



Handelsblatt	>	Suchbegriff: Zeppelin University	
19.10.2012	Verbreitete Auflage:	144.464	Anzeigenäquivalenz:
Tageszeitung / täglich	Reichweite:	488.288	Seite: 67 / oben rechts

31.653 - 20 - MSC - TZ - 22023329 -

KARL E. WEICK

Fehler als Normalfall

Von Stephan A. Jansen

Was kann heute noch als das erwartbar nachhaltig Beständige, als gemeinsam geteilter Kanon in der wirtschaftswissenschaftlichen und managementtheoretischen Literatur gelten? Vermutlich nur das, was sich mit dem Unerwartbaren, dem Unbeständigen beschäftigt, was ein Kanon gerade nicht abbildet - also Krisen und Krisenmanagement. Während die Betriebswirtschaftslehre noch immer auf eine „Kritische Erfolgsfaktorenanalyse“ geicht zu sein scheint, hat sich in den vergangenen 30 Jahren eine Schule der Desaster- und Katastrophenforschung etabliert, also die kritische Misserfolgswissenschaft des Krisenmanagements selbst.

Einer der wesentlichen Vertreter ist der Organisationspsychologe Karl E. Weick von der University of Michigan. Er untersucht dazu seit den 1970er-Jahren atombetriebene Flugzeugträger, Flugsicherungssysteme, Geiselnverhandlungen, Notfallstationen in Krankenhäusern, Atomkraftwerke oder Waldbrandbekämpfung.

Auf Basis seiner Analyse von Feuerlöschsätzen hielt Weick 1996 nur eine einzige Empfehlung für das Krisenmanagement parat: „Drop your tools!“ Die Geschichte ging so: In den Jahren 1949 und 1994 wurden zwei Feuerwehrmannschaften bei Versuchen, Waldbrände zu löschen, von unerwartbar explodierenden Feuerstellen überrascht. Der Rückzug ver-

langsamte sich durch das schwere Werkzeug der Männer, welches sie - trotz eindeutiger Anweisung - nicht fallen ließen und deswegen in Sichtweite zum sicheren Waldrand verbrannten.

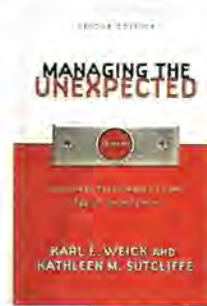
Insbesondere die Tools-orientierte Management-Lehre des letzten Jahrhunderts kommt hier unter Feuer. Es geht um das Wegwerfen, also das Entlernen und Entritualisieren von überkommenen Instrumenten, und die besondere Achtsamkeit für das Unerwartete.

Die Vermutung in den volatilen Zeiten ist die folgende: Von „High Reliability Organizations“ (HRO), also Organisationen der Hochzuverlässigkeit, in denen ein Fehler bereits existenzgefährdend ist, können klassische Organisationen lernen, das Unerwartete erwartbar zu managen.

Drei Grundprinzipien können exemplarisch gezeigt werden:

Lose Kopplung: Für die Analyse von riskanten Systemen hat Weick den Fehler als Normalfall angenommen: Systemstabilität entsteht dann nicht durch enge, sondern durch lose Kopplungen abzugrenzender Teilsysteme. Krisenmanagement heißt Unterbrechung der Kettenreaktionen. Die Vorteile sind naheliegend: Zeitgewinn, weil ein Fehler in einem Teilsystem nicht in das Gesamtsystem streut.

Aufbau von Redundanz: Dem Unternehmensberater ein Fest der Selbstlegitimierung (Redundanzabbau als Einsparung). Dem Management in Krisen eine Party des Puffers (Redundanzaufbau für Resilienz). Ter-



Karl E. Weick, K. M. Sutcliffe:
Managing the Unexpected
Wiley,
Hoboken 2007,
208 Seiten,
21,10 Euro

rorforscher und Neurowissenschaftlicher wissen um die beeindruckende Resilienzfähigkeit von Redundanz - Ausfälle einzelner Terroristen bzw. Synapsen schränken die Leistungsfähigkeit eben nicht ein.

Achtsamkeit als Beobachtung zweiter Ordnung: In den 1970er-Jahren dominierte die Diskussion der Frühwarnsysteme, weil doch die Ölkrise so überraschend kam... Die Hoffnung, dass die Umwelt frühe Informationen parat hält, müssen wir aufgeben, da es die Organisation selbst ist, die die schwachen Signale konstruiert.

Aber die Beobachtung, wie wir Umwelt und unsere Abhängigkeiten (Nicht-Redundanz) von Umwelt - Energie, Technik, Gesetze oder eben Kapital - beobachten und damit konstruieren, liefert wohl die verlässlichste Information, wie wir Informationen konstruieren. Wir brauchen ein Verständnis der Unverständlichkeit des Selbstverständlichen, also kognitive Routinen, die die kognitiven Routinen verstehen lernen.

Werfen wir also die Werkzeuge des Krisenmanagements weg: enge Kopplung, Redundanz-Abbau und Frühwarnsysteme. Das Feuer der Organisation brennt durch die interaktive Komplexität weiter lichterloh. Weick hat mit seiner Ko-Autorin Kathleen Sutcliffe ein zusammenfassendes wie praktisches Buch für alle organisationalen Feuerwehrleute geschrieben.

Stephan A. Jansen ist Gründungspräsident der Zeppelin-Universität am Bodensee.

