

Christian Setzwein • Monika Setzwein (Hrsg.)

Turnaround-Management von IT-Projekten

Krisen meistern, neue Stärken gewinnen



dpunkt.verlag

Christian Setzwein
christian.setzwein@setzwein.com

Monika Setzwein
monika.setzwein@setzwein.com

Lektorat: Christa Preisendanz
Copy Editing: René Wiegand, Bonn
Satz und Herstellung: Josef Hegele, Heiligkreuzsteinach
Umschlaggestaltung: Helmut Kraus, www.exclam.de
Druck und Bindung: Koninklijke Wöhrmann B.V., Zutphen, Niederlande

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen **Nationalbibliografie**;
detaillierte **bibliografische** Daten sind im Internet über <<http://dnd.ddb.de>> abrufbar.

**Fachlich* Beratung und Herausgabe von dpunkt.büchern im Bereich Wirtschaftsinformatik:
Prof. Dr. Heidi Heilmann* Heidi.Heilmann@t-online.de**

ISBN 978-3-89864-439-6

1. Auflage 2008
Copyright © 2008 dpunkt.verlag GmbH
Ringstraße 19b
69115 Heidelberg

Die vorliegende Publikation ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte vorbehalten.
Die Verwendung der Texte und Abbildungen, auch auszugsweise, ist ohne die schriftliche
Zustimmung des Verlags urheberrechtswidrig und daher strafbar. Dies gilt insbesondere
für die Vervielfältigung, Übersetzung oder die Verwendung in elektronischen Systemen.

Alle Informationen in diesem Buch wurden mit größter Sorgfalt kontrolliert.
Weder Autoren noch Verlag können jedoch für Schäden haftbar gemacht werden, die in
Zusammenhang mit der Verwendung dieses Buches stehen.

In diesem Buch werden eingetragene Warenzeichen, Handelsnamen und Gebrauchsnamen
verwendet. Auch wenn diese nicht als solche gekennzeichnet sind, gelten die entsprechenden
Schutzbestimmungen.

5 4 3 2 1 0

Von anderen lernen: Anregungen aus der Katastrophensoziologie

Wolf R. Dombrowsky

*Von einem sprachanalytischen, etymologischen Ansatz aus wird »Katastrophe« reformuliert als fehlerlaufende Interaktion mit Natur, die, zum Zweck allgemeiner Reproduktion, fortwährend mittels kultureller Artefakte, vor allem Technik, sozial organisiert werden muss. Im Gegensatz zu erfolgreicher Reproduktion erfordert ihr **Mislingen** Rechtfertigung und Korrektur und damit immer präzisere Einsicht in die Gründe von Scheitern. »Katastrophen« als großskaliges Scheitern lassen sich folglich als reale Falsifikationen der kulturellen Annahmen über kausale Zusammenhänge interpretieren und damit als das einzige empirische Prüfkriterium für die Richtigkeit menschlicher Hypothesen auf Entscheidungen. »Management« wird von diesem Ansatz aus ein kontinuierlicher kybernetischer Prozess, der anhand immer geringerer Abweichungen von Sollwerten Korrekturkompetenz erwirbt und Scheitern verhindern lernt.*

1 Wendung zum Besseren

Turnaround, das klingt nach Steuer herumreißen und harter Wendung, mehr noch nach Abwenden, dem Abgrund entgehen. Dieter Ciaessens [Ciaessens 1995] hat dafür den Begriff *Anastrophe* geprägt, als Wendung zum Besseren, im Gegensatz zu *Katastrophe*, der Wendung zum Schlimmeren. Darin steckt mehr, als es lexikalische Kürze und Antonyme zum Ausdruck bringen. Ins Deutsche kam »Katastrophe« (gr.: *kata strephein*) über die Rezeption des Aristotelischen Theaters durch Gottsched und Lessing, doch reicht die Etymologie viel weiter zurück. Bedeutsamer als die dramatische Trias aus Krise, Katastrophe und Katharsis waren die Wegmarke, die gleichermaßen auf Orientierung wie Entscheidung verwies (Scheideweg), und die Wendemarke bei Wettkämpfen, vor allem bei Pferderennen, an der sich der Ausgang des Rennens und damit die Schicksale der Teilnehmer besonders

dramatisch entschieden. Noch ältere Wurzeln von *strephein* gehen auf »umstürzen« zurück, das gewaltsame Hinab von und Hinauf auf Throne, was den einen *Kata-* und den anderen *Eustrophe* war: Ausbruch übergroßen Glücks.

Im Wirtschaftsleben käme der Eustrophe der Boom am nächsten, doch euphorisiert jeder Gewinn. Um Gewinner zu sein und Erfolg zu haben, kommt es neben allem Können auch auf den »richtigen Dreh« an, was sowohl an »Wende«-Metaphern anknüpft als auch an *Fortune*, das verdiente Glück, im Gegensatz zum unverdienten Glück, das die Götter ihren Lieblingen, den »Sonntagskindern«, ohne deren Zutun gewähren. *Fortune* charakterisiert die Wendemarke zur Moderne: Die Revolution von 1789 verwandelte Notre Dame in den Tempel der Vernunft und Fortuna in eine »Göttin«, die nicht mehr willkürlich erwählte, sondern dem Tüchtigen half.

Das Turnaround-Management steht in diesen Denktraditionen. Eine ökonomische Abschwungbewegung, die Krise, soll, wie im Aristotelischen Theater, erschrecken und läutern, also Katharsis werden, *bevor* die Katastrophe eintritt. Um dies bewirken zu können, bedarf es Könnens, Geschicks und einer Portion *Fortune*. Um wieder auf Erfolgskurs zu kommen, gar einen Konkurs abzuwenden, muss über Menschen (Schicksale) entschieden und müssen Kompetenzen sowie Maßnahmen möglichst geschickt kombiniert werden (vgl. [Harz/Hub/Schlarb 2006]). Gelingt die Wende, werden Geschick und Tüchtigkeit der Sanierer bewundert, gelingt sie nicht, konnte dem Schicksal nicht mehr entgangen werden.

Die erfolgreichen Turnaround-Manager verweisen auf das berühmte Quäntchen Glück, das in Fortune steckt, und vermutlich ist genau dies die soziale Intelligenz, ohne die sie keinen Erfolg hätten - das »Glück der Tüchtigen«. Die Tautologie, nach der nichts erfolgreicher ist als der Erfolg, verbirgt die Bedingungen seines Zustandekommens am erfolgreichsten. Indem sich Erfolg durch sich selbst »beweist«, bleibt unbeweisbar, wie man ihn bewirkt. Buchte man sein Zustandekommen allein auf eigene Konten, bliebe eine sozial schwer erträgliche Zuschreibung übrig: Dass der Erfolgreiche alles richtig gemacht hat. Doch haben dann die weniger Erfolgreichen weniger und die Erfolglosen gar nichts richtig gemacht? Der Verweis auf »Glück« baut daher eine »goldene Brücke«. »Glück« gehabt zu haben, erspart den Weg in die persönliche Konfrontation zwischen »richtig« und »falsch« - und wichtiger noch, deren hieb- und stichfeste Erklärung samt Konsequenzen. Unverdient darf jeder Glück haben. Sich durch Tüchtigkeit Glück zu verdienen, zeichnet aus. Fortune geht darüber noch hinaus, es ist das Gespür für den richtigen Moment, das richtige Wort, den »richtigen Dreh«, der Missgunst und Neid ebenso erspart wie Unterlegenheits- oder Minderwertigkeitsgefühle - und der dadurch ein soziales »Setting« bewirkt, das für Umschwünge unentbehrlich ist (siehe dazu auch den Beitrag von M. Setzwein zum »emotionalen Turnaround« in diesem Band).

2 Wende zum Schlimmeren

So sehr der Verweis auf »Glück« Erfolg sozialverträglich macht, so sehr belässt er seine Entstehung im Unerklärlichen. Je stärker man dagegen auf Tüchtigkeit abhebt, desto eindeutiger erscheint Erfolg als Ergebnis »richtigen« und die Wende zum Schlimmeren als Folge »falschen« Handelns. Psychologisch mag diese Rückbindung von Erfolg bedrohlich erscheinen, logisch ist sie unausweichlich: Turnaround-Management wird nötig, wenn das davor liegende Management falsch war. Warum aber wurde das Falschgemachte nicht oder zumindest nicht rechtzeitig erkannt und woran lässt sich erkennen, ob das Turnaround-Management richtig oder nur »richtiger«, vielleicht nur »anders« oder schlimmstenfalls sogar noch »falscher« ist, als das Management zuvor war? Zentrale Fragen, die inzwischen von der Katastrophenforschung beantwortet werden. Lassen sich die Ergebnisse übertragen?

Die Katastrophenforschung untersucht die Wendungen zum Schlimmeren systematisch. Seit ihrer Entstehung als empirische Wissenschaft analysiert sie die Bedingungen, die misslingen und schließlich scheitern lassen. So gesehen begann die Katastrophenforschung als Rekonstruktionswissenschaft: Aus Art und Lage der Trümmer wird geschlossen, wie es zu ihnen kam. Dabei wurde immer deutlicher, dass Katastrophen ganz anders entstehen, als man es sich vorher gedacht hatte.

2.1 Verdinglichung und falsche Kausalitäten

Im landläufigen Sinne erscheinen Katastrophen als plötzliche und unerwartete Ereignisse, die das gewohnte Leben schlagartig durchkreuzen. Dies mag an den Konkurs oder an den Projekt-Crash erinnern, die auch irgendwie »eintreten« und aus Blütenräumen reißen. Norbert Elias [Elias 1981, S. 118 ff.] kritisierte ein solches Denken als »verdinglicht«. »Katastrophe«, »Konkurs« und »Projekt-Crash« sind, anders als »Haus« oder »Auto«, keine eigenständigen Entitäten, schon gar keine, die »etwas« tun - wie eben »eintreten«. In diesem Sinne mokierte sich Elias über den »Wind, der weht«, so als könne es auch einen geben, der nicht weht. Tatsächlich ist »Wind« nichts als bewegte Luft und kein Wolkenwesen, das mal die Backen bläht und mal nicht. Ebenso wenig gibt es eine Katastrophe, die zerstört, und eine, die damit noch wartet, oder einen Projekt-Crash, der eintritt, und einen, der vor der Tür wartet.

Die alltagsprachliche Verdinglichung verdoppelt Realität und irrationalisiert sie durch eine falsche Kausalität. Mag uns dies beim »Wind, der weht«, noch lässlich erscheinen, führt es beim Erdbeben, das San Francisco zerstört, zurück ins Animistische: Vor die Zerstörung tritt ein Movens, das Beben, das die Zerstörung bewirkt. Bewirktes und Bewirkendes suggerieren etwas, das es so nicht gibt. Was aber kommunizieren wir, wenn es das Kommunizierte nicht gibt? Und wenn

wir etwas kommunizieren, das es realiter nicht gibt, was verstehen wir dann von der Realität?

Das Muster alltagssprachlicher Verdinglichung findet sich häufig auch in leckgeschlagenen **IT-Projekten**. Zur Erklärung der Krise werden z. B. der »Markt«, der sich zu schnell »bewegt«, oder das »Unerwartete«, das »hereinbricht« und die Planung »zerstört«, verantwortlich gemacht.

Historisch **muss** natürlich vom anderen Ende aus gedacht werden: Je weniger die Menschen über ihre reale Welt empirisch wussten, desto **phantastischere**, »Theorien« und **aufwändigere** Bannungs-, Deutungs- und **Beeinflussungsrituale** mussten sie sich buchstäblich ausdenken, um überhaupt auf irgendeine Art »sinnvoll« handeln zu können (vgl. [Topitsch 1972; Kelsen 1982]). Wie sonst hätte man angesichts einer übermächtigen, unbegriffenen äußeren Welt und angesichts innerer Angst, Selbstzweifel und Ratlosigkeit überleben können [Dewey 1998]? Es musste Mächte geben, die für alles verantwortlich waren und die man um Beistand und Gelingen bitten konnte. Ohne diesen gedanklichen **Vorschuss** auf Realität, so phantastisch er aus heutiger Sicht auch gewesen sein mag, wäre Wirklichkeit nicht erkennbar geworden, sondern zusammenhanglos und chaotisch geblieben. Insofern ist Kausalität auf jeder Entwicklungsstufe eine spezifische Mischung aus gedanklichem Vorschuss und empirischer Einsicht.

2.2 Zwei Sphären des Scheiterns

Bedeutsam ist nun, dass sich aus dem Zusammenhang von gedanklichem Vorschuss im Sinne von Theorie und empirischer Einsicht im Sinne von Praxis zwei Sphären möglichen Scheiterns ergeben. Zum einen jenes Phantasie gefährdende Scheitern, das »Theorie« zerstört und zum Verlust von Kausalität, Ordnung und Gewissheit führt, und zum anderen jenes Existenz gefährdende Scheitern, das sich bei fehlerhaftem Vordringen in die »reale« Welt ereignen kann. Letzteres **lässt** an den eigenen handwerklich-technischen Fähigkeiten zweifeln, Ersteres an der menschlichen Vorstellungskraft und Einsichtsfähigkeit überhaupt.

Die Erfindung und Anwendung technisch-instrumenteller Lösungen (zu denen auch Turnaround-Management gehört) wäre bis heute ohne die Autosuggestionen phantastischer Vorstellungskraft unmöglich. Sie überbrückt das erkenntnistheoretische Dilemma der menschlichen Gattung, das darin besteht, um des Überlebens willen auch dann schon handeln zu müssen, wenn man weder die tatsächlichen Handlungsbedingungen in Gänze noch die **Angemessenheit** des jeweiligen Handelns kennt. Vor allem die irrigen Theorien, von Sphärenhüllen (Eudoxos) bis Miasma (Hippokrates), von Äther (Chr. Huygens) bis Hohlraum (Descartes), untermauern diesen Zusammenhang: Wo man noch am wenigsten weiß, bedarf es der spekulativsten »Theorie«, um mit Unsicherheit dennoch umgehen und Handeln sinnhaft begründen zu können. Ohne derartige Theorieentwürfe wäre alles menschliche Handeln bloßes Stochern im Nebel geblieben.

Erst die Theorie formulierte Zusammenhänge, durch die das »Stochern« beurteilbar wurde. Klappte es, schien die Theorie stimmig, klappte es nicht, hatte man sie falsch umgesetzt oder sie stimmte nicht.

2.3 Entkoppelung von Aktion und Wirkung

Wie Katastrophen lassen sich aus dieser Perspektive auch Konkurse und Projekt-Crashes als die gescheiterten empirischen Abschlüsse von Theorietests begreifen, als Realfalsifikationen unserer Entwürfe auf Welt [Popper 1973] bzw. unserer »Entwürfe auf das Projekt« in Form des Projektplans. Ihr »Eintritt« kann somit als Moment definiert werden, in dem Interventionen der Handelnden nicht mehr bewirken, was die Handelnden beabsichtigten (Merton). Im schlimmsten Fall verstärkt die Intervention noch die nicht intendierten Abläufe und verbreitert so die Kluft, die sich zumindest psychisch schlagartig zwischen Interagierenden und Interaktion auftut. Tatsächlich findet eine rasante, schlagartige Entkoppelung statt: Aus den bisher Interagierenden und ihren Interaktionen werden Agierende und Aktionen, die nichts mehr miteinander zu tun haben. Dieses Muster ist auch typisch für Turnaround-Situationen in Projekten. Hat der Plan in den Augen der Stakeholder des Projekts als »Weltentwurf« versagt, ist häufig Handlungsunfähigkeit die Folge. Die Interaktionen laufen auseinander, sind nicht mehr oder nur noch in Teilen aufeinander bezogen, was die Fokussierung auf ein gemeinsames Ziel unmöglich macht. Zentral für das Gelingen eines Turnarounds ist es daher, eine neue gemeinsame »Weltsicht« zu konstruieren und die Beteiligten über ein neu definiertes, übergeordnetes Ziel zusammenzubringen (siehe dazu auch den Beitrag »Troubleshooting in der Praxis« von C. Setzwein in diesem Band).

Solange Interagierende und Interaktionen gekoppelt sind, was alltagssprachlich als »Normalität« bezeichnet wird, handeln Menschen untereinander wie auch mit ihren kulturellen Artefakten, zum Beispiel technischen Geräten, in beständigen Bezugsschleifen. Man kann dies kybernetisch als Regelkreis bezeichnen oder als soziales Handeln im Sinne Max Webers oder als Kommunikation im weitesten Sinne, immer findet eine bezugnehmende, wechselseitige Korrektur statt. In der Fliegerei stellt der Vorgang des Trimmens diese spezifische Korrektur am besten dar: Nie lässt sich ein Flugzeug schnurgerade fliegen. Es bedarf permanenter Korrekturleistungen, um das Gerät gegen Wind, Schubkraft, Luftdruck und alle sonst wirksamen Parameter auf dem gewünschten Kurs zu halten. Fehlerhafte Korrekturen führen sofort zur Kursabweichung, im schlimmsten Falle zu einer Neigung des Fluggeräts, die sich nicht mehr korrigieren lässt. In diesem Moment entkoppeln Pilot und Maschine, auch wenn der Pilot immer vehementer versucht, in den Gang der Dinge einzugreifen.

Die erste Phase im Ablauf von Katastrophen ist von dieser vollkommenen Entkoppelung charakterisiert. Ihre Dauer indiziert den Verstörungsgrad, in dem sich die agierenden Personen befinden. Die zweite Phase setzt ein, wenn die Agie-

renden realisiert haben, dass ihr Handeln mit nichts mehr interagiert und somit keinerlei Wirkung, am wenigsten eine positive und hilfreiche, hervorbringt. Dem folgt die Reorganisation hin auf ein neues Interaktionsniveau, auf dem sich an die äußeren Abläufe so ankoppeln lässt, dass wieder gewünschte Effekte erzielt werden können. Ist dies erreichbar, gewinnen die Betroffenen ihre Souveränität zurück, wird dies nicht erreicht, erleben sie Hilflosigkeit und existenzielle Bedrohtheit.

Bereits die ersten Schritte hin zu einer Reorganisation des eigenen Verhältnisses in entkoppelten Abläufen eröffnen ein Gefühl für die Bewältigbarkeit des Überwältigenden. Wenn es zudem gelingt, inmitten entkoppelter, eigendynamisch ablaufender Prozesse eine Koppelung zu erreichen, durch die man wieder Einfluss auf die Abläufe gewinnen kann, fällt das Gefühl des Überwältigtseins ab und kehrt Handlungssouveränität zurück. Dies stellt, zumindest psychisch, den ersten und wirksamsten Schritt zur Bewältigung von Katastrophe dar. Natürlich bedarf diese Empfindung der materiellen Substantiierung. Ohne wirksame Kenntnisse und Ressourcen wird sich die Empfindung als trügerisch oder als barmherzige Selbsttäuschung erweisen. Grundsätzlich aber bedeutet die Bewältigung einer Katastrophe die Rückgewinnung von Korrekturfähigkeit und Kontrollvermögen und damit die Resurrektion gelingender Interaktion mit den äußeren Bedingungen. Sie beweist letzten Endes, dass man die Verhältnisse im Griff hat und die kulturellen Artefakte das leisten, wofür sie gedacht waren.

3 Die Entstehung von Katastrophen: Rückkoppelungsprozess statt »deus ex machina«

Versteht man »Katastrophe« als Endpunkt fehlverlaufender Kommunikationen, oder genauer, als den durch weitere, andere oder zusätzliche Kommunikationen nicht mehr abwendbaren Schadenseintritt, dann wäre das ganze Leben als Prozesssteuerung zu verstehen, als permanente Navigation, mit der das Gewollte und Geplante durch die Ozeane seiner äußeren Bedingtheiten gesteuert und gegen alle ungewollten und ungeplanten Einflüsse verteidigt werden muss. Wo dies nicht gelingt, geraten das Gewollte und Geplante in Frage, erheischen sie Korrekturen und Anpassungen, schlimmstenfalls Aufgabe und Verlust. Natürlich geht ein solcher Kommunikationsbegriff weit über das Alltagsverständnis hinaus. Tatsächlich handelt es sich um ein Verständnis, das den modernen Naturwissenschaften ausfließt und das vereinfacht als Felder unterschiedlich starker und unterschiedlich dauerhafter Wirkungen gedacht werden könnte. Sowohl die Komplexitätstheorie (siehe z.B. [Reither 1997]) als auch die natur- wie sozialwissenschaftlichen Systemtheorien (siehe [Maturana/Varela 1980]; [Luhmann 1967]) haben diesen Ansatz aufgenommen.

Ein solches Steuerungs- und Kontrollmodell bestimmt längst moderne Produktions- und Distributionsprozesse. Die globale Ökonomie ist selbst ein Kom-

munikationsprozess geworden [Castells 2004], in dem Daten Daten generieren und kontrollieren (siehe dazu [Beniger 1986] und [von Foerster 1995]). Steuernde und kontrollierende Kommunikation ist folglich **Meta-Kommunikation**, die, wie zeitgemäße Übungen (z. B. LÜKEX, eine bundesländerübergreifende Übungsreihe zum Krisenmanagement) zeigen, nicht ad hoc reproduziert werden kann. Daraus erwächst nicht nur die spezifische Störanfälligkeit moderner Netzwerke, sondern auch eine neue Katastrophengnese. Schärfere als bislang bewusst, **muss** zwischen »gekoppelt«/»ungekoppelt« und zwischen »wahrnehmbar«/»nicht wahrnehmbar« unterschieden werden. Die sogenannte »Natur«katastrophe (die im Sinne einer von der Natur bewirkten Katastrophe eine ähnlich animistische Kausalität insinuiert wie »Wind«, der weht) repräsentiert den ungekoppelten Typus: In eine anders geplante und gewollte Welt bricht »Natur« (als »hazard«) ein und zerstört lebenswichtige Zusammenhänge, die anschließend rekonstruiert werden müssen, um zu den »Normalität« geheißenen Abläufen des Gewollten und Geplanten zurückzukehren. »Katastrophe« erscheint in dieser Vorstellungswelt eher als *deus ex machina*, der in die isolierte Menschenwelt gleichsam von außen einbricht oder rächend zurückkehrt.

Durch die typischen Unfälle der Industrialisierung (Kesselexplosionen, Grubenunglücke, Brände) wurde unabweisbar, dass Katastrophen nicht nur von außen von der Natur bewirkt werden können. Die neuen Begriffsklassen »technische« und »Mensch gemachte« Katastrophen (»man-made disasters«) brachten dies zur Sprache, stürzten aber zugleich in größte weltanschauliche Schwierigkeiten: Wie konnte - besser noch: durfte - Technik, auf der doch die gesamte westliche Moderne gründete, Katastrophen bewirken? Und schlimmer noch, wie kann der Mensch Ursache von Katastrophen sein?

Den fundamentalen Angriff auf das Welt- und Menschenbild der Moderne konnte man nur abwehren, indem man dessen systematische Sprengkraft zum Verschwinden brachte: Die Ursache von Katastrophe durfte nicht nach innen wandern, Technik- oder gar Mensch-immanent werden und damit beide zum »Hazard« machen, sondern sie musste emanent, *deus ex machina*, äußerliche Wirkkraft bleiben. Ähnlich wie Naturkräfte in funktionierende Gesellschaften einbrechen, wird nunmehr eine als prinzipiell sicher gedachte Technik durch plötzlich, unerwartet und unvorhersehbar eintretende Störungen unterbrochen. Diese Störungen werden grundsätzlich als irregulär, als unbeabsichtigte Ausnahmen (»Un-Fälle«, »Un-Glücke«) konzeptualisiert, als menschliches wie technisches Versagen und nicht als immanente Folgerichtigkeit, die sich aus Technik und Handeln notwendig ergibt. Dieses Denkmuster ist im klassischen Projektmanagement ebenfalls weit verbreitet. Obwohl Abweichungen vom Projektplan nicht nur häufig auftreten, sondern in IT-Projekten sogar den Regelfall darstellen, werden sie von den meisten Projektbeteiligten als schwerwiegende Störung, als »Katastrophe« empfunden. Projektpläne werden als unfehlbar konstruiert, statt anzuerkennen, dass sie im Projektverlauf notwendig einem

stetigen Wandel unterliegen (zur Konzeption von Planung als Kommunikationsinstrument siehe den Beitrag »Turnaround im Großen« von C. Setzwein in diesem Band).

Eine andere Sichtweise entwickelte erst Lowell T. Carr [Carr 1932]. Er sah Katastrophen als das Scheitern »kultureller Artefakte« an den Herausforderungen, für die sie entwickelt wurden. Nicht Stürme bewirken danach Schiffsuntergänge, sondern Schiffe, die für solche Stürme nicht taugen. Oder auf das Management von IT-Projekten übertragen: Nicht Abweichungen vom Projektplan führen in die Krise, sondern das Instrument statischer, unflexibler Planung taugt nicht für das Management komplexer Projekte.

Damit leitete Carr einen Paradigmenwechsel ein, der »Katastrophe« vollkommen entdinglichte und zu einer immanenten Möglichkeit allen Handelns machte. Der Umkehrschluss mag dazu verleiten, den Ansatz für trivial zu halten, doch verweist er bereits auf die Tücken der Verifikation: Solange die kulturellen Artefakte den Herausforderungen gerecht werden, für die sie erstellt wurden, ist nicht nur die Katastrophe fern, sondern vor allem der Erfolg nah und damit der Beweis, die Welt und ihre Bedingungen richtig erkannt und richtig angewandt zu haben.

Dreht man diesen Schluss wieder zurück, so materialisiert sich Katastrophe im sinnfälligen Scheitern kultureller Artefakte, *ist* aber nicht die wirkliche Katastrophe. Sie besteht vielmehr darin, die Bedingungen des Handelns nicht oder falsch erkannt und darauf eine Praxis gegründet zu haben, die deswegen nicht geeignet war, den Herausforderungen der tatsächlich obwaltenden Bedingungen gerecht werden zu können.

In der »Vor-Carr'schen« Vorstellung sind Katastrophe und Menschenwelt kausal entkoppelt. Ohne menschliches Zutun ~~bricht~~ die »Akte Gottes« oder die Urkräfte der Natur über den Menschen herein; in der »Nach-Carr'schen« Vorstellung ist Katastrophe die Fehl- oder Entkoppelung mehrfach rückgekoppelter Wahrnehmungs-, Erkenntnis-, Anwendungs- und Korrekturprozesse, die alle zusammen »stimmen« müssen, damit die Katastrophe ausbleibt. Aus dieser Erkenntnis lässt sich auch leicht ableiten, dass es »Patentrezepte«, »goldene Regeln« oder die berühmten »Schritte zum sicheren Erfolg« für die Leitung komplexer Projekte (und eine Abwendung von Krisen und Projekt-Crashes) nicht geben kann.

4 Katastrophen-Management

Nimmt man den Carr'schen Ansatz ernst, macht der Begriff »Katastrophen-Management« keinen Sinn. »Katastrophe« als historisch überkommene Metapher für das Scheitern der kulturellen Artefakte bedürfte des Schadensmanagements, also einer organisierten Weise der Schadensbeseitigung. Dies entspräche der heute vorherrschenden Konzeption von Katastrophenschutz. Schutz *vor*

Katastrophen im Sinne Carrs wäre jedoch die Verhinderung von Scheitern und damit alles, was geeignet ist, die kulturellen Artefakte so zu entwickeln, dass sie ihren Herausforderungen realiter gewachsen sind und bleiben. Darin steckt ein Anspruch, der schreckt, vielleicht sogar abschreckt: Zielt der Carr'sche Ansatz nicht auf Allwissenheit und totale Kontrolle? Demgegenüber nehmen sich Ansätze realistischer und zudem bescheidener aus, die von grundsätzlich unvollständiger Information ausgehen und deswegen »Großtheorien« (General Theory) für hypertroph halten (vgl. [Pinder/Moore 1980]). Stattdessen bauen sie auf Theorien mittlerer Reichweite (vgl. [Merton 1967]) und im Praktischen auf *muddling through* (siehe [Lindblom 1959]). Gleichwohl lässt sich dadurch das grundlegende Dilemma menschlicher Erkenntnisgewinnung nicht überwinden: Weil wir nicht allwissend sind, müssen wir uns das Ganze aus den von uns analysierten Teilen buchstäblich »zusammenpuzzeln«. Doch weil wir zu Beginn nicht wissen können, was die »richtigen« Teile sind und welche Bedeutung sie überhaupt haben, ordnen wir sie nach einem vorgängigen Bild, einem imaginativen Vorverständnis, eben jenem bereits beschriebenen Vorschuss auf Realität, den Thomas Luckmann [Luckman 1973] als »Kosmologie« bezeichnete.

Daniel J. Boorstin [Boorstin 1983; 1992] zeichnete die Geschichte der Vordenker und der Abenteurer und Entdecker nach, jene Wechselwirkung aus Kosmologieentwürfen und wagemutigen Erprobungen, die schließlich zu unserem heutigen Weltverständnis führte. Dass die Methode nicht ganz falsch sein kann, folgern wir wiederum aus ihrem Erfolg: Wir leben noch und wir haben Fortschritte gemacht, doch kehren sich die Zusammenhänge auf interessante Weise um: Kompensierte der Mensch anfangs sein minimales Wissen über die empirischen Zusammenhänge durch äußerst phantastische Entwürfe, so ist er heute kaum mehr in der Lage, alle empirischen Spezialkenntnisse zu überblicken, geschweige denn, sie in einen einheitlichen theoretischen Zusammenhang zu bringen. Längst bedarf es eines systematischen Managements [Willke 1998], um der Diversität disziplinären Wissens und der Komplexität des Empirischen gerecht werden zu können und gerade nicht aus Mangel an Überblick in ein Durchwursteln zu verfallen, das schlimmste Katastrophen zeitigt (vgl. [Pruckner 2005]). Nicht erst der Klimawandel stieß darauf, dass die Welt und unser Umgang mit ihr ein beidseitig komplexes Unterfangen ist, das sich nicht wie eine einfache Dampfmaschine regulieren lässt (vgl. [Luhmann 1984]). Die Theorien dynamischer Modelle, die ursprünglich für die komplizierte Logistik militärischer Verbände entwickelt (vgl. [Hillier/Lieberman 2004]), dann aber auch für andere komplexe Zusammenhänge genutzt wurden (siehe [Simon/Newell 1958]), führten weiter zu systemischen Theorien und zur Simulation, mit der Verkehre (vgl. [Vester 1990]), Stadtentwicklung (vgl. [Nagel 1997]), Energiesysteme und schließlich die globale Entwicklung einschließlich des Klimas (vgl. [Schellnhuber/Rahmstorf 2006]) nachgebildet und berechnet wurden. Längst herrscht Einigkeit, dass es in einer dynamischen, nicht linearen Welt eines strategischen,

vernetzten Denkens [Dörner 1989] und eines »Komplexitätsmanagements« [Reither 1997] bedarf und eines gänzlichen anderen Konzepts von »Labor« und »Experiment« (vgl. [Heidelberger 1997]): Anders als zu Zeiten Humes ist der Moderne die Welt selbst zum Labor geworden und der Umgang mit ihr zum *experimentum mundi*, zum kontinuierlichen Real-Versuch, bei dem Milliarden Menschen täglich Milliarden Effekte bewirken, ohne dass darüber ein nachvollziehbares Protokoll geführt wird und im Ernstfall eine Revision oder ein neuer Versuch unternommen werden könnte.

Fragt man heute nach der spezifischen Mischung aus empirischer Einsicht und deren gedanklicher Zusammenschau, so ergibt sich sehr häufig eine eigentümliche kognitive Dissonanz: Im Prinzip wissen wir mehr, als wir umsetzen. Den empirischen Einsichten steht, vergleichbar der Haltung des Rauchers gegenüber den gesundheitlichen Risiken des Rauchens, ein Mangel an Einsicht entgegen. Doch um welche Art »Einsicht« handelt es sich dabei und warum fehlt sie? Nur auf den ersten Blick scheint die passende Antwort längst gegeben, als Handlungsethik in der antiken Tradition vom guten und gerechten Leben, oder als Antwort auf die klassische Frage des amerikanischen Soziologen David Riesman [Riesmann 1973]: »Wohlstand wofür?« Auf den zweiten Blick jedoch ist der Kontext schwieriger. Letztlich entstammen die vorliegenden Antworten selbst dem Entwicklungskontext »theoretischer Vorschüsse«, sozusagen als Kosmologien des Ethischen. Angemessener wäre es, nach Einsichten zu fragen, die dem Niveau des Empirischen selbst entspringen, also nicht mehr historischer Normenvorschuss wären, sondern empirisch begründete »Real-Norm«.

Tatsächlich erwachsen derartige Real-Normen dem *experimentum mundi* selbst. Wenn beispielsweise in Japan Gerätehersteller gesetzlich verpflichtet werden, innerhalb einer gewissen Frist die jeweils höchste Energieeffizienz zu übernehmen, die technisch erreicht wurde, hat sich eine »Einsicht« durchgesetzt, die sich nicht unmittelbar aus dem Kalkül der Produktionsfaktoren ergibt. Radikal verallgemeinert bedeutet dies, dass sich zunehmend ethische Einsichten aus empirischen Einsichten ergeben, sofern man gezwungen wird, die empirischen Einsichten nach Maßgabe ihrer globalen Bedeutung zu gewichten und allgemeinverbindlich zu berücksichtigen. So ist absehbar, dass die Meere bei nicht reguliertem Verbrauch alsbald überfischt sein werden. Der empirischen Einsicht hätte die ethische Einsicht in ein reguliertes Verbrauchsverhalten zu folgen - ein Beispiel, dem sich beliebig andere zufügen lassen.

Technisch generieren wir zunehmend komplexere Einsichten in unsere empirischen Grundlagen. Wie das Experiment im Labor beobachten wir inzwischen uns selbst aus einer entsprechenden maßstäblichen Entfernung: satellitengestützte Erdbeobachtung, Monitoringsysteme, Bioindikatoren und Sensoren, ein globales Messen und Überwachen, das uns mit kontinuierlichen Daten über unser Bewirken versorgt. Je besser wir diesen Datenstrom integrieren, desto eher erhalten wir ein Echtzeit-Abbild über den Zustand der Welt und damit über den

Verlauf des Stoffwechsels, in dem wir mit unserer Natur stehen. Daraus ergibt sich eine virtuelle Parallelwelt, ein Weltmodell, an dem wir, wie es derzeit mit Klimamodellen bereits realisiert wird, vor- und zurückrechnen und Handlungspfade erproben können. Dies wird weit mehr sein als Katastrophenprävention, auch mehr, als es die Vereinten Nationen mit dem Begriff »Eco-Development« schon formulieren: Es wird das normative Einsichtsmodell, von dem aus wir zukünftig empirisch handeln werden.

Noch herrschen Egoismen und die Chancen, schneller als andere Vorteile realisieren und Nachteile abwälzen zu können, vor. Ohne eine gemeinsame Einsicht in diese »Windhundrennen« aller gegen alle wird diese Empirie zwangsläufig auch zu Effekten führen, die für manche Pech, Unglück, Unfall und Katastrophe sind. Erst wenn man die Kehrseiten dieser Empirie ins Kalkül ziehen muss, wird Rationalität nicht mehr halbiert bleiben können, in zufälligen Mustern aus Eustrophen und Katastrophen. Der Weg zu dieser einheitlichen Einsicht, in der das Empirische das Normative wird, erscheint nicht mehr sehr lang; es werden eher jene sein, die ihn unnötig in die Länge ziehen, um die daraus ableitbaren Vorteile möglichst lange zu nutzen. Von daher ist Wandel vor allem Kommunikation: befördernde wie verhindernde, aufklärende wie vernebelnde. Am Empirischen aber kommt langfristig niemand vorbei.

5 Fazit

Nichts erfordert mehr Kommunikation als das Scheitern. Es macht Gründe und Begründungen, vor allem aber Entschuldung und Entschuldigung nötig. Von daher erweist sich Krisenkommunikation zuvörderst als das Naheliegende: als Versuch, am Scheitern nicht mit zu scheitern. Auf die Exkulpirationssuche folgt die Suche nach den Schuldigen, danach der Versuch, das Empirische zu erklären. Je stärker Schuld und Ursache ineinander fließen, desto besser werden Motive und Handeln sichtbar. Fritz Reusswig und Hans-Joachim Schellnhuber haben diesen Zusammenhang anhand von »Wille« und »Vorstellung« im Zusammenhang von globalem Wandel analysiert [Reusswig/Schellnhuber 1998]: Die Welt ist und bleibt unsere Vorstellung und ein Produkt unseres Willens, jedoch werden beide von den Effekten der von uns selbst in Gang gesetzten Empirie zur gespiegelten Konsequenz. Erst wenn wir bereit sind, diese Konsequenz wiederum zum Ausgang neuerlichen Handelns zu nehmen, werden wir zu Steuerern unserer eigenen Sache.

Insofern sind Katastrophen- wie Turnaround-Management spezifische Kommunikationsinstrumente, mit deren Hilfe fehlverlaufende Kommunikationen so auf sich selbst bezogen werden sollen, dass wieder Einfluss auf die zu steuernden Prozesse gewonnen werden kann. Als kybernetisches Verfahren ist dieser Rückbezug bekannt, inhaltlich ist er jedoch eine extrem Fall bezogene und deshalb zu Anfang gerade nicht standardisierbare Verfahrensweise, die eine Routinisierung

unmöglich macht. Für den »kreativen« Anfang werden also auch zukünftig Berater und Manager gebraucht, die die Besonderheit des Falles auf der Basis hoher Falldichte beurteilen, bewerten und **instrumentalisieren** können. Langfristig aber wird ein sich selbst überwachender und regulierender Prozess entstehen, dessen Empirie ihre eigene »**Intelligence**« hervortreibt. Ob der Mensch mit dieser automatisch generierten Einsicht einsichtig wird, ist allerdings eine offene Frage.