

# Wirtschaftskultur durch Kunst – oder die Ästhetik als Universalie für Erkennen und Handeln

Nachruf auf Michael Bockemühl

KAREN VAN DEN BERG

In den jeweiligen Kohorten einer Wissenschaftlergeneration gibt es immer nur wenige Figuren, denen es gelingt, eine Position einzunehmen, die zuvor auf der Karte der Forschungslandschaft so noch nicht verzeichnet war. Michael Bockemühl war eine solche Figur. Seine Überzeugung, dass zwischen ästhetischen, sozialen und wirtschaftlichen Handlungsmodi nicht nur Zusammenhänge bestehen und Analogien beobachtbar sind, sondern die Prinzipien der Gestaltung in allen Bereichen identisch bleiben, war alles andere als wissenschaftlicher Mainstream. Schon die Denomination des 1990 eigens für ihn eingerichteten Lehrstuhls an der privaten Universität Witten/Herdecke deutete seine Sonderstellung an. Die Bezeichnung *Lehrstuhl für Kunstwissenschaft, Ästhetik und Kunstvermittlung* war ungewöhnlich. Der Begriff „Kunstvermittlung“ hatte vor dem Hype des Kuratorenberufs und vor den Zeiten radikaler Hochschulreformen noch einen Beigeschmack von angewandter Wissenschaft und Fachhochschule. „Kunstwissenschaft“ und „Ästhetik“ dagegen klangen eher nach einer philosophisch-theoretischen Aufwertung des Fachs Kunstgeschichte, das sich vor 20 Jahren noch sehr viel stärker empirisch-historisch verstand. So schillerte Bockemühls Lehrstuhl von Anfang an wie eine irritierende Melange aus hochabstrakter Theorie und pädagogischer Anwendungsorientierung. Wer aber den mitreißenden, feinsinnigen Vortragskünstler Michael Bockemühl einmal erlebt hatte, konnte sich der Idee kaum mehr entziehen, dass Theorie und Vermittlung tatsächlich eins sein können – und zwar dann, wenn Theorie performativ zur Erscheinung gebracht wird. Genau in diesem performativen Sichtbarmachen bestand Michael Bockemühls große Begabung. Aus seinem nicht ganz geraden Weg über eine exzellente und hoch ausgezeichnete Promotion bei Max Imdahl an der Universität Bochum, die Arbeit als Waldorflehrer und sein Engagement in der anthroposophischen Gemeinschaftsbank zu seiner Habilitation und Berufung nach Witten/Herdecke ergab sich eine akademische Haltung, die in der Scientific Community immer etwas randständig blieb. Der 1943 in Dresden geborene und durch ein anthroposophisches Elternhaus ge-

prägte Kunstwissenschaftler war mit seinen stark interdisziplinären Interessen, die er an der Universität Witten/Herdecke weiter entwickelte, vermutlich einige Jahre zu früh. Jedenfalls entsprach er keineswegs jenem Forschertypus, der in Archiven nach Quellen, Indizien und Fakten für die Kunstgeschichtsschreibung grub. Vielmehr vertraute er darauf, dass ein größerer Schatz zu heben sei, wenn man zunächst sich selbst beim Anschauen von Kunst beobachtete. Mit diesem entschieden rezeptionsästhetischen Ansatz war er in den 1980er Jahren denn auch zunächst bekannt geworden. Seine 1985 im Urachhausverlag erschienene Habilitationsschrift *Die Wirklichkeit des Bildes. Bildrezeption als Bildproduktion – Rothko, Newman, Rembrandt, Raphael* hatte in Künstlerkreisen, unter Ausstellungsmachern und einer jüngeren Generation von Kunsttheoretikern teilweise Kultstatus – so hatte dieses Buch auch auf das Denken meiner Generation erheblichen Einfluss. Es folgten Monographien zu Rembrandt und Turner im Taschenverlag. In seiner Zeit an der Universität Witten/Herdecke entwickelte Bockemühl dann aber auch das bis zu seinem Tode letztlich unvollendet gebliebene Projekt „Wirtschaftskultur durch Kunst“, in das sowohl seine Thesen aus der Habilitation wie auch seine gleichzeitigen ökonomischen Theorien eingeflossen sind.<sup>1</sup> In das gemeinsam mit Thomas Scheffold verfasste Buch *Das Wie am Was. Beratung durch Kunst* (Frankfurt 2007) konnten noch einige seiner Überlegungen eingehen. Bockemühls Überzeugung, dass Kunst und die soziale Form von Unternehmen entlang von identischen Gestaltungsprinzipien gedacht werden können, wird hier exemplarisch aufgezeigt.

Dass solche Überlegungen auch für die Theoriebildung im Kulturmanagement als Inspirationsquelle dienen könnten, ist bislang kaum bemerkt worden. Auch im Diskurs über das Verhältnis von Kunst und Wirtschaft zählten Bockemühls Beiträge nie zum ‚inner circle‘ der akademischen Symposien-Kultur, was jedoch sicherlich nicht an deren mangelnder Scharfsinnigkeit lag, sondern wohl eher an deren spezifischen Eigensinn, der sich nicht recht in die vorherrschenden akademischen Diskursarrangements einordnen ließ. Schmerzhaft bleibt deshalb, dass er bis zu seinem plötzlichen Tod in der Nacht zum 23.12.2009 noch einiges zu sagen gehabt hätte, was auch die kulturmanageriale Debatte befruchten würde. Einen kleinen Einblick in die Überlegungen des im Alter von 66 Jahren verstorbenen transdiszipli-

1 Hierzu Michael Bockemühl und Rolf Kerler: *GLS Gemeinschaftsbank. Neue Formen im Umgang mit Geld*, Stuttgart: Freies Geistesleben 1985.

linären Denkers soll deshalb das nachfolgende im Frühjahr 2003 geführte Interview geben.<sup>2</sup>



**Die Bedingung für den Transfer ist die Autonomie –  
Karen van den Berg und Joachim Landkammer im  
Gespräch mit Michael Bockemühl**

*Karen van den Berg und Joachim Landkammer im Gespräch mit Michael Bockemühl*

*Karen van den Berg:* Als ich dich Ende der 80er Jahre kennenlernte, war dein Buch *Die Wirklichkeit des Bildes* in der Kunstwissenschaft ein unumgängliches Lehrbuch für alle geworden, die sich auf Anschauung und Rezeptionsästhetik beriefen. Seither eilt dir der Ruf voraus, einerseits ein scharfsinniger Kunsttheoretiker zu sein und andererseits eine Art Volkspädagoge. Heute übst du darüber hinaus auch eine Beratertätigkeit in Wirtschaftsunternehmen aus, bei der du die Kunst als zentralen Bezugspunkt nutzt. Mich würde interessieren, wie du selbst deine Arbeit als Wissenschaftler begreifst?

*Michael Bockemühl:* Ich habe in den frühen 80er Jahren daran gearbeitet, Moderne und ältere Kunst auf ihren Wirklichkeitsbezug zu überprüfen, indem ich etwas ganz Elementares gemacht habe: Ich habe mich auf die Anschauung von Bildern eingelassen. Dabei habe ich beobachtet, wie ich beschreibe, und wie ich durch eine solche Beschreibung durch das Bild selber geführt werde. Dadurch bin ich nach und nach vom Anschauen zum Reflektieren der Bilder und vom Reflektieren der Bilder zum Reflektieren des Anschauens gekommen. Um dessen Rolle

<sup>2</sup> Es handelt sich hierbei um einen Wiederabdruck aus der Fakultäts-Semesterzeitung mit freundlicher Genehmigung der Fakultät für das Studium fundamentale: „Kein Transfer ohne Autonomie“. Karen van den Berg und Joachim Landkammer im Gespräch mit Michael Bockemühl (Studium fundamentale, SS 03, Witten 2003, 4f.).

für die Kunst zu bestimmen, habe ich für mich selbst und mit anderen immer wieder praktisch geübt, das Anschauen beim Anschauen mit anzuschauen. Dabei kann man das Anschauen als eine produktive Tätigkeit erleben, die zum Entstehen eines Bildes im Bewusstsein unabdingbar ist. Damit wird die völlige Eigenwertigkeit – also die Autonomie – des Kunstwerks so weit herausgestellt, dass ein Kunstwerk nicht nur ist, was es ist, sondern auch die Weise, wie man es sehen kann, mit anregt und mitgestaltet. Es gibt die Regel seines Gesehenwerdens als einen Teil seiner Ordnung selbst vor. Das Kunstwerk ist unter diesem Aspekt nicht nur ein Schein – wie das in der traditionellen Ästhetik immer gesagt wurde – sondern eine Wirklichkeit.

Diese durchaus von einer gewissen Begeisterung getragene Ausgangsposition wurde für mich zum Schlüssel zu einem neuen Verständnis von Ästhetik, das nicht nur einen Zugang zur gegenstandslosen Kunst, sondern auch einen neuen Blick auf die ältere Kunst ermöglicht. Und diese Schlüssel-Erfahrungen wollte ich für andere zugänglich machen.

*„Ändert sich im Zusammenhang eines Kunstwerks ein Element, dann ändert sich ein Ganzes.“*

*KvdB:* Was du beschreibst, ist dein methodologischer Standpunkt. Du hast aber ab einem bestimmten Punkt angefangen, mit diesem theoretischen Ansatz auch in Unternehmen zu arbeiten und schließlich dein Forschungs-Projekt „Wirtschaftskultur durch Kunst“ gestartet. Wie verträgt sich dein erkenntnistheoretischer Forschungsansatz von der Autonomie des Kunstwerks mit einem Dienstleistungsangebot an ein Unternehmen?

*MB:* Die Autonomie des Kunstwerks hat tatsächlich wenig mit einer Funktionalisierung der Kunst für die Zwecke der Wirtschaft zu tun. Dass ich in der Praxis die Kunst als ein Entwicklungselement für die Wirtschaft aktiviere, hat sich weniger aus der Systematik meiner Forschung sondern aus einem Zufall ergeben, als ich Ende der 70er Jahre auf Leute traf, die eine neue Non-Profit-Bank gegründet hatten – die GLS-Gemeinschaftsbank in Bochum. Neue Ansätze im Umgang mit Geld und Wirtschaft waren gefragt. Ich dachte: ‚Wenn Banker, die neue Wege gehen wollen, sich mit meinen Ansätzen zur Ästhetik beschäftigen, kann das auf keinen Fall schaden‘, und habe mit ihnen künstlerisch und kunstbetrachtend gearbeitet. In einem rigorosen Vorgehen nach trial and error wurden hier die ersten

Schritte praktisch vollzogen. Ausgangspunkt war die Vermutung, dass die wirtschaftliche Praxis des Bankers etwas mit dem zu tun haben könnte, was auch in der Praxis der Kunstproduktion geschieht. In einem Kunstwerk gibt es nichts, was nicht im Hinblick auf seine Ganzheit zu gestalten und zu reflektieren ist – selbst in besonderen Fällen, bei denen der Künstler das Erfassen einer Ganzheit unmöglich macht u. ä. Es gibt in einem Kunstwerk kein Element, das man verändern könnte, ohne dass dabei aus dem Ganzen etwas anderes würde. Man könnte dies als ästhetisches Grundgesetz betrachten: Ändert sich im Zusammenhang eines Kunstwerks ein Element, dann ändert sich ein Ganzes.

Es zeigte sich, dass dieser Ganzheitsbegriff genauso für die Gestaltung von Wirtschaftsbelangen gilt. Wer Wirtschaft gestaltet, weiß, dass jedes Projekt, jede Aktion, in einem sinnvollen Zusammenhang stehen muss, um wirksam zu sein. So lässt sich beobachten, dass sich alle Beziehungen zwischen Zusammenarbeitenden ändern, wenn in ihrer Gruppe nur eine Position umbesetzt wird oder wegfällt: Nicht nur dieser Platz, sondern alles ist dann anders. Wenn man dieses Gesetz einmal bewusst durchdrungen hat, kann man gestalterisch darauf reagieren.

Bei diesen Entsprechungen handelt es sich nur um Zufälligkeiten oder Analogien. Grundstrukturen der Erfahrung ästhetischer Elemente oder kultureller Zusammenhänge sind nicht irgendwie den ökonomischen Strukturen und Prozessen ähnlich. Für mich hat sich nach und nach aus der Praxis in beiden Bereichen vielmehr herausgestellt, dass es sich dabei um objektive Identität handelt. Die ästhetischen und die sozialen wie die ökonomischen Erfahrungs-Strukturen sind nicht ähnlich, sondern haben ein und dieselbe Gestalt.

*„Wenn Kunst nicht Peak-Performance ist, ist sie keine Kunst.“*

*KvdB:* Ich würde gerne noch einmal genauer wissen, wie du zwischen Forschung und Dienstleistung unterscheidest. Um die Frage deutlicher zu machen: Kürzlich rief mich ein Künstler an, der künstlerische Arbeiten in Unternehmen realisiert, die im Firmenzusammenhang bestimmte Entwicklungsprozesse in Gang setzen sollen. Er war ratlos, weil er zunehmend den Eindruck gewann, kein Künstler mehr zu sein, weil die Art, wie Unternehmen ihn beobachten, sich auf ihn selbst übertragen hat: Die Unternehmen blicken schlicht auf den Erfolg, den seine künstlerische Arbeit in den Unternehmensprozessen

bringt, und er bemerkte, wie er seine Arbeit nun selbst daran zu messen begann. Für ihn war also nicht mehr die gelungene künstlerische Arbeit der zentrale Gesichtspunkt, sondern die gelungene Beratung. Mich würde interessieren, ob du an dir einen ähnlichen Zwiespalt beobachtest?

*MB:* Zunächst zu diesem Beispiel: In Bezug auf eine direkte künstlerische Anwendung von bildender oder anderer Kunstpraxis im Unternehmen bin ich äußerst skeptisch. Das steht immer zwischen Scylla und Charybdis. Entweder der Künstler tritt mit der Geste auf: Die können überhaupt froh sein, dass ich hier bin! Er macht irgendwas, wovon er denkt, dass es die Welt verbessert und schon irgendwie gut ist für die Leute. Und die Beteiligten machen das meist gutwillig mit, finden den Künstler auf irgendeine Art gut, lassen sich verblüffen und faszinieren oder haben Spaß. Aber letztlich läuft die künstlerische Arbeit nicht anschlussfähig neben dem Business her. Außerdem habe ich noch keinen High-Level-Künstler gesehen, der sich in eine solche Situation begibt.

Das andere Missverständnis liegt in der Versuchung, dass der Künstler Themen aus dem Kontext Wirtschaft aufgreift und anfängt – wie abstrakt oder konkret auch immer – Aufgaben des Unternehmens, Entwicklungsrichtungen oder Zukunftsbilder zu malen – und sei es in Form einer Kritik. Das ganze Panoptikum solcher Fälle ließ sich bei der Ausstellung in den Deichtor-Hallen in Hamburg studieren – veranstaltet vom Siemens-Kulturprogramm –, die ich als Aktion trotzdem noch positiv bewerte. Aber nur selten kann die direkte Thematisierung von ökonomisch geprägten Inhalten via Visualisierung gelingen – das sehe ich eher als glücklichen Zufall an. Selbst professionell organisierte Programme erliegen immer wieder der Gefahr einer zu schnellen Vermischung zwischen Ökonomie und Kunst auf niedrigem Level. Und jeder unreflektierte Kurzschluss ist verheerend für beide Seiten. So wie Wirtschaft ihre spezifischen Erfordernisse hat und kein künstlerisches Verschönerungs- oder Humanisierungs-Bemühen verträgt, wie ich überhaupt alle Image- oder Humanisierungs-Nummern durch Kunst für Verwässerung halte, so entspricht es andererseits absolut nicht der Kunst, in irgendeiner Weise funktionalisiert zu werden. Kunst macht selbst einen sinnlich-sinnvollen Zusammenhang erfahrbar. Sie ist das Prinzip der Sichtbarmachung. Einem anderen Zweck kann sie deshalb gar nicht dienen. Darüber hinaus muss Kunst immer die Spitze dessen sein, wozu menschliches Gestalten überhaupt fähig ist. Wenn Kunst nicht Peak-Performance ist, ist sie nicht Kunst. Sie kann ihren Anspruch an Innovativität, an

Stringenz, an stickyness – also an das, was sofort für immer im Kopf bleibt, auch wenn es komplex ist – nicht einfach herunterschrauben.

*Joachim Landkammer:* Würden Sie dann also sagen, dass die Autonomie und die eigene Würde und Logik von Kunst gewahrt bleibt, wenn die Übertragung und Applikation rein formal ist?

*MB:* Ja.

*JL:* Also es geht nur darum, formale Strategien in der Kunst zu erkennen und zu versuchen, sie in einem ganz anderen Feld zu reproduzieren, aber eben nicht die Inhalte? Wie aber gewinnt man bei der Kunstbetrachtung die formalen Kategorien, die ohne Schaden übertragbar und „wiederverwertbar“ sind?

*„Die Bedingung für den Transfer ist die Autonomie.“*

*MB:* Darauf sehe ich zwei Antworten – zum einen was das Ziel, zum anderen was das konkrete Vorgehen beim Umgang mit Kunst betrifft.

Zum Ziel: In letzter formaler Bestimmung heißt Kunst für mich ‚Herstellen von Zusammenhang oder auch: Erzeugen, Stiften von Sinn unter Einbezug der Sinne‘ (was auch Jörn Rüsen wirklich profund herausgearbeitet hat). Wendete sich das Kunstwerk nicht konkret an die Sinneserfahrung, so wären Bilder, Musik, Tanz usw. völlig überflüssig. Sinnstiftung durch sinnliche Erfahrung ist eine der großen Provokationen der Kunst. Dabei besteht die besondere Herausforderung der Kunstwissenschaft bzw. der Kulturwissenschaft darin, bewusst zu machen, wie dies geschieht. Es gilt dabei nicht nur die formalen Strukturen der Kunst zu bestimmen, um sie dann auf die Wirtschaft zu applizieren, sondern auch die Erfahrungsweisen von Kunst so zu reflektieren, dass sie aus sich heraus in anderen Lebensbereichen – wie eben in der Wirtschaft – fruchtbar werden können. Wenn ich Kunst in der Weise ansehe, dass sie die Weise meines Erkennens und Handelns bestimmt, dann können die dort und so gewonnenen Erkenntnisse und Fähigkeiten als eine Art von Universalien für Erkennen und Handeln am anderen Ort fruchtbar werden: in der Wirtschaftspraxis, in der Therapie, in Methodik/Didaktik wie auch in der Wissenschaft. Und die Aufgabe der Bildung würde darin bestehen, dieses alles nicht nur zu wissen, sondern die Wege für den Erwerb dieser Erkenntnisse und Fähigkeiten zu öffnen.

Zum konkreten Vorgehen: Bei meinen Gesprächen mit Unternehmern oder Managern lerne ich – wenn es gut läuft – die zu bewältigen-

den wirtschaftlichen Probleme kennen. Da ich kein Wirtschaftler bin, kann ich nur fragen und zuhören, als handelte es sich um das Kennenlernen eines Bildes. So geht es mir dann auch: Sehr oft ist mir fast alles neu – und mit Freuden oder Schrecken bemerke ich, dass ich keine fertige Antwort parat habe. Aber ich kann mir im einen oder anderen Fall vorstellen, dass sich ein Weg zu Lösungen finden lässt, wenn man nicht so sehr planend-kalkulierend evaluiert, sondern den Blick auf vieles Vereinzeltetes richtet mit der Frage, wie es im Ganzen zusammenwirkt. Nehmen Sie das Bild von Paul Klee: *Fluß-Bau-Landschaft* in der Kunsthalle Karlsruhe. Ich schaue es an und zwar zunächst ohne besondere Vorstellungen vom Zweck dieses Anschauens – sonst geht die Betrachtung von Anfang an daneben. Dann versuche ich zu beobachten, wie mir das eine oder andere Besondere in den Blick kommt. Auch mit einem Gesprächspartner aus der Wirtschaft betrachte ich zunächst einfach nur das Bild, weise auf den frei flutenden Farb-Hintergrund, auf die fein ziselierten Linien und beobachte mit ihm gemeinsam, wie dieses Bild die Vorstellungen sowohl konstruktiv zu einer bestimmten Gestalt führt, wie auch andererseits jede Vorstellung wieder in Bewegung, ins Fließen bringt. Jeder Mensch kann das sehen, wenn er hinsieht. Beim Entschlüsseln allerdings kann Erfahrung nützlich sein. Dem Partner soll bewusst werden, wie er anhand verschiedener Werke der Kunst eine Kompetenz der Entschlüsselung entwickeln kann. Wenn er diese zunächst rein ästhetische Erfahrung in ihren Mustern und Prozessen durchschaut, kann er sie auch für wirtschaftliche Zusammenhänge nutzen. Denn wenn das Auge an der Kunst entwickelt ist, sieht es auch in anderen Bereichen mehr. Ich nenne dieses Vorgehen ‚indirekte Methode‘.

Bei jedem neuen Projekt betone ich von Anfang an, dass sich der spezifische Wertzuwachs, der durch Kunst angestoßen werden soll, nicht eins zu eins im Sinne von Input gleich Output festmachen lässt. Ein Wertzuwachs, wenn er denn erfolgt, wird mehrere Ursachen haben. Aber man kann diese Ursachenbündel durch Kunst erheblich erweitern. Und so kann die Entwicklungskraft der Kunst für ein Unternehmen ggf. zum stärksten Wandlungs-, Entwicklungs- oder Innovationsfaktor des Unternehmens werden. Nur wird dann in den meisten Fällen des Gelingens mancher Beteiligte nicht mehr auf die Idee kommen, das könnte etwas mit meiner Arbeit zu tun haben. Eher wird er die Vorstellung entwickeln, die Ursache des Gelingens liege in seinem Beitrag. Und das ist ja auch richtig. Denn es passiert ja etwas mit den Leuten selbst. Sie haben den Kompetenz-Progress gemacht.



Die Zyklen, in denen das passiert, sind übrigens sehr lang: Fünf, sechs, sieben Jahre sind für eine Unternehmensentwicklung durch Kunst eine kurze Zeit. Es wandelt sich ja die gesamte Kultur – von der Philosophie hin bis zu den Kompetenzen der Menschen. Wer auf die schnelle Nummer aus ist, der soll es vergessen, soll sein Büro schön aushängen, soll mit Künstlern angeben, soll Sponsoring machen – das ist nicht meine Sache. Deswegen stellt sich mir immer die Frage: Habe ich einen seriösen Partner? Und wenn einer sagt: Herr Bockemühl, Sie machen doch so in Kunst und Wirtschaft, wie sähe das für mich aus? Dann ist meine erste Frage: „Haben Sie einen Tag Zeit, um mal ein paar Kunstwerke anzusehen – in einem guten Museum?“ Wenn er diese Zeit nicht findet, wird sich ein solcher Ansatz nicht lohnen können.

*KvDB:* Mit welcher Strategie schützt du dich vor Trivialisierung?

*MB:* Trivialisierung wird mir natürlich dauernd angeboten. Die Bedingung für den Transfer ist die Autonomie. Nur wenn sie authentisch ist, kann Kunst der Wirtschaft Wind unter die Flügel bringen. Das Zweitschönste wie das Gut-Gemeinte wird vom kalten Wind der Wirklichkeit weggeblasen. Wenn Kunst im wirtschaftlichen Sinn kundenorientiert ist, dann kommt sie in höchste Gefahr – nämlich in die Gefahr der Korruption. Sich anbietende Kunst kann nicht zeigen, wie Kundenorientierung organisiert werden kann, denn gute Kundenorientierung kann auch in der Wirtschaft nicht Anbiederung sein.

*KvDB:* Wenn du den Haupt Gesichtspunkt, unter dem du deine Arbeit betreibst, den Anspruch, mit dem du vorgehst, auf eine Formel bringen müßtest, wie würde die lauten?

*MB:* Der Anspruch ist auf der Ebene des Ideellen: Die inneren Grundlagen der ästhetischen Erfahrung und die inneren Grundlagen der Lebenswirklichkeit so aufeinander zu beziehen, dass sie sich in ein- und derselben Erkenntnis erschließen können und durch dieselben Fähigkeiten gestalten lassen. Auf der Ebene der konkreten Praxis gilt für mich das Motto: ‚Aufgreifen und Verwandeln‘. Es gibt keine blöde Frage, es gibt keine dummen Partner, es gibt nur dumme Vorstellungen, Absichten und Hoffnungen. Aus jeder Situation lässt sich etwas machen, wenn man die Freude entwickelt, sich auch mit unmöglichen und vielleicht vergeblichen Projekten herumzuschlagen – und da beziehe ich mich selber mit ein. Ich habe sehr viele Sachen gemacht, die nicht von direktem, wohl aber von indirektem Erfolg gekrönt waren. Denn auch

wenn etwas gescheitert ist, zeigten sich an den Korrekturen genau die spezifischen Erkenntnisse, die man ohne solche Erfahrungen nicht gewinnen kann: Scheitern macht gescheiter.