

# **Resilienz und Neugier als neues Leitbild für das Management in Zeiten der Transformation**

Prof. Dr. Anke Kopsch, Hochschule Darmstadt

Prof. Dr. Werner Stork, Hochschule Darmstadt

This version: 21.03.2023

ISSN: 2750-767X

**ZNWU**  
**Discussion Paper**  
**No. 11**

**Schlagworte/Key Words:**

VUCA-Welt, Transformation, Nachhaltigkeit, Managementansätze, Resilienz, Neugier, Neue Betriebswirtschaftslehre, Genossenschaften, Commons

**Abstract:**

Die gegenwärtigen Rahmenbedingungen und die Notwendigkeit einer sozial-ökologischen Transformation hin zu einer nachhaltigen und gerechten Wirtschaft und Gesellschaft sind herausfordernd. Die Managementkonzepte der klassischen Betriebswirtschaftslehre stoßen in dieser stark vernetzten VUCA-Welt an ihre Grenzen. Es entstehen neue Strukturen, die einen Fokus auf Kooperation und Zusammenarbeit legen. Der um die Synergetik und die ontologisch-evolutionäre Perspektive erweiterte systematische Managementansatz hilft, diese Strukturen zu erklären und die Dynamiken in Organisationen verstehen zu können. Um auf Veränderungen nicht nur reagieren zu können, sondern sie auch als Chance wahrzunehmen, bedarf es bestimmter Systemkompetenzen. Hierzu gehören die organisationale Resilienz, i.S. der sogenannten „transformativen Resilienz“. Es geht dabei um die Fähigkeit, sich bei disruptiven Veränderungen und Umbrüchen sprichwörtlich neu zu erfinden und eine grundlegend neue Aufstellung zu finden. Neugier unterstützt den Prozess des „Sich Neu-Aufstellens“ und sorgt für den notwendigen Antrieb für grundlegende Änderungen. Die individuelle Resilienz und Neugier wird durch die Persönlichkeit, die Sozialisierung oder auch die Kultur beeinflusst. Dabei gilt: Sowohl Individuelle als auch organisationale Resilienz und Neugier sind veränderbar, d.h. sie können erlernt, entwickelt und trainiert werden. Auf Basis der Forschung wurden entsprechende Handlungsempfehlungen zur Förderung der organisationalen Resilienz und Neugier erarbeitet - die zugleich den Ausgangspunkt einer „Neuen BWL“ bilden, die den unternehmerischen Herausforderungen im 21. Jahrhundert gerecht wird.

# Inhaltsverzeichnis

1. Neue Ansätze im Management aufgrund von Krisen und transformativen Umbrüchen	4
2. Managementansätze in Transformationsprozessen	6
2.1 Systemischer Managementansatz und die ontologisch-evolutionäre Perspektive	6
2.2 Synergetik als Vertiefung und Erweiterung des systemischen Ansatzes	9
2.3 Dynamische Kompetenzen von Organisationen	14
3. Resilienz und Neugier als Erfolgsfaktoren in der Transformation	17
3.1 Resilienz als neues Leitbild für das Management	17
3.2 Neugier als Vertiefung und Erweiterung im Verständnis von Resilienz	22
3.3 Förderung und Entwicklung von Resilienz und Neugier	25
4. Ausblick: Eine neue Betriebswirtschaftslehre für das 21. Jahrhundert	34
Literaturverzeichnis	39

# 1. Neue Ansätze im Management aufgrund von Krisen und transformativen Umbrüchen

Amazon, Netflix, AirBnB und Tesla wirbeln ganze Branchen durcheinander. Paypal – noch vor zehn Jahren als eine der 10 schlechtesten Geschäftsideen „ausgezeichnet“ – verdrängt die traditionellen Banken im Zahlungsverkehr. Es entstehen neue Strukturen, neue Märkte und alternative Geschäftskonzepte. Hinzu kommt die Corona-Pandemie und der russische Angriffskrieg auf die Ukraine, Ereignisse, die von vielen als dramatische Phasen des Umbruchs mit gravierenden Folgen für Wirtschaft und Gesellschaft erlebt werden. Die Politik spricht von einer „Zeitenwende“ und in den Medien ist von einer „Polykrise“ die Rede.

Je vernetzter die Welt wird, desto angreifbarer werden einzelne Systeme. Experten sprechen in diesem Zusammenhang von der „VUCA-World“ (vgl. Steiber & Alänge 2015) mit den vier Dimensionen:

„Volatility“: Unternehmen sehen sich immer häufiger schnell und unerwartet auftretenden Marktveränderungen gegenüber.

„Uncertainty“: Risiken werden dadurch unberechenbarer, was zu Unsicherheiten führt.

„Complexity“: Die angesprochene starke Vernetzung erhöht die Komplexität bei Entscheidungsfindungen.

„Ambiguity“: Die Mehrdeutigkeit der Informationslage erschwert den Entscheidungsprozess zusätzlich.

Die vier Dimensionen beeinflussen sich dabei gegenseitig. Zudem wird die Dimension „Komplexität“ in der Literatur teilweise als der Schlüsselbegriff und die restlichen Dimensionen als Folge der Komplexität interpretiert. Eine steigende Komplexität führt demnach zu erhöhter Volatilität und Unsicherheit. Das bringt wiederum eine Mehrdeutigkeit der Situationen mit sich (vgl. Mack et. al. 2016).

Den Auswirkungen der VUCA-Welt kann sich keine Gesellschaft, keine Branche, kein Unternehmen und keine Gemeinschaft dauerhaft entziehen. Sie führen zu veränderten Erwartungen und Einstellungen bei den Kunden, den Mitarbeitenden und bei den anderen

Beteiligten, zudem reagieren Politik und Gesellschaft über veränderte Rahmenbedingungen und neue Anforderungen. Ziel muss es sein, bessere Methoden zu entwickeln, um diese Veränderungen besser zu verstehen, auf sie angemessen zu reagieren und die zukünftigen Entwicklungen im besten Fall aktiv mitzugestalten (vgl. Moskaliuk 2019).

Die Bedeutung und die Auswirkungen der VUCA-Welt ist ein viel diskutiertes Thema und es wird nach alternativen Management- und Organisationskonzepten gesucht. Es werden beispielsweise zunehmend dezentrale, agile und virtuelle Formen der Organisation genutzt und es entwickeln sich vielfältige neuen Formen der Kooperation und Zusammenarbeit. Zudem bilden sich neue Formen der Besitzverteilung, der Partizipation und der Entscheidungsfindung heraus. Oft werden Konzepte der Selbstorganisation eingeführt und es gibt neue Führungsleitbilder wie transformative Führung, Führungskraft als Coach oder auch Servant Leadership. Soziale und kooperative Verhaltensdimensionen werden betont, womit auch eine Akzentverschiebung in Bezug auf das vorherrschende Menschenbild verbunden ist. Dazu passt, dass das Ausmaß der Vernetzung in der Arbeitswelt ansteigt – über u.a. Allianzen, Joint Ventures, Arbeitsgemeinschaften, Projektgesellschaften, Netzwerkstrukturen und Genossenschaften. Man spricht von der Notwendigkeit eines neuen Management- und Organisationsverständnisses und es fallen Schlagwörter wie „Schwarmorganisation“, „New Work“ oder auch „Demokratisierung des Managements“ und „Commoning“.

Ingesamt setzt sich die Erkenntnis durch, dass die Entwicklungen in der VUCA-Welt und die Herausforderungen der sozial-ökologischen Transformationsprozesse mit den Managementkonzepten aus der klassischen Betriebswirtschaftslehre immer weniger zu bewältigen sind. Auf der Suche nach alternativen Wirtschaftsmodellen werden dabei auch Commons immer häufiger diskutiert. Im Ansatz der Commons versucht man, die Welt und damit auch das Wirtschaftsleben aus einer anderen Perspektive als in den klassischen Wirtschaftswissenschaften zu betrachten und man ist bestrebt, eine nachhaltige und soziale Transformation hin zu einer gemeinwohl-orientierten Wirtschaft voran zu treiben. In Commons – als ein Gefüge von Sozialstrukturen und -prozessen, in denen die aktive Zusammenarbeit mit anderen im Fokus steht – geht es um Kreativität, Improvisation und

ständige Wandlung sowie um die Förderung der dazu notwendigen Fähigkeiten und Kompetenzen (vgl. Helferich & Bollier 2015).

## 2. Managementansätze in Transformationsprozessen

### 2.1 Systemischer Managementansatz und die ontologisch-evolutionäre Perspektive

Für die komplexe und vernetzte VUCA-Welt bietet sich der systemische Managementansatz an. Hier wird mit einem neuen und erweiterten Verständnis von Organisationen gearbeitet, welches die Organisationen eher als lebendige Organismen beschreibt und weniger als mechanistische Konstrukte mit festgelegten Strukturen, Abläufen und Prozessen (vgl. u.a. Wimmer, 2012 unter Bezugnahme auf das Beer'sche Modell des lebensfähigen Systems nach Stafford Beer).

Organisationen werden vor allem als „soziale Systeme“ betrachtet, in denen unterschiedliche Akteure (Mitarbeitende, Teams und Führungskräfte) in den verschiedenen Bereichen (Arbeitsplätze und -gruppen, Abteilungen, Geschäftsbereiche) in unterschiedlichen Prozessen zusammenwirken und dabei im Kontext der spezifischen Struktur und Kultur der Organisation agieren (vgl. Abbildung 1).

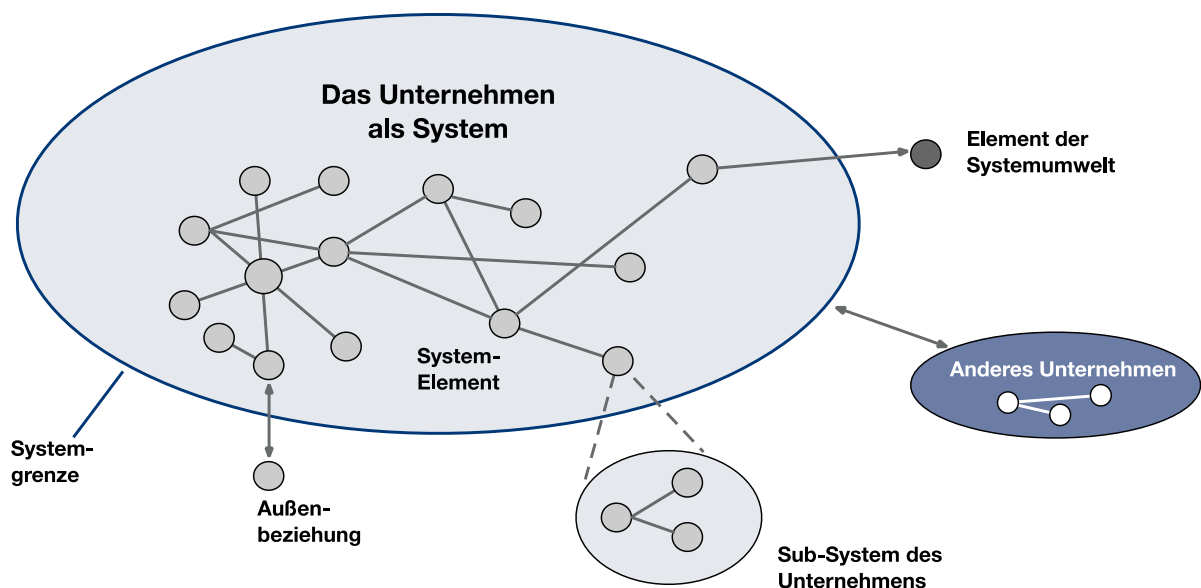


Abbildung 1: Die Organisation als System, eigene Darstellung

Charakteristisch für eine solche systemische Sicht auf Organisationen sind u.a.:

- die Anerkennung der hohen Komplexität im System der Organisation,
- die Berücksichtigung des Einflusses sozialer und kultureller Regeln auf das Verhalten der Akteure,
- die Würdigung der „Identität“ des Systems, das Verständnis von einem „Wir“ (im System) und ein Bewusstsein von einem „Ihr“ (außerhalb des Systems) und
- die Betrachtung des spezifischen Sinns bzw. Zweck (Mission) zur Erklärung des Systems.

Der systemische Managementansatz wurde in Deutschland insbesondere von dem St. Galler Management-Modell geprägt. Ausgehend von der Arbeit Hans Ulrichs „Die Unternehmung als produktives soziales System“ (vgl. Ulrich, 1969) entwickelte man auf Basis der allgemeinen Systemtheorie und der Kybernetik neue Denkkonzepte für das Management, die Organisation und die Führung von Unternehmen. Auf diese Weise fanden schon seit den 1980er und 90er Jahren Begriffe wie „vernetztes Denken“, „ganzheitliches Problemlösen“ und „evolutionäres prozesshaftes Denken“ ihren Eingang in die Managementlehre und halfen vielen Unternehmen bei der Bewältigung von komplexen Aufgabenstellungen. Auch für das Verständnis und die Gestaltung von Veränderungs- und Transformationsprozessen haben sich die Ansätze der Systemtheorie als hilfreich erwiesen (vgl. Otto, 2007).

Wimmer (2012) arbeitet allerdings heraus, dass diese Denkansätze in den zurückliegenden Jahrzehnten nicht ernsthaft weiterentwickelt wurden, und dass sich stattdessen in der Betriebswirtschaftslehre eine fortschreitende disziplinorientierte Spezialisierung durchgesetzt hat. Dominiert haben entsprechend Fortschritte in verschiedenen Fachdisziplinen wie Marketing und Vertrieb, Produktion und Logistik. Es wurde versäumt, das Verständnis der Organisation als Ganzes weiterzuentwickeln und auf die neuen Herausforderungen anzupassen, die von den oben geschilderten krisenhaften Ereignissen und transformativen Umbrüchen geprägt sind. Wimmer spricht vor dem Hintergrund der digitalen Transformation, der Notwendigkeit zu einer nachhaltigkeitsorientierten Wirtschafts- und Lebensweise

sowie anderer Trends, wie die Globalisierung von der Entwicklung einer „next society“ und er formuliert: „Wir folgen der These, dass wir gerade Zeugen von weltweit beobachtbaren, gesamtgesellschaftlichen Veränderungsprozessen sind, in deren Verlauf wesentliche Parameter für das erfolgreiche Operieren von Organisationen grundlegend auf den Kopf gestellt werden.“ (Wimmer, 2012, S. 6)

Eine erste wichtige Vertiefung erfuhr der systemische Managementansatz in den letzten Jahren über eine gezielte Integration einer ontologischen bzw. evolutionären Perspektive und der damit verbundenen Beschreibung der Entwicklungsgeschichte der Wirtschaft über jeweils charakterisierende Meta-Strukturen. So untersucht Frederic Laloux in seinem Buch „Re-Inventing Organization“ (Laloux, 2014) die Entwicklungen in den jeweiligen Formen der Zusammenarbeit von Menschen im Wirtschaftsleben. Er analysiert die jeweils vorherrschenden Technologien, die geltenden Machtstrukturen in der Gesellschaft und die prägenden Vorstellungen von der Welt (Religion, Weltanschauung etc.) und beschreibt ihren Einfluss auf das Management und die Organisation von Unternehmen. So ergibt sich ein evolutionäres Ebenen-Modell von Organisationsmustern in der Zeitgeschichte (vgl. Abbildung 2).

### Evolutionäre Ebenen in der Entwicklung von Organisationsmodellen

Organisations-Modell	Zeitphase der Entstehung	Aktuelle Ausprägungen	Zentrale Faktoren für den „Sprung“	Metapher
<b>Organisation als Stammes-gemeinschaft</b>	Vor ca. 10.000 Jahren	Mafia, Straßengang, Stammesmilizen	Arbeitsteilung, Befehl-Hierarchie	Wolfrudel (Loyalität und soziale Struktur)
<b>Traditionelle konformistische Organisation</b>	Vor ca. 6.000 Jahren	Katholische Kirche, Militär, klassische Behörden, auch klassische Schulen	Formale Rollen und wiederholbare Prozesse (Organigramm)	Armee (Ordnung, Rituale und Prozesse)
<b>Moderne leistungsorientierte Organisation</b>	Vor ca. 500 Jahren	Multinationale Konzerne, moderne Schulformen	Wissenschaft, Innovationsorientierung, Leistungsprinzip	Maschine (Effizienz und Effektivität)
<b>Postmoderne pluralistische Organisation</b>	Vor ca. 100 Jahren	Unternehmen mit einem starken Fokus auf bestimmte Werte, bspw. Nachhaltigkeit	Empowerment, Diversität, starker Fokus auf die Unternehmenskultur	Familie (Teamgeist und Fürsorge)
<b>Integrale evolutionäre Organisation</b>	Vor ca. 10-15 Jahren	Erste Unternehmen aus den unterschiedlichsten Branchen	Selbstführung, Ganzheitlichkeit, evolutionärer Sinn	Organismus (lebendiges System)

Abbildung 2 – Evolutionäre Ebenen in der Entwicklung von Organisationsmodellen, in Anlehnung an Laloux (2014)



Laloux arbeitet im Rahmen dieser Aufstellungen zudem heraus, dass insbesondere in Phasen, die von starken Veränderungen und auch Krisen geprägt sind, die Möglichkeit zu einem „Sprung“ auf ein neues Organisationssniveau besteht. Er beschreibt jeweils verschiedene Entwicklungssprünge hin zu einer Organisation mit einem jeweils höheren Grad der Achtsamkeit und des Bewusstseins der handelnden Akteure. Aktuelle Transformationsprozesse wie die Digitalisierung und die Orientierung auf mehr Nachhaltigkeit, der Weg zu einem gemeinwohlorientierten Wirtschaftssystem sowie die Ablösung der Industriegesellschaft durch die Wissensgesellschaft begründen in diesem Sinne die Feststellung, dass wir erneut vor einem möglichen Phasenübergang bzw. einem systemischen Sprung stehen.

## 2.2 Synergetik als Vertiefung und Erweiterung des systemischen Ansatzes

In Kontexten, die von einer hohen Komplexität und von Phasen der Instabilität geprägt sind, spielt zudem die Synergetik eine grundlegende Rolle. Sie bildet – neben der evolutionären Perspektive – eine zweite wichtige Vertiefung und vor allem auch Erweiterung des systemischen Managementansatzes.

Die Synergetik gilt als „die Lehre vom Zusammenwirken“ und die Feststellung *„Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile“* prägt ihren Blick auf Systeme. Die Synergetik analysiert sogenannte emergente Phänomene und Entwicklungen, die über Formen der Selbstorganisation zur Herausbildung von neuen Ordnungen, Mustern und Prozessen führen und die damit eine wichtige Quelle für die Veränderung von Systemen bzw. die Neuentwicklung von Systemen bilden. Das Konzept der Emergenz hat seinen Ursprung in der (theoretischen) Physik und in der Philosophie und beschreibt, wie sich aus vielen einfachen Dingen komplexe Systeme entwickeln. Die Synergetik bildet damit eine Art Metatheorie für Entwicklungs- und Veränderungsprozesse und beschäftigt sich mit allen Lebensbereichen – in der Wirtschaft, in Bezug auf die Medienlandschaft, im Hinblick auf die Bildung, in der Software-Entwicklung, in der Politik und in der Gesellschaft. *„Die Synergetik ist angetreten zu erklären, wie das Neue in die Welt kommt.“* formulieren Haken & Schiepek (2010, S. 296).

Über das sogenannte Grundschemata zur Synergetik lassen sich die Prozesse in Systemen in den Phasen von Krisen und von transformativen Umbrüchen anschaulich erläutern (vgl. Abbildung 3).

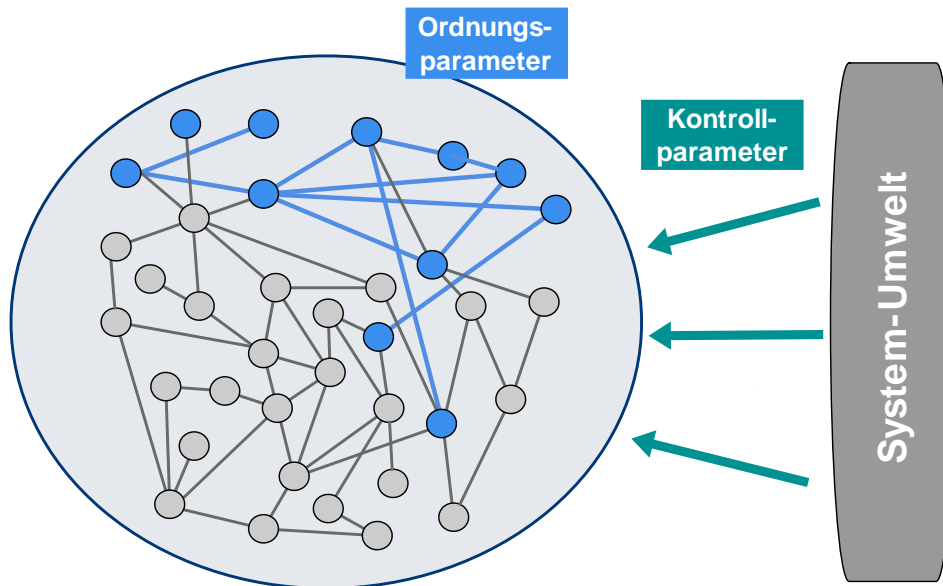


Abbildung 3 – Kontroll- und Ordnungsparameter und Entwicklungen in Systemen, vereinfachte Darstellung des synergetischen Modells in Anlehnung an Haken & Schiepek (2010, S. 246)

So können Veränderungen bei den Kontrollparametern aus der System-Umwelt zu Veränderungen bei den Ordnungsparametern des Systems führen.

- Als Kontrollparameter gelten dabei die Randbedingungen des Systems, die sich aus der Abgrenzung zwischen dem System und der Umwelt ergeben. Sie fungieren als (äußere) Kontrollfaktoren des Systems und sind die am wenigsten beeinflussbaren Größen des Systems. Als Beispiele gelten u.a. die wirtschaftliche Lage, das Rechtssystem, die vorherrschenden Werte und Normen in der Kultur.
- Als Ordnungsparameter gelten die Teile des Systems, die auf das Systemverhalten einen maßgeblichen Einfluss haben. Ordnungsparameter bilden sich über emergente Phänomene und Entwicklungen im Zusammenwirken der Akteure und Elemente der Organisation heraus. Die dabei wirkenden Prozesse können auch als eine Art „Wettbewerb“ um den größten Einfluss auf das System und seine Ausgestaltung beschrieben werden. Haben sich eine bestimmte Anzahl und Qualität von Ordnungsparametern im System

entwickelt, „geben sie den Ton an“. Beispiele sind: Dominante Persönlichkeiten, die Unternehmensmission, die Struktur, die Kultur, wichtige Leistungen oder Kernprozesse der Organisation.

Überträgt man das Konzept auf die Herausforderungen im Rahmen der sozial-ökologische Transformation so kann beschrieben werden wie die Erkenntnis, dass die zunehmenden Umweltbelastungen zu einer wachsenden Gefahr sowohl für das Wachstum und den Wohlstand als auch für die Gesundheit und das (menschliche) Leben werden, in der Folge zur Herausbildung neuer Kontrollparameter führt. Dies macht sich unter anderem dadurch bemerkbar, dass die Zielgrößen „Konsistenz“ und „Suffizienz“ aus der Nachhaltigkeitswissenschaft das klassische wirtschaftliche Streben von Organisationen nach „Effizienz“ und „Effektivität“ ergänzen bzw. teilweise ersetzen werden. Beispielhaft steht für diese Entwicklung die EU-Richtlinie zur Nachhaltigkeitsberichterstattung. In den Organisationen kommt es in der Folge beispielsweise zur Entwicklung von Nachhaltigkeitszielen und zu entsprechenden Anpassungen in der Geschäftsentwicklung.

Über einen systemisch-synergetischen Managementansatz lässt sich darstellen, wie es in komplexen Systemen zur Herausbildung neuer Ordnungsparameter kommen kann:

- Am Anfang stehen erste spontane emergente Phänomene und Entwicklungen – bspw. in Form von selbstorganisierten Nachhaltigkeitsinitiativen.
- Wenn diese in dem System wirksam werden, aufeinander einwirken und wenn es zu positiven Resonanzen und sich wechselseitig verstärkenden Rückkopplungen kommt – bspw. positive Reaktionen der Akteure auf die Initiativen und sichtbare Erfolge in der Umsetzung,
- dann kann es zu neuen synergetischen Verbindungen in dem System kommen – bspw. in Form neuer Arbeitsweisen in kooperativen Arbeitsgruppen oder über neue Kundenkontakte im Bereich der Nachhaltigkeit).
- In der Folge können weitere Akteure und Elemente des Systems hierauf reagieren und ebenfalls in Resonanz auf die ursprünglichen Phänomene und Entwicklungen treten – bspw. über weitere Projekte und Initiativen).

- Auf diese Art und Weise können sich neue Muster und Verfahren in dem System der Organisation entwickeln, die dann im weiteren Verlauf das Potential für neue Ordnungsparameter des Systems haben – bspw. über die Entwicklung einer speziellen Nachhaltigkeitsstrategie).
- Und über das im Grundschemata der Synergetik geltende Konzept der sogenannten Kipp-Punkte im System, wird erklärbar, warum anfängliche emergente Entwicklungen und erste neue Synergien – über die Wirkungen alter Ordnungsparameter – häufig starken Widerstand erfahren. Dies dauert solange an, bis ein bestimmter Schwellenwert (der Kipp-Punkt) erreicht wird. Ist dieser Punkt erreicht, kommt es dann oft zu sehr schnellen bis sprunghaften Entwicklungen – das System transformiert sich.

Mit der Perspektive des systemisch-synergetischen Managementansatzes kann gut beobachtet und beschrieben werden, wie die sozial-ökologische Transformation in einer global vernetzten Welt immer mehr an Einfluss auf die Organisationen gewinnt:

- Zum einen bilden sich neue Kontrollparameter heraus, die die Entwicklungen der Organisationen „von außen“ beeinflussen. Dies zeigt sich beispielsweise in Form von einer veränderten Gesetzgebung (bspw. Verbote von Gefahrenstoffen zum Umweltschutz), neue Verordnungen und Auflagen (bspw. zur energetischen Gebäudesanierung) oder die Installation neuer Märkte (bspw. zum CO2 Emissionshandel), die einen direkten oder indirekten Einfluss auf das Verhalten der Organisationen ausüben und in der Folge wiederum Entwicklungen in der Organisation anstoßen.
- Zum anderen reagieren Organisationen „von innen“ auf die veränderten Rahmenbedingungen und passen sich nach und nach im Rahmen ihrer Organisationsentwicklung an den Einfluss, der über die neuen Kontrollparameter ausgeübt wird, an. Auf diese Weise bilden sich neue Prozesse und Produkte sowie Services in der Organisation aus und es entwickelt sich auch ein anderes Selbstverständnis der Organisation in Bezug auf die Frage, wie man sich und seine Rolle in der Gesellschaft selbst sieht. Zentrale Elemente der Identität einer Organisation, die sich beispielsweise im Rahmen der Vision und in der Mission festgelegt findet.

Die Entwicklung von neuen Kontrollparametern beginnt dabei oft auf Basis einer auf Freiwilligkeit basierenden kooperativen Verständigung – wie dies bspw. über die Verabschiedung der Sustainable Development Goals zur „Transformation unserer Welt“ mit ihrem Ursprung auf der Konferenz von Rio de Janeiro und das Pariser Klimaabkommen von

2015 geschehen ist. Diese werden dann – im Erfolgsfall – nach und nach immer konkreter und auch verbindlicher für die beteiligten Organisationen und ihre Sub-Systeme umgesetzt. Dabei stehen solche „neue“ Kontrollparameter teilweise auch in Konkurrenz zu „alten“ Kontrollparametern – und ebenso trifft dies in der Folge für die Ordnungsparameter zu. Haken & Schiepek beschreiben die in diesen Phasen auftretenden Prozesse in Analogie zu wettbewerbsähnlichen Konstellationen. Es kommt – im Sinne der Synergetik – zu einer dynamischen Überlagerung von unterschiedlichen Kontroll- und Ordnungs-Parametern. Durch Resonanzen und Kopplungen können sich die Beziehungen zwischen den Akteuren, Elementen und Teilsystemen jeweils (a) neu konstituieren oder (b) weiter intensivieren oder (c) sich gegenseitig blockieren. Verschiedene Entwicklungsströmungen treffen aufeinander und es kann dabei auch zu Widersprüchen und Gegensätzlichkeiten kommen – sowie in der Folge zu Konflikten und „Kämpfen“.

Für die beteiligten und betroffenen Akteure wirken diese Phasen und Prozesse oft chaotisch und widersprüchlich und nicht selten stellt sich ein Gefühl von Überforderung und Frustration ein. Über das systemisch-synergetische Grundschema, über die aufmerksame Beobachtung von emergenten Phänomenen und Entwicklungen sowie über die Berücksichtigung der damit einhergehenden Prozesse der Selbstorganisation der Akteure im System lässt sich aber ein deutlich besseres Verständnis für die Dynamiken und Komplexitäten im Kontext dieser Transformationsprozesse entwickeln – und in der Folge dann auch im Sinne eines „guten Managements“ begleiten und gestalten:

- So kann man feststellen, dass für ein „gutes Gelingen“ dieser Prozesse eine „gute Balance“ in Bezug auf die Offenheit und die Geschlossenheit der Kultur des Systems wichtig ist.
- Für die Verantwortungsträger bzw. für das Management gilt es „Destabilisierung im Kontext von Stabilität“ (Haken & Schiepek, 2010, S. 624) zu schaffen. Es kommt im Sinne der Synergetik auf sinnvolle Balance zwischen Stabilität und Instabilität an.
- Ebenso gilt es ein „gutes Zusammenwirken“ von den zentralen und den dezentralen Strukturen des Systems zu finden, das sowohl eine Top Down-Beeinflussung der Akteure und Elemente des Systems durch die Ordnungsparameter ermöglicht als auch eine Bottom Up-Beeinflussung der Ordnungsparameter über die spontanen Entwicklungen und neuen synergetischen Kopplungen auf der Ebene der Akteure und Elemente des Systems unterstützt.

- Und in Bezug auf die oben skizzierten Beschreibungen von Haken & Schiepek geht es darum, diese wettbewerbsähnlichen Prozesse regelbasiert im Sinne eines kooperativen Wettbewerbs auszutragen und einen aggressiven oder ruinösen Wettbewerb zu vermeiden.
- Zudem zeigt die noch junge Forschungsrichtung zum sogenannten transformativen Lernen, dass hierbei das Selbstverständnis und die „Identität“ des Systems (bzw. der Teile des Systems) von grundlegender Bedeutung ist.
- Als zentral gilt hier insbesondere die Fähigkeit zur Selbstregulation (bzw. zum Selbstmanagement), die die Dimensionen der Selbst-Wahrnehmung, der Selbst-Bewertung und der Selbst-Steuerung umfasst.
- Und als bewährte Maßnahmen zur Förderung der Selbstregulierungsfähigkeit gelten auf individueller Ebene Ansätze zur Kultivierung der „Achtsamkeit der Akteure“ und auf der organisationalen Ebene die Konzepte zur „lernenden Organisation“ und zur „Coaching Kultur einer Organisation“.

Die systemisch-synergetische Perspektive eröffnet damit wichtige neue Ansatzpunkte für das Management und die Gestaltung von organisationalen Entwicklungsprozessen. Gerade in Phasen, die von Krisen und transformativen Umbrüchen geprägt sind, ergeben sich regelmäßig viele neue Möglichkeiten zur Herausbildung von neuen synergetischen Verbindungen. Über die Konzepte der Synergetik lassen sich wirksame Maßnahmen und geeignete Situationen identifizieren, um diese Entwicklungsprozesse zu begleiten und im gewissen Sinne auch mitzugestalten. Zudem eröffnen sich neue Perspektiven für die Bewältigung der unvermeidlichen Phasen der Instabilität und es ergeben sich Anregungen für die Gestaltung und das Gelingen der Übergangs-Phasen.

### 2.3 Dynamische Kompetenzen von Organisationen

Die systemisch-synergetische Perspektive erweist sich damit insgesamt als deutlich besser geeignet, um die komplexen und hochdynamischen Kontextbedingungen der VUCA-Welt zu verstehen und „managen“. Ihre Konzepte und Ansätze vertrauen dabei nicht auf direkte Ursache-Wirkungszusammenhänge, sondern sie orientieren sich eher auf die Steigerung der Qualität und Kompetenz des Systems im Umgang mit Veränderungen und Umbrüchen. Der systemisch-synergetische Ansatz ist damit ganzheitlicher und inklusiver. Al-

lerdings sind die direkten Ergebnisse der Entwicklungen damit auch weniger klar voraus-sagbar und unspezifischer. Auf diese Weise können sich dann auch neue Meta-Strukturen mit innovativen Projekten und Konzepten auf gesellschaftlicher Ebene für eine erfolgreiche ökologisch-soziale Transformation entwickeln. Wobei die konkreten „Ergebnisse“ dieser Entwicklungen „offener“ bleiben und damit auch hier eine Haltungsänderung im Management erfordert, die sich offener für neue Entwicklungsrichtungen zeigt.

Über den systemischen Managementansatz sowie über die Erweiterungen und Vertiefungen im Rahmen der ontologisch-evolutionären Perspektive einerseits und über Konzepte der Synergetik andererseits lassen sich wichtige neue Orientierungsgrößen für das Management ableiten, die insbesondere in Zeiten von Krisen und transformativen Umbrüchen von großer Bedeutung sein können.

Zum einen wird noch mal deutlich, wie wichtig ein anderes und vor allem positives Verständnis von Veränderung ist. Häufig wird Veränderung mit Anstrengungen und einem zusätzlichen Aufwand assoziiert. Und in vielen Organisationen wird, wenn es um größere Veränderungen geht, eigens ein spezielles Projektteam gebildet und man spricht von der Notwendigkeit zu einem Changemanagement. Nicht selten sind diese Veränderungen dann auch von Sorgen und Ängsten begleitet, wie beispielsweise die Sorge, abgehängt zu werden und nicht ausreichend in Entscheidungen einbezogen zu werden oder die Angst, den sicher geglaubten Job zu verlieren, berufliche Ziele aufgeben zu müssen und u.U. in finanzielle Schwierigkeiten zu geraten. Der Psychologe und Neurophysiologe Peter Kruse gilt als ein Vertreter der neueren systemischen Managementansätze und er hat sehr treffend festgestellt, dass viele Menschen ein grundlegendes Missverständnis zum Thema Veränderung haben. Sie empfinden oft Druck und erleben Belastungen (Kruse, 2004). Das führt regelmäßig dazu, dass man sich noch mehr anstrengt – aber leider oft mit dem gleichen Verhaltensmuster: *„Die Menschen machen das, was sie immer gemacht haben, nur heftiger.“* Da Veränderungen aber regelmäßig auch ein verändertes Verhalten erfordern, bleibt der Lohn der zusätzlichen Anstrengungen oft aus und es droht eine Abwärtsspirale aus Überanstrengung, Stress, Unzufriedenheit und Misserfolg. Es ist deshalb wesentlich, dass Veränderungen bzw. neue Entwicklungen in Organisationen als Normalität angesehen werden – auch wenn das auf den ersten Blick dem häufig vorherrschenden

Wunsch nach Stabilität zu widersprechen scheint. *"Stability is not through counteracting the perturbing forces, but by utilizing them as a wellspring of creation."* ist in diesem Zusammenhang ein schönes Zitat von Heinz von Foerster.<sup>1</sup> Es ist also von grundlegender Bedeutung, dass es gelingt, ein „gesundes Gleichgewicht“ zu finden von einerseits der effektiven Zielerreichung und der effizienten Steuerung des Ressourceneinsatzes und andererseits dem neugierigen Erkunden neuer Gelegenheiten und dem engagierten Erlernen neuer Fähigkeiten. Haken & Schiepek (2010) benutzen die schöne Formulierung „Destabilisierung im Kontext von Stabilität“ für eine „sinnvolle Balance“ zwischen Stabilität und Instabilität.

Zum anderen wird über das synergetische Modell von Haken & Schiepek deutlich, wie wichtig zudem die Art und Weise des Umgangs des System mit den Veränderungen ist. Haken & Schiepek sprechen in diesem Zusammenhang von der Kompetenz eines Systems. Sie beschreiben dazu ein breites Spektrum von Einzelkompetenzen, wie:

- die sozialen Kompetenzen für einen konstruktiven und entwicklungsorientierten im Umgang mit den unterschiedlichsten Führungs- und Teamprozessen,
- die „Zeit“-Kompetenz und damit die Fähigkeit, den richtigen Moment für das Handeln in dynamischen und komplexen Kontexten zu wählen,
- die Kompetenz, Stress zu bewältigen und eigene Ressourcen gezielt zu aktivieren,
- die Fähigkeit, sich selbst zu organisieren und die dazu notwendigen Grundlagen und Rahmenbedingungen zu kultivieren,
- das Wissen und das Verständnis zu systemischen und synergetischen Zusammenhängen und Prozessen,
- die Fähigkeit, neue Muster und Modellierungen zu erkennen und sich zu diesen in einen konstruktiven Bezug zu setzen.

Haken & Schiepek fassen diese einzelnen Kompetenzen zusammen und beschreiben sie als dynamische Systemkompetenz, die das System befähigt sich auf eine gute Art und Weise weiter zu entwickeln. Und die dem System umfangreiche Handlungsmöglichkeiten verschafft, um auf die jeweiligen Veränderungen jeweils spezifisch und systemindividuell

---

<sup>1</sup> Der österreichische Physiker und Philosoph gilt als Mitbegründer der Kybernetik zweiter Ordnung und hatte einen maßgeblichen Einfluss auf die Entwicklung des systemischen Verständnisses von Veränderungsprozessen.



zu reagieren und über eigene Aktionen zudem gestaltend Einfluss auf die Entwicklungen zu nehmen. Die Autoren stellen in diesem Zusammenhang die Bedeutung der Selbstregulationsfähigkeit als zentrale Kompetenz eines Systems dar und differenzieren diese in die Fähigkeit zur Selbst-Wahrnehmung (1), die Fähigkeit zur Selbst-Bewertung (2) und die Fähigkeit zur Selbst-Steuerung. Zusammengefasst geht es darum als System

- resilient reagieren zu können,
- neugierig zu sein,
- vorhandene Energie zu nutzen und
- eigene sowie andere Ressourcen aktiveren zu können (Haken & Schiepek, 2010).

Auf organisatorischer Ebene unterscheiden die Autoren dabei in individuelle Kompetenzen und emergente Kompetenzen. Ma, Xiao & Yin differenzieren ähnlich und beschreiben Kompetenzen und Prozesse auf drei Ebenen (Individual Level, Group Level and Organisational Level), die in ihrem Zusammenspiel die organisationale Resilienz des Systems als „*multi-level, dynamic capability*“ ergeben. (Ma/Xiao/Yin, 2018).

### 3. Resilienz und Neugier als Erfolgsfaktoren in der Transformation

#### 3.1 Resilienz als neues Leitbild für das Management

Die oben skizzierten Erkenntnisse aus der neueren Managementforschung finden eine eindrucksvolle Entsprechung in der aktuellen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Diskussion. Insbesondere der Begriff der Resilienz ist derzeit in aller Munde und auf dem Weg zu einem zentralen Leitbild zu werden. Unternehmen sehen Resilienz als neuen wichtigen Wettbewerbsvorteil an und die so genannten „Wirtschaftsweisen“ – die als deutscher Sachverständigenrat die Bundesregierung beraten – stellten auf dem Höhepunkt der Corona-Krise die Resilienz ins Zentrum ihres Gutachtens. Die EU-Kommission hat jüngst ein milliardenschweres Investitions- und Resilienzprogramm aufgelegt und die Bundesinnenministerin Nancy Faeser verwendet in ihren Reden gerne das Bild von einem „resilienten Staat“. Sogar im Profisport findet der Begriff seinen Platz, wenn in der Fußball-Bundesliga Daniel Farke, der Trainer von Borussia Mönchengladbach ein erfolgreiches

Spiel seiner Mannschaft mit den Worten „*wir haben gekämpft und viel Resilienz gezeigt*“ kommentiert.

Der Zukunftsforscher Stephan Grabmeier vertritt die These, dass angesichts von aktuellen Bedrohungs-Szenarien das oben vorgestellte Akronym VUCA durch BANI ersetzt werden müsse (Grabmeier, 2020). BANI steht dabei für:

- Brittle – brüchig,
- Anxious – ängstlich,
- Non-linear – nicht-linear und
- Incomprehensible – unbegreiflich.

Grabmeier beschreibt diese vier Aspekte vor allem in Bezug auf die Corona-Pandemie und den Klimawandel und er erwähnt die Resilienz als erstes, wenn er die Faktoren vorstellt, die dabei helfen, in der BANI-Welt zu bestehen:

- Steigerung der Resilienz, um der „Brüchigkeit“ zu begegnen.
- Förderung der Achtsamkeit und Empathie, um die Ängste zu mildern,
- Erhöhung der Adaptivität bzw. der Flexibilität, um mit den nicht-linearen Entwicklungen besser zurecht zu kommen.
- Schaffung von Transparenz sowie Förderung von Intuition, um der Unverständlichkeit entgegenzuhalten.

Diese vielfältige Verwendung des Begriffs der Resilienz motiviert zu einer systematischen Charakterisierung. Das Wort Resilienz leitet sich vom lateinischen Verb „resilire“ ab, was sowohl mit „zurückspringen“ als auch „zurückprallen“ übersetzt werden kann. Der Begriff wurde zunächst in der Materialforschung verwendet und bezeichnete in seiner ursprünglichen Bedeutung die Eigenschaft eines Gegenstands in Bezug auf eine einwirkende Kraft, sich in seine Ausgangsform zurückzuentwickeln. Damit wird auch eine wichtige Eigenschaft der Resilienz umschrieben, die im Alltag häufig mit Widerstandskraft oder auch Beharrlichkeit gleichgesetzt wird.

Die Resilienzforschung hat sich in den letzten Jahrzehnten als äußerst dynamisches Forschungsfeld erwiesen und der Begriff wird heute weit umfassender verwendet. Dabei haben verschiedene wissenschaftliche Disziplinen mitgewirkt – wie beispielsweise Ingenieurwissenschaften, Pädagogik, Biologie, Psychologie, Philosophie und Neurowissenschaften. Resilienz stellt demnach eine Kompetenz zum Umgang mit Veränderungen dar und beschreibt einen vielschichtigen und dynamischen Prozess, der es Menschen ermöglicht, durch den flexiblen Einsatz ihrer persönlichen Ressourcen, Krisen oder starke Veränderungen erfolgreich zu bewältigen und gestärkt aus ihnen hervorzugehen.

Die Resilienzforschung zeigt zudem, dass individuelle Resilienz sehr gut erlernt, trainiert und weiterentwickelt werden kann. *„Es gibt keinen Menschen, der nicht resilient ist. (...) Jeder Mensch kann seine Resilienz stärken, auch bis ins hohe Alter.“* stellt Dr. Isabella Helmreich vom Leibniz-Institut für Resilienzforschung in Mainz heraus (Helmreich, 2022; siehe auch Gilan, Helmreich & Hahad, 2021).

Daraus ergibt sich unmittelbar, dass auch auf organisationaler Ebene grundsätzlich eine Kompetenzentwicklung in Bezug auf Resilienz möglich ist. Für das Verständnis zur organisationalen Resilienz stellte die Formulierung der ISO-Norm 22316 „Security and resilience – Organisational resilience – Principles and attributes“ im Jahr 2017 einen Meilenstein dar: Organisationale Resilienz wird dabei definiert als *„[...] ability of an organization to absorb and adapt in a changing environment to enable it to deliver its objectives and to survive and prosper [...]“*. Die ISO-Norm 22316 beschreibt Resilienz als einen Gestaltungsansatz für eine „gesunde“ Unternehmensentwicklung, die insbesondere die dauerhafte Evolutionsfähigkeit der Organisation in den Mittelpunkt stellt. Folgende zehn Elemente werden zur Stärkung der organisationalen Resilienz aufgeführt:

- (1) Gemeinsame Vision und Klarheit über den Unternehmenszweck,
- (2) Verständnis für den internen und externen Kontext,
- (3) Wirkungsvolle und kraftvolle Führung,
- (4) Unterstützende Unternehmenskultur,
- (5) Teilen von Informationen und Wissen,
- (6) Verfügbarkeit der Ressourcen (z.B. qualifizierte Mitarbeitende, Infrastruktur, Technologien),

- (7) Entwicklung und Koordinieren von Management-Disziplinen (es werden insgesamt 20 Disziplinen aufgeführt),
- (8) Unterstützen von kontinuierlicher Verbesserung,
- (9) Fähigkeit, Veränderungen zu antizipieren und zu bewältigen,
- (10) Regelmäßige Evaluierung der Resilienzfaktoren.

Dabei ist zunächst festzustellen, dass die ISO-Norm 22316 im Wesentlichen die klassischen Kernelemente einer guten Unternehmensführung aufführt. Es fällt aber auf, dass in diesem Zusammenhang insbesondere die verhaltensorientierten Aspekte betont werden (siehe 3, 5 und 8). Zudem wird Wert auf die systematische Kombination von Ressourcen und Prozessen gelegt (siehe bspw. 7 und 9). Wegen der Vielschichtigkeit und Komplexität der dabei wirkenden Prozesse gilt, dass in Bezug auf die Entwicklung und Förderung von organisationaler Resilienz ein ganzheitlicher Ansatz und die Betrachtung von mehreren Wirkungsfeldern erforderlich ist (vgl. bspw. Aiken et. al. 2014).

Bezieht man die Kernelemente aus der Forschung und aus der praktischen Umsetzung zur individuellen Resilienz bewusst in das Verständnis von organisationaler Resilienz mit ein, so lässt sich folgende zusammenfassende Beschreibung für organisationale Resilienz formulieren: *„Organisationale Resilienz ist ein komplexer und dynamischer Entwicklungsprozess der Organisation. Er repräsentiert das situationsspezifische Zusammenspiel der Mitglieder der Organisation im Rahmen ihrer Reflexions- und Kommunikationsprozesse („innere Prozesse“ – sowohl interpersonell als auch intrapersonell) mit den Ressourcen der Organisation über deren entsprechende Steuerungs- und Managementprozessen („äußere Prozesse“).“*

Man kann die Formulierungen und Darstellungen der ISO-Norm in drei folgenden Resilienz-Dimensionen übersetzen (vgl. auch Abbildung 4):

- (1) Resistenz – hier wird gerne das Bild vom „Fels in der Brandung“ verwendet, andere Begriffe sind „Widerstandskraft“ oder auch „Persistence“,
- (2) Regeneration – hier gilt das Bild von einem „Baum im Wind“, andere Begriffe sind „Anpassungsfähigkeit“ oder auch „Adaptability“)

(3) Rekonfiguration – hier kann das Bild vom „Mobilé nach einem Stoß“ genutzt werden, andere Begriffe sind „Veränderungsfähigkeit“ oder auch „Transformality“.

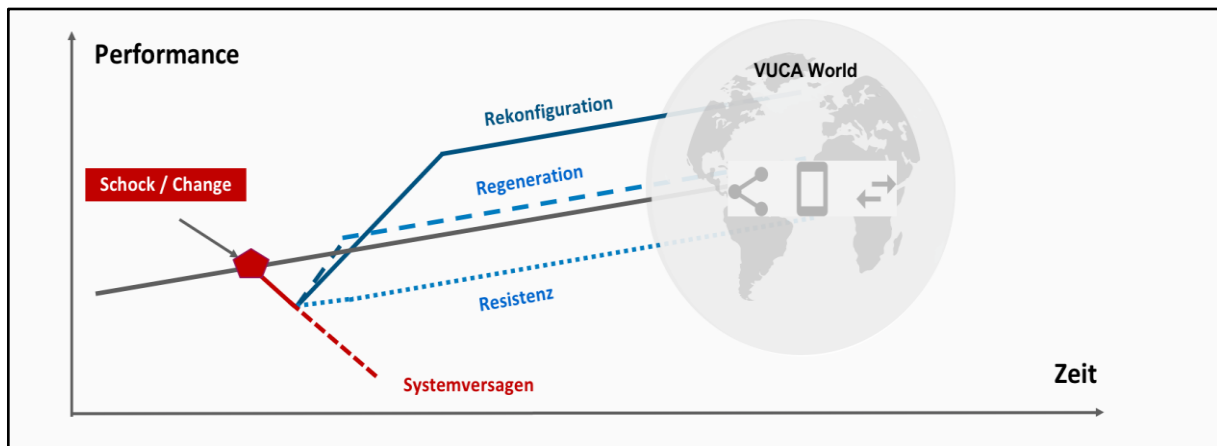


Abbildung 4: Die drei Resilienz-Dimensionen: Resistenz, Regeneration, Rekonfiguration, eigne Darstellung in Anlehnung an Brinkmann et. al. 2017)

Übertragen auf eine Organisation zeigen sich diese drei Dimensionen wie folgt:

- Eine Organisation kann auf eine Krise zum Beispiel mit Resistenz (1) reagieren und dem Druck und der Belastung standhalten. Wie ein „Fels in der Brandung“ stemmt die Organisation sich gegen die auf sie einwirkenden Kräfte. Man hält – trotz widriger Umstände – durch. Allein führt dies allerdings dazu, dass das Leistungsniveau der Organisation dadurch dauerhaft niedriger bleibt.
- Erst über eine gute Regeneration (2) findet die Organisation zu seinem ursprünglichen Leistungsniveau und Entwicklungspfad zurück, wie es einem „Baum im Wind“ gelingt, sein Wachstum und seine Entwicklung in Einklang zu von außen einwirkenden Kräften auszurichten. Es kommt zu einer Veränderungen und Anpassung vor allem in Hinblick auf die „äußeren Form“ der Organisation – Produkte, Services und Prozesse sowie Geschäftsmodelle passen sich „an die Zeit“ an.
- Eine Organisation kann auf eine starke Veränderung aber auch auf eine transformative Art und Weise reagieren. Durch Anpassungen auch in Bezug auf die „inneren Strukturen und Prozesse“ der Organisation kommt es dann zu einer Rekonfiguration (3). Die Akteure und die „Teile“ des Systems werden dabei regelrecht „durchgeschüttelt“ – wie bei einem Mobilé nach einem Stoß. Nur wenige, dafür allerdings sehr starke Verbindungen sorgen für den Zusammenhalt. Dies wiederum ermöglicht es der Organisation, „nach

dem Stoß“ (der Disruption) auf synergetische Art und Weise zukunftsfähige „neue Konstellationen“ zu finden. Eine solche Rekonfiguration kann dann zu sogenannten System-Innovationen führen, in deren Rahmen die Organisationen bewusst komplett neue Wege in der Geschäftsentwicklung beschreiten. In der Folge entstehen grundsätzlich neue Produkte und Services sowie Prozesse und Geschäftsmodelle und diese wiederum liefern das Potential zu einer dauerhaften Steigerung des Leistungsniveaus.

### 3.2 Neugier als Vertiefung und Erweiterung im Verständnis von Resilienz

Wenn im allgemeinen Sprachgesprach von Resilienz die Rede ist, werden häufig nur die ersten beiden Dimensionen „Resistenz“ und „Regeneration“ verstanden und damit wird die Resilienz vor allem mit Widerstandskraft und Anpassungsfähigkeit in Verbindung gebracht. Aber es gibt auch die Facette der sogenannten „transformativen Resilienz“, d.h. die Fähigkeit, sich sprichwörtlich neu zu erfinden, wenn es darum geht, mit Umbrüchen und disruptiven Veränderungen umzugehen sowie grundlegend neue Aufstellung zu finden, wenn es durch Digitalisierung, Nachhaltigkeit und Globalisierung zu fundamentalen Transformationsprozessen kommt. Im Rahmen Forschungs- und Transferarbeiten zur organisationalen Resilienz an der Hochschule Darmstadt wird deshalb bewusst das Begriffspaar „Resilienz und Neugier“ verwendet und auch die dritte und aktuell besonders wichtige Dimension „Rekonfiguration“, die das umfassende Verständnis von Resilienz einschließt, berücksichtigt (Stork, Schuster, Kopsch & Grund, 2023). Auch der US-amerikanische Ökonom und Politikberater Jeremy Rifkin betont in seinem neuen Buch „Das Zeitalter der Resilienz“ heraus, dass für ihn bei der Betrachtung der Entwicklung von Systemen Anpassungsfähigkeit und Erneuerbarkeit Hand in Hand gehen (Rifkin, 2022).

Neugier unterstützt den Prozess des „Sich Neu-Aufstellens“ und sorgt für den notwendigen Antrieb für grundlegende Änderungen. Neugier ist als Urinstinkt zum Überleben und zentrale Antriebskraft für die Erkundung der Welt ein wichtiger Bestandteil der menschlichen Entwicklung. Eine Vielzahl an Philosophen, Psychologen oder Pädagogen haben sich bereits mit diesem vielschichtigen Konstrukt beschäftigt.

Um sich der Neugier zu nähern, eignet sich die Betrachtung der verschiedenen Arten von Neugier. Nach dem inhaltlichen Bezug kann zwischen der epistemischen, der perzeptuellen und der interpersonellen Neugier unterschieden werden. Bei der interpersonellen Neugier geht es um das Interesse an anderen Menschen. Im Mittelpunkt der epistemischen Neugier steht das Lernen und die Suche nach fehlenden Informationen oder das Lösen von Konflikten und Problemen. Bei der perzeptuellen Neugier geht es um die Suche nach Sinneseindrücken und Erfahrungen zur unmittelbaren Befriedigung der Triebe. Eine eindeutige Abgrenzung der verschiedenen Arten ist nicht immer möglich (vgl. Lening 2021, Mussel 2021).

Die epistemische und die perzeptuelle Neugier werden dem sogenannten spezifischen Neugierverhalten zugeordnet, das auf einen spezifischen Reiz ausgerichtet ist. Um Unsicherheiten - hervorgerufen durch den Reiz - zu reduzieren, werden Informationen gesucht. Demgegenüber steht das diverse Neugierverhalten, das in reizarmen Situationen und bei Langeweile zu beobachten ist. Um die Langeweile und die damit verbundenen Unzufriedenheit zu reduzieren, werden neue Erfahrungen und Anregung gesucht (vgl. Deckert 2002, Lening 2021).

Insbesondere im Hinblick auf die Merkmale und die daraus resultierenden Anforderungen der VUCA-Welt ist Neugier unerlässlich, denn Neugier lässt sich definieren als Neigung und Bereitschaft der Mitarbeitenden, sich aktiv neuen, ungewohnten, komplexen und mehrdeutigen Reizen auszusetzen. Durch die wahrgenommenen Erwartungsverletzungen entsteht exploratives Verhalten, d.h. auch eine aktive und bewusste Auseinandersetzung mit neuen Situationen. Neugier kann aber auch durch zu wenige Reize ausgelöst werden, die zu Langeweile führen. Um dies zu ändern, sucht der Mensch gezielt nach neuen Reizen und wird kreativ. Neugier kann intrinsisch motiviert sein durch das Bedürfnis, Wissenslücken zu schließen, um die subjektive empfundene Unsicherheit und Ungewissheit zu reduzieren oder das Bedürfnis, gezielt nach Reizen zu suchen, um Langeweile zu reduzieren. Extrinsisch kann Neugier durch Belohnung und übergeordnete Ziele motiviert sein (vgl. Schmid 2008, Kluge 2016).

Die individuelle Ausprägung von Neugier ist dabei das Ergebnis der situativen sowie personenbezogenen Faktoren wie Genetik, Bildung und Erziehung, Kultur, Alter und Persönlichkeit. Positiv auf die kognitive Auseinandersetzung und Neugier wirken sich z.B. positive Erfahrungen und Vorwissen aus, negativ, externe und interne Ablenkung sowie negative Emotionen wie Furcht und Angst (vgl. Deckert 2002, Lenging 2021, Mussel 2021, Zehetner 2015). Das bedeutet, dass nicht der Reiz als solches, sondern die individuelle Bewertung des Reizes durch den Mitarbeiter das Aktivierungsniveau bestimmt. Darüber hinaus ist die individuelle Einschätzung des eigenen Bewältigungspotentials für das Entstehen von Neugier wichtig (vgl. Deckert 2002, Steinle & Naughton 2014, Walter 2017).

Neugier ist veränder- und beeinflussbar. Um Neugier als Persönlichkeitsmerkmal zu messen und Ansatzpunkte zur Förderung der Neugier zu identifizieren, werden folgende Dimensionen unterschieden (vgl. Merck 2018, Kashdan et. Al. 2018):

- **Wissbegierde** als Suche nach Möglichkeiten, eine erkannte Wissenslücke zu schließen. Daraus resultiert ein Gefühl der Erleichterung.
- **Entdeckerfreude** als Freude am Lernen und der Wissenseignung sowie als Kreativität bei Problemlösungen.
- **Offenheit für neue Ideen** als bewusste Suche nach anderen Ideen, verschiedenen Perspektiven und neuen Lösungsansätzen.
- **Stresstoleranz** als bewusstes Akzeptieren von Unsicherheiten, Unbehagen und Stress.
- **Soziale Neugier** als Interesse an anderen Menschen.

Der Alltag vieler Menschen ist gekennzeichnet durch eine Vielzahl von Reizen und eine große Menge an verfügbaren Informationen. Die gezielte Suche nach Informationen, um Wissen zu generieren und Wissenslücken im Sinne des oben eingeführten Neugierbegriffs zu schließen, rückt immer mehr in den Hintergrund. Auch das Entstehen von einer Langleweile, die zu mehr Neugier und Kreativität führt, ist zunehmend schwieriger zu ermöglichen (vgl. Fellmann & Krause 2015, Walter 2017). Für die Förderung von Neugier sind passende Rahmenbedingungen erforderlich. Wesentlich sind dabei Ermutigung, Autonomie, Kompetenz, Bezug, Barrierefreiheit und Ressourcen. Menschen sind neugieriger, wenn sie Freiheiten und Wahlmöglichkeiten haben und entsprechend ermutigt werden.



Eine individuell empfundene Kompetenz sowie ein Zugang zu (Weiter-)Bildung und Lernen sind wichtig. Der positive Bezug zur Aufgabe selbst resp. eine erkannte Sinnhaftigkeit sowie ausreichend Zeit und Raum sind weitere positive Rahmenfaktoren. Entsprechend sind diejenigen Faktoren gezielt zu reduzieren, die einer Entfaltung von Neugier entgegenstehen. Das sind organisatorische Barrieren wie zu starke Kontrollen oder zu festgefahrene Hierarchien. Aber auch Druck, Zeitmangel, Furcht und Ärger beeinflussen Kreativprozesse negativ. (vgl. Amabile et al. 1996, Deckert 2002, Herbig et al. 2008, Merck 2018, Steinle & Naughton 2014).

Neugier und Resilienz weisen Gemeinsamkeiten auf und bedingen sich gegenseitig. Eine Dimension der Neugier ist die Stresstoleranz. Erst durch die Dimension der Stresstoleranz können die anderen Dimensionen der Neugier – Wissbegierde, Entdeckerfreude und Offenheit gegenüber Neuem - aktiviert werden. Faktoren wie Optimismus, Sicherheit, Spielraum und Unterstützung, die die Resilienz fördern, können auch zur Steigerung der Stresstoleranz und damit der Neugier insgesamt eingesetzt werden. Durch die Förderung der psychischen Gesundheit z.B. durch ein Achtsamkeitstraining kann u.a. auch die Neugier gesteigert werden. Resilienz wiederum wird durch selbstmotivierte Lernfähigkeit und -bereitschaft sowie Neugier und Experimentierfreude weiterentwickelt (vgl. Scharnhorst 2010). Neugier gehört wie Freude, Stolz oder Zufriedenheit als positive Emotion zu den Resilienzfaktoren (vgl. Uhrig 2021). Im Rahmen der Resilienz-Dimension der „Rekonfiguration“ unterstützt Neugier das „Sich Neuaufstellen“. Personale sowie umweltbezogene Schutz- und Entwicklungsfaktoren fördern sowohl Neugier als auch Resilienz.

Resilienz wie auch Neugier wird durch die Persönlichkeit, die Sozialisierung und Erziehung oder auch die Kultur beeinflusst. Beide sind veränderbar, d.h. erlern- und trainierbar. Sowohl für Resilienz als auch für Neugier ist Vertrauen und damit verbunden die Verstehbarkeit, Beherrschbarkeit und Sinnhaftigkeit von Reizen wichtig.

### 3.3 Förderung und Entwicklung von Resilienz und Neugier

Unter den Rahmenbedingungen der VUCA- bzw. BANI-Welt gelten die dynamischen Kompetenzen der Neugier und der Resilienz als wichtige Gestaltungsansätze in Rahmen

eines modernen Managementverständnisses. Sie stellen ihre Vorteile insbesondere in komplexen und dynamischen Rahmenbedingungen unter Beweis und es gilt deshalb, alle wesentlichen Bereiche eines Systems in Bezug auf Neugier und Resilienz auszurichten.

Zum einen ist es wichtig, unmittelbar die individuelle Resilienz und Neugier der Mitglieder der Organisation zu fördern. Gleichzeitig sind zum anderen bestimmte Qualitäten der Organisation notwendig, damit sich Resilienz und Neugier auf individueller Ebene im Berufsleben gut entwickeln kann. Abbildung 4 zeigt auf, wie sich die individuelle und die organisationale Resilienz gegenseitig beeinflussen. Die Individuen agieren demnach persönlich und mit ihrer individuellen Neugier und Resilienz als Person, als Teammitglied, als Führungskraft oder Geführte, als Akteure in der Organisationsstruktur und als Träger der Unternehmenskultur. Sie prägen so jeweils die organisationale Neugier und Resilienz entscheidend mit. Umgekehrt zeigen viele Studien eindrucksvoll auf, wie positiv sich gute und funktionierende Teams und/oder eine aufmerksame und respektvolle Führung auf die Resilienz und die Neugier der Mitarbeitenden auswirken. Ebenso kann die Struktur und die Kultur der Organisation die Entwicklung und die Pflege der Resilienz und Neugier der Mitarbeitenden befördern, indem die Aneignung von neuen Fähigkeiten über geschützte Lernumgebungen und ein anregende und motivierende Arbeitsatmosphäre unterstützt wird – beispielsweise über umfangreiche Schulungen, Trainings und Coachings sowie über Lernwerkstätten und Experimentierräume oder über ein entsprechendes Ziele- und Belohnungssystem.

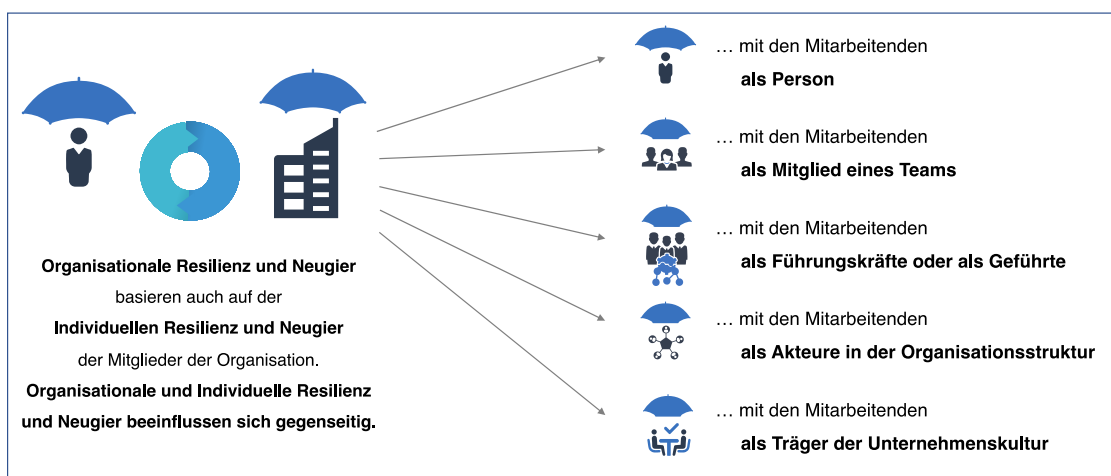


Abbildung 5: Zusammenhang: individuelle und organisationale Resilienz und Neugier, eigene Darstellung

In der Regel werden in der Betriebswirtschaftslehre Veränderungsprozesse über die Change-Kurve und Phasenmodelle beschrieben. Besonders bekannt ist beispielsweise die Change-Kurve nach Kübler-Ross mit den Phasen von Schock, Leugnung, Verstehen, Akzeptanz, Ausprobieren, Bewusstsein und Integration (nach Kübler-Ross, 2005). Grundlegerend ist hier die Vorstellung von den drei Phasen Unfreeze, Change und Refreeze im Sinne von Kurt Lewin (1947). Auch das seit den 90er Jahren in der Praxis recht populäre „Acht Phasen Modell“ nach John P. Kotter (Kotter, 1996), folgt im Grundsatz dieser Dreiteilung, es differenziert etwas stärker und berücksichtigt zusätzlich das Handeln der Führungsebene und die Einbindung der Mitarbeitenden.

### Change Management – Change Kurve nach Kübler-Ross

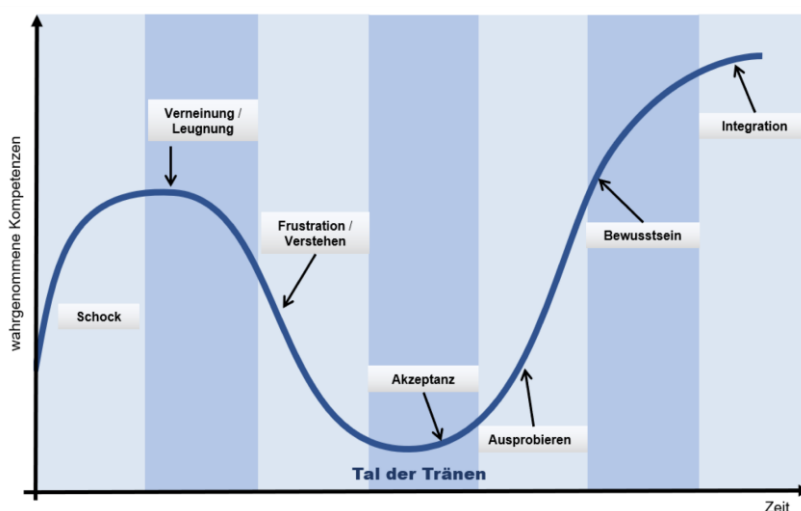


Abbildung 6: Change Kurve nach Kübler-Ross, eigene Darstellung in Anlehnung an Adams et. al. (1976)

Der wachsende Einfluss der VUCA-Welt hat allerdings dazu geführt, dass man zunehmend von diesen Konzepten Abstand nimmt und sich ganz im Sinne des systemischen Managementansatzes stärker auf die Beschreibung von bestimmten Eigenschaften der Organisationen im Umgang mit Veränderungen konzentriert. In einer gewissen Analogie zur Beschreibung von menschlichen Eigenschaften werden Unternehmen dann als effizient, robust, belastbar, flexibel und agil beschrieben. Und es werden entsprechende Ableitungen

für das Management entwickelt, wie beispielsweise das sogenannte Trafo-Modell von Häusling (2017) für die Entwicklung zu einer agilen Organisation.

Oftmals wird dabei dann ein radikaler Wandel propagiert, in dem Sinne, dass es sich hier um ein neues vorteilhaftes Muster der Organisation handelt, welches die alten Organisationsmuster in den Unternehmen ablösen wird. Unbewusst fällt man dann aber wieder in die „alte“ Logik von den Phasenmodellen zurück. Die Strukturen der „alten“ Organisation werden aufgebrochen, es kommt zum Wandel und die neuen, beispielsweise agilen Muster der Organisation setzen sich durch.

Vor dem Hintergrund der oben vorgestellten ontologisch-evolutionären Perspektive und der Beobachtung, dass „ältere“ Systeme weiter bestehen bleiben, während „neue Systeme“ zusätzlich entstehen, erscheint es plausibler, dass wir auch in Zukunft ein Nebeneinander von klassischen und neuen Organisationsmustern beobachten werden. Das Konzept der sogenannten hybriden Organisation nimmt diesen Gedanken auf. Die Grundidee besteht darin, dass ein Teil der Organisation weiterhin klar nach festen Organisationsmustern organisiert bleibt. Während ein anderer Teil der Organisation eindeutig auf Basis von fluiden Organisationsmustern agiert – und beide zusammen bilden dann eine hybride Organisation.

- Der feste Teil der Organisationsstruktur steht für das aktuelle Wissen, das Können und die operative Qualität des Unternehmens. Dieser Teil organisiert den laufenden Betrieb und ist für die zuverlässige Erfüllung des operativen Geschäftes zuständig. Man strebt vor allem nach Effizienzsteigerung und Kostensenkungen.
- Der fluide Teil der Organisationsstruktur steht für den Antrieb des Unternehmens sich ständig weiterzuentwickeln, zu lernen und Neues zu entwickeln. Dieser Teil organisiert die Veränderungen und Innovationen und sorgt so für die unternehmerische Agilität. Klassische Organisations- und Managementelemente wie Stellenbeschreibungen, Kompetenzregelungen, Zielvereinbarungen oder Prozessoptimierungen sind hier nicht zu finden, die Mitarbeitenden arbeiten in netzwerkartigen Strukturen und organisieren sich weitestgehend selbst und in agilen (Projekt-) Teams.

Damit folgt das Konzept der hybriden Organisation auch den Vorstellungen aus dem Grundschema der Synergetik. Zudem steht es für eine grundlegend andere und positivere Haltung gegenüber Veränderungen. Diese finden nicht nur mehr in bestimmten Phasen statt und haben damit einen bestimmten Anfang und ein geplantes Ende. „*Change never starts because it never stops*“ formulieren Weick und Quinn (Weick & Quinn, 1999) und dementsprechend besteht in dem Konzept der hybriden Organisation über den fluiden Teil der Organisation eine auf Dauer angelegte Struktur und Kultur für Veränderungen und Change. Die „Stabilität“ der Organisation entsteht damit über eine permanente (evolutionäre) Veränderung.

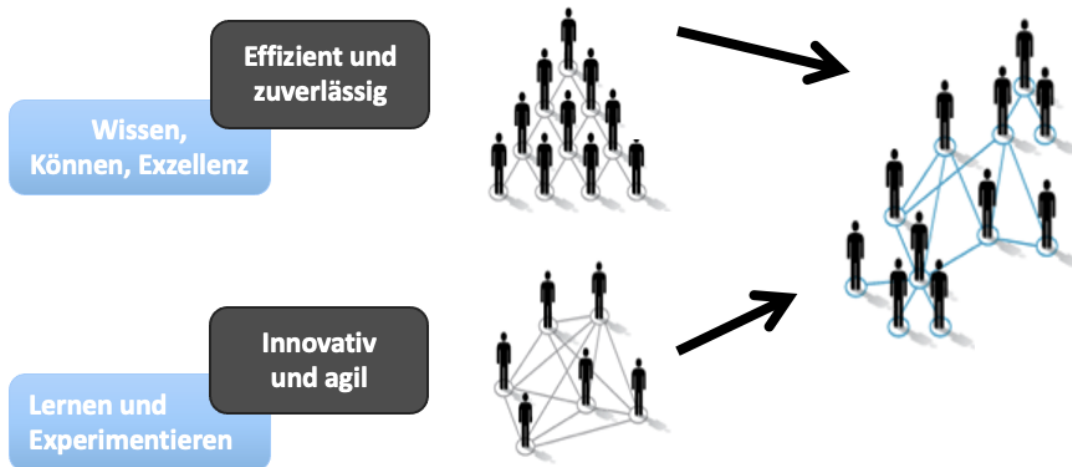


Abbildung 7: Das Konzept der hybriden Organisation, eigene Darstellung

Die Beschreibungen im Rahmen des Grundschemas zur Synergetik (siehe Kapitel 2.2.) haben deutlich werden lassen, dass für das „Gelingen“ von transformativen Prozessen eine Reihe von Voraussetzungen und Rahmenbedingungen in der Organisation notwendig bzw. förderlich sind. Das oben beschriebene Zusammenwirken von festen und fluiden Organisationsmustern in einer hybriden Organisation bildet dabei den strukturellen Rahmen für die Entwicklungen im Sinne des Grundschemas der Synergetik. Konkret bedeutet das:

- Es ist erforderlich, dass es Bereiche in der Organisation gibt, in denen sich die emergenten Phänomene und Entwicklungen spontan herausbilden können. Zudem müssen Akteure (Mitarbeitende und Führungskräfte) in der Organisation die persönliche Bereitschaft und zeitliche Flexibilität haben, sich daran entsprechend zu beteiligen.

- In der weiteren Folge sind eine Struktur und Kultur hilfreich, die aufmerksam die Resonanzen beobachtet sowie neue synergetische Kopplungen zulässt bzw. deren Entstehung befördert.
- Zudem bedarf es entsprechender Kompetenzen der Akteure – man spricht hier von der Selbstreflektionsfähigkeit, die eine Selbstwahrnehmung, eine passende Selbstbewertung und eine konstruktive Selbststeuerung umfasst (vgl. auch Kapitel 2.3 zu den dynamischen Kompetenzen eines Systems)
- Mögliche neue Verbindungen und Muster in der Organisation sollten die Möglichkeit bekommen, sich in einer „geschützten Atmosphäre in der Praxis zu bewähren sowie über Lernprozesse kontinuierlich weiter zu verbessern.
- Und schließlich bedarf es einer Identität und einem Selbstverständnis der Organisation, die die Möglichkeit zur Entwicklung von neuen alternativen Strukturen und Prozessen in der Organisation umfasst und dies idealerweise systematisch unterstützt. Dies kann beispielsweise über eine entsprechende Vision und Mission der Organisation gewährleistet werden, die unabhängig von bestehenden Organisationsparametern formuliert ist und fest in der Organisationskultur verankert sein.

Wegen der Vielschichtigkeit und Komplexität dieser Prozesse und Zusammenhänge wird im Rahmen des systemisch-synergetischen Managementansatzes von sogenannten Wirkungsfeldern gesprochen, die zu der Entwicklung der von Haken & Schiepek als Systemkompetenzen bezeichnete Resilienz und Neugier führen. Erforderlich ist deshalb eine systematische und ganzheitliche Betrachtung der folgenden fünf Wirkungsfeldern:

- Wirkungsfeld Person (die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Organisation)
- Wirkungsfeld Team (die kleineren Einheiten mit spezifischen Themen in der Organisation)
- Wirkungsfeld Führungskraft (die Führungskräfte und Führungsaufgaben der Organisation)
- Wirkungsfeld Struktur (die Strukturen, Prozesse, Strategien in der Organisation)
- Wirkungsfeld Kultur (die Kultur, Vision und Mission der Organisation)

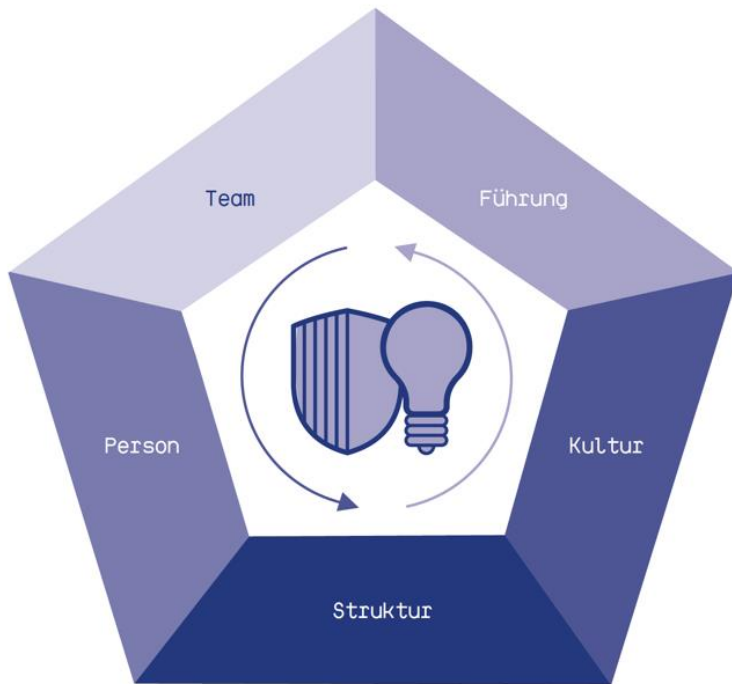


Abbildung 8: Fünf Wirkungsfelder zur Förderung von Resilienz und Neugier von Organisationen, eigene Darstellung

Und es ergeben sich damit folgerichtig fünf Handlungs- und Gestaltungsebenen für eine übergreifende und systemische Entwicklung und Förderung der Resilienz und Neugier einer Organisation mit den folgenden Empfehlungen:

Person	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verwenden Sie Instrumente zur aktiven Förderung von Resilienz und Neugier (z.B. „Question Formulation Technique“ für Entdeckerfreude, Achtsamkeitstrainings für Resilienz und Stresstoleranz).</li> <li>• Ermitteln Sie den Status quo mit Hilfe von Befragungen. Vergleichen Sie Ihre Ergebnisse beispielsweise im Zeitverlauf, um Fortschritte zu dokumentieren.</li> <li>• Arbeitsintegriertes Lernen und regelmäßige Weiterbildung sind zentrale Bausteine.</li> <li>• Ermöglichen Sie den Personen immer wieder neue Einblicke und Erfahrungen in den verschiedenen Themen und Bereichen der Organisation.</li> </ul>
Team	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fördern Sie aktiv den Teamgeist, die Solidarität und die Hilfsbereitschaft sowie das Gefühl der „Geborgenheit in der Gruppe“. Dies ist eine zentrale psychologische Grundlage, sowohl für die mentale Gesundheit als auch für die Lern- und Veränderungsbereitschaft.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schaffen Sie Austausch- und Entfaltungsmöglichkeiten, Autonomie, sowie Freiräume für das Team.</li> <li>• Bei der Bildung von Teams sollte auf Diversität geachtet werden.</li> <li>• Fördern Sie einen regelmäßigen Wechsel in den Aufgaben und Rollen.</li> </ul>
Führung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Führen Sie eher über Prinzipien und Leitbilder und weniger über Regeln und Vorschriften.</li> <li>• Leben Sie Neugier und Resilienz vor und akzeptieren Sie Fehler.</li> <li>• Schaffen Sie ausreichend Transparenz und bauen Sie aktiv eine persönliche und vertrauensvolle Beziehung auf.</li> <li>• Fördern Sie eine positive Grundhaltung zu Veränderungen, das Selbstvertrauen in die eigenen Fähigkeiten sowie die Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung.</li> </ul>
Struktur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kombinieren Sie fest und fluide Strukturen in allen wichtigen Handlungsfeldern Ihrer Organisation und fördern Sie den aktiven Austausch zwischen diesen beiden Bereichen der hybriden Organisation.</li> <li>• Schaffen Sie überall dort Redundanzen und „Puffer“, wo Prozesse anfällig sein könnten.</li> <li>• Ermöglichen Sie, soweit es geht Flexibilität und geben Sie Freiheiten und Wahlmöglichkeiten.</li> <li>• Fluide Organisationsstrukturen unterstützen Autonomie und Transparenz sowie Eigenverantwortung und Mitsprachemöglichkeiten und damit Neugier und Resilienz.</li> </ul>
Kultur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeiten Sie an einer gemeinsam geteilten Vision und an einem „Sinn und Zweck“, der jenseits von materiellen Zielen und Bedürfnissen liegt und die Akteure Ihrer Organisation positiv motiviert.</li> <li>• Verankern Sie das „Lernen“ und das „Ausprobieren“ in der Organisationskultur, leben Sie es vor und fordern Sie es aktiv ein.</li> <li>• Pflegen Sie eine offene und transparente Kommunikation.</li> <li>• Schaffen Sie gemeinsam eine Kultur des Vertrauens, der Offenheit, der Fehlertoleranz, der Gemeinschaft und der Innovation.</li> </ul>

Abbildung 9: Empfehlungen zur Förderung von Neugier und Resilienz, eigene Darstellung



Resilienz und Neugier sind als Systemkompetenzen im Sinne von Haken & Schiepek zentrale Erfolgsfaktoren für Unternehmen in komplexen und dynamischen Umwelten. Sie können als Orientierungsgröße für eine gute Unternehmensführung dienen, wenn es darum geht, Krisen und Transformationsprozessen zu bewältigen und gestärkt aus ihnen herauszugehen. Resiliente und neugierige Unternehmen investieren vor allem in ihren langfristigen Erfolg und stellen sich auf die Rahmenbedingungen, die Unsicherheiten und die Turbulenzen der VUCA-Welten ein. Mehr noch – diese Unternehmen verzichten oftmals bewusst auf mögliche Optimierungen ihrer kurz- bis mittelfristigen Geschäftsausrichtung.

Über die Schaffung von Redundanzen in den Strukturen der Organisation und über den Aufbau von Reserven und Puffern für die Aufrechterhaltung des Geschäftsbetrieb einerseits sowie andererseits über die Investitionen in die breite und zukunftsorientierte Qualifikation der Mitarbeitenden und Führungskräfte, über die Förderung des Zusammenhalts und des Teamgeists in der Belegschaft und über die Maßnahmen zur Förderung einer resilienz- und neugierfördernden Kultur entstehen zwangsläufig auch zusätzliche Kosten und Aufwendungen. Diese führen dazu, dass resiliente und neugierige Unternehmen in der Regel kurzfristig nicht so effizient und auch nicht so profitabel sein können, wie potenzielle Wettbewerber, die „alles auf eine Karte setzen“. Ihr „Lohn“ dafür besteht in der Resilienz und Neugier ihrer Organisation und sie erwerben damit Fähigkeit und Kompetenz, die ihnen zu einer höheren Lern- und Veränderungsfähigkeit und einer größeren Innovationskraft verhilft. Als Organisation resilient und neugierig sein zu wollen, bedeutet damit vor allem in den langfristigen Erfolg zu investieren und sich systematisch auf die Rahmenbedingungen, die Unsicherheiten und die Turbulenzen der VUCA-Welten einzustellen. Über eine höhere Lern- und Veränderungsfähigkeit und eine größere Innovationskraft durch Resilienz und Neugier besteht eine größere Wahrscheinlichkeit, die anstehenden disruptiven Veränderungen oder Krisen besser zu meistern – sowie daraus auch neue Chancen entwickeln zu können.

## 4. Ausblick: Eine neue Betriebswirtschaftslehre für das 21. Jahrhundert

Die klassische Betriebswirtschaftslehre stößt sowohl bei der Bereitstellung überzeugender Managementkonzepte für die VUCA-Welt und als auch bei der Gestaltung und Begleitung der notwendigen sozial-ökologischen Transformation an ihre Grenzen. Ein Paradigmenwechsel erscheint deshalb dringend erforderlich. Der Lebensraum des Menschen hat sich – durch Globalisierung, Umweltbelastungen, Klimakrise und Digitalisierung – substantiell verändert. Und dazu passend haben die UN-Mitgliedsstaaten auf der Konferenz über nachhaltige Entwicklung 2012 in Rio de Janeiro einen weltweiten Prozess zur Transformation unserer Welt „Die Agenda 2030 für nachhaltige Entwicklung“ gestartet. Im Sinne der oben dargestellten ontologisch-evolutionären Perspektive kann dies als Herausbildung einer nächsten Evolutionsstufe beschrieben werden.

Rifkin (2022) spricht von der „Krise des Systems Erde“. Er beschreibt diese Entwicklung als einen Abschied von der Effizienz-Rationalität in der zu Ende gehenden Industriegesellschaft und als Beginn für ein kommendes „Zeitalter der Resilienz“. *„Das Zeitalter des Fortschritts ist zu Ende und das Zeitalter der Resilienz bricht an. Alles, was wir zu wissen meinten, was wir glaubten und auf das wir uns verlassen haben, gilt nicht mehr. Wir stehen am Beginn einer neuen Reise [...]. Das erfordert eine vollständige Neuausrichtung von Wirtschaft und Gesellschaft - einen "Wechsel von Effizienz zu Anpassungsfähigkeit, Fortschritt zu Resilienz, Produktivität zu Erneuerbarkeit, externen Effekten zu Kreislaufwirtschaft, Eigentum zu Zugang und Bruttoinlandsprodukt zu Lebensqualität“.*

Dazu passend werden derzeit eine Vielzahl von Empfehlungslisten zur Resilienz von Unternehmen erstellt, um auf diese Weise das Leitbild der Resilienz für das operative Management zu adaptieren. Nauck, F. et. al. formulieren dazu folgende Handlungsempfehlung: *„Firms should strive as much as possible to embed resilience in the way they work, in a way that makes them better in normal times, not just in the face of unpredictable threat or change.“* Zur Förderung und Entwicklung von Resilienz führen sie folgende instruktive Differenzierung von Ansätzen ein:

- Der **„Add on“-Ansatz**, bei dem es vor allem um Back-Up-Ressourcen und eine autarke und redundante Infrastruktur geht (wichtige Stichworte sind „Autarkie“ und „Redundanzen“), um sicherzustellen, dass der Geschäftsbetrieb mit großer Sicherheit auch bei Krisen und unerwarteten Ereignissen fortgeführt werden kann.
- Der **„Trade off“-Ansatz**, der sich auf „Flexibilitäten“ in Bezug auf Finanzen, Prozesse, Standorte und Anlagen sowie in Bezug auf personelle Ressourcen orientiert. Dies soll ein schnelles, flexibles Reagieren auf Veränderungen im Marktgeschehen ermöglichen. In Bezug auf die Strategieentwicklung sind hier das Planen auf Basis unterschiedlicher Szenarien wie beim Ansatz des sogenannten "Foresight Management" zu nennen.
- Der **„Bake in“-Ansatz**, der die Resilienz der Organisation als Ganzes in den Blick nimmt. Erwähnt werden beispielhaft Methoden zur Kreativitätsförderung, die psychologische Sicherheit sowie die Vielfalt der Kompetenzen und Erfahrungen. Im Kern geht es in diesem Ansatz um eine qualitative Weiterentwicklung der Organisation (man spricht von einer „next level organization“), die auch in diesem Beitrag im Zentrum steht und die mit den oben dargestellten Handlungs- und Gestaltungsfeldern Personen, Teams, Führung, Struktur und Kultur der Organisation aufbereitet und dargestellt werden kann.

Die sozial-ökologische Transformation kann nicht auf Basis der klassischen Betriebswirtschaftslehre „gemanagt“ werden, und ebenso wenig hilft diese, wenn es darum geht, Unternehmen in der VUCA-Welt mit ihren hohen Komplexitäten und unvorhersehbaren Entwicklungen zu führen. Die Ansätze „Add on“ und „Trade off“ repräsentieren im Kern die Abkehr von der bislang dominierenden Effizienzorientierung, indem sie die nachhaltige Fortsetzung des Geschäftsbetriebs in der VUCA-Welt als eigenständiges wichtiges Ziel der Organisation betonen – und dafür explizit zusätzliche Kosten und einen Verlust an Effizienz sowie eine Gewinnreduktion in Kauf nehmen.

Insbesondere der Ansatz „Bake in“ steht für eine neue Perspektive auf die Organisation und ihre Entwicklung als Ganzes. Hier geht es um die Förderung und Entwicklung von Resilienz und Neugier als dynamische Systemkompetenzen im Sinne von Haken/Schiepek zu agieren – mit einer „*multi-level, dynamic capability*“ im Sinne von Ma/Xiao/Yin. Die Wirtschaftsforschung untersucht Organisationen deshalb verstärkt mit den Konzepten aus der Psychologie, der Physik, der Evolutions- und Neuro-Biologie, der Pädagogik und den Sportwissenschaften. Die Zieldimensionen der „Konsistenz“ und der „Suffizienz“ gelten für Unternehmen im 21. Jahrhundert als wichtige Dimensionen in der organisationalen Ausrichtung und als Grundlage für ein „gutes Management“. Auf diese Weise bildet sich ein

nach und nach grundsätzliches neues Verständnis zur Betriebswirtschaftslehre heraus, u.a. mit folgenden Charakteristika:

- In Bezug auf „Konsistenz“ werden immer mehr Geschäftsmodelle und Finanzierungsformen entwickelt werden, die den Prinzipien der Kreislaufwirtschaft entsprechen und „externe Effekte“ bei der Produktion und im Konsum vermeiden. Dahinter steckt sowohl ein wachsender Druck aus Politik und Gesellschaft als auch ein veränderte Gesetzgebung, wie in Deutschland der Paragraf 87 des Aktiengesetzes, der vorschreibt die Entlohnung des Managements an eine nachhaltige und langfristige Entwicklung zu koppeln. Aktiv eingefordert wird dies immer häufiger von Investmentgesellschaften wie Black Rock aus den USA oder auch Deka und Union Investment aus Deutschland, deren Analysen zeigen, dass Unternehmen, die diese Kriterien nicht erfüllen, langfristig auch wirtschaftlich schlechter dastehen.
- Dazu passt, dass in Bezug auf das Konzept der „Suffizienz“ überholte Konzept vom „homo oeconomicus“ systematisch erweitert wird. Man arbeitet zunehmend mit einem Menschenbild, das deutlich komplexer und vielschichtiger ist. Die traditionell eher ökonomisch und juristisch geprägte Perspektive der Betriebswirtschaftslehre auf den Menschen wird durch entwicklungspädagogische und sozialpsychologische Betrachtungsweisen erweitert. Dazu passt die stark wachsende Bedeutung von ESG-Kriterien für die Börsenbewertung und in der Folge für die Entlohnung des Managements. Diese ist damit an die Erfüllung von Zielen aus den Bereichen Umwelt (Environmental), Soziales (Social) und verantwortliche Unternehmensführung (Governance) gekoppelt.
- Der bislang stark von materiellen Vorstellungen geprägte Wachstumsbegriff in der Wirtschaft und Gesellschaft wird auf diese Weise immer mehr um die Dimensionen des persönlichen, sozialen und kognitiv-mentalenen Wachstums erweitern. Und die Unternehmen werden immer stärker berücksichtigen, dass Menschen auch nach „Glück“ bzw. „Lebenszufriedenheit“, nach „Gemeinschaft“ und nach „Bildung“ streben – und sie werden dies immer mehr als ein wichtiges Handlungsfeld für das eigene Management und die Arbeitsorganisation entdecken.
- Diese Entwicklung wirkt sich wiederum auf die Ziele und die Steuerung der Unternehmen aus. Der Unternehmenszweck, die Mission und die Vision der Organisationen wird immer weniger von reinen Umsatz- und Rendite-Zielen geprägt sein. Die Unternehmen im 21. Jahrhundert werden stattdessen stärker gesellschaftliche bzw. holistische Ziele verfolgen (vgl. Laloux, 2012).
- Damit treten immer stärker auch die internen Lern- und Entwicklungsprozesse und die „Identität“ der Organisation in den Fokus des Managements. Es entwickelt sich auf diese

Weise ein neues Organisationsverständnis für die Unternehmen des 21. Jahrhunderts, welches in Anlehnung an Maturana (in Pörksen, 2002) als System 3. Ordnung verstanden werden kann. Es kommt zur Herausbildung von mit ko-evolutionären Prozessen in der Personal- und Organisationsentwicklung, die synergetisch ineinandergreifen und sich gegenseitig unterstützen und verstärken (vgl. Wimmer, 2012).

- Parallel ersetzen im Außenverhältnis der Unternehmen die digitalen Plattformen und Ökosysteme die klassischen Anbieter- und Nachfrager-Strukturen in Sinne des herkömmlichen Marktverständnisses. Für Unternehmen werden damit der Zugang zu digitalen Plattformen und der Einfluss in den Ökosystemen im Vergleich immer wichtiger als die klassischen Zielgrößen wie Preise, Kosten und Umsatz.
- Die über diese Plattformen resp. Ökosysteme zugänglichen Daten und Informationen der Kunden prägen entscheidend die Entwicklungsprozesse in der Produktion, im Marketing und im Vertrieb. Und die Ideen und das Wissen der Kunden und Lieferanten unterstützen die Organisationen dabei, sich permanent zu verbessern und weiterzuentwickeln.
- Die Industriegesellschaft entwickelt sich auf diese Weise immer weiter hin zu einer Wissensgesellschaft. Daten und Informationen sowie Wissen und Kommunikation bilden die Grundlage für den wirtschaftlichen Erfolg und verdrängen die klassischen Produktionsfaktoren, wie Rohstoffe und Anlagen sowie Prozesse und Marktstellung in ihrer Bedeutung.
- Die Arbeit in dieser Wissensgesellschaft ist dabei zunehmend intensiver vernetzt und wird von permanenten Lern- und Veränderungsanforderungen geprägt. Damit verändert sich auch das Verständnis von „Arbeit“ und es entsteht das Bild von einem „Wissensarbeiter“, der zu gleich auch ein „Learning Worker“ ist und bei dem das lebenslange Lernen fest in den (Arbeits-)Alltag integriert ist (vgl. Stork, Helferich, Pleil, 2020).
- Dementsprechend entwickelt sich das klassische Personalmanagement (im Sinne eines „Human Resource Managements“) weiter und orientiert sich an dem Ansatz eines „Human Relationship Management“. Dies zeigt sich u.a. dadurch, dass in den Arbeitsverträgen neben den materiellen Leistungsbeschreibungen immer mehr auch das Streben nach „Lebenszufriedenheit“, nach „Gemeinschaft“ und nach „Bildung“ systematisch berücksichtigt wird. Worüber wiederum Prozesse wie die Team- und die Kulturentwicklung in den Unternehmen an Bedeutung gewinnen und Beziehungsformate wie Supervision, Mentoring und Coaching weiter gestärkt werden.
- Für das Controlling und die Steuerung der Unternehmensentwicklung wiederum können erste Konzepte beobachtet werden, die dazu dienen, die dynamischen Kompetenzen der Organisation in ihrer Entwicklung zu erfassen – beispielsweise indem klassische

Format wie die Balanced ScoreCard weiterentwickelt werden zu einer „Resilience ScoreCard“ (vgl. Stork, Grund, 2021).

Es zeichnet sich eine Entwicklung ab, die von einer grundlegend neuen Qualität in den Beziehungen zwischen Unternehmen und Mitarbeitenden geprägt ist. Eine Entwicklung, die einerseits von der hohen Motivation und der wachsenden Partizipation der Mitarbeitenden vorangetrieben wird und die sich andererseits aus der zunehmenden Bedeutung ihres Wissens, ihrer Ideen und ihres Engagements für den Unternehmenserfolg speist. Es bildet sich eine Art von Mitgliedschaft in der Organisation heraus, die die klassische Arbeitsbeziehung und den typischen Arbeitsvertrag (mit Arbeit-„Geber“ und Arbeit-„Nehmer“) ersetzt. In diesem Kontext wird dann die Beteiligung der Mitarbeitenden (bzw. Mitglieder) der Organisation an dem Kapital und dem Ertrag, an der Mitgestaltung der Strategieentwicklung sowie an der Organisations- und Kulturentwicklung zum zentralen Organisationsprinzip. Und insgesamt nähert man sich damit einem Konzept zur Organisation und zum Management von Unternehmen an, welches bei Commons und Genossenschaften bereits zum Kern des Organisationsverständnis gehört.

## Literaturverzeichnis

Adams, J. D.; Hayes, J.; Hopson, B. (1976). Transition: Understanding and Managing Personal Change. M. Robertson.

Aiken, K.; Astin, J.; Pelletier, K. R. & Baase, C. J. (2014). Mindfulness Goes to Work Impact of an Online Workplace Intervention. In: Journal of Occupational and Environmental Medicine, S. 1–12.

Amabile, T.M.; Conti, R.; Coon, H.; Lazenby, J.; Herron, M. (1996): Assessing the work environment for creativity, *Academy of Management Journal* 39(3). S. 1154-1184.

Brinkmann, H., Harendt, C., Heinemann, F., Nover, J. (2017). Ökonomische Resilienz. Schlüsselbegriff für ein wirtschaftspolitisches Leitbild? Bertelsmann Stiftung (Hrsg.). Gütersloh (Inklusives Wachstum für Deutschland, 11).

Deckert, H. (2002): Neugier und Neugierförderung als zentrales Moment in der schulischen Arbeit bei Kindern und Jugendlichen mit Körperbehinderung, Würzburg: GRIN.

Fellmann, M.; Krause, T. (2015): Was gibt's denn da zu gucken?, *Süddeutsche Zeitung Magazin*; Heft 13/2015.

Gilan, D., Helmreich, I. & Halad, O. (2021): Resilienz – die Kunst der Widerstandskraft – was sagt die Wissenschaft dazu, Herder, Freiburg.

Grabmeier (2020): BANI vs. VUCA, <https://stephangrabmeier.de/bani-vs-vuca>, zuletzt aufgerufen am 26. Februar 2023.

Haken, H. & Schiepek, G. (2010): Synergetik in der Psychologie – Selbstorganisation verstehen und gestalten, Hogrefe, Göttingen.

Häusling, A. (Hrsg.) (2017). Agile Organisationen. Transformationen erfolgreich gestalten – Beispiele agiler Pioniere. 1. Aufl., Freiburg: Haufe-Lexware. Online verfügbar unter: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/gbv/detail.action?docID=509>.

Helferich, S.; Bollier, D. (2015): Frei, fair und lebendig – Die Macht der Commons

Helmreich, I. (2020): Warum Resilienz eine Kunst ist, aber kein Kunststück, <https://myem-dag.de/dr.-isabella-helmreich-zum-thema-resilienz>, zuletzt aufgerufen am 26. Februar 2023.

Herbig, B.; Glaser, J.; Gunkel, J. (2008): Kreativität und Gesundheit im Arbeitsprozess. Bedingungen für eine kreativitätsförderliche Arbeitsgestaltung im Wirtschaftsleben, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Dortmund.

- Kashdan, T.B.; Goodman, F.; Mcknight, P.; Disabato, D. (2018): Die fünf Dimensionen der Neugier, Harvard Business Management, November 2018.
- Kluge, A. (2016): Wissbegierde, in: Frey, D. (Hrsg.): Psychologie der Werte. Von Achtsamkeit bis Zivilcourage – Basiswissen aus Psychologie und Philosophie, 1. Auflage, Berlin, Heidelberg: Springer, S. 284-293.
- Kotter, J. P. (1996). Leading Change. Nachdruck. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Kruse, P. (2004/2020): Next Praxtice – erfolgreiches Management von Instabilität, Gabal, Offenbach.
- Kübler-Ross, E.; Kessler, D. (2005). On Grief and Grieving: Finding the Meaning of Grief through the Five Stages of Loss. New York: Scribner.
- Kurt Lewin (1947): Frontiers in Group Dynamics – channels of group life, social planning and action research, <https://doi.org/10.1177/001872674700100103>.
- Laloux, F. (2014): Re-Inventing Organizations – ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit, Vahlen, München.
- Lenging, A. (2021): Neugier, epistemische; Neugier, perzeptive; Neugieverhalten, diverses; Neugieverhalten, spezifisches, in Dorsch, Lexikon der Psychologie.
- Ma, Z.; Xiao, L. & Yin, J. (2018): Towards a dynamic model of organizational resilience, in: Nankai Business Review International Vol. 9 NO. 3, pp. 246-263.
- Mack, O. & Khare, A. (2016). Perspectives on a VUCA World. Springer International Publishing.
- Maturana, H. R & Pörksen, B. (2002): Vom Sein zum Tun – die Ursprünge der Biologie des Erkennens, Carl-Auer, Heidelberg.
- Maturana, H.R. & Varela, F.J. (2018): Der Baum der Erkenntnis – die biologischen Wurzeln menschlichen Erkennens, Fischer, Frankfurt a.M.
- Merck (2018): Seien Sie neugierig. Neugier-Studie 2018.
- Moskaliuk (2019). Beratung für gelingende Leadership 4.0. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Mussel, P. (2021): Neugier in Dorsch, Lexikon der Psychologie.



Nauck, F., Pancaldi, L., Poppensieker, T., & White, O. (2021, May). The resilience imperative: Succeeding in uncertain times. Retrieved from McKinsey & Company: <https://www.mckinsey.com/business-functions/risk-and-resilience/our-insights/the-resilience-imperative-succeeding-in-uncertain-times>.

Otto, H.-U. (2007): Die Jahrhundertchance – ein Zeitfenster zur Selbstbestimmung und Neuordnung von Studium und Professionalität in der Sozialen Arbeit, in: neue Praxis 37/1.

Pörksen, B. (2002), Die Gewissheit der Ungewissheit – Gespräche zum Konstruktivismus, Carl-Auer, Heidelberg.

Rifkin, Jeremy (2022), Das Zeitalter der Resilienz, Campus Verlag – Frankfurt/New York.

Scharnhorst, J. (2010): Individuelle Widerstandskraft – eine notwendige Kompetenz?, Resilienzforschung in Theorie und Praxis, Themenschwerpunkt Personalführung, 1/2010.

Schmid, S. (2008): Neugier und epistemisches Handeln, Inauguraldissertation, Universität Mannheim.

Schumacher, Th. & Wimmer, R. (2019): Der Trend zur hierarchiearmen Organisation, in: OrganisationsEntwicklung, Nr. 2, S. 12-18, Handelsblatt Media, Düsseldorf.

Steiber, A. & Alänge, S. (2015): Organizational innovation: verifying a comprehensive model for catalyzing organizational development and change, in: Triple Helix, Brill, DOI: <https://doi.org/10.1186/s40604-015-0026-1>.

Steinle, A.; Naughton, C. (2014): Neugiermanagement. Treibstoff für Innovationen, Zukunftsinstitut Frankfurt.

Stork, W. & Grund, M. (2021): Organisationale Resilienz – Ein Beitrag aus organisationswissenschaftlicher Sicht, in: sicher ist sicher, Fachzeitschrift für Sicherheitstechnik, Gesundheitsschutz und menschengerechte Arbeitsgestaltung, Erich Schmidt Verlag, Berlin, November 2021.

Stork, W., Helferich, P.S. & Pleil, T. (2020): Beschäftigte in der digitalen Transformation — Möglichkeiten des arbeitsintegrierten informellen Lernens, S. 35 – 70. In: G. Richter (Hrsg.), Lernen in der digitalen Transformation Wie arbeitsintegriertes Lernen in der betrieblichen Praxis gelingt. Schäffer-Poeschel, 2020.

Stork, W., Schuster, A., Kopsch, A. & Grund, M. (2023): Resilienz und Neugier – 15 Rezepte für eine gesunde Unternehmensentwicklung im 21. Jahrhundert, Darmstadt, Februar 2023 – <https://alle-im-digitalen-wandel.de/home/playbook-resilienz-neugier/>

Uhrig, S. (2021): Resilienz: gegen Stress gewappnet, Quarks, 4.10.2021.

Ulrich, H. (1969/1970): Die Unternehmung als produktives soziales System, Haupt, Bern.

Walter, N. (2017): Neugier – Wichtige Voraussetzung für die berufliche Leitung von Wissensarbeitern? In gfwm THEMEN – Die fachliche Publikation der Gesellschaft für Wissensmanagement e.V., Schwerpunkt Neugier, 7. Jahrgang, Ausgabe 13, Berlin

Weick, K.E.; Quinn, R.E. (1999). Organizational Change and Development. In: Annual Review of Psychology, 50 1, S. 361–386, DOI: 10.1146/anurev.psych.50.1.361.

Wimmer, R. (2012): Die neuere Systemtheorie und ihre Implikationen für das Verständnis von Organisation, Führung und Management, in: Unternehmerisches Management – Herausforderungen und Perspektiven, Festschrift für Peter Gomez, Haupt, Bern.

Zehetner, G. (2015): Transparenz und Neugier in der pädagogischen Praxis, Schulpädagogik heute, H. 12(2015), 6. Jahrgang.