

Sebastian Kunert *Hrsg.*

Failure Management

Ursachen und Folgen des Scheiterns



Springer Gabler



Failure Management

Sebastian Kunert
(Hrsg.)

Failure Management

Ursachen und Folgen des Scheiterns

Herausgeber
Sebastian Kunert
Institut an der Humboldt-Universität
artop GmbH
Berlin
Deutschland

ISBN 978-3-662-47356-6 ISBN 978-3-662-47357-3 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-662-47357-3

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2016

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften. Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer-Verlag Berlin Heidelberg ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media
(www.springer.com)

Vorwort

Im November 2012 gründeten fünf Nachwuchswissenschaftler auf einer Veranstaltung der Peter Pribilla Stiftung¹ das interdisziplinäre Projektteam Failure-driven Innovation. Im Laufe des darauf folgenden Jahres trugen sie aus verschiedenen Disziplinen empirische Hinweise zusammen, ob aus Scheitern Innovation entstehen kann. Sie unterfütterten ihre Ausführungen mit Fallbeispielen und veröffentlichten die Ergebnisse kürzlich als e-book² (Alexander, Berthod, Kunert, Salge & Washington, 2015). Aus den selben Fördermitteln wurde 2013 ein Wissenschaftssymposium mit Psychologen verschiedener Fachrichtungen finanziert. Sie beleuchteten gemeinsam die Rolle des Scheiterns für Innovation und Entwicklung, suchten nach disziplinübergreifenden Gemeinsamkeiten und gingen der Frage nach, was dies für ihre Profession bedeute. Die Referenten gaben das Einverständnis, ihre Vorträge zu verschriftlichen und für eine Veröffentlichung bereitzustellen. Dies war die Geburtsstunde des vorliegenden Buches. Weitere Kollegen aus dem Umfeld der Arbeits- & Organisationspsychologie wurden angefragt, um die Spannweite der Sichtweisen noch zu vergrößern. Nach wenigen Wochen beteiligten sich insgesamt 25 Autoren aus Deutschland, den Niederlanden und der Schweiz.

Die 13 Beiträge betrachten das Scheitern im Wirtschaftsleben aus unterschiedlichen Blickwinkeln. In jedem Artikel wurden bislang verfügbare wissenschaftliche Erkenntnisse zum Thema zusammengetragen und ausführlich kommentiert. Ihre Ausführungen unterfüttern die Autoren mit Fallbeispielen, zum Großteil aus der eigenen Praxis. In Kombination mit den Empfehlungen zum Umgang mit diesem Phänomen soll der Leser darin unterstützt werden, ein besseres Verständnis des Scheiterns zu entwickeln. Dies erscheint durchaus erforderlich, da das Thema derzeit gesellschaftlich viel Beachtung findet, in der Alltagspraxis dagegen häufig tabuisiert und in der Wissenschaft bislang nur sporadisch erforscht wird.

Das Buch teilt sich in drei Abschnitte. Im ersten Teil wird das Scheitern aus einer individuellen Perspektive angegangen. Im Mittelpunkt steht die Frage, wie Menschen solche Erfahrungen wahrnehmen, interpretieren und verarbeiten.

¹ clicresearch.org/peter-pribilla-stiftung.

² artop.de/aktuelles/new-publication-failure-driven-innovation.

Martin Elbe eröffnet dieses Themenfeld mit einer sozialpsychologischen Betrachtungsweise. Mit Hilfe zahlreicher klassischer Konzeptionen beschreibt er den Menschen als eine sich erklärende, soziale, planende und sich inszenierende Persönlichkeit, deren Bewertungsmaßstäbe mit der Zeit variieren und häufig unbewusst sind. Scheitern ist für ihn wiederholtes Misslingen, der Versuch, trotz unklarer Kausalitäten und vorangegangener Fehlschläge mit gleichem Handeln doch noch zum anvisierten Ergebnis zu gelangen.

Stephan Bedenk und **Harald A. Mieg** beleuchten das Feld aus einer kognitionspsychologischen Perspektive, indem sie Denk- und Entscheidungsmuster im Hinblick auf deren Funktionalität untersuchen. Unter Bedingungen von Neuartigkeit, Unsicherheit, Komplexität, Konflikträchtigkeit und Volatilität greifen gewohnte Routinen nicht mehr. Die begrenzte Rationalität des Menschen stößt an ihre Grenzen, es kommt zu Verzerrungen verschiedenster Art. Erfolg oder Misserfolg einer Entscheidung liegen dann kaum noch in den Händen des Handelnden.

Gregor Nimz nähert sich dem Scheitern aus einer sportpsychologischer Sicht. Er verwendet das Resilienzkonzept, um zu verdeutlichen, auf welche Weise Spitzensportler mit Niederlagen umgehen und überträgt seine Erkenntnisse in die Arbeitswelt. In seinem Feld ist Scheitern ein wiederkehrendes, unumgängliches, singuläres Ereignis, das sehenden Auges für die Chance auf einen Sieg in Kauf genommen wird. Und auch hier spielen Mechanismen der Zuschreibung und der Perspektive eine entscheidende Rolle.

Hartmut Wandke schließt den ersten Teil des Sammelbands mit seinen Erläuterungen zum Scheitern an Technik. Er führt den Leser auf die basale Ebene der Handlungsregulation und verdeutlicht an einer Vielzahl von Alltagsbeobachtungen, wie man an, mit und trotz Technikeinsatz nicht zum Ziel gelangen kann. Zudem diskutiert der Autor die Ambitionen einiger Entwickler, den Menschen mit seiner Fehleranfälligkeit dank Automatisierung völlig aus der Wertschöpfungskette zu eliminieren und so eine vom Scheitern befreite Arbeitswelt zu erschaffen.

Der zweite Teil des Buches widmet sich dem Scheitern auf einer Interaktionsebene. Durch Kommunikations- und Kooperationsprozesse innerhalb eines sozialen Systems steigt die Komplexität, indem mehrere Personen mit teils unterschiedlichen Zielsetzungen Einfluss nehmen.

Geri Thomann, **Theo Wehner** und **Christoph Clases** bilden mit ihrem Beitrag zum Scheitern in der Führung den Auftakt. Sie beschreiben darin das Paradox, Führungskräfte in Zeiten tiefgreifender Umwälzungen in der Arbeitswelt unverändert damit zu betrauen, steuernd und richtungsweisend auf das Handeln von unterstellten Organisationsmitgliedern einzuwirken, um sich anschließend am Erreichen vorgegebener Zielvorgaben messen zu lassen. Erfolg und Scheitern liegen auch hier immer weniger in den Händen der einzelnen Person. Die Autoren unterscheiden zudem graduelles von absolutem Scheitern. Während ersteres lediglich eine Unterbrechung der Handlungsmöglichkeit darstellt, bedeutet letzteres, dass die Autonomie einer Person grundsätzlich in Zweifel gezogen ist. Unterfüttert werden die Ausführungen mit Zitaten aus Tiefeninterviews, in denen verschiedene Begriffsverständnisse, Erfahrungen von Scheitern sowie Bewältigungsstrategien zusammengetragen wurden.

Petra Badke-Schaub und **Gesine Hofinger** nähern sich in ihrem Beitrag zum Scheitern in Teams dem Thema aus der diametralen Perspektive der Geführten. Anhand zahlreicher Beispiele von s. g. Hochzuverlässigkeitsteams verdeutlichen sie die relevanten Merkmale und Abläufe, in denen sich die erfolgreichen Arbeitsgruppen von den erfolglosen unterscheiden. Das Scheitern selbst beschreiben die beiden Autorinnen als einen schleichenden, hochgradig multi-kausalen Prozess, der oft erst im Nachhinein erkennbar ist.

Karin Lackner widmet sich dem Scheitern in der Beratung. Sie steigt mit der These ein, dass (freiwillige) Beratung gar nicht scheitern kann, da immer Reflexion stattfindet und somit etwas bewirkt wird. Sie verdeutlicht anhand der Etappen eines Beratungsprozesses, dass es nichtsdestotrotz Unterschiede zwischen besserer und schlechterer Beratung gibt: eine Menge schwieriger Situationen gilt es zu meistern, damit diese spezielle Art der Interaktion überhaupt beginnen kann, über einen längeren Zeitraum aufrechterhalten wird und geordnet endet.

Thomas Bachmann argumentiert in seinem Beitrag zum Scheitern im Coaching ganz ähnlich. Er verortet das Phänomen im Prozess der professionellen Beziehungsgestaltung. Da es sich beim Coaching um einen der ‚unmöglichen Berufe‘ (Freud 1937) handelt, entzieht es sich naturgegeben einer eindeutigen, monokausalen Bewertung. Zugleich wird im Text auf eindrückliche Weise die Perspektivabhängigkeit von Erfolg und Fehlschlag beschrieben – je nachdem, welche Rolle der Einzelne im mitunter recht komplexen Geflecht eines Coachingprozesses einnimmt.

Walter H. Letzel schließt den zweiten Teil des Sammelbands mit einer Betrachtung des Scheiterns in der Mediation. Darin führt er aus, dass es in dieser Form der Konfliktbearbeitung kein absolutes Misslingen geben kann, da auch hier durch den Mediationsprozess stets Ansichten verändert, Meinungen abgewandelt und Lösungsräume eröffnet werden. Scheitern bedeutet für den Autor primär das Versagen des Mediators in seiner professionellen Rolle. Im weiteren Verlauf dehnt er diese Ansicht auf die gesamte Profession aus, indem er das Scharlatanerie-Problem auf dem Weg der Verberuflichung dieses Feldes näher beleuchtet.

Der dritte Teil des Buches widmet sich dem Scheitern auf organisationaler Ebene. In arbeitsteiligen Institutionen erfährt das Misslingen nochmals einen Komplexitätszuwachs, da die Reichweite der Folgen kaum noch absehbar ist.

Iris Friederici erläutert in ihrem Beitrag das Scheitern in der institutionalisierten Weiterbildung. Sie nutzt die Unterscheidung zwischen latenten und manifesten Zielen, um die Relativität misslungener Trainings und Schulungen zu verdeutlichen. Anhand der Rahmenbedingungen guter Lehr-Lern-Arrangements listet sie typische Faktoren des Scheiterns auf. Im weiteren Verlauf beleuchtet sie die enorme Bedeutung der organisationalen Einbettung von Personalentwicklungsprogrammen in die Strukturen und Prozesse eines Konzerns.

Daniel Marinkovic und **Karin Behrendt** skizzieren das Scheitern aus einer Projektperspektive. Scheitern ist in diesem Feld auf den ersten Blick klar definiert als Verfehlen gesteckter Ziele unter vorgegebenen Budget- und Zeitvorgaben. Zugleich wird in dem

Artikel die Abhängigkeit der Bewertung vom eigenen Interesse überdeutlich: Auftraggeber, Projektleiter, Teammitglieder und andere Stakeholder können den Ausgang eines Vorhabens sehr unterschiedlich bewerten, je nachdem, wie die eigenen Erwartungen aussahen. Die beiden Autoren behelfen sich mit einer Unterscheidung zwischen Projekt- und Projektmanagererfolg. Für beides werden zahlreiche Studien zitiert und die Kernergebnisse mit zwei Praxisbeispielen untermauert.

Claas Triebel und **Claudius Schikora** geben einen Einblick ins Scheitern beim Gründen. Die Besonderheit dieses Feldes liegt in der Umkehrung der Normalität: Über die Hälfte aller Start-ups schafft es nicht, sich langfristig zu etablieren. Ähnlich dem Sport ist das Scheitern auch hier die Regel. Basierend auf der eigenen Beratungspraxis und anhand mehrerer groß angelegter Studien gehen die beiden Autoren dem Mysterium einer erfolgreichen Existenzgründung nach.

Nicolai Scherle, **Christine Boven** und **Martina Stangel-Meseke** widmen sich am Ende des dritten Teils dem Scheitern in internationalen Unternehmenskooperationen. Basierend auf den Erkenntnissen zur Interkulturellen Kommunikation sowie zum Internationalen Management werden zentrale Faktoren misslungener länderübergreifender Zusammenarbeit aufgearbeitet. Dem stellen die Autoren zwei Methoden zum Umgang mit dem Scheitern entgegen – laterale Führung und kultursensibles Konfliktmanagement.

Den Rahmen bilden zwei Artikel, in denen aus einer Beobachterposition heraus fasziniert auf das Alltagsphänomen Scheitern geblickt wird. Im Beitrag ‚4 Deutungen zum Scheitern‘ von **Sebastian Kunert**, **Geri Thomann**, **Theo Wehner** und **Christoph Clases** wird das Scheitern grob vermessen. Worterkunft, Verbreitung in verschiedensten Medien und der landläufige Umgang mit Fehlschlägen stehen im Mittelpunkt. Vier Eigenheiten sind den Autoren dabei aufgefallen: Scheitern veränderte sich mit der Zeit und scheint zu einem Phänomen der Moderne geworden zu sein; Scheitern hat den Trend, auf einzelne Personen gemünzt zu werden; Scheitern ist selten absolut, sondern in der Bewertung stark vom Standpunkt des Betrachters abhängig; Scheitern scheint zum Kulturphänomen avanciert, es wird in unzähligen Büchern, Musikstücken, Filmen, Magazinen, Veranstaltungen, Fernseh- und Hörfunkproduktionen und nicht zuletzt im Theater ausgiebig verhandelt.

Das Gegenstück bildet ein Interview des Herausgebers mit **Harry Fuhrmann** am Ende des Buches. Der Schauspieler und Regisseur stellt sich der Frage, in wie weit das Theater einen Spiegel der Gesellschaft bildet, in dem sich jene 4 Deutungen wiedererkennen lassen, die im Eingangartikel beschrieben sind. Für den Befragten verortet sich das inszenierte Scheitern im Spannungsfeld zwischen Sehnsucht und Wirklichkeit, eingebettet in einem sozialen Beziehungsgeflecht.

Abschließend sei noch allen Personen herzlich gedankt, die an diesem Buch im Hintergrund mitgewirkt haben. Hervorheben möchte ich das unermüdliche Redigieren durch Kathrin Friederici sowie die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit meinem Lektor Michael Bursik.

Ich wünsche viel Erfolg beim Lesen.

Inhaltsverzeichnis

Teil I Prolog

4 Deutungen zum Scheitern	3
Sebastian Kunert, Geri Thomann, Theo Wehner und Christoph Clases	

Teil II Scheitern auf der individuellen Ebene

Scheitern und Identität	21
Martin Elbe	

Scheitern bei strategischen Entscheidungen	39
Stephan Bedenk und Harald A. Mieg	

Scheitern im Spitzensport	55
Gregor Nimz	

Scheitern an Technik	69
Hartmut Wandke	

Teil III Scheitern auf der sozialen Ebene

Scheitern in der Führung	95
Geri Thomann, Theo Wehner und Christoph Clases	

Scheitern in Teams	119
Petra Badke-Schaub und Gesine Hofinger	

Scheitern in der Beratung	133
Karin Lackner	

Scheitern im Coaching	151
Thomas Bachmann	
Scheitern in der Mediation	167
Walter H. Letzel	
Teil IV Scheitern auf der organisationalen Ebene	
Scheitern in organisationalen Veränderungen	183
Sebastian Kunert	
Scheitern in der Weiterbildung	203
Iris Friederici	
Scheitern in Projekten	219
Daniel Marinkovic und Karin Behrendt	
Scheitern bei Unternehmensgründungen	235
Claas Triebel und Claudius Schikora	
Scheitern in internationalen Unternehmenskooperationen	249
Nicolai Scherle, Christine Boven und Martina Stangel-Meseke	
Teil V Epilog	
Inszenierung des Scheiterns	273
Sebastian Kunert und Harry Fuhrmann	

Die Herausgeber



Prof. Dr. Sebastian Kunert Diplompsychologe, zertifizierter Trainer und Projektmanager. Studium und Promotion an der Humboldt-Universität zu Berlin, der Technischen Universität Berlin und an der University of Port Elizabeth (Süd Afrika). Zwischen 2007 und 2013 Wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Humboldt-Universität zu Berlin. Von 2012 bis 2014 Professor für Sozial- & Gesundheitspsychologie an der Hochschule für Gesundheit & Sport Berlin. Seit 2014 Professor für Personal & Organisation im Fachbereich Wirtschaftswissenschaften an der Business and Information Technology

School BiTS Iserlohn, Campus Berlin. Seine Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Innovation, Organisationskultur und Führung sowie in der Entwicklung von wirtschaftspsychologischen Methoden. Mehr Informationen auf bits-hochschule.de.

Parallel dazu Partner der artop GmbH - Institut an der Humboldt-Universität zu Berlin. Die Themenschwerpunkte verorten sich in der Beratung von Organisationen zu Innovationsmanagement, Projektmanagement, Change Management und Strategie, der Unterstützung und Begleitung von Teamentwicklungsprozessen, dem Coaching von Einzelpersonen sowie der Evaluation von Bildungsprogrammen, Projekten und Interventionsverfahren. Mehr Informationen auf artop.de.

Teil I
Prolog

4 Deutungen zum Scheitern

Sebastian Kunert, Geri Thomann, Theo Wehner und Christoph Clases

Zusammenfassung

Der Begriff des Scheiterns bezeichnet zunächst ein abgespaltetes, hergerichtetes Stück Holz. Zugleich umschreibt er umgangssprachlich einen Akt des Misslingens. Bei genauerer Betrachtung entzieht sich der Begriff jedoch einer eindeutigen Definition. In diesem Beitrag wird versucht, sich dem Scheitern durch 4 Beobachtungen und deren Deutungen zu nähern. Scheitern ist zunächst ein Phänomen der Moderne: Während im Mittelalter das individuelle Scheitern insofern kein Thema war, als ohnehin alle Menschen ‚verdammte‘ waren, ist in einer modernen, von der Generation Y bestimmten Zeit die Selbstverwirklichung die zentrale Prämisse des Lebens. So wird das Versagen zum individuellen Bedrohungsszenario.

Zugleich ist das Scheitern auch gesellschaftlich personalisiert: In der Regel kommen beim Scheitern viele Faktoren zusammen. Durch die Sühne des Sündenbocks

S. Kunert (✉)

artop GmbH – Institut an der Humboldt-Universität zu Berlin, Christburger Str. 4, 10405 Berlin, Deutschland

E-Mail: kunert@artop.de

G. Thomann

ZHE - Zentrum für Hochschuldidaktik und Erwachsenenbildung, Pädagogische Hochschule Zürich, Lagerstrasse 2, Zürich CH-8090, Schweiz

E-Mail: geri.thomann@phzh.ch

T. Wehner

ETH Zürich, Weinbergstrasse 56/58, Zürich 8092, Schweiz

E-Mail: twehner@ethz.ch

C. Clases

AOC Unternehmensberatung, Bergstrasse 134, 8032 Zürich, Schweiz

E-Mail: clases@aoc-consulting.com

entledigen sich soziale Systeme ihrer kollektiven Schuld und betreiben zugleich Komplexitätsreduktion. Wie groß das Scheitern ausfällt, scheint stets relativ zu sein: Ob man versagte oder letztendlich doch erfolgreich war, hängt maßgeblich vom Standpunkt und den damit verbundenen Bewertungen ab. Die Geschichte der Menschheit ist reich an Personen, die erfolglos Gold gesucht und Porzellan gefunden haben. Zu guter Letzt ist das Scheitern zum Kulturphänomen avanciert.

Man begegnet ihm in TV-Shows und Filmen, auf Veranstaltungen und Messen, in Kunstausstellungen, auf Internetseiten, in Büchern, Sonderausgaben von Zeitschriften und wissenschaftlichen Abhandlungen. Fasst man diese Beobachtungen zusammen, lässt sich festhalten: DAS Scheitern gibt es nicht.

Hört man Alltagsgesprächen – im Privatleben wie in der Geschäftswelt – zu, so könnte man meinen Scheitern sei alltäglich: Gescheitert wird selbst dort, wo nur vage Ziele gesetzt und ohne Engagement bzw. Leidenschaft verfolgt und nach dem heroischen Bekenntnis munter weiter gehandelt wird. Pro forma handelt es sich um einen Akt des Misslingens, ein angestrebtes Ziel o. Ä. nicht zu erreichen, keinen Erfolg zu haben. Nimmt man den Begriff bzgl. seiner Herkunft und damit seiner dramatischen Verläufe und seiner existenziellen Auswirkungen ernst, dann handelt es sich ganz sicher um seltene Ereignisse, auch wenn wir auf Grund der globalen Vernetzung viele davon zu hören und zu sehen bekommen.

Die ursprüngliche Bedeutung des Wortes findet sich im Deutschen Wörterbuch von Jacob und Wilhelm Grimm (1893, Bd. 14, S. 2472–2480). So bezeichnet der Scheit lediglich ein abgespaltetes, hergerichtete Stück Holz zu mannigfachen Zwecken dienend (althochdeutsch: scit). Zudem existierten vielfache Abwandlungen wie bspw. das Richtscheid der Zimmerleute, das Raitel- oder Rattelscheid zum Zusammenreiteln von Ballen oder Packen, das Knetscheid des Bäckers zum Bearbeiten des Teigs, ein Rührscheid zum Umrühren, ein Schieszscheid für Gewehre. Darüber hinaus bedeutet Scheit aber auch gewaltsam zersplitterte Trümmer. Auf eine Person bezogen beinhaltet es unter anderem das aus der Schifffahrt entlehnte „ich gehe zu grund, gehe zu scheitern.“

Der Schiffbruch ist wohl die stärkste Metapher für das Phänomen des Scheiterns: Es wird beispielsweise Schiffbruch erlitten, untergegangen, gekentert, auf Grund gelegt, in den Strudel geraten und gestrandet. Seit der griechischen Antike gilt der Schiffbruch als eine geradezu unumgängliche Konsequenz der Seefahrt, welche sozusagen als riskante, fast blasphemische Grenzüberschreitung (Blumenberg 1979, S. 11) galt. Das Wagnis der Seefahrt wird beschrieben von der Odyssee bis zu Sinbad dem Seefahrer, Moby Dick oder Robinson Crusoe: Ungeahnte Strömungen, seichte Stellen, aus den Augen verlorene Zielorientierung, auf Grund verändernder Wetterlage notwendige Kurswechsel, und plötzlich: Ein Schiffsbug löst sich an einem Riff, an einem Felsen zerschellend, in Holzschelte auf. Gescheitert war so jeweils nicht zuletzt meist auch ein Handelsgeschäft, zerschellt waren gehegte Hoffnungen, ungezügelter Leidenschaften, technische Allmachtsfantasien oder auch nur ein überzogener Businessplan. Mit den ersten Luftschiffen erweiterte sich die Symbolik um Bruchlandungen und Abstürze und, eine ganze Airline betreffend, um

das Grounding. Im Computerzeitalter wird ebenfalls abgestürzt, zudem aber heruntergefahren, stand-by eingerichtet oder aber eingefroren.

Bei genauerer Betrachtung des Begriffes entzieht er sich zunehmend einer Definition. Die Grenzen des Scheiterns werden unscharf und schwer zu fassen. Im Folgenden schildern wir eine Vielzahl an Beobachtungen und versuchen sie, in vier Abschnitten zu deuten¹. So soll der Versuch unternommen werden, die Terra Defectum (siehe Abb. 1) etwas genauer zu vermessen und zu erkunden.

1 Scheitern als ein Phänomen der Moderne

Seitdem der Mensch begann, vorausschauend, absichtsvoll und kreativ zu handeln, ist das Scheitern in der Welt. Werden Pläne geschmiedet, Ziele gesetzt und Ressourcen investiert, ist der Fehlschlag ein möglicher Ausgang, der Antagonist zum Erfolg. Jedoch scheint das Scheitern zugenommen zu haben. Es wirkt allgegenwärtig und bedrohlicher als in früheren Epochen.

Im Mittelalter war das individuelle Scheitern insofern kein Thema, als ohnehin alle Menschen ‚verdammte‘ waren; die Hölle könnte somit als ‚klassischer Ort des Scheiterns‘ bezeichnet werden. Die *Vanitas* beschreibt in dieser Zeit den Tod als letztendliches Scheitern des Menschen an seinem eigenen Schicksal. In der Renaissance wurde die Erbsünde quasi verabschiedet, womit erstmals alle menschlichen Projekte möglichem Scheitern unterworfen waren. Die politischen Denker der Aufklärung (Hobbes, Locke) beschäftigten sich mit der Gestaltungskraft des Menschen, welche zusehends ‚perfektibel‘ (Zschirnt 2005, S. 37) wurde, Scheitern mutierte dadurch zum individuellen Konflikt. Die Ideen der Aufklärung beeinflussten Biographiekonzepte wie auch die Industrialisierung und Verstärkung des 19. Jahrhunderts oder die Medialisierung des öffentlichen und privaten Lebens im 20. und 21. Jahrhundert (s. Zahlmann und Scholz 2005 S. 8). Biographische Normalität wurde und wird in alters- und geschlechtsspezifischer Prägung konstruiert: Erwerbsarbeitszeit, Ruhestand, Geschlechterrollen, Formen des Konsums, Freizeit.

Angehörige der Vorkriegsgeneration sprachen hin und wieder von sog. ‚gescheiterten Existenzen‘ (meist Männer, bei Frauen wurde mit demselben Unterton gesprochen, wenn sie als ‚gefallen‘ bezeichnet wurden). Die geschlechtsdifferenten Lebensläufe als Stufenalter (Aufstieg, Höhepunkt, Abstieg) boten wenig Raum für Überraschungen oder Abweichungen, das Diktat sozialer Erwartungen definierte die Norm und damit auch das Scheitern als deren Nichterfüllung (s. Zschirnt 2005). Dagegen scheint sich die Deutung des Scheiterns zu ändern. In einer modernen, schnell-lebigen Welt, in der die Generation Y in den Focus des Interesses rückt, gehört die Selbstverwirklichung zur zentralen Prämisse des Lebens (Inglehart und Welzel 2005). Und „zum sich Ausprobieren“ gehört auch das Scheitern Dürfen.

¹ Diese 4 Deutungen werden am Ende des Buches im Interview mit Harry Fuhrmann wieder aufgegriffen.



Abb. 1 Terra defectum. (Die Seekarte ist als Faltpublikation erhältlich unter kulturmassnahmen.de/terra.htm)

Die lustvolle Infragestellung von reibungsloser Leistungs- und Effizienzkultur durch die Inszenierung von Misserfolgslebnissen wird auf diese Weise nachvollziehbar, es kommt dabei jedoch der leise Verdacht auf, dass die Absicht mitspielt, das Nicht-Gelingen durch Ästhetisierung oder Bagatellisierung ‚in den Griff‘ zu bekommen und ‚Scheitern‘ im Handumdrehen zur ‚Chance‘ umzudeuten. Die Wortwahl in aktuellen Publikationstiteln deutet darauf hin. Da wird das Scheitern ‚schöner‘ (Ott 2006), ‚gescheiter‘ (Burmeister und Steinhilper 2011), ‚lässig‘ (Lauterbach 2007), zur ‚Kunst‘ (Gössler 2007) erhoben und dessen ‚Kraft‘ (Scheucher und Steindorfer 2008) beschworen, mit ‚Erfolg‘ (Reber 2007) versehen oder zum ‚Donald Duck-Prinzip‘ (Tarr 2005) erklärt.

Gesellschaftliche Konzepte beschwören das ‚Ende der Eindeutigkeit‘ (Bauman 1995) im Zusammenhang mit einer Abkehr von einer passiv-theologisch-ergebenen Haltung des Menschen zu einem postmodernen Risikoverhalten (s. Bonss 1995). Das Zauberwort unserer Existenz hat sich von Schicksal zu Problem gewandelt (s. Horx 1998, S. 96). Zschirnt formuliert es so: „Wir haben nicht nur große Aussichten, sondern müssen auch Brüche, Unvorhergesehenes, erzwungene Richtungswechsel, Orientierungswechsel und Stillstand aushalten“ (2005, S. 27). Wenn man alles aus sich machen kann, kann man auch wenig oder nichts aus sich machen; wer alles aus sich machen will oder soll, ist vielleicht bereits gescheitert². Die Wahlmöglichkeiten wachsen mit den Vorstellungen, irgendetwas im Leben nicht erreicht oder falsch gemacht zu haben, das Glück ist damit ‚von der Sehnsucht zum Programm avanciert‘ (Bruckner 2002, S. 1), die Risiken sind individualisiert: Glücklich zu sein, ist ein gesellschaftliches Pflichtprogramm geworden, dem der moderne Mensch nachjagt, wohl wissend, dass seine Nichterfüllung einem persönlichen Scheitern gleichkommt. Doehlemann (1996) beschreibt in seinem Buch ‚Absteiger. Die Kunst des Verlierens‘ in Fallbeispielen wie soziales Abrutschen bewältigt wird und wie – bei wachsender Verpflichtung zu erfolgreichen biographischen Eigenleistungen – jeder sozusagen auch seines Unglückes Schmied sein soll; aus Verlierern werden da gelegentlich auch Gewinner bzw. Helden – aber nicht immer.

Seit der Moderne kann also jedermann zu jeder Zeit scheitern, weil wir gelernt haben uns vorzustellen, alles erreichen zu können. Gleichzeitig verliert jedoch das Scheitern den Nimbus des Unumkehrbaren, Unwiderruflichen, Unumgänglichen, Endgültigen, Ausweglosen. Aus der Sicherheitsgesellschaft ist eine Mutgesellschaft geworden. In der griechischen Tragödie wurde das Theaterpublikum jeweils Zeuge des tosenden Unterganges des Protagonisten als Helden, heute können wir alle Helden sein. Helden sind mythische Figuren, sie personalisieren kollektive Wünsche und unterstützen Angstabbau (s. Neuberger 2002, S. 117). Helden sterben gelegentlich einen Heldentod. Sind sie (oder ihre Ideen) dann gescheitert oder haben sie sich nicht vielmehr durch den inszenierten tosenden Untergang unsterblich gemacht?

² Er wollte nach oben aber er kam nur bis zur Mitte. so kalauerte Martin Kippenberger und ahnte nicht, dass es auf ihn (zumindest nach seinem Tod), nicht zutraf (<http://mitvergnuegen.com/artvergnuegen/artvergnuegen-31-bye-bye-co-mitte-und-martin-kippenberger-im-hamburger-bahnhof>).

2 Scheitern scheint personalisiert

Zugleich verdichten sich im Helden all jene Zustände, Kontexte und Personenkonstellationen, die zum Ausgang der Geschichte führen. Damit wird das Scheitern wie in einer Linse gesammelt und auf ihn allein projiziert. Dies findet sich bis heute...

Wenn Unternehmen scheitern, ist es guter Brauch, das Management dafür zur Verantwortung zu ziehen. Das ist zumeist nur konsequent. Wenn man der Ansicht folgt, dass die Komplexität eines Betriebs die menschliche Rationalität bei weitem übersteigt, liegt die Besonderheit einer Geschäftsführerposition v. a. darin, Entscheidungen zu fällen und Verantwortung zu tragen. Geht etwas schief, weiß man, an wen man sich zu wenden hat, gegebenenfalls auch juristisch. Die Liste der gescheiterten Unternehmen, deren ehemalige Vorstände und Besitzer verklagt wurden, ist lang. Doch nicht nur in der Wirtschaft, auch in der Politik und im Sport gehört es zum guten Ton, ‚Verantwortung zu übernehmen‘ und ‚den Platz zu räumen für einen Neuanfang‘.

Eine solche Schuldzuweisung ist systemisch betrachtet eine Farce. In der Regel kommen beim Scheitern einer Organisation viele Faktoren zusammen. Um so bedeutender ist der Prozess der Stigmatisierung eines vermeintlich Schuldigen. Dies signalisiert nach außen, dass man das Scheitern akzeptiert. Durch die Sühne des Sündenbocks wird eine Zäsur geschaffen, die einen Neuanfang erlaubt, um es noch einmal zu versuchen oder um etwas zu ändern. Zugleich entledigen sich soziale Systeme auf diese Weise ihrer kollektiven Schuld und betreiben zugleich Komplexitätsreduktion, indem sie die Bedingungen ausblenden, Kausalitäten vereinfachen und das Missgeschick auf einen einzelnen projizieren. So erlangen die Mitglieder einer Organisation ihre Kontrollillusion zurück, wodurch sie wieder handlungsfähig werden.

Die Ausgestoßenen stehen mit ihrer ‚Schuld‘ zumeist alleine da. Im drastischsten Fall sind sie gezwungen, sich als gescheiterte Personen öffentlich zu bekennen. Man findet sie dann meist abseits der großen Bühnen in diversen Selbsthilfegruppen³. Attila von Unruh gründete nach eigener Privatinsolvenz die „Anonymen Insolvenzler“, um jenen, die den Mut hatten, sich selbständig zu machen, ein Forum zu geben, trotz zehnjähriger Kreditwürdigkeit und sechsjähriger Rechenschaftspflicht gegenüber einem Insolvenzverwalter ihre Zuversicht und ihre Würde zurückzuerlangen.

In seltenen Fällen profitiert der ‚Schuldige‘ etwas aus dem Scheitern und erfährt eine Art Wiederauferstehung. Nachdem Bernd Pischetsrieder in seiner Funktion als Vorstandsvorsitzender der BMW-Werke beim Kauf der britischen Rover Group Holding den Konkurrenten VW ausgetobt hatte, missriet die Fusion und er wurde geschasst. Ferdinand Piëch, ehemaliger CEO von Volkswagen und Anteilseigner, war dagegen nachhaltig beeindruckt von dessen Verhandlungsgeschick und holte den Manager in seinen Konzern mit den Worten: Intelligente Manager lernen aus Fehlern.

³ schoenerscheitern.de.

3 Scheitern scheint relativ

Seit jeher ist es der Begriff stigmatisiert. Wer gescheitert ist, konnte seine Pläne nicht umsetzen, hat Ziele nicht erreicht oder wurde aufgehalten. Und doch scheint sich die Konnotation des Begriffs seit einigen Jahren zu wandeln.

Ob man gescheitert ist oder letztendlich doch erfolgreich war, hängt maßgeblich vom Standpunkt und den damit verbundenen Bewertungen ab. Der us-amerikanische Erfinder Thomas Edison fasste seine Erfahrungen in dem Ausspruch zusammen: Ich bin nicht gescheitert. Ich habe erfolgreich 10.000 Möglichkeiten gefunden, die nicht funktionieren. Die Geschichte der Menschheit ist reich an Personen, die erfolglos Gold gesucht und Porzellan gefunden haben. Der italienische Seefahrer Christopher Columbus machte im Vorfeld seiner Expedition seinen spanischen Kapitalgebern große Versprechungen, scheiterte jedoch an zu schlechtem Kartenmaterial und ungenauen Berechnungen auf seinem Weg, eine West-Passage nach Indien zu erkunden... und strandete 1492 in Amerika. Sir Alexander Fleming, ein schottischer Mediziner, scheitert an der chaotischen Organisation seines Labors an der Londoner Universität, was zu Verunreinigungen mehrere Bakterienkulturen führte... und entdeckte 1928 das Penicillin. Der us-amerikanische Erfinder Wilson Greatbatch hatte 1956 die Aufgabe, einen Oszillator zur Messung von Herzschlägen zu bauen. Die Widerstände in seinem Gerät waren jedoch falsch berechnet und das Analysegerät löste stattdessen Stromimpulse aus... der Herzschrittmacher war erfunden. Harry Wesley Coover Jr., ein Chemiker bei Kodak, scheiterte 1942 beim Versuch, zunächst eine Kamelelase, später Cockpit-Hauben aus Kunststoff zu entwickeln. Das Material war zu haftend für den Produktionsprozess... der Sekundenkleber war entdeckt.

Scheitern – wie auch Erfolg – ist eine nachträgliche Bewertung. Sie macht sich an den ursprünglichen Zielsetzungen fest. Ändert man die Bewertungsmaßstäbe, ergibt sich mitunter ein ganz anderes Bild: aus heutiger Perspektive war die Erfindung des Penicilins ein voller Erfolg. Es finden sich noch weitere Formen der Umdeutungen. Im Moment war es ein Scheitern, später hat sich als unbedeutend herausgestellt. An anderer Stelle wird das Scheitern nachträglich als Ziel ausgegeben, dann wieder ist das eigene Scheitern im Vergleich mit dem weit größeren Versagen anderer gar nicht mehr so schlimm. Hin und wieder wird das missratene Ergebnis schlicht als Erfolg verkauft oder das Scheitern wird so lange kaschiert, bis es kaum noch zu erkennen ist – ein absichtliches Leugnen und Verdrehen aus Angst vor den Reaktionen: weder der Bewertungsmaßstab noch die Perspektive haben sich verändert, man ist gescheitert, weiß es und mag es nicht zugeben. Einige wenige werden vor ihrem Scheitern sogar bewahrt, weil ihr Überleben systemrelevant und somit von höherem Interesse ist (too big to fail).

In seltenen Fällen erlebt man auch das Gegenteil. Als Klaus Doppler, hoch bezahlter Managementberater aus München, auf einer Veranstaltung der Daimler und Benz-Stiftung zum Thema ‚Eine neue Kultur im Umgang mit Scheitern‘ vorgestellt wurde, las sich seine Biographie wie eine klassische Erfolgsgeschichte: Katholische Schule, Theologiestudium an der Päpstl. Universität Gregoriana in Rom, Psychologie-Studium in Salzburg, Promotion, Weiterbildung zum Psychoanalytiker und Trainer für Gruppendynamik, heute erfolg-

reicher Autor und Berater. Er selbst erzählte seine Geschichte als ein Prozess wiederholten Scheiterns: Theologiestudium kurz vor der Priesterweihe abgebrochen, Psychoanalyse nie praktiziert, mehrfacher Wechsel des Berufs, nun konfrontiert mit dem steten Scheitern von Organisationen in Wandelprozessen.

Lebensläufe wie dieser bzw. dessen Deutung stehen exemplarisch für einen zunehmend entspannteren Umgang mit dem Scheitern, einem Hinwenden zum amerikanischen ‚trial and error‘: Lieber werden Ideen zügig ausprobiert und dann aus den Konsequenzen gelernt als sich langwierigen Analyse- und Planungsprozesse mit ungewissem Ausgang zu unterziehen. Die rege Gründertätigkeit in Deutschland, die Popularität des ‚agile planning‘ bzw. ‚Scrum‘ im Projektmanagement oder das ‚design thinking‘ in der Produktentwicklung stehen beispielhaft für diesen Trend (vgl. Brandes et al. 2014).

4 Scheitern als ein Kulturphänomen

Im Alltag scheint noch immer ein großes Schweigen über dem Scheitern zu liegen. Sennett bezeichnete es als letztes Tabu der Moderne (Sennett 2000, S. 159): Alle denken daran, keiner spricht darüber. Dennoch war das Scheitern nie präsenter als heute. Es zu betrachten, zu verarbeiten und auszustellen scheint zum Kulturgut geworden zu sein.

Exhibitionistische Lebensberichte in TV-Shows, Veranstaltungen⁴ und auf Internetseiten⁵ lassen das Scheitern als Anekdotenstation zum Erfolg mutieren: wenn andere scheitern, ist es in Ordnung. Besonders unter Gründern ist zum großen Trend geworden, den eigenen Misserfolg öffentlich darzustellen. Seit 2009 berichten sie auf FailCons⁶ und in FuckUp-Nights⁷ vor großem Publikum von ihren ersten Geh-Versuchen, ihrem Stolpern und Aufstehen – stets eingebettet in ein Narrativ des letztendlichen Erfolgs. Ähnlich lange schon sammelt eine niederländische Großbank mit dem ‚Institute of Brilliant Failures‘⁸ erfolglose Geschäftsideen, um – nach eigenem Bekunden – im Lande für einen Kulturwechsel zu sorgen, weg von der Stigmatisierung hin zum Lernen. Die Kanadischen Engineers Without Borders bieten den selben Service für öffentliche und gemeinnützige Projektideen⁹, die Weltbank hat mit den Fail Faires das passende Interaktionsformat parat¹⁰. In Finnland wurde während dessen der 13. Oktober zum ‚international day of failure‘ ausgerufen¹¹.

⁴ show-des-scheiterns.de.

⁵ keinponyhof.com/.

⁶ thefailcon.com.

⁷ fuckupnights.com.

⁸ briljantemislukkingen.nl.

⁹ admittingfailure.org.

¹⁰ failfaire.org.

¹¹ dayforfailure.com.

Doch auch unter den etablierten Unternehmen ist das öffentlichkeitswirksame Scheitern fester Bestandteil der Selbstinszenierung. Die Reihe reicht von misslungenen Bauprojekten (Flughafen BER, Elbphilharmonie), gescheiterten Allianzen (DaimlerChrysler), Fehlinvestitionen (Video 2000) und betrügerischen Geschäftsideen (Jürgen Harksen). Manchmal verdichtet sich die Misere wie unter einem Brennglas, wenn es bspw. im Drehbuch zum ARD Tatort über die Fürther Straße in Nürnberg heißt. Das ist unsere Weltgeschichtsstraße: Quelle, Adler, AEG – lauter untergegangene Weltunternehmen.

In den Breiten der Gesellschaft ist das Scheitern längst zum Dauerbrenner avanciert. Die Zeitschriftenartikel und Sonderbeilagen lassen sich kaum noch überblicken. Seit 2011 widmeten sich mehrere einschlägige Verlage dem Thema: Harvard Business Manager (04/2011), The New Yorker (06/2013), ZEIT Wissen (06/2013), KM Magazin (04/2014), brand eins (11/2014), Der Spiegel Wissen (2/2015). Die selbe Entwicklung spiegelt sich in der Zahl an themenverwandten Buchveröffentlichungen. Die Beiträge reichen von Alltagsanekdoten (Scheucher und Steindorfer 2008) über misslungene Lebensgestaltung (Bauerfeind 2014), haarsträubenden Fehlschlägen (Pile 2012), Ratgebern für Manager (Rohrhirsch 2009) und Fallsammlungen erfolgloser Projekte (Strohschneider und von der Weth 2002) bis hin zu dauerhaft scheiternden Organisationen (Meyer und Zucker 1989) und ganzen Staaten, denen das eigene Scheitern bescheinigt wird (Chomsky 2007). Für Leser mit einem Hang zum Bildhaften steht der Ratgeber ‚Scheitern als Erfolg‘ als Graphic Novel zur Verfügung (Cantolla und Díaz-Faes 2013). Audiophile Interessenten werden derweil mit allerlei Hörbuchproduktionen (bspw. Klocke 2006) und Podcasts¹² versorgt.

Auch der Kunstbetrieb in Deutschland kann sich diesem Trend nur schwer entziehen. Die Buchbände ‚The Art of Failure‘ (Schaschl und Spinelli 2009), ‚Failure – Documents of Contemporary Art‘ (Le Feuvre 2010) und der Katalog zur Ausstellung ‚Besser Scheitern‘ in der Hamburger Kunsthalle von 2012 legen eindrucksvoll Zeugnis darüber ab. Seit mehreren Jahren schon lässt das Thalia Theater der Hansestadt seine Schauspieler in der Serie ‚Schöner Scheitern‘ an großen Rollen bewusst verheben. Und auf dem ‚Festival des gescheiterten Films‘¹³ können unvollendete Produktionen bestaunt werden. Das Literaturhaus Stuttgart veranstaltete im März 2015 ein ganzes Festival des Misserfolgs¹⁴. Als dauerhafte Institution etablierte sich das Institut zur Aneignung und Nachhaltigkeit des Scheiterns (IANS), 2010 gegründet vom Künstlerkollektiv a7-ausstellungen¹⁵. Es hat sich zur Aufgabe gemacht, das kollektive Wissen in der Bevölkerung um den Umgang mit dem Scheitern zu sammeln, zu ordnen, zu pflegen und zu präsentieren (Möller et al. 2014, S. 31).

In der Literatur ist das Scheitern ebenso allgegenwärtig. Belletristik, Kino und das amerikanische Songbook (von Woody Guthrie über Bob Dylan bis hin zu Tom Waits) bieten

¹² kulturmassnahmen.de/schule_des_scheiterns.htm.

¹³ der-gescheiterte-film.com.

¹⁴ literaturhaus-stuttgart.de/fileadmin/lhs/download/scheitern_programm.pdf.

¹⁵ a7-ausstellungen.de.

reichhaltigen Stoff für Scheitergeschichten – das wohl beliebteste Thema nebst der Liebe. Das Misslingen beschäftigte alle großen Autoren stofflich und (auto-)biografisch, von den Heroen der Antike, den Helden Homers zu den dramatischen Figuren bei Sophokles, über die Apokalyptik Dantes, den Abenteuern des Simplicissimus bei Grimmelshausen bis zu Gegenwartsautorinnen wie Elfriede Jelinek: Odysseus kann dem Scheitern als Götterurteil im Kampf zwischen Menschen und Schicksal nur knapp entkommen, Hamlet sieht selbst ein, wie katastrophal seine Lage ist, Don Quichotte scheitert daran, zwischen Fiktion und Realität nicht unterscheiden zu können, Kapitän Ahab scheitert an seinem blinden Hass gegenüber dem weißen Wal, Goethes Wilhelm Meister irrt krisenanfällig durch die antibürgerliche Theaterwelt, Gottfried Kellers Grüner Heinrich ist seinen eigenen Plänen nicht gewachsen, Anton Reiser (der Protagonist in Karl Philipp Moritz Roman von 1785/1790) kann sich selbst nicht genügen, verkrüppelt psychisch und verkümmert sozial, Paul Austers Protagonisten tun reihenweise das Selbe, Charlie Chaplin scheitert als Tramp unentwegt, Rowan Atkinson als Mr. Bean ebenso, und beide behalten paradoxerweise dabei immer ihre anrührende Würde (s. Zschirnt 2005, S. 232), was man von Bartleby und seinem *I would prefer not to* nicht behaupten kann. Dies ist besonders tragisch, weil Bartleby anfangs für seine Arbeitsverweigerung durchaus die Sympathie seines Arbeitgebers auf sich zog. Dennoch hat Melville mit der Biografie des Schreibers Bartleby gezeigt, dass auch die Handlungsverweigerung ein handelnder Schritt ins Scheitern darstellt. Alle erwähnten Erzählungen bewegen sich von der Beschreibung riskanter Herausforderungen und Lernerfahrungen bis hin zu ästhetisch gestalteten Gegenwelten von jeweiligen Antihelden: Erfolglosigkeit wird als unkorruptierbare Facette der Menschlichkeit dargestellt. Melville schließt seine Erzählung, nachdem der Protagonist tot ist, mit dem Ausruf: *Oh Bartleby, oh Menschheit!*

Auf diese Weise erlangen die Erzählungen ihren informierenden, pädagogischen Charakter. Mit künstlerischer Abstraktion entsteht Abstand zum Geschehen. Aus dieser Entfernung lässt sich stellvertretend am Leben Anderer teilhaben. Es ermöglicht, Ursachen und Konsequenzen von Scheitern nachvollziehen zu können. Es kommt zum Lernen am Modell (Bandura 1986) mit all seinen Facetten ‚Erweiterung des Handlungsrepertoires‘, ‚Hemmung bzw. Verstärkung bereits erworbener Handlungsmuster‘ sowie das ‚Schaffen diskriminativer Hinweisreize‘, die das Auftreten bereits erlernten Verhaltens erleichtern.

Dies kann auch zum Prinzip erklärt werden. Johannes Galli (1999) scheitert mit Lust und beginnt um einige Erfahrungen reicher immer wieder neu. Für ihn erkennen wir uns im Scheitern wieder, betrachten es völlig entspannt von außen und können aus vollem Herzen darüber lachen. Für ihn gibt es keine Grenzen, er scheitert in jeder Lebenssituation und zwar: perfekt, präzise und umfassend. Für Gill gilt, dass hinter jedem Scheitern die eigentlich gemeinte Vision liegt, die man nur erkennt, wenn man sein Scheitern zugibt. Diese Haltung gibt er in Büchern, Workshops und Trainings weiter. Sein Beruf: Clown.

Die Wissenschaft hat dagegen bislang erstaunlich wenig beizutragen (dabei ist sie selbst eine Domäne des institutionalisierten Scheiterns *par excellence* – sowohl auf Grund ihres naturgegebenen Hinterfragens gegebener Erkenntnisse (Kuhn 1970) als auch ihrer

etablierten Mechanismen der Qualitätssicherung [bspw. Osterloh und Frey 2013]). Es dominieren die Sachbücher, welche psychologische Grundlagenmodelle rezitieren, um v. a. vermeintlich dysfunktionale (d. h. misslungene, fehlerhafte, irrtümliche) Muster im menschlichen Denken zu entlarven (bspw. Dörner 2003). Sie werden bisweilen zu Sachbüchern (bspw. Bösel 2012), kurzweiligen Vorträgen¹⁶ und multimedialen Angeboten¹⁷ weiterverarbeitet. Die Relativität der damit einhergehenden Aussagen zeigt sich exemplarisch am Gelehrtenstreit zwischen dem Nobelpreisträger Daniel Kahnemann und dem Leiter des Max-Planck-Institut für Bildungsforschung in Berlin Gerd Gigerenzer. Im Mittelpunkt steht die Frage, ob automatisiertes Denken zum Scheitern durch intuitiv getroffene Fehlentscheidungen führt (Kahnemann und Schmidt 2012) oder ob es einem funktionalen Zweck dient (Gigerenzer 2008). Auch die Soziologie scheint das Thema für sich zu entdecken. So können bspw. Studierende der Universität Jena ein Hauptseminar zum Scheitern belegen. In der Innovationsforschung gelten Fehlschläge ebenfalls als fruchtbares Feld. Reinhold Bauer habilitierte mit der Schrift ‚Gescheiterte Innovationen. Fehlschläge und technologischer Wandel‘ (Bauer 2006) und bekleidet aktuell die Stiftungsprofessur für die Wirkungsgeschichte der Technik an der Universität Stuttgart. In seltenen Fällen widmen sich ganze Forschungszeige diesem Phänomen. Der Bereich Human Factors (bspw. Badke-Schaub et al. 2008) ist eine dieser Ausnahmen, wo dem folgenschweren Scheitern – Unfällen, Fehlhandlungen und mensch-gemachten Katastrophen – mit empirischen Methoden nachgegangen wird. In den deutschsprachigen beratenden Wissenschaftsdisziplinen findet das Misslingen jedoch bislang kaum Beachtung. Die Zeitschrift ‚Gruppen-dynamik und Organisationsberatung‘ ging 2007 mit einem Sonderheft ‚Scheitern von Projekten in der Organisationsberatung‘ in die Offensive. Seit dem ist eine Vielzahl weiterer Publikationen in den jeweiligen Teildisziplinen erschienen. Bislang mangelt es jedoch am Gesamtüberblick und einer Synthese der versprengt existierenden Erkenntnisse.

5 Fazit

Fragt sich am Ende: Wenn das Scheitern mehr ist, als der eingangs genannte Misserfolg, was ist es dann? Wie wichtig eine tragfähige Definition ist, zeigt das Beispiel des Berliner Soziologen René John. Er beschreibt das Scheitern als eine signifikante Einschränkung der eigenen Handlungsmöglichkeiten. Erfolg ist demnach eine zeitlich begrenzte Erweiterung der selben. In diesem Fall werden auch Naturereignisse, wirtschaftliche Zusammenbrüche und technische Katastrophen zu Scheitern, wenngleich ohne eigenes Zutun. Dem steht die Wortherkunft entgegen. In der Herleitung der Brüder Grimm (gewaltsam zersplitterte Trümmer) spiegelt sich dagegen der aktive, intendierte Akt einer handelnden Person wider.

¹⁶ bspw. der TEDx Vortrag von Dean Shepherd an der TU München: How do we learn from failure?

¹⁷ youarenotsmart.com.

Zugleich hebt sich das Scheitern in seiner existentiellen Tragweite vom alltäglichen Missgeschick ab. Es ist mehr als eine Verwechslung, ein Versprecher, ein sich Verhören oder Verschreiben, etwas anderes als eine Fehlbuchung, das Versäumen einer Verabredung, ein zu früh oder zu spät kommen. Auch wenn man sich im Irrtum befindet oder einen Fehler macht, ist zweifelsfrei ein antizipiertes Ziel verfehlt worden, etwas ist schief oder schlecht ausgegangen, missglückt, fehlgegangen, man fühlt sich erfolglos, am straucheln, vom Pech verfolgt oder ist baden gegangen. Mit Schiffbruch und existenziellem zu-Grundegehen war und ist mehr gemeint, als das zur Gelassenheit mahnende ‚errare humanum est‘.

Aufschlussreicher erscheinen an dieser Stelle die Definitionen¹⁸ der Autoren dieses Sammelbandes (siehe Editorial). Sie decken eine große Spannweite ab, von einfachen Ziel-Ergebnis-Vergleichen (Marinkovic & Behrendt) über das Scheitern als Normalfall (Triebel & Schikora) bis hin zum teils gewollten Scheitern (Wandke). Allen gemeinsam ist die Diskrepanz zwischen vorherigen Erwartungen bzw. gesteckten Zielen und dem realisierten Ergebnis. Darüber hinaus stellen die Autoren fest, dass es in keinem der betrachteten Felder ein absolutes Scheitern gibt. Vielmehr ist es eine Frage der Interpretation, ob und in welchem Ausmaß gescheitert wurde. *Das Scheitern gibt es nicht.*

Literatur

- Badke-Schaub, P., Hofinger, G., & Lauche, K. (2008). *Human Factors. Psychologie sicheren Handelns in Risikobranchen*. Heidelberg: Springer.
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Oxford, England: Prentice-Hall.
- Bauer, R. (2006). *Gescheiterte Innovationen. Fehlschläge und technologischer Wandel*. Frankfurt a. M.: Campus Verlag.
- Bauerfeind, K. (2014). *Mir fehlt ein Tag zwischen Sonntag und Montag: Geschichten vom schönen Scheitern*. Frankfurt a. M.: Fischer.
- Bauman, Z. (1995). *Moderne und Ambivalenz*. Frankfurt a. M.: Fischer.
- Blumenberg, H. (1979). *Schiffbruch mit Zuschauer*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Bonss, W. (1995). *Vom Risiko – Unsicherheit und Ungewissheit in der Moderne*. Hamburg: Hamburger Edition.
- Bösel, R. (2012). *Warum ich weiß, was du denkst*. Etsdorf am Kamp: Galila.
- Boothe, B., & Marx, W. (Hrsg.). (2003). *Panne – Irrtum – Missgeschick*. Bern: Hans Huber.
- Brandes, U., Gemmer, P., Koschek, H., & Schültken, L. (2014). *Management Y: Agile, Scrum, Design Thinking & Co*. Frankfurt a. M.: Campus.
- Bruckner, P. (2002). *Verdammt zum Glück – der Fluch der Moderne*. Berlin: Aufbau-Verlag.
- Burmeister, L., & Steinhilper, L. (2011). *Gescheiter scheitern*. Heidelberg: Carl Auer Verlag.
- Cantolla, D., & Diaz-Faes, J. (2013). *Scheitern als Erfolg: Kung-Fu für Unternehmer*. Köln: Egmont Graphic Novel.

¹⁸ Viele weitere Definitionen des Begriffes finden sich in den publizierten Fragebögen auf www.scheitern.de.

- Chomsky, N. (2007). *Failed states: The abuse of power and the assault on democracy*. London: Penguin.
- Doehlemann, M. (1996). *Absteiger. Die Kunst des Verlierens*. Frankfurt a. M.: Edition Suhrkamp SV.
- Dörner, D. (2003). *Die Logik des Mißlingens. Strategisches Denken in komplexen Situationen*. Reinbek: rororo.
- Gigerenzer, G. (2008). *Bauchentscheidungen: die Intelligenz des Unbewussten und die Macht der Intuition*. München: Goldmann.
- Galli, J., & Nemeč, G. (1999). *Clown: Die Lust am Scheitern*. Wiesbaden: Galli Verlag.
- Gössler, M. (2007). Die Kunst des Scheiterns. *Organisationsentwicklung*, 1, 4–11.
- Grimm, J., & Grimm, W. (1893). *Deutsches Wörterbuch*. Leipzig: Hirzel.
- Horx, M. (1998). *Das Wörterbuch der 90er-Jahre. Ein Gesellschaftspanorama*. Hamburg: Hoffmann und Campe.
- Inglehart, R., & Welzel, C. (2005). *Modernization, cultural change, and democracy. The human development sequence*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Kahnemann, D., & Schmidt, T. (2012). *Schnelles Denken, langsames Denken*. München: Siedler.
- Klocke, P. (2006). *Puffy Egborn 2 oder Scheitern als Weg*. Audiobook. Zürich: Kein & Aber.
- Kuhn, T. S. (1970). *The structure of scientific revolutions*. Chicago: University of Chicago Press.
- Lauterbach, U. (2007). *Lässig Scheitern*. München: Kösel.
- Le Feuvre, L. (2010). *Failure – Documents of contemporary art*. Cambridge: MIT Press.
- Meyer, M. W., & Zucker, L. G. (1989). *Permanently failing organizations*. Newbury Park: Sage.
- Möller, J., Mucha, F., & Frerichs, W. (2014). Gute Nachrichten aus dem Institut zur Aneignung und Nachhaltigkeit des Scheiterns. In Daimler und Benz Stiftung (Hrsg.), Tagungsband 11. Innovationsforum der Daimler Benz Stiftung. Die Produktivität des Scheiterns (S. 30–35). Berlin: Daimler und Benz Stiftung.
- Neuberger, O. (2002). *Führen und Führen lassen* (6. Aufl.). Stuttgart: UTB.
- Osterloh, M., & Frey, B. S. (2013). Heißt „gut“ publiziert auch „gute“ Publikation? Über die Rolle des Impact Factors in der Wissenschaft. *Forschung & Lehre*, 7, 476–477.
- Ott, U. (2006). *Schöner scheitern*. München: dtv Premium.
- Pile, S. (2012). *The ultimate book of heroic failures*. London: Faber & Faber.
- Reber, H. (2007). *Scheitern mit Erfolg – Eine Reise ins Innere von Organisationen*. Zürich: Versus.
- Rohrhirsch, F. (2009). *Führung und Scheitern: Über Werte und den Wert des Scheiterns im Führungsalltag – Wie Führung glückt*. Wiesbaden: Gabler.
- Schaschl, S., & Spinelli, C. (2009). *The art of failure*. Basel: Merian.
- Scheucher, G., & Steindorfer, C. (2008). *Die Kraft des Scheiterns*. Graz: Leykam.
- Scholz, S. (2005). Die Show des Scheiterns und der Club der Polnischen Versager – Der (neue) Diskurs der Gescheiterten. In S. Zahlmann & S. Scholz (Hrsg.), *Scheitern und Biographie* (S. 265–290). Giessen: Psychosozial-Verlag.
- Sennett, R. (2000). *Der flexible Mensch*. Berlin: btb-Verlag.
- Strohschneider, S., & von der Weth, R. (2002). *Ja, mach nur einen Plan. Pannen und Fehlschläge – Ursachen, Beispiele, Lösungen*. Bern: Huber.
- Tarr, I. (2005). *Das Donald Duck-Prinzip – Scheitern als Chance für ein neues Leben*. München: Gütersloher Verlagshaus.
- Zahlmann, S., & Scholz, S. (Hrsg.). (2005). *Scheitern und Biographie*. Giessen: Psychosozial-Verlag.
- Zschirnt, C. (2005). *Keine Sorge, wird schon schief gehen – Von der Erfahrung des Scheiterns – und der Kunst damit umzugehen*. München: Goldmann.



Prof. Dr. Sebastian Kunert Diplompsychologe, zertifizierter Trainer und Projektmanager. Studium und Promotion an der Humboldt-Universität zu Berlin und an der University of Port Elizabeth (Süd Afrika). Zwischen 2007 und 2013 Wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Humboldt-Universität zu Berlin. Von 2012 bis 2014 Professor für Sozial- & Gesundheitspsychologie an der Hochschule für Gesundheit & Sport Berlin. Seit 2014 Professor für Personal & Organisation im Fachbereich Wirtschaftswissenschaften an der Business and Information Technology School BiTS Iserlohn, Campus Berlin. Seine Forschungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Innovation, Organisationskultur und Führung sowie in der Entwicklung von wirtschaftspsychologischen Methoden. Mehr Informationen auf bits-hochschule.de.

Parallel dazu Assoziierter Partner bei artop – Institut an der Humboldt-Universität zu Berlin. Die Themenschwerpunkte verorten sich in der Beratung von Organisationen zu Innovationsmanagement, Projektmanagement, Change Management und Strategie, der Unterstützung und Begleitung von Teamentwicklungsprozessen, dem Coaching von Einzelpersonen sowie der Evaluation von Bildungsprogrammen, Projekten und Interventionsverfahren. Mehr Informationen auf artop.de.



Prof. Dr. Geri Thomann studierte an der Universität Zürich Pädagogik und Psychologie, ist diplomierter Organisationsberater, leitete langjährig diverse Institutionen der Erwachsenenbildung. Seit 2009 Aufbau und Leitung des ZHE Zentrums für Hochschuldidaktik und Erwachsenenbildung der Pädagogischen Hochschule Zürich, Inhaber der gleichnamigen Professur, seit 2007 Lehrbeauftragter der Hochschule für Angewandte Psychologie der FHNW in Coaching, Team- und Organisationsentwicklung. Er berät seit 20 Jahren Führungskräfte.



Prof. Dr. Theo Wehner ist emeritierter Professor an der ETH Zürich und Gastprofessor am Institut „Technik + Bildung“ der Universität Bremen. Er studierte nach einer Berufsausbildung Psychologie und Soziologie. Er promovierte an der Universität Bremen und habilitierte sich ebenfalls dort. Von 1989 bis 1997 war er Professor an der TUHH und seit 1997 Professor an der ETH für das Fach Arbeits- und Organisationspsychologie.



Prof. Dr. Christoph Clases ist gelernter Handwerker sowie Arbeits- und Organisationspsychologe. Er lehrte und forschte an der TU Hamburg, der Univ. Kiel, der ETH Zürich, der Univ. St. Gallen sowie der FHNW. Seit 2009 ist er Partner der AOC Unternehmensberatung in Zürich.

Teil II

Scheitern auf der individuellen Ebene