

Managing the unexpected – Umgang mit Ungewissheiten und Unvorhersehbarem in Organisationen des Gesundheitswesens und der Bildung

Einführende Gedanken in das Kaminfeuergespräch für Führungspersonen 2020
auf Schloss Au vom 1.12.2020

von Geri Thomann

„Ist jemals eine Organisation deshalb am Überleben gescheitert, weil sie etwas Wichtiges vergessen hat? Es ist wahrscheinlicher, dass Organisationen deshalb scheitern, weil sie zu vieles zu lange im Gedächtnis behalten und fortfahren so zu tun, wie sie es schon immer getan haben.“ (Weick 1995, S. 320)

oder wieder mit den Worten von *Karl Weick*:

„Eine der Hauptursachen für das Scheitern von Organisationen ist ein Mangel an Bildern bezüglich dessen, was vor sich geht, ein Mangel an Zeit, die der Produktion solcher Bilder gewidmet sind und ein Mangel an Vielfältigkeit im Handeln zur Bewältigung veränderter Bedingungen.“ (ebd. S. 355)

1. Unsicherheit: Vom Schicksal zum Problem

Das Zauberwort unserer Existenz hat sich schon seit Längerem von «Schicksal» zu «Problem» gewandelt. Diese vor allem soziologisch geprägte Perspektive führt seit zwei Jahrzehnten zu dezidierten Aussagen über gesellschaftliche oder organisationale Phänomene wie «Risiko» (z.B. *Dufourmentelle* 2018), «Scheitern» (z.B. *Kunert* 2016), «Mehrdeutigkeit», «Ungewissheit», oder «Unsicherheit»

Die Moderne begreift dabei Unsicherheit nicht mehr als schicksalshafte Gefahr, sondern als Risiko und möchte dadurch zugleich die Unsicherheit verwissenschaftlichen: Unsicheres soll dabei sicher werden, Uneindeutiges eindeutig, der Zufall beherrschbar. Unberechenbar ist vor allem der «Risikofaktor Mensch», es wird versucht Unwägbares in kalkulierbare Risiken zu transformieren. Man könnte den Versuch der Beseitigung von Ungewissheit als gesellschaftliches Programm verstehen.

Aktuelles Beispiel: Auf Basis der aktuellen Covid 19-Statistiken werden unter Berücksichtigung von Präventionsmassnahmen Wahrscheinlichkeitsrechnungen berechnet im Sinne einer solchen Risikokalkulation.

«Managing the unexpected» oder «Management der Ungewissheit» ist auf den ersten Blick ein Widerspruch, man könnte hier auch einen Beseitigungsversuch vermuten. Managen heisst ja eigentlich planen, steuern und kontrollieren, «managing the unexpected» hiesse dann etwa Überwindung von Unerwartetem. *Karl Weick*, der den Begriff geprägt hat (2016), meint hier aber wohl eher «Bewältigung». Dazu und zu den Begriffen «Risiko», «Ungewissheit» und «Unsicherheit» später mehr.

In der Covid19 -Krise verändern sich sämtliche Abläufe des öffentlichen Lebens, nicht zuletzt aufgrund staatlich oder kantonal verordneter Interventionen. Diese wirkten und wirken sich

massgebend auf das Gesundheitswesen und ihre Organisationen aus – wir kennen die Berichte aus persönlichen Bezügen oder mindesten aus den Medien: Zur Frage der Notfallkapazität, zum Aspekt des Personalmangels und der Belastung von Gesundheitsfachpersonen, zur Schwierigkeit der Voraussage, der Planung, zur Notwendigkeit von überregionalen Strategien. In weniger existentiellem Masse, aber trotzdem beträchtlich trifft dies auch den Bildungsbetrieb: Im Frühjahr schlossen die Schulen vorübergehend ihre Tore. Aktuell stellen sämtliche Hochschulen einmal mehr ihr Präsenzangebot ein und steigen auf «Distance Learning» um. Dies führte vielleicht zu Beginn teilweise zu hilflosen, aber ebenso immer mehr auch zu zahlreichen kreativen Versuchen, Lehr-/Lernsituationen anzupassen und diese anders zu gestalten. Man spricht hier auch vom lange ersehnten Digitalisierungsschub.

Inwiefern sich der vormals «gut» organisierte und eventuell weniger auf Improvisation oder Ungewissheit eingestellte «Normalzustand» in Organisationen von vor der Krise wiederherstellen lässt, wissen wir nicht. Es scheint eine neue «Normalität» der Gegenwart mit ungewisser Zukunft zu entstehen. Werden wir wieder in ruhigere Fahrwasser gelangen oder wird sich das Fahrwasser beruhigen? Wohl eher nicht oder nicht so bald. Auch wenn Hoffnung als Licht am Ende des Tunnels erscheint. z.B. durch die aktuellen Berichte der bald zur Verfügung stehenden Impfstoffe. Es handelt sich wohl nicht um eine Pause des Normalen, sondern eine Form schwieriger transformierter Normalität.

Soziale und professionelle (Alltags-) Handlungen werden in der neuen Situation überprüft und modifiziert, die «andere» oder mitunter «neue» Gegenwart wird täglich gestaltet, ohne zu wissen, was die Zukunft genau mit sich bringt. Es geht darum, das Potential der aktuellen Situation so gut wie möglich zu nutzen.

2. Expertenorganisationen und defensive Routinen

Ist dies – was Organisationen in den beiden vorher erwähnten Feldern Gesundheit und Bildung betrifft, wirklich so neu? Kann man hier jetzt schon von «vorher», «während» und einem allfälligen «nachher» sprechen, von «vor der Krise», «in der Krise» und «nach der Krise»? Waren Organisationen (Spitäler, Kliniken, Schulen, Hochschulen) vor Corona beständig, stabil, planbar?

Wohl nicht: Die Publikationen zu dieser Thematik - der Zunahme von Kontingenzen - wachsen seit einigen Jahren in beiden Berufsfeldern ständig.

Hier einige ausgesuchten Beispiele:

- Der Classroom-Management-Forscher *Walter Doyle* schlüsselte die Komplexität für Unterrichtssituationen schon vor einigen Jahrzehnten nach verschiedenen Aspekten auf: Er unterschied dabei «simultane Wirklichkeiten» in Bildungssituationen. Dazu gehören unter anderen: Unvorhersehbarkeit, Multidimensionalität und Unmittelbarkeit (*Dick 1996, S. 74 ff*).
- «Produktiver Charme der Ungewissheit» hiess eine Tagung im Jahre 2012 an der Rheinisch-Westfälischen Technischen Hochschule in Aachen
- «Wissen an der Grenze - zum Umgang mit Ungewissheit und Unsicherheit in der Medizin» heisst ein Buch, welches 2013 erschien (*Peter und Funcke*).
- 2018 erschien ein Pädagogik-Band mit dem Titel «Ungewissheit als Herausforderung für pädagogisches Handeln» (*Paseka, Keller-Schneider und Combe*)

- „Unsicherheit als das zentrale Bezugsproblem der ärztlichen Profession“ heisst ein Beitrag von *Werner Vogd* im Band „Ärztliche Tätigkeit im 21. Jahrhundert“ (2018).

Publikationen und Tagungen sind nur ein Spiegel – die Praxis bewältigt Ungewissheit alltäglich - mit oder ohne Corona.

Weshalb ist denn «managing the unexpected» bezogen auf Führungshandeln erst jetzt in der Krise in aller Munde?

Eine Hypothese: Expertenorganisationen wie Spitäler oder Schulen verfügen über viel Wissen und hohe Problemlösefähigkeit - trotzdem scheinen sie anfällig auf Gelingensansprüche zu sein: Lücken und Ungereimtheiten wurden und werden nicht selten durch das Versprechen eines zu erreichenden «schöneren Bildes» der Organisation «gefüllt». Idealisierte Reformen und Projekte scheitern. Das hat dann mit der Dynamik in Organisationen wenig zu tun hat. Das Schöne, das Gute und das Wahre leiten dann die Hoffnungen auf die Zukunft, während in der Gegenwart gleichzeitig das Unerwartete mit all seinen Schwierigkeiten „tobt“. Es gibt dazu unabhängig von Covid 19 einige einschlägige aktuelle Berichte in den Medien aus beiden Feldern. Organisationen funktionieren „subjektiver“ (*Weick* 1995) oder manchmal sogar „diabolischer“ (*Bardmann* 1994), als wir es wahrhaben wollen.

Der Organisationswissenschaftler *Karl Weick* (1995, S. 321) führt aus, dass in den meisten Organisationen die gespeicherten Informationen als «heilig» betrachtet werden, so dass überliefertes Wissen nicht diskreditiert wird. Eine solche Risikovermeidung führt nicht selten zu einem Absicherungsaufwand, welcher Sicherheit suggeriert, während gleichzeitig Unsicherheiten zunehmen.

«Wie bei einer Hydra, der für jeden abgeschlagenen Kopf ein neuer heranwächst, ergeben sich mit den Erfolgen der Planung zugleich neue Ungewissheiten und Unwägbarkeiten» (*Böhle* 2017, S. 18)

Argyris entwickelte das Konzept der «defensiven Routinen» und der «eingeübten Inkompetenz» (*Argyris* 1997). Defensive Routinen sind Handlungen, die vor negativen Überraschungen und Bedrohungen bewahren und gleichzeitig die Organisation daran hindern, die Ursachen für mögliche Pannen und Fehler zu reduzieren.

Dabei entwickeln sich nach *Argyris* organisationale defensive Musterschlaufen, die eigentliches Lernen – als aktive Anpassung an veränderte Verhältnisse – verhindern.

Organisationales Lernen findet laut *Argyris und Schön* (2002, S. 31f und S. 47) erst dann statt, wenn frühere Erfahrungen von Erfolg und Misserfolg analysiert und interpretiert werden. Und wenn auf Überraschungen – bei Nichtübereinstimmung von erwarteten und erfolgten Ergebnissen – mit Reflexion und veränderter Aktion geantwortet wird.

Risiken lassen sich nicht immer durch professionelle Planung verhindern. Ein produktiver Umgang mit Unerwartetem könnte kurzfristig die Anpassung und langfristig das Überleben garantieren. Dies könnte als Promotor für Systembewegungen verstanden werden und so das Abwehrsystem und die Resilienz der Organisation stärken. Darin besteht aktuell die Chance und das Innovationspotential der Krise.

3. Begriffe

Nun sind wir schon jetzt bei einigen Begriffen gelandet, die einander nahe sind und doch nicht dasselbe bedeuten, «Unerwartetes» (the unexpected), «Ungewissheit» und «Unvorhersehbares» (wie in unserem Titel) oder «Risiko» oder «Unsicherheit».

Man könnte diese Formen in einem Kontinuum verstehen – sozusagen in ihrer Intensität von geringer hin zu grosser Unsicherheit. Hier ein Versuch:

- **Risiko**
ist verbunden mit geringer Unsicherheit: Hier geht es um Schätzungen der Eintrittswahrscheinlichkeit von Zuständen auf Grund vorheriger Erfahrungen und auf Basis von Entscheidungen. Die Stochastik (Wahrscheinlichkeitstheorie) reduziert Unsicherheit und versucht Risiken handhabbar zu machen.
- **Ungewissheit**
Es können grundsätzlich keine Aussagen über Wahrscheinlichkeiten von zukünftigen Zuständen gemacht werden. Bei Ungewissheit werden durch Antizipationen Überraschungen ausgeschlossen. Ungewissheit bedeutet nicht nur Mangel und Bedrohung, sondern auch Herausforderung und Potential.
- **Unerwartetes**
ist verwandt mit «Ungewissheit», hat aber zusätzlich eine Art von Überraschungscharakter und ist fokussierter auf Ereignisse, es ist keine Antizipation möglich.
- **Unvorhersehbares**
ist verwandt mit «Unerwartetes», betont jedoch noch stärker die Unmöglichkeit von Planung und Antizipation.
- **(Fundamentale) Unsicherheit**
ist ein Zustand, für welchen Wahrscheinlichkeiten nicht mehr berechenbar sind: Innovation und Kreativität werden unabdingbar. Ein Mehr an rationaler Planung und Steuerung ist definitiv nicht mehr wirksam.

Alle Formen schränken Planbarkeit ein, bei allen ist Nicht-Wissen ein zentrales Moment.

Wir bleiben in der mittleren Position des oben beschriebenen Kontinuums bei «Unexpected», beim Unerwarteten: Unerwartetes konfrontiert uns mit etwas, das passiert ist, ohne dass wir es haben kommen sehen; wir sind reagierend bereits ins Hintertreffen geraten.

4. Sense Making und Resilienz

Für Weick ist «Unerwartetes» Auslöser für - wie er es nennt - «Sense Making» in Organisationen, Unerwartetes und Unvorhersehbarkeiten sind für ihn trotz aller Schwierigkeiten immer auch Ergebnis von Interpretationen und können durch andere Interpretationen bewältigt werden.

So genannt hochzuverlässige Organisationen sind nach Weick besessen von der Logik der Vorwegnahme. Diese Antizipation reduziert zwar Unsicherheit. Man kann aber eben nicht

verarbeiten, was man nicht antizipieren kann, Erfahrungen können nicht mehr einfach aus der Vergangenheit linear in die Zukunft geschrieben werden. Etablierte Routinen stärken Organisationen in der Annahme, sie hätten alles unter Kontrolle und die dazu gehörenden Pläne verleiten dazu, das Unerwartete auszublenden. Für *Weick & Sutcliffe* (2016, S. 72-76) geht es jedoch nicht darum, das Unerwartete mit Routinen und Plänen einzudämmen, sondern variabel mit dem Unerwarteten umzugehen.

Gerade in Krisensituationen lässt sich somit grundsätzlich schlecht planen und antizipieren, jeder Moment kann noch so optional gedachte Pläne und Szenarien umstossen – situativ-reflexives Handeln und das Aushalten von Nichtplanbarkeit sind gefragt, Ressourcen müssen reorganisiert, die Funktionstüchtigkeit aufrechterhalten werden. Dazu werden nach *Weick* kollektive Achtsamkeit und Resilienz benötigt.

Werden Krisensituationen jedoch, spätestens nachdem sie bewältigt wurden, systematisch ausgewertet, entwickeln sich nicht nur bei den beteiligten Individuen Widerstandskräfte. Resilienz entsteht ebenso auf der Ebene von Teams und Organisationen.

Handlungscharakteristika von hoher organisationaler Resilienz haben *Weick* und *Sutcliffe* (2016) herausgearbeitet.

Kennzeichen von resilienten Handlungsmustern der Bewältigung sind dabei:

- wiederkehrende und identitätsstiftende Handlungen beibehalten, das Handlungsrepertoire ausdehnen, handlungsfähig bleiben und Improvisationsfähigkeit entwickeln (d.h. Strukturen aufrechterhalten wo möglich und modifizieren, wo nötig);
- versuchen, neue Situationen einzuschätzen, gleichzeitig weiterhandeln und die Situationen (mit) gestalten - nicht warten, bis die Krise vorbei und alles wieder «normal» ist;
- den Berichten anderer vertrauen, ehrlich von eigenen Beobachtungen und Irritationen berichten, Wahrnehmungen austauschen;
- Präsenz zeigen und ansprechbar sein;
- gemeinsam Konzepte mit (neuen) Wahrnehmungen verknüpfen;
- Erwartungen (bezogen auf die aktuelle Situation) klarstellen, begrenzen;
- kuratieren statt antizipieren, Sorge tragen in der Gegenwart, Motivieren, Unterstützen, schnelle Feedbackprozesse einrichten, statt auf langfristige Planung zu setzen;
- zweifelndes Denken auch in der Öffentlichkeit erlauben und nutzen;
- die Konzentration auf Fehler und Pannen als Voraussetzung für die Aufrechterhaltung zuverlässiger Leistung akzeptieren.

Organisationale Resilienz ist damit eine Mischung aus Erfahrungen, fortlaufendem Handeln und intuitiver Neukombination – immer auf der Basis einer minimalen Grundstruktur, eine Kombination aus einem «frühzeitigem Einschreiten bei Fehlern und der Fähigkeit, das System durch improvisierte Zwischenlösungen am Laufen zu halten und auftretende Veränderungen zu absorbieren, während das System gewahrt bleibt.» (*Weick* und *Sutcliffe* 2016, S. 89)

Improvisieren meint hier nicht, gescheiterte Pläne nachzubessern. Improvisieren ist keine Verlegenheitslösung im Fall von Pannen oder Fehlern, sondern ein konstruktiver Umgang mit dem, was unmittelbar gegeben und damit gefordert ist.

Eine «Improvisierende Organisation» (nach *Dell* 2012) ermöglicht dann, produktiv mit komplexen Anforderungen umzugehen. Diese Akzentsetzung bedeutet nicht, dass in Organisationen bei

jeder Gelegenheit improvisiert werden sollte. Improvisierendes Handeln ist jedoch sinnstiftend für Anforderungen, die ein flexibles und innovatives Vorgehen verlangen, sowie für Situationen, in welchen man Routinen und Muster verändern und Bewegungen erzeugen möchte (vgl. *Wehner* und *Thomann* 2021, S. 25-26).

5. Führung als achtsames Organisieren

Was heisst das nun für Führungskräfte?

Führungskräfte sind nicht selten Erfüllungsgehilfen von Effizienz, Stabilität und Sicherheit, das Handlungsfeld Führung ist „anfällig“ auf sicherheitsbietende Rationalitätskonstruktion oder Unsicherheitsabsorption: Das Ergebnis ist nicht selten eine Scheinsicherheit mit gefährlichen Nebeneffekten.

«Die Zukunft der Führung liegt jedoch nicht in der Abarbeitung bekannter Routinen, sondern in der Bereitstellung von Ressourcen für die Bewältigung dauerhafter Ungewissheit» schreibt *Martin Elbe* (2015, S. 22).

Dies bedeutet Zurverfügungstellen von Struktur und von (informellen und formalen) Gefässen der Reflexion, Zulassen von Zweifel, Klären von Erwartungen sowie Pflegen einer sorgenden Haltung – dies alles in einer verantwortungsvollen und entscheidungsfreudigen Moderation, «achtsames Organisieren» nennt das *Weick*. Organisieren heisst für ihn Ereignisse zusammenhalten, Organisieren ist für ihn nicht planmässiges Vorgehen, sondern angepasste Alternativen ermöglichen, wiederkehrende Handlungsmuster wo möglich beibehalten und wo nötig modifizieren. Notwendig werden somit ein ausgedehntes Handlungsrepertoire sowie Improvisationsfähigkeit.

Nicht planen zu können, hat manchmal auch was Entlastendes:

Gigerenzer zitiert einen jüdischen Witz (2013):

«Wie bringt man Gott zum Lachen? Erzähl ihm von Deinen Plänen!»

Mit folgenden Fragen für die anschliessenden Gespräche schliesse ich meine Einführung ab:

6. Fragen

- Wie bewältigen Führungskräfte im Gesundheitswesen und im Bildungsbereich unerwartete Krisen wie die aktuelle Covid 19-Situation?
- Wieviel Planung, wieviel Antizipation und Vorsorge ist möglich, wieviel Improvisation notwendig?
- Wie managten Schulleitende ihre Schulen im Frühling dieses Jahres im „distance learning“, wie ist ihre Situation jetzt? Was verändert sich dabei im Führungsalltag? Wie (verschieden) reagieren Lehrpersonen? Wie ist die Situation an Hochschulen?
- Wie gehen in die Krise involvierte Führungskräfte im Gesundheitswesen mit dem immerwährend drohenden Anstieg der „Welle“ um? Was ist anders in der Führungsarbeit als davor? Wie verschieden reagieren ihre Mitarbeitenden in der Krisensituation?
- Ist Reflexion im Trubel der Dynamik überhaupt möglich, sind Fehler und Unsicherheit erlaubt oder steigt nicht eher die Ungeduld und der Druck auf Perfektion?
- Was nehmen Führungspersonen für einen allfälligen Alltag „danach“ mit?

Literatur

- Argyris, C. (1997). Wissen in Aktion, Stuttgart: Klett Cotta
- Argyris, C., Schön, D. A. (2002). Die lernende Organisation. Stuttgart, 2.Aufl.: Klett-Cotta
- Bardmann, T.M. (1994). Wenn aus Arbeit Abfall wird – Aufbau und Abbau organisatorischer Realitäten. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Böhle, Fritz (2017). Arbeit als subjektivierendes Handeln – Handlungsfähigkeit bei Unwägbarkeiten und Ungewissheit. Wiesbaden: Springer VS
- Bohmer, R. M.J. et al. (2020). 10 Leadership Lessons from Covid Field Hospitals. In: Harvard Business Review. vom 16.11.2020. Link: <https://hbr.org/2020/11/10-leadership-lessons-from-covid-field-hospitals> (Zugriff 30.11.2020)
- Dell, C. (2012). Die improvisierende Organisation. Management nach dem Ende der Planbarkeit. Bielefeld: transcript.
- Dick, A. (1996). Vom unterrichtlichen Wissen zur Praxisreflexion: das praktische Wissen von Expertenlehrern im Dienste zukünftiger Junglehrer. Bad Heilbrunn: Klinikhardt, 2. Aufl.
- Dufourmentelle, A. (2018). Lob des Risikos - Ein Plädoyer für das Ungewisse. Berlin: Aufbau Verlag
- Elbe, M. (2015). Führung unter Ungewissheit – Zehn Thesen zur Zukunft der Führung. Wiesbaden: Springer Gabler
- Gigerenzer, G. (2013). Risiko – Wie man die richtigen Entscheidungen trifft. München: Bertelsmann
- Kunert, Sebastian (2016). Failure Management – Ursachen und Folgen des Scheiterns. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler.
- Paseka, A., Keller-Schneider, M., Combe, A. (2018). Ungewissheit als Herausforderung für pädagogisches Handeln. Wiesbaden: Spöhringer VS
- Peter, C. und Funcke, D. (2013). Wissen an der Grenze – Zum Umgang mit Ungewissheit und Unsicherheit in der modernen Medizin. Frankfurt/New York: Campus
- Vogd, W. (2018). Unsicherheit als das zentrale Bezugsproblem der ärztlichen Profession, in: Klink S., Kadmon, M.: Ärztliche Tätigkeit im 21. Jahrhundert - Profession oder Dienstleistung. Berlin Heidelberg: Springer, S. 55-68
- Wehner, Th. und Thomann, G. (2021). Über den Geltungsbereich improvisierenden Handelns. In: Thomann, G. und Honegger, M.: Mit allem rechnen – Improvisieren in der Bildungsarbeit. Bern: hep (im Druck), S. 16-26
- Weick, K. E. (1995). Der Prozess des Organisierens. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Weick, K. und Sutcliffe, K. (2016). Das Unerwartete managen. 3.Auflage. Stuttgart: Schäffer Poeschel