

DROEMER 

TIM LEBERECHT

**GEGEN DIE DIKTATUR
DER GEWINNER**

**Wie wir verlieren können,
ohne Verlierer zu sein**

DROEMER 

Besuchen Sie uns im Internet:

www.droemer.de

Aus Verantwortung für die Umwelt hat sich die Verlagsgruppe Droemer Knauer zu einer nachhaltigen Buchproduktion verpflichtet. Der bewusste Umgang mit unseren Ressourcen, der Schutz unseres Klimas und der Natur gehören zu unseren obersten Unternehmenszielen. Gemeinsam mit unseren Partnern und Lieferanten setzen wir uns für eine klimaneutrale Buchproduktion ein, die den Erwerb von Klimazertifikaten zur Kompensation des CO₂-Ausstoßes einschließt. Weitere Informationen finden Sie unter: www.klimaneutralerverlag.de



Originalausgabe Mai 2020

© 2020 Droemer Verlag

Ein Imprint der Verlagsgruppe

Droemer Knauer GmbH & Co. KG, München

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk darf – auch teilweise – nur mit Genehmigung des Verlags wiedergegeben werden.

Redaktion: Regina Carstensen

Covergestaltung: Adil Dara

Coverabbildung: Adil Dara

Satz: Adobe InDesign im Verlag

Druck und Bindung: GGP Media GmbH, Pößneck

Printed in Germany

ISBN 978-3-426-27818-5

I never thought of losing,
but now that it's happened,
the only thing is to do it right.

Muhammad Ali

Für Harper Ava und Sarah

INHALT

REBELLION GEGEN DAS PRINZIP DES GEWINNENS 9

KAPITEL I

DIE DIKTATUR DER GEWINNER 17

Was macht Gewinnertypen aus? 17

Leitwölfe und Bullys 23

Schreckgespenst Loser 26

Eine Diktatur ist alternativlos 31

KAPITEL II

DAS ENDE DES GEWINNENS 36

Peak Germany 37

Die Abstiegs-gesellschaft 42

Die andere deutsche Teilung 49

Eine Taxifahrt durch das Silicon Valley 55

Die entgrenzte Marktgesellschaft 65

Digitalisierung – am Ende gewinnt die Plattform 70

Orange Intelligence 75

Kai-Fu Lee oder »Made in China« 77

Der ultimative Verlust: unsere Menschlichkeit 83

Nach dem Spiel ist vor dem Spiel 86

KAPITEL III

GESCHICHTEN VOM VERLIEREN 94

Fired! 95

Vaterfiguren 100

Von Orpheus zu Othello 103

Instagram-Stories 105

KAPITEL IV	
STRATEGIEN FÜR VERLIERER	111
Gesellschaft	
Den anderen begegnen	113
Mikro-Freundlichkeit gegen Mikro-Aggressionen	123
Feminin führen	133
Verlieren leichter gemacht:	
das bedingungslose Grundeinkommen	138
Unternehmen	
Standhaftigkeit statt Fake Change	151
Das Unnötige, das so nötig ist	156
Augenblicke und langes Weilen	163
Authentizität statt Daueroptimismus	173
Platz schaffen für Melancholie	177
Individuum	
Uns-selbst-Verlieren	185
Von Ego zu Eco	187
Spielen, aber nicht, um zu gewinnen	193
Das Spiel nicht mehr mitspielen	196
Aufgeben	200
Der letzte Kuss, das iPhone-Begräbnis und andere Rituale	203
Fluide Identitäten: mehr sein	207
Emotionale Granularität: mehr fühlen	212
Warum Absurdes so wichtig ist	220
Die Sache mit dem Nichts	224
AM ENDE, GANZ ZUM SCHLUSS, EIN ANFANG	229
Anmerkungen	233
Literatur	252
Danksagung	255

REBELLION GEGEN DAS PRINZIP DES GEWINNENS

Immer haben wir geglaubt, dass wir vorankommen, wenn wir alles noch besser machen, wenn wir ständig optimieren. Immer höher, immer weiter, immer schneller. Immer muss etwas wachsen. Die meisten von uns wurden so gedrillt, von Anfang an. Man hat ein Dogma daraus gemacht, das vom ewigen Gewinnenmüssen, vom Besser-sein-Müssen, vom Effizienter-sein-Müssen. Bis heute gilt es ungebrochen. Nicht ohne Folgen: Wer da nicht mitmacht, wer sich aus der Sichtweise der Gewinner für das Verlieren entscheidet, ist raus aus dem Spiel. Hat nichts mehr zu sagen. Hat Niederlagen einzustecken. Hat keine Stärke bewiesen. Ist nicht durchsetzungsfähig. Und deshalb macht man weiter mit, hält den Mund, aus Angst, in der Diktatur der Gewinner als Versager oder Loser dazustehen.

Ja, es ist eine Diktatur. Denn nicht viele Lebenskonzepte gelten, sondern nur ein einziges. Es ist das Lebenskonzept der Erfolgreichen, der Mächtigen, derjenigen, die Karriere machen, die maximieren können. Ständig geht es allein darum: Wie Sie Menschen gewinnen, wie Sie Kunden gewinnen, wie Sie mehr Geld gewinnen, wie Sie im Leben gewinnen. Ein klar vorgeformter Weg. Mit Verhandlungstaktiken für Gewinner. Alles andere wäre aussichtslos. Kann ja gar nicht funktionieren. Wäre ein Scheitern. Fehlschläge. Sinnlos. Wäre keine Leistung. Ein Verlust der eigenen Freiheit.

Schließlich wollen wir alle gewinnen, und wer verliert, sucht nach Ausreden und Auswegen. Das Gewinnen ist

bahnbrechend, hat eine unwiderstehliche Anziehungskraft. Das Gewinnen bringt uns die süße Euphorie, die sämtliche Zweifel und Sorgen für ein paar glorreiche Momente vergessen lässt. Sie weckt in uns Hoffnung und lässt uns an ein Happy End glauben. Das Gewinnen ist schließlich der ultimative Triumph unserer Willenskraft über widrige Umstände, das Aufbäumen gegen die Niederlage.

Aber stimmt das so? Gehört das Verlierenkönnen nicht auch zum Leben? Müssen wir nicht lernen loszulassen, also etwas verlieren, um Neues zu wagen? Kann man auch verlieren, um beim Verlieren nicht wirklich zu verlieren?

Wir werden in Zukunft alle verlieren. Zunächst im Berufsleben. Angesichts von Automatisierung, Gig Economy und flexibler Arbeitsstrukturen werden wir die Stabilität und Kontinuität traditioneller, langfristiger Beschäftigungsverhältnisse verlieren. In flachen und dezentralen Organisationen werden wir Autorität verlieren. Wir werden Ad-hoc-Netzwerke bilden und in »Pop-up-Organisationen« arbeiten, die nicht für die Ewigkeit gebaut sind. Wir werden Projekte und Beziehungen viel schneller und viel häufiger betreten und verlassen. Die Flüchtigkeit des New Work zwingt uns zunehmend auch zur emotionalen Agilität, dazu, häufiger zwischen verschiedenen Identitäten, Kulturen und Projekten zu wandeln. Wir werden öfter loslassen müssen. Wir werden lieb gewonnene tradierte Strukturen und Verhaltensweisen aufgeben müssen. Wir werden uns verabschieden vom Vertrauten und uns immer wieder neu erfinden müssen.

Und natürlich werden viele von uns ihre Jobs verlieren. Die Industrieländer-Organisation OECD legte erst jüngst Daten vor, wonach jeder fünfte Arbeitsplatz in Deutschland durch die Digitalisierung verschwinden könnte.¹ Vor allem Freelancer sowie die Arbeiter der Gig Economy wissen um

die Zerbrechlichkeit ihres Lebensstandards und die Volatilität ihres Einkommens. Sie leben im Stress, haben sich arrangiert mit der »You win some, and you lose some«-Mentalität. Immer mehr Berufstätige fühlen sich dieser Gruppe zugehörig, freiwillig oder gezwungenermaßen, und womöglich ist ihre Gefühlswelt bald nicht die Ausnahme, sondern die Regel.

Wir leben in einer Verlustgesellschaft.

Anstatt auf Teufel komm raus weiter gewinnen zu wollen, um den Anschluss nicht zu verlieren, sollten wir das Verlieren zum Thema machen, dem Verlieren eine andere Wertschätzung geben. Es geht nicht länger darum, mehr Gewinner zu ermöglichen, es geht darum, gegen die Diktatur des Gewinnens zu kämpfen, die sich wie ein roter Faden durch unsere Gesellschaft zieht. Nicht das Gewinnen sollten wir lehren, sondern das Verlieren. Nicht das Gewinnen um jeden Preis sollte belohnt werden, sondern das gute Verlieren. Nicht nur die Solidarität mit Verlierern sollten wir demonstrieren, wir sollten zu einer Gemeinschaft an Verlierern werden.

In einer Leistungsgesellschaft, in der wir nur noch arbeiten, um zu gewinnen, kann das Verlieren als rebellische Pose dienen, als subversive Antihandlung, um die Arbeit zu befreien vom Reduktionismus der Wirtschaft. Dieser Reduktionismus hat nunmehr seine extremste Ausprägung erreicht. Denn die Gewinnmaximierung entpuppt sich immer mehr als Maximierung der Gewinner.

Dramatischer noch: Wie uns Greta Thunberg, Fridays for Future und die Aktivisten von Extinction Rebellion eindrücklich vor Augen führen, droht uns nicht zuletzt der ultimative Verlust: der unseres natürlichen Habitats. Laut zunehmend alarmierter Experten haben wir noch etwas mehr als zehn Jahre, um die Klimakatastrophe abzuwenden.² Ein

UN-Bericht vom Mai 2019 stellt fest, dass rund eine Million Arten (von insgesamt acht Millionen) vom Aussterben bedroht sind.³ Diese düstere Prognose verweist auf ein Scheitern auf mehreren Ebenen: ein Scheitern der Vorstellungskraft, ein Scheitern der Empathie und ein Scheitern der Willenskraft. Das Versagen, unseren eigenen Lebensraum zu schützen, ist die größte Niederlage der Menschheit.

Wir sind also bereits alle am Verlieren, auch wenn sich manche noch als Gewinner wähnen. Die Ära des Gewinns ist vorbei. Die Gewinner haben ausgesorgt. Verlieren ist die einzige verbleibende Möglichkeit, den Wahn des grenzenlosen Wachstums zu stoppen und eine menschliche Gesellschaft in Zeiten der Automatisierung, Supereffizienz und brutalen Rohstoffausbeutung zu gewährleisten. Dafür müssen wir aber das Verlieren rehabilitieren. Denn: Ungebremstes Wachstum und Gewinnenmüssen haben echte Verluste zur Folge. Immer mehr wird klar, was wir verlieren, wenn Gewinnen die einzige Option ist: alles.

Den Verlierern gehört die Zukunft, weil das Verlieren unser neuer Modus Operandi ist. Das Verlieren ist die einzige verbleibende Antwort auf den auf unbedingtes Gewinnen und unbedingte Gewinnmaximierung ausgerichteten Kapitalismus. Verlieren macht uns menschlich, und Menschlichkeit ist das oberste Gebot, um in einer Ära der Maschinenintelligenz tatsächlich auch menschlich zu bleiben.

Also: Nicht das Gewinnen, sondern das Verlieren wird die neue Kernkompetenz. Nur eine Gesellschaft, in der wir Schwäche zeigen dürfen, macht das Leben in einer durchautomatisierten, digital optimierten Welt menschlich. Nur eine Gesellschaft, in der wir verlieren können, ohne als Verlierer abgestempelt zu werden, ist eine humane Gesellschaft.

In diesem Buch stelle ich die Diktatur der Gewinner an den Pranger und die Winner-takes-it-all-Mentalität infrage, gehe auf verschiedene Arten des Verlierens ein, mit denen wir bereits direkt oder indirekt konfrontiert sind, und beschreibe Strategien für den konstruktiven Umgang mit dem Verlieren.

Dies tue ich auf drei Ebenen: Gesellschaft, Unternehmen und Individuum. Die »Strategien für Verlierer« im letzten Kapitel reichen vom bedingungslosen Grundeinkommen über einen Raum für Negativerfahrungen in der Arbeitswelt bis hin zum bewussten persönlichen Verzicht mithilfe von Ritualen.

Nun mögen Sie vielleicht denken: Ist es nicht obszön, angesichts von mehr als 70 Millionen Flüchtlingen weltweit, die ihre Heimat verloren haben und oft auch ihre Familienmitglieder, über das Verlieren zu schreiben?⁴ Oder angesichts der mehr als drei Milliarden Menschen, die nach wie vor keinen Zugang zu Bildung und Informationstechnologien haben oder in extremer Armut jeden Tag mit dem Überleben kämpfen?⁵ Oder der rund dreizehn Millionen Menschen, die in Deutschland an der Armutsgrenze leben?⁶

Um das ganz klar zu sagen: Menschen, die bereits »verloren« haben und in weit entwickelten Industrienationen an den Rand oder in die Unterschicht abgerutscht sind, sind nicht mein Thema (mit Ausnahme eines Obdachlosenschicksals, das ich schildere). Ich wende mich vielmehr an diejenigen, die noch verlieren können und sich zunehmend damit beschäftigen müssen: »erfolgreiche« Manager, die Mittelschicht sowie junge Generationen, die mit der bedrückenden Aussicht aufwachsen, angesichts der nahenden Klimakatastrophe vielleicht gar keine Zukunft mehr zu haben. Mit anderen Worten: Ich wende mich an Sie, an dich.

Ich will mich mit dem Verlieren, aber ebenso mit dem *Gefühl* des Verlierens befassen.

Dieses Buch will keine Kosmetik sein oder ein Lifestyle-Pflaster für all jene, die tatsächliche ökonomische Einbußen erlebt haben und faktisch abgestiegen sind. Weder will ich vortäuschen, dass ich angesichts meiner privilegierten Herkunft – schwäbische Mittelklasse und professionelle Ausbildung im Silicon Valley – das alltägliche Elend jener verstehe, die in kontingenten Beschäftigungsverhältnissen oder im Prekariat leben und gerade so zurechtkommen. Ich will auch nicht einer schicken Resilienz das Wort reden, die sich seit Sheryl Sandbergs Buch *Option B* zum populären Konzept entwickelt hat und uns dazu ermutigt, eine emotionale Widerstandsfähigkeit zu entwickeln, welche uns dabei helfen soll, eine Talsohle unserer Karriere, unseres Lebens, einen Abgrund in den nächsten Aufstieg, den nächsten Triumph zu verwandeln.

Das Verlieren soll kein Zweckoptimismus sein, nach dem Motto: »Wenn wir nicht gewinnen können, dann werden wir wenigstens Weltmeister im Verlieren!« Darum geht es nicht. Es geht vielmehr um die Einsicht, dass wir an einem Punkt unserer Geschichte sind, an dem verschiedene destruktive Kräfte konvergieren und in einigen Bereichen eskalieren und uns dazu zwingen, abzugeben und aufzugeben. Das Verlieren ist mehr denn je eine zivilisatorische Tugend. Wir müssen es neu erlernen.

Die Frage ist also: Wie gelingt es uns, eine Solidargemeinschaft zu schaffen, einen Klub der Verlierer, der ohne Stigma Selbstwertgefühl, soziale Akzeptanz und kollektive und individuelle Identität stiftet? Wie können wir verlieren, ohne Verlierer zu sein?

Als ich im Februar 2017 nach fünfzehn Jahren Leben und Arbeiten in den USA wieder nach Deutschland zurück-

kehrte, trieb mich zunächst um, wie unterschiedlich die Antworten auf diese Frage in diesen beiden Kulturen ausfallen würden. Ich machte mich also auf und reiste drei Jahre lang durch Deutschland, besuchte zahlreiche Unternehmen und Digitalisierungskonferenzen, traf viele Menschen und führte Gespräche mit CEOs, Investoren, Politikern, Psychologen, KI-Forschern, Angestellten und Freelancern und vor allem auch mit Freunden, meiner Familie und mit mir selbst. Mit jeder Beobachtung, mit jeder Begegnung wurde das Thema mehr und mehr zur Herzenssache, obgleich es sicher nicht das unbeschwerteste ist (ich werde mein Bestes tun, Sie auf den folgenden Seiten nicht völlig zu deprimieren). Und ich begriff: Die Frage nach dem guten Verlieren ist die zentrale Frage unserer Zeit. Sie hat viele Antworten. Anders als die Diktatur der Gewinner.

KAPITEL I

DIE DIKTATUR DER GEWINNER

Wie sieht eigentlich die Diktatur der Gewinner aus? Und woran können wir Gewinnertypen erkennen? Sicher an ihrer Winner-takes-it-all-Mentalität. Aber noch an vielen anderen Dingen. Und ganz sicher daran, dass sie Angst vor dem Verlieren haben, davor, als Verlierer stigmatisiert zu werden.

Was macht Gewinnertypen aus?

Wie schätzen Sie sich ein? Sind Sie ein Gewinner? Zählen Sie sich selbst zu den Gewinnern? Urteilen andere so über Sie? Oder sind Sie der Meinung, dass Sie ein Verlierer sind? Weil Sie nicht genügend wertgeschätzt werden von Kollegen und Freunden, zu wenig gesellschaftliche Aufmerksamkeit bekommen, weil Sie für Ihre Arbeit im Vergleich zu anderen nicht genug Geld verdienen? Weil Sie Ihre Träume aufgeben mussten? Oder wissen Sie gar nicht, wie Sie sich einordnen sollen, weil Sie viele Entscheidungen in Ihrem Leben anhand dessen getroffen haben, was andere von Ihnen halten oder erwarten?

Ab wann ist man ein Verlierer? *Der Spiegel* zählte Facebooks Mark Zuckerberg und Teslas Elon Musk zu den »Verlierern des Jahres 2018«.¹ Es waren sicher keine einfachen Zeiten für die beiden Tech-CEOs, aber Verlierer? In San Francisco, wo ich fünfzehn Jahre lang lebte und arbeitete, gilt man schon ab unter 117 000 US-Dollar an jährlichem

Haushaltseinkommen zur unteren Einkommensklasse.² Zum Vergleich: In Deutschland beginnt die Oberschicht in der Regel bei 40 000 Euro netto im Jahr als Single-Haushalt oder 60 000 Euro netto als kinderloses Paar. Das »bedarfsgewichtete« Medianeinkommen beträgt in etwa 2000 Euro netto pro Monat.³

Natürlich spielen die materiellen Verhältnisse eine erhebliche Rolle, aber ein Verlierer ist immer auch, wer sich als Verlierer fühlt. Und als Verlierer fühlt sich, wer sich ständig mit anderen vergleicht, die ein noch schöneres Haus, ein noch dickeres Auto besitzen, die Senator- statt Gold-Status haben bei der Lufthansa und natürlich eine noch glücklichere Familie. »Ich kann mir gut vorstellen, irgendwann nur noch 100 000 Euro zu verdienen mit zwei, drei Tagen Beratungstätigkeit pro Woche, und den Rest der Zeit mit meinen Kindern oder Hobbys zu verbringen«, sagte mir erst kürzlich ein Freund, der Geschäftsführer einer Eventvermarktungsfirma ist.

Die Frage ist, ob wir auch dann verlieren, wenn wir nicht wirklich gewinnen. Wer 100 000 Euro im Jahr verdient, eine Familie und eine Dreizimmerwohnung in einem Vorort von Hannover hat und mindestens zweimal im Jahr in Urlaub fährt, ist der ein Gewinner? Oder ist es nur der, der im Lotto gewinnt, sein Start-up mit »20x«-Return verkauft, der Prestige und Ruhm anhäuft, Bewunderung und Zuneigung? Oder der, der echten Impact hat und die Welt zum Positiven verändert, wenn auch nur ein kleines bisschen?

Gewinner und Verlierer trennt manchmal nur Millimeter. Oder eine Zehntelsekunde wie beim 100-Meter-Lauf. Oder Milliarden, wenn man sich den Reichtum der Reichsten betrachtet, dem einen Prozent der Weltbevölkerung. Oder ein unbedachter Moment, eine emotionale Entgleisung, eine drastische Fehleinschätzung.

Es gibt viele Vorstellungen und Vorurteile darüber, was Gewinner und Verlierer voneinander unterscheidet, abhängig von bestimmten Denkweisen. Die einen fallen immer auf die Beine, die anderen auf die Nase. Die einen handeln, die anderen reden stundenlang, finden Ausflüchte und Entschuldigungen, um etwas nicht machen zu müssen. Die Gewinner sind ziel- und ergebnisorientiert, während die Verlierer keine hohen Ansprüche stellen und nicht daran interessiert sind, ihren Lebensstandard zu verbessern. Gewinner stellen hohe Erwartungen an sich und ihre Mitmenschen, sie sind Vorbilder und Führungspersönlichkeiten, haben Einfluss auf ihre Umgebung. Verlierer sind Pessimisten, die kein Interesse an persönlichem Wachstum zeigen, die schnell aufgeben, die am liebsten Stillstand wollen, manchmal sogar den Rückschritt. Und faul sind sie auch noch. Gewinner sind immer ein Teil der Lösung, Verlierer ein Teil des Problems. Kein Wunder, dass niemand zu den Verlierern zählen will, wenn mit solchen mentalen Zuschreibungen gearbeitet wird.

Und wer kennt sie nicht, die Gewinnertypen: Das ist der »Tech Bro«, der seine Siegesgewissheit unter einem Kapuzenpulli versteckt; der viel fliegende Manager, der während des Boardings noch sehr wichtige und sehr laute Telefonate zu erledigen hat; der Sachbearbeiter im Bürgeramt, der sich suhlt in der Gewissheit, dass die Bürokratie zwar langsam mahlt, aber letztlich doch immer gewinnt; der Finanzinvestor, der mit dem Geld anderer spekuliert; der Philanthrop, der zwar gerne großzügig an die Gesellschaft zurückgibt (er gründet Stiftungen und tritt als Mäzen auf), aber nie weniger nimmt (weil er Steuern hinterzieht oder von Steuer-schlupflöchern profitiert).

Gewinnertypen kann man gut daran erkennen, dass es für sie nur eine Wahrheit gibt, eine Währung, und zwar die

des Erfolgs. Sie haben immer die richtigen Antworten. Sie lassen keine Zweifel zu, und wenn man irgendwann keine Zweifel mehr hat, glaubt man, dass die Geschichte, die man sich selbst erzählt, tatsächlich wahr ist. Die Gewinner sind diejenigen, die die größte Angst vor dem Verlieren haben. Und genau deshalb versuchen sie – zumindest rhetorisch – immer die Oberhand zu gewinnen, die Stammtischhoheit, die Diskursdominanz, den Shitstorm. Sie weiden sich daran, recht zu haben und zu behalten, sie wollen Argumente gewinnen, um ihre Erfolgsgeschichte real werden zu lassen.

Fieserweise trifft das Phänomen des Verlierens auf eine weitverbreitete Kultur der Positivität, auf eine Art Zwangsoptimismus durch Zwangsoptimierung. Wer verliert, ist selbst schuld, aber nicht, weil er nicht emsig genug seine Karriere verfolgt und die nötigen Ellbogen eingesetzt, sondern weil er sich selbst nicht lebensstüchtig, aktiv und unternehmenslustig gehalten hat. Es geht also darum, immer und jederzeit bereit zu sein für das Gewinnen: Nur wer fit ist, kann schließlich dem Klub der Gewinner angehören. Und so betreiben wir dann Yoga und Pilates, gehen zu SoulCycle oder BECYCLE oder ins Fitnessstudio, meditieren und belegen Coding-Klassen. Was früher Golf war, ist jetzt Lernen, aber nicht, um wirklich zu lernen, sondern um fit zu sein fürs Gewinnen; nicht um wirklich zu erkennen, sondern um von der Diktatur der Gewinner erkannt zu werden. So rächt sich die Diktatur der Gewinner gleich zweimal an uns: Zum einen diskriminiert sie uns, weil wir weniger erfolgreich sind, zum anderen, weil wir mehr tun sollten, um dies zu kompensieren.

Das Gewinnen ist eine Erfindung der Moderne und die Idee des planbaren Erfolgs ein Produkt der Industrialisierung, mit der logischen Folge, dass sich eine eigene Erfolgsindustrie entwickelte. Zwar hatte die protestantische Ethik,

wie der Soziologe Max Weber einst befand, eine Legitimität für weltlichen materiellen Wohlstand begründet, aber ansonsten war Erfolg im Sinne von gesellschaftlichem Aufstieg, Reichtum oder Ruhm nur einigen wenigen vorbehalten und daher nicht skalierbar. Erst im 20. Jahrhundert wurde der Erfolgswunsch zum Massenphänomen und der Konsument und Berufstätige im Kapitalismus zum möglichen Gewinner. Zuvor besaßen nur wenige das Privileg, gewinnen zu können, doch mit der zunehmenden Öffnung der Gesellschaft wurde der Erfolg demokratisiert, zumindest scheinbar. Weil nun alle theoretisch gewinnen konnten, konnten auch alle verlieren. In der liberalisierten Marktgesellschaft wurden nicht nur alle zu möglichen Gewinnern, sondern alle zu möglichen Verlierern.

Das Perfideste an der Diktatur der Gewinner aber ist, dass sie uns auch noch das Verlieren schönredet, indem sie es als Scheitern begreift, von dem wir gestärkt und gereift und umso entschlossener, Erfolg zu haben, wiederaufstehen – oder als Flexibilität, als Agilität. Wissensarbeitern wird eingebläut, dass Scheitern Bedingung für unternehmerischen Erfolg ist und ein Wesensmerkmal der Innovation. Aber auch das ist eine Lüge – denn »Fail Fast«, das schnelle Vorwärtsscheitern, wird sehr schnell zum Stigma, wenn es sich wiederholt. Einmal Scheitern ist okay, zweimal verdächtig, dreimal inakzeptabel. Denn es zeigt, dass wir nicht aus unseren Fehlern lernen. Und wer nicht aus seinen Fehlern lernt, ist unbelehrbar und ein hoffnungsloser Fall.

Es ist gut, dass wir in Deutschland inzwischen eine Kultur des Scheiternkönnens ermöglichen und dafür diverse Maßnahmen vornehmen wollen, aber Verlieren ist etwas anderes als Scheitern, insbesondere das Scheitern, das Silicon Valley und die Start-up-Kultur gerne als Kernkompetenz des Unternehmertums glorifizieren. Ob Fail Fast, Fail

Forward oder Fuckup Nights, bei denen Manager öffentlich ihre größten Fehler kundtun: Scheitern ist okay, so wird uns dort suggeriert, ist ein elementarer Bestandteil von Innovationskultur. Aber das greift zu kurz. Innovation mag dadurch ermöglicht und beschleunigt werden, aber echte, weitreichende Transformation verlangt mehr: nicht nur das gelegentliche Scheitern, sondern die Notwendigkeit tief greifenden Verlusts.

In unseren Unternehmen, seien wir ehrlich, ist Scheitern letztlich immer tabu. Das Scheitern eines Projekts, ein Macht- oder Gesichtsverlust führen oft dazu, dass die betreffende Person angezählt ist. Da können Firmen noch so viele Fuckup Nights abhalten und eine Fehlerkultur predigen. Scheitern ist nur dann okay, wenn es schnell wieder zum Gewinnen führt.

Und Fail Fast ist eine doppelte Entmündigung: eine materielle und eine rhetorische. Das ist bezeichnend für die Diktatur der Gewinner: dass sie uns nicht nur zum Gewinnen verdammt, sondern uns, wenn wir verlieren, auch noch die Sprache des Verlierens nimmt, um uns mit ihr nach der Schönfärbung erneut zu diskriminieren: Denn wer nicht richtig scheitern kann, ist erneut ein Verlierer. Daher ist es spielentscheidend, dass wir uns die Sprache des Verlierens zurückholen von den Gewinnern, dass wir eine neue Sprache, eine neue Terminologie des Verlierens entwickeln. Wir brauchen keine Kultur des Scheiterns. Wir brauchen eine Kultur des Verlierens.

Und, betrachten Sie sich immer noch als Gewinner? Und falls ja, wann genau sind Sie zum Gewinner geworden?