

# Niemand versagt gern

Wir brauchen eine neue Fehlerkultur, tönt es überall. Fangen wir also an damit – und reden über Fehler und das Scheitern. Und was man daraus machen kann.

Ein Wandel im journalistischen Selbstverständnis macht sich bemerkbar: Fehler werden nicht mehr nur hinter verschlossenen Türen diskutiert. In „medium magazin“ erzählen Journalisten und Medienunternehmer fortan von ihrem Scheitern und verraten, was sie daraus gelernt haben.

„Ever tried. Ever failed. No matter. Try again. Fail again. Fail better.“ So steht es bis heute auf Twitter in der Selbstbeschreibung von Wolfgang Büchner. Das Zitat des Schriftstellers Samuel Beckett fügte er seinem Profil zu der Zeit hinzu, als bekannt wurde, dass er als Chefredakteur des „Spiegels“ gekündigt worden war. Kaum ein journalistisches Scheitern hat in den vergangenen Jahren so viel mediale Aufmerksamkeit erfahren wie das seine – und Büchner, heute als Geschäftsführer der Blick-Gruppe in der Schweiz aktiv, wird seine Gründe haben, warum er sich nicht zu den Vorgängen von damals äußert.

Wir leben schließlich in einem Land, in dem es sich lange nicht ziemte, über Rückschläge zu sprechen – und erst recht nicht öffentlich. Und doch zeigt sich nicht nur in Büchners Bekenntnis eine zaghafte Annäherung an eine neue Fehlerkultur, die sich auch in der Medienbranche etabliert. Verändert haben sich die Dinge dabei auf zwei Ebenen:

Die eine: Journalistisches Arbeiten erfordert im digitalen Raum ein neues Fehlerverständnis. Soziale Medien zwingen Berichterstatter – und genau genommen jeden, der in der Öffentlichkeit steht – dazu, sich mit den eigenen Fehlern auseinanderzusetzen. Als die „Brigitte“ zum Beispiel 2012 über erwachsene Skateboarder schrieb, das seien oft Typen, die „nie lächeln und nach der Party von letzter Nacht riechen“, zog sie einen Shitstorm auf sich – aus der Nische, über die sie schrieb. Oder wie eine

Spiegel-Online-Autorin, die Ende 2012 nach einem Amoklauf das Asperger-Syndrom des Täters beleuchtete in einem Bericht, in dem viele eine Verurteilung von Menschen mit dieser Form von Autismus lasen. Beide Medien sahen sich auch durch den Social-Media-Druck gezwungen, sich zu entschuldigen oder zumindest Korrekturhinweise zu veröffentlichen. Und Korrekturhinweise, egal in welchem Medium, sind bis heute als Instrument nicht besonders beliebt bei Journalisten.

Es entbehrt nicht einer gewissen Ironie, dass genau jene Medien, die seit Jahrzehnten von „Bad News are Good News“ leben und darauf hoffen, dass Prominente etwas Peinliches machen, sich ihrerseits mit dem Fehlerverständnis so schwer tun. Es bleibt zu hoffen: Selbst wenn sie sich noch ein paar Jahre gegen den Paradigmenwechsel sträuben, werden sie ihm irgendwann nicht mehr entkommen. Je mehr „heimatlose Medien“ und Publizisten es gibt, deren Spiel- und Projektionsfläche nicht mehr eine eigene Website, sondern ausschließlich soziale Medien wie Facebook oder Twitter sind, desto mehr sind sie auch den dortigen Dynamiken ausgesetzt.

Und dann ist da eine zweite Ebene der neuen Scheitern-Kultur: Zum Beispiel in der Digital- und Startup-Szene ist es längst en vogue, über die eigenen Fehler proaktiv öffentlich zu sprechen. Es ist ein sehr amerikanischer Ansatz: Vom Startup-Geist im Silicon Valley geprägte Firmen machen ihre Rückschläge öffentlich. Startups, also Unternehmen mit großem Wachstumspotenzial, tasten sich bei der Produktentwicklung voran, entwickeln nah an den Kunden und ihren Bedürfnissen. Wenn sie mit einem Schritt scheitern, dann passen sie ihr Produkt oder ihr Geschäftsmodell an, sie lernen daraus. Und sie sprechen darüber.

Googlen Sie mal „Quotes + Failures“ – das Netz ist voll von Zitaten wie diesem von Oprah Winfrey: „Ich glaube nicht ans Scheitern. Es ist kein Scheitern, wenn du Spaß am Prozess hattest.“ Oder auch dieses vom ehemaligen AWD-Gründer und heutigen Investor Carsten Maschmeyer: „Bei Misserfolg sind Sie nicht gescheitert, sondern meist gescheit.“ Das macht es natürlich noch lange nicht cool, auf die Nase zu fallen.

Das modern gewordene Beschwören einer Fehlerkultur geht dann nach hinten los, wenn das Über-das-Scheitern-Sprechen zum Selbstzweck verkommt. Sind wir bereits an dem Punkt? Der US-Investor und Szenenbeobachter Geoff Lewis ist dieser Meinung. Schon vor zwei Jahren diagnostizierte er in einem Meinungsstück für die „Washington Post“ etwas, das er „Failure Porn“ nennt: „Die unauffällige Akzeptanz von Scheitern, die das Silicon Valley jahrzehntelang angetrieben hat, hat sich in etwas Gefährliches verwandelt“, schrieb Lewis. Der Scheitern-Trend würde über die Realität des unternehmerischen Scheiterns ungefähr so viel aussagen wie kommerzielle Pornografie über echten Sex. Er berücksichtigt nicht die psychologischen Konsequenzen für Gründer, die monetären Verluste von Investoren oder dass Menschen ihre Arbeit verlieren.

„Wenn du merkst, dir schwimmen die Felle weg, ist das überhaupt nicht sexy“, sagt auch Ute Blindert. Die Kölner Medienunternehmerin hat 2013 ihre Printprodukte eingestellt in einem für sie „richtig anstrengenden“ Prozess (siehe Gesprächsprotokoll auf Seite 68).

**Merke: Niemand scheitert gerne** und erst recht nicht um des Scheiterns willen. Aber wenn schon auf die Nase fallen, dann doch bitte so, dass man daraus einen Nutzen ziehen kann. Welche Konsequenzen zum Beispiel Gründer aus ihren Fehlschlägen ziehen, kann man auf der FuckUp Night hören (vom Englischen: fuck up = Scheiße bauen). Diese in Mexiko geborene, internationale Vortragsreihe gibt es inzwischen in meh-



**FuckUp Nights** wie diese hier in Hamburg haben Hochkonjunktur – bei den Jungen und den Älteren.

renen deutschen Städten von Hamburg bis Frankfurt, von Leipzig bis Köln. Doch obwohl in Frankfurt sogar schon mal der FDP-Chef Christian Lindner auspackte, sind die FuckUp Nights doch irgendwie eine eigene kleine Welt – ein bisschen Selbsthilfegruppe für gescheiterte Existenzen, ein bisschen Comedy, Netzwerken, Ermutigung für Gründer und im besten Fall immer auch ernsthafte, lehrreiche Auseinandersetzung mit den eigenen Fehltritten.

Unter den Journalisten beweist etwa Pauline Tillmann Transparenz im Umgang mit dem eigenen Scheitern. Mit einem Auge in den USA und einem Bein in der deutschen Startup-Szene hat die Medienunternehmerin (Platz 3 in der Kategorie Entrepreneur, Journalisten des Jahres 2015) im vergangenen Sommer ihr Onlinemagazin „Deine Korrespondentin“ hinter eine Paywall gelegt. Es fanden sich jedoch kaum Nutzer. Also zog Tillmann schon nach einigen Wochen wieder die Reißleine, um die öffentliche Aufmerksamkeit für ihr junges Projekt nicht zu verlieren. Doch sie tat das nicht leise, sondern bloggte darüber: „Ich dachte, die Zeit sei reif für Paid Content. Die Menschen seien bereit, für exklusive Inhalte im Netz zu bezahlen. (...) Und doch ist der Anmeldeprozess noch immer (...) so aufwendig, dass sich das viele, die unser

Projekt ‚Deine Korrespondentin‘ eigentlich gut finden, nicht antun wollen.“

Inspiriert hat Tillmann eine Recherche-reise in die USA, auf der sie sich mit der Zukunft der Zunft beschäftigte. Vor allem das Prinzip „Trial and Error“ hat es ihr so angetan, dass sie es in Interviews immer wieder zitiert. „Du musst Fehler machen, daraus lernen und es beim nächsten Mal besser machen“, sagte sie kürzlich dem Magazin „Fempreneur“.

Tillmanns Offenheit mit dem Thema ist in Journalistenkreisen allerdings immer noch ungewöhnlich. Dabei passieren selbst den am besten recherchierenden Journalisten Fehler. Sie sind keine Übermenschen. Dass wir sie im Nachhinein zugeben und korrigieren können, besser als je zuvor sogar, entbindet uns als Berichterstatter nicht davon, sie zu vermeiden. Doch gerade vor dem Hintergrund der Lügenpresse-Debatte sollten wir uns mit unserer eigenen Rolle und unserer Fehlbarkeit stärker auseinandersetzen. Wir können nur besser werden.

**CAROLIN NEUMANN**

ist freie Journalistin, Redaktionsmitglied des „medium magazins“ und Innovationsschürferin. Mit ihrer Initiative Jovenir hilft sie Journalisten, die Medienunternehmer werden wollen. [mail@carolin-neumann.de](mailto:mail@carolin-neumann.de)



**LINKTIPP**

Pauline Tillmann über ihre Paywall: <https://tinyurl.com/tillmann-paywall>

Zum Thema Failure Porn: <https://tinyurl.com/failure-porn>

FuckUp Night Hamburg: <https://www.facebook.com/TheFUNHamburg>

**TIPP**

Mit dieser Ausgabe starten wir eine Serie zur Scheitern-Kultur des deutschsprachigen Journalismus, wie Medienmacher die Konsequenzen ihres Misserfolgs erörtern und lernen, aus Fehlern einen Vorteil zu machen. Die nächste Folge erscheint in „medium magazin“ 6/2016 – Ideen-Werkstatt (E-Paper) Ende Mai.

# „Ein Moment der Befreiung“

Gescheitert – und dann? Carolin Neumann spricht mit Journalisten, wie es nach dem Aus weitergeht und was Fehler lehren: Teil 1 unserer neuen Serie: Ute Blindert und Georg Dahm.

## Ute Blindert

**... hat 2013 gleich beide Printprodukte ihres kleinen Kölner Verlages, „Zukx Ingenieure“ und „Business Ladys“, einstellen müssen. Sie machte online weiter.**

Kill your darlings ist einer der Grundsätze, die ich aus meiner Erfahrung gelernt habe. Inzwischen habe ich ein Controlling entwickelt, das ich einmal in Jahr richtig intensiv betreibe. Da gucke ich mir am Jahresende ganz genau meine Zahlen an und entscheide dann, wie es weitergeht.

Natürlich kann man auch mal ein Herzensprojekt mittragen, aber dann muss man an anderer Stelle eine fette Kuh haben, die das mitfinanziert. Gelernt habe ich auch, total offen zu sein – mir selber gegenüber als auch anderen, die da drinhängen. Mit allen, mit denen ich geldtechnisch zu tun habe, bin ich heute deshalb konstant im Gespräch.

Meine Printmagazine habe ich sehr lange mitgetragen, als sie schon nicht mehr tragfähig waren. In den ersten beiden Jahren lief es auch super erfolgreich für „Zukx Ingenieure“ – vor allem dafür, dass kein großer Verlag dahinterstand und wir nur ein ganz kleines Team waren. Ein Magazin für Absolventen und Berufsentscheider mit dem Schwerpunkt Ingenieurswesen war damals ein interessantes Werbeumfeld, das ich auch gut kannte. Wir haben eine Mischung aus Karriere-Kalender und einem Magazin mit Karrieretipps gemacht plus eine Mischung aus Unternehmensprofilen und Hochschulmarketing-Anzeigen.

Dann kam die Finanzkrise und das Budget, was Firmen vorher noch für Werbung hatten, gab es plötzlich nicht mehr. Als Newcomer war da nichts mehr zu machen. In Wahrheit hätten wir bereits 2009 das Unternehmen

dichtmachen oder neue Geschäftsfelder suchen müssen. Da bin ich nicht unternehmerisch genug drangegangen, sondern war viel zu emotional verbunden mit meinem Produktportfolio. Aber ich habe es noch bis 2012/2013 durchgezogen und habe 2010 auch noch das Magazin „Business Ladys“ gestartet. Ich hatte immer die Hoffnung, dass der Markt sich wieder erholt. Ich dachte, Print kommt wieder – und der Fachkräftemangel ist ja auch nicht weg, nur weil eine Finanzkrise da durchweht.

Mir fiel es schwer, mich von Print zu lösen. Ich bin eine richtige alte Printpflanze: Ich kann zum Beispiel auch sofort sagen, ob „Der Spiegel“ heute ein billigeres Papier nutzt als vor zwei Wochen. Nicht mehr zu drucken, ist mir total schwer gefallen. Als ich mir aber 2013 die Zahlen genau angesehen habe, Stichwort Controlling, war die Entscheidung ganz klar: Print gibt's nicht mehr. Damals wusste ich bereits, ich erreiche die Leute auch über meine Webseiten und über Social Media. Das Haptische war nicht mehr notwendig, ich konnte es loslassen. Meine Entscheidung habe ich in dem Moment als Befreiung empfunden.

Ich bin jemand, der die Dinge gerne von allen Seiten beleuchtet. Ich treffe dann im Kopf eine Entscheidung, aber bevor ich damit rausgehe, lasse ich die noch in mir wirken. Ich gucke: Was passiert mit meinem Bauch, mit meinem Herz? Manchmal ist eine Entscheidung traurig, aber sie fühlt sich trotzdem richtig an – so war es bei den Printmagazinen. Ich finde auch nach wie vor Print superschön, aber es muss nicht mehr meins sein.



## UTE BLINDERT

... ist Unternehmerin, Speakerin, Autorin und Beraterin zu den Themen Karriere, Arbeitsmarkt und digitaler Wandel. Von der Magazinverlegerin ist sie inzwischen zur Herausgeberin mehrerer Webseiten geworden.  
[uteblindert.de](http://uteblindert.de), [businessladys.de](http://businessladys.de), [karriereletter.de](http://karriereletter.de)

Die letzten Printausgaben der „Business Ladys“, die seit 2014 online erscheinen.





# „Heute sind wir offener, was die Vielfalt der Wege zum Ziel angeht.“

Georg Dahm, „Substanz“

## Georg Dahm

... hat 2014 zusammen mit seinem Journalistenkollegen Denis Dilba das digitale Wissenschaftsmagazin „Substanz“ gestartet. Ein Dreivierteljahr später legten sie das Projekt erst mal auf Eis. 2016 soll es wieder losgehen.

Wir sind mit einem sehr ambitionierten Produkt gestartet: große Wissenschaftsgeschichten zu erzählen, digital und optisch sehr weit vorne. So etwas zu entwickeln, hat sich als teuer und riskanter erwiesen, als wir erwartet hatten. Beim verspäteten Launch hatten wir kaum noch finanziellen Puffer. Wir haben nur noch geschuftet und ständig gedacht: Ogottogott, die Zahlen! Als wir das Magazin dann eingefroren haben, sind wir erst mal in ein ziemliches Loch gefallen. Aber nach dem Schock kam dann auch eine gewisse Erleichterung, weil wir gemerkt haben: Hey, jetzt haben wir wieder Luft, um unsere Erfahrungen auszuwerten und das Konzept weiterzuentwickeln. Wir haben wieder Luft, um kreativ zu werden. Manche Ideen, mit denen wir uns jetzt beschäftigen, stammen übrigens noch aus den allerersten Brainstormings für „Substanz“. Die hatten wir damals zugunsten der sehr großen Lösung nicht weiterverfolgt.

Unser Scheitern beruht auch auf unserem damaligen Verständnis davon, wie man ein journalistisches Produkt entwickelt. Wir haben die Marke „Substanz“ definiert als dieses ganz große Ding, mit den großen Geschichten und der großen Optik – und damit gab es für uns auch nur diesen einen Weg, unsere journalistische Vision zu erfüllen. Wir

dachten, da kann man nicht klein anfangen und drauf hinarbeiten. Heute sind wir offener, was die Vielfalt der Wege zum Ziel angeht. Wir wissen: Der Kern der Marke sind die Glaubwürdigkeit, unser Ansatz, die Sprache, die journalistische Qualität. Solche Qualitäten kann auch schon ein einfacher E-Mail-Newsletter liefern und daraus kann sich sehr viel entwickeln, zum Beispiel mit einer Vielzahl von Formaten auf verschiedenen Kanälen. Was das angeht, sprechen wir gerade mit einem anderen Startup aus dem Wissenschaftsbereich, mit dem wir vielleicht ein gemeinsames Produkt entwickeln werden.

Unsere Gründercoaches haben damals schon versucht, uns diese Perspektive aufzuzeigen, aber dafür waren wir nicht offen genug. Wir waren sicher auch etwas verbohrt, weil wir „Substanz“ aus einer Wut-erfahrung gegründet haben. Zwei Mal wurde uns von Verlagen eine Redaktion zugemacht. Wir dachten: Jetzt zeigen wir diesen feigen Erbsenzählern mal, wie das geht! Das war gut, weil es uns so stark angetrieben hat. Aber man muss halt aufpassen, dass man nicht zu vernagelt und zu arrogant wird, da laufen ja nicht nur Deppen rum in den Verlagen. Es ist sehr wichtig, sich von Leuten herausfordern zu lassen, auch wenn man erst mal denkt: Komm, mach du mal deinen Kram und lass mich den Journalismus machen. Die sehen noch mal andere Aspekte des Produktes. Da haben wir inzwischen doch ein sehr viel differenzierteres Bild. Auch von Verlagskaufleuten.

Bei allem, was wir gerade planen, stellen wir uns die Fragen: Wollen wir das wirklich? Ist das tragfähig oder sind wir gerade zu optimistisch? Und auch: Werden wir damit auf Dauer glücklich? So wie in der ganz harten Zeit hätten wir nicht mehr lange arbeiten können, da wirst du erst blöd und dann stirbst du. Die Herausforderung jetzt ist, auszubalancieren, wie wir einerseits unseren Lebensunterhalt verdienen und den Gründerkredit abzahlen und andererseits „Substanz“ neu starten können.

Wir bekommen ja weiter Anfragen von Journalisten, Studierenden, Designern und Hochschulen, die gerne mit uns was ausprobieren würden, da steckt ein wahnsinniges kreatives Potenzial drin. Der Plan ist: Wir machen „Substanz“ zu einer offenen Forschungs- und Lehrredaktion. Wir arbeiten zum Beispiel mit Vocer an einem Stipendienprogramm für Journalisten, die eine Zeitlang mitmachen und mit uns neue Ideen im Digitaljournalismus ausprobieren wollen. Nicht als Leuchtturmprojekte, kein L'art pour l'art, sondern als journalistische Innovation unter betriebswirtschaftlichen Realbedingungen: Das Ding soll sich auf Dauer selber tragen. Aber dafür müssen wir jetzt eine Anschubfinanzierung einwerben. Mit dem Konzept gehen wir gerade hausieren bei den deutschen Stiftungen, die im September 2015 gemeinsam zur Förderung des Qualitätsjournalismus aufgerufen haben.

### GEORG DAHM

... ist studierter Anthropologe, der nach eigener Aussage 1999 dem Journalistenberuf verfiel. Er war Autor unter anderem für „National Geographic Deutschland“, Blattmacher bei den Gruner + Jahr Wirtschaftsmedien und trug 2012 erst die „Financial Times Deutschland“ zu Grabe und fünf Monate später die deutsche Ausgabe des Wissenschaftsmagazins „New Scientist“. Zusammen mit seinem Kollegen Denis Dilba gründete er 2013 dann „Substanz“.

