

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

liegt, aber nicht entsprechen. Nehmen wir dafür noch ein Beispiel her, weil es als manageriale Haltung durchaus verbreitet ist: Zu einem bestimmten, fortgeschrittenen Zeitpunkt des Spiels, also nach dem »Turn« oder dem »River« und einem bestimmten, hohen, bereits getätigten Einsatz gilt man als »comittet«. Unlängst hat Tom Dawn, der als committet galt, eine tolle Hand abgelegt (=aufgegeben), da ihm die Kommunikation sagte, dass er verlieren wird. Die Experten im Studio waren völlig überrascht. Tom Dwan ersparte sich aber noch eine hohe Summe, die er natürlich verloren hätte. Dieses »Comittet« erinnert stark an das verbreitete Managementdogma, dass, wenn einmal eine Entscheidung getroffen wurde, man auch die Entscheidung durchziehen sollte – koste es, was es wolle. Diese dümmliche »Jetzt-erst-recht-Ideologie« hält sich hartnäckig (höchstwahrscheinlich kam sie in den Tagen in Stalingrad oder schon in Königrätz auf), gleichsam so, als wäre es nicht möglich, eine Entscheidung zu treffen und dann klüger zu werden. Irgendetwas Heroisches muss in dieser Haltung liegen, in der das Dumm-Bleiben einen höheren Stellenwert bekommt, als die Lernfähigkeit.

Das womöglich Geniale ist, dass sich Tom Dwan primär auf seine Wahrnehmung verlässt und sich der Wirkung seiner vermeintlich irrationalen Handlungen bewusst ist und damit seine Gegner – und manchmal auch sich selbst – überrascht. Er ringt sich das Unerwartete ab, und manchmal hat man den Eindruck, es schmerzt ihn mehr als den Gegner, die verzweifeln. Er hat das Unplanbare zum Plan gemacht, indem er sich erlaubt, die Schablone zu verlassen, ohne

daraus eine neue Schablone zu basteln. Er bleibt für sich und die anderen unkalkulierbar, ohne der Irrationalität zu verfallen. Er vertraut dem Situationspotenzial, das ein Kommunikationsereignis (dieses konkrete Spiel) bietet, nutzt es und entlernt die daraus resultierende Erkenntnis, um frei zu sein für die nächste Gelegenheit. Er bleibt unberechenbar und zwingt damit seine Gegner zu klaren und noch klareren Kommunikationen und daraus zieht er seine Schlüsse – und gewinnt.

Was heißt das nun fürs Management. Sie müssen Ihre Hausaufgaben aus der BWL gemacht haben, Sie müssen authentisch die letzte Psychologie beherrschen und anwenden können, aber einen Unterschied machen Sie erst, wenn Sie in der Lage sind, aus diesem quasirationalen Kalkül auszusteigen und im richtigen Moment das »Falsche/Unerwartete« zu machen. Natürlich schaut auf den ersten Blick die Strategie, das Gleiche wie alle anderen zu tun, sicherer aus, aber das Risiko, als Lemming

### Vom Fallen

Es ist im Nachhinein, in dem mir auffällt, ob ein Erlebnis, eine Begegnung oder das Zufallene von mir als bedeutsamer Vorfall bezeichnet werden. Das, was mir zufällt, tritt erst später aus dem allgemeinen Gewebe meiner Wahrnehmung heraus – als das Besondere, das Folgende hat, und über die Wirkungen, die über den Tag hinausgehen. Die Ereignisse, die sich mit dem Namen »Zufall« schmücken dürfen, werden durch meine Einschätzung zeitversetzt in diesen Rang gehoben. Es fällt mir in einem Moment zu, der unvorhersehbar war und der nicht sofort bewertbar ist.

Zufall ist immer mit einem Auffallen verbunden. Der Augenblick, der nicht durch das Raster der Wahrnehmung fällt. Es ist auffällig, wie viel »Fallen« mit diesem Phänomen verbunden ist. Und was fällt einer da nicht alles ein!

Ein Beispiel: Es war der Sommer 2007. Ich besuchte eine Fortbildung des Vereins interkultureller Trainer/innen in Frankfurt. Gleich im Anschluss wollte ich eine gute Kollegin besuchen, die ich Jahre nicht gesehen hatte. Kurz bevor wir in ihr Auto stiegen, erwähnte sie nebenbei: »Übrigens, außer dir kommen noch zwei Kollegen vom Vorstand mit. Wir wollen morgen früh ein paar Ideen für die nächste Großveranstaltung des Vereins sammeln. Wenn Du Lust hast, kannst Du ja ein bisschen mitspinnen.«

Sie ahnen, dass ich am nächsten Morgen nicht im Bett geblieben bin und dass diese beiläufigen Worte große Auswirkungen haben sollten. Es trifft das Sprichwort zu: »Wie aus heiterem Himmel.« Was mir da am Frühstückstisch zufiel, entwickelte sich in den Folgemonaten zu einer sehr intensiven Arbeit in einer ehrenamtlichen Projektgruppe, in der wir das erste FORUM des Vereins SIETAR e.V. zum Thema »Change und Kultur« im Jahre 2008 vorbereiteten.

Nach dem erfolgreichen Abschluss dieses FORUMs traf ich ein halbes Jahr später auf dem SIETAR-Weltkongress in Granada zufällig (??) einen Berliner Kollegen, Marcus H., der mir erzählte, er hätte Lust, etwas Vergleichbares wie das erste FORUM zu organisieren. Einen Monat später bildeten wir die Projektleitung für ein Vorbereitungsteam.

Im Februar 2010 beendeten wir unter tosendem Beifall von über 160 Menschen das zweite SIETAR-FORUM zum Thema »Ressource Vielfalt? Welten im Umbruch«. Raten Sie mal, was mir jüngst zum Thema der deutschen Einheit einfiel ... Ganz zufällig fiel mir da ein Buch in die Hand ... Ich muss sofort Marcus anrufen ...

Heike Pfitzner, Dr. phil., ist als Beraterin für internationales Change-Management tätig, begleitet deutsche und internationale Unternehmen bei der Auslandsvorbereitung, Team- und Organisationsentwicklung kulturell gemischter Ost-West-Teams mit Schwerpunkt Russland und engagiert sich im Ehrenamt für das SIETAR e.V. sowie für das Kommunika – Frauennetzwerk Osteuropa e.V.