
Vorwort

Im November 2012 gründeten fünf Nachwuchswissenschaftler auf einer Veranstaltung der Peter Pribilla Stiftung¹ das interdisziplinäre Projektteam Failure-driven Innovation. Im Laufe des darauf folgenden Jahres trugen sie aus verschiedenen Disziplinen empirische Hinweise zusammen, ob aus Scheitern Innovation entstehen kann. Sie unterfütterten ihre Ausführungen mit Fallbeispielen und veröffentlichten die Ergebnisse kürzlich als e-book² (Alexander, Berthod, Kunert, Salge & Washington, 2015). Aus den selben Fördermitteln wurde 2013 ein Wissenschaftssymposium mit Psychologen verschiedener Fachrichtungen finanziert. Sie beleuchteten gemeinsam die Rolle des Scheiterns für Innovation und Entwicklung, suchten nach disziplinübergreifenden Gemeinsamkeiten und gingen der Frage nach, was dies für ihre Profession bedeute. Die Referenten gaben das Einverständnis, ihre Vorträge zu verschriftlichen und für eine Veröffentlichung bereitzustellen. Dies war die Geburtsstunde des vorliegenden Buches. Weitere Kollegen aus dem Umfeld der Arbeits- & Organisationspsychologie wurden angefragt, um die Spannweite der Sichtweisen noch zu vergrößern. Nach wenigen Wochen beteiligten sich insgesamt 25 Autoren aus Deutschland, den Niederlanden und der Schweiz.

Die 13 Beiträge betrachten das Scheitern im Wirtschaftsleben aus unterschiedlichen Blickwinkeln. In jedem Artikel wurden bislang verfügbare wissenschaftliche Erkenntnisse zum Thema zusammengetragen und ausführlich kommentiert. Ihre Ausführungen unterfüttern die Autoren mit Fallbeispielen, zum Großteil aus der eigenen Praxis. In Kombination mit den Empfehlungen zum Umgang mit diesem Phänomen soll der Leser darin unterstützt werden, ein besseres Verständnis des Scheiterns zu entwickeln. Dies erscheint durchaus erforderlich, da das Thema derzeit gesellschaftlich viel Beachtung findet, in der Alltagspraxis dagegen häufig tabuisiert und in der Wissenschaft bislang nur sporadisch erforscht wird.

Das Buch teilt sich in drei Abschnitte. Im ersten Teil wird das Scheitern aus einer individuellen Perspektive angegangen. Im Mittelpunkt steht die Frage, wie Menschen solche Erfahrungen wahrnehmen, interpretieren und verarbeiten.

¹ clicresearch.org/peter-pribilla-stiftung.

² artop.de/aktuelles/new-publication-failure-driven-innovation.

Martin Elbe eröffnet dieses Themenfeld mit einer sozialpsychologischen Betrachtungsweise. Mit Hilfe zahlreicher klassischer Konzeptionen beschreibt er den Menschen als eine sich erklärende, soziale, planende und sich inszenierende Persönlichkeit, deren Bewertungsmaßstäbe mit der Zeit variieren und häufig unbewusst sind. Scheitern ist für ihn wiederholtes Misslingen, der Versuch, trotz unklarer Kausalitäten und vorangegangener Fehlschläge mit gleichem Handeln doch noch zum anvisierten Ergebnis zu gelangen.

Stephan Bedenk und **Harald A. Mieg** beleuchten das Feld aus einer kognitionspsychologischen Perspektive, indem sie Denk- und Entscheidungsmuster im Hinblick auf deren Funktionalität untersuchen. Unter Bedingungen von Neuartigkeit, Unsicherheit, Komplexität, Konflikträchtigkeit und Volatilität greifen gewohnte Routinen nicht mehr. Die begrenzte Rationalität des Menschen stößt an ihre Grenzen, es kommt zu Verzerrungen verschiedenster Art. Erfolg oder Misserfolg einer Entscheidung liegen dann kaum noch in den Händen des Handelnden.

Gregor Nimz nähert sich dem Scheitern aus einer sportpsychologischer Sicht. Er verwendet das Resilienzkonzept, um zu verdeutlichen, auf welche Weise Spitzensportler mit Niederlagen umgehen und überträgt seine Erkenntnisse in die Arbeitswelt. In seinem Feld ist Scheitern ein wiederkehrendes, unumgängliches, singuläres Ereignis, das sehenden Auges für die Chance auf einen Sieg in Kauf genommen wird. Und auch hier spielen Mechanismen der Zuschreibung und der Perspektive eine entscheidende Rolle.

Hartmut Wandke schließt den ersten Teil des Sammelbands mit seinen Erläuterungen zum Scheitern an Technik. Er führt den Leser auf die basale Ebene der Handlungsregulation und verdeutlicht an einer Vielzahl von Alltagsbeobachtungen, wie man an, mit und trotz Technikeinsatz nicht zum Ziel gelangen kann. Zudem diskutiert der Autor die Ambitionen einiger Entwickler, den Menschen mit seiner Fehleranfälligkeit dank Automatisierung völlig aus der Wertschöpfungskette zu eliminieren und so eine vom Scheitern befreite Arbeitswelt zu erschaffen.

Der zweite Teil des Buches widmet sich dem Scheitern auf einer Interaktionsebene. Durch Kommunikations- und Kooperationsprozesse innerhalb eines sozialen Systems steigt die Komplexität, indem mehrere Personen mit teils unterschiedlichen Zielsetzungen Einfluss nehmen.

Geri Thomann, **Theo Wehner** und **Christoph Clases** bilden mit ihrem Beitrag zum Scheitern in der Führung den Auftakt. Sie beschreiben darin das Paradox, Führungskräfte in Zeiten tiefgreifender Umwälzungen in der Arbeitswelt unverändert damit zu betrauen, steuernd und richtungsweisend auf das Handeln von unterstellten Organisationsmitgliedern einzuwirken, um sich anschließend am Erreichen vorgegebener Zielvorgaben messen zu lassen. Erfolg und Scheitern liegen auch hier immer weniger in den Händen der einzelnen Person. Die Autoren unterscheiden zudem graduelles von absolutem Scheitern. Während ersteres lediglich eine Unterbrechung der Handlungsmöglichkeit darstellt, bedeutet letzteres, dass die Autonomie einer Person grundsätzlich in Zweifel gezogen ist. Unterfüttert werden die Ausführungen mit Zitaten aus Tiefeninterviews, in denen verschiedene Begriffsverständnisse, Erfahrungen von Scheitern sowie Bewältigungsstrategien zusammengetragen wurden.

Petra Badke-Schaub und **Gesine Hofinger** nähern sich in ihrem Beitrag zum Scheitern in Teams dem Thema aus der diametralen Perspektive der Geführten. Anhand zahlreicher Beispiele von s. g. Hochzuverlässigkeitsteams verdeutlichen sie die relevanten Merkmale und Abläufe, in denen sich die erfolgreichen Arbeitsgruppen von den erfolglosen unterscheiden. Das Scheitern selbst beschreiben die beiden Autorinnen als einen schleichenden, hochgradig multi-kausalen Prozess, der oft erst im Nachhinein erkennbar ist.

Karin Lackner widmet sich dem Scheitern in der Beratung. Sie steigt mit der These ein, dass (freiwillige) Beratung gar nicht scheitern kann, da immer Reflexion stattfindet und somit etwas bewirkt wird. Sie verdeutlicht anhand der Etappen eines Beratungsprozesses, dass es nichtsdestotrotz Unterschiede zwischen besserer und schlechterer Beratung gibt: eine Menge schwieriger Situationen gilt es zu meistern, damit diese spezielle Art der Interaktion überhaupt beginnen kann, über einen längeren Zeitraum aufrechterhalten wird und geordnet endet.

Thomas Bachmann argumentiert in seinem Beitrag zum Scheitern im Coaching ganz ähnlich. Er verortet das Phänomen im Prozess der professionellen Beziehungsgestaltung. Da es sich beim Coaching um einen der ‚unmöglichen Berufe‘ (Freud 1937) handelt, entzieht es sich naturgegeben einer eindeutigen, monokausalen Bewertung. Zugleich wird im Text auf eindrückliche Weise die Perspektivabhängigkeit von Erfolg und Fehlschlag beschrieben – je nachdem, welche Rolle der Einzelne im mitunter recht komplexen Geflecht eines Coachingprozesses einnimmt.

Walter H. Letzel schließt den zweiten Teil des Sammelbands mit einer Betrachtung des Scheiterns in der Mediation. Darin führt er aus, dass es in dieser Form der Konfliktbearbeitung kein absolutes Misslingen geben kann, da auch hier durch den Mediationsprozess stets Ansichten verändert, Meinungen abgewandelt und Lösungsräume eröffnet werden. Scheitern bedeutet für den Autor primär das Versagen des Mediators in seiner professionellen Rolle. Im weiteren Verlauf dehnt er diese Ansicht auf die gesamte Profession aus, indem er das Scharlatanerie-Problem auf dem Weg der Verberuflichung dieses Feldes näher beleuchtet.

Der dritte Teil des Buches widmet sich dem Scheitern auf organisationaler Ebene. In arbeitsteiligen Institutionen erfährt das Misslingen nochmals einen Komplexitätszuwachs, da die Reichweite der Folgen kaum noch absehbar ist.

Iris Friederici erläutert in ihrem Beitrag das Scheitern in der institutionalisierten Weiterbildung. Sie nutzt die Unterscheidung zwischen latenten und manifesten Zielen, um die Relativität misslungener Trainings und Schulungen zu verdeutlichen. Anhand der Rahmenbedingungen guter Lehr-Lern-Arrangements listet sie typische Faktoren des Scheiterns auf. Im weiteren Verlauf beleuchtet sie die enorme Bedeutung der organisationalen Einbettung von Personalentwicklungsprogrammen in die Strukturen und Prozesse eines Konzerns.

Daniel Marinkovic und **Karin Behrendt** skizzieren das Scheitern aus einer Projektperspektive. Scheitern ist in diesem Feld auf den ersten Blick klar definiert als Verfehlen gesteckter Ziele unter vorgegebenen Budget- und Zeitvorgaben. Zugleich wird in dem

Artikel die Abhängigkeit der Bewertung vom eigenen Interesse überdeutlich: Auftraggeber, Projektleiter, Teammitglieder und andere Stakeholder können den Ausgang eines Vorhabens sehr unterschiedlich bewerten, je nachdem, wie die eigenen Erwartungen aussahen. Die beiden Autoren behelfen sich mit einer Unterscheidung zwischen Projekt- und Projektmanagement-erfolg. Für beides werden zahlreiche Studien zitiert und die Kernergebnisse mit zwei Praxisbeispielen untermauert.

Claas Triebel und **Claudius Schikora** geben einen Einblick ins Scheitern beim Gründen. Die Besonderheit dieses Feldes liegt in der Umkehrung der Normalität: Über die Hälfte aller Start-ups schafft es nicht, sich langfristig zu etablieren. Ähnlich dem Sport ist das Scheitern auch hier die Regel. Basierend auf der eigenen Beratungspraxis und anhand mehrerer groß angelegter Studien gehen die beiden Autoren dem Mysterium einer erfolgreichen Existenzgründung nach.

Nicolai Scherle, **Christine Boven** und **Martina Stangel-Meseke** widmen sich am Ende des dritten Teils dem Scheitern in internationalen Unternehmenskooperationen. Basierend auf den Erkenntnissen zur Interkulturellen Kommunikation sowie zum Internationalen Management werden zentrale Faktoren misslungener länderübergreifender Zusammenarbeit aufgearbeitet. Dem stellen die Autoren zwei Methoden zum Umgang mit dem Scheitern entgegen – laterale Führung und kultursensibles Konfliktmanagement.

Den Rahmen bilden zwei Artikel, in denen aus einer Beobachterposition heraus fasziniert auf das Alltagsphänomen Scheitern geblickt wird. Im Beitrag ‚4 Deutungen zum Scheitern‘ von **Sebastian Kunert**, **Geri Thomann**, **Theo Wehner** und **Christoph Clases** wird das Scheitern grob vermessen. Wortherkunft, Verbreitung in verschiedensten Medien und der landläufige Umgang mit Fehlschlägen stehen im Mittelpunkt. Vier Eigenheiten sind den Autoren dabei aufgefallen: Scheitern veränderte sich mit der Zeit und scheint zu einem Phänomen der Moderne geworden zu sein; Scheitern hat den Trend, auf einzelne Personen gemünzt zu werden; Scheitern ist selten absolut, sondern in der Bewertung stark vom Standpunkt des Betrachters abhängig; Scheitern scheint zum Kulturphänomen avanciert, es wird in unzähligen Büchern, Musikstücken Filmen, Magazinen, Veranstaltungen, Fernseh- und Hörfunkproduktionen und nicht zuletzt im Theater ausgiebig verhandelt.

Das Gegenstück bildet ein Interview des Herausgebers mit **Harry Fuhrmann** am Ende des Buches. Der Schauspieler und Regisseur stellt sich der Frage, in wie weit das Theater einen Spiegel der Gesellschaft bildet, in dem sich jene 4 Deutungen wiedererkennen lassen, die im Eingangsartikel beschrieben sind. Für den Befragten verortet sich das inszenierte Scheitern im Spannungsfeld zwischen Sehnsucht und Wirklichkeit, eingebettet in einem sozialen Beziehungsgeflecht.

Abschließend sei noch allen Personen herzlich gedankt, die an diesem Buch im Hintergrund mitgewirkt haben. Hervorheben möchte ich das unermüdliche Redigieren durch Kathrin Friederici sowie die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit meinem Lektor Michael Bursik.

Ich wünsche viel Erfolg beim Lesen.

Failure Management

Ursachen und Folgen des Scheiterns

Kunert, S. (Hrsg.)

2016, XI, 279 S., Softcover

ISBN: 978-3-662-47356-6