: Da ist was möglich. Bald einmal hatte ich ein neues Ziel: Ich wollte der erste Schweizer Coach in der NLA sein.

Leichter gesagt als getan. Der Psychiater Daniel Hell sprach vom schwierigen Prozess, aktiv resignieren zu können. Damit meinte er: auf das Unmögliche verzichten, dafür nach dem Möglichen greifen. Wie haben Sie das gemacht?

Ganz einfach: Ich habe die Situation akzeptiert. Und es dann so entschieden.

Zum erfolgreichen Umgang mit Niederlagen gehört es laut Arno Del Curto auch, diese einfach mal zu akzeptieren - und sie erst dann, wenn man dazu bereit ist, zu analysieren. Doch welche Haltung braucht es, um so konstruktiv mit Misserfolg umgehen zu können? Mit dieser Frage geht es zur Unternehmerin Gabriela Manser.

Interview #4

«Entscheidend ist: Wozu ist etwas gut?»

Gabriela Manser

Unternehmerin
Goba AG, Gontenbad/AI

Treffpunkt:
Sitzungszimmer der Goba AG

Frau Manser, man kennt Sie heute als innovative, erfolgreiche Unternehmerin – eine, die auch gut mit Problemen umgehen kann. Konnten Sie als Kind gut verlieren?

Da muss ich überlegen ... Ich glaube schon, aber wenn ich zurückdenke, sehe ich vor allem Bilder, wo ich irgendwo alleine im Wald bin, über die Wiesen schlendere oder zusammen mit meiner Freundin mit Puppenspielen und wir ganz in unsere Fantasiewelt eintauchen. Das war meine Welt – nicht jene der Spiele, bei denen es ums Gewinnen geht.

Nachher in der Schule, wurden da Misserfolge zum Thema für Sie?

Ja. Ich hatte eine ziemlich starke Lese-/Rechtschreibschwäche, die aber sehr spät erst erkannt wurde. Lange konnte ich trotzdem mithalten, ich kompensierte wohl recht gut. Aber dann wurde es problematischer.

Wann fing es an, schwierig zu werden?

In der Primarschule ging es noch, obwohl ich dort schon meine Schwierigkeiten hatte, 23 und 32 zu unterscheiden etwa. So richtig brach die Schwäche aber erst in der Sekundarschule durch. Ich hatte wirklich schlechte Noten und hangelte mich so durch – wobei man immer noch nicht gemerkt hatte, was mit mir los war.

Mit einer Lese-/Rechtschreibschwäche muss man im Grunde ja dauernd Lösungen finden, um im Schulalltag irgendwie bestehen zu können. Wie haben Sie damals versucht, Ihre Defizite auszugleichen?

Dazu fällt mir ein Beispiel ein. In der ersten Französisch-Stunde, die ich überhaupt gehabt habe, bei einer

Klosterfrau, mussten wir das «Vater unser» lernen: (rezitiert) Notre Père qui es aux cieux! Que ton nom soit sanctifié; que ton règne vienne; que ta volonté soit faite sur la terre comme au ciel ... Ich kann das heute noch genauso aufsagen wie damals, ganz holprig und nur dem Klang nach. Bei dieser Aufgabe wurde mir bewusst, dass das Lernen nach Gehör für mich eine gute Methode ist.

War das der Wendepunkt zum Guten?

Nein, es war weiter ziemlich aufreibend – bis zu einem Schlüsselerlebnis in der kaufmännischen Lehre. Dort hatte ich einen Stenographielehrer, der mir nach zwei Monaten sagte, ich müsse nicht mehr zum Unterricht erscheinen, das habe mit meiner Schwäche gar keinen Sinn. Da dachte ich mir: «Wunderbar: Ich bin dumm, und jetzt habe ich auch noch eine Schwäche.» Kurz danach wollte die Französisch-Lehrerin von mir wissen, wie und wie oft ich denn lernen würde. Ich lernte sehr viel, aber nicht effizient, und sie war erstaunt, dass mir bis jetzt noch nie jemand beigebracht hatte, wie ich mit dieser Lese-/Rechtschreibschwäche umgehen solle. Es folgte die denkwürdigste halbe Stunde meiner Schulzeit, denn auf einen Schlag war ich nicht mehr dumm, sondern hatte «nur noch» eine Schwäche – und konnte sogar konkret lernen, damit umzugehen.

Wissen Sie noch, was genau Ihnen damals geholfen hat?

Etwas habe ich vorhin schon angedeutet: Ich habe mir selber alles laut vorgelesen. Also über das Ohr versucht, mir etwas zu merken, denn über das Auge hatte ich wirklich Mühe. Zudem habe ich mir angeeignet, einen Lernstoff in kleine Häppchen aufzubrechen und auf

Kärtchen zu verteilen, die ich dann auswendig lernen kann. Ganz kleine, einfache Tricks ...

... die Ihnen geholfen haben, schulische Misserfolge so gut wie möglich zu vermeiden.

Genau. Die langwierige Auseinandersetzung mit diesen Problemen hatte jedoch auch eine gute Seite: Dabei habe ich meine Fantasiewelt, meine Kreativität, meine Intuition geschult und so ganz viel Kraft geschöpft, die mir heute zur Verfügung steht.

Wechseln wir grad von der Vergangenheit in die Gegenwart: Inwiefern profitieren Sie heute als Unternehmerin von diesen Fähigkeiten im Umgang mit Misserfolg?

Sie sind absolut zentral, denn genau dann, wenn's eben nicht einfach so läuft, bei den Herausforderungen, passiert's. In solchen Situationen diskutiere ich intensiv mit meinem Kader, versuche, andere Wege zu finden, kreativ mit den Problemen umzugehen – im Grunde wie früher in der Schule und Ausbildung!

Und was machen Sie, wenn das trotzdem nichts nützt und Sie scheitern?

Wenn nun eines unserer Produkte nicht fliegt, wir also zu wenig verkaufen, dann sind wir zwar aus ökonomischer Sicht sicher gescheitert – Punkt. Ich selber benutze jedoch dieses Wording kaum. Natürlich gelingt mal etwas nicht. Aber ich rede eigentlich nie von einem «Misserfolg» oder vom «Scheitern». Entscheidend ist vielmehr: Wenn wir etwas gar nicht erst versucht hätten, wären wir nicht weitergekommen. Wir wollen ja Erfahrungen sammeln, und ob dieser Prozess dann als Erfolg oder Misserfolg bewertet wird, ist gar nicht so

relevant.

2009 wollten Sie das Getränk «Flauder», einer Ihrer grössten Erfolge hier in der Schweiz, in Shanghai vertreiben. Es gelang nicht. Aus Ihrer Sicht also kein Misserfolg?

Für mich überhaupt nicht! Genau dort haben wir ganz viel gelernt: wie man einen Container füllt oder was es braucht, um in China überhaupt eine Zulassung zu erhalten und aufs Meer zu kommen mit der Ware. Nämlich nicht über Genua, was ja auf den ersten Blick zu erwarten wäre, sondern man verschifft aus verschiedenen Gründen ab Rotterdam. Es war auch sehr lehrreich, mit den Leuten in Asien zu kommunizieren. Am Schluss haben wir sogar die letzte Rechnung bezahlt bekommen – aber es ist uns letztlich nicht gelungen, in diesem Markt Fuss zu fassen, ja. Diesen Teil könnte man natürlich als Misserfolg bezeichnen.

**«Wenn wir etwas gar nicht
erst versucht hätten, wären wir
nicht weitergekommen.»**

Gabriela Manser

Der Psychiater Daniel Hell rät nach einem Scheitern zur aktiven Resignation und meint damit, man müsse auf das Unmögliche verzichten und das Mögliche ergreifen. Haben Sie das damals in Shanghai so gemacht? Grundsätzlich stimmt das schon. «Das Mögliche ergreifen» heisst für mich zum Beispiel, eine solche Erfahrung grundsätzlich positiv zu bewerten. Aber vielleicht können wir ein anderes Produkt als Beispiel nehmen: «Blütenquell Wonder», ein Mineralwasser mit Aromen von Rosen und Ingwer. Das mussten wir nach fünf Jahren vom Markt nehmen, weil die Zahlen einfach nicht gereicht haben. Vielleicht war's der falsche Zeitpunkt, vielleicht hatte es andere Gründe, wir wissen es nicht. Jedenfalls mussten wir sagen: Es ist im Moment unmöglich, mit diesem Produkt Geld zu verdienen, also lancieren wir lieber etwas Neues, von dessen Potential wir überzeugt sind – so wie jetzt den «Chalte Kafi», unser neues Getränk.

Dazu mussten Sie aber dieses Produkt bereits in der Schublade haben. Für den Sportpsychologen Hanspeter Gubelmann ist das ganz entscheidend: Man muss einen ganz genauen Plan haben, wie man in einer allfälligen Krise vorgehen wird.

Absolut. In unserer Vision ist das Thema Innovation zentral. Wir entwickeln ständig neue Produkte und versuchen den Moment zu erwischen, in dem es sinnvoll ist, damit in den Markt zu gehen. Sobald wir dann merken, dass ein bestimmtes Produkt nicht läuft, ist vielleicht der Moment für ein anderes da. Eigentlich ganz im Sinne von Daniel Hell, den Sie vorhin erwähnt haben: auf das Unmögliche verzichten, dafür nach dem Möglichen greifen. Deshalb überlege ich mir immer Szenarien, was schlimmstenfalls passieren kann, und

dann muss ich mindestens eine Antwort bereit haben. Wenn ich die habe, dann traue ich mich auch, vorwärts zu gehen.

Was wäre im Moment ein solcher Worst Case?

Dass niemand mehr Mineralwasser will. Alle nur noch Leitungswasser trinken.

Haben Sie Angst davor?

Ja und nein. Man sieht ja solche Entwicklungen kommen. Es beginnt mit kleinen Anzeichen, irgendwann ist es dann relevant – und dann muss man bereit sein. Dann kann im Grunde kommen, was will!

Sie haben das Gefühl: Es kann kommen, was will?

Ja, das ist mein Verständnis vom Leben. Zumal wir ja sowieso nie mit Sicherheit vorher wissen können, was denn passieren wird.

Können Sie die Wurzeln dieser Philosophie näher beschreiben?

Ich glaube, es gibt für jedes Unternehmen eine Entwicklung, die passt. Wenn man diesem Weg folgt, ist das zwar streng und mit viel Arbeit verbunden, aber es ist kein Hängen und Würgen. Wie ein Baum, der wächst: Dessen Äste stossen zwar auch manchmal an und müssen sich um einen Gartenzaun herum winden, aber der Baum wächst! Und das entspricht einer Art Gesetzmässigkeit. Aber das ist jetzt ein bisschen eine gefährliche Ebene ...

Warum?

Weil das nicht nur rational erklärbar ist. In der Wirtschaftswelt ist eine solche Haltung nicht so einfach zu

vermitteln. Und dann bin ich noch eine Frau, habe als Kindergärtnerin gearbeitet ... da muss ich ganz vorsichtig sein. Ich will es mal so sagen: Ich sehe mich als eine Person, die sich mit allem, was sie hat, zur Verfügung stellt und Entscheidungen trifft, und gleichzeitig bin ich noch in was Grösserem drin. Wenn ich es so verstehe, haben alle Entwicklungen, eben auch Krisen, eine innere Sinnhaftigkeit.

Welche Sinnhaftigkeit sehen Sie zum Beispiel im missglückten Versuch, «Flauder» in Shanghai zu vertreiben?

Wenn wir es in Shanghai versucht haben, dann deshalb, weil wir das wollten – und wenn wir aufgehört haben, dann deshalb, weil die Erfahrungen uns einen Blick ermöglichten, welcher uns dann den Entscheid fällen liess, aufzuhören. Nach dem Psychiater Viktor Frankl gibt es auch in der ärgsten Zwangslage noch einen Ort, wo man sich entscheiden kann: Will ich das jetzt so anschauen oder so. Und wenn ich dann finde, es mache jetzt Sinn, in Shanghai aufzuhören mit «Flauder», weil wir das nötige Geld nicht investieren wollen, dann ist das eine Antwort auf diese Situation.

Zeigt sich diese innere Sinnhaftigkeit, die sozusagen der Nährboden Ihrer beruflichen Haltung ist, auch bei Ihnen persönlich?

Bei mir wird von aussen immer gesagt, dass ich solche Brüche in meiner Karriere hätte: zuerst eine kaufmännische Lehre, dann Kindergärtnerin, dann Schulleiterin, jetzt Unternehmerin ... Da könnte man sagen, die hat jetzt einen grossen Umweg gemacht, bis sie Unternehmerin war. Ich sehe das Leben anders: Für mich sind das keine Brüche, sondern notwendige Erfahrungen, welche mich jetzt befähigen, mein heutiges Leben mög-

lichst gut zu bewältigen.

Kann das nicht in Situationen des Scheiterns zu einer fatalistischen Einstellung führen, nach dem Motto: «Das ist jetzt halt mein Schicksal, so muss es wohl sein»?

Nein, ganz im Gegenteil. Es geht ja nicht um einfaches «Hinnehmen» – sondern darum, Antworten zu finden und daraus die nächsten Schritte abzuleiten. Eine Antwort haben – das steckt ja auch drin, wenn man Verantwortung übernimmt.

Wie muss man sich das konkret vorstellen, wie Sie in Ihrem Berufsalltag diese Haltung leben?

Wenn ich in meinem Unternehmen eine Opfer-Haltung bemerke, dann gehe ich sofort dazwischen, denn das blockiert. Deshalb ist in schwierigen Situationen die Warum-Frage falsch, ich finde die Wozu-Frage viel spannender. Das ist wahrscheinlich das Kernstück meiner Philosophie: Wenn etwas nicht so verlief, wie ich mir das vorgestellt habe, frage ich immer in erster Linie, wozu das gut ist – und nicht danach, warum es so ist. Die Warum-Frage ist nach hinten gerichtet und damit passiv, die Wozu-Frage hingegen richtet sich aktiv nach vorne.

**«Ich finde die Wozu-Frage
viel spannender.»**

Gabriela Manser

Nun könnte man sich aber auch die Wozu-Frage stellen – und keine Antwort bekommen. Kennen Sie die totale Frustration nach einem Misserfolg? Das Gefühl: Das ist jetzt einfach für nichts gut.

Ich muss Ihnen sagen: Ich kenne das so nicht. Natürlich gibt es Schicksalsschläge, welche ich nicht einordnen kann. Mit etwas Distanz ermöglicht mir die gemachte Erfahrung aber meistens wieder, dieser etwas Positives ab zu gewinnen.

Daniel Hell sagte, diese Art von Vertrauen beruhe zum Teil auch auf positiven biografischen Erfahrungen, die man gemacht habe.

Ich erinnere mich eher an eine negative Erfahrung aus meiner Zeit als Spitalpädagogin. Eines Tages wurde beschlossen, keine Kinderzeichnungen mehr aufzuhängen, sondern Kunst. Viele fanden das aber keine gute Idee, weil sie den Zugang zu dieser modernen Kunst nicht hatten, und deshalb gab es eine Versammlung, um diese Wogen zu glätten. Oben am Tisch saßen die Verwaltung, die Chefärzte und die Leitung des Pflegedienstes, und wir nahmen unten Platz. Als erklärt wurde, dass es eben nicht nur eine Form von «kindgerecht» geben würde, wollte ich unbedingt etwas sagen, nämlich: Wenn man sich schon dafür entscheide, Kunst auszustellen, dann solle man diese doch bitte auf Augenhöhe der Kinder aufhängen. Aber ich blieb stumm. Sass einfach da, verzweifelt, mit einem hochroten Kopf – und traute mich nicht. Es ging einfach nicht. Da entschied ich: Das passiert mir nie mehr.

Heute fragen Sie sich, wozu etwas gut ist. Machen wir das grad rückblickend: Wozu diente diese Erfahrung? Danach habe ich mich auf den Weg gemacht, mich zur

Supervisorin und Teamberaterin weitergebildet, mich selber besser kennengelernt, und heute weiss ich: Wenn mir etwas wirklich wichtig ist, dann kann ich das auch formulieren, und ich traue mich, den Mund aufzumachen, auch wenn mir das nicht immer leicht fällt.

Die Wozu-Frage ermöglicht es, aktiv nächste Schritte einzuleiten, das leuchtet ein. Blendet man damit aber nicht einen wichtigen Teil der Realität aus? Etwas, das zerbrochen ist, bleibt ja zerbrochen, auch wenn ich mich frage, wozu das gut ist.

Natürlich könnte man sich nach einem Scheitern hinstellen und zum Beispiel sagen: Die Beziehung ist zerbrochen, die Kinder wollen nicht mehr mit dir reden, alles ist furchtbar. Mit dieser Einstellung ändert sich aber nichts. Auch wenn ich tausendmal nachfrage, warum. Aber verstehen Sie mich nicht falsch: Auch die Wozu-Frage braucht es nicht in jedem Augenblick. Was es hingegen braucht, ist die Hinwendung, die Entscheidung, trotzdem das Mögliche und das jetzt grad Gute zu sehen.

Wenn man etwas, das einem sehr wichtig war, nicht erreicht hat, hat man normalerweise sehr starke Emotionen; man ist frustriert, traurig, verzweifelt. Wie schafften es, die Wozu-Frage in den Vordergrund zu rücken?

Irgendwann braucht es den Entscheid für einen anderen Blick. Diesen kann nur ich für mich fällen. Ich brauche die Bewusstheit, dass jetzt der Moment ist, etwas zu ändern. Genau jetzt! Der Atemzug, der jetzt ist, ist der einzige, der jetzt ist. Ich habe immer wieder die Chance, etwas zu ändern.

Und was tun Sie konkret dafür, ganz im Moment zu sein?

Ich unterscheide zwischen Gefühlen und Empfindungen. Gefühle sind mir eher suspekt, denn die sind verknüpft mit Altem, das ich schon erlebt habe und beeinflussen mich unter Umständen sehr. Wenn ich traurig bin, kann das zum Beispiel ganz schnell Erinnerungen an die Kindheit auslösen, wie ich mich damals gefühlt habe. Das ist eine gefährliche Ebene. Eine Empfindung hingegen ist ausschliesslich auf den aktuellen Moment bezogen.

Jetzt zum Beispiel sitzen wir grad in einem gemütlichen Zimmer an einem Tisch und trinken Ihr neues Produkt «Chalte Kafi», während wir uns unterhalten ...
 ... und die Sonnenstrahlen, die ich jetzt grad auf meinem Rücken spüre, die sind sehr angenehm. Diese Empfindung habe ich, egal, ob wir beide nun den grössten Krach hätten, ich krank wäre oder was auch immer grad die Schwierigkeit in meinem Leben wäre. Dieses Nebeneinander relativiert.

Gab es auch für diesen Teil Ihrer Haltung einen biografischen Schlüsselmoment?

So ganz genau weiss ich das nicht mehr. Vieles davon wurzelt aber sicher in meiner Tätigkeit im Kinderspital. Wenn ich an die kranken Kinder dort denke, wie wir zusammen gespielt haben, vielleicht eine Woche, bevor sie gestorben sind – und wie wir Spass gehabt haben. Manchmal ging es einfach nur um eine Banane, soviel Lust auf eine Banane und endlich wieder etwas essen können. In diesem einen Moment war nichts auf der ganzen Welt wichtiger und besser als diese Banane. Dieses kleine Glück innerhalb dieses ganz grossen Un-

glücks zu sehen – das ist es, was ich dort lernen konnte.

Sie haben auch als Kindergärtnerin gearbeitet. Kann man schon Kindern eine solche Haltung beibringen?

Klar! Das passierte in ganz alltägliche Situationen: Wenn sie zum Beispiel Probleme bei einer Bastelarbeit hatten, dann sassen wir eben zusammen hin und versuchten miteinander, das Gebilde trotzdem noch zustande zu bringen. Wenn es gelang, dann hatten wir Freude, und wenn nicht – dann lachten wir darüber, suchten uns einen freien Platz und versuchten es noch einmal.

Damit sind wir im Grunde wieder beim Beginn unseres Gesprächs: Was hätten Sie sich in Ihrer Schulzeit von Ihren Lehrkräften gewünscht?

Sicher wäre vieles anders gekommen, wenn es ihnen möglich gewesen wäre, mich besser wahrzunehmen. Und trotzdem denke ich: Es war wohl gut so, wie es war ..!

Wenn etwas schief gelaufen ist, kann das laut Gabriela Manser trotzdem Sinn machen; einen jedoch, den man aktiv suchen muss. Doch könnte es sein, dass auch das Scheitern an sich erstrebenswert ist – ganz unabhängig davon, wie man damit umgeht? Mit dieser Frage geht es zum abschliessenden Gespräch mit dem Schriftsteller Lukas Bärfuss.

Interview #5

«Es geht gerade darum, überfahren zu werden»

Lukas Bärfuss

Schriftsteller
Zürich

Treffpunkt:
Gartenbeiz im Kreis 3

Herr Bärfuss, zu scheitern taugt heute schon fast zum Lebensmotto. Stan Wawrinka hat ein Zitat des Schriftstellers Samuel Beckett auf seinen Unterarm tätowieren lassen: «Ever tried. Ever failed. No matter. Try again. Fail again. Fail better.» Können Sie sich mit diesen Worten identifizieren?

Das hat natürlich etwas sehr Heldenhaftes. Nur: Das auf einen Unterarm zu tätowieren ist etwas anderes, als es wirklich zu erleben. Ich empfinde Scheitern als etwas Fürchterliches, ich hasse es, zu scheitern – und trotzdem setze ich mich ihm bewusst aus.

Warum?

Weil ich weiss, dass Scheitern ein notwendiger Bestandteil meiner Arbeit ist. Kunst entsteht gerade in der Differenz zwischen meinem Anspruch und meinem Vermögen. Die Ziele, die ich mir setze, sollten ein wenig über meine Möglichkeiten als Künstler hinausgehen. Sind Anspruch und Vermögen identisch, entsteht lediglich Kitsch. Ist die Differenz hingegen zu gross, dann scheitere ich nicht schön, sondern dilettantisch.

Woran merken Sie denn, dass die Differenz genau richtig ist?

Wenn ich es schaffe, die Distanz zwischen dem, was ich will, und dem, was ich kann, möglichst klein zu halten, dann komme ich in einen Bereich, in dem das, was ich mache, noch auf meine Intervention reagiert, aber sich nicht mehr vollständig kontrollieren lässt.

Sie vertreten genau die gegenteilige Haltung wie meine bisherigen Gesprächspartner. Für den Sportpsychologen Hanspeter Gubelmann beispielsweise ist es eben grad zentral, die Kontrolle zu haben – oder sie so

schnell wie möglich wieder zu gewinnen, wenn man gescheitert ist. Unterscheiden sich Kunst und Sport so fundamental voneinander?

Kunst ist ein Kommunikationssystem und nicht primär ein Kampf wie der Sport. Dort findet man eine isolierte Situation vor, in der die Regeln klar sind und mehrheitlich pragmatische Zusammenhänge vorliegen: Was ich investiere steht in einem direkten Zusammenhang zu dem, was ich erhalte. Wenn es einen Sieger und einen Verlierer gibt, wird die Kontrolle der Mittel sinnvoll sein. Ein Kunstwerk funktioniert nicht so. Die Sachen sind nicht eindeutig. Oft entsteht das Beste, wenn man nicht mehr kontrolliert.

Keine Kontrolle mehr zu haben – das ist für viele mit Angst verbunden. Für Sie nicht?

Sicher, auch, aber mit dem Wissen, dass darin eine Freiheit liegt, weil ich jenseits meiner Ambitionen bin. Die Dichterin Else Lasker-Schüler hat mal sinngemäss gesagt: Die künstlerische Arbeit definiert sich jenseits des Ehrgeizes.

Sie verspüren nie den Wunsch, alles kontrollieren zu können, wenn Sie ein Buch schreiben?

Natürlich verspüre ich diesen Wunsch, aber diese Art von Kontrolle wäre in der Sprache nicht möglich.

Warum nicht?

Weil dieses System nicht eindeutig ist. Es verweist auf eine Differenz zwischen dem, was ich sagen will, jenem, was gehört wird und schliesslich jenem, was gelesen und verstanden werden kann.

Ich kann mir noch nichts Genaues darunter vorstellen.

Wo zeigt sich diese Differenz ganz konkret?

Schon in den Wörtern. Wenn ich in einer Geschichte «Baum» schreibe, machen Sie sich ein ganz konkretes Bild davon. Das ist allerdings nicht kongruent mit meiner Vorstellung. Sie stellen sich vielleicht einen Apfelbaum vor – bei mir aber ist es ein Kirschbaum.

Dann könnten Sie ja einfach «Kirschbaum» statt «Baum» schreiben.

Das könnte ich, aber hat Ihr Kirschbaum Blüten?

Ja.

Meiner nicht. Bei Ihnen scheint die Sonne, bei mir aber regnet es, und so weiter. Ich kann mit meiner Abstraktion nie vollständig definieren, wie Ihre Konkretisierung aussieht. Das ist aber etwas Fürchterliches für einen Schriftsteller, denn ich versuche ja, eine möglichst genaue Vorstellungswelt zu schaffen.

Man könnte jetzt sagen: Das ist doch gar nicht so schlimm, dass mein Kirschbaum Blüten hat und Ihrer nicht.

Natürlich, aber es geht weit über das einzelne Wort hinaus. Ein Beispiel dafür ist das Bildnis Papst Innocent X. aus dem Jahre 1650. Der Maler, Diego Velàzquez, wollte ihn in seiner ganzen Würde und Pracht porträtieren, in seinem Kostüm, auf seinem Thron, als Kirchenfürst in seiner vollen Grösse. Wir aber sehen etwas anderes. Einen alten Mann, der auf einem Stühlchen hockt und nicht weiss, was mit ihm geschieht. Wir sehen die Schwäche, nicht die Pracht. Das, was uns berührt, ist jenseits des Ehrgeizes von Velàzquez, ist jenseits dessen, was er wollte.

Was ist jenseits dessen, was Sie wollten? Oder anders gefragt: Woran merken Sie bei Ihren Werken, dass Sie gescheitert sind?

Das Scheitern ist ohne Anfang und Ende. Ich sehe Sätze, die schräg oder gar nicht klingen, Abschnitte die nicht funktionieren - es ist im Grossen wie im Kleinen.

Gemäss Samuel Beckett könnten Sie sich dann sagen: kein Problem!

Im Gegenteil, es regt mich fürchterlich auf! Ich bringe so viel Zeit mit diesen Wörtern und Sätzen, dann sehe ich sie gedruckt und denke: Wie konnte ich das übersehen! Es wäre so einfach gewesen! Ich finde das furchtbar.

Das erstaunt mich, denn Sie haben ja genau diesen Zustand, es nicht ganz kontrollieren zu können, gesucht. Es müsste Sie doch vielmehr darin bestätigen, ihn gefunden zu haben.

Das Scheitern ist vielleicht notwendig, aber es bleibt eine furchtbare Empfindung, die man bestimmt nicht lieben soll. Und zudem würde ein Einverständnis ja auch eine Zufriedenheit voraussetzen mit dem, was man gemacht hat. Das kenne ich nicht. Schliesslich steht man seinen eigenen Sachen auch in einer handwerklichen Position gegenüber, sieht holprige Übergänge oder denkt, da hätte es ein genaueres Wort, dort eine passendere Metapher gegeben.

Wonach streben Sie auf dieser handwerklichen Ebene?

Nach der Schönheit, nach der Perfektion. Das Problem ist allerdings: Ein Buch hält immer nur jenen Moment fest, in dem das Manuskript in den Druck gegangen ist. Aber am nächsten Tag weiss ich ja schon wieder mehr,

weil ich ein neues Wort gelernt habe zum Beispiel. Man begegnet einem Text nie zweimal gleich. Sie haben vorhin nach dem Scheitern gefragt: Es besteht darin, dass ich eine Vorstellung habe von dieser Schönheit, davon, was ich gerne erreichen möchte – und es nicht schaffe.

Der Psychiater Daniel Hell rät nach einem Scheitern zu aktiver Resignation und meint damit: Man solle auf das Unmögliche verzichten, dafür nach dem Möglichen greifen. Wäre das ein Ansatz für Sie beim Schreiben – um Ihrem Ideal näherzukommen?

Nein, überhaupt nicht. Ich mache genau das Gegenteil: Auf das Mögliche verzichten und nach dem Unmöglichen greifen. Das ist mein Weg. Aktive Resignation hat Zufriedenheit zum Ziel. Das verstehe ich im therapeutischen Zusammenhang gut, ist aber nichts, wonach ich mein Leben ausrichte.

**«Ich mache genau das Gegenteil:
Auf das Mögliche verzichten und
nach dem Unmöglichen greifen.»**

Sondern?

Intensität! Das ist viel wichtiger. Wenn ich nach links und rechts schaue, bevor ich die Strasse überquere, dann komme ich in der Regel sicher auf der anderen Seite an. Da geht es um Berechenbarkeit. In der Kunst hingegen geht es darum, dass ich vom Unbekannten überfahren werde.

Einerseits wollen Sie die Kontrolle über den künstlerischen Prozess gar nicht, wollen überfahren werden, andererseits leiden Sie darunter, wenn genau das passiert. Ist das nicht ein Widerspruch?

Nein, eine Haltung. Viele Leute, die unsere Welt geprägt haben und die ich dafür bewundere, haben das persönliche Unglück in Kauf genommen, um das Unmögliche zu denken und danach zu greifen, sie haben sich nicht zufrieden gegeben mit dem persönlichen Glück: Giordano Bruno, Galileo Galilei, James Joyce, Gottfried Keller, Annette von Droste-Hülshoff ... niemand von denen hat nach gängigen Kriterien ein glückliches Leben geführt.

Sie nehmen in Kauf, dass Sie scheitern, ärgern sich gleichwohl darüber, wenn es dann passiert – wie gut können Sie es akzeptieren?

Auf der einen Seite liebe ich den Reichtum der Sprache, und auf der anderen Seite muss ich anerkennen, dass das, was ich mache, an einem entscheidenden Punkt gerade deshalb nicht kontrollierbar ist. Das ist eine Kränkung, das kann man nicht schönreden. Theoretisch kann ich das akzeptieren, aber in der praktischen Arbeit ist das sehr schwierig.

Wie schaffen Sie es trotzdem?

Wenn ich es nicht tun würde, dann würde das ja bedeuten, dass ich diese Aversionen und Leidenschaften, also den emotionalen Unterbau, der mich zum Schreiben bringt, überwinden will, und das ist nicht der Fall. Was ich mache, ist ein grosses Privileg, eine wunderbare Existenzform, und deshalb akzeptiere ich Momente, in denen ich keinen Ausweg sehe.

Freud und Leid scheinen sich bei Ihnen sogar zu bedingen, kann man das so sagen?

Probleme beim Schreiben sind im Grunde die grössten Verbündeten des Schriftstellers, weil sie den Ort des grösstmöglichen Widerstands beschreiben, der grösstmöglichen Verletzung, aber auch der grösstmöglichen Lebendigkeit. Und wenn ich es nicht schaffe zu akzeptieren, dass ich dort in der Ecke bin, dann komme ich nicht weiter. In der Ecke, da sind die Chancen! Alle diese Krämpfe und Ängste, die man hat, die sind das Kostbare.

«In der Ecke,
da sind die Chancen!»

Lukas Bärfuss

Was genau ist kostbar daran?

Ich habe festgestellt, dass es ein ungemein produktiver Prozess ist, wenn man die eigene Schwäche ins Zentrum seiner Tätigkeit stellt. Es gibt einen Trick, den ich von Heiner Müller, einem Dramatiker, gelernt habe: Wenn beim Schreiben nichts passiert, dann muss man einfach beschreiben, was ist.

Kennen Sie auch Situationen, in denen das nicht klappt?

Klar. Wenn ich in eine Mauer hineinlaufe, dann tut das zuerst einmal weh, dann muss ich mich kurz hinsetzen, mit brummendem Kopf, und dann kann ich es wieder versuchen. Selbstverständlich gibt es diese Momente, wo ich nicht mehr abstrahieren kann, ich nur noch die mühsamen Seiten des Scheiterns wahrnehme. In der Theaterarbeit kommt vor, dass man Fehler probt: Man merkt, das ist eigentlich falsch, und doch wiederholt man es immer wieder, weil man Angst hat sich einzugestehen, dass man umkehren müsste. Wenn das Scheitern kein Problem wäre, dann ginge es letztlich ja auch nicht weiter: «Ever tried, ever failed, no matter». Schluss.

Bei Beckett geht es tatsächlich weiter, im zweiten Teil heisst es: «Try again, fail again, fail better.» Eishockey-Trainer Arno Del Curto strebt wie Sie die Perfektion an, was eben hiesse, nicht einfach nochmals, sondern besser zu scheitern. Scheitern Sie immer besser?

Arno Del Curto hat natürlich einen grossen Vorteil: Er sieht auf dem Score, ob er gewonnen oder verloren hat. Dieses äussere Referenzsystem gibt es in vielen Sportarten. Erfolg und Misserfolg sind eindeutig ablesbar, Fortschritte ersichtlich. Bei mir hingegen nicht.

Sie haben ja auch ein Score: die Verkaufszahlen. Oder das Publikum im Theater.

In meiner Disziplin nehme ich Niederlagen und das Scheitern als sehr ambivalent wahr. Ich habe zum Beispiel erlebt, dass niemand ein bestimmtes Stück sehen wollte, für mich aber war es eine wichtige Arbeit, und ich habe wirklich was gelernt. Und umgekehrt auch: Alle haben mich gefeiert, ich aber stand der Sache sehr skeptisch gegenüber.

Können Sie ein Beispiel geben?

Kürzlich war ich in Norwegen und schaute mir eine Inszenierung eines Stückes an, das ich fürs Schauspielhaus Zürich geschrieben hatte, «Zwanzigtausend Seiten». Ursprünglich war ich von der Idee dieser Inszenierung nicht begeistert, im Gegenteil: Als mich die Kollegen vom norwegischen Nationaltheater letzten Sommer besuchten und fragten, ob sie dieses Stück aufführen könnten, und zwar auf der grossen Bühne, in einem Saal für 600 Leute, mit 15 Schauspielern und einer riesigen Ausstattung, versuchte ich es ihnen auszureden. Ich begründete dies damit, der Bergier-Bericht handle von einem ganz bestimmten Kapitel der Schweizer Geschichte, und ich könne mir nicht vorstellen, wen das in Norwegen interessieren würde. Sie wollten es trotzdem machen – und es wurde ein Riesenerfolg. Immer ausverkauftes Haus, Zusatzvorstellungen ... Ich habe keine Ahnung, warum! Kunst ist nicht berechenbar.

Wenn nun Sie persönlich ein eigenes Werk als missglückt erachten – haben Sie sich dann auch schon die Frage gestellt, wozu dieser Misserfolg gut sein könnte? Für die Unternehmerin Gabriela Manser ist das die

zentrale Frage, wenn sie gescheitert ist.
(rezitiert)

Durch so viele Formen geschritten,
durch Ich und Wir und Du,
doch alles blieb erlitten
durch die ewige Frage: wozu? /
Das ist eine Kinderfrage.
Dir wurde erst spät bewusst,
es gibt nur eines: ertrage -
ob Sinn, ob Sucht, ob Sage -
dein fernbestimmtes: Du musst. /
Ob Rosen, ob Schnee, ob Meere,
was alles erblühte, verblich,
es gibt nur zwei Dinge:
die Leere und das gezeichnete Ich.

Heisst es bei Gottfried Benn. Die Wozu-Frage ist eine
Kinderfrage. Sie fragt nach einem Zweck, das spielt bei
mir in der Kunst aber keine Rolle.

«Kunst ist nicht berechenbar.»

Lukas Bärfuss

Warum nicht?

Das würde voraussetzen, dass eine Sinnhaftigkeit in diesen Prozessen zu finden ist, ein teleologischer Aspekt, und daran glaube ich nicht. Bei pragmatischen Zusammenhängen wie im Sport oder in der Wirtschaftswelt kann ich mir das schon vorstellen, aber meine Arbeit ist so zwecklos, da funktioniert das nicht. Für mich sind die besten Momente, in denen ich so was wie eine Glückserfahrung habe, gerade die, in denen es keine Fragen mehr gibt, es nur um die aktuelle Handlung geht. In den Essais von Michel de Montaigne gibt es einen Text über das Üben. Für mich ist die konzentrierte Übung, wenn ich ganz in der Tätigkeit versunken bin, etwas ganz Wesentliches. Das beinhaltet einerseits eine Abfolge, Wiederholung, Praktik, andererseits aber auch das Ziel, darin zur Meisterschaft zu gelangen. Schreiben ist bei mir vor allem eine physische Tätigkeit, bei der ich versuche, einen Gedanken in eine körperliche Bewegung umzusetzen. Diese Umsetzung in die Handbewegung braucht Übung, braucht Wiederholung, braucht Rhythmus. Das ist es, was man übt, und das ist es, worin man im Alltag immer wieder scheitert.

Ist es für Sie prinzipiell denn überhaupt vorstellbar, dass Sie mal absolut zufrieden sind mit einem Werk?

Das ist schon vorstellbar – aber das wäre der Moment, wo ich nicht mehr schreiben müsste.

