

Zufälle

Je planmäßiger das Vorgehen, desto wirksamer trifft der Zufall, heißt es. Wenn wir diesem Spruch folgen, dann könnte eine Hinwendung zum Zufall unsere Aufmerksamkeit auf mögliche Ereignisse richten, deren Auftreten wir allenfalls ahnen können, ohne dass wir wissen, was konkret auf uns zukommen wird. Und wir hätten den Zufall sogleich mit Existenzfragen jeder Unternehmung verknüpft, denen sich Management und Beratung nicht verschließen sollten. In der mehr oder weniger wissenschaftlichen Management- und Beratungsliteratur kommt der Zufall jedoch kaum vor, was sicher kein Zufall ist, kratzt dieser doch allzu sehr an den ungeschriebenen Gesetzen der Ratgeberliteratur (und der Wissenschaft). Eine erwähnenswerte Stellung nimmt der Zufall allenfalls in unternehmerischen Erfolgsberichten und Erzählungen ein, kaum eine Erfindung kommt (ex post) ohne Zufälle zustande, kaum eine Unternehmenshistorie kommt (ex post) ohne Zufälle aus. Man schmückt sich mit dem Zufall, mehr aber auch nicht.

Wer Komplexität ernst nimmt (und dazu können wir nur anraten!), wird Verhältnisse in den Blick bekommen, in denen nicht immerfort alles mit allem verknüpft werden kann. Wenn dem so ist, wird es notwendig zu Ereignisverkopplungen, Gelegenheiten und Begebenheit kommen, die bisher nicht beobachtet wurden, und die Marktchancen, Kooperationsmöglichkeiten oder auch Produktinnovationen versprechen. Vor diesem Hintergrund ist zu fragen: Wann sind Ereignisse Zufälle, wie ist deren produktive oder unproduktive Wirkung, und vor allem, kann der Zufall besser genutzt werden? Zu diesen Fragen haben wir in dieser Ausgabe ganz unterschiedliche Beobachtungen vereint. Wir laden Sie ein, Spielarten des Zufalls zu erkunden, ökonomischen, soziologischen, künstlerischen-philosophischen Überlegungen zu folgen und sich an einer Vielzahl, teilweise absurder zufälliger Ereignisse in Management und Beratung zu erfreuen.

Dass künstlerische Perspektiven uns bei diesem Thema besonders weiterhelfen werden, war schnell klar: Anders als in Unternehmen gibt es in der Kunst von jeher eine größere Nähe zum Ungeplanten. Die Arbeit »Striptease in the Morning« unseres *Featured Artists* Dorothea Goldschmidt zeigt uns, wie im künstlerischen Schaffensprozess konzeptionelle Ansätze mit dem situativen Umgang unkoordinierter Elemente in Einklang gebracht werden. Goldschmidts mehrschichtig mit Filzstift auf Wände aufgetragenen Zeichnungen sind eine collagenhafte Mischung aus Text und Bildmotiven. Auch die Beraterin Claudia Köhler arbeitet mit ihrem CollagenWerk an der Frage, wie man das Experimentelle in der täglichen Beratungspraxis einführen kann. Und die Schriftstellerin Tanja Dückers schildert, wie der Zufall uns das Grauen lehren kann.

Selbstverständlich findet sich in diesem Band auch eine Fülle grundsätzlicher Beiträge über die Entstehung des Begriffs des Zufalls und über die Möglichkeiten, diesen für Management und Beratung nutzbar zu machen: Thomas Stölzel untersucht den Begriff zunächst etymologisch und zeigt auf, dass es um Wahrgebung des Zufalls geht. In welcher Form Individuen und



Organisationen auf Zufälle reagieren können, behandelt der Beitrag von Barbara Heitger und Annika-Nora Serfass. Hier wird der Begriff der Resilienz als Maß der Widerstandsfähigkeit und Offenheit gegenüber zufälligen Ereignissen eingeführt. Und während Maren Lehmann in einer historisch-soziologischen Perspektive den Zufall als Ordnungsprinzip der Revolution sieht, zeigt Gereon Uerz aus der Perspektive eines Zukunftsforschers, wie der moderne Begriff der Zukunft eine Emanzipation erfahren hat, die der Begriff des Zufälligen noch nicht vollzogen hat.

Zufall, Spiel und Improvisation, da sollte es doch Zusammenhänge geben! – Fritz B. Simon weist auf die Ähnlichkeiten des Glücksspiel und des Kapitalismus, vor allem des Finanzmarktes, hin, und Robert Vitek zeigt am Beispiel des Pokerspiels, dass der Erfolg einiger Spieler mehr als nur Zufall ist, insofern können Management und Beratung vom Pokern einiges lernen. Mit dem Fokus auf Bestechungen und Korruption nimmt Uli Reiter funktionale Äquivalente für den Umgang mit dem Zufall in den Blick. Auch dies sind Mittel und Wege, Erwartungssicherheit herzustellen. Reinhard Tötschinger fragt mit Weick, ob wir erst handeln oder erst denken sollten, und fordert dazu auf, über Improvisationen dem Zufall zu begegnen. Ganz ähnlich argumentiert Gerhard P. Krejci, wenn er die Interaktion als Kommunikationsform hervorhebt, in der Zufälle eher bearbeitbar sind. Welche Schwierigkeiten Organisationen mit dem Unerwarteten haben, zeigt Eva Ludwig-Glück am Beispiel von Stiftungen.

Sie merken, die Liste an Beiträgen zum Zufall ist lang, und sie wird noch länger, denn ein wenig versteckt im Heft findet sich ein absoluter Klassiker der Organisationstheorie. Angesichts der Themenstellung kamen wir einfach nicht umhin, Ihnen das *Garbage Can Model* von Cohen, March und Olsen in Erinnerung zu rufen. Klassiker der Organisationstheorie sind die Kolumnen der Professoren Baecker, Simon und Priddat noch nicht, wohl aber unverzichtbare, feste Beiträge in der Revue – insofern unsere internen Klassiker. Und zuletzt wollen wir noch auf unsere Rubrik »per Zufall« hinweisen. Wir haben unsere Leser dazu aufgerufen, uns ihre Begegnungen mit dem Zufall zu schildern, und haben die Einsendungen durch das Heft verteilt eingestreut. An dieser Stelle noch einmal besten Dank für die rege Beteiligung.

Wir wünschen Ihnen viel Spaß beim Lesen und ein angeregtes Stolpern über den Zufall, er kommt ganze 507 Mal auf den nächsten 130 Seiten vor.
Für die Herausgeber: Torsten Groth und Andreas Szankay

3	Editorial von Torsten Groth, Andreas Szankay
6	Thomas Stölzel Der Zufall als Anwalt der Freiheit
12	Featured Artist Dorothea Goldschmidt
20	Barbara Heitger, Annika-Nora Serfass Dem Zufall ein Schnippchen schlagen – durch Resilienz Unerwartetes meistern
28	Maren Lehmann Zufällige Elemente. Die Organisation der Revolution
38	Claudia Köhler im Interview Das CollagenWerk
40	Michael D. Cohen, James G. March, Johan P. Olsen A Garbage Can Model of Organizational Choice
50	Gereon Uerz Durchkreuzte Pläne – Zur sozialkonstruktivistischen Dimension von Wild Cards
56	Fritz B. Simon Zocken oder: Psychologische Erfolgsfaktoren des Kapitalismus
70	Caroline Rudzinski, Andreas Szankay Learning Journeys
72	Tanja Dückers Minnas Geheimnis
76	Reinhard Tötschinger Zuerst handeln oder zuerst denken?
80	Gerhard P. Krejci Weniger Organisation, mehr Interaktion
86	Robert Vitek Management by Poker
90	Uli Reiter Bestechung: Wenn der Zufall auf sich warten lässt
98	Julian Hagen, Felix Langenmayr Die Universität als Forschungsprojekt
102	Christian Strunden Entwicklungshelfer, rauf aufs Fahrrad!
106	Hollywood Zufälle? von Fritz B. Simon
110	Wozu Wirtschaft? Zufällen als <i>modus operandus</i> von Birger P. Priddat
112	Management für Fortgeschrittene Krisen sind normal von Dirk Baecker
116	Eva Ludwig-Glück Über den Umgang mit unwahrscheinlicher Kommunikation – Eine systemtheoretische Betrachtung des Stiftungswesens
124	Hören & Sehen
130	Überblick, Bestellservice, Impressum



Barbara Heitger, Dr. , ist Gründerin und Managing Partner der Unternehmensberatung Heitger Consulting GmbH, Gruppendynamik-Trainerin und Lehrberaterin bei der österreichischen Gesellschaft für Gruppendynamik und Organisationsberatung (ÖGGO) sowie Lehrbeauftragte in MBHA-Studiengängen und an Universitäten. Langjährige Erfahrung in Unternehmensentwicklung und Strategiearbeit, Beratung von komplexen Changeprozessen, Führungskräfte-Entwicklung sowie in der Arbeit mit Vorstandsmitgliedern und Geschäftsleitungen.

Annika-Nora Serfass studierte Wirtschaftswissenschaften sowie Philosophie und Kulturreflexion an der Universität Witten/Herdecke. Nach verschiedenen Arbeits- und Studienaufenthalten in den USA, England, Kanada und China ist sie bei Heitger Consulting als Junior Consultant vor allem in den Bereichen Strategie und Resilienz tätig.

Barbara Heitger, Annika-Nora Serfass Dem Zufall ein Schnippchen schlagen – durch Resilienz Unerwartetes meistern

Zufälle fallen unerwartet zu. Von einer Finanzkrise überrascht, von einem Großauftrag überfordert, von sich ständig verändernden Rahmenbedingungen überwältigt, scheint der Zufall einige (Menschen, Organisationen, Marktteilnehmer) zu zerbrechen und andere zu beflügeln. Die Fähigkeit der Resilienz macht es möglich, mit Unerwartetem konstruktiv umzugehen, Rückschläge zu überwinden und Potenziale zu erkennen, die vorher nicht zutage traten. Die Haltung, sich mit den möglichen Turbulenzen von morgen zu beschäftigen, stärkt schon heute.

Ursprünglich ist Resilienz ein Begriff aus den Naturwissenschaften. Er gibt an, inwieweit ein Material, das sich unter Druckeinwirkung verformt, wieder seine ursprüngliche Form erlangt, sobald der Druck nachlässt. In der Entwicklungspsychologie wird der Begriff vor allem verwendet, um die Fähigkeit von Kindern zu beschreiben, trotz widriger Umstände und traumatischer Erlebnisse nicht in Depression, Sucht, oder Ähnliches zu verfallen, sondern eine stabile, widerstandsfähige Persönlichkeitsstruktur zu bilden.

Jedes lebende Wesen, jede bestehende Organisation ist bereits in einem gewissen Grad resilient – sonst gäbe es diese nicht – die Ausprägtheit dieses Merkmals unterliegt aber immensen Schwankungen. Diese Fähigkeit der Resilienz in Unternehmen auszubauen wird ein Management-Thema, das in die Strategiearbeit, die Weiterentwicklung der Organisation, die betriebliche Leistungsfähigkeit, in die Führung und in die Nutzung der Ressourcen (Finanzen, Wissens- und Netzwerkkapital) zu integrieren sein wird. Dean Becker, Vorstand von Adaptiv Learning Systems behauptet sogar: »Mehr als Bildung, mehr als Erfahrung, mehr als Training bestimmt das Level persönlicher Resilienz, wer Erfolg hat und wer scheitert. Egal ob auf einer Krebsstation, bei den Olympischen Spielen oder in Vorstandsetagen.«¹

Eine Gruppe Berater von Heitger Consulting beschäftigt sich seit einem Jahr intensiv mit dem Thema Resilienz und den Möglichkeiten, welche für die Anwendung in Management und Beratung bestehen.²

Persönliche Resilienz

Wer als Person »resilient ist«, hat vor allem eine bestimmte Haltung und Einstellung zu den Herausforderungen des Lebens entwickelt. Deshalb ist die Fähigkeit der Resilienz schwer eindeutig zu definieren. Meist



The leaders I met, whatever walk of life they were from, what-ever institutions they were presiding over, always referred back to the same failure something that happened to them that was personally difficult, even traumatic, something that made them feel that desperate sense of hitting bottom – as something they thought was almost a necessity. It's as if at that moment the iron entered their soul; that moment created the resilience that leaders need. Warren G. Bennis



werden Bündel von Indikatoren als Beschreibungsmechanismus von Resilienz als »Gesamtphänomen« herangezogen. Vor allem in den USA – wo die Resilienz-Forschung eine längere Geschichte hat – wurden einige Konzepte zur »Messung« persönlicher Resilienz entwickelt.³ Wir beziehen uns im Folgenden zum Teil auf die Forschung von Andrew Shatté, Karen Reivich und Martin Seligman der Universität Pennsylvania, zum Teil auf Forschungen diverser Entwicklungspsychologen⁴.

Die Merkmals-Bündel lassen sich grob in drei Bereiche von Aspekten kategorisieren: soziale, sachbezogene und emotionsbezogene Aspekte.

Soziale Aspekte – sich einfühlen, anpassen können und Netzwerke bilden:

Einfühlungsvermögen öffnet durch einen Perspektivenwechsel Pfade jenseits der eingefahrenen Straßen. Weil resiliente Personen versuchen, diese anderen Perspektiven zu verstehen, und weil gelernt wurde, mit Vorhandenem zurechtzukommen, besteht eine hohe situative *Anpassungsfähigkeit*. Darüber hinaus bauen sich resiliente Menschen ein *stabiles soziales Netzwerk* auf, durch das sie Unterstützung, Anregungen und Feedback erhalten. Dieses Netzwerk hilft ihnen in schwierigen Situationen, weil die eigene Begrenztheit akzeptiert wird. Die Fähig-

keiten anderer oft richtig einzuschätzen unterstützt sie dabei, die richtigen Kompetenzen zu Hilfe zu nehmen.

Emotionsbezogene Aspekte – Realismus, Selbstwert, Zuversicht und Humor:

Resiliente Personen schätzen ihre Umwelt *realistisch* ein und *akzeptieren* nicht-veränderliche Rahmenbedingungen, anstatt sie zu verdrängen. Rückschläge, Verluste und Überforderungen sehen sie als unvermeidlichen Teil des Lebens, aber »erlauben« ihnen nicht, die eigene Zukunft zu bestimmen. Turbulenzen durchleben sie weitgehend *ausgeglichen*. Sie werten Stress als eine positive Herausforderung, die keine nachhaltigen Beeinträchtigungen verursacht. Ohne *zuversichtlich* an eine »bessere«/andere Zukunft zu glauben, gäbe es keine Resilienz. Bei einer Niederlage glauben resiliente Menschen an den Erfolg des nächsten Vorhabens. Ihr *Selbstbewusstsein* beziehen resiliente Personen aus gemeisterten Schwierigkeiten und Herausforderungen der Vergangenheit. Der Glaube an die eigenen Fähigkeiten und vor allem an die *Bedeutsamkeit* (engl. Meaning) des eigenen Tuns lässt sie der Zukunft mutig entgegen treten. Bei all dem ist die Fähigkeit, Dinge mit *Humor* zu nehmen, nicht zu vergessen!

Sachbezogene Aspekte – Analysestärke, Zukunfts- und Lösungsfokus:

Fähigkeiten im logischen Denken, im genauen Beobachten und im Identifizieren von Ursachen (und Folgen)

- 1 Zitat übersetzt aus dem Englischen aus: Coutu, Diane: »How Resilience Works« in: Harvard Business Review, 2002.
- 2 Dazu gehören: Andreas Bernstorff, Manfred Bouda, Pascale Grün, Barbara Heitger, Klaus-Jürgen Hütten, Judith Kölblinger, Philipp Rafelsberger, Stephan Rey, Annika Serfass und Sigrid Viehweg. Erste Zwischenergebnisse für die Praxis haben wir mit langjährigen Klienten und Partnern im Januar 2010 in einer Pionierwerkstatt diskutiert. Betrachtet wurden die Bereiche der persönlichen Resilienz, der organisationalen Resilienz sowie der strategischen Resilienz. In jedem Bereich wurde der Stand der Forschung gesichtet und verarbeitet, wodurch sich ein sehr vielfältiges Bild bestehender Konzepte und Ideen ergibt.
- 3 So kann man beispielsweise unter www.resiliencescale.com einen kurzen Online-Test absolvieren, der vor 15 Jahren von Gail Wagnild und Heather Young entwickelt wurde und bis heute für Forschungszwecke genutzt wird. Ein Transfer der Skala auf eine deutsche Stichprobe wurde von Jörg Schumacher et.al. 2004 durchgeführt: »Die Resilienzskala – Ein Fragebogen zur Erfassung der psychischen Widerstandsfähigkeit als Personenmerkmal«.
- 4 Erwähnt seien hier nur Ann Masten, die auf diesem Gebiet intensiv forscht, und Emmy Werner, die eine der ersten Langzeitstudien zu diesem Thema durchführte.

sind bei resilienten Personen ausgeprägt vorhanden, kurz: *Analysestärke*. Diese nutzen sie auch in der Entwicklung valider Szenarien für die *Zukunft*. Sie bereiten sich auf mögliche Ereignisse vor und spielen diese gedanklich durch. Sie verfügen damit über eine Vielfalt von Perspektiven und Handlungsoptionen, die sie bei Bedarf aktivieren können. Oft sind resiliente Personen *lösungsorientiert*, haben einen klaren Blick für das, was Sie beeinflussen können, und fokussieren hier ihre Energie. Sie nutzen die Ressourcen, auf die sie Zugriff haben. Statt die passive Opferrolle einzunehmen, werden resiliente Personen aktiv. Viele resiliente Personen sind sich ihres Handlungs- und Gestaltungsspielraumes bewusst. Das Erleben von Situationen, in denen sie *Handlungskontrolle* besaßen, macht es ihnen leichter, *Verantwortung* zu übernehmen.



**Die Dinge sind nie so, wie sie sind.
Sie sind immer das, was man aus
ihnen macht.** Jean Anouilh



Vergleichbar mit dem Immunsystem eines Menschen ist auch Resilienz ein Zustand, der sich im Laufe des Lebens verändert. Wie stark ausgeprägt diese Fähigkeiten letztendlich sind, hängt von verschiedenen Faktoren ab: Genetischen Faktoren, der Situation im Elternhaus, den Beziehungen zu Personen außerhalb der Familie, der Situation in der Schule und der Interaktion mit Gleichaltrigen, der Zugehörigkeit zu festen Gruppen (Sportverein, Gemeinde, Pfadfinder, o. ä.) und dem kulturellen Umfeld. In der Entwicklungspsychologie werden derzeit die Einflüsse von dementsprechenden Risikofaktoren und Schutzfaktoren auf die psychische Gesundheit und Stabilität von Kindern untersucht.⁵

Anzumerken ist noch, dass »resilient zu sein« keine moralische oder ethische Kategorie ist. Der Glaube an das eigene Tun ist nicht selbstverständlich an ein kulturell wünschenswertes Verhalten gekoppelt. Das gilt für Personen ebenso wie für Organisationen. Beispielsweise zeigt Philip Morris eine hohe organisationale Resilienz,⁶ ist aber als Tabakkonzern gesellschaftlich nicht sehr positiv konnotiert.

Organisationale Resilienz

Nicht alle Unternehmen und Organisationen sind für das Unerwartete gleichermaßen gut gewappnet. Oft sind Manager der Meinung, sie wüssten mehr oder weniger, was zukünftig auf das Unternehmen zukommt und wie Menschen darauf reagieren werden. Dass diese Haltung Gefahren birgt, hat die jüngste Vergangenheit hinlänglich bewiesen.⁷ Je komplexer die Umwelt wird, in der Organisationen bestehen müssen, desto wahrscheinlicher werden sie mit Überraschungen konfrontiert werden. Ob ein unglücklicher (oder glücklicher!) Zufall ein Unternehmen aus der Bahn wirft und überfordert, hängt, so unsere These, mit dessen Resilienz-Niveau zusammen.

Bei einem aus der Psychologie entlehnten Konzept liegt die Frage nach der Übertragbarkeit auf organisationale Zusammenhänge nahe. Tatsächlich zeigen auch resiliente Organisationen als System ähnliche Fähigkeiten wie resiliente Personen. Trotzdem ist eine Organisation nicht automatisch durch das ausschließliche Einstellen resilienter Personen als Mitarbeiter selbst resilient. Die Kunst liegt – wie immer, möchte man sagen – im Organisationsdesign, in den Prozessen und Strukturen und in der Selbstwahrnehmung bzw. der Selbststeuerung des Systems. Auf welche Art und Weise unterscheiden sich nun besonders resiliente Unternehmen von weniger resilienten Unternehmen?⁸

Agilität und Eigeninitiative, wenn es um Informationen geht:

Eigeninitiative und Flexibilität kennzeichnen die Routinen resilienter Organisationen: In ihnen beschaffen sich Mitarbeiter Informationen und wägen die Konsequenzen alternativer Entscheidungen ab. Das gilt für intern generierte Informationen genauso wie für Informationen aus relevanten Umwelten. Es gibt keine Scheu vor der Weitergabe und Offenlegung schlechter Nachrichten. Agilität geht über Abwarten, Führung und Mitarbeiter sind fähig, bei den ersten Anzeichen von Turbulenzen am Horizont Prioritäten zu setzen und schnell, gezielt und flexibel die relevanten Personen zu involvieren. Sinnvoll ist das Einrichten (und die Nutzung) von Informations-Schlüsselstellen. Bei Nokia gibt es zum Beispiel einen »Störungsverfolger« (»Head-Troubleshooter«), der latent wichtige Themen auf einem Radar verfolgt und jede Abweichung aufgreift.

Kommunikation – direkt, persönlich und mit dem Fokus auf Unterschiede:

Kommunikation passiert direkt und wenn möglich im persönlichen Kontakt. Durch ein hohes Maß an Vertrauen ist es jedem erlaubt, seine Sichtweise einzubringen und diese kontrovers zu diskutieren. Es erfolgt ein wertschätzender Umgang mit Unterschieden und Diskrepanzen. Ein institutionalisierter, regelmäßiger Austausch zwischen den Schlüsselpositionen gewährleistet eine erhöhte Interaktionsdichte, welche die Wahrnehmungs- und Improvisationsfähigkeit der Organisation verbessert.

Führung – Entscheidungskompetenz zum Ort des Geschehens:

Die Führungskräfte entwickeln eine Sichtweise, in der Widersprüche und Spannungen willkommen sind. Sie sind fähig, Mitarbeiter mit langjährigem Erfahrungswissen und Mitarbeiter mit hoher Improvisationskraft effektiv miteinander zum Einsatz zu bringen.

In unvorhergesehenen Turbulenzen wandert die Entscheidungsmächtigung und -verantwortung dorthin, wo die Kompetenzen zur Bewältigung liegen und die Veranlassung zum Handeln besteht. Dafür sorgt die Führung und gibt damit ein Stück der direktiven Kontrolle auf. Dies kann sie sich leisten, weil jeder Mitarbeiter einer resilienten Organisation seine Verantwortung und seinen Beitrag zum Gesamterfolg kennt. Innerhalb ihres Bereichs agieren Mitarbeiter selbstständig und mit minimaler Intervention durch ihre Vorgesetzten.

Die Veränderung vieler Organisationsstrukturen – weg von vertikaler Struktur, hin zu Netzwerken – hat diese agiler und anpassungsfähiger gemacht. Resiliente Unternehmen sind auf unterschiedlichsten Ebenen vernetzt. Die eindeutige Zuordnung von Verantwortung (in Richtung zentral oder dezentral) ist nicht möglich.

Die Beziehung zum Unternehmen – Sinn, Bedeutung und Vertrauen:

Jeder Einzelne kennt seinen eigenen Beitrag zu den Unternehmenszielen und damit seine Bedeutung für das Unternehmen. Dies erzeugt eine Emotionalität, ein Commitment, das in praktisches Handeln umschlägt. Wegen der Identifizierung mit den Werten des Unternehmens kümmern sich Mitarbeiter proaktiv um dessen Entwicklung.



Die Führungskräfte werden als glaubwürdig erlebt und genießen Vertrauen. Sie sind sich ihrer Vorbildfunktion bewusst.

Emotionen sind als Teil organisationalen Lebens anerkannt; diese im Krisenfall zu ignorieren kann die Lage dramatisch verschlimmern. Positive Emotionen können die Effizienz stark steigern.

Lösungen finden – improvisieren üben:

Teams werden systematisch darauf vorbereitet, Lösungen zu improvisieren, z. B. durch das ständige Entwerfen verschiedener möglicher Szenarien. Je mehr alternative

- 5 Dazu z. B.: Ungar, M.; Brown, M.; Liebenberg, L.; Othman, R.; Kwong, W. M.; Armstrong, M. and Gilgun, J.: »Unique Pathways to Resilience Across Cultures« in: *Adolescence* Vol. 42, No. 166, Summer 2007
- 6 So zum Beispiel den Wert der Eigenverantwortlichkeit Erwachsener. Zu weiteren Unternehmenswerten siehe: Coutu, Diane: »How Resilience Works« in: *Harvard Business Review*, 2002.
- 7 Vgl.: Coutu, Diane; Weick, Karl: »Sense and Reliability« in: *Harvard Business Review*, 2002.
- 8 Der folgende Abschnitt bezieht sich auf die angegebenen Quellen sowie auf die Erkenntnisse aus den Diskussionen im Rahmen unserer Pionierwerkstatt zum Thema Resilienz im Januar 2010. Dazu haben insbesondere Sutcliffe und Weick sehr erhellende Forschungsarbeit geleistet: Weick, Karl; Sutcliffe, Kathleen: »Managing the Unexpected«; Jossey-Bass, San Francisco, 2001.

Handlungsoptionen die Organisation erkennt, desto besser kann sie bei Eintritt von Unerwartetem darauf reagieren und desto besser wird sie der eigenen und der sie umgebenden Komplexität gerecht. Unter immensem Druck verhalten sich die meisten Menschen so, wie es ihrer Gewohnheit entspricht. Eine gewohnheitsmäßige Auseinandersetzung mit Alternativen und Vielfalt lassen, wenn der Zufall zuschlägt, kreative Improvisation zu. Dies bedeutet nicht, dass Pläne in Organisationen keinen Platz mehr haben, sie sind lediglich nicht dafür geeignet, das Unerwartete zu managen.



We train ourselves how to survive before the fact. Diane Coutu, Senior Editor der Harvard Business Review



Fehler – Konzentration darauf, wie es dazu kam:

Resiliente Organisationen – besonders jene, die für eine hohe Verlässlichkeit bürgen⁹ – besitzen eine positive Haltung zu Fehlern. Mitarbeiter dürfen Fehler machen, ohne dafür Repressalien erwarten zu müssen. Während in vielen Organisationen die aktuell auftretenden Probleme möglichst rasch verortet und – wenn möglich – einem Schuldigen zugeschrieben werden, um den Rest der Organisation aus der Verantwortung zu nehmen, nutzen resiliente Organisationen Fehler zur Weiterentwicklung. Sie gehen akribisch der Frage nach, wie es zu dem Fehler kommen konnte, und geben sich nicht mit vereinfachenden, lapidaren Erklärungen zufrieden. Als erste Symptome grundlegender Schwierigkeiten gesehen, unterstützen Fehler den Lernprozess der Organisation und somit die Verbesserung ihrer Strukturen und Prozesse.

Mitarbeiter – Vernetzen und das Zusammenspiel von Generalisten und Experten:

Von resilienten Organisationen wird eine möglichst hohe Vielfalt in ihrer Mitarbeiterzusammenstellung angestrebt: verschiedenste Perspektiven, Annahmen und Haltungen minimieren die blinden Flecken einer Organisation, auch wenn es eine mühevoll Integration bedeutet. Über den systematischen Einsatz von Ausbildungspfaden mit *cross-training* und *job rotation* wird die Rollenflexibilität der Mitarbeiter gestärkt. Dies erzeugt

ein Verständnis von den Wirkungszusammenhängen verschiedener Unternehmensteile und erhöht somit die Resilienz der Organisation.

Die Mitarbeiter mit hochspezialisiertem Experten- und Erfahrungswissen finden im Unternehmen starke Beachtung und werden bei Bedarf mit viel Entscheidungsverantwortung ausgestattet. Auf Schlüsselpositionen werden allerdings Generalisten eingesetzt, die in der Lage sind, schnell die Perspektive zu wechseln und die richtigen Spezialisten »ins Boot zu holen«.

(Selbst-)Beobachtung – neue Perspektiven organisieren:

Wir verstehen Organisationen so, dass sie sich ihre ganz eigene Weltsicht konstruieren und daraus ihre Erwartungshaltung über erfolgversprechende Handlungsweisen ableiten. Gefährlich für die Organisation wird es, wenn die Umdeutungen der von außen vernommenen Informationen ausschließlich die bestehenden Erwartungen und Annahmen bekräftigen. In besonders resilienten Unternehmen hinterfragen kontinuierlich unterschiedliche Funktionsbereiche selbstverständlich gewordene Abläufe und Strukturen durch genaues Beobachten und Hinschauen. Bei Störfällen geben sich Mitarbeiter und Führungskräfte mit vereinfachenden Erklärungen nicht zufrieden. In einem Dialog reflektieren sie gemeinsam die Vorannahmen und die blinden Flecken. Das unternehmerische Selbstbewusstsein wird zur verbesserten situativen Aktion und Reaktion genutzt.



In the middle of difficulty lies opportunity. Albert Einstein



Bewusstsein für Sinn und Werte – schafft Bedeutung im Tagesgeschäft und persönlich:

Der Glaube an die Bedeutsamkeit des eigenen Tuns ist ein starkes Merkmal resilienter Personen und lässt sich auf Organisationen übertragen. Die meisten über einen langen Zeitraum erfolgreichen Unternehmen haben feste Unternehmenswerte. Der Sinn des Unternehmens ist jedem Mitarbeiter bekannt und sichtbar in seiner Vision, Mission und Strategie. Diese gehen selbstverständlich Hand in Hand und werden nicht willkürlich deklariert.

Noch einmal sei darauf hingewiesen, dass Resilienz keine ethisch-moralische Kategorie ist: Die gelebten Werte müssen nicht einmal im eigenen kulturellen Umfeld akzeptiert werden, solange sie innerhalb der Organisation eine hohe Sinn-stiftende Qualität haben.

Bewusstsein für das »Ticken« der eigenen Organisation – Ertragstreiber und Kernprozesse kennen und sichern:

Die wichtigsten Ertragstreiber und die Kernprozesse sind in der Organisation bekannt und transparent. Auch das Topmanagement schenkt diesen viel Aufmerksamkeit und bezieht das Expertenwissen der operativen Basis in seine Entscheidungen mit ein. Im Falle einer Störung sind Reserven für zentrale Wertschöpfungsprozesse vorrätig oder sehr schnell verfügbar. Diese Ressourcen (materiell, finanziell, Know-how, Beziehungskapital) stehen zwar im Gegensatz zur Maxime der reinen Kostenreduktion, wiegen aber das Risiko von Engpässen in Wertschöpfungsprozessen auf. Es gibt darüber hinaus Programme, welche die Lebensfähigkeit dieser Kernprozesse sichern. Flexible Strukturen und Strategien sind aufgesetzt, Notfallpläne erstellt und die Mitarbeiter für den Störfall geschult, um den »Kern« der Organisation leistungsfähig zu halten.

Bewusstsein für Risiken und Verwundbarkeiten – Risiken minimieren und Flexibilität steigern:

In stabilen Zeiten geht es darum, potenzielle Verwundbarkeiten und Gefährdungen in den Kernbereichen zu erkennen und zu verstehen, zum Beispiel durch das Erstellen einer Vulnerabilitätslandkarte, wie Yossi Sheffi sie vorschlägt¹⁰. Konsequentes Bewusstmachen von *Verwundbarkeiten im operativen Geschäftsprozess* (Störungen im Produktionsprozess, Ausfälle in der Logistik-Kette, Verlust von Schlüsselpersonal etc.), *strategischen Verwundbarkeiten* (Produktentwicklungsprozess, Kunden-/Lieferantenbeziehungen, Bild in der Öffentlichkeit etc.), *finanziellen Verwundbarkeiten* (Kreditwürdigkeit, Liquidität, Wirtschaftskrise etc.) und *Verwundbarkeiten durch externe Risiken* (Sabotage, Naturkatastrophen, Haftungen etc.) hilft, die Gefährdungspotenziale klar zu klassifizieren und Gegenmaßnahmen vorzubereiten. Die Führungsmannschaft und die Mitarbeiter erkennen die von den Vulnerabilitäten verursachten Restriktionen an und arbeiten mit ihnen.

Bewusstsein über relevante Umwelten – Stakeholder-monitoring etablieren:

Resiliente Unternehmen sind sich ihrer Einbettung und den daraus resultierenden Interdependenzen sehr bewusst – trotz eventueller Größe oder Marktmacht. Die Risiken aufgrund dieser Abhängigkeiten sind definiert und größtenteils mit möglichen Gegenmaßnahmen versehen. Grundsätzlich hat der Aufbau von langfristigen und stabilen Kunden- und Lieferantenbeziehungen eine hohe Priorität, um im Fall von Risiken und unerwarteten Chancen schnell und flexibel mit ihnen neue Lösungen zu erarbeiten. Darüber hinaus wird der Markt auf Alternativen beobachtet. Auch die Einflüsse wenig beachteter Stakeholder, die dem Unternehmen aber durchaus Schaden zufügen könnten, werden berücksichtigt. Sich selbst als Unternehmen als Teil eines größeren Ganzen zu sehen, ermöglicht eine weitere Perspektive auf bestehende Abhängigkeiten und Restriktionen.

Strategische Resilienz

Die Art der Strategie-Arbeit wird sich zukünftig ändern, wollen Unternehmen – wenn Turbulenzen zu einer stabilen Größe werden – langfristig erfolgreich sein; langfristige Planungshorizonte kann sich kaum eine Branche noch erlauben. Tiefgreifende Veränderungen in den Rahmenbedingungen der Branchen, in den Kundenpräferenzen oder durch radikale Innovationen von Mitbewerbern werden immer häufiger. Um sich resilient der turbulenteren Umwelt zu stellen, denken Unternehmen um: »Fahren auf Sicht« lautet die Devise. Dazu gehören auch das Verabschieden von einem wie auch immer getretenen »Endziel« und das Eingehen auf die vorliegende Situation, um einen möglichst hohen Nutzen zu erreichen.



Once we accept our limits, we go beyond them. Albert Einstein



9 Für Details zur Fehlerkultur in besonders verlässlichen Organisationen siehe: Weick, Karl; Sutcliffe, Kathleen: »Managing the Unexpected«; Jossey-Bass, San Francisco, 2001.

10 In dem Buch: Sheffi, Yossi: »The Resilient Enterprise. Overcoming Vulnerability for Competitive Advantage«; the MIT Press, Cambridge, London, 2007.

Strategiearbeit widmet sich dann dem Thema: Was ist der stabile Kern der Strategie, was ist unsere strategische Orientierung und was ist beweglich zu halten? Für die beweglichen Teile wird eine »Landkarte« erstellt: eine Analyse des momentanen Potenzials der Situation¹¹. Dabei wird sich nicht auf gewünschtes oder geplantes Situationspotenzial gestützt, sondern nur auf tatsächlich gerade vorhandenes. Innerhalb der Situation gibt es Faktoren, auf die man sich stützen oder von denen man sich sogar tragen lassen kann; diese gilt es zu erkennen und zu nutzen. Auf Basis dieses Diagramms wird eine Play-to-Win-Strategie (Ziel: Marktführerschaft) oder eine Play-Not-to-Lose-Strategie (Ziel: auf dem Markt wettbewerbsfähig bleiben) verfolgt.

Wird eine PNTL-Strategie gewählt, heißt es: weitermachen, abwarten und die Situation genau im Auge behalten, bis sie sich ändert – und sie wird sich zwangsläufig ändern.

Wird eine PTW-Strategie verfolgt, heißt dies die Verpflichtung zu radikalen strategischen Innovationen, evolutionäre Entwicklung greift hier zu kurz! Das konsequente In-Kontakt-Gehen mit den verschiedenen Stakeholdern ist dafür eine Voraussetzung. Eine gute Anzahl verschiedener strategischer »Experimente« schafft Gelegenheiten, Chancen und Risiken zu erproben. Das Topmanagement akzeptiert, dass Verluste und Erfolglosigkeit vieler »Experimente« unvermeidbar sind. Eine Möglichkeit, um vielversprechende Experimente zu generieren, ist die »Learning Journey«¹². Innovative inhaltliche Impulse zu strategischen Kernfragen werden in intensiven Dialogen mit anderen innovativen Unternehmen gemeinsam erarbeitet, reflektiert und erlebt. Die Teilnehmer beschäftigt die Frage: Wie gehen andere erfolgreiche Unternehmen mit vergleichbaren Entwicklungen um, um auch in zehn Jahren marktführend bzw. erfolgreich zu sein? Nicht mechanisches Benchmarking, sondern Verstehen von Treibern und Hintergründen, im Unterschied zum eigenen Unternehmen, stehen im Vordergrund, intensive Diskussionen »off the record« mit Topmanagern solcher vergleichbarer Unternehmen verschaffen tiefe Erkenntnisse. Das Hauptziel der Reise ist das Verstehen der Wirksamkeit und der Voraussetzungen von strategischer Innovation, um gemeinsame Ideen und neue Energie zur Umsetzung im eigenen Unternehmen zu entwickeln.

Mit dem Fokus auf die vorhandenen Situationspotenziale wird auch die klassische strategische Frage beantwortet, ob die Ausrichtung der Strategie auf Basis der Kernkompetenzen oder auf Basis der Diversifikation erfolgen sollte. Kernkompetenz erzeugt Fokus und Wettbewerbsvorteile durch eine klare Identität und die Weiterentwicklung des eigenen Profils mit ganzer Kraft. Demgegenüber bietet Diversifikation vielfältige Andockstellen für Kundenbedürfnisse und kann somit Turbulenzen in einzelnen Geschäftsfeldern durch Erfolge in anderen ausgleichen – eventuell mit der Gefahr zu hoher Vielfalt. Beide Ausrichtungen können zu strategischer Resilienz beitragen, sie aber auch behindern – je nach den inneren und äußeren Restriktionen der Situation.

Im Kern wird strategische Resilienz durch vielfältige Alternativen, durch Flexibilität, durch Umsicht und durch das Akzeptieren und Nutzen der vorhandenen Situation erreicht.

Wer die Risiken kennt, kann sie umfahren und ist besser vorbereitet

Resilienz ist eine Fähigkeit, deren Vorzüge sich besonders in turbulenten Zeiten zeigen – eben wenn der Zufall zuschlägt –, aber auch eine Fähigkeit, an der in Organisationen kontinuierlich in einer Art Kreislauf gearbeitet werden muss.¹³

In der Phase der Vorbereitung auf Turbulenzen werden Bewusstsein geschaffen und Risiken verstanden und priorisiert, die Verletzlichkeit der Organisation als Ganzes wird reduziert.

Im nächsten Schritt werden Maßnahmen für den Eventualfall erstellt, die Mitarbeiter der Organisation geschult und flexible Strukturen und Strategien implementiert.

Tritt eine unvorhergesehene Turbulenz ein, gibt es je nach deren Art und Weise (z. B. Strategie-, Ertrags-, oder Liquiditätskrise, ein Großauftrag, eine Naturkatastrophe) unterschiedliche Vorgehensweisen und Schwerpunkte. Es gibt einen ersten Überblick über das Ausmaß der möglichen Konsequenzen und operative Maßnahmen werden angestoßen.

Die nächste Phase beinhaltet die Stabilisierung und die möglichst schnelle Rückkehr zum Tagesgeschäft.

Im konsequenten Meistern der Turbulenz geht es um ein intensives Auseinandersetzen der Betroffenen mit dem Thema.

Nach der Bewältigung der Turbulenz gibt es in der letzten Phase eine Auswertung der *lessons learned*: Erneuerungspotenzial, welches das unerwartete Ereignis bot, die Wirksamkeit der Maßnahmen, das Ausmaß der tatsächlichen Konsequenzen. Die Innovationschancen der Turbulenzen – neue Produkte oder Geschäftsmodelle, neue Kernprozesse oder Steuerungskonzepte – werden priorisiert und umgesetzt. Die weiteren Auswertungen werden in das Selbstverständnis der Organisation einbezogen und bestimmen die Art der Vorbereitung auf neue, unvorhergesehene und überraschende Turbulenzen.

Letztendlich bedeutet Resilienz, auf den (Zu-)Fall der Fälle vorbereitet zu sein, bevor man weiß, dass dieser eintritt ...



More than education, more than experience, more than training, a person's level of resilience will determine who succeeds and who fails. That's true in the cancer ward, it's true in the Olympics, and it's true in the boardroom.

Dean Becker, Vorstandsvorsitzender von Adaptiv Learning Systems



Bei aller bisherigen Forschung und Fallarbeit aus der Unternehmenspraxis zum Thema Resilienz beschäftigen uns viele Fragen und offene Themen: Wir diskutieren die Anwendbarkeit gängiger Konzepte und prüfen diese auf Umsetzbarkeit. Wir überlegen, ob und wie man gezielt die persönliche Resilienz von Menschen trainieren kann, ohne sie zu überfordern. Wir versuchen, Einzelverfahren und Konzepte zu einem stimmigen Ganzen zu verknüpfen, um organisationale Resilienz nachhaltig zu erhöhen. Wir arbeiten an einer Methode, um organisationale Resilienz zu »messen«. Wir arbeiten weiter an Möglichkeiten strategischer Innovationen.

Resilienz weiterzuentwickeln als die Fähigkeit, Unerwartetes zu meistern und aus Turbulenzen – seien es positive oder negative – gestärkt hervorzugehen ist das Anliegen, das wir verfolgen.

- 11 Situationspotenziale sind sehr gut beschrieben bei Jullien, François, in seinem »Vortrag vor Managern über Wirksamkeit und Effizienz in China und im Westen«; Merve Verlag Berlin, 2006.
- 12 Eine von unseren Beratern begleitete Learning Journey mit der KWS SAAT AG hat letztes Jahr zu fünf zukunftssträchtigen Innovationsinitiativen und immenser Motivation in der Führungsmannschaft für die neuen Prioritäten geführt.
- 13 Die fünf Phasen dieses Kreislaufs nennen wir Reduction, Readiness, Response, Recovery und Renewal.

Wir beziehen uns auf viele Quellen in unserer Resilienz-Forschung. Der vorliegende Artikel bezieht sich vornehmlich auf die folgenden:

- Chorn, Norman** »HR as Partners in Organizational Development«; Centre for Strategy Development, Sydney, January, 2009.
- Coutu, Diane** »How Resilience Works«; in: Harvard Business Review; No.5, 2002.
- Coutu, Diane; Weick, Karl** »Sense and Reliability« in: Harvard Business Review; No. 4, 2003.
- Dufresne, Ronald; Clair, Judith** »Moving beyond Media Feast and Frenzy: Imagining Possibilities for Hyper-Resilience Arising From Scandalous Organizational Crisis« in: Law and Contemporary Problems, Vol. 71:201, 2008.
- Hamel, Gary; Välikangas, Liisa** »The Quest for Resilience«; in: Harvard Business Review; No. 9, 2003.
- Jullien, François** »Vortrag vor Managern über Wirksamkeit und Effizienz in China und im Westen«, Merve Verlag, Berlin, Juli 2006.
- Shatté, Andrew; Reivich, Karen** »The Resilience Factor«; Broadway Books, New York, 2003.
- Sheffi, Yossi** »The Resilient Enterprise. Overcoming Vulnerability for Competitive Advantage«; the MIT Press, Cambridge, London, 2007.
- Somers, Scott** »Measuring Resilience Potential: An Adaptive Strategy for Organizational Crisis Planning« in: Journal of Contingencies and Crisis Management, Vol. 17 No.1, 2009.
- Starr, Randy; Newfrock, Jim; Delurey, Michael** »Enterprise Resilience: Managing Risk in the Networked Economy« in: Strategy + Business, Issue 30, 2003.
- Ungar, M.; Brown, M.; Liebenberg, L.; Othman, R.; Kwong, W. M.; Armstrong, M. and Gilgun, J.** »Unique Pathways to Resilience Across Cultures« in: Adolescence Vol. 42, No. 166, Summer 2007
- Weick, Karl; Sutcliffe, Kathleen** »Managing the Unexpected. Assuring High Performance in an Age of Complexity«; Jossey-Bass, San Francisco, 2001.