

Gerl Thomann

«Managing the unexpected» – Umgang mit Ungewissheiten und Unvorhersehbarem in Expert*innenorganisationen

«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 wird, und ein Mangel an Vielfältigkeit im Handeln zur Bewältigung veränderter Bedingungen.»
(Weick, 1995, S. 355)

1. Unsicherheit: Vom Schicksal zum Problem

Das Zauberwort unserer Existenz hat sich schon seit längerem von «Schicksal» zu «Problem» gewandelt (vgl. Horx, 1998, S. 96). Die passiv-theologisch ergebene Haltung des Menschen ist zu einem postmodernen Risikoverhalten geworden. Die zweite Moderne sei geprägt durch «Ungewissheit, Uneindeutigkeit und Unsicherheit» (Böhle & Wehrich, 2009, S. 10). «Ende der Eindeutigkeit» heisst der Untertitel von Baumanns Werk «Moderne und Ambivalenz» (1995). Auch durch Wissenserschliessung wird die Welt nicht eindeutiger und sicherer, eher uneindeutiger und unsicherer durch Kontingenzen und Nebenfolgen (Peter & Funcke, 2013, S. 19; Wehling, 2006, S. 22).

Diese vor allem soziologisch geprägte Perspektive führt seit mindestens einem Jahrzehnt zu dezidierten Aussagen über individuelle, gesellschaftliche oder organisationale Phänomene wie «Risiko» (z. B. Dufourmentelle, 2018; Gigerenzer, 2013; Pelizäus & Nieder, 2019), «Scheitern» (z. B. Kunert, 2016), «Mehrdeutigkeit» (z. B. Schnurr et al., 2021), «Ungewissheit» (z. B. Böhle & Busch, 2012; Helsper, Hörster, & Kade, 2005), oder «Unsicherheit» (z. B. Böhle & Wehrich, 2009; Jeschke, Jakobs, & Dröge, 2013).

Dabei fällt folgendes Paradox auf:

«Die Moderne begreift Unsicherheit nicht mehr als schicksalshafte Gefahr, sondern als Risiko und möchte aber zugleich die Unsicherheit verwissenschaftlichen: Unsicheres soll dabei sicher werden, Uneindeutiges eindeutig, der Zufall beherrschbar.» (Bonss, 1995, Einband)

Dessen Merkmale sind: «Allgemeinheit statt Besonderheit» sowie «Gesetz-mässigkeit, Regelmässigkeit, Berechenbarkeit statt Zufall, Willkür, Chaos» (Böhle, 2004, S. 13). Es wird versucht, Unwägbarkeiten in kalkulierbare Risiken zu transformieren. Dabei wird der «Risikofaktor Mensch» zur weiteren unberechenbaren Grösse.

Man könnte den Versuch der Aufhebung von Ungewissheit beinahe als gesellschaftliches Programm verstehen (Böhle, 2017, S. 3).¹

Der Titel dieses Textes – «Managing the unexpected» – zeigt auf den ersten Blick einen Widerspruch auf (oder deutet darauf hin), man könnte hier auch einen Beseitigungsversuch vermuten. Managen heisst ja eigentlich planen, steuern und kontrollieren, «managing the unexpected» hiesse dann etwa Überwindung von Unerwartetem durch Kontrolle und Steuerung (vgl. Böhle & Busch, 2012, S. 13 f.). Karl Weick (2016), der den Ausdruck geprägt hat, meint damit eher «Bewältigung».

Dazu und zu den Begriffen «Risiko», «Ungewissheit», «Unvorhersehbarkeit» und «Unsicherheit» später mehr.

In der Corona-Krise verändern sich sämtliche Abläufe des öffentlichen Lebens, nicht zuletzt aufgrund staatlich oder kantonaler verordneter Interventionen. Diese wirkten und wirken sich massgebend auf das Gesundheitswesen und ihre Organisationen aus – wir kennen die Berichte aus persönlichen Bezügen oder zumindest aus den Medien: Zur Frage der Intensivbettenkapazität, zum Mangel an beziehungsweise der Belastung von Gesundheitsfachpersonen, zur Schwierigkeit der Voraussage beziehungsweise der Planung und zur Notwendigkeit von überregionalen Strategien. In weniger existenzieller Masse, aber trotzdem beträchtlich trifft dies auch den Bildungsbetrieb: Im Frühjahr 2020 schlossen die Schulen in der Schweiz vorübergehend ihre Tore. Sämtliche Hochschulen stellten ihr Präsenzangebot 2021 zum zweiten Mal ein und wechselten zu Distance Learning. Dies führte 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. Werden wir wieder in ruhigere Fahrwasser gelangen? Wohl eher nicht oder nicht so bald.

1 Zur Bewältigung der aktuellen Corona-Pandemie werden Risikokalkulationen durchgeführt, um präventive Massnahmen planen zu können. Dies erfolgte insbesondere zum Zeitpunkt der Erstellung des vorliegenden Buches, weil gefährlichere Virusvarianten weltweit aufgetreten waren.

Auch wenn Hoffnung als Licht am Ende des Tunnels erscheint: zum Beispiel durch die zum Zeitpunkt der Entstehung dieses Buches erfolgenden Berichte über die in Kürze ausreichend zur Verfügung stehenden Impfstoffe. Es scheint eine neue Normalität der Gegenwart mit ungewisser Zukunft zu entstehen. Dabei handelt es sich wohl nicht um eine Pausierung des «alten» Normalen, sondern eine Form 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 Potenzial der aktuellen Situation so gut wie möglich zu nutzen und unter der Prämisse von Ungewissheit adäquate Entscheidungen zu treffen (vgl. Neumer, 2013, S. 50 ff.).

Die Rektorin der Berufsfachschule für Mode und Gestaltung in Zürich, Janine Allimann (siehe Porträt in diesem Band, S. 92ff.) beschreibt das so: «Wir wissen nicht, wie alles klappt, aber wir sind in Bewegung, wir sind unterwegs, wir reflektieren und beobachten. Und wenn wir sehen, es braucht eine andere Lösung, können wir sofort überlegen: Was braucht es und was ist notwendig?» Jacqueline Martin (siehe Porträt in diesem Band, S. 97ff.) schildert die Situation als Pflegedienstleiterin des Universitätsspitals Basel folgendermassen: «Vorher waren Risiken kalkulierbar. Die Dynamik hat sich nun verändert, eine Befristung der Pandemie ist nicht absehbar. Es geht darum, ein unsicheres Heute nach bestem Wissen und Gewissen zu managen, ohne zu erahnen, was morgen kommt und wie das Unvorhersehbare und Unerwartete bewältigt werden kann.»

Es bleibt die Hoffnung, dass die «fortbestehende und immer wieder neu generierte Unsicherheit die wichtigste Ressource der Autopoiesis des Systems ist» (Luhmann, 2000, S. 186).

2. Expert*innenorganisationen – defensive Routinen und eingeübte Inkompetenz

Ist der Umgang mit Unsicherheit – was Organisationen in den beiden vorher erwähnten Feldern Gesundheit und Bildung betrifft – wirklich so neu? Spricht man dereinst von Zuständen «vor der Krise», «in der Krise» und «nach der

Krise»? Heisst das, dass Organisationen (Spitäler, Kliniken, Schulen, Hochschulen) vor Corona beständig, stabil und planbar waren?

Wohl nicht: Die Publikationen zu dieser Thematik – der Zunahme von Kontingenzen und des entsprechenden Umgangs damit – wuchsen schon vor Corona seit einigen Jahren in beiden Berufsfeldern fortlaufend.

Dazu einige ausgewählte 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 interdisziplinäre 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 von Claudia Peter und Dorett Funcke, das 2013 erschien.
- ▶ 2018 erschien ein Pädagogik-Band von Angelika Paseka, Manuela Keller-Schneider und Arno Combe mit dem Titel «Ungewissheit als Herausforderung für pädagogisches Handeln»; die Herausgebenden plädieren dafür, den Umgang mit Ungewissheit auch im Unterricht als Herausforderung wahrzunehmen.
- ▶ «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 gerade während der aktuellen Krise in aller Munde?

Eine Hypothese: Expert*innenorganisationen wie Spitäler oder Bildungsorganisationen verfügen über viel Wissen und hohe Problemlösefähigkeit (siehe Einleitung in diesem Band). Trotzdem scheinen sie anfällig für Gelingensansprüche zu sein: Lücken und Ungereimtheiten wurden und werden nicht selten durch das Versprechen eines zu erreichenden «schöneren» (oder «gerechteren») Bildes der Organisation gefüllt. Idealisierte Reformen und Projekte scheitern. Das hat mit der Dynamik und Mehrdeutigkeit in Organisationen wenig zu tun. 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 (vgl. Wehner & Thomann, 2021, S. 35 f.). Es gibt dazu – unabhängig von Covid-19 – etliche einschlägige aktuelle Berichte in den Medien aus beiden Feldern (Skandale an Schweizer Universitätskliniken, Mediationsversuche bei kommunal fusionierten Schulen in der Schweiz, Ungereimtheiten im Umgang mit akademischem Nachwuchs an Hochschulen).

Organisationen funktionieren «subjektiver» (Weick, 1995) oder manchmal sogar «diabolischer» (Bardmann, 1994), als wir es wahrhaben wollen.

«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)

Es könnte gemäss dieser Denkweise schon beinahe vermutet werden, dass die «Totalisierung» von angeblich sicherheitsstiftenden Konzepten mit der Höhe der Spannung «unter dem Eisberg» zunimmt. Die Nichtrealisierbarkeit solcher Konzepte wächst paradoxerweise mit dem Anspruch auf Optimierung und Maximierung, die angestrebte Null-Fehler-Kultur lässt erst recht Fehler zu. Oder anders formuliert: Je höher der «göttliche» Einheits- und Harmonieanspruch, desto stärker die alltägliche «Diabolik» (vgl. Bardmann, 1994, S. 9 ff.); je stärker die Ästhetisierung der Zukunft, desto defizitärer die Wahrnehmung der Gegenwart und desto abgewerteter die Vergangenheit (vgl. Luhmann, 2000, S. 340; Fröhlich Luini & Thomann, 2004, S. 37). Enttäuschungen und Erfahrungen des Scheiterns sind so programmiert.

Bardmann schreibt vom vergeblichen Traum des störungsfreien Funktionierens und der harmonischen Gerechtigkeit (1994, S. 31) sowie von der Unmöglichkeit, in die «paradiesische Unterschiedslosigkeit» zurückzukehren (ebd., S. 24). Totalisierungen sind nachweislich unrealisierbar und dienen offensichtlich trotzdem weiterhin als Handlungsmaximen.

Dies mag der Grund dafür sein, weshalb die Ressourcenströme in Organisationen eher durch das Erfolgsversprechen als durch den exakten Erfolgsnachweis gelenkt werden (vgl. Neuberger, 2002, S. 41).

Der Organisationswissenschaftler Karl Weick (1995, S. 321) führt aus, dass in den meisten Organisationen die gespeicherten Informationen als «heilig» betrachtet werden, sodass überliefertes Wissen nicht diskreditiert wird. Eine solche Risikovermeidung führt nicht selten zu einem Absicherungsaufwand, der Sicherheit suggeriert, währenddessen jedoch alle Organisationsmitglieder insgeheim wissen, dass – gerade bei allgegenwärtigem Produktions-

druck – nur unter ständiger Verletzung der sicherheitsgebietenden Regeln Ergebnisse erzielt werden. Formale Rhetorik reibt sich hier mit informeller Realität. Dahinter steckt die fatale Überzeugung, Risiken liessen sich verhindern, wenn «professionell» vorgegangen wird. Das allfällige Schadenereignis ist dann immer ein Fehler (vgl. Wehner & Thomann, 2021, S. 34 ff.).

Ein solches Verhalten berücksichtigt keine Ungewissheiten und lässt zudem das Paradox entstehen, «dass Innovationspotentiale eingeschränkt [werden] und vermeintliche Innovation zur Fortschreibung des bereits Bekannten» wird (Böhle & Busch, 2012, S. 16).

Organisationen werden so von aussen betrachtet immer ähnlicher, standardisierter, «austauschbar und seelenlos» (Wüthrich, 2016, S. 20), weil sie an Vielfalt verlieren und gleichzeitig störungsanfälliger werden – «ähnlich wie Monokulturen in der Landwirtschaft» (ebd.).

Zudem: Hierarchische Strukturen und Standardisierungen sollen Unsicherheit minimieren, verstärken jedoch gleichzeitig die Störungsanfälligkeit, wie viele Berichte aus dem Führungskontext in der Krisensituation zeigen (z.B. Bohmer, 2020): Wissen und Expertise ist in Bezug auf schnelle und adäquate Entscheidungen wesentlich zentraler als Funktionsstatus mit dem «Weg über die Linie».

Wikesmann und Jang-Bormann berichten aus einer Studie über Faktoren des Umgangs mit Nichtwissen verschiedener ärztlicher Professionen in Krankenhäusern:

«Das Prinzip der strengen Hierarchie funktioniert dabei wie ein Sicherheitsnetz, um potentiell auftretende Unsicherheiten auf niedriger Hierarchiestufe zu kontrollieren und im Notfall einzugreifen. Andererseits stabilisiert die strenge Hierarchie das Vorhandensein von Nicht-Wissen und Unsicherheit, indem beispielsweise Verantwortung an die nächsthöhere Hierarchiestufe leichtfertig abgeschoben wird oder sich junge Ärzte nicht trauen, kritische Fragen zu stellen.» (Wikesmann & Jang-Bormann, 2015, S. 229 f.).

Weshalb halten sich inadäquate organisationale Muster so sehr, weshalb sind wir nicht in der Lage, nicht mehr passende Muster zu verlernen?

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

gen Mustern von inadäquaten impliziten Grundannahmen. Es wird sozusagen eine «beschädigte Identität» aufrechterhalten (vgl. Wehner & Thomann, 2021, S. 34).

Wir fallen nach Taleb (2007) nicht selten auf die trügerische Linearität von Ereignissen herein: Wenn etwas mehrmals auf die gleiche Weise geschieht, gehen wir von einem Muster aus, das sich wiederholt (nach Taleb «weisse Schwäne»). Wir nehmen nicht gerne Situationen und Ereignisse ausserhalb unseres Erwartungshorizontes wahr; wir sehen nicht gerne «schwarze Schwäne»².

Gelernte und fixierte Grundmuster im Umgang mit schwierigen oder neuartigen Situationen funktionieren häufig linear als «single-loop learning», als steter Kreislauf von Aktion und Reaktion. Dies geschieht, ohne die etablierte Vorgehensweise (Routine) grundsätzlich und reflexiv auf einer Metaebene infrage zu stellen («double-loop learning») (Argyris, 1996).

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

Organisationales Lernen findet laut Argyris und Schön (2002, S. 31 f. 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 (vgl. Wehner & Thomann, 2021, S. 34).

Eine «eingübte Inkompetenz» von Führungskräften würde in einem Handlungsablauf einer Führungskraft folgenden impliziten Grundannahmen entsprechen – wie Argyris es ironisch beschreibt:

- ▶ «Entwirf eine Anweisung, die ganz klar zweideutig ist und ganz präzise unpräzise (beispielsweise: «Sei innovativ und risikofreudig, aber sei vorsichtig, dass du andere nicht gegen dich aufbringst!»)

2 Der «schwarze Schwan» ist nach Taleb eine Metapher für extrem unwahrscheinliche Ereignisse. Solche überaus seltenen Phänomene haben mehr Einfluss für unsere Zukunft, als wir vermuten. Schwarze Schwäne besitzen drei Merkmale: Sie sind Ausreisser, d. h. so vollkommen ausserhalb unseres Erwartungshorizonts, dass wir sie als einmalige Ereignisse klassifizieren. Sie verändern schliesslich unser Denken und damit unsere Welt. Und: Im Nachhinein finden wir Erklärungen für ihr Auftauchen. Naturkatastrophen, wissenschaftliche oder technologische Durchbrüche gehören dazu. Alle unerwarteten Ereignisse mit grossen Nachwirkungen sind schwarze Schwäne. Das Erstaunliche: Wir tun alles, um sie zu ignorieren, um ihre Existenz zu leugnen – und um sie im Nachhinein aus einer Retrospektive als «ganz normal» zu klassifizieren. Wir unterliegen der Illusion, das gegenwärtige Phänomen zu verstehen, und erliegen danach der retrospektiven Verzerrung. Taleb argumentiert, dass die meisten wissenschaftlichen oder technologischen Durchbrüche das Ergebnis von schwarzen Schwänen sind.

- ▶ Handle daraufhin stets so, als sei deine Anweisung nicht widersprüchlich.
- ▶ Stelle die Mehrdeutigkeit und damit die Widersprüchlichkeit deiner Anweisung als nicht diskutierbar, nicht verhandelbar hin.
- ▶ Enthebe die Nichtverhandelbarkeit der Nichtverhandelbarkeit jeder Verhandbarkeit.»

(Argyris, 1993, S. 133 f.)

Risiken lassen sich somit nicht immer durch professionelle Planung verhindern. Ein produktiver Umgang mit Unerwartetem könnte jedoch kurzfristig die Anpassung und langfristig das Überleben garantieren und als Promotor für Systembewegungen verstanden werden; dadurch würde das Abwehrsystem und die Resilienz der Organisation gestärkt (dazu später mehr).

Genau darin besteht aktuell die Chance und das Innovationspotenzial der Krise. Wir haben keine Zeit mehr für defensive Routinen.

3. Begriffe

Diese Überlegungen führen uns zu einigen Begriffen, die einander nahe sind und doch nicht dasselbe bedeuten: «Unerwartetes» («the unexpected»), «Ungewissheit» und «Unvorhersehbares» (wie im Titel dieses Textes) oder «Risiko».

Man könnte diese Begriffe als Formen von geringer hin zu grosser Unsicherheit in einem Kontinuum verstehen – hier ein Versuch der Einordnung (in Anlehnung an Apelt & Senge, 2015, S. 1 ff.; vgl. auch Böhle & Busch, 2012, S. 13–19; Brosziewski, 2015, S. 24 ff.):

- ▶ *Risiko* ist verbunden mit geringer Unsicherheit: Hier geht es um Schätzungen der Eintrittswahrscheinlichkeit von Zuständen aufgrund vorheriger Erfahrungen und auf Basis von Entscheidungen. Die Stochastik (Wahrscheinlichkeitstheorie) reduziert Unsicherheit und versucht Risiken handhabbar zu machen.
- ▶ Bei *Ungewissheit* können grundsätzlich keine Aussagen über Wahrscheinlichkeiten von zukünftigen Zuständen gemacht werden, obwohl diese Zustände vielleicht bekannt sind. Ungewissheit selbst ist ein Zustand von Unsicherheit. Es wird versucht, durch Antizipationen Überraschungen auszuschliessen. Ungewissheit bedeutet nicht nur Mangel und Bedrohung, sondern auch Herausforderung und Potenzial.

- ▶ *Unerwartetes* ist verwandt mit Ungewissheit, hat aber zusätzlich eine Art von Überraschungscharakter und ist fokussierter auf bestimmte (erwartete) Ereignisse. Es ist keine Antizipation möglich. Unerwartetes trifft zudem nicht selten plötzlich auf. Man hofft in der Regel, dass das kommt, was man zu einem bestimmten Zeitpunkt an einem bestimmten Ort von bestimmten Menschen erwartet, und wird vom Gegenteil überrascht.
- ▶ *Unvorhersehbares* ist verwandt mit Unerwartetem – da auch auf Ereignisse fokussiert – betont jedoch stärker die Unmöglichkeit von Planung, Berechenbarkeit, Vorhersehbarkeit. Auch Unvorhersehbares ist nicht antizipierbar. Die Überraschung ist hier jedoch noch grösser als bei Unerwartetem.
- ▶ (*Fundamentale*) *Unsicherheit* ist ein existentieller Zustand, in dem keine Wahrscheinlichkeiten mehr berechenbar sind: Aushalten, Innovation und Kreativität werden unabdingbar. Ein Mehr an rationaler Planung und Steuerung ist nun definitiv nicht mehr wirksam.

Alle Formen schränken Planbarkeit ein, bei allen ist Nichtwissen ein zentrales Moment.

Wir bleiben für die weiteren Ausführungen in der mittleren Position des oben beschriebenen Kontinuums: bei «Unexpected», beim Unerwarteten. Unerwartetes konfrontiert uns mit etwas, was passiert ist, ohne dass wir es geplant haben. In diesen Situationen sind wir reagierend bereits ins Hintertreffen geraten.

4. Sense-Making und Resilienz

Für Weick und Sutcliffe (2016) ist Unerwartetes Auslöser für – wie sie es nennen – «Sense-Making» in Organisationen. Unerwartetes und Unvorhersehbarkeiten sind für sie trotz aller Schwierigkeiten immer auch Ergebnis von Interpretationen und können durch andere Interpretationen bewältigt werden. Organisationen sind Sinnstiftungskontexte im Kontinuum von Intersubjektivität.

«Jedweder Versuch, das Unerwartete zu managen, basiert auf Änderungen, die darauf zielen, entweder leere Konzepte anzureichern, indem man sie entlang der Wahrnehmung verankert, oder blinden Wahrnehmungen mehr Bedeutung zuzuschreiben, indem man sie mit plausiblen, ausdifferenzierten Konzepten verknüpft.» (Weick & Sutcliffe, 2016, S. 29)

Der intensive (kollektive) Austausch zu gemachten Wahrnehmungserfahrungen und die konzeptionelle Mustererkennung sind dabei zentral.

«Sense-Making heisst, dass wir eine Situation einzuschätzen versuchen, während wir gleichzeitig (weiter) handeln und teilweise die Natur dessen, was wir entdecken, bestimmen» (Weick & Sutcliffe, 2016, S. 29). Gefühle des Zweifels sind gerade für den Umgang mit Unerwartetem von enormer Wichtigkeit (ebd., S. 46).³

Sogenannte hochzuverlässige Organisationen sind 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 (vgl. Sutcliffe, 2017, S. VI).

Wie weiter oben beschrieben, stärken etablierte Routinen Organisationen in der Annahme, sie hätten alles unter Kontrolle, und die dazu gehörenden Pläne verleiten dazu, das Unerwartete auszublenden. Für Weick und Sutcliffe (2016, S. 72–76) geht es jedoch nicht darum, das Unerwartete mit Routinen und Plänen einzudämmen, sondern variabel mit diesem umzugehen.

Gerade in Krisensituationen lässt sich 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 und Sutcliffe (2016) organisationale Resilienz, Kulturbildung und achtsames Organisieren benötigt.

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

Die Geschichte der (personalen) Resilienz beginnt mit entwicklungspsychologischen Konzepten und Untersuchungen darüber, wie Kinder sich trotz widriger Lebensbedingungen positiv entwickeln (vgl. Niehaus, 2019, S. 17; Hoffmann, 2017, S. 48). Resilienz ist eine Eigenschaft, die nicht nur Individuen und ihre psychologischen Systeme sondern auch soziale Systeme (Hoffmann, 2017, S. 66 f.) wie Organisationen (Niehaus, 2019, S. 24) betreffen. Es wird dabei von Fähigkeiten und Potenzialen sozialer Systeme ausgegangen (Hoffmann, 2017, S. 66 f.).

3 Das erinnert an John Dewey, der Reflexion als eine Form des Denkens verstand, die immer wieder durch Zweifel und Irritation, durch «gefühlte Schwierigkeit» (2002, S. 15) geprägt ist und dadurch immer wieder zu neuer gezielter Suche, Hypothesenbildung und Problemlösung führt. Hierfür ist nach Dewey die Bereitwilligkeit, Unsicherheit zu ertragen, unerlässlich.

«Im Gegensatz zu Antizipation beschreibt Resilienz die Anpassungsfähigkeit eines Systems im Umgang mit unerwarteten Ereignissen beziehungsweise Abweichungen.» (Gebauer, 2017, S. 18)

Bei der Resilienz eines sozialen Systems geht es «nicht nur um Wiederherstellung eines Zustandes vor einem Ereignis, sondern um die Anpassung an sich verändernde Kontexte bis hin zu einer proaktiven Transformation, um den neuen Bedingungen besser zu entsprechen» (Hoffmann, 2017, S. 67). Meist steht soziale Resilienz in Zusammenhang mit disruptivem Wandel. Resilienz ist nach Weick und Sutcliffe

«eine Kombination aus 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 & Sutcliffe, 2016, S. 89).

oder: «eine Mischung aus Erfahrung, fortlaufendem Handeln und intuitiver Neukombination – auf Basis einer vorhandenen minimalen Struktur» (ebd., S. 90) – und wird «durch ein ausgedehntes Handlungsrepertoire und durch Improvisationsfähigkeit erreicht» (ebd., S. 99).

Jacqueline Martin (siehe Porträt in diesem Band, S. 97ff.) schildert, wie die Materialknappheit der ersten Welle auch andere Talente forderte, zum Beispiel die Fähigkeit zur Improvisation im Umgang mit suboptimalen Bedingungen, die jedoch gut kommuniziert werden mussten, damit keine Ängste ausgelöst wurden.

Weick und Sutcliffe (2016) haben Handlungscharakteristika von organisationaler Resilienz herausgearbeitet. Kennzeichen von resilienten Handlungsmustern sind für sie unter anderem die folgenden:

- ▶ wiederkehrende und identitätsstiftende Handlungen beibehalten, das Handlungsrepertoire ausdehnen, handlungsfähig bleiben und Improvisationsfähigkeit entwickeln (vgl. Weick & Sutcliffe, 2016, S. 99) – das heisst Strukturen aufrechterhalten, wo möglich, und modifizieren, wo nötig;
- ▶ versuchen, neue Situationen einzuschätzen, gleichzeitig weiterzuhandeln und die Situationen (mit) zu gestalten – nicht warten, bis die Krise vorbei und alles wieder «normal» ist (vgl. ebd., S. 29); unerwartete Situa-

- tionen sind keine Pause des «Normalen», sondern eine Form (schwieriger) anderer aktueller Normalität;
- ▶ den Berichten anderer vertrauen, ehrlich von eigenen Beobachtungen und Irritationen berichten, Wahrnehmungen austauschen (vgl. ebd., S. 139);
 - ▶ klären, nicht vereinfachen (vgl. ebd., S. 57);
 - ▶ Präsenz zeigen und ansprechbar sein (vgl. ebd., S. 85);
 - ▶ gemeinsam Konzepte mit (neuen) Wahrnehmungen verknüpfen (vgl. ebd., S. 29);
 - ▶ ambivalent sein gegenüber früheren Erfahrungen (vgl. ebd., S. 101);
 - ▶ Erwartungen klarstellen, sie begrenzen und aktualisieren; dadurch wird die disruptive Energie unerwarteter Ereignisse reduziert (vgl. ebd., S. 28);
 - ▶ kurieren statt antizipieren, Sorge tragen in der Gegenwart, motivieren, unterstützen, schnelle Feedbackprozesse einrichten, statt auf langfristige Planung zu setzen – so können Handlungen modifiziert werden (vgl. ebd., S. 100 f.);
 - ▶ «Den eigenen vorhandenen Konzepten glauben und sie gleichzeitig anzweifeln, wenn man handelt» (ebd., S. 63); neue Erfahrungen als Quelle der Diskreditierung von alten Konzepten nutzen;
 - ▶ zweifelndes Denken auch in der Öffentlichkeit erlauben und nutzen (vgl. ebd., S. 68);
 - ▶ die Konzentration auf Fehler und Pannen als Voraussetzung für die Aufrechterhaltung zuverlässiger Leistung akzeptieren (vgl. ebd., S. 50 ff.);
 - ▶ nicht die Effizienz steigern wollen in kritischen Zeiten. Die Erweiterung des Handlungsrepertoires braucht Zeit.

Die Porträts in diesem Band zeugen von vielen Situationen resilienten Handelns, Janine Allimann etwa schildert, dass dazugehöre, als Rektorin zu Beginn des Lockdowns jede Lehrperson persönlich zu kontaktieren und sich nach dem Ergehen in der Corona-Situation zu erkundigen. Zwei Botschaften der Leitung seien in diesem Moment entscheidend. Erstens: Es führt kein Weg an der sofortigen Umstellung des Präsenzunterrichts auf Distance Learning vorbei, das Aneignen von neuen Lernformen ist Pflicht. Zweitens und ebenso zentral: Macht Fehler! Nur so können wir uns weiterentwickeln (siehe Porträt von Janine Allimann in diesem Band, S. 92ff.).

Zentral bei resilientem Handeln in Organisationen ist eine «shared situation awareness» (Schaub, 2012, S. 74): Die Fähigkeit eines Teams, seine Handlungen zu koordinieren und sich an neue Situationen anzupassen – und eben nicht in Muster von eingeübter Inkompetenz und defensiven Routinen zu geraten.

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» (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 denen man Routinen und Muster verändern und Bewegungen erzeugen möchte (vgl. Wehner & Thomann, 2021, S. 25 f.).

Und: «Wenn Menschen ihre Fähigkeit, auf Probleme einzuwirken, erweitern, erweitern sie auch das Spektrum an Problemen, die sie wahrnehmen können» (Weick & Sutcliffe, 2016, S. 60).

5. Kulturbildung in unerwarteten Situationen

Lassen sich Sense-Making und (organisationale) Resilienz kulturell aufbauen? Die Aussagen über den Wert von Kultur oder Kulturbildung in Organisationen im Zusammenhang mit krisenartigen Situationen sind interessanterweise differierend.

Von einigen wird die Meinung vertreten, dass Organisationsidentität und damit Organisationskultur Unsicherheit absorbiert (Kirchner, 2015, S. 82). «Die Antworten der Mitglieder einer Organisation auf die Frage: «Wer sind wir als Organisation?» dienen als zentrale Richtschnur in unsicheren Welten.» (ebd.) Kultur repräsentiert eine gemeinsame Grundprämisse, gilt als bindend, ist dynamisch und stellt Sprache zur Verfügung (Weick & Sutcliffe, 2016, S. 123 f.). «Durch Kultur erhält der Mensch die Chance, wie Baumann (1997, S. 28) betont, Inseln der Ordnung im Chaos der Existenz zu schaffen» (Kron, 2013, S. 61), starke kulturelle Normen dienen als weicher Koordinationsmechanismus und fördern Stabilität (vgl. Grote, 2012, S. 196).

Andere wiederum sind der Meinung, es wäre klüger, mit der spezifischen Problembearbeitung und der Lösungsfindung zu starten statt mit einem Kulturchange. Kulturentwicklung – vor allem als Absichtsbekundungen für externe

Kommunikation – nimmt wenig Einfluss auf organisationale Wirklichkeit im Inneren und wird eher als Kompensation oder als Widerspruch zu eingespielten Mustern wahrgenommen (Gebauer, 2017, S. 8). «Der Ruf nach einer neuen Kultur ist also immer auch ein Hinweis darauf, dass es Probleme gibt, die man mit dem existierenden formalen System nicht lösen kann» (ebd., S. 44).

Beide dieser Positionen gehen von einem statischen Kulturbegriff aus. Gemäss Weick und Sutcliffe (2016) repräsentiert Kultur ein System an Bedeutungen, die von einer Gruppe Menschen geteilt werden und die definieren, was für die Mitglieder angemessene Denk- und Verhaltensweisen sind. Kultur hat dabei jedoch nichts «Monolithisches» (Weick & Sutcliffe, 2016, S. 121). Subkulturen beispielsweise schaffen Differenz, die immer wieder verhandelt werden muss und Kulturen lebendig bleiben lässt. Weick und Sutcliffe plädieren für die Möglichkeit der Diversität von kulturellen Prämissen in schwierigen Zeiten:

«Jede Form der Kultur geht mit Ambiguität anders um: Integration leugnet sie, die Differenzierung hebt selektive bestimmte Aspekte hervor und Fragmentierung akzeptiert sie. In einer achtsamen Kultur ist jede der drei Formen präsent» (Weick & Sutcliffe, 2016, S. 121).

Kultur zeigt sich nicht einfach durch statische Artefakte oder überlieferte Werte, Kultur ist dynamisch und entwickelt sich ständig weiter. Kultur bildet einen Referenzrahmen für plausible Interpretationen (Weick & Sutcliffe, 2016, S. 124) und stellt uns eine sich dauernd weiterentwickelnde Sprache zur Verfügung, um Informationen zu decodieren, um Kommunikation zu gestalten.

In diesem Sinne kann durchaus von resilienzfördernder oder achtsamer Kultur gesprochen werden, in der Sense-Making ein zentraler Stellenwert zukommt.

6. Führung als achtsames Organisieren

Was heisst das nun für Führungskräfte in den beschriebenen Organisationen?

«Führung findet nicht im luftleeren Raum statt, sondern vollzieht sich im Dialog zwischen Führenden und Geführten in einem spezifischen Kontext sowie – vor dem Hintergrund der gegebenen Bedingungen des Umfeldes – innerhalb einer Führungssituation. Führen ist dabei immer eine Interaktion zur Erreichung der Ziele einer Gruppe oder einer Organisation.» (Thomann, Wehner, & Clases, 2016, S. 99 f.)

Dabei sind Führungskräfte nicht selten Erfüllungsgehilf*innen von Effizienz, Stabilität und Sicherheit. Das Handlungsfeld Führung ist «anfällig» für sicherheitsbietende Rationalitätskonstruktion oder Unsicherheitsabsorption. Das Ergebnis ist nicht selten eine Scheinsicherheit mit gefährlichen Nebeneffekten (Wüthrich, 2016, S. 17–31), wie weiter oben schon intensiv diskutiert.

Aber: «Die Zukunft der Führung liegt nicht in der Abarbeitung bekannter Routinen, sondern in der Bereitstellung von Ressourcen für die Bewältigung dauerhafter Ungewissheit» (Elbe, 2015, S. 22). So gewinnt die Exploration alternativer Handlungspfade aufgrund der Unsicherheit über realisierbare Alternativen an Bedeutung (Wiesenthal, 2009, S. 25–47).

Das benötigt einen geeigneten Umgang mit Dilemmata, Paradoxien und Ambivalenzen (vgl. Thomann, 2016, S. 37 ff.; 2008, S. 90 ff.), die in unerwarteten Situationen verstärkt in Erscheinung treten:

- ▶ Führungspersonen handeln unumgänglich in *Widersprüchen*: Zwischen unverzichtbaren Alternativen führen keine eindeutigen Wege zu Kompromissen. Eine Alternative zu vernachlässigen, bedeutet zu scheitern (vgl. Neuberger, 2002, S. 340 ff.).
- ▶ *Dilemmata* (vgl. Staehle, 1999, S. 87 ff.) beschreiben dabei eine Situation, in der sich eine Führungskraft zwischen zwei oder mehr Handlungsalternativen entscheiden muss. Handeln heisst immer festlegen, was wiederum den Ausschluss von Alternativen zur Konsequenz hat (siehe auch Beitrag von Rolf Kuhn in diesem Buch, S. 42).
- ▶ *Paradoxien* (vgl. Staehle, 1999, S. 87 f.) hingegen bezeichnen im Management den Umstand, «dass die Bedingungen der Möglichkeiten einer Situation bereits Bedingungen ihrer Unmöglichkeit implizieren» (ebd., S. 87). Ein Beispiel besteht in der aktuellen bildungspolitischen Diskussion um Qualitätssicherung durch Standardisierung: Die verbindliche Regelung von Standards stellt in einer Welt sich beschleunigender Entwicklung plötzlich ein Innovationshemmnis dar, weil der Veränderungsbedarf den Standpunkt der Verbindlichkeit immer wieder überholt. Längerfristige Planung scheint dann zwischen Chaos und Zukunftsmanagement nicht mehr möglich; Widersprüche, Gleichzeitigkeiten und «Unlogiken» (Paradoxien) sind immer wieder zu balancieren. Wenn die Krise negativ konnotiert ist, wird in der Regel das Zulassen von Paradoxien begünstigt. Widersprüche und Paradoxien sind somit auch hausgemacht – gerade wenn die unbekannte Zukunft fälschlicherweise als bekannt behandelt wird, während in der täglichen Arbeit gerade diese Paradoxie bewältigt werden muss. Kels und Kaudela-Baum schreiben hier von «paradoxiesensibler Führung» (2019, S. 433).

- ▶ Offensichtlich benötigen Führungspersonen nicht nur handlungsorientierte Problemlösestrategien, sondern auch die Kompetenz, *Ambivalenzen* auszuhalten, ohne sofort aktiv werden zu müssen, um eben Perspektivenwechsel offenzulassen. Es geht dabei nicht nur um das Aushalten von Spannung, sondern darum, in einer Art «diagnostischem Zustand» achtsam Optionen der Interpretation und der möglichen Vorgehensweisen offenzulassen, bewusst nicht oder noch nicht und dann eventuell intuitiv zu entscheiden.

Janine Allmann (siehe Porträt in diesem Band, S. 92ff.) beschreibt ihre Strategie, die Mitarbeitenden in ihren Aktivitäten zu bestärken und gleichzeitig offenzulegen, dass sie «selbst keine Sicherheit und kein Wissen habe, was als Nächstes passieren wird».

Sense-Making, kontinuierliches (Neu-)Organisieren und adaptives und Resilienzstärkendes Managen insbesondere in Krisenzeiten fassen Weick und Sutcliffe mit dem Begriff «achtsames Organisieren» (2016, S. 19): Durch Organisieren werden Ereignisse zusammengehalten. Organisieren heisst für Weick und Sutcliffe nicht planmässiges Vorgehen, sondern angepasste Alternativen ermöglichen, wiederkehrende Handlungsmuster wo möglich beibehalten und wo notwendig modifizieren. Notwendig werden somit ein ausgedehntes Handlungsrepertoire sowie Improvisationsfähigkeit.

Achtsames Organisieren heisst, die notwendige Geistesgegenwart im Moment zu zeigen, Ambivalenzen auszuhalten, Selektionsstrategien zu entwickeln, bei Dilemmata mit bestem Wissen und Gewissen transparent zu entscheiden, bei Bedarf Entscheidungen zu ändern, die Entscheidungskommunikation zu gestalten, defensive Routinen zu erkennen und zu verhindern, Wahrnehmungen auszutauschen und immer wieder gemeinsam angemessene Bilder der komplexen Situation zu zeichnen (Niehaus, 2019, S. 21 ff.). Dies bedeutet Zurverfügungstellen von Struktur und von (informellen und formalen) Gefässen der Reflexion, Zulassen von Zweifeln, Klären von Erwartungen sowie Pflegen einer sorgenden Haltung – dies alles in einer verantwortungsvollen und entscheidungsfreudigen Moderation.

Forschende der Harvard Business und Medical School eruierten nach einer Untersuchung von Führungskompetenzen in zwei Covid Field Hospitals in London und Boston, USA, im Frühjahr 2020 zehn zentrale Führungs-

kompetenzen in der Krise (Bohmer et al., 2020). Eine spezifische nennen sie «Be there»: sich zu erkennen geben, zuhören, in Kontakt treten, «visibel» sein, da sein.

«Kommunikation als Zeichen für das Da-Sein, für das Zeigen von Präsenz und Ansprechbarkeit, das ist wichtig, auch wenn man am Anschlag ist», erzählt Jacqueline Martin (siehe Porträt in diesem Band, S. 97ff.) aus ihrer Erfahrung als Führungsperson in einem Spital.

Das bedingt manchmal auch, sich der Gefahr des Scheiterns zu stellen, defensive Routinen infrage zu stellen, Unsicherheit zuzulassen, Entscheidungen eventuell rückgängig zu machen. Aus dieser Zumutung resultiert die eigentliche Legitimation von achtsamer Führung und ihr Potenzial für die Bewältigung von Unerwartetem.

Literatur

- Apelt, M. & Senge, K. (Hrsg.) (2015). *Organisation und Unsicherheit*. Wiesbaden: Springer VS.
- Argyris, C. (1993). *Eingeübte Inkompetenz – Ein Führungsdilemma*. In: G. Fatzer (Hrsg.), *Organisationsentwicklung für die Zukunft*. Köln: EHP.
- Argyris, C. (1996). *Defensive Routinen und eingeübte Inkompetenz*. In: G. Fatzer (Hrsg.), *Organisationsentwicklung und Supervision: Erfolgsfaktoren bei Veränderungsprozessen*. Köln: EHP.
- Argyris, C. (1997). *Wissen in Aktion*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Argyris, C. & Schön, D. A. (2002). *Die lernende Organisation*. 2. Auflage. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Bardmann, T. M. (1994). *Wenn aus Arbeit Abfall wird – Aufbau und Abbau organisatorischer Realitäten*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Bauman, Z. (1995). *Moderne und Ambivalenz. Das Ende der Eindeutigkeit*. Frankfurt a. M.: Fischer.
- Bauman, Z. (1997). *Flaneure, Spieler und Touristen*. Hamburg: Hamburger Edition.
- Böhle, F. (2004). *Die Bewältigung des Unplanbaren als neue Herausforderung in der Arbeitswelt*. In: F. Böhle, S. Pfeiffer & N. Sevsay-Tegethoff (Hrsg.), *Die Bewältigung des Unplanbaren*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 12–54.

- Böhle, F. (2017). Arbeit als subjektivierendes Handeln – Handlungsfähigkeit bei Unwägbarkeiten und Ungewissheit. Wiesbaden: Springer VS.
- Böhle, F. & Busch, S. (2012). Von der Beseitigung und Ohnmacht zur Bewältigung und Nutzung. In: F. Böhle & S. Busch (Hrsg.), Management von Ungewissheit. Bielefeld: transcript, S. 13–33.
- Böhle, F. & Busch, S. (2012). Management von Ungewissheit. Bielefeld: transcript.
- Böhle, F. & Wehrich, M. (Hrsg.) (2009). Handeln unter Unsicherheit. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Bohmer, R. M. J. et al. (2020). 10 leadership lessons from covid field hospitals. In: Harvard Business Review. 16. 11. 2020. Online: <https://hbr.org/2020/11/10-leadership-lessons-from-covid-field-hospitals> [Zugriff 30. 11. 2020].
- Bonss, W. (1995). Vom Risiko – Unsicherheit und Ungewissheit in der Moderne. Hamburg: Hamburger Edition.
- Brosziewski, A. (2015). Unsicherheit als ein Grundkonzept der Organisationssoziologie. In: M. Apelt & K. Senge (Hrsg.), Organisation und Unsicherheit. Wiesbaden: Springer VS, S. 17–33.
- Dell, C. (2012). Die improvisierende Organisation. Management nach dem Ende der Planbarkeit. Bielefeld: transcript.
- Dewey, J. (2002). Wie wir denken. Zürich: Verlag Pestalozzianum.
- Dick, A. (1996). Vom unterrichtlichen Wissen zur Praxisreflexion: Das praktische Wissen von Expertenlehrern im Dienste zukünftiger Junglehrer. 2. Auflage. Bad Heilbrunn: Klinkhardt.
- 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.
- Fröhlich Luini, E. & Thomann, G. (2004). Supervision und Organisationsberatung im Bildungsbereich. Bern: hep Verlag.
- Gebauer, A. (2017). Kollektive Achtsamkeit organisieren – Strategien und Werkzeuge für eine proaktive Risikokultur. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Gigerenzer, G. (2013). Risiko – Wie man die richtigen Entscheidungen trifft. München: Bertelsmann.
- Grote, G. (2012). Führung. In: P. Badke-Schaub, G. Hofinger & K. Lauche (Hrsg.), Human Factors – Psychologie sicheren Handelns in Risikobranchen. 2. Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer, S. 189–204.
- Helsper, W., Hörster, R. & Kade, J. (2005). Ungewissheit. Pädagogische Felder in Modernisierungsprozessen. Weilerswist: Velbrück Wissenschaft.
- Hoffmann, G. P. (2017). Organisationale Resilienz. Wiesbaden: Springer.

- Horx, M. (1998). *Das Wörterbuch der 90er Jahre. Ein Gesellschaftspanorama*. Hamburg: Hoffmann und Campe.
- Jeschke, S., Jakobs E.-M. & Dröge, A. (2013). *Exploring uncertainty – Ungewissheit und Unsicherheit im interdisziplinären Diskurs*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Kels, P. & Kaudela-Baum, S. (2019). Experten führen. Konstruktive Haltungen, Kompetenzen und Handlungsstrategien entwickeln. In: P. Kels & S. Kaudela-Baum (Hrsg.), *Experten führen*. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 420–464.
- Kirchner, St. (2015). Organisationsidentität und Unsicherheit: In: M. Apelt & K. Senge (Hrsg.), *Organisation und Unsicherheit*. Wiesbaden: Springer VS, S. 69–85.
- Kron, Th. (2013). «Uncertainty» – Das ungewisse Risiko der Hybriden. In: S. Jeschke, E. A. Jakobs & A. Dröge, *Exploring uncertainty – Ungewissheit und Unsicherheit im interdisziplinären Diskurs*. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 55–82.
- Kunert, S. (2016). *Failure Management – Ursachen und Folgen des Scheiterns*. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler.
- Luhmann, N. (2000). *Organisation und Entscheidung*. Opladen, Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Neuberger, O. (2002). *Führen und führen lassen*. 6. Auflage. Stuttgart: UTB.
- Niehaus, U. (2019). *Organisationale Resilienz in volatilen Strukturen*. Heidelberg: Carl-Auer Verlag.
- Neumer, J. (2013). Entscheiden unter Ungewissheit. In: C. Peter & D. Funcke (Hrsg.), *Wissen an der Grenze – Zum Umgang mit Ungewissheit und Unsicherheit in der modernen Medizin*. Frankfurt a. M., New York: Campus, S. 50 ff.
- Paseka, A., Keller-Schneider, M. & Combe, A. (2018). *Ungewissheit als Herausforderung für pädagogisches Handeln*. Wiesbaden: Springer VS.
- Pelizäus, H. & Nieder, L. (2019). *Das Risiko – Gedanken übers und ins Ungewisse*. Wiesbaden: Springer VS.
- Peter, C. & Funcke, D. (Hrsg.) (2013). *Wissen an der Grenze – Zum Umgang mit Ungewissheit und Unsicherheit in der modernen Medizin*. Frankfurt a. M., New York: Campus.
- Schaub, H. (2012). Wahrnehmung, Aufmerksamkeit und «Situation Awareness (SA)». In: P. Badke-Schaub, G. Hofinger & K. Lauche (Hrsg.), *Human Factors – Psychologie sicheren Handelns in Risikobranchen*. 2. Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer, S. 63–81.
- Schnurr, A., Dengel, S., Hagenberg, J. & Kelch, L. (2021). *Mehrdeutigkeit gestalten*. Bielefeld: transcript.
- Staehle, W. H. (1999). *Management*. 8. Auflage. München: Vahle.
- Sutcliffe, K. (2017). Geleitwort. In: A. Gebauer, *Kollektive Achtsamkeit organisieren – Strategien und Werkzeuge für eine proaktive Risikokultur*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. VI.
- Taleb, N. N. (2008). *Der schwarze Schwan. Die Macht höchst unwahrscheinlicher Ereignisse*. München: Carl Hanser Verlag

- Thomann, G. (2016). Dilemmata, Paradoxien und Ambivalenzen – Führen als Sicherheitsproduktion in unvorhersehbaren Situationen. In: G. Thomann & F. Zellweger (Hrsg.), *Lateral führen*. Bern: hep Verlag, S. 37–52.
- Thomann, G., Wehner, Th. & Clases, Ch. (2016). Scheitern in der Führung – eine Option? In: S. Kunert, *Failure Management*. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler, S. 95–117.
- Vogd, W. (2018). Unsicherheit als das zentrale Bezugsproblem der ärztlichen Profession. In: S. Klinke & M. Kadmon (Hrsg.), *Ärztliche Tätigkeit im 21. Jahrhundert – Profession oder Dienstleistung*. Berlin, Heidelberg: Springer, S. 55–68.
- Wehling, P. (2006). *Im Schatten des Wissens? Perspektiven der Soziologie des Nichtwissens*. Konstanz: UVK.
- Wehner, Th. & Thomann, G. (2021). Über den Geltungsbereich improvisierenden Handelns. In: G. Thomann & M. Honegger (Hrsg.), *Mit allem rechnen – Improvisieren in der Bildungsarbeit*. Bern: hep Verlag, S. 16–26.
- Weick, K. E. (1995). *Der Prozess des Organisierens*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Weick, K. & Sutcliffe, K. (2016). *Das Unerwartete managen*. 3. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Wiesenthal, H. (2009). Rationalität und Unsicherheit in der zweiten Moderne. In: F. Böhle & M. Wehrich (Hrsg.), *Handeln unter Unsicherheit*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 25–47.
- Wikesmann, M. & Jang-Bormann, S.-R. (2015). Führt Nichtwissen zu Unsicherheit in der Organisation Krankenhaus? In: M. Apelt & K. Senge (Hrsg.), *Organisation und Unsicherheit*. Wiesbaden: Springer VS, S. 213–232.
- Wüthrich, H. (2016). Resilienzorientierte Führung. In: O. Geramanis & K. Hermann (Hrsg.), *Führen in ungewissen Zeiten*. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 17–31.