

Carl-Auer



»Je mehr ich scheitere, desto erfolgreicher bin ich!«

Alberto Giacometti

Lars Burmeister • Leila Steinhilper

Gescheiter scheitern



Eine Anleitung für Führungskräfte und Berater

Mit Beiträgen von: Lars Burmeister, Leila Steinhilper,
Roswita Königswieser, Sandra Bluhm,
Astrid Burkhardt, Ingmar Carlberg, Charlotte Götz,
Katrin Klüber, Benedikt Schell, Sabine Vorberg

2011

Mitglieder des wissenschaftlichen Beirats des Carl-Auer Verlags:

Prof. Dr. Rolf Arnold (Kaiserslautern)	Prof. Dr. Wolf Ritscher (Esslingen)
Prof. Dr. Dirk Baecker (Friedrichshafen)	Dr. Wilhelm Rotthaus (Bergheim bei Köln)
Prof. Dr. Bernhard Blanke (Hannover)	Prof. Dr. Arist von Schlippe (Witten/Herdecke)
Prof. Dr. Ulrich Clement (Heidelberg)	Dr. Gunther Schmidt (Heidelberg)
Prof. Dr. Jörg Fengler (Alfter bei Bonn)	Prof. Dr. Siegfried J. Schmidt (Münster)
Dr. Barbara Heitger (Wien)	Jakob R. Schneider (München)
Prof. Dr. Johannes Herwig-Lempp (Merseburg)	Prof. Dr. Jochen Schweitzer (Heidelberg)
Prof. Dr. Bruno Hildenbrand (Jena)	Prof. Dr. Fritz B. Simon (Witten/Herdecke)
Prof. Dr. Karl L. Holtz (Heidelberg)	Dr. Therese Steiner (Embrach)
Prof. Dr. Heiko Kleve (Potsdam)	Prof. Dr. Dr. Helm Stierlin (Heidelberg)
Dr. Roswita Königwieser (Wien)	Karsten Trebesch (Berlin)
Prof. Dr. Jürgen Kriz (Osnabrück)	Bernhard Trenkle (Rottweil)
Prof. Dr. Friedebert Kröger (Heidelberg/Schwäbisch Hall)	Prof. Dr. Sigrid Tschöpe-Scheffler (Köln)
Tom Levold (Köln)	Prof. Dr. Reinhard Voß (Koblenz)
Dr. Kurt Ludewig (Münster)	Dr. Gunthard Weber (Wiesloch)
Dr. Burkhard Peter (München)	Prof. Dr. Rudolf Wimmer (Wien)
Prof. Dr. Bernhard Pörksen (Tübingen)	Prof. Dr. Michael Wirsching (Freiburg)
Prof. Dr. Kersten Reich (Köln)	

Umschlaggestaltung: Uwe Göbel
Satz: Verlagsservice Hegele, Heiligkreuzsteinach
Printed in Germany
Druck und Bindung: Freiburger Graphische Betriebe, www.fgb.de

Erste Auflage, 2011
ISBN: 978-3-89670-805-2
© 2011 Carl-Auer-Systeme Verlag
und Verlagsbuchhandlung GmbH, Heidelberg
Alle Rechte vorbehalten

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

Informationen zu unserem gesamten Programm, unseren Autoren
und zum Verlag finden Sie unter: www.carl-auer.de.

Wenn Sie Interesse an unseren monatlichen Nachrichten
aus der Vangerowstraße haben, können Sie unter
<http://www.carl-auer.de/newsletter> den Newsletter abonnieren.

Carl-Auer Verlag GmbH
Vangerowstr. 14
69115 Heidelberg
Tel. 0 62 21-64 38 0
Fax 0 62 21-64 38 22
info@carl-auer.de

Inhalt

Vorwort ... 9

1 Warum Scheitern? ... 11

2 Annäherung an ein Phänomen ... 15

2.1 Herkunft und Bedeutung des Wortes
»scheitern« ... 15

2.2 Von damals bis heute –
Scheitern im gesellschaftlichen Kontext ... 17

3 Forschen zum Thema Scheitern – Idee und Prozess ... 21

4 Was haben wir über Scheitern gelernt? ... 25

4.1 Hypothesen in Bildern ... 25

4.2 Konsequenzen ... 33

4.2.1 *Bewertung* ... 34

4.2.2 *Analyse* ... 35

4.2.3 *Kultur* ... 41

4.3 Scheitern auf mehreren Ebenen ... 45

4.3.1 *Scheitern in der individuellen
Perspektive* ... 47

4.3.2 *Scheitern in der Rolle als Manager
und Führungskraft* ... 52

4.3.3 *Scheitern in Organisationen und
in der Beratung von Organisationen* ... 67

4.3.4 *Schlussfolgerungen zum Scheitern
auf drei Ebenen* ... 74

- 4.4 Praxisbeispiele aus der Wirtschaft ... 76
- 4.5 Empfehlungen ... 82
 - 4.5.1 *Sich selbst akzeptieren* ... 83
 - 4.5.2 *Den Schlüssel in sich selbst finden* ... 83
 - 4.5.3 *Widersprüche zulassen,
Fixierungen loslassen können* ... 84
 - 4.5.4 *In der Gegenwart leben* ... 84

5 Tools zum gescheiterten Scheitern ... 86

- 5.1 Die Kunst des Scheiterns –
Was hilft uns dabei? (Workshop) ... 88
 - 5.1.1 *Hintergrund und Zielgruppe* ... 88
 - 5.1.2 *Ziel* ... 89
 - 5.1.3 *Ablauf* ... 90
 - 5.1.4 *Abschließende Worte* ... 97
- 5.2 Gescheiter scheitern –
Lernen aus Projekten, über die man
nicht gerne spricht (Workshop) ... 98
 - 5.2.1 *Hintergrund und Zielgruppe* ... 98
 - 5.2.2 *Ziel* ... 99
 - 5.2.3 *Ablauf* ... 100
 - 5.2.4 *Abschließende Worte* ... 106
- 5.3 Gescheitert – Was machen wir aus der Krise?
(Workshop) ... 107
 - 5.3.1 *Hintergrund und Zielgruppe* ... 107
 - 5.3.2 *Ziel* ... 108
 - 5.3.3 *Ablauf* ... 108
 - 5.3.4 *Abschließende Worte* ... 111

- 5.4 Überbringen schlechter Nachrichten –
Psychische Bewältigungsmechanismen
und Empfehlungen für die Vermittlung
(Leitfaden) ... 112
 - 5.4.1 *Hintergrund* ... 112
 - 5.4.2 *Die Phasen des Prozesses* ... 113
 - 5.4.3 *Empfehlungen für die Übermittlung
schockierender Nachrichten* ... 122

6 Epilog ... 128

Literatur ... 131

Über die Autoren und Autorinnen ... 136