

---

# Scheitern in der Führung

## Eine Option?

Gerit Thomann, Theo Wehner und Christoph Clases

---

### Zusammenfassung

Im vorliegenden Beitrag wird Scheitern im Führungshandeln grundsätzlich als eine Option darstellt. Definiert wird Scheitern als das Erleben der Unmöglichkeit, ein identitätsstiftendes Motiv zu realisieren: Scheitern verweist damit auf die Verunmöglichung der Zielerreichung, Fehler, Irrtümer und das Misslingen hingegen auf die Verfehlung eines antizipierten Ziels. Wer identitätsstiftende Motive nicht kennt, kann – in der Logik dieser Begriffsverwendung – nicht scheitern. In der Folge wird zwischen *graduellem* und *absolutem* Scheitern unterschieden, es wird weiter zwischen den *akkommodativen* und *assimilativen* Bewältigungsformen unterschieden, um die konzeptionellen Ansätze dann an Interviewaussagen von Führungskräften zu exemplifizieren. Die von Thomann (2008) geführten Tiefeninterviews kreisten um die Aspekte „Scheiterverständnis“, „Erfahrungen von Scheitern“ und „Bewältigungsstrategien“. Drei Folgerungen für die Praxis werden gezogen: 1.) *Das Scheitern enttabuisieren*, 2.) *Starre und tradierte Organisationsbilder de-stabilisieren, Instabilität gestalten* und 3.) *Möglichkeiten und Gefäße schaffen für Umdeutungs- und Reflexionsprozesse*.

---

G. Thomann (✉)

ZHE - Zentrum für Hochschuldidaktik und Erwachsenenbildung, Pädagogische Hochschule  
Zürich, Lagerstrasse 2, 8090 Zürich, Schweiz  
E-Mail: geri.thomann@phzh.ch

T. Wehner

ETH Zürich, Weinbergstrasse 56/58, 8092 Zürich, Schweiz  
E-Mail: twehner@ethz.ch

C. Clases

AOC Unternehmensberatung, Bergstrasse 134, 8032 Zürich, Schweiz  
E-Mail: clases@aoc-consulting.com

## 1 Einleitung

Fast täglich finden sich selbst in seriösen Tageszeitungen mehr oder weniger pikante Details von Abstürzen und Krisen sogenannter Top Shots. Der öffentliche Hunger nach entblössenden (Handy-)Videos und Nahaufnahmen von Mächtigen und Berühmten – teilweise in jämmerlicher Bildschärfe und ebensolchen Posen – scheint unersättlich. Vielleicht trösten uns Pannenberichte und Abstürze hochgelobter Führungskräfte, Politiker oder Stars im Sinne eines Ausgleiches: Man stürzt doch lieber von weiter unten – zumal dies weniger schmerzt.

Gerade Führungspersonen stehen in Bezug auf das Thema Scheitern im Fokus: Man fragt sich bspw., weshalb „90% der Führungskräfte scheitern“, woran sie dies tun und eruiert ganz nebenbei die „Top 5 der Gründe für das Scheitern“<sup>1</sup> oder leitet Führungskräfte an „gescheiter zu scheitern“. All diese Abhandlungen und die Zuspitzung im öffentlichen, journalistischen Diskurs finden außerhalb der Lehrbücher zur Psychologie der Führung statt. Um an dieser Stelle nicht denunziatorisch zu wirken, sei, bezüglich der Prüfung dieser Verallgemeinerung, nur der empirische Befund, nicht aber die Quellen genannt: In 15 einschlägigen, sowohl englisch- als auch deutschsprachigen Lehrbüchern fand sich weder das Stichwort, geschweige denn gab es Kapitelabhandlungen hierzu; selbst in einem renommierten Lehrbuch der Sozialpsychologie (Jonas et al. 2014) sucht man das Stichwort vergebens: Tabuisierung? Zurückhaltung? Fehlende Evidenz bzw. Empirie?

Hingegen berichten uns Führungskräfte eindrücklich von Vorboten oder Begleitscheinungen ihres persönlichen Scheiterns im Führungsalltag unter Verwendung von Metaphern aus der Welt des (Un-) Wetters und der Fortbewegungsmittel:

... Und da steuerst du manchmal, steuerst und gestaltest und manchmal bist du auch getrieben. (FP 2008.1)

Also ist die Chance gross, dass Du nicht mehr aus dem Strudel heraus kommst. (FP 2008.2)

...Gerne wäre ich Abkürzungen geritten oder hätte die Zügel früher losgelassen. Es ging nicht. (FP 2008.1)

...und irgendwo ist einfach von Anfang an... eine Atmosphäre, ein Klima da gewesen oder etwas in den Wolken gehangen oder in der Luft gewesen, was wir nicht recht fassen konnten. (FP 2008.3)

In den folgenden Ausführungen wird versucht, das Phänomen Scheitern begrifflich zu fassen und es in Bezug zu Führungssituationen und -personen im Kontext gesellschaftlicher Deutungsprozesse zu setzen sowie Strategien der Bewältigung von Scheitererfahrungen zu analysieren. Gerade die Einstiegspassagen dieses Textes werfen mehr Fragen auf, als Antworten durch die Rezeption der Sachbücher und journalistischen Quellen gegeben werden: Wer scheitert hier eigentlich, die Menschen oder ihre Projekte? Was ist mit Scheitern gemeint? Wo liegt der Unterschied zwischen Fehlern, Misslingen, Pech und Pannen und einem Scheitern (Kapitel „Scheitern und Identität: Das ungewisse Ich“)? Weshalb sind Führungskräfte anfällig auf wahrgenommenes oder zugeschriebenes Scheitern? Was

<sup>1</sup> [agitano.com/darum-scheitern-fuehrungskraefte-top-5/83682](http://agitano.com/darum-scheitern-fuehrungskraefte-top-5/83682).

lässt sich in der spezifischen Managementliteratur darüber finden (Kapitel „Scheitern bei strategischen Entscheidungen“)? Welche Perspektiven auf Scheitern sind deutungsrelevant (Kapitel „Scheitern im Spitzensport: Handlungsperspektiven für Führungspersonen in Sport und Wirtschaft“). Wie bewältigen Führungskräfte Erfahrungen des Scheiterns (Kapitel „Scheitern an Technik“)? Dazwischen, kleingedruckt eingestreut, finden sich Zitate aus Interviews von Führungskräften zu Erfahrungen und Umschreibungen von persönlichem Scheitern; diese sind im Rahmen der Dissertationsarbeit „Produktives Scheitern“ von Geri Thomann (2008) entstanden (s. Containerbox 1). Der Text schliesst mit Ergebnissen aus dieser Arbeit und einer Auswahl an Implikationen für die Professionalisierung der Führungspraxis (Kapitel „Scheitern in der Führung: Eine Option“).

### **Containerbox 1: Projekt „Produktives Scheitern“**

Ausgehend von einem interessegeleiteten Vorverständnis und groben Fragestellungen wurden 35 schriftliche Geschichten von Führungskräften zum Thema „Scheitern“ eingeholt. Dies führte zu einer ersten Publikation (Thomann und Birri 2005). Die Analyse der Erzählungen erschloss modifizierte Fragestellungen sowie ein weiteres Literaturstudium. Danach wurden 9 Führungskräfte und 6 Organisationsberatungsfachleute aus dem Bildungsbereich (Hochschulen, private Weiterbildungsorganisationen, innerbetriebliche Weiterbildungsabteilungen, Berufsfachschulen, Volksschule) mittels episodischer Interviews (Leitfragen) befragt, um die kontextuelle Ausgangslage der individuell wahrgenommenen Scheitersituation, „Arten“ und das jeweilige Verständnis von Scheitern zu eruieren. Zudem wurden die individuellen Bewältigungsstrategien auf Basis von theoretisch entwickelten Kategorien eruiert. Ein weiteres Ziel bestand darin, Unterschiede zwischen Führungspersonen und Organisationsberatungsfachleuten herauszuarbeiten. Die Ergebnisse wurden als Fallbeschreibungen sowie als Extrakt der erfolgten Textanalyse (thematische Kodierung als Modifikation der Grounded Theory) dargestellt (Thomann 2008).

Die im Text in Kästchen integrierten Zitate repräsentieren sozusagen das „(Führungs-) Fleisch am Knochen“, sie entstammen aus neun mit verschiedenen Führungskräften (FP 2008.1-9) geführten Interviews zu Scheiterverständnis, Scheitererfahrungen und Scheiterbewältigungsstrategien.

---

## **2 Fehler, Misslingen oder Scheitern: Umschreibung und Abgrenzung**

Scheitern ist nicht die Ausnahme, sondern nur eine der Optionen, die als potentieller Ausgang einer Handlung angelegt ist. (Backert 2004, S. 63)

Menschen sind erstens, handelnde und damit zielverfolgende Wesen. Ziele werden nicht reflexartig gesetzt, sondern antizipiert und sie können erreicht, aber auch verfehlt werden. Geschieht letzteres, obwohl entsprechende Fähigkeiten und Fertigkeiten zur Ziel-

erreicherung vorhanden gewesen sind, so sprechen wir von Irrtümern oder Fehlern<sup>2</sup>, die uns begegnen. Fehler können nur jene machen, welche handeln; wobei Denken psychologisch als Probehandeln zu sehen ist. Fehler, im Sinne der Zielverfehlung, führen zu unerwarteten, letztlich unerwünschten Ereignissen, deren wir uns während der Handlungsausführungen keineswegs bewusst sind. Andere können unsere Fehler und Irrtümer u. U. beobachten, aber vom handelnden Subjekt lassen sie sich immer nur post hoc als solche identifizieren (vgl. hierzu auch die anschlussfähige Position von Elbe Kapitel „Das erklärte Ich“ in diesem Buch).

Menschen sind, zweitens, auch unter bestimmten Bedingungen sich verhaltende Wesen. Wir haben – auch wenn sich der ein oder andere das gerne zuschreiben mag – nicht immer nur Ziele im Kopf. Wir verhalten uns sogar den größten Teil der Zeit unreflektiert, d. h. gewohnheitsmäßig, habituell, routinisiert. Die Psychologie kennt hierfür Begriffe wie Automatismus, Gewohnheitshandlung etc. und verweist darauf, dass diese Handlungsabläufe zwar bewusstseinspflichtig waren, es aber im Laufe der Automatisierung nicht mehr sind, wobei sie ihre Bewusstseinsfähigkeit nicht verlieren und im Falle eines eintretenden Fehlers auch unter Beweis stellen. Wird eine Gewohnheitshandlung durchbrochen, weil etwas Unerwartetes geschieht, so liegt eine Störung vor, die ein Misslingen impliziert. Misslingen kann uns nur etwas, wenn wir ein Verhalten realisieren, welches mit den konkreten Bedingungen desselben in Konflikt gerät. Das Verhalten wird unterbrochen und wir stellen fest, dass die Routine hier und jetzt nicht mehr trägt: Wir erleben eine Störung.

Menschen sind, drittens, tätige Wesen, welche Sinn generieren. Sinnvolle Tätigkeiten ermöglichen es uns, grundlegende Motive zu realisieren. Für das Einlösen dieser Motive muss der Mensch handeln und dieses Handeln über bestimmte Verhaltensweisen realisieren. Je mehr persönliche Sinnstiftung mit einer Tätigkeit verbunden ist, desto subjektiv bedeutsamer wird sie und wird Teil des Selbstkonzepts. Identifizieren wir uns in ausserordentlichem Masse mit einer Tätigkeit, so wird sie zu einem integralen, orientierungs- und handlungsleitenden Teil unseres Selbst. Wir haben das der Tätigkeit zugrunde liegende Motiv interiorisiert. Sinn stiftende Tätigkeiten stehen – psychologisch betrachtet – in einem viel längeren Zeithorizont als dies für Handlungen oder die diese in praktisches Tun umsetzende Verhaltensweisen gilt. Um die psychologisch der Tätigkeit zugrunde liegenden Motive zu realisieren, reihen wir Handlung an Handlung. Wir wollen ein erfolgreiches Unternehmen oder eventuell auch ein glückliches Leben führen, wir wollen sportliche Höchstleistungen erbringen, wir wollen unseren Nächsten Sorge tragen, wir wollen dies, wir wollen jenes. Was subjektiv als sinnstiftende Tätigkeit erlebt wird, kann nur das Subjekt benennen. Erleben wir, dass – über welche Handlung auch immer – ein von uns interiorisiertes Motiv, welches somit integraler Teil des Selbst geworden ist, nicht (mehr) realisiert werden kann, so können wir dies als Scheitern erleben.<sup>3</sup>

<sup>2</sup> Die Abgrenzung zu Irrtümern (Zielverfehlungen auf Grund fehlenden Wissens) oder Handlungsstörungen wird hier nicht vorgenommen und kann in Wehner (1992) verfolgt werden; sicher bieten hierfür aber auch andere Texte des Buches eine gute Gelegenheit zur Begriffsschärfung.

<sup>3</sup> Die soeben durchdeklinierten drei Ebenen – bedingungsbezogenes Verhalten, zielorientierte Handlung und Sinn stiftende Tätigkeit – basieren auf Grundkonzepten der kulturhistorischen Tätigkeits-

Scheitern ist also das Erleben der Unmöglichkeit, ein identitätsstiftendes Motiv zu realisieren: Scheitern verweist damit auf die Verunmöglichung der Zielerreichung, Fehler, Irrtümer und das Misslingen hingegen auf die Verfehlung eines antizipierten Ziels. Wer identitätsstiftende Motive nicht kennt, kann – in der Logik dieser Begriffsverwendung – nicht scheitern.

Diese etwas apodiktische Setzung dient der möglichst klaren, begrifflichen Positionierung zum Thema „Scheitern“, welches wir leider in den meisten Publikationen zum Thema vermissen. Fehler, Misserfolg, Pleite, Pech und Pannen. Irgendwie kann der Mensch, in den derzeit modischen Abhandlungen, an allem und jedem scheitern. So sehen wir das nicht.

Die Autoren dieses Textes hingegen wollen, wenn schon, dann wenigstens mit Konzept scheitern. Daher reservieren wir das Konzept des Scheiterns für diesen Beitrag (und darüber hinaus) auf ein bestimmtes Phänomen an der Grenze zwischen Mensch (dem Psychischen) und Kontext (dem Kulturellen). Es ist das Erleben und die Antizipation einer auf Dauer gestellten (oder zumindest so wahrgenommenen) Unmöglichkeit, ein persönlich sinnstiftendes und daher zum integralen Teil des Selbstkonzepts gehörendes Motiv zu realisieren. Kürzer: Was scheitert, ist das Selbst (s. Rüdiger und Schütz 2014).

Ist das Selbst nur ephemer tangiert, und weit davon entfernt, in Trümmern zu liegen, so unterläuft uns vielleicht ein Fehler, uns misslingt etwas oder aber wir erleben etwas als Misserfolg; aber – selbst wenn der eine oder die andere inzwischen noch so gerne damit kokettiert – wir erleben sicher kein Scheitern. Scheitern ist damit immer eine Option. Vor allem für diejenigen, die Leidenschaften kennen, was immer auch intrinsische Motivation voraussetzt und nicht durch externe Anreize hervorgerufen werden kann. Leidenschaftlich Handelnde haben Kontakt zu sinnstiftenden Motiven und damit sowohl zu ihrem Kontext als auch zu ihrem Selbst.

---

### 3 Führen – zum Scheitern verurteilt?

Und eigentlich bin ich eine Art wie verurteilt zum grundsätzlichen Scheitern. (FP. 2008.2)

Führung ist der (sich auf Planung berufende) Versuch, steuernd und richtungsweisend auf das Handeln von sich selbst und von andern Menschen einzuwirken, um eine Zielvorstellung zu verwirklichen. Der Begriff Führen entstammt dem Althochdeutschen *fuoran* (oder *fuaran* und *fōran*), ist somit mit „fahren“ verwandt, was auf den Bewegungs- und Richtungscharakter des Wortes hinweist. Der Bedeutungsraum von *führen* bezieht sich folglich auf:

---

theorie, wie sie von Leontjev (1982), Vygotsky (1978) oder auch Rubinstein (1976) entwickelt wurde.

- in eine Richtung geleiten,
- das Handeln von jemandem bestimmen,
- etwas handhaben, tragen.

Führung findet nicht im luftleeren Raum statt, sondern vollzieht sich im Dialog zwischen *Führenden* und *Geführten* sowie – vor dem Hintergrund der gegebenen Bedingungen des Umfeldes – innerhalb einer Führungssituation. Führen ist dabei immer eine Interaktion zur Erreichung der Ziele einer Gruppe oder einer Organisation.

So gesehen stellt sich die Frage, ob das Handlungsfeld Führung nicht speziell anfällig ist für sicherheitsgerichtete Rationalitätskonstruktionen sowie Wirkungsversprechen und dadurch auf Enttäuschungen. Viele einschlägige Büchertitel sprechen diesbezüglich Bände<sup>4</sup>. Manager – so wird in den genannten Büchern suggeriert – sollten zu Leaders oder Agenten des Wandels werden, wer dafür nicht über die geeignete Change-Vision verfügt, oder zumindest nicht diesen Eindruck hinterlassen kann, hat im Topmanagement nichts verloren.

Die radikale Auflösung von Sicherheit bietenden, aber schwerfälligen bürokratischen Organisationsstrukturen in Richtung flexibler Unternehmen bspw. lässt zwar Stabilisierungs- und Rationalisierungsversuche gut verstehen, hinterlässt jedoch etliche Paradoxien: Zentral initiierte Dezentralisierungstendenzen führen zur Zentralisierung von Entscheidungskompetenzen, selbstgesteuerte Mitarbeitende werden mit pedantischen Arbeitszeitkontrollen beauftragt, Profitcenter werden zu kleinen Fürstentümern, der Druck auf Mitarbeitende in teilautonomen Einheiten nimmt zu.

Die idealtypische Führungskraft wird so vordergründig zum Organisator, zur Organisatorin von verschiedenen selbstorganisierten Prozessen und ist gleichzeitig angehalten, die übergeordneten Rahmenbedingungen aufrechtzuerhalten, Visionen zu entwickeln sowie den Kopf hinzuhalten, wenn etwas nicht nach Plan läuft. Wenn die Vision sich nicht einstellt, war sie falsch; personifiziert mit dem Leader oder dem spezifischen Managementkonzept kann sie dann umgehend ausgetauscht oder gar entsorgt werden.

Führungspersonen handeln unumgänglich in Dilemmata, in Widersprüchen (vgl. Gebert 2002). Zwischen unverzichtbaren Alternativen führen keine eindeutigen Wege zu Kompromissen, eine Alternative zu vernachlässigen ist riskant. Im Führungsalltag können damit folgende Dilemmata gemeint sein: Konkrete Wahlmöglichkeiten im Feld zwischen Dezentralisierung und Zentralisierung, Fremdbestimmung und Selbstbestimmung, Nähe und Distanz, Kontinuität und Flexibilität, Autonomie und Abhängigkeit, Kooperation und Wettbewerb, Gleichbehandlung und Eingehen auf den Sonderfall, Vertrauen und Kontrolle, Aktivierung und Zurückhaltung, Zielorientierung und Verfahrensorientierung, kurzfristige und langfristige Perspektiven, Menschenführung und Prozesssteuerung, Rolle und Person (vgl. Neuberger 2002, S. 341 ff.): Hierbei kann man durchaus die Balance verlie-

---

<sup>4</sup> In der deutschsprachigen Managementliteratur zum Beispiel: „Führen ohne Leiden“ (Saulus 2015), „Positive Leadership“ (Seliger 2014), „Leading Simple“ (Grundl und Schäfer 2007), „Führen ohne Drama“ (Braun et al. 2005), u. v. m.

ren, Fehlentscheidungen treffen, Irrtümer begehen und u. U. auch die Unmöglichkeit der Motivverfolgung empfinden, also scheitern!

Wohl deshalb füllt sich die scheinbar sicherheitsproduzierende Werkzeugkiste für Managementtechniken zusehends, es existiert eine Flut von Führungsansätzen sowie eine offensichtliche Hochkonjunktur von erfolgreichen Einzelbiographien von Managern. Dabei drängt sich der Verdacht auf, dass die Angst vor dem Scheitern allgegenwärtig ist und eine Art von Unsicherheitsabsorption (s. Luhmann 2000, S. 183 ff.) im Gange ist.

Der magische Glaube muss in Organisationen durch Mythen und Legenden des Erfolgs gefesselt werden... Die Akteure gehen auf dünnem Eis. Sie zittern und können es nicht zeigen (Ortmann 1999, S. 73).

Es wird offensichtlich, dass gerade für Führungskräfte eine Art von „Wildwasserkompetenz“ (Vaill 1998, S. 12) im Umgang mit organisationalen Spannungen und Widersprüchen als Alltagesherausforderung unabdingbar ist. Führungspersonen bewegen sich, da sie ständig Wirkungen erzeugen wollen oder müssen, auf Glatteis, sie leben riskant. Unablässig erscheinende Medienberichte von rollenden CEO-Köpfen und hoffnungsträchtigen neuen Rettern auf der Führungsetage weisen daraufhin.

Das Andere gehört eben einfach dazu, man muss es machen, du musst repräsentieren, du musst an die Öffentlichkeit, du musst deinen Betrieb vertreten, bist exponiert, da kann ich immer und überall scheitern. (FP 2008.4)

Scheitern in der Führung scheint (forschungs-)psychologisch trotzdem nicht beachtenswert. In der arbeits-, organisations- und sozialpsychologischen Forschung zum Führungsthema, ist vor allem Erfolg vorgesehen, welcher als Kriterium immer wieder neu und unterschiedlich operationalisiert wird (Avolio et al. 2009; Felfe 2012). Prominent sind dabei Leistung, Engagement, Mitarbeiterzufriedenheit, (affektives) Commitment, Organizational Citizenship Behavior etc. Und es geht hier um die Identifikation von Prädiktoren für Effektivität, Effizienz bzw. Erfolg von Führung. Dazu gehören – wie in Zeiten des „Great Man Mythos“ (Vaupel 2008) – auch Persönlichkeitsmerkmale der Führungskraft oder aber Verhaltensweisen wie sie z. B. im aktuell prominenten Modell der transformationalen Führung beschrieben sind (s. Achouri 2013, S. 188 ff.).

Der wissenschaftlich wohl älteste Erklärungsansatz von Führungskompetenz wird repräsentiert durch die so genannte Eigenschaftstheorie (Steinmann und Schreyögg 2005, S. 646 ff); hier werden und wurden Persönlichkeitsfaktoren wie Beliebtheit, Intelligenz etc. und deren Zusammenhang mit erfolgreicher Führung beschrieben. Spezielle Charaktereigenschaften lassen gemäß diesen Konzepten Menschen zu Führungspersonen werden.



Diese Konzepte – teilweise auch Trait-Theorien<sup>5</sup> (s. Weinert 2004, S. 467 ff.) genannt –, erfahren seit der Diskussion über die „emotionale Intelligenz“ (s. Goleman et al. 2005) ein regelrechtes Comeback und dominieren die aktuelle Managementkompetenzliteratur: Konsistente und stabile Charakterzüge, angeborene und früh sozialisierte Eigenschaften (s. etwa Münchhausen 2004, S. 34) lassen dann die Begabten zu Charismatikern werden; eine Führungskraft solle reif, originell, innerlich unabhängig und seelisch kräftig sein (Affemann 1997, S. 48) oder aber grundsätzlich von „positiver Geisteshaltung“ und in Krisen mit „gefestigter Mitte“ (Carrel 2004, S. 247, 239). Emotional intelligente Führungspersonen schließlich schaffen emotional intelligente Organisationen (Goleman et al. 2005, S. 213). Noch funktionaler klingt es bei Malik: „Wirksame Menschen haben keine Gemeinsamkeit – außer, dass sie wirksam sind [...] sie entsprechen keinen Anforderungsprofilen“ (Malik 2005, S. 21).

Dies würde bedeuten, dass Führungskräfte entweder gar nicht scheitern (dürfen) oder aber dies erfolgreich oder mindestens bedeutsam und öffentlich tun (sollten); womit wir wieder beim tosenden Untergang des mythischen Helden wären.

... nach außen erfolgreich und ich bin aber nur genau so lange dort gewesen bis eben das Bild von: „Du musst als Führer erfolgreich sein, wenn du leitest“ sozusagen da gewesen ist. Weil es mir innerlich eigentlich ganz schlecht gegangen ist, wo ich wo ich gemerkt habe, das tut mir überhaupt nicht gut, der Management-rund-um-die-Uhr-Job mit dem depressiven Teil, als nicht veränderbares System, der das mindestens damals gewesen ist, 365 Tage 24 Stunden noch darin wohnen und all die Geschichten,... (FP 2008.1)

Auch die Wissenschaft folgt dem Dogma des Erfolgs und nicht dem (einst zentralen) Gebot des Zweifels; z. B. dem Zweifel daran, warum Führung nur den Erfolg kennen sollte. Radikale Positivität ist ein sich steigernder Trend der letzten Dekaden. Es geht in der Führung um Resilienz, Ausdauer, Mut, Glück, Optimismus etc., kaum mehr um Störungen, Unsicherheit, Dilemmata oder Paradoxien. Hinsichtlich sich verändernder Kontexte von Führung scheint das Gros der Führungsforschung einen blinden Fleck ausgebildet zu haben. Die Forschung beschäftigt sich nicht mit Scheitern, sondern allenfalls mit dem (relativen) Ausbleiben von Erfolg. Das nennt sich dann schlechte Führung. Einzig die aus dem anglo-amerikanischen Kontext angestoßene Debatte um das Thema Derailment (s. Containerbox 2) thematisiert explizit den Misserfolg von Führung. Damit aber eben noch lange nicht das Phänomen des Scheiterns im oben angedeuteten Sinne. Es finden sich

---

<sup>5</sup> Eine Persönlichkeitseigenschaft (engl. trait), auch „Persönlichkeitsmerkmal“ genannt, stellt eine relativ zeitstabile Variable dar, welche Aspekte des Verhaltens einer Person in einer bestimmten Situation beschreiben und vorhersagen soll. So dient etwa die Persönlichkeitseigenschaft Extraversion der Beschreibung und Vorhersage des Verhaltensaspekts „extravertiert-introvertiert“ in sozialen Situationen.



höchstens einzelne biographisch-literarisch verarbeitete Bekenntnisberichte über grundsätzliches Scheitern<sup>6</sup>.

### Containerbox 2 Derailment

Auch wenn seit den 1980er Jahren Managerversagen und Derailment (MvD), vor allem in Nordamerika, erforscht wird, lässt sich weder eine konsensfähige Definition oder Abgrenzung noch eine konsolidierte Forschungspraxis oder gar eine differenzierte Theorie finden; selbst die Auftretensrate wird bei Hogan et al. (2011) zwischen einem und zwei Dritteln (im Mittel 47%) vermutet. Burke (2006, zitiert in Westermann und Dick 2014) hat eine Literaturlauswertung von 25 Beiträgen (erschienen in Zeitschriften oder Arbeitspapieren bzw. Vorträgen, zwischen 1983 und 2004) vorgenommen und festgestellt, dass Aufzählungen von schadenverursachenden Eigenschaften („incompetent, rigid, intemperate, callous, corrupt“, Westermann und Dick 2014, 92) oder Verhaltensweisen („arrogance, melodrama, volatility, excessive caution, habitual distrust“) dominieren.

In einem von Westermann und Dick (2014), erstmalig für den deutschsprachigen Raum herausgegebenen Themenheft der Wirtschaftspsychologie mit 10 Einzelbeiträgen, umschreibt Birkhan (2014, S. 8) das Phänomen wie folgt: *„Eine Definition, auf die man sich einigen kann, stellt das wiederholte und systematische Handeln oder Nichthandeln in den Vordergrund, welches das Verursachen finanzieller Schäden, das Zerstören von Arbeitsstrukturen sowie das Untergraben der Motivation, des Wohlbefindens und der Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter umfasst.“* Mitunter werden bei der Identifikation von MvD harte Kriterien, wie Entlassungen, Rücktritte, Herabstufungen aber auch das unfreiwillige Beenden von Karrieren bei ursprünglich vermuteten High-Potentials herangezogen.

Meist quantitativ untersucht werden Management-Fertigkeiten, der persönliche Führungsstil, soziale Kompetenzen, Verhaltensorientierungen und sog. subklinische Persönlichkeitsmerkmale (Narzissmus, Psychopathie, Machiavellismus). Nach Birkhan (2014, S. 8) sind es vorrangig drei Faktorenklassen und das Zusammenspiel dieser Ursachenkomplexe, die das Auftreten von Managerversagen „determinieren“ und damit als Prädiktoren angesehen werden können: *„1. die persönlichen Dispositionen des Protagonisten einschließlich ihrer Genese, 2. die berufliche Anforderungssituation und 3. die Arbeitsumgebung.“*

Laut Westermann und Dick (2014, S. 5) dokumentieren die Beiträge in dem erwähnten Themenheft *„eindrücklich, dass die Derailmentforschung ihre Impulse bislang vorwiegend aus gut etablierten Konstrukten und Modellen der Psychologie*

<sup>6</sup> Der französische ehemalige Automanager Goeudevert schrieb beispielsweise ein Buch mit dem Titel „Wie ein Vogel im Aquarium – aus dem Leben eines Managers“ (1996).

*bezieht, also deduktiv vorgeht. Eine induktive Annäherung, die das Phänomen in seinem alltäglichen Auftreten zum Ausgangspunkt nimmt und versucht, eigenständige Modellannahmen und Theorien zu entwickeln, mithin also explorative Forschung, fällt derzeit offenbar deutlich schwerer“.*

Die Frage des Scheiterns von Führung steht in engem Zusammenhang mit dem Selbst der Führungskraft. Ein Selbst, welches erlebt, dass die überhöhenden externen Ansprüche sowie seine internalisierten Wünsche und Motive nicht (mehr) realisierbar sind. Wir schliessen uns den Ausführungen an, welche von Rüdiger und Schütz (2014, S. 267 ff.) zum Scheitern generell formuliert worden sind:

Kommt es in einem für die Person relevanten Bereich zu einer chronischen Zielblockade, sodass ein bislang mögliches Selbst unmöglich wird, wird sprichwörtlich ein Teil des Selbst „zerschlagen“. [...] Denn potenzielle Selbstbilder, deren Erreichung mit umfangreichen Investitionen verbunden war und ist, sind von zentraler Bedeutung für die Selbstdefinition. So steht der Betroffene letztlich vor der Wahl, die eigene Identität, also jene Selbstbilder, welche für die individuelle Selbstbeschreibung als zentral wahrgenommen werden, zumindest zum Teil aufzugeben oder beständig an ihr weiter zu leiden.

Führungsbiografien treffen somit mehr oder weniger günstig auf Bedarfssituationen und Bedingungen in Organisationen. Dies kann auch bedeuten, dass veränderte gesellschaftlich-ökonomische Bedingungen das Profil von Führungskompetenz verändern. Scheitern von Führungskräften wäre aus dieser Perspektive auch durch die Inkompatibilität zwischen Führungspersönlichkeit und Kontextsituationen bestimmt. Damit würde auch die These der kontextabhängigen Perspektivität von Scheitern gestützt.

Bennis (1990, S. 143) zitiert eine Studie von Lombardo und McCall, welche durch die Befragung von hundert Topmanagern zu dem Resultat gelangte, dass Erfolg genauso zufällig und verbreitet ist wie Misserfolg und dass Aufstiege alles andere als geregelt und nachvollziehbar verlaufen; zentrale Kompetenz von Führungskräften sei gerade deswegen auch der Umgang mit Ambiguität. Noch grundsätzlicher wird der Autor in folgendem Gedankengang:

Früher oder später fällt jede Führungskraft vom Sockel. Entweder man wirft sie herunter, schießt sie ab oder sie tun irgendeine Dummheit oder verschleißen sich einfach... (Bennis 1990, S. 143).

---

#### **4 Graduelles und absolutes Scheitern – ein Deutungsfall?**

Mögliches Scheitern ist immer Bestandteil einer Handlungsplanung und deren Interpretation. Nur wenn gehandelt wird, kann gescheitert werden. Dies vor allem dann, wenn das erfolgsorientierte Handeln Normalfall sein soll und Handlungsspielräume erweitert

werden, was das Risiko des Scheiterns erhöht (Junge und Lechner 2004, S. 8 und Lechner in Junge und Lechner 2004, S. 33); gleichzeitig ist Handeln aber auch Vermeidung des Scheiterns, weil die Verfügbarkeit von Handlungsmöglichkeiten durch Handeln erweitert wird.

Vor diesem Hintergrund unterscheidet Junge (2004, S. 15–32) zwischen graduelltem Scheitern und absolutem Scheitern, wobei das graduelle Scheitern eine Unterbrechung der Handlungsmöglichkeit darstellt, das absolute Scheitern dagegen 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 (Junge 2004, S. 16).

Handelndes Problemlösen ist somit nur bei der Bearbeitung von graduelltem Scheitern möglich. Möglicherweise ließen sich dabei auch Zwischenformen oder Bewegungen eruieren: Aus scheinbar absolutem Scheitern (dem Konkurs eines Unternehmens) lassen sich zum Beispiel mit der Zeit wieder Freiheitsgrade zurückgewinnen (der Beteiligung an der Neugründung), womit aus der Retrospektive aus dem absoluten ein graduelles Scheitern wird. Die durchkreuzten Pläne, die verlorene Fassung können dann als Zwischenphase der Instabilität aus der Perspektive einer alten (und nunmehr unangemessenen) Ordnung verstanden werden: Fehlleistungen enthalten somit laut Kriz (2003, S. 176) immer die Keimzelle für eine der aktuellen Situation besser entsprechenden Ordnung. Vorerst absolut verstandenes Scheitern kann so durch die Eröffnung von Handlungsalternativen und neuen Perspektiven zu graduelltem werden.

Und da muss ich sagen, da habe ich sehr früh die Erfahrung gemacht, dass so eine, eine so genannte Niederlage eben nicht eine existentielle Niederlage sein muss, sondern nächstes Mal schlägst du sie halt wieder und nächstes Jahr bist du wieder an einem anderen Ort. Das hat mir sehr viel gegeben, dass ich mich auch habe lernen können, wie ich reagiere in Niederlagen, Scheitern ist nicht Scheitern. (FP 2008.5)

Im absoluten Scheitern schrumpft die Zeit sozusagen zu einer absoluten Gegenwart (Junge 2004, S. 25) ohne Ausdehnung auf die Zukunft, kein Zukunftshorizont ist sichtbar, keine Differenzierung mehr zwischen Person und Situation, keine Reflexion als Distanznahme, sozialer Raum wird Körperraum. Solch absolutes Scheitern zeigt sich als Schock, Trauma oder akute Depression.

... ich glaube das ist das Besondere am Wort, also das Wort hat bei mir schon zu tun mit Scheitern, als so quasi auf die Nase fallen und liegen bleiben. (FP 2008.6)

Ja ja, das ist heavy gewesen. Also, ich habe einfach immer mehr gemerkt, da lässt sich nichts mehr machen. (FP 2008.7)

Und ich zweifle selber noch an mir: Habe ich wirklich ein paar Sachen nicht erwischt, hätte ich die Weichen anders stellen können? Und ich bin ratlos. Also so die Kombination, also es gibt objektiv wenig Fortschritt, ich bin mit Beschuldigungen konfrontiert, ich zweifle, ob ich, ob ich nicht wirklich Kunstfehler gemacht habe, also ich nehme es dann auch ein Stück zu mir dann. Und ich bin dann in dieser Situation einfach ratlos: Wie soll es weitergehen. Oder, es fällt mir plötzlich nichts mehr ein, Schluss, fertig, bin blockiert, nachdem ich doch sonst ganz viele Ideen habe. (FP 2008.8)

Ein solches absolutes Scheitern könnte in der Retrospektive durch Reflexion wieder zum graduellen Scheitern werden und damit überwindbar sein.

Andere Autoren (Morgenroth & Schaller in Junge und Lechner 2004, S. 185) unterscheiden in ähnlicher Weise Scheitern von Misserfolg. Beim Scheitern wird ein angestrebtes Ziel endgültig nicht erreicht, die Handlungsfähigkeit ist in Frage gestellt (dies entspräche dem absoluten Scheitern). Beim Misserfolg ist das Erreichen eines Zieles erschwert, jedoch mit Handlungsanpassung und Ausdauer noch möglich (analog zum graduellen Scheitern). Die Unterscheidung bleibt auch hier nicht ganz präzise, weil weder die Zielklarheit noch die Zeiträume einer Zielsetzung geschweige denn die allfälligen (späteren) positiven Nebenwirkungen einer verfehlten Zielsetzung mitgedacht sind. Zudem: Des Einen Misserfolg kann des Anderen Scheitern sein – je nach subjektiver Gewichtung und Relevanz<sup>7</sup>. So bezeichnet Elgeti (in Schlösser und Gerlach, 2001, S. 54) ein schwerwiegendes Scheitern dann als „tragisch“ (dies kann in Analogie zum „absoluten Scheitern“ verstanden werden), wenn der Gegenstand der Intention für das eigene Leben unverzichtbar ist.

Viele Autoren sehen im Scheitern eine erschütternde Grenzerfahrung (z. B. Zschirnt 2005, S. 15 ff.), welche sich dadurch von anderen Phänomenen wie Malheur, Pech, Panne oder Irrtum unterscheidet und somit etwas „Absolutes“ beinhaltet (s. auch Kapitel „Scheitern und Identität: Das ungewisse Ich“):

Scheitern kann man als schwerwiegenden Misserfolg bezeichnen und es müssen zentrale Ziele oder Werte verfehlt worden sein. Wenn Scheitern durch eine Selbstdiagnose festgestellt wird, dann hat das Individuum offensichtlich die selbst gesetzten Ziele nicht erreicht – und zwar endgültig nicht erreicht. Allerdings kann es auch eine Fremddiagnose sein. Damit wird das Scheitern zum Deutungsfall. (Feldmann in Junge und Lechner 2004, S. 49)

Und das ist vielleicht noch ein wichtiger Punkt gewesen, also im Prinzip, also eben, wenn man es auf das Scheitern fokussiert, das ist eigentlich schon von..., das ist eigentlich das Bemerkenswerte, dass man erst im Rückblick sagen kann: Es ist eigentlich von Anfang gescheitert gewesen. (FP 2008.7)

Scheitern ist eine Konstruktion, die erst auf der Grundlage der Dichotomisierung Erfolg vs. Versagen Konturen erhält, der Gescheiterte oder die Umwelt können Scheitern nur in der Differenz zum Gelingen oder eben zum Erfolg diagnostizieren (s. Zahlmann und Scholz 2005, S. 13, aber auch Elbe in diesem Buch).

Wenn wir Scheitern gleichsetzen mit bedeutsamen Fehlleistungen, gelten in der einen Kultur solche Phänomene als naturbedingt, während sie in der anderen Kultur als Schuld

<sup>7</sup> Strohschneider (2003, S. 129) beschreibt Vergleiche von Südpolexpeditionen zum Beginn des 19. Jahrhunderts und formuliert Thesen, weshalb der Expeditionsleiter Shackleton trotz einigen Fehlplanungen (im Vergleich zum Beispiel zu seinem gescheiterten ebenso schlampig geplant habenden Konkurrenten Scott) und eigentlicher Erfolglosigkeit es geschafft haben könnte, eine lebensbedrohende Krise nach der anderen zu meistern – obwohl er den Südpol dennoch nicht entdeckte.

oder Zeichen der Strafe Gottes (s. Von Moos 2001, S. 25) betrachtet werden. Dies kann immer auch soziale Diskriminierung zur Folge haben. Zentral ist für einen Fehlenden dabei wohl, ob die Fehlleistung gewollt oder ungewollt ist (Von Moos 2001, S. 28), Gesichtsverlust, Blamage und Lächerlichkeit können zu Schamgefühlen oder sogar zu traumatischen Selbstwerteinbußen führen, aber auch zu Umdeutung und Selbstbehauptung. Wahrscheinlich waren durch Angst antizipierte Schrecken eines Fehltrittes ein adäquates Mittel der Sozialkontrolle und des Konformitätsdruckes. Die Vermeidungsstrategien verhalfen dann Risiken 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.

Oser und Spychiger (2005) 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 (Oser und Spychiger 2005, S. 215), dass Emotionen (wie etwa Schuld, Scham und Reue) ein wesentliches Element des Fehlerlernens sind und dass paradoxerweise – wie oben erwähnt – das Gefühl, etwas nicht getan zu haben, besonders stark und lange anhält (Oser und Spychiger 2005, S. 217). In einem Bericht über den Umgang mit Fehlern von Ärzten schildert ein Mediziner: „Tut man aktiv etwas und geht etwas schief, ist der Zwang zum Eingeständnis grösser, unterlässt man einfach etwas, ist er kleiner“ (Czerwinski 2006, S. 25). Im gleichen Bericht wird eine Ärztin zitiert, die als Studentin in einer Praxis bei einer nahen Massenkarambolage um Hilfe gebeten wurde und diese mit der Ausrede eines dringenden Notfalles ausschlug; sie schildert, wie sie nach vielen Jahren immer noch schamvoll und mit schlechten Gefühlen das Befahren besagter Unfallstraße unterlässt (Czerwinski 2006, S. 24).

[...] Das ist schon eine schwere Enttäuschung, wo ich heute noch ein wenig daran kaue, dass ich sagen muss, das ist nicht, nicht aufgegangen. Da überlege ich schon: Bist jetzt du schuld oder nicht? (FP 2008.9)

Also, das habe ich ein Stück weit, nachher also ein Stück weit wie als, wenn ich bestimmte Leute wieder sehe, ich denke: ja, das ist also, habe ich ein Stück weit auch als Scheitern erlebt, als ein Stück Ohnmacht, und erlebe das immer noch etwas. (FP 2008.1)

Alles in Allem zeigen sich verschiedene Perspektiven (Normen und Zeit) der Bewertung von Handlungen und Situationen, die als Scheitern – auch im Führungshandeln – bezeichnet werden können:

- Perspektive der individuellen Norm  
Je nach Anspruchssetzung und Relevanz des Zieles, dessen Bedeutsamkeit und den jeweiligen vorhandenen Ressourcen für eine Zielerreichung kann 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 „absoluten“ Scheitern ein „graduelles“ machen zu können/zu dürfen.

- Zeitliche Perspektive

Da individuelle sowie kollektive Normen in der zeitlichen Dimension einem Wandel unterliegen können, wird die Überführung von absolutem zu graduelltem Scheitern unter bestimmten Bedingungen möglich; aus der Retrospektive werden Phänomene plötzlich anders bewertet und gedeutet.

Wie gelangt man aber nun zu einer eventuellen Umdeutung von absolutem zu graduelltem Scheitern, wie werden letztlich Erfahrungen des Scheiterns bewältigt?

---

## 5 Bewältigung von Scheitern

Biografische Krisen von Kunstschaffenden, aber auch Innovationsprojekte (s. Bedenk & Miegl in diesem Buch) erscheinen für die Untersuchung von Scheiterbewältigung aufschlussreich<sup>8</sup>. Subjektiv wahrgenommenes absolutes Scheitern erweist sich parallel zur Entwicklung von neuer Produktivität im Rückblick als notwendiges graduelles Scheitern.

Die Arbeiten von Wentura (1995) und Brandstätter (2003) beschäftigen sich intensiv mit der Frage, auf welche Weise Menschen negative Lebenserfahrungen und Verluste überwinden oder aber auf sie reagieren. Explizit ist zwar nicht immer oder nicht nur von Scheitern die Rede, die Überlegungen lassen sich jedoch ohne Probleme auf Scheitererfahrungen in unserem Sinne beziehen.

Wentura (1995) beschäftigte sich mit der Frage, wie sich die Situationseinschätzung auf Grund einer Scheitererfahrung verändert. Seiner Einschätzung nach 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 (Wentura 1995, S. 1), Emotionen der Enttäuschungen werden gedämpft. Dabei geht es meist um die Bewältigung von Ist-Soll-Diskrepanzen, den Unterschied von Gewünschtem und Erreichtem oder Erreichbarem. Der Autor unterscheidet zwei Modi der Bewältigung – im Sinne der Auflösung von Diskrepanzen – ausgehend von einem Zwei-Prozess-Modell (in Anlehnung an Piagets Aequilibrationsmodell). Nach Brandstätter (1989) und Brandstätter und Renner (1990) oder Brandstätter und Greve (1994) wird das Modell in einer Variante dargestellt, welche zusätzlich einen dritten Prozess – die „Immunsisierung“ – mit einschließt. Das Modell (s. Wentura 1995, S. 1) hebt zwei Prozesse hervor:

---

<sup>8</sup> S. etwa die Schilderungen Samuel Becketts Kreativität – „Künstler sein heißt scheitern“ – von König (2001, S. 211–241) oder der Bericht der Ehefrau von Picasso, Françoise Gilot, über das morgendliche Ritual, mittels welchem der Künstler von ihr versichert werden musste, ein guter Maler zu sein, bevor der als arrogant und überheblich bekannte Maler sich nachmittags wieder an die Arbeit getraute (s. Kraft 2001, S. 149–159).

- *Assimilative Strategie*: Auf die Änderung der Situation gerichtete Bemühung
- *Akkommodative Strategie*: Auf die Änderung persönlicher Aspirationen und Einstellungen bezogene Prozesse

Mit Assimilation ist eine aktive Überwindung von Hindernissen gedacht, mit Akkommodation sind 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 (s. Wentura 1995, S. 5) gemeint. Somit geht es in dem Modell bei der Akkommodation um die Frage der Verfügbarkeit von entlastenden Kognitionen. Assimiliert wird hingegen im Sinne der Abfolge von Problemlöseschritten, welche aufrechterhalten werden können, solange die persönliche Einschätzung über Kontrollmöglichkeit und Selbstwirksamkeitsüberzeugung eine Zielerreichung als aussichtsreich erscheinen lassen (Wentura 1995, S. 6). Assimilative Aktivitäten nehmen präventiv, korrektiv oder optimierend Einfluss auf einen gegebenen Ist-Zustand (s. hierzu auch Voss 2004, S. 39).

Wenn der Verlust irreversibel wird, Zielblockaden unüberwindbar sind, die weitere Zielbindung sich als zunehmend problematisch erweist, Enttäuschung, Scham oder gar Trauer und Depression eintreten, ist die Intensität und die Persistenz dieses Gefühls abhängig von der Bedeutsamkeit des Verlorenen oder der Wichtigkeit des Zieles. Hinzu kommt, dass sich der Druck eines verlustreichen Handlungsablaufes kumuliert mit dem öffentlichen Druck, Scheitern oder Versagen einzugestehen und damit zugeben zu müssen, eine falsche Entscheidung getroffen zu haben (s. Morgenroth und Schaller 2004, S. 191). Die Perspektive der individuellen Norm kreuzt sich dabei mit derjenigen der kollektiven. Handelndes Problemlösen (Assimilation) wäre nach den Ausführungen von Junge (s. weiter oben) tendenziell eher die Bearbeitung graduellen Scheiterns.

Also ich muss ehrlich sagen, mit der Zeit vergisst man die Komplexität, wenn man immer in einem Gebiet arbeitet und den Rest einfach muss ausblenden, sonst wird man verrückt. (FP 2008.5)

Und für mich ist es klar gewesen, dass ich nicht einfach auf dem Papier das darf beurteilen, sondern dass man Schritt für Schritt reinkommen muss und das machen, was ich immer gemacht habe: eins nach dem anderen probieren zu lösen, nicht die ganze Komplexität als Ganzes lösen wollen, sondern versuchen in Teilschritten reinzugehen und mit Problemlösungen so vorzugehen, um zeitlich, auch lokal, Minimierung von Komplexität zu bekommen, sonst hat man keine Chance. (FP 2008.5)

Die Handlungskrise spitzt sich zu, wenn die Vorteile eines Zielabbruches nicht rechtzeitig erkannt werden, die Realität eines bevorstehenden Scheiterns rückt in die Nähe (s. Brandstätter 2003), die Handlungsfähigkeit ist eingeschränkt. Paradoxerweise hindert uns vorerst die Selbstverpflichtung gegenüber (unseren) Zielen am wirklichen Scheitern; Ziele sind immer Bestandteil von Identität (s. Ebel in diesem Buch), je höher die Zielrelevanz für das Selbst ist – und je höher der diesbezügliche externe Druck – desto eher und mehr führen Rückschläge zu einer Intensivierung der Zielverfolgung, damit zu einer



Behinderung der Zielablösung und schließlich zu nicht mehr abwendbarem Scheitern (s. Brunstein 1995).

Die Intensitätswahrnehmung des Scheiterns wird dann verringert, wenn durch akkommodative Mechanismen entlastende Umdeutung und Neubewertung der Situation eintreten, die Ist-Soll-Diskrepanz damit verringert oder aufgehoben wird. Akkommodative Prozesse wirken dabei – im Gegensatz zu assimilativen – nicht auf die Ist-, sondern auf die Soll-Komponente der wahrgenommenen Diskrepanz (Voss 2004, S. 40). Damit finden eine Zielablösung sowie eine Neuorientierung statt, Ressourcen werden freigegeben und für neue Projekte verwendet. Wentura (1995, S. 7–16) nennt einige solcher Mechanismen:

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

Akkommodative Prozesse haben dabei 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.

Von besonderem Interesse ist hier der empirisch bestätigte Befund, dass in fortschreitendem Alter akkommodative Strategien an Bedeutung gewinnen und assimilative zunehmend als dysfunktional erlebt werden (s. Voss 2004, S. 42).

Das alles kannst du machen und ausprobieren, das habe ich habe ich auch gemacht, aber gleichzeitig ist so etwas da wie eine Anerkennung von der Selbstorganisation, von den jeweiligen Systemen mit ihrer eigenen Dynamik, mit ihrer eigenen Geschichte und Kultur, oder, wo du, oder wo ich sozusagen vom Verständnis her, das eher halt entwicklungsorientiert ist, d. h. auch, das in einem Zeitlauf drin ist dann, wo Du vor allem mit den Leuten zusammen eigentlich in der Grundannahme die Veränderungsprozesse machen willst, du dann in eine Gesetzmässigkeit hinein kommst, wo du ein Teil von diesem Spielchens bist und wo dann irgend die Vorstellung vom Käpt'n auf dem Deck oben sehr eine relative ist. (FP 2008.1)

Also vielleicht habe ich es mir auch so ein wenig angeeignet. Aber ich habe mir das so überlegt. Ich glaube, ich nehme mich und das Leben nur begrenzt ernst oder begrenzt so, oder ich habe nicht das Gefühl, ich bin der Mittelpunkt von der Welt und muss überall Einfluss nehmen und es muss alles nach mir gehen. Und es hat, glaube ich, wirklich damit zu tun, dass ich mich nur begrenzt ernst nehme, also nicht, dass ich nicht seriös bin oder so. Und, dass das allenfalls so ein wenig ein Schutzfaktor ist um mich herum, oder, dass ich dann wieder so ein wenig relativieren kann. (FP 2008.2)

Und dann ist das, dazu die Anfrage gekommen; so, aber dann habe ich gemerkt, so, jetzt kann ich eine Entscheidung treffen, bei der nach aussen man das gar nicht sieht, aber (wo) ich individuell mich entscheiden muss, weil ich die Gewichtung verschiebe. (FP 2008.1)

Menschen bewältigen Scheitern unterschiedlich: Sie trauern, machen nichts, schämen sich, kämpfen, produzieren. Manchmal tun sie dies auch in unerwarteter Art und Weise: Alexis Sorbas beginnt am Ende des berühmten Filmes „Zorba, the Greek“ zu tanzen, kurz nachdem sein Traum geplatzt ist; das ehrgeizige Projekt der Seilbahn vom Berggipfel zum Meer fällt in sich zusammen.

---

## **6 Ergebnisse aus den Interviews im Rahmen des Projektes „Produktives Scheitern“ – Implikationen für die Unterstützung der Professionalisierung von Führungskräften**

Die im Rahmen des Dissertationsprojektes „Produktives Scheitern“ (Thomann 2008, s. auch Containerbox 1) geführten Tiefeninterviews kreisten um die Aspekte „Scheiterverständnis“, „Erfahrungen von Scheitern“ und „Bewältigungsstrategien“. Analysiert wurden die Interviewaussagen unter anderem mittels der in den Kapiteln 4 und 5 skizzierten theoretischen Modellen.

Die Auswertung der Tiefeninterviews mit Fokus auf die acht Führungspersonen (vorwiegend aus dem Schweizer Bildungsbereich: Vom Hochschulrektor bis zur Schulleiterin einer Volksschule), führte unter anderem zu folgenden Ergebnissen.

### **6.1 Ergebnisauswahl**

- Scheitern hängt in seiner Deutung und seinem Erlebtwerden mehrperspektivisch von organisationalen Kontextbedingungen, wie auch von biografischen, berufsbiografischen und emotionalen Faktoren ab. Der Moment des Erzählens selber, die (zeitliche und emotionale) Nähe oder Distanz zum Erlebten beeinflussen diese Mixtur in deutlicher Weise.

Interessant war, dass ältere vergangene Scheitergeschichten eher umgedeutet und in ein eigenes (berufs-) biografisches Konzept sowie eine Vorstellung von Organisation integriert wurden – dies gelegentlich sogar im Sinne eines wegweisenden Schlüsselerlebnisses; (dem Gespräch) zeitlich näher liegende Scheitererfahrungen ließen mehrheitlich persönliche Emotionen von Schuld oder Scham spüren, aktuelle Ereignisse hinterließen hingegen Ratlosigkeit oder Ohnmacht. Eindrücklich war es, zu erfahren, dass die Angst vor dem Scheitern (meist heimlich) allgegenwärtig ist. Dies bestätigt die Glatteis-Hypothese (s. Kapitel 3).

- Führungskräfte fühlen sich in schwierigen Situationen nicht selten in ihrer Organisation „gefangen“; organisationale Differenzierungsprozesse, die Dynamik von Wandel und Umbau, steigender Erfolgsdruck und das damit verbundene Gefühl von zunehmender Ohnmacht und Selbstzweifel stehen bei Führenden in Bezug auf Scheiterängste oder die Verarbeitung von Scheitererfahrungen im Vordergrund.

Die von Führungskräften erwartete „Sicherheitsproduktion“ im Kontext von Dynamik und Change, welche nicht von ihnen selber initiiert wurde, scheint in den Schilderungen von hoher Bedeutung und repräsentiert einen zentralen Anteil des wahrgenommenen Erfolgsdruckes. Das Gefühl des Ausgeliefert-Seins und der Ohnmacht sind als Vorboten offensichtlich emotionale Kennzeichen von Scheitersituationen. Die Vorstellung vom „Käpt'n an Deck“ ist eine relative, wie ein Interviewpartner formulierte (s. oben).

- Die Gelingensorientierung und der Erfolgsdruck erlauben es Führungskräften schwer, reflexiv Scheitererfahrungen zu benennen, einzuordnen und zu deuten oder Scheitern überhaupt als Option in ein eigenes Führungskonzept aufzunehmen. Führungskräfte erleben solche Situationen, auch wenn sie darüber nicht direkt unter Verwendung des Begriffes Scheitern sprechen. Scheitern als allgegenwärtige Möglichkeit und die Angst davor führen dazu, dass es als Geist besser nicht gerufen werden sollte oder zumindest solange wie möglich als „graduell“ zu verstehen versucht wird.

Erste spontane Reaktionen in den Gesprächen waren nicht selten etwa so: „Gescheitert bin ich bestimmt nie!“. Im weiteren Verlaufe der Reflexion wurde deutlich, dass etliche Situationen in Führungsbiografien als „Beinahe-Scheitern“ bezeichnet werden können oder aber als temporäres Scheitern, welches umgehend als „graduelles“ und als bewältigbar definiert wurde. Die Fokussierung auf Erfolg ist für Führungskräfte offensichtlich überlebenswichtig. Eine Risikoanalyse im Sinne des Scheiterns als Option scheint die Handlungsfähigkeit einzuschränken. Zaudern ist nicht vorgesehen, Gesichtswahrung zentral.

- Erfahrene professionelle Führungskräfte sind in ihrer Selbsteinschätzung zur Bewältigung von vergangenen Scheitererfahrungen eher bilanzierend (akkommodativ), was dann auch zur retrospektiven Erkennung von Mustern führen kann, welche auf Grund der schwindenden Zeitressourcen der Zukunft nicht mehr so einfach zu verändern sind; eigene Grenzen zu akzeptieren, wird hier zentral. Junge und frische Führungskräfte sind in ihrem Führungsalltag existentiell wesentlich stärker herausgefordert.

Gerade die Geschichten der pensionierten Führungskräfte barsten sozusagen von geschilderten Vorboten des Scheiterns, von Scheitererfahrungen, von Schilderungen deren Bewältigung, von verarbeitetem Scheitern und von nach wie vor nachklingenden Emotionen wie Schuld und Scham. Teilweise erschien dies wie ein Dammbbruch der Reflexion. Viele Erfahrungen konnten in berufsbiografische oder organisationale Kontexte eingeordnet werden, einige nach wie vor nicht. Bei den befragten Novizen schien das Scheitern eher

tabuisiert, graduelle Bewältigung stand im Vordergrund, Rat- und Sprachlosigkeit schieben gelegentlich auf.

Ist nun Scheitern eine Option in der Führungsarbeit? Wir denken ja.

Die Einnahme der Scheiterperspektive als mögliche Grenzerfahrung, die Bewältigung von Scheitererfahrungen und deren Deutung zwischen gesellschaftlich-organisationalem Kontext und (berufs-) biografischen Bezügen gehören unserer Ansicht nach zur Professionalität von Führungskräften. Enttabuisierung und Unterstützung sind dabei unumgänglich.

## **6.2 Folgerungen für die Praxis: Drei Implikationen für die Unterstützung der Professionalisierung von Führungskräften**

### **6.2.1 Das Scheitern enttabuisieren: Durch Analyse, Begriffsschärfung und Explikation**

Das Nicht-Funktionieren, der Misserfolg, Fehler und Scheitererfahrungen könnten *kulturell* in Aus- und Weiterbildung sowie in der berufsbegleitenden Professionalisierung von Führungspersonen einen wichtigen Platz als Ausgangslage für Lernen und *Navigationskorrekturen* einnehmen. Ganz im Sinne des Weickschen Organisationsverständnisses (Weick 1995) ließe sich auch im Rahmen der institutionalisierten Professionalisierung das Scheitern als stetes Analysekriterium und als „Option“ aufnehmen und damit enttabuisieren. Dieses Verständnis müsste zudem die vorherrschende Null-Fehlerkultur und das damit verbundene Primat der Fehlervermeidung (beispielsweise im Rahmen aktueller Qualitätsmanagementbestrebungen) zumindest ergänzen.

### **6.2.2 Starre und tradierte Organisationsbilder de-stabilisieren, Instabilität gestalten**

Dem Verstehen von dynamischen Prozessen in sich wandelnden Organisationen muss im Rahmen von Aus- und Weiterbildung, aber auch in berufsbegleitenden Reflexionsgefäßen Zeit eingeräumt werden. Es ist anzunehmen, dass die impliziten Organisationsbilder von Führungspersonen – geprägt durch „alte“ Erfahrungen – eher „stabil“ sind, was unter anderem zur (Fehl-) Einschätzung in Bezug auf die Kontrollierbarkeit der Systeme führen kann. Gleichzeitig repräsentieren Dilemmata, Paradoxien und Ambivalenzen die alltägliche organisationale „Diabolik“ (Bardmann 1994, S. 9 ff.).

Solche Verstehensprozesse können in Aus- Weiterbildungs- oder Supportgefäßen (Intervision, Praxisberatung) – zum Beispiel durch die Explikation impliziter Bilder und deren Kollisionen mit der alltäglichen Realität mittels Metaphernarbeit – angeregt werden. Schließlich ist nicht nur das Erzählen von „Scheitergeschichten“ für die Erzählenden entlastend, die Geschichten sind zudem für die Zuhörenden interessant und spannend. Vielleicht ließen sich so absolute Scheitererfahrungen zu graduellen umbewerten und gestalten.

### 6.2.3 Möglichkeiten und Gefäße schaffen für Umdeutungs- und Reflexionsprozesse

Grundsätzlich sind Führungspersonen in ihrer Führungsarbeit „existentiell betroffen“, was darauf hinweist, dass der berufsbegleitenden persönlichen Praxisverarbeitung viel Bedeutung beigemessen werden müsste. Der Umgang mit Brüchen beispielsweise als Scheitererfahrung (Kontrollverlust, Ohnmacht) und die in der emotionalen „Scheiterchronologie“ auftretende Angst vor Scheitern sind für Führungskräfte relevant; bei beiden emotionalen Lagen taucht die Frage nach der eigenen Wirkungsbescheidenheit auf. Dieser Umstand wiederum bedingt den Zugang zu Möglichkeiten der Distanzierung zu Gunsten von Umdeutungsprozessen (Loslassen, Grenzen erkennen etc.). Hilfreich wären demnach „reflexive Unterstützungsinseln“ (teilweise firmenintern, um organisationales Lernen zu ermöglichen, teilweise – wenn Anonymitätsschutz notwendig ist – außerhalb der eigenen Organisation, zum Beispiel durch Peer- oder Interventionsstrukturen, aber durch individuelle Formen der persönlichen Begleitung wie Coaching), welche der emotionalen Verarbeitung von schwierigen Erfahrungen Platz schaffen und akkommodative Umdeutungsprozesse ermöglichen, dies bevor die Arbeitsstelle gewechselt wird, werden muss, oder die Pensionierung ansteht. Ein solcher Zugang benötigt Zeit, bietet keine schnellen Lösungen und ist nicht effizient zu „erledigen“. Der vorgeschlagene Zugang deckt sich allerdings mit anderen Beiträgen in diesem Buch. So ziehen Bedenk und Miege (S. 46), aus der Analyse von Biases in Innovationsvorhaben folgendes Fazit: „Die Tatsache, dass Urteils- und Entscheidungsfehler in fast allen Bereichen menschlichen Denkens und Handelns und mehr oder weniger ausgeprägt bei allen Menschen beobachtbar sind, zeigt nicht zuletzt, dass fehlerhaftes Urteilen und Entscheiden und in der Folge auch Scheitern bei Entscheidungen eine Tatsache menschlicher Realität darstellen. Biases lassen sich (manchem Ratgeber- und Beraterversprechen zum Trotz) nicht komplett ausschalten. Eine wichtige Aufgabe scheint daher nicht nur das Aufdecken, Populärmachen, Diskutieren und Aufzeigen solcher Urteils- und Entscheidungsfehler, sondern vor allem die Akzeptanz der „*conditio humana*“ bei sich und bei Anderen.“

Oder könnte doch auch eine radikale Umbewertung dessen, was moderne Führungskräfte (die eher eine Mentoren- als eine Steuerfunktion einnehmen) von ihren steuernden, lenkenden Eingriffen erwarten – das sie grundsätzlich zielführend sind – das Scheitern doch verhindern? Eine solche Umbewertung schlug der Komponist und Musiker Wolfgang Rihm in einem Interview vor. Er ist der Meinung: „Lehrer und Mentor kann nur einer sein, der alles erwartet und enttäuscht werden kann“ (Rihm 1997, S. 115).

---

## Literatur

- Affemann, R. (1997). *Führen durch Persönlichkeit* (2. Aufl.). Leonberg: Rosenberger Fachverlag.
- Anchouri, C. (2013). *Wenn Sie wollen, nennen Sie es Führung*. Offenbach a. M.: Gabal.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421–449.

- Backert, W. (2004). Kulturen des Scheiterns: Gesellschaftliche Bewertungsprozesse im internationalen Vergleich. In M. Junge & G. Lechner (Hrsg.), *Scheitern – Aspekte eines sozialen Phänomens* (S. 63–77). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Bardmann, T. M. (1994). *Wenn aus Arbeit Abfall wird – Aufbau und Abbau organisatorischer Realitäten*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Beckett, S. (1983). *Worstward Ho*. London: John Calder.
- Bennis, W. (1990). *Führen lernen*. Frankfurt a. M.: Campus.
- Birkhan, G. (2014). MvD: Anmerkungen zu Forschung und Methodik. *Wirtschaftspsychologie*, 16(3), 7–12.
- Boothe, B., & Marx, W. (Hrsg.) (2003). *Panne – Irrtum – Missgeschick. Die Psychopathologie des Alltagslebens in interdisziplinärer Perspektive*. Bern: Hans Huber.
- Brandstätter, J. (1989). Personal self-regulation of development: Cross-sequential analyses of development-related control beliefs and emotions. *Development Psychology*, 25, 96–108.
- Brandstätter, V. (2003). *Persistenz und Zielablösung*. Göttingen: Hogrefe.
- Brandstätter, V., & Greve, W. (1994). The aging self: Stabilizing and protective processes. *Development Review*, 14, 52–80.
- Brandstätter, J., & Renner, G. (1990). Tenacious goal pursuit and flexible goal adjustment: Explication and age-related analysis of assimilative and accommodative strategies of coping. *Psychology and Aging*, 5, 58–67.
- Braun, R., et al. (2005). *Führen ohne Drama*. Wien: Linde Verlag.
- Brunstein, J. C. (1995). *Motivation und Misserfolg*. Göttingen: Hogrefe.
- Burke, R. J. (2006). Why leaders fail: Exploring the darkside. *International Journal of Manpower*, 27(1), 91–100.
- Carrel, L. F. (2004). *Leadership in Krisen*. Zürich: Verlag NZZ.
- Czerwinski, R. (2006). Die ehrlichen Ärzte. *Das Magazin*, 16, 14–27.
- Elgeti, R. (2001). Kreativität und Scheitern als Dimensionen der Freiheit. In A.-M. Schlösser & A. Gerlach (Hrsg.), *Kreativität und Scheitern* (S. 53–67). Giessen: Psychosozial-Verlag.
- Felfe, J. (2012). *Arbeits- und Organisationspsychologie Bd. 2: Führung und Personalentwicklung*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Gebert, D. (2002). *Führung und Innovation*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Goedevert, D. (1996). *Wie ein Vogel im Aquarium – aus dem Leben eines Managers*. Berlin: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Goleman, D., et al. (2005). *Emotionale Führung* (3. Aufl.). Berlin: Ullstein.
- Grundl, B., & Schäfer, B. (2007). *Leading simple*. Offenbach: GABAL.
- Hogan, J., Hogan, R., & Kaiser, R. (2011). Management Derailment. In S. Zedeck (Hrsg.), *APA handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 3, S. 557–575). Washington: American Psychological Association.
- Jonas, K., Stroebe, W., & Hewstone, M. (Hrsg.) (2014). *Sozialpsychologie*. Heidelberg: Springer.
- Junge, M. (2004). Scheitern: ein unausgearbeitetes Konzept soziologischer Theoriebildung und ein Vorschlag zu seiner Konzeptualisierung. In M. Junge & G. Lechner (Hrsg.), *Scheitern – Aspekte eines sozialen Phänomens* (S. 15–32). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Junge, M., & Lechner, G. (Hrsg.) (2004). *Scheitern – Aspekte eines sozialen Phänomens*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- König, H.-D. (2001). Künstler sein, heisst scheitern. In A.-M. Schlösser & A. Gerlach (Hrsg.), *Kreativität und Scheitern* (S. 211–24). Giessen: Psychosozial-Verlag.
- Kraft, H. (2001). Sich voran scheitern- zur Dialektik von Scheitern und Größenphantasien im kreativen Prozess. In A.-M. Schlösser & A. Gerlach (Hrsg.), *Kreativität und Scheitern* (S. 149–159). Giessen: Psychosozial-Verlag.
- Kriz, J. (2003). Versagen: Disaster oder Aufbruch. In B. Boothe & W. Marx (Hrsg.), *Panne – Irrtum – Missgeschick* (S. 163–176). Bern: Verlag Hans Huber.



- Leontjev, A. N. (1982). *Tätigkeit, Bewusstsein, Persönlichkeit* (2. Aufl.). Berlin: Volk und Wissen.
- Luhmann, N. (2000). *Organisation und Entscheidung*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Malik, F. (2005). *Führen – Leisten – Leben*. München: Heyne.
- Morgenroth, O., & Schaller, J. (2004). Zwischen Akzeptanz und Abwehr: Psychologische Ansichten zum Scheitern. In M. Junge & G. Lechner (Hrsg.), *Scheitern – Aspekte eines sozialen Phänomens* (S. 181–197). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Münchhausen, G. (2004). Führung und Biografie. Ein Beitrag zur biografieorientierten Kompetenzentwicklung von Führungskräften in Organisationen. *Dissertation an der Fakultät für Pädagogik an der Universität Bielefeld*.
- Neuberger, O. (2002). *Führen und Führen lassen* (6. Aufl.). Stuttgart: UTB.
- Ortmann, G. (1999): Kalte Füße. Zehn Facetten der Entstehung und Beschwichtigung von Angst in Organisationen. In J. Freimuth (Hrsg.), *Die Angst der Manager* (S. 69–96). Göttingen: Hofgreffe.
- Oser, F., & Spychiger, M. (2005). *Lernen ist schmerzhaft. Zur Theorie des Negativen Wissens und zur Praxis der Fehlerkultur*. Weinheim: Beltz.
- Rihm, W. (1997). Vertraue auf die Schwerkkräfte. In H. v. Pierer & B. v. Oetinger (Hrsg.), *Wie kommt das Neue in die Welt?* München: Hanser.
- Rubinstein, S. L. (1976). *Grundlagen der allgemeinen Psychologie*. Berlin: Volk und Wissen.
- Rüdiger, M., & Schütz, A. (2014). Das Selbst, wenn es scheitert. In R. John & A. Langhof (Hrsg.), *Scheitern – ein Desiderat der Moderne?* (S. 263–278). Wiesbaden: Springer VS.
- Saulus, P. (2015). *Führen ohne Leiden*. Berlin: Springer Gabler.
- Schlösser, A.-M., & Gerlach, A. (Hrsg.). (2001). *Kreativität und Scheitern*. Giessen: Psychosozial-Verlag.
- Schnell, R. (2000). Das Scheitern. *Zeitschrift für Literaturwissenschaft und Linguistik*, 119, 26–37. (Hrsg. Ralf Schnell).
- Seliger, R. (2014). *Positive Leadership*. Stuttgart: Schäffer Poeschel.
- Steinmann, H., & Schreyögg, G. (2005). *Management- Grundlagen der Unternehmensführung* (6. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Strohschneider, S. (2003). Ja, mach nur einen Plan. In B. Boothe & W. Marx (Hrsg.), *Panne – Irrtum – Missgeschick* (S. 127–144). Bern: Hans Huber.
- Thomann, G. (2008). *Produktives Scheitern – wie Führungskräfte und Systemberater/innen Komplexität bewältigen*. Bern: hep.
- Thomann, G. (2011). Produktives Scheitern im Führungsalltag. In H. Buchen, L. Horster, & H.-G. Rolff (Hrsg.), *Schulleitung und Schulentwicklung 53*. Stuttgart: Raabe.
- Thomann, G., & Birri, T. (2005). *Produktives Scheitern: Geschichten aus dem Führungsalltag*. Bern: hep.
- Vaill, P. B. (1998). *Lernen als Lebensform*. Stuttgart: Klett Cotta.
- Vaupel, M. (2008). *Der Leadership Asset Approach*. Wiesbaden: Gabler.
- Von Moos, P. (Hrsg.). (2001). *Der Fehltritt – Vergehen und Versehen in der Vormoderne*. Köln: Böhlau.
- Voss, A. (2004). *Motivierte Wahrnehmung*. Unveröffentl. Dissertation, FB I, Univ. Trier.
- Vygotsky, L. (1978). *Mind in society. The development of higher psychological processes*. Cambridge: Harvard University Press.
- Wehner, T. (Hrsg.). (1992). *Sicherheit als Fehlerfreundlichkeit*. Opladen: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Wehner, T., & Mehl, K. (2005). Gut gefehlt heisst was gewonnen? Psychologische Fehlerforschung Eine Antwort im Überblick. *Profile, Internationale Zeitschrift für Veränderung, Lernen, Dialog*, 9, 25–31.
- Weick, K. E. (1995). *Der Prozess des Organisierens*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Weinert, A. B. (2004). *Organisations- und Personalpsychologie* (5. Aufl.). Weinheim: Beltz PVU.
- Wentura, D. (1995). *Verfügbarkeit entlastender Kognitionen*. Weinheim: Beltz PVU.



Westermann, F., & Dick, M. (Hrsg.). (2014). Managerversagen/Derailment (MvD). *Wirtschaftspsychologie*, 16(3), 2–7.

Zahlmann, S., & Scholz, S. (Hrsg.). (2005). *Scheitern und Biographie*. Giessen: Psychosozial-Verlag.

Zschirnt, C. (2005). *Keine Sorge, wird schon schief gehen – Von der Erfahrung des Scheiterns – und der Kunst damit umzugehen*. München: Goldmann.



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



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



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

---

Sebastian Kunert  
(Hrsg.)

# Failure Management

Ursachen und Folgen des Scheiterns

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

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

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

Springer Gabler

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2016

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

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

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer-Verlag Berlin Heidelberg ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media  
([www.springer.com](http://www.springer.com))