

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



Gerhard P. Krejci ist Organisationsberater, Trainer und Coach mit den Arbeitsschwerpunktt Themen Führung, Team und Projektmanagement. Er ist Betriebswirt, Gruppendynamiker (Österreichische Gesellschaft für Gruppendynamik und Organisationsberatung – ÖGGO) und Kooperationspartner von Simon, Weber und Friends. Zusätzlich unterrichtet er an der Alpen-Adria-Universität Klagenfurt und an der Johannes Kepler Universität Linz.

Gerhard P. Krejci

Weniger Organisation, mehr Interaktion. Warum Teamarbeit ein gutes Mittel wäre, um auf den Zufall zu reagieren

Zufälle sind Konstrukte:

Beobachter beobachten Situationen und schreiben ihnen auf Basis ihrer Erwartungen zu, ob diese Situationen Zufälle sind oder ob sie darauf schon gewartet hätten. Der eine Beobachter kann völlig überrascht sein, ein anderer die Situation bereits antizipiert haben bzw. damit gerechnet haben. Wenn wir Zufälle als Zuschreibungen an den Eintritt von Ereignissen betrachten, wird deutlich, wo Unternehmen anzusetzen haben, um den Chancencharakter des Zufalls für sich nutzen zu können.

Jedes Unternehmen ist bestrebt, Ereignisse vorherzusehen, das heißt, ihre Eintrittswahrscheinlichkeit zu berechnen oder den Umgang mit ihnen, wenn sie dann tatsächlich eintreten, zu planen. Beides bringt allerdings Schwierigkeiten mit sich, wie wir sehen werden.

Von der Unberechenbarkeit zum Umgang mit Komplexität

Die Wahrscheinlichkeitstheorie und die Statistik sind jene naturwissenschaftlich orientierten Methoden, die in der Praxis oft und gerne eingesetzt werden, um Zufälliges berechenbar und somit »vorhersehbar« zu machen. Der Oberbegriff dieser Methoden, die Stochastik, wird begrifflich als »Ratekunst« oder »Kunst des Vermutens« bezeichnet. Damit zeigt schon die Semantik, dass es sich um die Kunst handelt, mit etwas Glück den Ausgang eines Ereignisses zu erraten. Der Versuch, den Eintritt eines Ereignisses zu erraten, heißt aber noch lange nicht, die Zukunft (und somit auch die »unerwarteten Ereignisse«) zu kennen. Eines der Probleme der Statistik, dass oft nicht alle Variablen berücksichtigt werden können, kann man auch mit »Komplexität« erklären. Komplexe Systeme sind dadurch gekennzeichnet, dass aufgrund von diversen Einschränkungen nicht jedes Element mit jedem Element verknüpft werden kann (Luhmann 1984: 46). Dadurch entsteht ein Zwang zur Selektion, denn nicht jedes Ereignis kann als relevant betrachtet werden. Es müssen permanent Auswahl-Entscheidungen darüber getroffen werden, was beobachtet wird und was nicht.

Entscheidungen in komplexen Situationen überfordern die Beobachter (also die Mitspieler, Entscheider, etc.) prinzipiell, daher bauen Systeme die Bearbeitung bereits bekannter Ereignisse in ihre Strukturen ein. Allerdings kann kein System auf jede Eventualität eingehen und ständig nach Vorgabe reagieren. Daher kann

Der Versuch, den Eintritt eines Ereignisses zu erraten, heißt aber noch lange nicht, die Zukunft zu kennen.

der Zufall als die Summe der Einwirkungen zwischen System und Umwelt bezeichnet werden, die nicht durch strukturelle Vorkehrungen mit der Vergangenheit bzw. der Zukunft des Systems verknüpft sind (Luhmann 1984: 251). Es muss akzeptiert werden, dass Zufälle unvermeidbar sind, da die Berücksichtigung aller möglichen Eventualitäten durch zu hohe Komplexität der Umwelt unmöglich wäre. Nur ein Teil kann vorhergesehen und somit in den inneren Strukturen des Systems abgebildet werden. Es bleibt ein Rest, der schlicht und einfach »dem Zufall überlassen« wird. Dadurch ist es dem System möglich, der Komplexität irgendwie Herr zu werden, d. h., es braucht Beobachter, die Überraschendes dann »ad hoc« behandeln (Luhmann 1984: 251). Es spricht also viel dafür, dass sich Organisationen auf einen pragmatischen Umgang mit Entscheidungen einlassen und akzeptieren, dass manche Entscheidungen nicht planbar sind und eben bei Bedarf entschieden werden müssen. Oder es werden Prozesse für den Umgang mit dem Zufall definiert, indem auf sozialer Ebene entschieden wird, wer sich mit dem Zufall beschäftigen soll, wenn es so weit ist. Wir sehen also, dass die Beobachter in den Mittelpunkt des Interesses rücken. Allerdings müssen diese Beobachter über ihre Beobachtungen in Kommunikation treten und es bedarf ausreichender Möglichkeiten, dass Kommunikation stattfindet.

Planung als kontrollierter Irrtum

Neben der Rechenkunst wird die Erstellung von Plänen als Heilmittel im Umgang mit dem Zufälligen versucht. Wenn man schon den Eintritt nicht wirklich vorhersehen kann, wäre es gut, adäquat darauf zu reagieren. Wir haben es allerdings mit einer weitaus größeren Zahl von Unwahrscheinlichkeiten, Unklarheiten und Unsicherheiten bei der Planung zu tun, als Planer öffentlich zugeben würden. So manchem ist schon während des Planungsvorganges klar, dass die exakte Einhaltung des Planes ein »frommer Wunsch« ist. Fragt man jene, die durch den regelmäßigen Umgang mit Plänen ein gewis-

- ◆ ses Expertenwissen erarbeitet haben, wie zum Beispiel
- ◆ Projektmanager, wird relativ bald klar, dass ein Plan
- ◆ zwar eine Abbildung der erwünschten Zukunft ist, dass
- ◆ aber gleichzeitig ein ausreichender Grad an Toleranz für
- ◆ Abweichungen erforderlich ist. Krainz beispielsweise
- ◆ schlägt als Konsequenz vor, Pläne im Sinne von »Als-Ob-
- ◆ Konstruktionen« zu betrachten, auf den Anspruch an
- ◆ Exaktheit zu verzichten und mit dem Widerspruch von
- ◆ Zielorientierung einerseits und Ergebnisoffenheit ander-
- ◆ seits zu arbeiten (Krainz 2007: 9).

Eine interessante Beobachtung zum Umgang mit Plänen in der Unternehmenspraxis zeigt folgendes Beispiel: Ein Finanzdienstleistungsunternehmen bereitete sich auf die Euro-Umstellung vor, indem schon Wochen vor dem Stichtag gemeinsame Meetings veranstaltet wurden, deren hauptsächliche Aufgabe es war, mögliche Gefahrenquellen zu ermitteln, die das Vorhaben beeinträchtigen könnten. Es wurden abteilungsübergreifende Diskussionen zur gemeinsamen Auseinandersetzung mit dem Zufall veranstaltet. Die Ergebnisse in Form von Aktionsplänen mit klaren Berichtslinien und Entscheidungen wurden in einem dicken Aktenordner zusammengefasst. Es konnte innerhalb des Unternehmens eine gewisse Beruhigung festgestellt werden, wenngleich diese auch immer noch mit etwas Unsicherheit verbunden war, die dann als Restrisiko bezeichnet wurde. Den kritischen Beobachtern wird eine wichtige Funktion des Planes klar: Er dient dazu, die Organisation in einem gewissen Rahmen zu beruhigen. Man weiß, dass es im Fall der Fälle etwas gibt, an dem man sich orientieren kann.

Es scheint angebracht, keinen Detailplan zu erstellen, sondern eine grobe Orientierung darüber zu haben, was man will, um dann rasch reagieren zu können. Es spricht nichts dagegen, Ziele zu definieren und Pläne für deren Erreichung zu erstellen. Dennoch bietet es sich an, Pläne als »kontrollierten Irrtum« zu bezeichnen, mit der Betonung auf »kontrolliert«. Wichtig scheint der relativierende Umgang mit denselben und die Bereitschaft, Pläne mit der notwendigen Ernsthaftigkeit zu betrachten: Nämlich sie ernst zu nehmen, aber nicht zu ernst. Empirische Beispiele dafür finden sich auch bei Unternehmensgründungen. Bhidé (2000) beschreibt in seinen Untersuchungen über erfolgreiche Start-ups, dass die Mehrheit der von ihm beforschten Unternehmen zu Beginn ihrer Tätigkeit keinen Businessplan hatte. Die

hohe Unsicherheit über ihre Geschäftsentwicklung forderte und förderte einen besonderen Umgang mit unerwarteten Problemen und Möglichkeiten. Manche der befragten Neugründer meinten, sie hätten einfach eine Idee gehabt und darauf losgearbeitet (Bhidé 2000: 53ff.). Die meisten neu gegründeten Unternehmen blieben nicht bei dem gleichen Produkt, mit dem sie gestartet waren, sondern variierten dieses signifikant oder stellten sogar auf vollkommen neue Produkte um. Im Vordergrund steht nicht das Ergebnis, sondern eher der Weg dort hin. Dabei geht es auch darum, dass Kommunikation unter Anwesenden stattfindet und dass diese Anwesenden ihre Zusammenarbeit erproben können.

Zuhören, einsteigen und Raum geben

Es finden sich für den Umgang mit nicht vorhersehbaren Situationen einige Beispiele in der Musik und im Theater. Eine der obersten Regeln in der Jazz-Improvisation lautet, dass es keine Regel gäbe. Das soll nicht bedeuten, dass sich die in einer Jazz-Session gemeinsam Spielenden keine Regeln geben würden, sondern dass im Prinzip keine die Kreativität und den Prozess einengenden Grenzen gezogen werden. Je mehr explizit besprochenes Verständnis von Musik, je mehr Vorgaben bezüglich Takt und Harmonie, desto schwieriger ist es, Hürden, Regeln und Grenzen zu überwinden. Jazz-Musiker suchen die Möglichkeit des Anschlusses an eine Melodie, entscheiden, ob es passt, und ändern diese, wenn sie nicht passt. Zu den wichtigsten Fähigkeiten gehören das Zuhören sowie das eigene Zutrauen, mitspielen zu können. Wer nicht zuhören kann, spielt nur für sich alleine (vermutlich bald auch tatsächlich). Alle Beteiligten sind gleichberechtigt und können sich zurücknehmen, wenn es erforderlich ist. Jene, die zu sehr das Rampenlicht suchen, ihre Eitelkeiten zur Schau stellen, den anderen keine Möglichkeiten zum Spielen bieten und vielleicht sogar humorlos und verbissen agieren, verlieren ihre Mitspieler. Es reicht aber nicht, nur zuzuhören, sondern man muss auch den richtigen Augenblick zum Einstieg erkennen und nützen, denn wer sich nicht traut zu beginnen, versäumt den richtigen Moment zum Mitspielen.

Alle diese Voraussetzungen erfordern Übung und können erarbeitet werden. Je mehr man miteinander spielt, sich zuhört, sich gegenseitig wertschätzend Raum gibt, sich auf Improvisation einlässt und sich (durchaus auch

lustvoll) überraschen lässt, desto besser gelingt der Jazz-Combo der Umgang mit dem Zufall. Wir können hier eine Analogie zu Teams (Projektteams, Management-Teams, Beraterteams etc.) herstellen und sie anregen, sich in der Kunst der Improvisation zu üben, indem sie gemeinsame Möglichkeiten zur regelmäßigen Zusammenarbeit finden, dabei einander aufmerksam zuhören, aufeinander eingehen, auf Ideen aufbauen und diese variieren, sich gegenseitig ernst nehmen sowie auch Zeit und Raum geben, um ohne Grenzen und Regeln nachzudenken.

Grenzen und Regeln finden wir auch im Schauspiel, denn der jeweilige Umgang mit einem zufälligen Ereignis auf offener Theaterbühne hängt vom vorgegebenen »Korsett« des Regisseurs ab. In manchen Stücken haben Schauspieler einen ausreichend breiten Korridor zur Variation des Ablaufes. Wo allerdings jede Geste vorbestimmt und jeder Ton reglementiert ist, können Schauspieler auch nur eingeschränkt agieren. Theaterschauspieler brauchen ausreichend Freiraum, den sie je nach Erfahrung auch zu nützen wissen. Oft merken Zuseher diese Variationen gar nicht.

Anders als im üblichen Theaterschauspiel, das über Titel, Inhalt, Akteure, Ablauf und Text ziemlich genaue Informationen und Anweisungen vorsieht, finden wir zum Beispiel beim Improvisationstheater eine völlig andere Situation vor. Schauspieler erfahren erst kurz vor ihrem Spiel, meistens erst auf der Bühne, welche Rolle sie in welchem Kontext mit welchen Partnern spielen. Der Ablauf und somit das Ergebnis ergeben sich zufällig. Die wichtigsten Fähigkeiten für »Impro«-Schauspieler sind Einfühlungsvermögen, Reaktion und Spielwitz. Diese Fähigkeiten werden durch einige Regeln, an die sich die Spieler halten, ergänzt: Als Impro-Schauspieler soll man das Spiel nicht blockieren, d. h. ein Kommunikationsangebot nicht ausschlagen, den Fokus auf eine Sache richten, im Zweifelsfall die Routine brechen, sich auf das »Hier und Jetzt« konzentrieren und den Moment nützen. Eigentlich könnte man diese Regeln mit einer »Meta-Regel« überschreiben: Du sollst achtsam sein und dafür sorgen, dass wir weiterspielen können.

So wird der Zusammenhang zwischen Zufall und Kreativität sichtbar. Die erforderliche Kreativität lebt von der Zufallskomponente, und um Neues zu finden, muss man sich auf Zufälliges einlassen, sogar aktiv danach suchen und dann entscheiden, ob man es verwendet oder nicht. Ohne die Suche nach dem Zufall

bleibt Kreativität eingeschränkt (Bateson 1987: 229). Akteure sollten herkömmlichen Mustern gegenüber kritisch sein, Kreativität fördern, versuchen sich regelmäßig neu zu erfinden, aufmerksam sein, Kommunikationsangebote der Umwelt suchen und somit auf den Zufall eingestellt sein. Dazu bedarf es hoher Könnerschaft und Professionalität.

Professionalität gegen Amateurhaftigkeit eintauschen

Professionalität ist eng mit Routinewissen verknüpft. Bei sich wiederholenden Abläufen werden Erfahrungen genutzt und dann zum Beispiel in der Festlegung von Prozessen angewendet. Prozesse sind vorweggenommene Entscheidungen, die in Form von »Wenn-dann«-Beziehungen Ordnung, Sicherheit, Zuverlässigkeit und Berechenbarkeit herstellen. Der Vorteil von Prozessen ist, dass das Rad (der Theatertext, das Musikstück, die Lösung einer Aufgabenstellung in einer Organisation) nicht jedes Mal neu erfunden werden muss. Die somit gewonnene Ordnung schafft Eindeutigkeit und Klarheit. Zufälle erinnern uns jedoch an die Mehrdeutigkeiten der Umwelt, auf die vom System sinnvollerweise mehrdeutig reagiert werden sollte. Organisation handeln sich durch sich wiederholende Wahrnehmungs- und Kommunikationsmuster eine gewisse Trägheit ein. Um dem entgegenzuwirken, schlägt James March vor, bewusst zwischen zwei Polen zu pendeln, die er »Exploitation« und »Exploration« nennt (March 2001). Ersteres, das sich mit »etwas ausnützen oder ausbeuten« übersetzen lässt, ist die höchst professionelle, gut durchdachte Anwendung von bekannten Reaktionsmustern. Das Ziel besteht hierbei darin, Effizienz zu steigern, Abläufe zu perfektionieren, zu verbessern und zu beschleunigen. Das erkundende Explorieren hingegen fordert durchaus auch entschleunigendes, amateurhaftes Experimentieren mit neuen Alternativen. »Exploration involves being an amateur for a while, but only as a step on the way to being a professional« (March 2004: 71). Das setzt eine gewisse Flexibilität und Neugierde voraus, die geübt werden könnten, indem zum Beispiel multidisziplinäre Arbeitsgruppen gebildet werden, deren Aufgaben darin bestehen, Beobachtungen aus dem Unternehmensalltag auszutauschen und mögliche Umweltveränderungen und damit verbundene Risiken zu besprechen. Ähnlich wie in innovationsfreundlichen Unternehmen könnte man sol-

chen Arbeitsgruppen regelmäßig nicht nur ausreichend Zeit für Workshops einräumen, sondern ihnen vor allem eine organisationale Erlaubnis zur Exploration geben. Damit würde eine Organisation das Wechselspiel zwischen Exploration und Exploitation bewusst anwenden und die Mitglieder könnten sich somit fast spielerisch auf einen adäquaten Umgang mit dem Zufall vorbereiten.



Die Organisation sollte sich nicht auf den Fall der Fälle, sondern auf die Fälle des Falles vorbereiten.

Weniger organisieren, mehr interagieren

Welche Schlussfolgerungen können daraus für das Management von Organisationen gezogen werden? Wie wir bereits oben gesehen haben, kann nicht alles geplant und im Rahmen von formalen Strukturen, Prozessen Regeln und Vorgaben entschieden werden. Daher scheint es ratsam zu sein, damit pragmatisch umzugehen und je nach Situation adäquat zu reagieren. Das könnte meiner Meinung nach gelingen, wenn regelmäßig vom klassischen Operationsmodus der Organisation, nämlich »Entscheidung«, auf die Interaktionsebene gewechselt wird. Entscheidungen setzen keine Anwesenheit voraus, Interaktion hingegen schon (Luhmann 1984: 560). Im Rahmen dieses Wechsels von Organisation und Interaktion kann die Frage behandelt werden, was von der Organisation als Zufall beobachtet wird, was die Beobachtenden als Zufall beobachten, wer die Situation wie beschreibt und ob diese Beschreibungen als Gelegenheit, als Bedrohung oder sonst wie bewertet werden. Durch gemeinsame Kommunikation über die jeweils eigene Art der Beobachtung erfolgt also ein Wechsel auf die Ebene der Beobachtung zweiter Ordnung. Die Organisation sollte sich nicht auf den Fall der Fälle, sondern auf die Fälle des Falles vorbereiten. Und das lässt sich am besten während gemeinsamer Reflexionen in Gruppen und Teams bearbeiten. Sie weisen eine größere Offenheit auf und sind in ihrer Struktur weitaus wendiger als Organisationen. Klug zusammengestellte, als Gruppe gut eingespielte, der Komplexität der Aufgabenstellung entsprechende kleinere Einheiten sollten mit entspre-

chenden Kompetenzen ausgestattet werden und können so erforderliche Entscheidungen leichter herbeiführen. Dies erfordert aber, dass diesen Gruppen genügend Zeit eingeräumt wird, sodass sich die Mitglieder als gut eingespielte Gruppe konstituieren, gegenseitiges Vertrauen aufbauen und Erfahrung mit den internen Kommunikationsmustern sammeln können. Am Beispiel eines von Karl Weick (1993) beschriebenen Unglücks über einen aus allen Fugen geratenen Waldbrand kann man die Anforderungen für besondere Situationen sehr gut nachvollziehen. Im Jahr 1949 kamen beim sogenannten »Mann Gulch Disaster« 13 junge Feuerwehrleute ums Leben, weil sie unter anderem als Team nicht wirklich eingespielt waren, weder sich untereinander noch der Führung vertrauten und in der entscheidenden Situation an ihren bewährten Werkzeugen festhielten. Unter den drei Überlebenden waren zwei, die sich gegenseitig vertrauten und unterstützten, sowie der Leiter der Einheit, der improvisierend ein »Fluchtfeuer« legte, das ihm einen Ausweg bot. Seine Aufforderung, die Werkzeuge fallen zu lassen (»Drop your tools!«) und ihm zu folgen, wurde nicht angenommen. Karl Weick folgert, dass neben Improvisation und »Bricolage«¹ eine klare Rollenstruktur und respektvoller Umgang im Team Voraussetzungen für den Umgang in Krisensituationen sind, als die auch Zufallsmomente betrachtet werden können. Wie in der Beratungspraxis zu beobachten ist, werden solche klärenden Maßnahmen erst bei Problemen oder Konflikten durchgeführt. Oft fallen Team bildende und weiterentwickelnde Aktivitäten dem Rotstift zum Opfer oder müssen mit guten Argumenten regelrecht erkämpft werden. Dass es sich um ein vernünftiges Investment handeln könnte, spricht sich in Managementkreisen nur langsam herum.

Manager sollten Kontakt und intensive Zusammenarbeit von Teams fördern und Aufgaben definieren, die nicht nur an Teamleiter gerichtet sind, sondern explizit allen Teammitgliedern erteilt werden. Somit wird ein sozialer Raum geschaffen, bei dem im Zuge von Diskussionen Standpunkte erklärt, Argumente ausgetauscht und manchmal auch gestritten wird. Diese Erfahrungen helfen Gruppen, sich auf tatsächliche Entscheidungen einzustellen, die vielleicht auch unter Druck zu treffen sind.

Im Rahmen solcher Gelegenheiten könnten Improvisationen vorgenommen, Innovationen eingeleitet,

kreative Lösungen gefunden, »Ad-hoc-Entscheidungen« getroffen, die Planung überarbeitet und die Zusammenarbeit reflektiert werden. Aus den oben genannten Gründen scheint es notwendig, dass Manager in Zukunft die tatsächliche Bewältigung von Aufgaben vermehrt in mehrere Hände legen und nicht nur an Einzelpersonen delegieren, um Komplexität zu reduzieren. Vieles spricht dafür, dass sich Organisationen durch regelmäßige interaktive Teamarbeit für den Umgang mit Zufällen vorbereiten können.

1 Der Begriff »Bricolage« geht auf den Ethnologen Claude Lévi-Strauss (1966, S. 29) zurück, der ihn unter dem Aspekt des »Nehmens und Verknüpfens, von dem, was gerade vorhanden ist«, verstand.

Bateson, Gregory (1987): »Geist und Natur. Eine notwendige Einheit«. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Bhidé, Amar, V. (2000): »The Origin and Evolution of New Business«. New York: Oxford University Press.

Lévi-Strauss, Claude (1966): »The Savage Mind«. Chicago, IL: The University of Chicago Press.

Luhmann, Niklas (1984): »Soziale Systeme«. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Krainz, Ewald E. (2007): »Über den Umgang mit Unerwartetem«, *Agogik*, Nr. 3, September 2007, 30. Jahrgang, S. 3-23.

March, James G.; Augier, Mïe (2004): »James March on Education, Leadership, and Don Quixote: Introduction and Interview«, *Academy of Management Learning and Education*, Vol. 3, No. 2, S. 169-177.

March, James G. (2001): »Wenn Organisationen wirklich intelligent werden wollen, müssen sie lernen, sich Torheiten zu leisten!«, in Bardmann, Theodor M., Groth, Torsten (Hrsg.): *Zirkuläre Positionen III: Management, Organisation, Beratung*. Westdeutscher Verlag, S. 21-33.

Weick, Karl E. (1993): »The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch disaster«, in *Administrative Science Quarterly*; Dec 1993; 38, 4; S. 628-652.