

## **Failing Your Way to Success!**

### **Was man aus gescheiterten digitalen Kulturprojekten lernen kann**

In den vergangenen Jahren ist die Anzahl digitaler Vermittlungswerkzeuge in der Kulturarbeit signifikant gestiegen. Interaktive Websites, Apps, Games sowie Virtual oder Augmented Reality-Anwendungen sind aus der Kulturvermittlung kaum mehr wegzudenken. Fortwährend werden dem Publikum und der interessierten Fachwelt erfolgreiche digitale Projekte und Produkte präsentiert; über den oft langwierigen, finanziell aufwendigen und steinigen Entwicklungsprozess, über Fehlschläge und Sackgassen, wird hingegen in den meisten Fällen Stillschweigen bewahrt.

#### **Failing Your Way to Success!**

Unter dem Titel „Failing Your Way to Success – Was man aus gescheiterten digitalen Kulturprojekten lernen kann“ rückte der diesjährige Kulturbrunch von LWL-Medienzentrum und LWL-Museumsamt für Westfalen das „Scheitern“ bewusst in den Fokus. Am 15. Februar 2024 diskutierten knapp 80 Teilnehmer:innen im HAFENDach Münster darüber, wie ein konstruktiver Umgang mit dem Scheitern im Kultursektor aussehen kann. Das Programm bot dabei eine vielseitige Mischung aus theoretischem Input, literarischem Impuls und Praxisphase.

Eröffnet wurde die Veranstaltung von Moderatorin Laura-Marie Iven, die im Gespräch mit Wolf-Daniel Gröne-Holmer (Referent der Kulturabteilung des Landschaftsverbandes Westfalen-Lippe) und Kai Heddergott (Kommunikationsberater und Co-Moderator) über die Gründe für den schwierigen Umgang mit dem Scheitern in der Kultur diskutierte.

Gleich zu Beginn konnten sich die Gesprächspartner:innen darauf einigen, dass die Perspektive, aus der man das Scheitern betrachtet, wesentlich zu dessen Bewertung beiträgt: Statt Misserfolg per se zu katastrophisieren, sei es sinnvoller, sie als Chance zu verstehen, so Gröne-Holmer. Eine positive Rahmung des Scheiterns sei wichtig, um Lernprozesse anzustoßen und Verbesserungspotenziale zu erkennen. Heddergott stimmte dieser Einschätzung zu und ergänzte, dass sich Lösungskompetenz und ein kreativer Umgang mit Problemen am besten im Angesicht gescheiterter Projekte erlernen und ausbauen ließen.

Gröne-Holmer gab allerdings auch zu bedenken, dass die gesellschaftliche Realität häufig anders aussehe. Hier sei nach wie vor eine allgemeine Tabuisierung des Themas zu spüren, die auch vor dem Kultursektor keinen Halt mache. Um mit dem Tabu zu brechen, müssten Führungskräfte und Institutionen als Vorbilder agieren, das Sprechen über das Scheitern „legitimieren“ und Mitarbeiter:innen dazu ermutigen, eine offene Krisenkommunikation zu pflegen. Auch der kollegiale Austausch untereinander und das ehrliche Gespräch über Fehler könnten bei einem Perspektivwechsel helfen.

Heddergott ergänzte, dass auch die Strukturstabilität und Unflexibilität vieler Institutionen einer positiven Sicht auf das Scheitern im Wege stünden. Aufgrund ihrer Zielfokussierung sei der Druck auf Kultureinrichtungen, ebenso wie in der Wirtschaft, oft extrem hoch, so dass sich Fehlertoleranz und eine Offenheit für Trail & Error-Prozesse nur schwer etablieren ließen. Zu einer positiven Fehlerkultur, führte Heddergott weiter aus, gehöre es, das Scheitern aktiv zu thematisieren und gescheiterte Projekte intensiv zu evaluieren. Ein Umfeld, in dem angstfrei über Fehler gesprochen werden könne, ohne dass negativen Konsequenzen befürchtet werden müssten, sei für einen konstruktiven Umgang mit Misserfolgen unabdingbar.

Doch was, wenn ein Projektvorhaben bereits gescheitert ist? Gröne-Holmer riet den Betroffenen, Ruhe zu bewahren und nach dem ersten Schock in eine detaillierte Fehleranalyse zu gehen. Auch, wenn die Ressourcen für Evaluationen in Kulturbetrieben häufig knapp seien, sei es wichtig, die Faktoren des Scheiterns auszumachen und Projekte im Team intensiv zu reflektieren. Heddergott betonte außerdem die Notwendigkeit, das Denken von der Problem- hin zur Lösungsorientierung zu lenken. Formate wie der Kulturbrunch seien dabei ein wichtiger Schritt auf dem Weg zu mehr Fehlertoleranz und -akzeptanz, indem sie einen Raum schafften, in dem es ausdrücklich erlaubt sei, über das Scheitern zu sprechen.

### **Von Amöben zu Einstein**

An den Begrüßungstalk schloss sich Prof. Dr. Ilka Heinze von der Hochschule Fresenius an. In ihrer Keynote „Die Kunst des Scheiterns: Agile Herangehensweisen

und individuelle Resilienz“ sprach sie über die Rolle des Scheiterns in Lernprozessen und stellte ihre ganz eigene „Typologie des Scheiterns“ vor.

Sie begann ihren Vortrag mit Karl Poppers Amöbentheorie: Während einfache Organismen wie Amöben Fehler als etwas Schlechtes, potenziell Lebensbedrohliches betrachteten, das es zu auszumerzen gelte, suchten komplexe Organismen gezielt nach Fehlern, um aus ihnen zu lernen und ihr Verhalten stetig zu verbessern. Das Scheitern werde also als Chance für Wachstum angesehen.

Der Alltagsmensch befinde sich irgendwo zwischen diesen beiden Extremen, so Heinze mit einem Augenzwinkern. Grundsätzlich sei die menschliche Abneigung gegenüber Misserfolgen auf negative Gefühle zurückzuführen, die aus einer Konfusion über die Uneindeutigkeit einer Situation und der Angst vor sozialer Stigmatisierung resultierten. Durch diesen Prozess würden die kognitiven Kapazitäten blockiert, die nötig seien, um lösungsorientierte Lernprozess anzustoßen. Es sei daher extrem anstrengend, aus Scheitern zu lernen, da automatisierte Prozesse zugunsten einer aktiven Auseinandersetzung mit dem Scheitern überwunden werden müssten.

Um zu verstehen, wie man aus Misserfolgen lernen könne, sei es hilfreich, Fehler zunächst in „gut“ und „schlecht“ zu unterteilen: Gute (auch intelligente) Fehler seien demnach der Motor für Innovation. Sie ergäben sich aus Situationen, in denen durch das Ausprobieren auf unbekanntem Terrain Neues entstehe. Zu den schlechten Fehlern dagegen zählten sogenannten einfache (auch vermeidbare) oder komplexen (auch unvermeidbare- oder bestätigungs-) Fehler. Einfache Fehler geschähen unter anderem, weil aus Unachtsamkeit oder Unwissen von einem etablierten und bewährten Standard abgewichen werde. Komplexe Fehler wiederum ereigneten sich dort, wo ein solcher Standard noch gar nicht etabliert sei. Sie könnten meist nicht verhindert werden, hätten jedoch – wenn sie unerkannt blieben – negative Konsequenzen.

Heinze führte aus, dass die Art, wie jede:r Einzelne mit dem Scheitern umgehe, zudem abhängig vom individuellen Lerntypus sei: Der **adaptive Lerner** setze sich eindimensional mit seinem Scheitern auseinander. Oft werde nur eine Ursache für das Scheitern identifiziert. Durch den Fokus auf nur einen Teil der Gründe sei die Auseinandersetzung mit dem Scheitern extrem oberflächlich und zusammenhänge

würden nicht erkannt. Der **bedachtsam Einsichtssuchende** lege seinen Fokus dagegen zu stark auf den Misserfolg und das Problem und könne so kaum aus seinem Scheitern lernen. Der **expressive Entdecker** wiederum pflege einen offensiven Umgang mit Misserfolgen. Er ziehe aus dem Scheitern neue Energie, sei lösungsorientiert und bewege sich direkt weiter voran. Dabei sei er allerdings teilweise nicht reflektiert genug. Der **wachstumsorientierte Innovator** schließlich freue sich, den Gründen für das Scheitern nachzugehen. Der Fokus läge dabei allerdings häufig auf dem Prozess selbst, ohne große Erwartung auf späteren Erfolg.

Heinze fuhr fort, dass für einen konstruktiven Umgang mit dem Scheitern neben der individuellen Resilienz auf persönlicher Ebene auch die psychologische Sicherheit auf der Teamebene eine entscheidende Rolle spiele. Nicht nur das Bewusstsein für die unterschiedlichen Lern-Typen, sondern auch eine offene Fehlerkommunikation im Team seien wichtig, um Projekte zielführend voran zu bringen. Auf der organisationalen Ebene seien darüber hinaus Flexibilität und Agilität gefragt, um Misserfolge als Chance nutzen zu können. Mit diesem Wissen sei es möglich, den Automatismus von Aversion, Konfusion und Angst zu durchbrechen und die kognitiven Kapazitäten stattdessen für eine realistische Fehlereinschätzung, eine intensive Fehleranalyse und eine zielführende Problemlösung zu nutzen.

Und eines, so endete Heinze ihren Vortrag, dürfe bei all der Auseinandersetzung mit dem (eigene) Scheitern niemals fehlen: eine gesunde Prise Humor.

### **Wir scheitern voran: Poetry Slam und interaktive Session**

Passend zu Heinzes abschließenden Worten reihte sich im Programm der literarische Impuls von Slam Poet Peter Panisch (Marian Heuser) ein. Sein fiktiver Dialog zwischen einem arbeitssuchenden Geisteswissenschaftler und einem Mitarbeiter der „Hotline des Ministeriums für geplatzen Träume“ deckte mit treffenden Beobachtungen und feiner Ironie die Gründe für das Scheitern digitale Projekte in der Kulturarbeit auf und sorgte für viele Lacher.

Versöhnlich mit dem Scheitern stimmte Heusers anschließendes Gedicht – ein Appell an eine offen gelebte Fehlerkultur:

„In jedem noch so kleinen, falschen Ton steckt eine Melodie  
Und viele dieser falschen Töne schaffen eine Harmonie  
Erst in der Niederlage offenbart sich Poesie  
Unser Scheitern ist ein Kunstwerk, es gleicht einer Symphonie“

Nach diesem interessanten wie kurzweiligen Input waren die Teilnehmer:innen schließlich selbst gefragt. In Kleingruppen ergründeten sie spielerisch die häufigsten Ursachen für das Scheitern digitaler Projekte und tauschten sich gleichzeitig über ihre eigenen Erfahrungen aus. Die interaktive Session hielt hierzu fünf „Szenarien des Scheiterns“ bereit: Beschrieben wurden digitale Projekte, die am Ende nicht den gewünschten Erfolg erzielten. Für die Teilnehmer:innen galt es, die Gründe für den jeweiligen Misserfolg herauszuarbeiten und Lösungsansätze zu einem konstruktiven Umgang mit dem Scheitern zu diskutieren. Als Hilfestellung dienten „Zusatzkarten“, die wichtige Informationen zum Kontext und Verlauf der jeweiligen Projekte bereithielten.

Insgesamt spiegelten sich in den fiktiven Szenarien fünf Hauptgründe für das Scheitern wider: Sie misslangen aufgrund technischer Probleme, einer falschen Bedarfsanalyse, einer Fehleinschätzung der Zielgruppe, instabilen Rahmenbedingungen oder falsch verstandenem Wettbewerbsdruck. Dass diese Gründe sich meist nicht scharf voneinander trennen ließen und es darüber hinaus noch viele weitere Fallstricke gab, wurde in der Diskussion in Kleingruppen schnell deutlich. So identifizierten die Teilnehmer:innen u.a. auch allgemein mangelnde Ressourcen, ein schlechtes Projekt- und Risikomanagement, den Einsatz von Technik zum Selbstzweck, schwaches Marketing und fehlende Bewertungsmaßstäbe für Erfolg und Misserfolg als Hindernisse.

Aus der Problemanalyse ergaben sich direkt im Anschluss viele Lösungsansätze, um die Gefahr des Scheiterns zu minimieren. Hierzu gehörten das Arbeiten in interdisziplinären Teams, Transparenz in Kommunikation und Prozessen, eine genaue Analyse der Gegebenheiten (technische Infrastruktur) und der Zielgruppen (Visitor Journey, Arbeit mit Fokusgruppen), Projektmanagement mit agile Methoden (Etappenziele, Feedbackschleifen) sowie der Mut, Prozesse ergebnisoffen zu gestalten.

Die Ergebnisse der Gruppenarbeiten wurden am Ende des Tages auf Plakaten an der „Wall of Failure“ gesammelt, durch Kai Heddergott vorgestellt und von den Kleingruppen ergänzt. Testweise erfolgte zudem eine Zusammenfassung mit Hilfe der KI ChatGPT (s. Tagungsdokumentation). Dabei ergaben sich interessante Einblicke in die Arbeitsweise des KI-Tools und ein Hinweis darauf, wie KI künftig für die Arbeit im Kultursektor genutzt werden kann.

*Die Keynote von Ilka Heinze und den Auftritt von Peter Panisch finden Sie als Videomitschnitte auf der Homepage des Digitalteams westfälische Museen. Hier können Sie sich bei Interesse auch die fünf „Szenarien des Scheiterns“ sowie die Ergebnisse der Gruppenarbeiten noch einmal genauer ansehen.*

*Laura-Marie Iven*

*Kontakt: [Laura-Marie.Iven@lwl.org](mailto:Laura-Marie.Iven@lwl.org)*