



Mag. Martin Gössler MBA

ist Geschäftsführer von Vielfarben – einem auf öffentliche Verwaltung und Non Profit Organisationen spezialisierten Beratungsunternehmen. Schwerpunkte: Change Management, Strategieentwicklung, Führungskräfte-Training sowie Aus- und Fortbildung von Organisationsberatern, Supervisoren und Coaches.
Kontakt: Strohgasse 19/5, A-1030 Wien,
 E-Mail: martin.goessler@vielfarben.at

Die Kunst des Scheiterns

«Scheitern ist das große moderne Tabu. Wie wir ihm Gestalt und einen Platz in unserem Leben geben, mag uns innerlich verfolgen, aber wir diskutieren es selten mit andern.» So kommentiert der Soziologe Richard Sennett (2000) das Phänomen Scheitern. Ein kritischer Befund. Denn in der heutigen Welt hat sich – so die Basisthese dieses Artikels – der Umgang mit Scheitererfahrungen zur biographischen, organisationalen, gesellschaftlichen und beratenden Schlüsselkompetenz entwickelt. Der Weg zum Erfolg führt immer häufiger über den Umweg des produktiv verarbeiteten Scheiterns.

1. Schlüsselkompetenz Scheitern

Das Scheitern ist zum Teil der beruflichen Normalbiographie geworden, es bewegt sich von den Rändern der Gesellschaft auf deren Mitte zu. Phasen von Arbeitslosigkeit, Zeiten gänzlicher Neuorientierung, völlig unerwartete berufliche Entwicklungen gehören dazu. In einer Zeit, in der das Arbeitsleben durch eine «Kontinuierung von Diskontinuität» (Littmann und Jansen, 2000) geprägt ist, hat sich das Risiko des Scheiterns demokratisiert. Immer häufiger wird die chancenreiche Seite der biographischen Brüche sichtbar: Neben allen Risiken tun sich Chancen auf. Mitunter führt das Scheitern in unbekannt schönes Gelände abseits der überfüllten Erfolgsautobahnen. Reflektierte Scheitererfahrungen erhöhen inzwischen durchaus die Karrierechancen. Steve Jobs, CEO von Apple, beauftragt gerne gerade jene Mitarbeiter mit herausfordernden Aufgaben, die in Projekten viel Geld versenkt haben – entsprechende Fehlerdiagnose und Reflexion vorausgesetzt. Angesichts der rasanten Entwicklungen im Umfeld beruflicher Laufbahnen wirkt Scheitern alltäglich als gelassen erwartetes oder mit Schrecken befürchtetes Zukunftsszenario. In einer Kultur, in der individuelle und berufliche Identität eng verwoben sind, beeinflusst mögliches zukünftiges Scheitern immer deutlicher, wie wir uns heute verhalten.

Gescheitert wurde – so lässt sich einwenden – schon immer. Wir leben allerdings, wie Ulrich Beck bereits in seinem Klassiker «Risikogesellschaft» herausarbeitet, in einer historisch einzigartigen Situation: Zum ersten Mal mit dem Potenzial der Selbstauslöschung ausgestattet, wird die Bearbeitung von Risiken zur zentralen gesellschaftlichen Herausforderung. Die Industriegesellschaft labilisiert sich in ihrer Durchsetzung selbst, in der fortgeschrittenen Moderne geht die ge-

sellschaftliche Produktion von Reichtum systematisch mit der Produktion von ökologischen, ökonomischen und militärischen Risiken einher (Beck, 1986). Die in der Welt des Managements geläufige Gegenüberstellung von Organisation und Gesellschaft dient dem doppelten Zweck, Gesellschaft aus der Sicht der Organisation in kontrollierbare Parameter zu zerlegen und gleichzeitig zu ignorieren. In einer Organisationsgesellschaft, in der gesellschaftspolitisch Relevantes in Organisationen prozessiert wird, ist Gesellschaft allerdings nicht mehr nur außerhalb der Organisation, sondern längst auch innerhalb der Organisation lokalisiert. Organisationale und gesellschaftliche Scheiterkompetenz sind damit eng korreliert. Ob Energiewirtschaft, Militär oder Politik: Wir waren nie abhängiger davon, dass Organisationen effektiv ihre Risiken und Scheiterpotenziale antizipieren.

2. Großartiges Scheitern großartiger Organisationen

Die organisationalen Umgangsformen mit dem Scheitern sind so vielfältig wie das Scheitern selbst. Organisationen haben längst spezifische Kompetenz darin erlangt, in einer schwer berechenbaren Welt das Unerwartete zu managen (Weick, 2003).

- Unternehmen wie Cisco oder Intel beziehen einen wesentlichen Teil ihrer Technologieentwicklung aus Corporate Venturing – einem relativ breit gestreuten Investieren in potenziell interessante Start-ups, die relevante Technologien entwickeln könnten. Diese Netzwerke von Experimenten ermöglichen eine breite Förderung von Ideen, die am Markt entstehen und deren Erfolg und Konnex zum

eigenen Kerngeschäft anfänglich kaum prognostizierbar ist. Experiment und Lernen treten anstelle von Planung; evolutionäre Selektion ist das bestimmende Prinzip. Scheitern wird evaluiert und verwertet. Es ist keine Schande zu scheitern – auch mit dem dritten Start-up hat ein Unternehmer noch Reputation. Man braucht 1000 Ideen, um damit 100 Konzepte entwickeln zu können von denen dann vielleicht zehn für ein Experiment ausgewählt werden, wovon wiederum eines wirklichen Erfolg bringt (vgl. Möller 2002). Das Scheitern vieler ist die Voraussetzung für den Erfolg weniger.

- In Expertenorganisationen wie Krankenhäusern sind personalisierte Schuldzuschreibungen am Scheitern besonders häufig. Vielleicht hat sich deshalb im angloamerikanischen Raum ein gegenläufiger Trend durchgesetzt, etwa in regelmäßigen «mortality and morbidity conferences», in denen Fehler systematisch als Systemfehler untersucht werden. Deutlich anders ist die Situation in Deutschland: Nach einer Studie der deutschen Gesellschaft für Chirurgie sind an 80 Prozent der deutschen chirurgischen Abteilungen organisierte Fehlerreflexionen dieser Art nicht üblich (vgl. Osten, 2006).
- Eine wahre Fundgrube zur Überwindung organisationaler Scheiterphobie ist Weick's und Sutcliffes (2003) Untersuchung von High Reliability Organisationen (HROs). Für diese Organisationen (z.B. Flugzeugträger, Atomkraftwerke, Notfallmedizin), die mit einem Höchstmaß an Zuverlässigkeit arbeiten müssen, hat das Scheitern nicht bloß wirtschaftliche Implikationen. Weit größere Katastrophen drohen. Diese Organisationen sind gezwungen, durch Antizipation konsequent Katastrophen zu vermeiden.

Großartige Organisationen scheitern also längst auf großartige Weise – weil sie unbedingt erfolgreich sein wollen. Diese Organisationen sind Meister im Management der zentralen Paradoxien des Fehler- und Scheitermanagements: Sie machen Fehler, damit sie keine Fehler machen. Weil sie unbedingt erfolgreich sein wollen, arbeiten sie aktiv und kontrolliert an ihren Misserfolgen. Potenzielles Scheitern ist allgegenwärtig und wird deshalb nicht zur Gegenwart. Hier ist ein Einwand berechtigt: Dieser Umgang mit Fehlern und Scheitererfahrungen ist wohl eher die Ausnahme als die Regel, er wirkt eher exotisch als alltäglich. In den meisten Organisationen dominiert die Tabuisierung des Scheiterns und die Sanktionierung von Fehlern.

3. Die Scheiterresistenz des Veränderungsmanagements

Bevor wir uns der Frage zuwenden, welche guten Gründe Organisationen haben könnten, sich dem Lernen zu verweigern, ein kurzer Exkurs in die Welt des Change Managements: Wie wird hier mit dem Scheitern umgegangen? In einer Befragung von rund 450 Führungskräften der ersten und zweiten Ebene schätzen 38 Prozent der Befragten Veränderungsprojekte im eigenen Unternehmen als wenig bis gar nicht erfolgreich ein (Hernstein, 2002). Eine breit angelegte Projektmanagement-

studie brachte ähnliche Ergebnisse: Mehr als ein Drittel aller Projekte wird als nicht erfolgreich eingeschätzt (GPM, 2004). Im Organisationsalltag überrascht das kaum jemanden. Im Erinnerungsfundus jeder Organisation finden sich, je nach Kultur mehr oder weniger offen zugänglich, Geschichten von gescheiterten Veränderungsprojekten.

Das ewige Mantra der Erfolgsgeschichten

Trotz dieser Offensichtlichkeit sind die Diskurse über Change-Management von einem Mantra der Erfolgsgeschichten geprägt. Ganz im Gegensatz zur Praxis der HROs werden Erfolge betont und Fehler versteckt. In der für die Consultingbranche wohl typischen Verquickung von Konzeptentwicklung und Eigenmarketing wird immer noch an der Fiktion des immer erfolgreichen Change Managements gebastelt. Gescheitert wird, wenn überhaupt, von anderen.

«In den meisten Organisationen dominiert die Tabuisierung des Scheiterns.»

Dabei sind aus systemischer Perspektive erfolgreiche Projekte doch eigentlich die große Überraschung. Rudolf Wimmer drückt dies so aus: «Es ist günstig, sich zunächst einmal vor Augen zu halten, dass Beratung eine Dienstleistung ist, deren Gelingen äußerst unwahrscheinlich ist. Dies ist nicht nur eine hochgesponnene theoretische Einsicht! Wir mussten in unserer Beratungspraxis ganz hautnah die Erfahrung machen, dass Organisationen äußerst eigenwillige Systeme sind, die sich durch Leute, die von außen kommen, nur sehr schwer beeindrucken lassen» (Wimmer, 2001).

Kann systemische Beratung überhaupt scheitern?

Da und dort beginnen Diskussionen über misslungene Veränderungsprojekte. Die Soziologie beginnt sich für gescheiterte Veränderungsprojekte zu interessieren (z.B. Kühl, 2005; Muhr, 2004). Vertreter der Beratergruppe Neuwaldegg diskutieren «Fehler und Flops in der systemischen Beratung» (Patak & Simsa, 2004). Erfolg und Misserfolg werden in guter systemischer Manier als Zuschreibungen des Beobachters diskutiert – die Autoren differenzieren drei Perspektiven zur Beurteilung von Veränderungsprojekten: Markt-, Kunden- und Beraterlogik. Ein und dasselbe Projekt kann aus Sicht des Managements erfolgreich gesehen werden und gleichzeitig aus Sicht der Beratung, der Mitarbeiter oder der Kunden als gescheitert. Und umgekehrt. Wohl eine Alltagserfahrung, die jeder Manager und Berater kennt.

Im weiteren Verlauf dieses Diskurses scheint den Autoren diese Analyse allerdings nicht mehr ganz geheuer: «Ist alles nur eine Frage der Perspektive, und ist systemische Beratung somit eine moderne Form der Unverwundbarkeit?» Der Soziologe Stefan Kühl würde wohl diese Frage bejahen. Er sieht in dieser konstruktivistischen Deutung von Erfolg und Misserfolg einen blinden Fleck der systemischen Beratung: «Man zieht sich auf die Aussage zurück, dass man nur irritieren

Organisationaler Umgang mit Fehlern – Erfolgsfaktoren (Weick & Sutcliffe 2003)

Stärkere Konzentration auf Fehler als auf Erfolge

Führung fokussiert konsequent auf mögliche Fehler. Beinahe-Unfälle werden nicht als Beweis für Erfolg und die Kompetenz, Katastrophen abzuwenden gesehen. Sondern als punktuell Versagen, das genutzt wird, um potenzielle Gefahrenherde aufzudecken.

Fehler als Information über den Systemzustand

Fehler werden als hochrelevante Informationen über den Zustand des Systems betrachtet. Sie sind die schwachen Signale für den möglichen Worst Case. Die Beachtung des kleinen Fehlers (Analyse eines Zwischenfalls während einer Operation) minimiert die Gefahr des großen Scheiterns (Mortalität bei komplexen chirurgischen Eingriffen).

Schuldzuschreibungen werden vermieden

Fehler werden nicht reflexhaft Personen zugerechnet, sondern als Systemfehler untersucht. Die Autoren schildern dazu eine höchst einprägsame Anekdote: Auf einem Flugzeugträger wird an Deck ein Werkzeug verloren. Dieser Fehler bedeutet hohes Risiko: Schließlich kann ein Gegenstand auf der Start-/Landebahn zu einer Katastrophe führen. Ein Soldat meldet diesen Fehler. Dies hat enorme Auswirkungen – der gesamte Flugbetrieb wird eingestellt. Am nächsten Tag wird dieser Soldat nicht sanktioniert, sondern vor versammelter Mannschaft belobigt. Er hat schließlich auf eine Schwachstelle des Systems aufmerksam gemacht. Gemeldete Fehler werden als Fenster in die Organisation geschätzt und genutzt.

Führung fragt aktiv nach schlechten Nachrichten

Führung zeichnet sich dadurch aus, von sich aus nach schlechten Nachrichten zu fragen. Mitarbeiter werden belohnt, wenn sie Probleme, Fehler, Irrtümer oder Zwischenfälle melden. Skeptiker bekommen Aufmerksamkeit.

Unsicherheit ist positiv

Unsicherheit wird positiv bewertet. «Wenn Sie unsicher sind, ist dies ein gutes Zeichen dafür, dass Sie auf Tuchfühlung mit der Wirklichkeit sind.» Die beiden Autoren kontakalisieren damit völlig die grassierende Selbstsicherheitsrhetorik in Politik und Management.

kann, aber es von dem Klientensystem abhängt, wie es die Irritation aufgreift. (...) Es lässt sich bei systemischen Beratern insofern eine Tendenz zur Selbstimmunisierung beobachten, als dass sie sich mit ihrer Zurückhaltung in Bezug auf Erfolgskriterien gegen die Gefahr des Scheiterns schützen» (Kühl, 2002, S. 250).

Offene Diskussion von gescheiterten Veränderungsprojekten?

Für die Beratercommunity könnten jedoch – so meine Vermutung – mehr Chancen als Risiken in der offenen Diskussion von partiell oder ganz gescheiterten Veränderungsprojekten liegen: Erweiterung der Wirksamkeit von Beratung einerseits, Aufbau von Realismus, Glaubwürdigkeit und Vertrauen im Kundenkontakt andererseits. Manager – die ja inzwischen in ihren Bereichen auch zunehmend Change Manager sind – wissen immer besser über die Realität des Change Managements und die Möglichkeiten und Grenzen externer Beratung Bescheid. Vielerorts wird, auch in der Organisationsentwicklung, eine Erosion von Vertrauen in die Consultingbranche konstatiert. Dieser Vertrauensverlust hat viele Ursachen. Eine ist aber sicherlich, dass die Branche noch immer an einer eiteln Erfolgsschiffbau bastelt, die immer schlechter zum Erfahrungswissen der Kunden passt.

4. Das tabuisierte Scheitern: ein Fallbeispiel

Das Handelshaus Future (Name und Branche der beteiligten Firmen wurden auf Wunsch geändert) hat mehrere Akquisitionen und einen großen Merger hinter sich. Das Beratungsunternehmen Omega (mit dem Autor als Teil des Beraterteams) wird beauftragt, mittels einer Leitbildentwicklung den Post-Merger Prozess zu unterstützen. Nach allen Regeln der Kunst wird eine Projektarchitektur aufgesetzt: In Großgruppenveranstaltungen wird eine große Zahl von Führungskräften und Mitarbeitern involviert, eine Steuergruppe trifft Entscheidungen und reflektiert mögliche Probleme, in flankierenden Personalentwicklungsmaßnahmen werden interne «Change Agents» qualifiziert, um eine nachhaltige Umsetzung sicherzustellen.

Phase 1: Euphorie

In der ersten Projektphase (Konzeption des Leitbildes und erste Umsetzungsschritte) löst das Projekt hohe Resonanz aus: Die vorerst skeptische mittlere Führungsebene arbeitet aktiv mit, das Top Management ist begeistert. Die Großveranstaltungen kommen insbesondere bei den Mitarbeitern sehr gut an. Das Leitbild wird feierlich verabschiedet.

Phase 2: Ernüchterung

In der zweiten Projektphase (vertiefte Implementierung) gerät das Projekt ins Stocken. Sechs Monate nach Beschluss des Leitbildes äußern sich Führungskräfte des mittleren Managements, aber auch Mitarbeiter unzufrieden, enttäuscht und sehr kritisch: «Das Leitbild ist so nicht umsetzbar», «Es ändert sich nichts, außer den Benützungsvorschriften für die WCs»,

«Das Projekt ist gescheitert». Das Topmanagement zeigt sich nur mehr mäßig an diesem «alten» Projekt interessiert und bricht es schließlich ab. Neue Berater werden für neue Projekte engagiert.

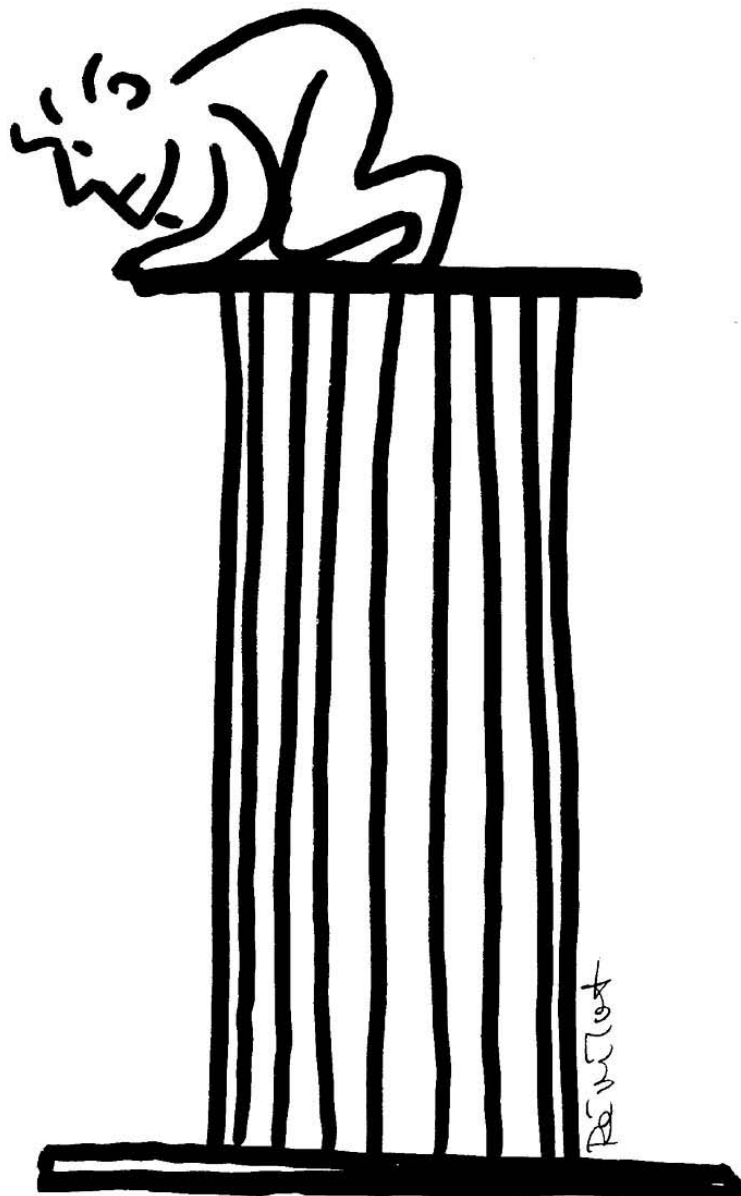
Phase 3: Post mortem

In der Post mortem Phase des Projekts lassen sich drei Phänomene beobachten: Tabuisierung, Flucht nach vorne und gegenseitige Beschuldigung. Sowohl im Unternehmen als auch im Beraterteam ist eine tiefgehende Analyse tabu. Berater und Kunde treten die Flucht nach vorne an und wenden sich jeweils neuen Projekten zu. Informell wird das Projekt heterogen diskutiert: Manche Vertreter des Unternehmens (Personalentwicklung, Teile der ersten Führungsebene) und Teile des Beraterteams fokussieren auf den gelungenen ersten Teil und meinen: «Fünfzig Prozent erfolgreich». Ansonsten dominieren Frustration, Ärger und Schuldzuweisung die Diskussion. Nach einem Jahr ist das Leitbild von der Website verschwunden.

5. Ambivalenz des Lernens

Das Erlernen einer neuen Organisationskultur wurde also in diesem Projekt ebenso wie eine tiefgehende Reflexion der Schwierigkeiten vermieden. Was auf den ersten Blick recht überrascht: Schließlich waren hier hoch qualifizierte Manager, Personalentwickler und Berater am Werk. Spätestens seit dem Hype um Senges Konzept der lernenden Organisation (Senge, 1990) ist das Statement «Fehler sind Lernchancen» Standardrethorik in jedem Seminarraum und mentale Grundausrüstung jedes Beraters und Managers. Wieso hatten also die in diesem Fallbeispiel Beteiligten kein Interesse an diesen Lernchancen? Wie lässt sich die Divergenz von Management- und Alltagstheorie verstehen?

Die Vermutung: Um dem wilden Leben, das tagtäglich in Organisationen tobt, näher zu rücken, brauchen wir ein differenzierteres Verständnis des Lernens im Allgemeinen und des Lernens aus Fehlern und Scheitererfahrungen im Besonderen.



Dazu drei Thesen:

1. *Scheitern ist eine soziale Konstruktion mit immanenten Erfolgs- und Misserfolgskriterien, die eng mit mikropolitischen Prozessen verwoben ist.*
2. *Lernprozesse, die mit Fehlern und Scheitererfahrungen verbunden sind, sind von einer mächtigen, durchaus schmerzhaften Affektlogik begleitet.*
3. *Scheiter- und Fehlerlernen kann auch schaden. Daher kann es empfehlenswert sein, diese Unannehmlichkeit zu ignorieren.*

These 1: Erfolgs- und Misserfolgzuschreibungen als mikropolitische Geschehen

Die Begriffe Erfolg, Scheitern oder Fehler bezeichnen keine wahrnehmbaren Phänomene, sie erklären und bewerten sie. Aus mikropolitischer Perspektive sind Erfolgs- und Misserfolgzuschreibungen unverzichtbare Spielkarten in den Machtarenen der Organisation und müssen daher auch entsprechend beachtet und gepflegt werden. Dies ist keinesfalls zynisch gemeint: Schließlich werden Vertreter dieses Ansatzes nicht müde darauf hinzuweisen, wie nützlich und funktional Macht in Organisationen auch ist (zum Beispiel Neuberger, 2002).

Die Affektlogik des Scheiterns - Ein Phasenkonzept

Die Phasen dieses Konzepts sind eine grobe Vereinfachung in hoffentlich nützlicher Weise. Phasen können sich überlagern und wiederholen. In jeder Phase ist eine Fixierung möglich.

Phase 1: Verleugnung/Abwehr

Wie auch bei anderen Formen von schlechten Nachrichten ist die erste Reaktion Verleugnung und Abwehr. Diese Reaktion ist vorerst durchaus funktional: Überfordernde Emotionen werden kanalisiert, Angst bleibt bewältigbar. Diese Abwehrfunktionen werden allerdings bei Verfestigung selbst zur Gefahr.

Phase 2: Externe Schuldzuschreibung

Im Gegensatz zur ersten Phase wird der Misserfolg zwar anerkannt, aber anderen zugeschrieben. Aggression und Ärger über andere sind der häufige emotionale Ausdruck. Eine Ursachenattribution auf Personen macht auch aus der Sicht der Organisation Sinn: Personalisierungen von Systemfehlern sind ein effektiver Weg um Systemstrukturen zu schützen. Schmitz (1999) bringt das so auf den Punkt: «Einem Misslingen wird eine Ursache zur Seite gestellt – eine Person wird zur Unperson. Die Verlierer haben zu schweigen. Und erhalten dafür eine Abfertigung.»

Phase 3: Angst und Scham

Das Gefühl der Angst hat vielfältige Gesichter und Wirkungen. Angst weist darauf hin, dass für die Bewältigung einer Situation die gewohnten Routinen nicht ausreichen. Die kognitive Orientierung ist verengt und selektiert jene Aspekte, die bedrohen oder die Bedrohung abwenden könnten. Angst ist also durchaus ein Motor für Lernprozesse, solange die Intensität nicht zu groß wird.

Organisationen, gesehen als angstbindende *und* angstproduzierende Kontexte stellen nun bestimmte Rahmenbedingungen zur Verfügung, die Lernprozesse fördern oder behindern. Weicks und Sutcliffes HROs dürften Routinen entwickelt haben, die Ängste (z.B. die Angst vor öffentlicher Beschämung beim Eingestehen eines Fehlers) binden und

so auf ein bearbeitbares Maß reduzieren. Gleichzeitig halten Führungskräfte Ängste wach – indem sie beispielsweise gezielt nach schlechten Nachrichten fragen oder immer wieder auf drohende Risiken hinweisen, um Lernprozesse zu mobilisieren. Scham ist eine in der Welt des Managements überraschend wenig reflektierte Emotion und damit vielleicht umso mächtiger in Organisationen. Der Lernforscher Oser konstatiert: Die Bereitschaft zur Fehlerreflexion ist hoch mit einem niedrigen Beschämungspotenzial des jeweiligen sozialen Kontextes korreliert. Wenn Beschämung befürchtet wird, werden Fehler verleugnet, bis diese zum finalen Scheitern kumulieren (vgl. Oser & Spychiger, 2005). Im Gefühl der Scham (präziser: in der Schamangst) findet sich die zentrale affektive Begründung für die Tabuisierung des Scheiterns und der rigiden Vermeidung von Lernprozessen. Gleichzeitig dürfen die funktionalen Seiten dieses Affekts nicht übersehen werden: Wenn Scham gänzlich fehlt, erodieren auch soziale Spielregeln. Von der kritischen Öffentlichkeit wird das Verhalten mancher CEOs dann mit einem Wort zusammengefasst: Schamlos. Organisationen verfügen im Aufbau von Beschämungspotenzialen über ein mächtiges Mittel der sozialen Kontrolle und der Bindung ihrer Mitglieder. Lernprozesse können aus der Sicht der Organisation den Preis haben, diese Beschämungspotenziale aufzugeben.

Phase 4: Enttäuschung und Trauer

Im Scheitern wird deutlich, dass ein Ziel, eine Vorstellung, ein Ideal sich als nicht erfüllbar herausstellt. Enttäuschungen gehen Täuschungen voran. Zu dieser kognitiven Seite gesellt sich Trauer in ihren vielen Facetten. Trauer markiert eine Verabschiedung des Alten und eine Vorbereitung auf das Neue.

Phase 5: Stolz und Neuorientierung

Nach der Verabschiedung ist Neuorientierung möglich. Die Überwindung der Krise hat robust gemacht. Es könnte das folgen, was Samuel Beckett so ausgedrückt hat: «Ever failed. No matter. Try again. Fail better.»

- Das Projekt stellte sich als unpolitisch dar – und drängte damit mikropolitische Prozesse auf die Projekthinterbühne ab. Die Rebellion fiel dann umso heftiger aus.
- Das Projekt ist allerdings hochpolitisch: Ein einheitliches Wertesystem unterstützt die Interessen der Unternehmenszentrale – Topmanagement und Stabstellen.
- Die Misserfolgzuschreibungen ebenso wie der hinhaltende Widerstand in der Umsetzungsphase können als mikropolitische Manöver jener Akteure interpretiert werden, deren Interessen durch die Zentralisierungswünsche des Topmanagements gefährdet waren.
- Die Bewertung des Projekts als «50 Prozent erfolgreich» durch andere Akteure sind ebenso offensichtliche Versuche, die eigene Position zu legitimieren und auch in Zukunft ähnlich gelagerte Projekte machen zu können.

Dies verweist nicht nur auf blinde Flecken des Beraterteams mit seiner impliziten Win-Win Mythologie, sondern auch auf offene Fragen der systemischen Beratung. Indem machtpolitisch motivierte Unterscheidungen von Erfolg/Misserfolg in «verschiedene Beobachterperspektiven» oder «unterschiedliche Wirklichkeitskonstruktionen» umgedeutet werden, wird das Thema Macht ausgeblendet. Indem beraterische Neutralität behauptet wird, bleiben die Interessen der Berater und ihre eigenen Machtressourcen unausgesprochen und unbesprechbar.

These 2: Die Affektlogik des Scheiterns

Die Trennung von Kognition und Affekt ist ein sorgfältig gepflegtes Artefakt. Neurobiologische und psychologische Forschungen weisen recht eindeutig darauf hin, dass wir nicht entweder denken oder fühlen, sondern immer schon beides gleichzeitig tun. Gefühle und Gedanken sind in zirkulärer Weise miteinander verbunden. Jeder Gedanke ist von, wenn auch noch so feinen, Gefühlen begleitet. Affekten kann also in der Verarbeitung von Scheitererfahrungen eine hohe organisatorisch-integrative Wirkung zugeschrieben werden: Sie sind die entscheidenden Energielieferanten der kognitiven Dynamik, sie bestimmen den Fokus der Aufmerksamkeit, sie öffnen oder schließen den Zugang zu bestimmten Gedächtnisspeichern (vgl. Ciompi, 1999).

«Scham ist eine in der Welt des Managements überraschend wenig reflektierte Emotion.»

These 3: Lernen kann auch schaden

Wenn man informierte Beobachter organisationalen Geschehens befragt – also beispielsweise Reinigungskräfte, Sekretärinnen oder Portiere – erhält man schnell die Auskunft «dass ohnehin alles beim Alten bleibt». Aus der Sicht dieser chronisch unterschätzten Organisationsexperten dominiert also Nichtlernen über dem Lernen. Was nun, wenn Nichtlernen für Organisationen viele Vorteile hat? Beispielsweise, weil durch initiierte Lernprozesse etwas anderes, Wichtigeres verlernt

wird. Oder weil zum Zeitpunkt des Auftritts eines schwachen Signals (z.B. ein gescheitertes IT-Projekt) unsicher ist, ob es Sinn macht, grundlegende Änderungen vorzunehmen (z.B. Änderung des Projektmanagementsystems). Wenn also nicht die Praxis dumm ist, weil sie keine „lernende Organisation“ ist, sondern unsere Lernkonzepte allzu bildungsbürgerlich simpel gestrickt sind, um die Intelligenz des Nichtlernens zu begreifen? Wenn also nicht das Lernen das Rätsel ist, sondern wie und warum Organisationen es schaffen, nicht zu lernen? (vgl. Simon, 2002)

«Nichtlernen hat auch funktionale Seiten.»

Genauer betrachtet ist Lernen eine ambivalente Sache für Organisationen. In seinem engagierten Plädoyer für Fehlerkultur wendet sich Dirk Baecker gegen eine allzu naive Glorifizierung des Lernens: «Systeme müssen verhindern, zu viel und zu schnell aus Fehlern zu lernen. Niemand weiß, ob Fehler relevant genug sind, um Strukturen darauf einzustellen, sie in Zukunft zu verhindern. Niemand weiß, ob beim Lernen aus Fehlern anderes verlernt wird, was dennoch weiterhin gebraucht wird. Hält man sich all dies vor Augen, kann es nicht überraschen, dass der Umgang eines Systems mit Fehlern eine sehr mehrdeutige Angelegenheit sein muss» (Baecker, 2003).

Bezogen auf das obige Fallbeispiel könnte das heißen: Nichtlernen hatte für alle Beteiligten auch seine funktionalen Seiten. Berater wie Unternehmen wären im Falle einer Reflexion möglicherweise schnell auf die Limitierungen des Konzepts Leitbild gestoßen. Leitbildprozesse scheinen als Nebeneffekt oft das Gegenteil dessen zu produzieren, was sie vorgeben. Nicht Harmonie sondern Divergenz, nicht mit den Organisationszielen identifizierte, sondern frustrierte Mitarbeiter. Das konstruierte Ideal der Organisation kontrastiert den aktuellen Zustand und lässt diesen als defizitär erscheinen. Dieser Effekt ist aus der Arbeitszufriedenheitsforschung gut bekannt: Indem ein Soll kreiert wird, erscheint die Diskrepanz zum Ist umso größer. Diese Art der Reflexion wäre möglicherweise selbstschädigend für das Beratungsunternehmen gewesen: Das Erfolgsprodukt Leitbildentwicklung hätte nicht mehr so leicht vermarktet werden können.

Auch auf der Organisationsebene wird dieses kluge Nichtlernen sichtbar. Die anfangs von Management und Beratern geteilte Annahme, dass kulturelle Hegemonie den Mergerprozess vorantreibt, erwies sich in der Umsetzungsphase als trügerisch. Im Alltag zeigte sich, dass eine diversifizierte Organisationskultur in vielerlei Hinsicht nützlicher ist – beispielsweise im Kontakt mit Schlüsselkunden oder in der Bindung von wichtigen Mitarbeitern. Als weiterer Bumerang stellte sich die mit dem Leitbild forcierte kulturelle Stabilität heraus. Wenn alle Mitarbeiter und Führungskräfte auf eine Kultur eingeschwört werden (z.B. partizipativer, mitarbeiterorientierter Führungsstil) kann dies auch nicht so schnell wieder geändert werden. (Wenn beispielsweise Markteinbrüche einen durchsetzungsfreudigen

Ein Lernexperiment: Archäologie des Scheiterns

Manchmal kann es Sinn machen, etwas als gescheitert anzuerkennen: Nur so treten bestimmte Erfahrungsaspekte scharf in den Vordergrund. Nicht an der Oberfläche, sondern in der Tiefe finden sich dann manche Lernnuggets. Dieses Experiment soll Sie darin unterstützen, das «Gute im Schlechten» zu finden und so eine schwierige Erfahrung bestmöglich zu nutzen.

Instruktion

Nehmen Sie sich ein Blatt Papier. Vergegenwärtigen Sie sich eine eigene Scheitererfahrung – vielleicht kleinen und mittleren Schwierigkeitsgrades. Wie beim Skifahren ist es nicht empfehlenswert, gleich die schwierigste Piste zu wählen. Machen Sie sich zu jedem der folgenden Aspekte Notizen.

Meine Scheitererfahrung

- Was ist genau passiert?
- Wer war beteiligt?
- Was habe ich empfunden?

Die andere Seite

Jede Erfahrung hat viele Seiten. Wenn wir etwas als fehlerhaft oder gescheitert erleben, neigen wir manchmal dazu, Teilerfolge auszublenden.

- Was mir trotz des Scheiterns gelungen ist ...
- Auf was ich trotz des Scheiterns stolz sein kann ...

Fähigkeiten

Herausfordernde Situationen bringen uns dazu, brachliegende oder zu wenig genutzte Fähigkeiten zu aktivieren.

- Welche Fähigkeiten musste/konnte ich durch diese Erfahrung entwickeln?

Die schwachen Signale

Kaum ein Scheitern fällt vom Himmel. Meist kündigt es sich auf leisen Sohlen an. Schwache Signale weisen auf ein Risiko hin. Wenn wir freundlich untersuchen, wie wir schwache Signale überhört haben, schärfen wir für die Zukunft unsere Wahrnehmungsfähigkeit.

- Welche inneren oder äußeren Signale kündigten das Scheitern an?
- Was habe ich getan, um diese Signale zu überhören?

Das unerreichte Ziel

Scheitern impliziert, dass etwas nicht erreicht wurde. Ein vielleicht implizites, latentes oder zu hohes Ziel. Die damit verbundene Enttäuschung ist wertvoll, verweist sie doch auf eine vorangegangene Täuschung

- Was wollte ich ursprünglich erreichen?
- Was will ich jetzt erreichen?

Führungsstil und Mitarbeiterabbau verlangen.) Erfolgreiches Lernen in Organisationen führt zu mentalen Strukturen, die spätere Lernprozesse verhindern können. Future erwies sich als intelligent genug, die im Leitbildentwurf recht eindeutig formulierten Werte nicht zu internalisieren und es bei der vorhandenen Vieldeutigkeit zu belassen.

Conclusio: Lernen aus Scheitererfahrungen ist eine ambivalente Sache. Nichtlernen kann intelligent sein und manchmal kann Lernen dumm machen. Wenn nach gescheiterten Projekten Lernprozesse produktiv initiiert werden sollen, dann müssen diese Aspekte behutsam berücksichtigt und in ein angemessen komplexes Lernkonzept integriert werden. Ein simples «Fehler sind Lernchancen» ist zu wenig.

6. Wo geht's hier zum schöneren Scheitern?

Häufig führt der Weg zum Erfolg über den Umweg des Scheiterns. Welche Schlüsse lassen sich daher aus dem bisher Gesagten ziehen? Wann sollten Scheitererfahrungen beachtet, wann ignoriert werden? Wann ist Lernen aus Fehlern sinnvoll, wann nicht? Wie kann eine Fehlerkultur etabliert werden? Und last, but not least: Wie kann die Entwicklung individueller Scheiterkompetenz angeregt werden? Dazu einige, wenn auch unvollständige, Überlegungen:

Chancen eines dilemmaorientierten Zugangs

In einer Abkehr von allzu einfachen Leitbildern des richtigen Managements schlägt Kühl (1998) vor, Inkonsistenzen, Widersprüchlichkeiten und Dilemmata nicht mehr als Problem zu definieren – sondern als Grundbedingung in Organisationen. Dieser Ansatz kann Gewinn bringend für die Frage genutzt werden, wann denn nun Fehlerlernen sinnvoll wäre und wann nicht. Lernen und Nichtlernen, die Möglichkeit Scheitern zu reflektieren oder zu ignorieren können als zwei Pole eines Dilemmas gesehen werden. Die einseitige Verfolgung nur eines Pols produziert zwangsläufig massive Nebenfolgen: Wer sich konsequent dem Fehlerlernen entzieht, scheitert umso wahrscheinlicher. Wenn eine Organisation andererseits aus jedem Fehler lernen will, ist sie zwar intelligent aber bankrott – da die Mitarbeiter die Besprechungsräume nicht mehr verlassen. Lernvermeidung schafft Routine ohne die keine Organisation überleben kann. Organisationen wissen implizit schon längst um diese ambivalente Struktur des Lernens – und setzen daher gekonnt widersprüchlich mal auf Lernen, mal auf Verdrängung, um erfolgreich zu sein.

Die Chancen eines solchen Zugangs sind: (1) Entlastung vom normativen Diktum des Lernen-Müssens. Scheitern kann als Lernchance genutzt werden – oder auch nicht. Gelassen gesehen hat beides seine Vor- und Nachteile. Simple Gegensätze von Richtig und Falsch lösen sich auf. (2) Widersprüche, Inkonsistenzen in Organisationen werden nicht mehr als Defizite, sondern als Gegebenheiten des organisationalen Lebens gesehen. (3) Mehr noch: Sie sind die Energielieferanten und Motor für Innovation und Entwicklung. Hier bieten sich für Beratung interessante Optionen: Durch die Mobilisierung von Dilemmata kann Komplexität aufgebaut

werden, können Ausblendungen deutlich gemacht werden und können situativ adäquate Lösungen angeregt werden (Kühl, 2002).

Aufbau einer Fehlerkultur

Was nun, wenn Sie es mit gekonnter Lernignoranz zu tun haben? Wenn Sie also versucht sind, doch dem Pol des Lernens mehr Gewicht zu geben? Hier einige Ideen und Erfahrungen aus der Beratungspraxis:

Abbruchoffenes Projektmanagement

Projektmanagement ist ja meist eine zentrale Arena von Veränderung und Innovation in Organisationen. Abbruchoffenheit heißt: Rechtzeitig abgebrochene und entsprechend ausgewertete Projekte werden ebenso beachtet und gefeiert wie erfolgreiche Projekte. Ein gut abgebrochenes Projekt wird als Erfolg gesehen, da es viel Lernmaterial liefert und den Weg frei für andere Projekte macht. Gescheiterte Projekte sind kein Karrierehindernis für Projektleiter, sondern – sofern entsprechend reflektiert und ausgewertet – ein Plus für nächste Aufgaben. Erst durch eine Trennung von persönlichem Risiko und Projektrisiko sind Projektleiter bereit, innovative, scheiterrisikante Projekte zu übernehmen (lesen Sie hierzu auch den Text «Das Scheitern von Projekten – Chancen, Herausforderungen und Stolpersteine» von Möller/Pfeifer in dieser Ausgabe der OrganisationsEntwicklung).

«Organisationen setzen gekonnt widersprüchlich mal auf Lernen, mal auf Verdrängung.»

Post mortem Workshops

Jenseits individueller Schuldzuschreibungen werden gänzliche oder teilweise gescheiterte Projekte in Workshops ausgewertet und nutzbar gemacht (lesen Sie hierzu auch die Werkzeugkiste «Debriefing – Lernen aus Erfolgen und Fehlern» in dieser Ausgabe).

Revitalisierung des Vorschlagswesens

Zu Unrecht gilt das alte Vorschlagswesen als verstaubt. Oft sind aber die alten Konzepte besser als der neueste Schrei am Markt der Managementmoden. Sorgfältig den jeweiligen Unternehmensanforderungen angepasst, kann mit einem Vorschlagswesen ein Wandel der Fehlerkultur auf recht leisen Sohlen unterstützt werden.

Fehlerkultur in Change Projekten gestalten

Veränderungsprojekte bieten eine hervorragende Arena für Etablierung einer Fehler- und Scheiterkultur. Von Anfang an werden alle Beteiligten ermutigt, offen über Fehler im Projekt zu sprechen. Führung und Berater fragen aktiv nach, was gerade gut und weniger gut läuft. Die Überbringer schlechter Nachrichten werden belohnt und nicht sanktioniert. Beschämungsrituale werden lokalisiert und abgebaut.

Literatur

- **Baecker, D. (2003).** Plädoyer für eine Fehlerkultur. In: OrganisationsEntwicklung. S. 24–27.
- **Ciampi, L. (1999).** Die emotionalen Grundlagen des Denkens. Entwurf einer fraktalen Affektlogik. Sammlung Vandenhoeck.
- **Kerth, N. L. (2003).** Post Mortem. Projekte erfolgreich auswerten. Mitp-Verlag.
- **Kühl, S. (1988).** Von der Suche nach Rationalität zur Arbeit an Dilemmata und Paradoxen. In: J. Howaldt & R. Kopp (Hg.). Sozialwissenschaftliche Organisationsberatung. Ed. Sigma.
- **Kühl, S. (2002).** Sisyphos im Management. Die vergebliche Suche nach der optimalen Organisationsstruktur. Wiley.
- **Kühl, S. (2002).** Systemische Organisationsberatung – beobachtet. In: osb-reader 2002. Eigenverlag der osb-international.
- **Littmann & Jansen (2000).** Oszillodox. Virtualisierung – die permanente Neuerfindung der Organisation. Klett-cotta.
- **Möller, M. (2002).** Strategiearbeit mit einem Netzwerk an Experimenten. In: Newsletter Controlling Finance 11/2002.
- **Neuberger, O. (2002).** Führen und führen lassen. 6. Aufl. UTB.
- **Oser, F. & Spsychiger, M. (2005).** Lernen ist schmerzhaft. Zur Theorie des Negativen Wissens und zur Praxis der Fehlerkultur. Beltz.
- **Osten, M. (2006).** Die Kunst Fehler zu machen. Suhrkamp.
- **Patak & Simsa (2004).** Flops und Misserfolge in der systemischen Beratung. In: Boos & Heitger (Hrsg.): Veränderung – systemisch. Management des Wandels. Klett-Kotta.
- **Simon, F. B. (2002).** Die Kunst, nicht zu lernen. In: Die Kunst, nicht zu lernen. (S. 145 – 159). Carl Auer Systeme Verlag.
- **Weick, Karl E. & Sutcliffe K. M. (2003).** Das Unerwartete managen. Wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen. Klett cotta.
- **Wimmer, R. (2001).** Organisationsberatung – eine «unmögliche» Dienstleistung. In: Bardmann T. & Groth, T.. Zirkuläre Positionen. S. 197–220.

Eine vollständige Literaturliste kann bei der Redaktion angefordert werden.