

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

Vorwort

Scheitern ist ein starkes Wort. Eines, das Dramatik in sich birgt, bei dem sofort Erinnerungen an eigene unangenehme Erfahrungen – Gefühle wie Scham, Schuld, Energielosigkeit, Minderwertigkeit und Angst – wach werden. Gleichzeitig mobilisiert es auch Abwehr, den Reflex, nicht hinschauen zu wollen, Fluchtgedanken. Dieses Buch untersucht die Erlebnisqualität des Scheiterns in einer differenzierten Form: Warum handelt es sich um ein Tabu? Ist es nicht in jedem Fall die Kehrseite von Erfolg, von Risikobereitschaft? Wie kann man die dabei gewonnene Erfahrung nutzen, daraus lernen?

Die Beiträge in diesem Band werten in einer qualitativen Analyse Tiefeninterviews aus, die die Autoren und Autorinnen zu diesem Thema mit verschiedenen Personen geführt haben. Sie legen dabei ihr Augenmerk insbesondere auf die latenten Dimensionen des Scheiterns. So wird uns bei der Lektüre z. B. bewusst, dass es unter anderem um die Angst geht, als Gescheiterter einsam zu sein, nicht mehr dazuzugehören. Es wird auch sehr klar, dass Scheitern mit unserer ureigensten Haltung zu tun hat, eine Frage der persönlichen Einstellung zum Leben ist. Zudem wird das »Gute im Schlechten« herausgearbeitet, z. B. dass nur jemand, der bereit ist, Verantwortung zu übernehmen, der hohe Ansprüche hat, scheitern kann.

Über die individuelle und organisationale Perspektive hinaus werden wir auch auf die Ebene des gesellschaftlichen Kontexts geführt. In einer Welt, in der es

nicht selbstverständlich ist, Arbeit zu haben, Karriere zu machen, wird der Begriff des Scheiterns in ein anderes Licht gerückt. Die Forschergruppe schlägt als Quintessenz ihrer Analyse die Reflexion eines als »Scheitern« bewerteten Szenarios, eine »Scheiternanalyse« vor, die vielleicht dazu führt, in Zukunft ein Frühwarnsystem in Organisationen einzuführen oder mehr Experimente zu wagen, aus denen man lernen kann, ohne in die Scheiternfalle zu geraten. Die Auseinandersetzung mit dem Phänomen »Scheitern« mündet in konkrete Empfehlungen, die dabei helfen können, mit dem Scheitern besser umzugehen, eben »gescheiter« zu scheitern.

*Roswita Königswieser
Wien, im Frühjahr 2011*

Hinweis: Die Kapitel und Abschnitte, die nicht namentlich gekennzeichnet sind, stammen von Lars Burmeister und Leila Steinhilper.

1 Warum Scheitern?

»Ich bin gescheitert« – wie häufig haben Sie diesen Satz schon gehört? Wie häufig haben Sie ihn selbst gesagt? Oder, anders gefragt: Wie häufig haben Sie sich als gescheitert erlebt? Unser Erleben ist, dass ein öffentliches Bekenntnis zum Scheitern, aber auch das Eingeständnis, gescheitert zu sein, individuell und gesellschaftlich auf große Ablehnung stößt. Auch wenn das Thema in letzter Zeit immer mehr aus den Untiefen des Verdrängens hervorgeholt wird (z. B. in Form von Initiativen, Songs, Büchern, vgl. auch 2.2) – letztlich ist Scheitern noch immer ein Tabu in unserer erfolgsorientierten Gesellschaft.

Das sagt auch der US-amerikanische Soziologe Peter Sennett, der Scheitern sogar als das letzte große Tabu der Moderne bezeichnet. Dies spiegelt sich auf dem deutschsprachigen Buchmarkt wider: Sieht man »Erfolg« als Gegenpol zu »Scheitern«, so wird man bei der Recherche mit einigen Tausend Büchern für ein erfolgreiches Leben auf der einen und wenigen Dutzend Büchern zu Scheitern auf der anderen Seite konfrontiert. Auch in der wissenschaftlichen Lehre geht es um Handlungskonzepte, die zum Erfolg führen und nicht zum Scheitern (vgl. Coring et al. 2003).

Es scheint, als sollte »Glück« kalkulierbarer Bestandteil des Lebens sein, als ob es einen gesellschaftlichen Zwang zum Funktionieren im System gäbe – Scheitern, das erlebte Versagen, hingegen nicht. Klar, Scheitern ge-

hört zum Leben dazu – diese leere Hülse ist inzwischen gesellschaftlicher Konsens –, aber es sollte bitte nicht das eigene sein. Scheitern ist also nicht nur ein Tabu: Medial wird Scheitern, vor allem das von Personen des öffentlichen Lebens, en détail aufbereitet. Es ist ja auch viel interessanter als der Erfolg, und so kann man aus sicherer Entfernung, vielleicht sogar lustvoll, schauen, wie andere Menschen zu Boden gehen. Schade ist, dass Scheitern dabei gerne als »bunter Strauß aus Peinlichkeiten« (vgl. Zschirnt 2005) präsentiert wird. Damit verdoppelt sich die Schwierigkeit, über eigenes Scheitern reden zu können. Zudem handelt es sich bei diesem öffentlichen Scheitern, das besonders in Feuilletons und die Populärkultur Eingang gefunden hat, häufig um verarbeitetes Scheitern, das Scheitern an Wohlstandsproblemen, um inszenierte Erinnerungen an ein Scheitern vor einem letztendlich erfolgreichen Neustart (vgl. Zahlmann 2003).

Unterm Strich bleibt Scheitern dennoch bei den meisten Menschen eine Lebenserfahrung, die konsequent ausgeblendet wird. Das ist auf der einen Seite verständlich, ist Scheitern doch auch immer etwas sehr Schmerzhaftes – auf der anderen Seite verwundert es aber auch. Denn Erfahrungen des Scheiterns begleiten jeden Menschen von Kindheit an. Kein Mensch kann laufen lernen, ohne dabei zu stürzen. Die meisten Menschen müssen den traurigen Verlust der ersten Liebe (und vielleicht auch noch einiger weiterer) durchleben, um eine »erwachsenere« Beziehung führen zu können. Und das bedeutet in der Konsequenz: Verbietet man es sich zu scheitern, kann man auch nicht aus Fehlern lernen und beraubt sich somit einer Chance auf mögliche Weiterentwicklung. Das gilt auf individuel-

ler Ebene ebenso wie auf der gesellschaftlichen Ebene oder auf der Ebene von Organisationen.

Dieses Spannungsfeld aus Widersprüchen und Ängsten macht das Thema Scheitern für uns so sexy. Hervorgegangen aus einem Forschungsprojekt, ist diese Anleitung von Praktikern für die Praxis geschrieben. Unser Anspruch ist es nicht, das Thema Scheitern wissenschaftlich aufzuarbeiten, sondern lebensnah und anekdotisch auf Muster und Logiken zu schauen, darauf, wie Menschen und Organisationen mit Scheitern umgehen, welche Konsequenzen im Nachhinein daraus gezogen werden und welche Perspektiven daraus für das persönliche und berufliche Umfeld entstehen. Wir stellen unsere konkreten handlungsleitenden Empfehlungen zum Umgang mit dem Scheitern und praktisch anwendbare Instrumente, die bei der Bewältigung und konstruktiven Aufarbeitung helfen sollen, zur Verfügung.

Unsere Ausführungen basieren auf unserer systemischen Haltung – durch diese »Brille« haben wir uns das Thema Scheitern angesehen. Was bedeutet die systemische Brille? Sie bedeutet zum Beispiel, dass wir Elemente, Systeme und Umwelten unterscheiden. Bei der Betrachtung von Scheitern schauen wir also nicht nur auf den Einzelnen, sondern immer auch auf den Kontext, das System mit seinen Mustern, Wechselwirkungen und Funktionen. Uns geht es (gerade bei diesem Thema) um eine lösungs- und ressourcenorientierte Betrachtungsweise: Stichworte sind »Entdramatisierung«, »Konflikte als Entwicklungschancen« und »Suche nach dem Guten im Schlechten«. Paradoxien und Ambivalenzen sehen wir als normal und erwartbar an. Für eine tiefer gehende Auseinanderset-

zung mit der systemischen Haltung sei an dieser Stelle auf Fritz B. Simon (2006) und andere verwiesen (z. B. Königswieser u. Hillebrand 2006).

Uns liegt es besonders am Herzen, die Akzeptanz von Scheitern als »gesunden« Entwicklungsschritt und als Inspiration zu stärken. Um es gleich vorwegzunehmen: Wir glauben nicht, dass man Scheitern immer in Erfolg verwandeln kann und auch sollte – aber man könnte, statt alte, dumme Fehler zu wiederholen, neue, intelligentere Fehler wagen. Ganz im Sinne Samuel Becketts:

»Alles seit je.
Nie was anderes.
Immer versucht.
Immer gescheitert.
Einerlei.
Wieder versuchen.
Wieder scheitern.
Besser scheitern.«¹

¹ Wir beziehen uns auf die Fundstelle http://samuel-beckett.net/w_ho.htm.
Übersetzung durch die Autoren.