

(Produktives) Scheitern in der Hochschulbildung

Referat AGAB vom 26.11.2013

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

Gerit Thomann¹

1. Einleitung - persönliche Ausgangslage

Wenn ich mich an zentrale und wegweisende Situationen in meiner eigenen Berufs- und Studienlaufbahn - sei es als „gescheiterter Gymnasiast“, als langjähriger Lehrer von schwierigen Jugendlichen, 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, in linearen Laufbahnszenarien, in Managementratgebern und vielem mehr 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 Hoffungsprogramm 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.

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 – beispielsweise durch den Genuss von Beratungen - lernbar ist, scheint offensichtlich nicht so einfach zu beantworten zu sein.

Ich gehe in meinen Ausführungen 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

¹ Grundlage des Referatstextes ist das Buch „Produktives Scheitern“ von Gerit Thomann (erschienen 2008 im hep-Verlag Bern)

ohne Umwege effizient geplant sein, gleichzeitig existiert aber ein unheimlich reiches und divergierendes Angebot an Lebensentwürfen, welches Umbrüche, Umwege und Perspektivenwechsel ermöglicht und provoziert.

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 gehe somit gemäss den oben ausgeführten Überlegungen davon aus, dass gerade in erfolgsorientierten Kontexten 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)² und Hurrelmanns Sozialisationstheorie³, „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.

Diese Veranstaltung heute erachte ich als hoffnungsvollen Beitrag auf dem Wege der produktiven Nutzung von Scheiterphänomenen.

3. Das Scheitern

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

EU-Gipfel scheitern, Friedensbemühungen, soziale Reformen, Schulprojekte, Ehen, Lebensentwürfe, Studien- und Laufbahnplanungen 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 (Hochschulen), aber auch Gesellschaften und Kulturen.

² 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.

³ 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.

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

Scheitern meint was Grundsätzlicheres, Unumkehrbareres als Misserfolg oder Misslingen. Scheitern ist immer auch eine Frage der jeweiligen Perspektive, des Standortes, der sozialen Konstruktion und steht ganz am anderen Ende vom steten Erfolg.

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? Eine Paradoxie: Wir wollen nicht scheitern und trotzdem fasziniert es uns.

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, „von einer Website einer Beratungsfirma blinkt mir der Satz: „Scheitern als Lebenskunst auf dem Weg zum Erfolg“ entgegen. Vor ca 5 Jahren 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 einigen 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 in den letzten 10 Jahren Bücher mit dem Titel „Scheitern mit Erfolg“, „Sinnvoll Scheitern“, „Schöner Scheitern“, „Gescheiter scheitern“ u.v.m. auf den Markt gekommen. Darunter sind auch sehr eindrückliche 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 2003 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 (Beispiel: Geschichte des Mikrowellenherdes) .

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. Ziel solcher Überlegungen könnte sein, spezifische Orte und Stellen – eigentliche Weggabelungen aufzusuchen – an welchen Skizzen von zukünftigen Modellen oder Plänen noch komplex genug sind, bevor sich diese Modelle verdichtend und in unserem Falle „scheiternd“ erstarrend reduzieren würden. Weil Scheitern häufig erst den Schluss eines Weges repräsentiert, der vorerst erfolgversprechend zu sein schien.

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 Schiffbruchsmetapher:

*„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 Verstärkung 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 geschlechtsdiffernten 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.*

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.

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.

3.5. Scheitern als Deutung: Perspektive und Konstruktion

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

Scheitern erhält erst Konturen auf der Grundlage der Dichotomisierung „Erfolg-Misserfolg“.

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 verstanden werden.

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. Die Wahrscheinlichkeit des Scheitern erhöht sich damit.

Damit werden die verschiedenen Perspektiven der Bewertung von Handlungen, Situationen oder Phänomenen, welche als „Scheitern“ (oder als „Gelingen“) bezeichnet werden, deutlich:

- **Perspektive der individuellen Norm**
Je nach Höhe der Anspruchsetzung und Relevanz des Zieles, dessen Bedeutsamkeit und den jeweiligen vorhandenen Ressourcen für die Zielerreichung kann bilanzierend von „Scheitern“ (oder „Erfolg“, resp. „Gelingen“) gesprochen werden.
- **Perspektive der kollektiven Norm**
Die Bewertung eines Handelns oder einer Situation als Scheitern unterliegt kulturellen Normen, ebenso wie die gegebene oder genutzte Möglichkeit, aus dem Scheitererfahrungen zu lernen. Sich gegen vorherrschende Normen zu richten, kann anstrengend sein.
- **Zeitliche Perspektive**
Da individuelle sowie kollektive Normen in der zeitlichen Dimension einem Wandel unterliegen können, wird die Überführung von „absolutem“ zu „graduellem“ Scheitern unter bestimmten Bedingungen möglich; in der Rückschau werden Phänomene (beispielsweise bilanzierend) plötzlich anders bewertet und gedeutet.

3.6. Scheitern als Handlung

Der Handlungstheoretiker 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.

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.

3.7. 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 10-20 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

a) Erklärungen des Scheiterns als Fehlleistung, welche verhinderbar gewesen wäre (z.B. durch bessere Planung)

und

b) 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 repräsentieren⁴.

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. Eine Art von optionaler Planung.

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.

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 (Picasso-Biografie von Francoise Gilot).

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

⁴ 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).

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))

Wie entstehen solche Umdeutungen?

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.

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 Ablöses, 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. Das kann durch Bilanzierung, Tendenz zu günstigen Vergleichen, Anspruchsregulationen oder positiven Neben- und Umdeutungen geschehen.

Die Akkommodation ermöglicht somit einerseits eine Perspektivenerweiterung und repräsentiert gleichzeitig einen Schutzmechanismus, um bei negativen Erlebnissen, Verlusten etc. nicht depressiv und handlungsunfähig zu werden. Damit eben nicht zu viel absolutes Scheitern bleibt...

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 oder gewagt zu haben, besonders stark und lange anhält (217)

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“.

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. Die akkommodative Umdeutung ist hier – vielleicht glücklicherweise – bisher nicht gelungen, das Scheitern ist sozusagen „absolut“ geblieben.

Was hat das nun alles mit dem Thema Scheitern in der Hochschulbildung oder mit Ihnen zu tun, werden Sie sich fragen....

5. Scheitern im Bildungskontext

Wenn wir nun in einem weiteren Schritt bei solchen Überlegungen die Kontextsicht wieder erweitern und auf den Bildungsbereich Bezug nehmen, lässt sich fragen, ob die anfangs beschriebenen gesellschaftlichen Spannungsfelder (z.B. zwischen Pluralisierung in Bezug auf Scheitermöglichkeiten und Sicherheitsproduktion) nicht noch potenziert werden: Formalisierte Bildungswege setzen immer Fortschritt, Aufstieg und Entwicklung zum potentiell Guten sowie das Erreichen von Zielen voraus, das Gelingen von Bemühungen ist – auch für die Legitimierung der Bildung selber - von zentraler Bedeutung, allfälliges Scheitern wird nicht in Kauf genommen, eine „Kultur des Scheiterns“ hat hier mit Schwierigkeiten zu rechnen, scheinbare Planbarkeit wird als Illusion aufrechterhalten, der Anspruch passt nie zur Wirklichkeit. Ausser das Scheitern der einen legitimiere den Erfolg der anderen. Wie steht es dann mit der Pluralisierung von Bildungswegen in der Höheren Bildung und deren Auswirkungen auf die Interpretation von Scheitern?

Ist das Scheitern derjeniger, welche keinen formalen Bildungsabschluss erreichen, vergleichbar mit dem Scheitern derjeniger, welche keinen Zugang zur Hochschulbildung erhalten oder mit dem Scheitern von Studienabbrechern?

Wenn Zugänge, Aufstiegsmöglichkeiten und Optionen sich vermehren, vermehren sich auch Übergänge, Abgänge und Abstiege.

Laufbahnen sind immer weniger linear.

Studienstrukturen dagegen suggerieren Berechenbarkeit und Kohärenz.

Eine Paradoxie?

5.1. Organisationale Dynamik: Ästhetisierung und Diabolik

Nun finden Bildungsprozesse ja zu einem grossen Teil in institutionellen und organisationalen Kontexten statt (in Ihrem Kontext sind das Hochschulen oder Mittelschulen). Gerade Bildungsorganisationen scheinen besonders anfällig auf Gelingensansprüche und Strukturdiskussionen zu sein: Lücken und Ungereimtheiten (wie Dilemmata, Paradoxien oder Ambivalenzen) sollen möglichst schnell und gründlich durch das Versprechen eines zu erreichenden «schöneren Bildes» der Organisation «gefüllt» werden.

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 (Beispiel: Qualitätsentwicklung, ev. Bologna, ev. Kompetenzorientierung mit der Orientierung an learning outcomes, das Ranking-Fieber uvm) 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).

Dahinter steckt die fatale Überzeugung (da sind uns die Risikoforscher voraus), Risiken liessen sich verhindern, wenn reibungslos und „professionell“ vorgegangen wird. Das allfällige Schadenereignis ist dann immer ein Fehler. Eine solche scheinbare Risikovermeidung führt nicht selten zu einem Absicherungsaufwand, welcher Sicherheit suggeriert, währenddessen jedoch alle Organisationsmitglieder insgeheim wissen, dass –

gerade bei allgegenwärtigem Druck - nur unter ständiger Verletzung der sicherheitsgebietenden Regeln Ergebnisse erzielt werden. Studierende haben schon längst Strategien entwickelt um neue Strukturen zu bewältigen – auch wenn solche Kompetenzen in keinem Kompetenzprofil zu finden sind.

Eingängige organisationale Change-Konzepte gehen von plan- und steuerbarem Wandel aus, konkrete Veränderungsprozesse jedoch sind von Widerstand und Paradoxien geprägt. Organisationen funktionieren «subjektiver» (Weick 1995) als ihnen zugetraut wird oder als wir wahr haben wollen.

Ich bin überhaupt nicht der Meinung, dass der viel diskutierte aktuelle Fall an der Universität Zürich einfach so hinzunehmen sei; mich irritiert eher die Überraschung darüber, dass so etwas möglich ist und die Überzeugung, dass es grundsätzlich verhinderbar sei.

6. Scheitern in der Beratung

Wie verhalten sich nun Systemvertreterinnen und Systemvertreter in einer solchen Dynamik. Lehrende oder Führungspersonen oder aber Beratende, zum Beispiel Studienberaterinnen und Studienberater?

Die beobachtbare Überschwemmung des Ratgebermarktes (die einschlägige Literatur boomt wie noch nie zuvor) kann als Reaktion auf Unübersichtlichkeit und Desorientierung erklärt werden.

Der Boom der Beratung⁵ und der Beratungsliteratur, welcher mit einem Verlust des „Kontingenzschutzes“ in der Moderne zusammenhängt, stützt unsere Thesen der Dynamik von Sicherheitsproduktion.

Bezüglich vielen Beratungskonzepten lässt sich ein regelrechtes „Lösungsfieber“ konstatieren.

Welches Spiel spielen wir Beraterinnen und Berater dabei? Lassen wir uns als Sicherheitsproduzenten instrumentalisieren und/oder nehmen wir die Rolle der Scheiterbewältigungsunterstützung, indem wir ein starres System kompensieren? Oder tun wir beides? Versprechen wir zum einen zu viel und sind wir zum anderen mitverantwortlich für das Scheitern unserer Klientensysteme? Gehen wir mit diesen auch unter? Oder sind wir nicht viel eher gescheitert, wenn wir es nicht geschafft haben, Risiken einer Entwicklung zu thematisieren, im Sinne einer Enttabuisierung der Raum zu öffnen, sich über Scheitererfahrungen oder Scheiterbefürchtungen auseinandersetzen zu können, Stolpersteine genauer zu analysieren, Ambivalenzen zu beleuchten?

Berater/innen und Berater stehen genauso wie Führungskräfte unter Erfolgsdruck, Scheitern ist in diesem Berufsfeld beinahe nicht thematisiert – vielleicht auch, weil dieses den Klienten - zum Beispiel den Studierenden - delegiert werden kann?

Zugegebenermassen wäre die Bewusstheit der Scheitermöglichkeit gerade für die Beraterrolle paradox, weil diese ja explizit der Scheiterprävention, –verhinderung oder -bewältigung dienen soll.

⁵ 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).

Was sind denn nun Erfolgskriterien zum Beispiel für eine Studienberatung: Die Niedrigkeit der Scheiter (sprich Abbrecher-)quote von Studierenden oder der Umstand dass die meisten gescheiterten Studierenden in späteren Lebensphasen ihr Scheitern als graduell bezeichnen und sie diesen Umstand auch auf die Wirkung der Beratung beziehen können?

Es gäbe da noch weitere Unklarheiten:

7. Fragen

- **Scheitern mehr Studierende seit der Bologna-Einführung?**
Ich muss Ihnen ehrlicherweise gestehen, dass ich nach einer Sichtung der bestehenden Umfragen der letzten Jahre in Bezug auf Abbrecherquote – wenn denn Abbrechen als Scheitern verstanden wird - nicht auf eindeutige Ergebnisse stosse
- **Wenn ja, wäre dann die neue Studienstruktur dafür verantwortlich? Entlastet dieses Bild von Bologna die Gescheiterten?**
- **Oder ist die Bologna-Struktur so kohärent und konsistent, so ästhetisch vollkommen und sicherheitsorientiert, dass Scheitern eigentlich gar nicht mehr möglich sein sollte und wer dann noch scheitert, wirklich selber dafür verantwortlich (und somit seines Unglückes Schmied ist) ist?**
- **Wie fühlt sich ein Scheitern bei gegenwärtigen Studierenden an? Existieren Gruppierungen von Bologna-Geschädigten, welche ihr Scheitern sozusagen produktiv reflektierend bewältigen? Was erzählen sie sich?**
- **Kann es sein, dass das Scheitern von Studierenden häufiger als graduell zu bezeichnen ist als früher und weniger mehr als absolut oder entlasten sich Systeme und Systemvertreterinnen und Systemvertreter mit dieser Denkweise?**
- **Was sagen wir zu der These, dass wir und unsere beraterischen Konzepte mehr der „Sicherheitsproduktion“ als der Anregung dienen? Spüren wir den Druck des „Hoffnungsprogrammes“ der beraterischen Arbeit ?**

Fragen über Fragen....

Gerit Thomann, 26.11.2013

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.: Verdammte 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 archaischer 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