

# Produktives Scheitern im beraterischen Alltag – Script

## Referat ICF Bern vom 22.10.2012

*„Einmal versuchen, scheitern. Wieder versuchen, wieder scheitern. Besser scheitern“ (Samuel Beckett)*

Geri Thomann

### 1. Einleitung - persönliche Ausgangslage

Wenn ich mich an zentrale und wegweisende Situationen in meinem Berufsleben - sei es als langjähriger Lehrer von SonderklassenschülerInnen, als Dozent, Berater oder als Führungsperson – besinne, galt und gilt es jeweils, Widersprüchlichkeiten auszuhalten sowie zu akzeptieren, dass Widerspruchsfreiheit und Reibungslosigkeit zwar in pädagogischen Konzepten, Managementratgebern und didaktischen Drehbüchern angenommen und portiert werden, in der alltäglichen Wirklichkeit jedoch so nicht existieren. Die „Kunst“ der situativen Programmabweichung, des adäquaten Umganges mit Störungen oder mit Unvorhersehbarkeiten hingegen schien als alltäglich notwendige Kompetenz unabdingbar, die Realisierung von Geplantem war immer wieder zum Scheitern verurteilt.

Hürden und zu meisternde Situationen waren zwar im Moment des Geschehens alles andere als angenehm, die einen wurden für mich aus der Retrospektive unter Distanznahme und Reflexion dafür nicht selten zu einem veritablen „begleitenden Kompass“ und zu bedeutsamen Wegweisern in meiner beruflichen Professionalisierung – hier liesse sich, wie ich das später tue, von „produktivem Scheitern“ sprechen.; andere wiederum hinterliessen eher ein dumpfes Gefühl, versperren sich nach wie vor einer Erklärung und Einordnung. Ersteres entspricht dem Hoffnungsprogramm der Professionalisierung: Bewältigte Schwierigkeiten dienen durch ihre Analyse immer wieder neu dem Aufbau und der Erweiterung der eigenen Kompetenzen, reine Routinebildung reicht hierfür nicht aus. Das „dumpfe Zweite“ liesse sich hoffnungsvoll als „noch nicht verarbeitet“ bezeichnen, pessimistisch etwa als eigenes Versagen oder eben als Scheitern. Der Verarbeitung im Nachhinein könnte dann die Funktion zukommen, aus dem früheren Scheitern etwas Nützliches und Gutes zu machen, damit wir wieder in der Lage sind, ruhig und zuversichtlich in die Zukunft sehen zu können.

Meine bisherige Erfahrung als Berater, Ausbilder und Dozent lehrt mich, dass diese oben erwähnte „Kunst“ des situativen Umganges mit „Überraschungen“ wenig durch Ausbildung schulbar und nur bedingt durch Erfahrung lernbar ist – auch Novizen können durchaus solche Fähigkeiten im Umgang mit Mehrdeutigkeit und Unplanbarem vorweisen; ich staunte gelegentlich, wie souverän junge unerfahrene Menschen komplexe Situationen meistern können. Ich staune auch, dass manche erfahrene Professionelle immer noch ständig unter der Angst des Scheiterns leiden.

Ob eine solche Kompetenz des Umganges mit Unvorhersehbarem durch frühe Sozialisation erworben wird, ob sie sich während der beruflichen Professionalisierung einfach „einstellt“, ob man sie sozusagen „im Blut“ hat oder ob sie lernbar ist, scheint offensichtlich nicht so einfach zu beantworten zu sein.

Ich ging nun bei meinen Suchbewegungen von der Hypothese aus, dass in unseren Breitengraden, unserer effizienz- und qualitätsorientierten Gegenwart „Scheitern“ als Nicht-Erfüllenkönnen von Plänen oder Nichterreichen von Zielen wenig bedacht wird. Chaos, Unordnung und Disharmonie scheinen in unserer Kultur negativ belegt, das Projekt „Leben“ sollte eigentlich ohne Umwege effizient geplant sein, gleichzeitig existiert aber ein unheimlich reiches und divergierendes Angebot an Lebensentwürfen, welches Umbrüche, Umwege und Perspektivenwechsel ermöglicht und provoziert. Dieser Umstand wirkt sich gerade auf die Interpretation von schwierigen beraterischen oder Management - Situationen durch den da immanenten Gelingensdruck in hohem Masse aus. Zudem nahm ich an, dass Scheitererfahrungen und allfällig daraus resultierendes Lernen höchst individuell seien.

## 2. „Produktives Scheitern“ – Beitrag zu einer Kultur des Scheiterns

Über Scheitern sprechen, schreiben und denken, heisst auch, sprechen, schreiben und denken über das Verhältnis von Gesellschaft und Individuum, über Selbst- und Fremdbilder, über Lebensläufe, Konzepte von „Normalität“, den Umgang mit persönlichen Zielvorstellungen, Gesichtswahrung, Öffentlichkeit. Eine „Kultur des Scheiterns“ zu pflegen, hiesse, Scheitererfahrungen durch Handeln (Sprechen und Schreiben ist auch Handeln) zu verarbeiten und produktiv zu nutzen sowie sich damit über Scheitererfahrungen verständigen zu können, die Relation zur Messlatte des angestrebten Erfolgs verstehen zu wollen.

Ich ging somit gemäss den oben ausgeführten Überlegungen davon aus, dass gerade in erfolgsorientierten Arbeitsbereichen (Management etc) das „Scheitern“ und der Umgang damit tabuisiert werden und Berichte und Erzählungen über Misserfolg und Latenzen weitgehend fehlen. Die Explikation solcher „gescheiterter Erfahrungen“ und ausgeblendeter Prozesse sowie den Austausch darüber nenne ich in Anlehnung an Richard Sennett (2000, S. 159 ff)<sup>1</sup> und Hurrelmanns Sozialisationstheorie<sup>2</sup>, „produktiv“, weil sie in einem Gestaltungs- und Verarbeitungsprozess Bereitschaft, Reflexion und Handlung voraussetzen sowie Perspektiven eröffnen .

Auf diesen Begriff bin ich über ein Interview mit dem Komponisten Nadir Vassena (Badassare 2000) gestossen, in welchem Vassena sein tägliches „produktives Scheitern“ beschreibt.

---

<sup>1</sup> Sennett beschreibt in seinem Buch „der flexible Mensch“ (2000, S. 169 ff), wie entlassene Kaderleute aus der Informatik sich regelmässig im „River Winds Café“ in New York treffen und nach ersten Phasen der Anklage und Opferhaltung gemeinsame Deutungsversuche ihrer Berufskarrieren - eben nicht mit Fokus auf die Beherrschung, sondern auf das Scheitern - unternehmen.

<sup>2</sup> Eine Kombination von soziologischen und psychologischen Zugängen präsentiert die **Sozialisationstheorie** (Hurrelmann 1993, Tillmann 1996), gemäss welcher der Mensch in „produktiver Realitätsverarbeitung“ so genannte innere und äussere Realität berücksichtigen muss und durch Selbstregulation des Handelns fähig wird, ein reflektiertes Selbstbild als handlungsfähiges Subjekt aufzubauen.

### 3. Das Scheitern

#### 3.1. Annäherung an die Thematik und aktuelle (mediale) Relevanz

EU-Gipfel scheitern , Friedensbemühungen, soziale Reformen, Schulprojekte, Ehen, Lebensentwürfe und vieles mehr.

In der Regel scheitert etwas Wichtiges, Grosses und Geplantes und es tut dies irgendwie grundsätzlich und endgültig.

Scheitern können Individuen, Gruppen, Institutionen, aber auch Gesellschaften und Kulturen (Sprachensterben, bedrohte Völker,...), wobei Gesellschaften (und ihre Sozialpolitik) auch als Programme zur Scheitervermeidung verstanden werden können.

Scheitern unterliegt meist einer individuellen oder kollektiven Bewertung, individuell einem negativen Gefühl des Versagens, kollektiv einem Überschreiten oder Unterschreiten spezifischer normativer Messlatten.

Das Scheitern gehört zwar zum Leben – möglichst aber nicht zu unserem; als „lästiges Hintergrundgeräusch“ begleitet uns das mögliche Scheitern als Angst vor Armut, vor Arbeitslosigkeit, vor Krankheit, vor Statusverlust. Sennett bezeichnete das Scheitern als letztes Tabu der Moderne: alle denken daran, keiner spricht darüber – oder doch und dann in voyeuristischer Manier und medienwirksamer Geschwätzigkeit; exhibitionistische Lebensberichte in TV-Shows lassen das Scheitern als Anektotenstation paradoxerweise zum Erfolg mutieren (in einem Berliner Klub beispielsweise dürfen sich Gescheiterte in der „Show des Scheiterns“ inszenieren). Vielleicht aber haben diese Berichte und Shows auch informierenden Charakter, um sozusagen am anderen Leben stellvertretend das jeweilige Verständnis, die spezifische Deutung, Ursachen und Konsequenzen von Scheitern nachvollziehen zu können. Vielleicht trösten uns auch Pannenberichte und Abstürze von hochgelobten Stars. Der mitfühlende Blick kreuzt sich dann eben mit dem vergleichend-voyeuristischen und dem tröstlichen. Tagtäglich finden sich sogar in seriösen Tageszeitungen mehr oder weniger pikante Details von Abstürzen und Krisen von Top Shots. Dies erscheint beinahe wie ein Ausgleichsprozess: Da stürzen wir doch lieber von viel weiter unten. Vielleicht suggerieren uns stellvertretende Scheitererfahrungen „Beherrschung der Sachverhalte“ vielleicht benötigen wir sogar „halbreale Zusammenbrüche“, um unser „triviales Funktionieren“ in einer gewissen Spannung zu halten?

Psychoanalytisch liesse sich auch eine Abwehr des Scheiterns konstatieren, welche sich in der allgegenwärtigen Rhetorik des „positiven Denkens“ (die psychologischen Konzepte der „Kontrollüberzeugung“ und „Selbstwirksamkeitserwartung“ weisen darin Ähnlichkeiten auf, vgl. Morgenroth/Schaller in Junge/Lechner 2004, S.182) Interessanterweise tauchen im Rahmen dieser Thematik auch ernüchternde Umkehrungen auf: So erschien Ende der 90er Jahre Literatur mit Titeln wie „Positives Denken macht krank“ (Scheich 1997) und „Die Diktatur der Optimisten“ (Scheich 2001).

Auch die Metapher „Scheitern als Chance“ läuft Gefahr die Tabuisierung des Scheiterns zu stützen, weil durch die Umwandlung zur Chance Gesichtswahrung möglich ist und das Scheitern zum nahen Verwandten des Erfolgs wird.

Folgenden Satz entnahm ich einer Homepage einer ideellen Gemeinschaft:

*„Wenn Sie aber einmal scheitern sollten, betrachten Sie es als Erfahrung, die gerade erst beginnt. Am Ende der Erfahrung wird der Erfolg stehen. Und wer wird dann noch behaupten, Sie hätten versagt?“*

„Wenn alles schief läuft – glücklich sein ist lernbar“ lautete der Titel eines Vortrages einer bekannten Schweizer Psychologin, „Scheitern als Chance“ heisst ein Buch der Musikerin und Psychologin Irmtraud Tarr, von einer Website einer Beratungsfirma blinkt mir der Satz: „Scheitern als Lebenskunst auf dem Weg zum Erfolg“ entgegen. 2005 wurde die deutsche „Agentur für gescheites Scheitern“ gegründet (O-Ton auf der Website: „Wer erfolgreich sein will, muss auch scheitern können – wer „gescheit“ scheitert, plant seinen Erfolg.“). In Deutschland wurde ein Verein „schöner scheitern“ als Selbsthilfegruppe gegründet, 2003 veranstaltete der deutsche Verlag „anderswo“ einen Wettbewerb mit Scheitergeschichten, welche als Anthologie erschienen sind (Daams 2002), privates Elend solle laut dem Herausgeber durch die „Dokumente des Untergangs“ zum Kulturgut werden (S.5). Vor wenigen Jahren erschien von einer jungen Gruppe kreativer Köpfe das „Buch des Scheiterns“ (Coring et al 2003), dieselben sammeln Ideen und Links zu diesem Thema auf ihrer homepage („scheitern.de“) - u.a. ist dort auch ein „Scheiterfragebogen“ zur Verfügung gestellt.

Es sind auch eindrückliche ernsthafte Berichte zu finden: In „die ehrlichen Aerzte“ (in : Das Magazin Nr. 16 April 2006 Zürich, R. Czerwinski) kommen Medizinerinnen und Mediziner mit „Geständnissen“ von Fehlleistungen zu Wort, gleichzeitig wird über einen Versuch eines grossen Schweizer Spitals berichtet, Fehlleistungen zu enttabuisieren und den Umgang seiner Ärzte mit Fehlern zu verbessern.

Die Zunahme dieses offensichtlichen Interesses an der Thematik des Scheiterns erscheint – bei der oben angesprochenen Annahme von Tabuisierung – beinahe paradox. Die lustvolle Infragestellung von reibungsloser Effizienzkultur lässt sich verstehen, es bleibt jedoch der leise Verdacht, dass dabei die Absicht mitspielt, das Nicht-Gelingen durch Ästhetisierung oder Bagatellisierung in den Griff zu bekommen.

Interessant ist die gegenwärtige Aufnahme des Themas auf verschiedenen, auch eher ungewohnten Ebenen:

So habilitierte vor einigen Jahren der erste Technikhistoriker Deutschlands, Reinhold Bauer, zum Thema „fehlgeschlagene Innovationen“ und veröffentlichte „Geschichten vom Scheitern“ (Bauer 2003, Schnabel 2004); Bauer konstatiert, dass – obwohl Innovation gedankenlos mit Erfolg gleichgesetzt werde - 85-95% aller technischen Entwicklungen nicht zur Marktreife gelangen und beschreibt wie die stets vorhandenen Risiken des Scheiterns als normale Begleiterscheinung der Innovation aus dem Blick geraten und als Misserfolge tabuisiert werden.

Im Rahmen der Untersuchungen Bauers konnten sich die meisten befragten Unternehmen an keine Misserfolge erinnern. Die Rhetorik des Erfolgs bestimmt offensichtlich die Information – auch auf organisationaler Ebene.

Unser Zugang soll wie schon erwähnt nicht zur Beherrschung des Phänomens Scheitern führen, nicht einem billigen Voyeurismus verfallen, sondern dem Verstehen von Phänomenen und deren Bewältigung dienen. Scheitererfahrungen lassen sich auch verstehen als Provokationen, welche zu neuen „Entdeckungen und Aufklärungen“ führen könnten.

Ein spannender Zugang zu Verständnis und Bedeutung von Scheitern sind Metaphern.

### 3.2. Scheitern: Der Begriff/die Metapher

„Scheitern“ existiert in der deutschen Sprache vor allem als Verb, es bleibt ein Vorgang, ein Prozess; französisch würde das Scheitern wohl mit „le naufrage“ übersetzt, englisch mit „to fail“ oder „to collapse“.

Scheitern bedeutet „Zerschlagenes“, „in Stücke Zerfallenes“ (althochdeutsch Scheit: „scit“) und gilt seit der griechischen Antike als unumgängliche Konsequenz der Seefahrt, welche sozusagen als riskante, fast blasphemische Grenzüberschreitung galt. Das Wagnis der Seefahrt wird beschrieben von der Odyssee bis zu Sindbad dem Seefahrer 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, einem Felsen zerschellend, in „Holzscheite“ auf. Gescheitert war damit nicht zuletzt meist auch ein Handelsgeschäft.

Dies erinnert auch an die ungebrochene Faszination des Unterganges der Titanic: Scheiterten hier vielleicht technische Allmachtsphantasien, oder einfach die Liebe?

Goethe beschrieb in seinem Torquato Tasso die vergebliche abgewiesene Liebe mittels der Schiffbruchmetapher:

*„Zerbrochen tost das Steuer, und es kracht  
Das Schiff an allen Seiten. Berstend reisst  
Der Boden unter meinen Füßen auf!  
Ich fasse Dich mit beiden Armen an!  
So klammert sich der Schiffer endlich noch  
Am Felsen fest, an dem er scheitern sollte.“  
(Goethe,...)*

Der Schiffbruch dürfte wohl die stärkste Metapher für das Phänomen des Scheiterns sein: es wird „Schiffbruch erlitten“, „untergegangen“, „gekentert“, „auf Grund gelegt“, „in den Strudel geraten“ etc

Man kann aber auch „aus der Bahn geworfen“ werden und „entgleisen“; mit der Möglichkeit der Luftfahrt (den ersten „Luftschiffen“) erweiterte sich die Symbolik (Bruchlandungen, Abstürze etc), im Computerzeitalter wird eher „heruntergefahren“, „stand by“ eingerichtet und nach wie vor „abgestürzt“ oder „eingefroren“.

### 3.3. Scheitern in der Kunst/der Literatur

Überhaupt bietet die Literatur und die Filmkunst reichhaltigen Stoff für Scheitergeschichten (das wohl beliebteste Thema nebst der Liebe): Odysseus kann dem „Scheitern“ als Götterurteil im Kampf zwischen Menschen und Schicksal nur knapp entinnen, Hamlet sieht selber ein, wie katastrophal seine Lage ist. Don Quichotte scheitert daran, zwischen Fiktion und Realität nicht unterscheiden zu können, Charlie Chaplin scheiterte als „Tramp“ unentwegt und behielt paradoxerweise dabei immer seine rührende Würde.

Das Misslingen beschäftigt alle grossen Autoren stofflich und (auto-)biografisch, von den Heroen der Antike, den Helden Homers über die Berichte und Lieder amerikanischer Outlaws bis zu europäischen Gegenwartsautorinnen wie Elfriede Jelinek.

### 3.4. Historisch-gesellschaftliche Deutung von „Scheitern“

Im Mittelalter wurde das Scheitern insofern „abgeschafft“, als sowieso alle Menschen „verdammte“ waren (die Hölle könnte auch als „klassischer Ort des Scheiterns“ bezeichnet werden), in der Renaissance wurde die Erbsünde verabschiedet, womit erstmals alle menschlichen Projekte möglichem Scheitern unterworfen waren.

Die politischen Denker der Aufklärung (Hobbes, Locke) beschäftigten sich mit der individuellen Verantwortung und der Gestaltungskraft des Menschen, Scheitern wurde damit zum individuellen Konflikt.

Die Ideen der Aufklärung beeinflussten Biographiekonzepte wie die Industrialisierung und Verstädterung des 19. Jahrhunderts oder die Medialisierung des öffentlichen und privaten Lebens im 20. und 21. Jahrhunderts. Biographische „Normalität“ wird damit in alters- und geschlechtsspezifischer Prägung konstruiert (Erwerb, Ruhestand, Geschlechterrollen, Formen des Konsums und der Freizeit). Noch unsere Elterngeneration sprach hin und wieder von so genannten „gescheiterten Existenzen“ (meist Männer, bei Frauen wurde mit demselben Unterton gesprochen, wenn sie als „gefallen“ bezeichnet wurden). Die geschlechtsdifferenzen 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.

Das Zauberwort unserer aktuellen Existenz hat sich von „Schicksal“ zu „Problem“ gewandelt, wir haben nicht nur grosse Aussichten, sondern müssen auch Brüche, Unvorhergesehenes, erzwungene Richtungswechsel, Orientierungswechsel und Stillstand aushalten.

Wenn man alles aus sich machen kann, kann man auch wenig oder nichts aus sich machen, wer alles aus sich machen will/soll, ist bereits schon gescheitert.

Das Glück ist „von der Sehnsucht zum Programm avanciert. *Glücklich zu sein, ist ein gesellschaftliches Pflichtprogramm geworden, dem der moderne Mensch nachjagt, wohl wissend, dass seine Nichterfüllung einem persönlichen Scheitern gleichkommt.*“ (Bruckner 2002, S.1)

Trotzdem oder gerade deswegen erscheinen dabei in diesem Zusammenhang paradoxerweise konsistente Konzepte (seien es therapeutische, beraterische Konzepte, Lebenskonzepte oder Managementsysteme) wiederum unumgänglich für eine „Sicherheitsproduktion“, zumindest wird offensichtlich eine beruhigende „Risikokalkulation“ des Nichtplanbaren notwendig.

*„Die Erfahrungen, dass Ziele sich als unrealisierbar herausstellen, Projekte versanden, Träume platzen, Schläge eingesteckt werden müssen, dass wir vom Schicksal gebeutelt, vom Pech verfolgt, von Mitmenschen enttäuscht oder gemieden, von Absagen abgeschmettert, unter „ferner liefen“ mitlaufen, diese Erfahrungen sind es, die in unserer erfolgsorientierten Zeit jeden treffen können.“* (Tarr 2006, S.10)

In der griechischen Tragödie wurde das Theaterpublikum jeweils Zeuge des tosenden Unterganges des Protagonisten als Helden, heute können wir alle Helden sein.

Gleichzeitig verliert jedoch das Scheitern den Nimbus des Unumkehrbaren, Unwiederruflichen, Unumgänglichen, Endgültigen, Ausweglosen.

Doehlemann beschreibt in seinem Buch „Absteiger. Die Kunst des Verlierens“ (1996) 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 – aber nicht immer. Scheitern wird so zum riskanten Gestaltungsfeld.

Für eine weitere Annäherung an das Phänomen Scheitern bediene ich mich anschliessend vorwiegend der Ausführungen von Junge (Junge/Lechner 2005) und erweitere sie. Junges Ausführungen sind aus meiner Sicht die einzigen in der Literatur gefundenen konsistenten Versuche, „Scheitern“ theoretisch zu fassen.

### **3.5. Scheitern als Handlung**

Junge unterscheidet zwischen **graduellem** Scheitern und **absolutem** Scheitern (Junge in Junge/Lechner 2004, S.15-32), wobei das graduelle Scheitern eine „Unterbrechung“ der Handlungsmöglichkeit darstellt, das absolute Scheitern jedoch die Autonomie eines handelnden Subjekts grundsätzlich in Zweifel zieht. In diesem Sinne bewirkt graduelles Scheitern temporäre Handlungsunfähigkeit, absolutes Scheitern lässt keinen Handlungsspielraum mehr zu und führt zu dauerhafter Handlungsunfähigkeit (S.16). Handelndes Problemlösen ist somit nur bei der Bearbeitung von graduellem Scheitern möglich. Handeln kann dann auch Scheiterbewältigung sein, welche weiteres Handeln zur Konsequenz hat.

Wenn hier mit Poppers wissenschaftstheoretischer Arbeit zu der Falsifikation verglichen werden darf, müsste Scheitern integrativer Bestandteil jedes Erkenntnisprozesses sein: Wenn Verifikation nicht möglich ist, muss Falsifikation in das Programm der Erkenntnisgewinnung aufgenommen werden. Scheitern (wohl graduelles Scheitern) ist somit notwendige Voraussetzung für systematische Erkenntnisgewinnung; wenn zudem alle Falsifikationen vorläufig sind, existiert kein absolutes Scheitern.

Vielleicht liessen sich hier erweiternd auch Zwischenformen eruieren: Aus scheinbar absolutem Scheitern lassen sich vielleicht mit der Zeit wieder Freiheitsgrade zurückgewinnen, womit aus der Retrospektive aus dem absoluten Scheitern ein graduelles wird.

### **3.6. Scheitern als Deutung: Perspektive und Konstruktion**

Scheitern ist somit immer auch eine Frage der Perspektive, des Standortes und der sozialen Konstruktion:

Scheitern ist eine Konstruktion, welche erst auf der Grundlage der Dichotomisierung „Erfolg-Versagen“ Konturen erhält, der Gescheiterte oder die Umwelt können Scheitern und den Unterschied zu „Gelingen“ diagnostizieren.

Wahrscheinlich war das Scheitern des Individuums in älteren Kulturen von geringerer Bedeutung als kollektives Scheitern. Die Modi der Bewertung dürften auch heute gesellschaftlich-kulturell differieren: Beispielsweise wird in Japan ein Eingeständnis des Scheiterns in Organisationen belohnt, in den USA ist nach dem Fall ein „Come back“ möglich („wer wagt gewinnt.“)

Wenn wir Scheitern gleichsetzen mit Fehlleistungen, gelten wohl in der einen Kultur solche Phänomene als naturbedingt, während sie in der anderen als Schuld oder Zeichen der Strafe Gottes.

Fehler und Fehlleistungen als Regelverletzung können immer auch soziale Diskriminierung zur Folge haben, wichtig ist für einen Fehlermacher dabei wohl, ob der gewollt oder ungewollt passiert ist (Von Moos 2001 S.28), Gesichtsverlust, Blamage und Lächerlichkeit können dann zu traumatischen Selbstwerteinbussen führen, aber auch zu Umdeutung und Selbstbehauptung. Wahrscheinlich waren durch Angst antizipierte Schrecken eines Fehltrittes immer ein gutes Mittel der Sozialkontrolle und des Konformitätsdruckes, Vermeidungsstrategien verhelfen dann, Risiken Fehler zu begehen zu verkleinern (von Moos S.28). Hier erforderte und erfordert eine bessere soziale Position, ein höherer Status mehr Wachsamkeit, weil die Fallhöhe eine andere ist...

Bühnen und Rollen haben sich vervielfältigt, Verhaltensnormen gelten nur noch funktionspezifisch und situativ (vgl. frühere Standesehre), damit haben sich Fehler und Fehltrittschancen auch sozial pluralisiert. Scheitern wird somit mehr als möglich.

### 3.7. Individueller Umgang mit Scheitern

Beim Scheitern fallen ein Ende und ein Anfang zusammen – dies auf einem ganz engen Grat zwischen Hoffnung und Resignation, zwischen Zusammenbruch und Neubeginn.

Menschen bewältigen Scheitern unterschiedlich (trauern, nichts machen, kämpfen, produzieren,...), manchmal in unerwarteter Art und Weise: Alexis Sorbas beginnt am Ende des berühmten Filmes zu tanzen, kurz nachdem sein Traum geplatzt ist: das ehrgeizige Projekt der Seilbahn vom Berggipfel zum Meer fällt in sich zusammen.

Interessanterweise wird in den letzten Jahren die psychologische Motivations- und Handlungsforschung allmählich konkurrenziert von Arbeiten über kritische Lebensereignisse, Stress und Krisenbewältigung, über Belastungsverarbeitung im Beruf, Stressbewältigung und den Umgang mit Critical life events werden zunehmend Forschungsergebnisse publiziert. Krisenbewältigungsmodelle beschreiben die Effizienz von Bewältigungsbemühungen und Determinanten von gelingenden Bewältigungsversuchen.

Die in der Literatur gefundenen Darstellungen der Frage des strategischen Umgangs mit Scheitern lassen sich aufteilen in

1. Erklärungen des Scheiterns als Fehlleistung, welche verhinderbar gewesen wäre (z.B. durch bessere Planung) und
2. Strategien des Umgangs mit Scheitern im Sinne der Scheiterbewältigung

Im Folgenden wird daher kurz auf den Aspekt der (Fehl-) Planung eingegangen, um danach den Blick auf die Bewältigung zu richten.

#### Adäquate Planung oder Misserfolgssimmunität als Scheiterprävention?

*«Ja, mach nur einen Plan  
sei nur ein grosses Licht!  
Und mach dann noch 'nen  
zweiten Plan  
Gehn tun sie beide nicht.»*

(Bert Brecht 1975, S. 77)

*«Je planmässiger die Menschen vorgehen,  
desto wirksamer vermag sie der Zufall zu  
treffen.»*

(Friedrich Dürrenmatt 1962, S. 78)

Laut Kriz (in Boothe/Marx 2003, S. 164) unterliegen wir dem mythisch-magischen Glauben an Berechenbarkeit und Kontrollierbarkeit der Welt, eigentlich wäre aber nicht die prognostizierbare Ordnung das Primäre, sondern das unberechenbare Chaos; Ordnung und Planbarkeit seien dann angstverringend, damit wir von der Einmaligkeit abstrahieren können und imstande sind, Komplexität zu reduzieren; so würden wir Ebbe-Flut und Tag-Nacht-Rhythmen zum Beispiel (fälschlicherweise) als Regelmässigkeit verstehen (ebd. S. 168). Nun aber tosen die Wasser paradoxerweise je mehr, desto gradliniger der Verlauf (gemacht) ist; je weniger „Fehlerfreundlichkeit“ eingebaut ist, desto höher wird das Risiko (ebd. S. 169), Fehler zu machen. Die durchkreuzten Pläne, die verlorene „Fassung“ können dann als



Zwischenphase der Instabilität aus der Perspektive einer alten (und falschen?) Ordnung verstanden werden: Irrtum und Fehlleistungen enthalten somit laut Kriz immer die Keimzelle für eine der aktuellen Situation besser entsprechenden Ordnung (ebd. S. 176).

Vorerst absolut verstandenes Scheitern kann so durch die Eröffnung von Handlungsalternativen und neuen Perspektiven zu graduell werden.

Die eigene Planung so zu halten, dass die Optionen zukünftige situative Flexibilität gewährleisten, könnte eine Kompetenz des Umganges mit drohendem Scheitern repräsentieren<sup>3</sup>.

Radikaler liesse sich behaupten, dass das Scheitern von Plänen unvermeidlich ist, weil Unvorhersehbares immer auftritt (Maturana/Bunnell 2001, S. 36) und dieser Umstand präventiv zu einer „Einplanung“ von Scheitern führen könnte und diese Einplanung wiederum das (nächste) Scheitern verhindert oder absehbar macht – und wenn dies auch nur dadurch erfolgt, dass das Scheitern, weil es mitbedacht wurde, gar nicht mehr als solches gedeutet wird.

Die falsche Tendenz zur Harnäckigkeit einer Zielverfolgung (vgl. Voss 2004, S. 43) könnte somit als „scheiterproduzierende“ Strategie verstanden werden.

Wobei auch solche Prozesse einer Deutung unterliegen: So lange ein Ziel mit Kraft und immer neuem Aufwand verfolgt wird, ist der Prozess der Zielsuche im Gang und wird in der Deutung Scheitern „verhindert“ – bis der allfällig gerade durch diese Aufrechterhaltung verursachte Flurschaden zu gross wird und andere Deutungsmuster an Kraft gewinnen. Die Dynamik auf aktuellen weltpolitischen Schauplätzen spricht diesbezüglich Bände.

Wie sieht nun aber eine adäquate Planungsstrategie aus?

Strohschneider (in Boothe/Marx 2003, S. 129) beschreibt Vergleiche von Südpolexpeditionen anfangs des vorletzten Jahrhunderts und formuliert Thesen, weshalb der Expeditionsleiter Shackleton (im Vergleich zu seinen „Konkurrenten“ Scott und Amundsen) es geschafft haben könnte, eine lebensbedrohende Krise nach der anderen zu meistern. Sein Fazit: Der Entdecker verfügte einerseits über ein umfassendes Planungsverständnis, welches Alternativen vorsah, einschränkende Rahmenbedingungen berücksichtigte, Fehlerdiagnostik erlaubte und eine angemessenen Auflösungsgrad (Teilzielbildung) beinhaltete (ebd. S. 129); gleichzeitig schien Shackletons Kompetenzgefühl immun gegen Misserfolge; das subjektive Kompetenzzempfinden wurde offenbar auch unter erschwerten Bedingungen gesichert und aufrechterhalten (ebd. S. 138). Sein eigener Plan hatte hohen motivationalen Charakter, gleichzeitig konnte Shackleton trotz massiv erschwerten Bedingungen immer wieder einen „Teilerfolg“ zur Unterstützung der weiteren Motivation „verbuchen“.

Andere Expeditionsleiter vermieden Unbestimmtheit durch aktive Informationsabwehr (z.B. Mittels Flucht in Details), deuteten Informationen fälschlicherweise um oder verfügten über zu wenig „Realitätswissen“. Hier schien sich die spezifische Planungskompetenz in gelungener Weise mit einer Art von stabilem Selbstkonzept zu treffen.

Wie aber sieht denn nun dieses „Shackleton-Syndrom“ genau aus; weshalb und wie bleiben (oder werden) die einen Menschen in einer Krise handlungsfähig, die anderen nicht?

---

<sup>3</sup> Dies erinnert an die Arbeiten des Komplexitätstheoretikers Dörner, der die Anfälligkeit von Menschen beschreibt, Merkmale und Prozesse von komplexen Systemen und Situationen zu unterschätzen und beispielsweise Informationen nicht problemgerichtet sondern hypothesenbestätigend zu sammeln und damit zu planungsoptimistisch Variablen zu unterschlagen (Dörner/Schaub 1995, S. 38).

## 4. Bewältigung von Scheitern

Vor allem psychologische Konzepte beschäftigen sich mit der „Scheiterfähigkeit“, welche mögliches Scheitern in biographische Prozesse mit einbezieht, Handlungsfähigkeit in der Krise gewährleistet.

Die beiden Psychologen Carver und Scheier (in Nuber 2004, S.20-27) beispielsweise bezeichnen den Umgang mit Niederlagen als wichtige Stärke, welche nicht nur im Durchhalten oder Beharren, sondern auch im Loslassen-Können, im Aufgeben und eben im Scheitern besteht.

Biografisch-künstlerische Krisen von Künstlern scheinen für die Untersuchung von Scheiterbewältigung aufschlussreich.

Subjektiv wahrgenommenes absolutes Scheitern erweist sich parallel zur Entwicklung von neuer Produktivität doch als graduelles Scheitern.

Ein Gedicht von Ungaretti (1961, orig. 1917) nimmt diesen schöpferisch-poetischen Akt auf:

### *Allegria di naufragi*

*„E subito riprende  
il viaggio  
come  
dopo il naufragio  
un superstite  
lupo di mare“*

### *Freude der Schiffbrüche*

*„Und plötzlich nimmst du  
die Fahrt wieder auf  
wie  
nach dem Schiffbruch  
ein überlebender  
Seebär“*

(Übersetzung von Ingeborg Bachmann (1961))

### 4.1. Strategien der Bewältigung von Scheitern – ein Konzept

Die Arbeiten von Wentura und Brandstätter (1995) beschäftigen sich intensiv mit der Frage, wie Menschen negative Lebenserfahrungen und Verluste überstehen oder auf sie reagieren. Explizit ist zwar nicht immer oder nicht nur von „Scheitern“ die Rede, die Überlegungen lassen sich jedoch ohne Probleme darauf beziehen. Ich habe mich entschieden, mich bei meiner methodischen Vorgehensweise u.a. auf diese theoretischen Überlegungen zu stützen, da sie den individuellen Anspruch auf „Erfolg“ und den dadurch resultierenden Umgang mit Ist-Soll-Diskrepanzen differenziert beleuchten.

Wentura (1995) beschäftigte sich mit der Frage, wie sich die Sicht der Situation auf Grund einer Scheitererfahrung verändert. Laut seiner Annahmen benötigt der Mensch eine hilfreiche Deutung, um negative Emotionen zu reduzieren, er nennt dieses Phänomen „entlastende Interpretation“ oder „Entlastungskognition“; negative schwierige Ereignisse geben den Anstoß zur Veränderung von Einstellungen und Meinungen (S.1), Emotionen der Enttäuschung werden gedämpft. Dabei geht es laut Wentura meist um die Bewältigung von Ist-Soll-Diskrepanzen, den Unterschied von Gewünschtem und Erreichtem oder Erreichbarem. Der Autor unterscheidet zwei Modi der Bewältigung (Auflösung von Diskrepanzen) ausgehend von einem Zwei-Prozess-Modell (in Anlehnung an Piagets Aequilibrationsmodell) nach Brandstätter (1989 und Brandstätter/Renner 1990): **Assimilative** (auf die Änderung der Situation gerichtete Bemühung) und **akkommodative** (auf die Änderung persönlicher Aspirationen und Einstellungen bezogene Prozesse) vgl. Wentura... S.1) Mit Assimilation ist hier also eine aktive Überwindung von Hindernissen gedacht, mit Akkommodation Prozesse des Ablösens, der Umstrukturierung von Zielvorstellungen, die Veränderung des Anspruchsniveaus, das Finden positiver Nebendeutungen, die Veränderung von Zielen, insgesamt eben die ganze Palette von Entlastungskognitionen (vgl. S.5). Somit geht es bei Wentura bei der Akkommodation um die Frage der Verfügbarkeit von entlastender Kognitionen. Assimiliert wird im Sinne der Abfolge von Problemlöseschritten, welche aufrechterhalten werden können, solange die persönliche Einschätzung über Kontrollmöglichkeit und Selbstwirksamkeitsüberzeugung eine Zielerreichung als aussichtsreich erscheinen lassen (S.6). Assimilative Aktivitäten nehmen präventiv, korrektiv oder optimierend Einfluss auf einen gegebenen Ist-Zustand (vgl. Voss S. 39)

Wenn der Verlust irreversibel wird, Zielblockaden unüberwindbar sind, die weitere Zielbindung sich als zunehmend problematisch erweist, Enttäuschung oder gar Trauer und Depression eintreten, ist die Intensität und die Persistenz dieses Gefühles abhängig von der Bedeutsamkeit des Verlorenen oder der Wichtigkeit des Zieles.

Die Bedeutsamkeit wird dann verringert, weil durch akkommodative Mechanismen entlastende Umdeutung und Neubewertung der Situation eintritt, die Ist-Soll-Diskrepanz wird damit verringert oder aufgehoben. Akkommodative Prozesse wirken dabei – im Gegensatz zu assimilativen – nicht auf die Ist-Komponente, sondern auf die Soll-Komponente der wahrgenommenen Diskrepanz. Damit findet eine Zielablösung sowie eine Neuorientierung statt, Ressourcen werden freigegeben und für neue Projekte verwendet.

Wentura nennt einige solcher Mechanismen (S.7-16):

- Selbstwertdienliche Attributionen
- Tendenz zu günstigen Vergleichen
- Abwertungskognitionen
- Anspruchsregulationen
- Bilanzierungen
- Hervorheben positiver Nebendeutungen
- Begriffsumdeutungen

Akkommodative Prozesse haben laut Wentura nicht-intentionalen Charakter und repräsentieren keine Entlastungskonstruktion im Sinne eines Problemlöseprozesses, es geht somit nicht darum, ein Ziel willentlich nicht mehr so wichtig zu nehmen; assimilative Anstrengungen sind hingegen als Strategien dem handlungstheoretischen Standardfall zuzurechnen, weil eben die Intentionalität ein zentrales Element der handlungstheoretischen Konzeption repräsentiert (Voss 2004, S. 38). Die Akkommodation ermöglicht somit einerseits

eine Perspektivenerweiterung und repräsentiert gleichzeitig einen Schutzmechanismus, um bei negativen Erlebnissen, Verlusten etc. nicht depressiv und handlungsunfähig zu werden.

Ich gehe ausgehend vom Konzept von Brandstätter und Greve (1995, Brandstätter und Renner 1990) von einem Antagonismus beider Prozesse aus. Personen unterscheiden sich darin, wie sehr sie zu der einen oder anderen Form der Bewältigung neigen.

## 5. Fehler: das „kleine Scheitern“

Laut den Untersuchungen der Pädagogen Oser und Spychiger (Oser, Spychiger 2005 S.11) hilft das so genannte Falsche dem Erkenntnisprozess des so genannt Richtigen, Fehler müssten somit öffentlich gemacht werden können ohne Beschämung. Die Resultate aus dem fünfjährigen NFP-Projekt zeigen, dass Menschen (auch Moralität) aus schmerzlichen negativen Erfahrungen lernen. Damit wird laut den Autoren in Bildungsinstitutionen Erkenntnis verhindert, weil das Gegenteil des Wahren und Funktionierenden, das Scheitern (z.B. von jungen Lehrpersonen) nicht zugelassen wird. Die Erziehungswissenschaft sei seit Piaget und Kohlberg geblendet durch die Suche nach Glück und Positivem (siehe auch das Kapitel Pädagogik).

Oser und Spychiger prägen den Begriff des „negativen Wissens“: *Negatives Wissen ist immer die Frucht einer Irritation angesichts der scheinbaren Wohlgeformtheit der Welt.*“ (Oser, Spychiger S.16)

Je stärker die Norm des „Richtigen“, desto eindeutiger der Fehler. Fehler sind dabei immer prozedural und dynamisch, nicht statisch zu verstehen (Spychiger 2004, S.4).

Die Autoren plädieren dafür, Spannungen zwischen Polaritäten (richtig-falsch, schön-hässlich etc.) zu betonen, statt die Pole selber.

Die Berichte aus den Interviews der Untersuchung zeigen ein interessantes Phänomen: Nicht selten wurden als Fehler erachtet und angegeben, gewisse Dinge **nicht** gemacht/gewagt zu haben (S.207). Bei älteren Personen ist eine Reinterpretation zu beobachten: Begangene Handlungen werden nicht mehr als Fehler bezeichnet, weil sich letztlich „alles zum Guten“ wendete (208). In zunehmendem Alter sinkt die Risikobereitschaft, erworbenes Wissen wird zu Schutzwissen, „negative Identität“ (217) wird hinter sich gelassen, Negativität erscheint als „Narben des Lebens“.

Oser und Spychiger weisen nach, dass „grosse Fehler“ (hier bewegen wir uns nahe am Scheitern) auch den Charakter von kritischen Lebensereignissen aufweisen können und dadurch tief greifende Einsichten oder Verhaltensveränderungen bewirken können (215), dass Emotionen (Schuld, Scham, Reue,...) ein wesentliches Element des Fehlerlernens ist und dass eben paradoxerweise das Gefühl, etwas **nicht** getan zu haben, besonders stark und lange anhält (217)

Im weiter oben genannten Bericht von Fehlern in der Medizin wird eine Ärztin zitiert, welche als Studentin in einer Praxis bei einer Massenkarambolage um Hilfe gebeten wurde und diese mit der Ausrede eines „dringenden Notfalles“ ausschlug; sie schildert eindrücklich, wie sie nach vielen Jahren immer noch mit schlechten Gefühlen das Befahren besagter Unfallstrasse unterlässt.

## 6. Scheitern in der Führung

Es stellt sich die Frage, ob das Handlungsfeld Führung nicht speziell „anfällig“ ist auf sicherheitsbietende Wirkungsversprechen. Viele einschlägige Büchertitel sprechen

diesbezüglich Bände<sup>4</sup>: Manager sollten zu Leaders oder Agenten des Wandels werden, wer dafür nicht über die geeignete „change“- Vision verfügt, oder zumindest diesen Eindruck hinterlassen kann, hat im Topmanagement nichts verloren.

Wenn die Vision sich nicht einstellt, war sie falsch; personifiziert mit dem Leader oder dem spezifischen Managementkonzept kann sie dann umgehend entsorgt werden. Deshalb wohl füllt sich die scheinbar sicherheitsproduzierende Werkzeugkiste für Managementtechniken zusehends (Qualitätskonzepte, Wissensmanagement, Benchmarking, Balanced Scorecard, etc.), gleichzeitig existiert eine Flut von Führungsansätzen sowie eine offensichtliche Hochkonjunktur von erfolgreichen Einzelbiographien (Body Shop, Bill Gates,...). Da kann schon der Verdacht aufkommen, dass die Angst vor Scheitern allgegenwärtig ist und eine Art von „Ungewissheitsabsorption“ im Gange ist; auch wenn sich im Bereiche der Literatur zur Führung äusserst wenig explizite Aussagen zu Misserfolg und Scheitern finden, es sei denn, es handle sich um biographisch-literarisch verarbeitete Bekenntnisberichte über grundsätzliches Scheitern<sup>5</sup>. Obwohl sich Führungspersonen sich auf Glatteis bewegen, riskant leben. Unablässig erscheinende Medienberichte von rollenden CEO-Köpfen und hoffnungsträchtigen neuen „Rettern“ auf der Führungsetage weisen daraufhin.

Wenn Schwierigkeiten oder Misserfolg und deren Bewältigung in einschlägigen Fachbüchern zum Thema werden, tun sie dies meist im Rahmen nichtssagender Rezepte<sup>6</sup>, welche versprechen, die Sache schnell in den Griff zu kriegen.

Führungspersonen leben riskant, bewegen sich auf dünnem Eis; gleichzeitig füllt sich die ihnen angebotene Werkzeugkiste zusehends mit scheinbar sicherheitsproduzierenden Techniken und Instrumenten. Die in Kapitel Phänomene der Risikovermeidung, der Rationalitätslücken und der sicherheitsbietenden Ästhetisierung kulminieren offensichtlich in der Führungsrolle.

Vorhandene Kompetenzen von Führungspersonen treffen zudem mehr oder weniger günstig auf den in den Organisationen jeweilig notwendigen Bedarf; diese „Passungs“- Voraussetzung steigt als Notwendigkeit mit der Beschleunigung der organisationalen Veränderungsdynamik. Scheitern muss so eigentlich alltägliche Erfahrung werden – ausser das Profil von Führungspersonen falle wieder in eigenschaftstheoretisch orientierte Denkweisen zurück, gemäss derer nur charismatische „Super“- Leaders Komplexität bewältigen können (Erfahrungen zeigen, dass hochgejubelte Hoffnungsträger schnell und tief stürzen können). Einiges weist daraufhin, denn Scheitern ist explizit kein Thema in der Führungs- und Managementliteratur, dafür sind jedoch etliche Komplexitätsphänomene mit den Begriffen Ambivalenz, Dilemma und Paradoxie beschrieben die qualitative Art und Weise des Umgangs mit diesen genannten Phänomenen macht dann gemäss den meisten Modellen die spezifische Kompetenz einer Führungskraft aus. Bezüglich des subjektiven Umganges mit Scheitern und Misserfolg kann – ausgehend von vorliegenden Untersuchungen davon ausgegangen werden, dass das weiter oben beschriebene Konzept der assimilativen und akkommodativen Strategien im Umgang mit

---

<sup>4</sup> Einige Titel in Buchhandelregalen Ende 2005 heissen: „Der Weg zu den Besten“, „Kardinaltugenden des effektiven Führens“, „Einfach managen“, „Simply better“, „Führen ohne Drama“, „Leadership for everyone“. Unter dem Schlagwort „Management“ sind bei Amazon.de Mitte 2006 17 539 Bücher in Deutsch lieferbar und 101384 Bücher in Englisch (über doppelt soviel wie Winfried Weber in seinem Buch „Innovation durch Injunktion“ aus dem Jahre 2005 etwa ein Jahr davor, also 2004 zählt)

<sup>5</sup> Der französische ehemalige Automanager Goeudevert schrieb beispielsweise ein Buch mit dem Titel „Wie ein Vogel im Aquarium – aus dem Leben eines Managers“ (1996)

<sup>6</sup> Beispiel für eine vorgeschlagene Strategie: „TOK - Transparenz, Offenheit und Konsequenz“, in Goldfuss 2004, S. 11)

Scheitern oder drohendem Scheitern gut auf Führungspersonen transferierbar ist. Zudem scheinen Scheitererfahrungen durch mehr oder wenig stark Emotionen (wie Enttäuschung und Ohnmacht) begleitet.

## 7. Scheitern in der Beratung

Der Boom der Beratung<sup>7</sup> und der Beratungsliteratur, welcher nach Helmstetter (1999, S.63-75) mit einem Verlust des „Kontingenzschutzes“ in der Moderne zusammenhängt, stützt unsere Thesen der Dynamik von Sicherheitsproduktion, scheint jedoch trotzdem zur Neige zu gehen: Bis vor kurzem durften Beratungsfirmen unhinterfragt schlüssige Erklärungs- und Handlungsmodelle zur Verfügung stellen, Komplexitätsreduktionshilfe bieten und Sicherheit verkaufen. Je mehr Optionen für das Handeln bestehen, desto mehr Reflexion bräuchte es für Entscheidungen, diese wurde offensichtlich mit entlastender Delegation von Entscheidungen kompensiert; bezüglich den Beratungskonzepten liess sich ein regelrechtes „Lösungsfieber“ konstatieren, für jede Problemlage schien es passende Problemlösungen geben, ohne die Probleme zeitraubend diagnostizieren zu müssen.

Jedoch hat sich Ernüchterung hinsichtlich der Wirksamkeit von Beratung breit gemacht. Im Alltag wird uns das ständige Scheitern von (durch Berater/innen vertretene)

Veränderungsbemühungen vor Augen geführt.

Gelegentlich halten Berater/innen auch ihren Kopf für Fehler ihrer Auftraggeber hin.

Berater/innen und Berater stehen genauso wie Führungskräfte unter (öffentlichem) Erfolgsdruck, Scheitern ist jedoch in diesem Berufsfeld beinahe nicht thematisiert – vielleicht auch, weil dieses den Klienten, hier zum Beispiel den Führungspersonen, delegiert werden kann? Zugegebenermassen wäre die Bewusstheit der Scheitermöglichkeit gerade für die Beraterrolle paradox, weil diese ja explizit der Scheiterprävention oder –verhinderung dienen soll.

Man kann hingegen annehmen, dass Beratungsfachleute unter reflexiver Distanznahme in der Lage sind, komplexe Situationen zu analysieren und Hilfe bei der Reduktion dieser Komplexität zu bieten.

Ebenso lässt sich davon ausgehen, dass im Bereich der pädagogischen Organisationsberatung die weiter oben beschriebene „Pädagogisierung“ von organisationalen Prozessen durch das Konzept der Organisationsentwicklung mitproduziert wird und wirksam ist.

Gleichzeitig ist es denkbar, dass Beratungspersonen im pädagogischen Feld durch die häufige berufliche „pädagogische Sozialisierung“ und den typisch beraterisch-therapeutischen und dialogisch orientierten „face to face“ – Bezug die organisationale Dynamik eher vernachlässigen.

Mit Scheiterern und Gescheiterten (beraterisch) zu arbeiten – und dabei allenfalls gut und erfolgreich zu sein – heisst offensichtlich noch lange nicht, in der Lage zu sein, das eigene Scheitern zu deuten und integrieren zu können. Auf alle Fälle dürfte es interessant sein, zu erfahren, was Beratungspersonen unter eigenem „Scheitern“ verstehen.

---

<sup>7</sup> Mc Kinsey hatte 1962 in Europa – ausser Grossbritannien – ganze fünf Berater unter Vertrag, 1996 erwirtschaftete die Consultingbranche in den USA Honorare im Umfang von 0,5% des Bruttoinlandproduktes (vgl. Weber 2005, S.18).

## 8. Scheitern in Organisationen: Ästhetisierung und Diabolik

Ein kleiner Exkurs zu einer ähnlichen Dynamik im organisationalen Kontext:

Aus organisationssoziologischer Sicht beschäftigen sich Kühl und Bardmann je mit dem Unplanbaren in Organisationen. Eingängige Konzepte gehen nach Kühl von plan- und steuerbarem Wandel aus, konkrete Veränderungsprozesse jedoch sind von Widerstand und Paradoxien geprägt (vgl. Kühl 2000). Organisationen funktionieren «subjektiver» (Weick 1995) oder „diabolischer“ (Bardmann 1994) als ihnen zugetraut wird oder als wir wahr haben wollen.

Kühl schreibt hier (2002, S. 110) von «Rationalitätslücken» (Dilemmata, Paradoxien, Widersprüche) in Organisationen, welche schnell und ohne Nachhaltigkeit durch das Versprechen eines mittels eines Beratungsprozesses zu erreichenden «schöneren Bildes» der Organisation «gefüllt» werden sollen. Damit wird einer Ästhetisierung Aufschub geleistet, welche mit der Dynamik und Mehrdeutigkeit in Organisationen wenig zu tun hat. Das Schöne, das Gute und das Wahre leiten dann die Hoffnungen auf die Zukunft, während in der Gegenwart „der Teufel tobt“.

Es könnte schon beinahe vermutet werden, dass die „Totalisierung“ der sicherheitsstiftenden Konzepte (zum Beispiel der Qualitätsentwicklung) mit der Höhe der „unordentlichen“ Spannung zunimmt, die Nichtrealisierbarkeit mit dem Anspruch auf Optimierung und Maximierung wächst, angestrebte Null-Fehler-Kultur Fehler erst recht ins Zentrum rücken lässt, was wiederum die Totalisierung vorantreibt, oder anders formuliert: je höher der „göttliche“ Einheits- und Harmonieanspruch, desto stärker die alltägliche „Diabolik“ (vgl. Bardmann 1994, S.9ff), je stärker die Ästhetisierung der Zukunft, desto defizitärer die Wahrnehmung der Gegenwart und desto abgewerteter die Vergangenheit (vgl. Luhmann 2000, S. 340 und Thomann 2004, S37). Totalisierungen sind nachweisbar unrealisierbar und dienen offensichtlich trotzdem als Handlungsmaximen

Enttäuschungen und Scheitererfahrungen sind so vorprogrammiert.

Diese Dynamik würde auch die beobachtbare Überschwemmung des Ratgebermarktes (die einschlägige Literatur boomt wie noch nie zuvor) als Reaktion auf Unübersichtlichkeit und Desorientierung erklären\*.

Beide Autoren (Kühl und Bardmann) schlagen vor, sich vermehrt der „Diabolik“ oder den Latenzen und ihrer Funktionalität zuzuwenden, also denjenigen Phänomenen oder Menschen, welche nicht nach dem Masterplan funktionieren.

Damit würde im Sinne der Enttabuisierung der Raum geöffnet, sich über Scheitererfahrungen oder Scheiterbefürchtungen auseinandersetzen zu können, verpasste Qualitätsziele zu thematisieren, Stolpersteine genauer anzuschauen.

Karl E. Weick (1995) ist einer der wenigen Autoren im Bereiche der Literatur über organisationale Prozesse, welcher explizit über „Scheitern“ von Organisationen schreibt:

*„Ist jemals eine Organisation deshalb am Überleben gescheitert, weil sie etwas Wichtiges vergessen hat? Es ist wahrscheinlicher, dass Organisationen deshalb scheitern, weil sie zu vieles zu lange im Gedächtnis behalten und fortfahren so zu tun, wie sie es schon immer getan haben.“ (1995, S.320)*

oder wieder mit den Worten von Weick:

*„Eine der Hauptursachen für das Scheitern von Organisationen ist ein Mangel an Bildern bezüglich dessen, was vor sich geht, ein Mangel an Zeit, die der Produktion solcher Bilder gewidmet sind und ein Mangel an Vielfältigkeit im Handeln zur Bewältigung veränderter Bedingungen.“ (ebd. S.355)*

Weick führt des Weiteren aus, dass die gespeicherte Information in den meisten Organisationen als „heilig“ gilt und früheres Wissen dadurch nicht diskreditiert werden dürfe (ebd. S.321).

Eine solche Risikovermeidung führt nicht selten zu einem Absicherungsaufwand, welcher Sicherheit suggeriert, währenddessen jedoch alle Organisationsmitglieder insgeheim wissen, dass – gerade bei allgegenwärtigem Produktionsdruck - nur unter ständiger Verletzung der sicherheitsgebietenden Regeln Ergebnisse erzielt werden (vgl. Wimmer 1993); formale Rhetorik reibt sich hier mit informeller Realität. Dahinter steckt die fatale Überzeugung, Risiken liessen sich verhindern, wenn „professionell“ vorgegangen wird. Das allfällige Schadenereignis ist dann immer ein Fehler (vgl. Wimmer 1993).

Dabei könnte laut Weick die Ambivalenz kurzfristig die Anpassung und langfristig das Überleben garantieren (S.346), Paradoxien könnten als Promotoren für Systembewegung verstanden werden und das Immunsystem der Organisation stärken.

Diese Einschätzung deckt sich mit systemtheoretischen Überlegungen, nach welchen Organisationen ursprünglich eigentlich da wo Ungewissheit herrschte mit dem Zweck der Ungewissheitsabsorption und der Rationalisierung eingeführt wurden; die spätere Tendenz zur Bürokratisierung und zur Formalisierung rief jedoch die Komplexität und die Widersprüche, welche man zu beherrschen glaubte, paradoxerweise wieder zurück (vgl. Baecker 1994, S.19). So schafft, die Institution, welche man zur Komplexitätsreduktion geschaffen hatte, neue Komplexität.



## 9. Sieben Diskussionsthemen/-anregungen

- Was verstehen wir selber unter „Scheitern“?
- Wie metaphorisieren wir in unserer Alltagssprache „Scheitern“ (vgl. Kap. 3.2.)?
- Teilen wir die Meinung, dass unsere Gesellschaft sich zur Risikogesellschaft entwickelt, Scheitern damit allgegenwärtig wird und wir (und unsere KlientInnen) dafür zunehmend selber Verantwortung tragen sollen? Welche Bedeutung hat dieser Umstand für unsere beraterische Arbeit (vgl. Kap. 3.4. und 3.6.)?
- Inwiefern stehen wir in unserer (beraterischen) Arbeit unter Erfolgsdruck? Wer definiert bei unserer Arbeit Erfolg - oder Misslingen/Scheitern (vgl. Kap. 3.6.)?
- Erleben wir in unserem Arbeitsumfeld so etwas wie eine „Kultur des Scheiterns“ (vgl. Kap. 2.)?
- Was sagen wir zu der These, dass wir und unsere beraterischen Konzepte der „Sicherheitsproduktion“ (Orientierung bieten) dienen? Spüren wir den Druck des „Hoffnungsprogrammes“ der beraterischen Arbeit (vgl. Kap. 6 und 7.)?
- Ist im organisationalen Rahmen die weiter oben beschriebene „Ästhetisierung“ zum Scheitern verurteilt? (Kap. 8.)?

## Literatur

- Backert, W.: Kulturen des Scheiterns: Gesellschaftliche Bewertungsprozesse im internationalen Vergleich S.63-77 in Junge Lechner
- Baecker, D.: Plädoyer für eine Fehlerkultur, in: Organisationsentwicklung 2/2003 Zürich, S.24-29
- Bardmann, T.M.: Wenn aus Arbeit Abfall wird – Aufbau und Abbau organisatorischer Realitäten, Frankfurt am Main, 1994
- Bauer, R.: top oder flop: Geschichten vom Scheitern, Hamburg 2003, in [www://km21.org](http://www.km21.org)
- Beck, U.: Risikogesellschaft – auf dem Weg in eine andere Moderne Frankfurt 1996
- Bonss, W.: Vom Risiko - Unsicherheit und Ungewissheit in der Moderne, Hamburg 1995
- Boothe, B., Marx, W. (Hrsg.): Panne – Irrtum – Missgeschick Huber Bern 2003
- Bruckner, P.: Verdammt zum Glück – der Fluch der Moderne, Berlin 2002
- Brüderl, L. (Hrsg.): Belastende Lebenssituationen-Untersuchungen zur Bewältigungs- und Entwicklungsforschung Weinheim/München 1988
- Carver, Charles, S. und Scheier, Michael, F.: Three human strengths, in: Aspinwall, L.G., Staudinger, U.M.. (Hrsg.): A psychology of human strengths. American psychological association 2003
- Coring, Ch et al: Das Buch des Scheiterns, taz verlags- und vertriebs GmbH Berlin Berlin 2003
- Daams, A. (Hrsg.): Scheitern Anthologie zum Wettbewerb „Scheitern 2002“, edition anderswo, Kleve 2002
- Dederich, M.: Menschen mit Behinderung zwischen Ausschluss und Anerkennung, Bad Heilbrunn 2001
- Doehlemann, M.: Absteiger. Die Kunst des Verlierens, Frankfurt 1996
- Elgeti, R.: Kreativität und Scheitern als Dimensionen der Freiheit, S.53-67 in Schlösser Gerlach
- Fischli, P., Weiss, D.: Findet mich das Glück? Köln 2005
- Francia, L.: Spielend Scheitern – Leitfaden für Frauen mit 13 Tips zum Misserfolg, Verlag Frauenoffensive München 1990
- Girsberger, E.: Abgewählte Frauen an der Macht leben gefährlich Xanthippe Verlag Zürich 2004
- Groebel, J., Clermont, Ch.: Die Tugend der Orientierungslosigkeit, Reinbek bei Hamburg 1999
- Gumbrecht, H.U., Pfeiffer, K.L.: Paradoxien, Dissonanzen, Zusammenbrüche Suhrkamp Verlag 1991 Frankfurt a.M.
- Helling et al: Fehler richtig geplant – ein Ratgeber für den kreativen Fehlplaner, Düsseldorf 1987
- Jeggle, U.: Scheitern lernen, S.221-236 in Zahlmann Scholz
- Junge, M., Lechner, G.(Hrsg) : Scheitern – Aspekte eines sozialen Phänomens, Wiesbaden 2004 VS Verlag für Sozialwissenschaften
- Junge, M.: Scheitern: ein unausgearbeitetes Konzept soziologischer Theoriebildung und ein Vorschlag zu seiner Konzeptualisierung S.15-32, in Junge/Lechner 2004
- Kazis, C. (Redaktion): Schiffbruch, Bauchlandung, Flop und Co: Vom Wert des Scheiterns, Sendung Doppelpunkt DRS vom 23.5.2006 (CD), Zürich 2006
- Klüppelholz, W.: Von der Weisheit des Scheiterns, in Schnell, R. (Hrsg.) : Das Scheitern..., S.92-96

Kraft, H.: Sich voran scheitern - zur Dialektik von Scheitern und Grössenphantasien im kreativen Prozess, S.149-159 in Schlösser Gerlach

Kriz, J.: Versagen: Disaster oder Aufbruch S.163-176: in Boothe et al

Kühl, S.: Das Regenmacher-Phänomen. Widersprüche und Aberglaube im Konzept der lernenden Organisation, Frankfurt am Main 2000

Lechner, G.: Soziologie des Scheiterns – ein romantisch archäologischer Versuch s.33-46

Meueler, E.: Kreativität und Scheitern, S.221-253 in Zahlmann Scholz

Meueler, E.: Lob des Scheiterns, Hohengehren 2001

Nuber, U.: Die Kunst, richtig zu scheitern, in Psychologie heute Ausgabe Januar 2004, S.-20-27

Oelkers, J.: Erziehung als Paradoxie der Moderne, Weinheim 1991

Onken, J.: Eigentlich ist alles schief gelaufen, München 2005

Oser, F., Spychiger, M.: Lernen ist schmerzhaft. Zur Theorie des Negativen Wissens und zur Praxis der Fehlerkultur Beltz Weinheim/Basel 2005

Rasch, J.: Vom Scheitern und Gelingen, S.295-324 in Bühren Rolf

Scheich, G Positives Denken macht krank. 1997 Eichborn, Schüle, C.: Die Diktatur der Optimisten. Die Zeit, 25.Ausgabe 2001. Online unter Psychotherapie.de

Schlösser, A.-M., Gerlach, A. (Hrsg.): Kreativität und Scheitern, Giessen 2001

Schnell, R. Heft 119 Zeitschrift für Literaturwissenschaft und Linguistik Metzler Stuttgart/Weimar 2000 Thema:Das Scheitern (Hrsg. Ralf Schnell)

Scholz, S.: Die Show des Scheiterns und der Club der Polnischen Versager – Der (neue) Diskurs der Gescheiterten in Zahlmann Scholz

Sennett, R.: Der flexible Mensch, Berlin 2000

Tarr, I.: Das Donald Duck Prinzip – Scheitern als Chance für ein neues Leben, München 2006

Ungaretti, G.: Gedichte. Uebersetzung von Ingeborg Bachmann Frankfurt am Main Suhrkamp 1961

Von Moos, P. (Hg.): Der Fehltritt. Vergehen und Versehen in der Vormoderne Böhlau Verlag Köln Weimar Wien 2001

Wehner, Th., Mehl, K.: Ueber die Vitalität fehlerhaften Handelns und den vermeintlichen Gegensatz zur Unfall- und Sicherheitsforschung (S.107-126) in Boothe et

Wehner, T., Mehl, K.: Gut gefehlt heisst was gewonnen?, in: Profile, Internationale Zeitschrift für Veränderung, Lernen, Dialog Köln 9/2005, S.25-31

Wentura, D.: Verfügbarkeit entlastender Kognitionen, Weinheim PsychologieVerlagsUnion 1995

Werner Klüppelholz: Von der Weisheit des Scheiterns S.92-96 in Heft 119 Hrs Schnell Interview 2000 im Netz mit dem Tessiner Komponisten Nadir Vasseau (Pro Helvetia. Herausgegebene Portraits von CH-Komponisten

Von Thadden, E.: Schief gegangen: Das Leben, in; Die Zeit vom 17.3.2005

Zahlmann, St., Scholz, S. (Hrsg.): Scheitern und Biographie, Giessen 2005

Zahlmann, St.: Sprachspiele des Scheiterns – eine Kultur biographischer Legitimation S.7-31: in Zahlmann Scholz

Zschirnt, Ch.: Keine Sorge, wird schon schief gehen – Von der Erfahrung des Scheiterns – und der Kunst damit umzugehen, München 2005