

Zwölf Goldene Regeln zum Erfolgreichen Scheitern

Eine Guideline (nicht nur) für Führungskräfte

Karl Wimmer, Oktober 2023

Vorbemerkung: So wie einst Paul Watzlawick mit einem Augenzwinkern seine *Anleitung zum Unglücklich sein* geschrieben hat, so ist auch diese kurze *Anleitung zum Scheitern* zu verstehen. Es handelt sich sowohl beim einen, wie auch beim anderen um seit Jahrhunderten tradierte und bewährte „Naturgesetze“; es braucht daher dazu keine wirklich großen „Anleitungen“.

1. Lass die Aufgabe ins Leere laufen

Die einfachste und bequemste aller Regeln gleich vorweg: Wenn irgendwie möglich - mach schlicht und einfach *nichts*. Vieles erledigt sich auf diese Art und Weise von selbst. Vielfach verlieren die Auftraggeber mit der Zeit ohnedies ihr Interesse an der Sache. Wenn nicht, dann sei kreativ im Finden von Ausreden, dass dies und jenes aus diesem oder jenem Grund nicht geht.

Kontraindiziert: Setzen klarer und verbindlicher Ziele.

2. Treffe Sachentscheidungen ausschließlich „demokratisch“

Gib allen Stimmen von Beteiligten im Rahmen einer Sachentscheidung gleiche Bedeutung, Fachleute wie Laien. Gewichte die „Meinung“ eines Laien in einer Sache genauso, wie die Expertise eines Fachmannes / einer Fachfrau.

Kontraindiziert für das Scheitern: Sachkenntnissen entsprechenden Stellenwert einräumen.

3. Halte an getroffenen Vereinbarungen unumstößlich fest

Weiche niemals von einer einmal getroffenen Vereinbarung ab, halte unumstößlich daran fest, auch wenn die realen Rahmenbedingungen ein geändertes Vorgehen erfordern würden, lass dies auf keinen Fall zu. Nimm die Fünfjahrespläne in der ehemaligen Sowjetunion zum Vorbild. Eine situative Anpassung von Plänen könnte eine Gefahr für das Scheitern darstellen.

Kontraindiziert: Situativ angepasstes Handeln

4. Stelle die Form über die Sache

Wesentlich ist die Verpackung, nicht der Inhalt. Achte strikt auf das Einhalten von Normen und Regeln. Hauptsache der Lack glänzt, ob das Getriebe funktioniert, ist nicht so entscheidend.

Kontraindiziert: Orientierung an Sachnotwendigkeiten vor Formalismen

5. Achte auf strenge Hierarchie und Hackordnung

Lasse auf keinen Fall zu, dass irgend etwas die vorgegebene „Ordnung“ stört oder in Frage stellt.¹ Alles andere könnte ins Chaos und zum Verlust von Macht und Einfluss führen.

Kontraindiziert: Zulassen von persönlichem Empowerment

¹ Siehe dazu Gerhard Schwarz: *Die „Heilige Ordnung“ der Männer und die neue Rolle der Frauen*; VS 2005.

6. Schalte Leute, die mehr Fachwissen haben als die Führung, tunlichst aus

Das ist eines der obersten Gebote. Lass niemals zu, dass jemand mehr Fachkompetenz haben oder zeigen darf, als die Führung. Schalte solche Leute aus, sie könnten mitunter eine Führungsentscheidung kritisch hinterfragen oder gar in Frage stellen.

Kontraindiziert: Integration von „unliebsamen“ aber kompetenten Ressourcenträgern

7. Lass niemals zu, dass jemand in Eigenregie Beiträge in einer Sache erbringt

Nur das, was seitens der Führung angefragt bzw. angefordert wird, ist erlaubt. Leute, die sich selbständig in einer Sache einbringen und engagieren, sind tunlichst kaltzustellen.

Kontraindiziert: Zulassen von persönlichem Empowerment

8. Suche überall nach dem Haar in der Suppe

Lenke den Fokus vor allem auf vermeintliche „Fehler“ und darauf, ob nicht doch irgend jemand etwas Böses im Schilde führt. Versuche möglichst jedem „Fehler“ auf die Spur zu kommen. Vermeide tunlichst die Ausschau nach Hilfreichem, Nützlichem und nach Ressourcen.²

Kontraindiziert: Stringenter Ressourcenfokus

9. Nehme möglichst alles „persönlich“

Bietet irgend etwas einen Hinweis auf Kritisches oder Konflikthafes, so beziehe das immer auf dich als Person. Fühle dich angegriffen und bedroht und reagiere auf den „Angriff“ aus dieser Perspektive heraus. Vergelte Gleiches mit Gleichem; zahle es dem „Angreifer“ heim, er soll für seine Bösartigkeit büßen. Halte eisern daran fest, wenn nötig bis an dein Lebensende.

Kontraindiziert: Persönliche Distanz

10. Denke in Defiziten, nicht in Lösungen

Denk nicht in Lösungen³, sondern bleibe tunlichst im Defizit verhaftet und kreise so intensiv wie möglich darin herum. Versuche die „Ursache“ zu ergründen. Lass nichts Öffnendes und Innovatives in dein Denken. Setze alles daran, anderen zu beweisen, dass deren Denken falsch und nur deine Sichtweise die Richtige ist. Bilde nach Möglichkeit Koalitionen; je mehr Leute das auch so sehen wie du, desto richtiger ist deine Sichtweise und desto falscher liegt der andere.

Kontraindiziert: Stringente Lösungsorientierung

² Vgl. Karl Wimmer (02/2021): *Ressourcenorientierung in Organisationen. Entwicklung durch Ressourcenorientierung*; in: https://www.wimmer-partner.at/pdf.dateien/ressourcenorientierung_in_organisationen.pdf

³ Vgl. Karl Wimmer (01/2022): *Lösung? – Eine Orientierung. Lösungsorientierte Beratung als Wegbahnung*; in: <https://www.wimmer-partner.at/pdf.dateien/loesungsorientierung.pdf>

11. Sorge für einen klar definierten Sündenbock

Ein eindeutig definierter und im Idealfall von allen Mitgliedern als solcher betrachteter „Sündenbock“ in einem sozialen System ist Goldes wert. Nicht nur eigene, sondern auch alle anderen Unzulänglichkeiten in einem System haben damit eine klare Adresse. Ein „Sündenbock“ ist praktisch an allen Problemen „schuld“; er ist quasi der psychohygienische Mülleimer des Systems.

Kontraindiziert: Systemische Sicht von Zusammenhängen und Wechselwirkungen

12. Weiche niemals von diesen Regeln ab

Das ist die Meta-Regel: Jede Abweichung auch nur von einer dieser Goldenen Regeln könnte fatale Folgen haben: Das Risiko, dass damit auch andere Regeln in Mitleidenschaft gezogen - vielleicht sogar in ihr Gegenteil verkehrt werden -, wäre zu groß. Das könnte das Scheitern in der Tat zum Scheitern bringen.

Und noch eines: Beschäftige dich nicht mit der nachfolgend zitierten Literatur für erfolgreiches Führen, denn auch dies könnte die Methode des *Erfolgreichen Scheiterns* in Frage stellen.

Literatur (für erfolgreiches Führen)

- Amberg, Martina: *Führungskompetenz Achtsamkeit: Eine Einführung für Führungskräfte und Personalverantwortliche*; Springer 2016.
- Badura, Bernhard (Hg.): *Arbeit und Gesundheit im 21. Jahrhundert: Mitarbeiterereinbindung durch Kulturentwicklung*; Springer 2017.
- Bergmann, Frithjof: *Neue Arbeit, Neue Kultur*; Arbor, 7. Aufl., 2020 (Erstauflage 2004).
- Berend, Benjamin / Brohm-Badry, Michaela: *New Work: Souveränität im postdigitalen Zeitalter*; Springer 2020.
- Berndt, Christina: *Resilienz - Das Geheimnis der psychischen Widerstandskraft*; dtv 2015.
- Boes, A. / Welpel, I. M. / Sattelberger, T.: *Das demokratische Unternehmen: Neue Arbeits- und Führungskulturen im Zeitalter digitaler Wirtschaft*; Haufe 2015.
- Comelli, Gerhard / Rosenstiel, Lutz von: *Führung durch Motivation. Mitarbeiter für Organisationsziele gewinnen*; Vahlen, 4. Aufl. 2009.
- Doppler, Klaus: *Feel the Change! Wie erfolgreiche Change-Manager Emotionen steuern*; Campus 2018.
- Doppler, Klaus/ Lauterburg, Christoph: *Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten*; Campus 2019.
- Doppler, Klaus / Mpahlwa, Luyanda: *Die Logik der Anderen: Warum wir Andersheiten akzeptieren und verstehen müssen um zukunftsfähig zu sein*; Campus 2020.
- Ebner, Markus: *Positive Leadership. Erfolgreich führen mit PERMA-Lead*; Facultas 2019.
- Falkinger, Anna. Theresia: *Gesund führen – gesunde Führung: Betriebliche Gesundheitsförderung in Sozialen Organisationen Österreichs*; AV Akademikerverlag 2013.
- Foerster, Heinz von: *Sicht und Einsicht*; Vieweg 2006. Dsb.: *KybernEthik*; Merve 2008.
- Freimuth, Joachim (Hg.): *Die Angst der Manager*; Hogrefe 1999.
- Fuhrmann, Ben / Reinlassöder, Rolf: *Es ist nie zu spät, erfolgreich zu sein. Ein lösungsfokussiertes Programm für Coaching von Organisationen, Teams und Einzelpersonen*; Carl-Auer 2020.
- Hammel, S.: *Utilisation*. In: Jan V. Wirth, Heiko Kleve (Hg.): *Lexikon des systemischen Arbeitens. Grundbegriffe der systemischen Praxis, Methodik und Theorie*. Carl-Auer 2012.
- Häusling, André: *Agile Organisationen: Transformationen erfolgreich gestalten – Beispiele agiler Pioniere*; Haufe 2017.
- Heimrath, Markus: *Agiles Coaching als Erfolgsfaktor: Grundlagen des Coachings, um agile Teams erfolgreich zu managen*; Independently published 2018.
- Hofert, Sven: *Das agile Mindset: Mitarbeiter entwickeln, Zukunft der Arbeit gestalten*; Springer 2018.

- Ilmarinen, Juhani / Tempel, Jürgen / Giesert, M.: *Arbeitsleben 2025. Das Haus der Arbeitsfähigkeit*; vsa 2012.
- Jachtchenko, Wladislaw: *Die 5 Rollen einer Führungskraft*; Remote 2020.
- Kaufmann, Rosa: *Gesundheit und Führungsverhalten. Eine salutogenetische Perspektive*; Tectum Wissenschaftsverlag 2013.
- Katzenbach, Jon R. / Smith, Douglas K.: *Teams – Der Schlüssel zur Hochleistungsorganisation*; Redline 2003.
- Kopp, Lorelei: *Mindful Leadership: Tools & Methoden für achtsames Führen in turbulenten Zeiten*; Luvé 2021.
- Kühl, Stefan: *Organisationskulturen beeinflussen. Eine sehr kurze Einführung*; Springer 2018.
- Lang, Reinhard: *Aktuelle Führungstheorien und -konzepte*; Springer 2014.
- Lippold, Dirk: *Führungskultur im Wandel. Klassische und moderne Führungsansätze im Zeitalter der Digitalisierung*; Springer 2019.
- Ludewig, Katharina: *Beziehungskompetenz in sozialen Organisationen: Gewaltfreie Kommunikation als Methode für die professionelle Interaktion*; Tectum Wissenschaftsverlag 2017.
- Mahlstedt, Anja: *Wie Frauen erfolgreich in Führung gehen. Und wie es Unternehmen gelingt, weibliche Führungskräfte zu fördern*; Springer 2021.
- Malik, Fredmund: *Führen - Leisten - Leben. Wirksames Management für eine neue Zeit*; Heyne 2001.
- Molnar, Martina: *Psychische Belastungen in der Arbeitswelt*; in: *Sichere Arbeit*, Heft 2/2000, S. 44-47.
- Möller, Heidi / Patsch, Inge / Buchheim, Anne / Hammer, Cornelia: *Wir können nicht ohne Vertrauen leben: Vertrauen in Organisationen, in Beziehungen und in der Beratung*; Auditorium Netzwerk 2019.
- Owen, Harrison: *The Spirit of Leadership. Führen heißt Freiräume schaffen*; Carl-Auer 2001.
- Preußig, Jörg: *Agiles Führen. Aktuelle Methoden für moderne Führungskräfte*; Haufe 2018.
- Prohaska, Sabine: *Lösungsorientiertes Selbstcoaching. Ihrem Ziel näherkommen*; Junfermann 2016.
- Reinlassöder, Rolf / Fuhrmann, Ben: *Jetzt geht's! Erfolg und Lebensfreude mit lösungsorientiertem Selbstcoaching*; Carl-Auer 2013.
- Reiss, Steven: *Das Reiss Profil: Die 16 Lebensmotive. Welche Werte und Bedürfnisse unserem Verhalten zugrunde liegen*; Gabal 2009.
- Robertson, Brian J.: *Holacracy: Ein revolutionäres Management-System für eine volatile Welt*; Vahlen 2016.
- Scheller, Torsten: *Auf dem Weg zur agilen Organisation. Wie Sie Ihr Unternehmen dynamischer, flexibler und leistungsfähiger gestalten*; Vahlen 2017.
- Schermuly, Carsten C.: *New Work – Gute Arbeit gestalten: Psychologisches Empowerment von Mitarbeitern*; Haufe 2021.
- Schmidt, Gunther: *Liebesaffären zwischen Problem und Lösung. Hypnosystemisches Arbeiten in schwierigen Kontexten*; Carl-Auer 2021.
- Schulenburg, Nils: *Führen einer neuen Generation. Wie die Generation Y führen und geführt werden sollte*; Springer 2016.
- Schulze, Hennig / Sejkora, Klaus: *Positive Führung. Resilienz statt Burnout*; Haufe 2015.
- Schulz von Thun, Friedemann: *Miteinander reden 1-4*; Rowohlt 2014.
- Schwarz, Gerhard: *Die „Heilige Ordnung“ der Männer*; VS Verlag für Sozialwissenschaften 2005.
- Dsb.: *Konfliktmanagement. Konflikte erkennen, analysieren, lösen*; Gabler 2014.
- Senge, Peter: *Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation*; Klett-Cotta 2008.
- Sprenger, Reinhard K.: *Das Prinzip Selbstverantwortung. Wege zur Motivation*; Campus 2000.
- Stadler, Peter / Strobel, Gudrun: *Psychische Belastungen durch Führungsverhalten*; in: *Sichere Arbeit - Internationales Fachmagazin für Prävention in der Arbeitswelt der AUVA*; 6/2000, S. 35-40.
- Standhardt, Rüdiger: *TAO-Training. Achtsamkeit in Organisationen: Die Kunst, sich selbst und eine Organisation achtsam führen*; Klett-Cotta 2022.
- Stichlberger, Karin: *Gesunde Führung – Gesunde Organisation: Beitrag zu einer nachhaltig gesunden und erfolgreichen Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis (mit Fallbeispiel)*; AV Akademikerverlag 2019.
- Ulrich, Hans: *Systemorientiertes Management. Das Werk von Hans Ulrich*; Haupt 2001.
- Watzlawick, Paul: *Anleitung zum Unglücklich sein*; Piper 2021 (Erstausgabe: Piper 1983).
- Wegge, Jürgen / Schmidt, Klaus-Helmut: *Förderung von Arbeitsmotivation und Gesundheit in Organisationen*; Hogrefe 2004.
- Wenchel, Karl: *Psychische Belastungen am Arbeitsplatz. Ursachen - Auswirkungen - Handlungsmöglichkeiten*; Erich Schmidt Verlag 2001.
- Willke, Helmut: *Systemisches Wissensmanagement*; Lucius & Lucius 2001.

- Wimmer, Karl (10/2000): *Persönlichkeit, Lebenswelten und Coaching*.
- Dsb. (02/2001): *Stressbewältigung und Gesundheit in Organisationen*.
- Dsb. (06/2001): *Flow-Erleben im Arbeitsalltag. Vom Leistungszwang zur Mühelosigkeit*.
- Dsb. (10/2001): *Systemische Interventionen von A bis Z*.
- Dsb. (12/2001): *Wieviel und welche Führung braucht eine Organisation? Zehn Basics in Form von Thesen*.
- Dsb. (01/2002): *Selbstmanagement und Selbstcoaching – den eigenen Lebensweg gestalten*.
- Dsb. (02/2002): *Gesundheitsmanagement in Organisationen*.
- Dsb. (04/2003): *Productive Ageing. Alter und Leistung in Einklang bringen*.
- Dsb. (09/2003): *Arbeitsstress als zentrales Gesundheits- und Organisationsproblem*.
- Dsb. (02/2004): *Organisation als lernendes System. Systemische Paradigmen einer Lernenden Organisation*.
- Dsb. (02/2005): *Die Führungskraft als Coach. Möglichkeiten und Grenzen des MitarbeiterInnen-Coaching*.
- Dsb. (03/2006): *Team, Teamarbeit & Teamleadership. Grundlagen – Methoden – Anwendungen*.
- Dsb. (10/2006): *Konflikt & Kooperation - als Herausforderung und Chance. Ein Leitfaden zur Konfliktbehandlung*.
- Dsb. (12/2008): *Das Fünf-Elemente-Persönlichkeitsprofil. Persönliche Stärken erkennen und nutzen*.
- Dsb. (06/2010): *NLP und Systemische Denken in der (Selbst-)Führungspraxis. Wie denke, rede, handle, wirke ich?*
- Dsb. (12/2012): *Burnout-Risiko und -Prävention – eine Selbstreflexion*.
- Dsb. (04/2013): *Productive Ageing. Alter und Leistung in Einklang bringen*.
- Dsb. (11/2016): *Selbstmanagement – Tools & Tipps von A bis Z*.
- Dsb. (04/2017): *Wertepolaritäten und Ordnungen in Systemen*.
- Dsb. (08/2017): *Weltbilder – Menschenbilder – Organisationsbilder. Wer übernimmt Verantwortung für die Krise dieser Welt?*
- Dsb. (10/2018): *Selbstcoaching & Selbsthypnose – 20 Übungen zur Selbsthilfe*.
- Dsb. (10/2018): *Stress, Burnout und Depression. Neurobiologische Grundlagen und psychosoziale Dynamiken*.
- Dsb. (10/2018): *Konstruktiver Umgang mit Veränderung in Organisationskontexten. Über emotionales, kognitives und organisationales Lernen*.
- Dsb. (02/2019): *Demografiewerk in Organisationen. Arbeit, Alter und Leistung in Einklang bringen*.
- Dsb. (08/2019): *Agile Methoden und Agiles Arbeiten in Teams und im Zeit- und Selbstmanagement*.
- Dsb. (10/2019): *Im Rhythmus leben. Leben im Einklang mit den inneren und äußeren Rhythmen*.
- Dsb. (12/2020): *Zu Wissenschaft – Schule - Gesellschaft – Mensch & Natur*.
- Dsb. (02/2021): *Achtsamkeit – Grundlagen, Methoden und Anwendung*.
- Dsb. (02/2021): *Ressourcenorientierung in Organisationen. Entwicklung durch Ressourcenorientierung*.
- Dsb. (02/2021): *Holacracy – Die Hierarchie der Kreise. Zur Architektur einer agilen Organisationsform*.
- Dsb. (02/2021): *Resilienz – Seelische Wetterfestigkeit. Selbsteinschätzung und Selbststärkung*.
- Dsb. (02/2021): *Salutogenese – Schatzsuche statt Fehlerfahndung*.
- Dsb. (03/2021): *Ja, aber ... Von der Ambivalenz zur Entschiedenheit. Wie bewältigen wir Widersprüche und Komplexität?*
- Dsb. (04/2021): *Selbstbild – Selbstwert – Selbstliebe – Selbstentwicklung. Grundlagen eines liebevollen Umgangs mit sich und der Welt*.
- Dsb. (08/2021): *Führung als Weg zur Kultivierung von Abhängigkeiten. Eine kurze Geschichte zum Wandel des Managements in den letzten 100 Jahren*.
- Dsb. (12/2021): *Old Work – New Work. An der Schwelle zu einer neuen Arbeitskultur*.
- Dsb. (12/2021): *Small is beautiful – Die Rückkehr zum menschlichen Maß. New Work als Beitrag*.
- Dsb. (12/2021): *Navigation im Berufsfeld – Ein Leitschema*.
- Dsb. (12/2021): *Emotionsmanagement in Organisationen. Emotionen als Gegenstand von Führungsinterventionen*.
- Dsb. (12/2021): *Der gesunde Mensch in der gesunden Organisation. Ein Beitrag zur Organisationsgesundheit*.
- Dsb. (01/2022): *Lösung? – Eine Orientierung. Lösungsorientierte Beratung als Wegbahnung zu einem besseren Selbst- und Welterleben*.
- Dsb. (02/2022): *Umgang mit Leistungsunterschieden in Teams. Beiträge zu einer gesunden Teamkultur*.
- Sämtliche Artikel als pdf-Download (gratis) verfügbar in: <https://www.wimmer-partner.at/aktuell.htm>