



Niederlagen sind die Aufforderung zum persönlichen Wachstum – was der Clown uns über den Umgang mit Stolpersteinen im beruflichen Leben lehrt.

Niederlage? Hereinspaziert!

TEXT MICHAEL STUHMILLER UND SUSANNE T. HANSEN

► **Kaum etwas verlangt Menschen so viel Energie in ihrem beruflichen Alltag ab wie die Vermeidung von Niederlagen oder dem, was sie oder andere dafür halten.** Eine verpatzte Präsentation, die unpassende Krawatte, das falsche Wort – in vorausseilender Scham und Angst scannen sie sich permanent selbst in ihrem Denken und Handeln ab. Dabei sind es gerade die kleinen und großen Momente des Scheiterns, die uns zu einem Zuwachs an Wissen und Klugheit verhelfen können.

Der Clown stellt sich uns im Umgang mit Niederlagen als Lehrmeister zur Verfügung. Denn je mehr er scheitert, desto größer ist sein Erfolg. Oder anders: Ein Clown, der nicht stolpert, hat ein Problem. Seit Menschengedenken begleitet er Institutionen, mal

mit Narrenspiegel bei Hofe, mal als Provokateur des Vorstands im Beratergewand. In dem dreistufigen ‚Scheiter-Modell‘ wird der Clown zum Wegbereiter eines bereichernden Umgangs mit den Nackenschlägen des Lebens, ob beruflich oder privat.

Ignorieren hält dumm

In der ersten Stufe der Erkenntnis löst der ‚Pure Clown‘ in der Figur des ‚Dummen August‘ reine Schadenfreude beim Betrachter aus. Er will die Menschen zum Lachen bringen über sich, nicht über sie selbst. Wir lernen von ihm, dass seine kindliche Naivität und Dummheit ihn vor jeglicher Not und Übernahme von Verantwortung schützen. Das macht ihn zwar unverletzbar, aber damit auch unveränderbar und somit unfähig, sich zu entwickeln.



Im Kollektiv des beruflichen Umfelds ist die Versuchung besonders groß, beim Misslingen einer Aufgabe unbewusst in die Infantilität, den Zustand der Schuldunfähigkeit des puren Clowns zu flüchten. Durch einen hierarchisch abgesicherten Sanktionsmechanismus droht sonst die Befriedigung des Urbedürfnisses nach Zugehörigkeit – existenziell oder sozial – aufs Spiel gesetzt zu werden. Dieses zu vermeiden, scheint oft das höhere Gut gegenüber dem Bekenntnis zu sich selbst bei einem vermeintlichen Fehlverhalten zu sein. Auch

wer sich für den ‚Dummen August‘ als Reaktionsmuster auf Niederlagen entscheidet, trägt zumindest sich selbst gegenüber dafür Verantwortung, bei jeder Flucht in die Ignoranz ein Stück seiner Selbstachtung geopfert zu haben.

Verweigern macht krank

In der zweiten Stufe betritt der ‚Charakter-Clown‘ die Bühne der Erkenntnis. Er manövriert sich ins Verderben und öffnet damit für sein Publikum das Tor zur Selbsterkenntnis. Das Lachen über diesen Clown nennt man Humor, weil

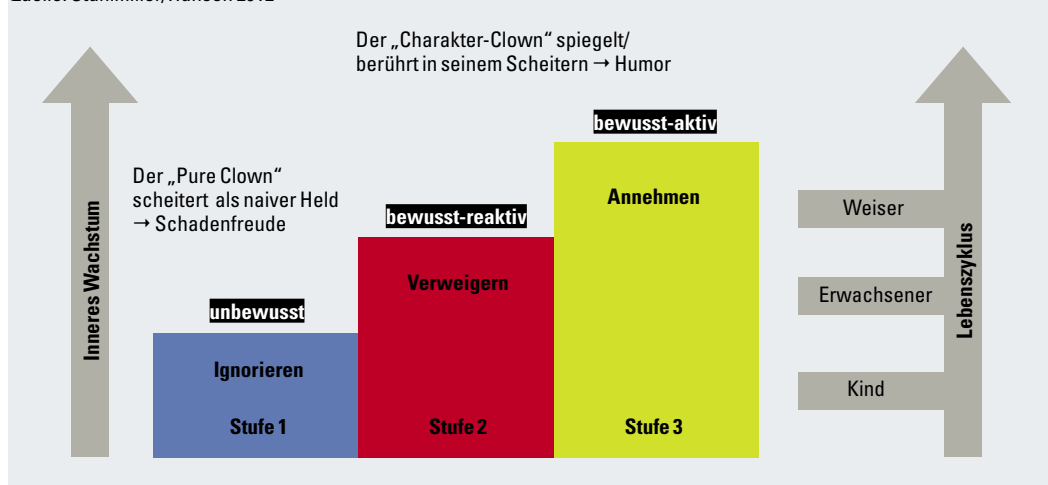
er etwas in uns zu berühren, etwas ‚in den Fluss‘ zu bringen vermag (humor: lateinisch/griechisch für Flüssigkeit). Und er wird witziger, je mehr er uns den Spiegel vorhält. Die Konfrontation mit der eigenen Unzulänglichkeit gelingt dem Charakter-Clown, weil sich seine Niederlagen nicht im wertefreien Raum bewegen, sondern ihre Bewertung im Abgleich von Gut und Böse entsteht. Sein Verweigerungsverhalten basiert auf Schuld und Scham, was auch im Betrachter diese Gefühle aufsteigen lässt. Das Lachen vermag eine solche emotionale Momentaufnahme im Augenblick des Geschehens wieder aufzulösen. Der Charakter-Clown wäre glücklich, wenn danach etwas anders wäre als zuvor ...

In einer arbeitsteiligen Organisation wie einem Unternehmen, in dem Strukturen und Spielregeln vorgegeben sind, weigern sich viele Mitglieder, ähnlich wie der

Charakter-Clown, ihre Niederlagen als solche anzuerkennen. Vielmehr herrschen aus Angst vor drohendem Machtverlust oder aus schlechtem Gewissen zwei gängige Varianten des Reaktionsmusters ‚Verweigern‘ vor: das Leugnen und das Vertuschen. Bisweilen hat man den Eindruck, dass die Menschen in den Firmen geradezu eine Virtuosität darin entwickelt haben, ihre Fehler nicht nach außen sichtbar werden zu lassen. Ob dem Einzelnen nun der Bekennermut fehlt oder ob das Unternehmen es gar nicht zulässt, sich ohne Gefährdung eine Blöße zu geben, sei dahingestellt. Fest steht nur, dass der Preis einer solchen Kultur für alle Beteiligten hoch ist. Denn wer vornehmlich mit dem Verschieben von Verantwortlichkeiten und dem Vertuschen eigener Unzulänglichkeiten beschäftigt ist, der wird keinen inneren und äußeren

Das „Scheiter-Modell“ – Der Clown als Symbol für Niederlagen

Quelle: Stuhlmiller/Hansen 2012



Impuls mehr wahrnehmen, die Fülle seiner Talente einzubringen – Wachstum perdu. Die Ironie dieser Feststellung liegt darin, dass im Verleugern von Niederlagen das eigentliche große Scheitern liegt! Die damit im System in Gang gesetzte Schuld-Sühne-Spirale trägt vielleicht zu einem Verhalten nach Regelprozessen, aber sicher nicht zum Erobern von Märkten und Mitarbeitern bei.

Annehmen macht weise

In der dritten Stufe der Erkenntnis lädt der Charakter-Clown sein Publikum in die Welt des Scheiterns ein, um es in tragisch-komischer Manier mit dessen eigener Begrenztheit zu konfrontieren. Wer dieser Einladung folgt, nimmt die Chance wahr, seiner eigenen Essenz ein Stück näherzukommen. Denn das Annehmen von Niederlagen als immanenter Bestandteil des menschlichen Daseins eröffnet den Raum, sich fortzuentwickeln. So wird persönliches Wachstum möglich, bis hinein in die lebenszyklisch letzte Phase, in der die Stufe der Weisheit erreichbar wird. Der Charakter-Clown kreiert mit jedem Stolpern die Notwendigkeit, sich unter Einsatz aller ihm zur Verfügung stehenden Ressourcen aus seiner missli-

chen Lage zu befreien. Und jedes Mal gewinnt er dabei an Erkenntnis und Erfahrung. Damit leitet uns der Clown vielleicht zur einzig wahren Kunst des Lebens an: mit einer intuitiven Systematik genau die Niederlagen zu produzieren, die uns auf den Weg zu uns selbst führen.

Die Unternehmen täten gut daran, vom Charakter-Clown zu lernen. Denn angesichts volatiler Märkte, verschärften Konkurrenzdrucks, verkürzter Produktzyklen und hybriden Konsumentenverhaltens finden sich Manager wie Mitarbeiter in der Situation des permanenten Stolperns. Das Genick brechen sich dabei meist diejenigen, die sich nicht in den Fluss der Veränderung begeben. Das zeigen Analysen diverser Firmenpleiten ebenso wie Untersuchungen zu Trennungsgründen des Arbeitgebers. Nur, gibt es denn in der sogenannten freien Wirtschaft tatsächlich Raum für Menschen, die den Mut aufbringen, offen zu ihren Niederlagen zu stehen? Gefühlt eher nicht. Dabei liegen intelligente Ansätze und ermutigende Erfahrungen darüber vor, wie der Spagat zwischen einem notwendigen, allgemein gültigen Verhaltenskodex und einer konstruktiven Fehlerkultur

zu bewältigen ist. Die Stichworte heißen ‚Diversity‘, weil Vielfalt Überleben sichert, ‚strategische Personalentwicklung‘, weil Mitarbeiter wachsen wollen, ‚Lernende Organisation‘, weil Reflexion zum Programm wird. Diese Beispiele stehen dafür, wie es Unternehmen gelingen kann, eine Kultur immanenter Konflikte, Krisen und Scheiter-Situationen als eine Art Überlebenstraining zu installieren – so wie der Charakter-Clown sich seinen Improvisationsimpuls organisiert.

Reframing

Wenn die Niederlage geeignet ist, Menschen zu einem höheren Reifegrad zu führen, stimmt dann überhaupt noch die einseitig negative Konnotation, die dem Begriff innewohnt? In jedem Fall steht der tief sitzenden Angst vor dem Versagen ein ebenso elementares Gut gegenüber, nämlich das der persönlichen Entwicklung. Diese Ambivalenz kann sich situativ bis hin zur existenziellen Wertekollision steigern. Und sie fordert permanent Entscheidungen ab, um die innere Balance wiederherzustellen. Der Clown lehrt dabei mitnichten den fröhlichen Untergang ins Verderben, sondern er bereichert den Betrachter mit einem

schlichten Perspektivwechsel: Der Spot wird auf die Chancen, die im Scheitern liegen, gerichtet – und auf die Unausweichlichkeit des Scheiterns in der menschlichen Existenz. Als Ausdruck dieser fundamentalen Erkenntnis sollte die Bedeutung all der negativen Synonyme, die unser Wortschatz für den Begriff Niederlage bereithält, gewandelt werden. Begrüßen wir also Scheitern & Co künftig mit einem clownesken „Willkommen, Lernengeschenk“!

Moralinstanzen

In ihrer existenziellen Bedeutung steht die Situation, die als Niederlage empfunden wird, niemals losgelöst vom Kontext. Das Scheitern des Clowns ist gedanklich und sprachlich immer an die Frage nach dem ‚Woran?‘ gekoppelt. Diese internalisierte Relation, ohne die es kein Versagen geben kann, basiert auf dem in der Ursprungsfamilie des Individuums vermittelten Wertesystem. Sein moralisches Korsett, das ihm das Überleben in der Gemeinschaft erst ermöglicht und ihn befähigt, seinen Beitrag für die Sozietät zu leisten, unterliegt einer Fülle von Einflüssen. Sie reichen von den Jahrtausende alten Geboten des christlichen Abendlandes über Rituale mit regionaler Prägung bis hin zu geltenden Rechtsvorschriften.

Evolutionstechnisch ist dieses auf Vielfalt, Stabilität und Kontinuität zielende Prinzip äußerst sinnvoll. Es beinhaltet aber gleichzeitig auch den Auftrag des Charakter-Clowns, Veränderungen an den Stellen vorzunehmen, an denen die Gemeinschaft ohne Nachjustierung ein empfindliches Übel erleiden würde. In einer Welt mit

bisher nicht gekannter und kaum beherrschbarer globaler Dynamik sind alle Systeme aufgefordert, so viel Anpassungsarbeit wie nötig zu leisten und so viel Bestandskraft wie möglich zu vermitteln. Der Charakter-Clown wendet sich als Identifikationsfigur zunächst primär an das Individuum, dem er zur Stärkung seines inneren Kerns verhelfen will. Wenn die Welt um einen herum verrücktspielt, stellt diese Mission des Clowns schon fast einen therapeutischen Ansatz dar. Aber der Blick ist auch auf das Handlungsfeld im System des Einzelnen zu richten, in dem seine Niederlagen am offenkundigsten und damit am schmerzhaftesten sind – das berufliche Umfeld.

Führungs-Kraft

Auf der interpersonalen Ebene zum Vorgesetzten justiert sich täglich nach, welches Maß an Authentizität gelebt werden darf, welcher Grad an Autarkie zugebilligt wird und welche Impulse für persönliches Wachstum ausgesandt werden. Die Führungskraft fungiert somit in ihrer elementarsten Rolle idealerweise als Coach auf dem Weg der persönlichen Entwicklung der ihr Anvertrauten – worin sie der Funktion des Charakter-Clowns verblüffend ähnlich ist.

Kraft seiner Persönlichkeit vermittelt der Vorgesetzte Wertschätzung und das Gefühl von Zugehörigkeit, er gibt Rückmeldungen und Hilfestellung, eröffnet Perspektiven und weist Wege auf. Und kraft seiner funktionalen Autorität schafft er nicht nur den Raum für Entwicklung, sondern auch die Rahmenbedingungen für den Transfer des erlangten Wachstums in den beruflichen Alltag. Wie im Lackmüstest entscheidet

sich die Wahrhaftigkeit des Hierarchen an seinem Reaktionsmuster auf Fehler und Unvermögen. Daran gemessen liegen vor vielen Führungskräften noch etliche Stationen der Bewältigung eigener Niederlagen, bevor sie die persön-

»Spielt die Welt um uns verrückt, stellt die Mission des Clowns fast einen therapeutischen Ansatz dar.«

liche Reife erlangt haben, ihnen anvertraute Menschen nachhaltig in deren Entwicklung zu begleiten.

Etwas unternehmen

Auf der institutionellen Ebene des Unternehmens herrscht eine Fülle von geschriebenen und ungeschriebenen Gesetzen, von Regelprozessen und Kontrollmechanismen. Sie haben ihre Berechtigung darin, die Steuerungshoheit und die Überlebensfähigkeit des Systems zu sichern. Ein guter Platz für den Charakter-Clown scheint auf dieser Ebene zunächst nur schwer vorstellbar. Fakt ist jedoch, dass dem Unternehmen durch ein rigides Diktat der Fehlervermeidung und entsprechender Bestrafungsmechanismen die essentiell wichtige Initiativkraft verlorengeht. Fakt ist genauso, dass ein unkontrolliertes Zulassen nicht regelgerechten Verhaltens

einen massiven Schaden für das Unternehmen und seine Kunden zur Folge hat. Es gilt also, »Räume des Clowns' zu schaffen, in denen das dem Menschen innewohnende Bedürfnis nach persönlichem Wachstum befriedigt wird.

Gleichzeitig gilt es, die Dynamik, die aus dem Erleben von Veränderung entsteht, als wertvolle Ressource in die Unternehmensprozesse einzuspeisen. Es entsteht ein sozial-ökologischer Kreislauf und damit eine kostbare, durchaus bilanzwirksame Fehlerkultur. Wenn die Verortung dessen, wofür der Charakter-Clown steht, auf der Unternehmensebene strukturiert umgesetzt und authentisch gelebt wird, erntet das Unternehmen nicht alleine geniale Ideen. Es werden vielmehr auch genau die Kompetenzen in der Breite der Mitarbeiterschaft aufgebaut, die zukunftsrelevant sind: Eigenverantwortung, Veränderungsfähigkeit, Kreativität und der positive Umgang mit Niederlagen.

„Hereinspaziert!“

Der Clown lehrt uns, dass es ein untauglicher Versuch ist, Niederlagen vermeiden zu wollen, weil Stolpern ein fester Bestandteil unseres Lebens ist. Mehr noch, im Scheitern können wir einen Blick in die Tiefe unseres Seins werfen und durch das Annehmen dessen, was wir sehen, Schritt für Schritt über die Lebensphasen hinweg zum Kern unseres Selbst vordringen. Der berufliche Kontext bietet solche Wachstumsimpulse jeden Tag. Entscheidend ist weniger die Tragik des Geschehenen, sondern ob die Chance zur Eigenreflexion auf- und angenommen wurde. So ist die vermeintlich unpassende Krawatte – wie Clowns sie

nicht ohne Grund lieben – ein hervorragendes Lernobjekt, weil die Diskrepanz zwischen relativ großer Wirkung auf das eigene Selbstwertgefühl und der objektiv geringen Bedeutung besonders eklatant ist. Wenn die Achtung vor sich selbst in der Verarbeitung einer Niederlage gestiegen ist, dann ist es kein Scheitern gewesen.

Das Clown-Prinzip, Fehler als Quelle der Fortentwicklung zu betrachten, potenziert sich in der Übertragung auf größere Systeme in beeindruckender Weise. Ob nun Individuum oder Unternehmen, der Clown wirft seine Lerngeschenke verschwenderisch ins Publikum – „Hereinspaziert“ – wer zugreift, hat schon gewonnen! ■



Michael Stuhmiller ist Gründer und Leiter der privaten staatlich anerkannten Berufsfachschule Schule für Clowns in Mainz. Als Grenzgänger zwischen den

Welten entwickelte er einen eigenen Spiel- und Unterrichtstil, den er als „Methode Clown“ auf der Bühne und in Kommunikationstrainings einsetzt. Er ist Dozent an der Universität Landau-Koblenz und an der Frankfurt School of Finance & Management sowie Mitautor in der Reihe Managementkonzepte.



Susanne T. Hansen ist mit der von ihr gegründeten Unternehmensberatung Exist Personalstrategien als Führungskräfte-Coach und Beraterin für Unternehmen

in Veränderungsprozessen tätig. Zuvor war sie Personalleiterin und in verschiedenen Führungsfunktionen des HR-Managements in einem internationalen Finanzkonzern. Sie ist als Business Master Coach, Beraterin für Organisationsentwicklung und Systemische Organisations- und Familienaufstellung ausgebildet.