

**Abschluss-Bericht
des vom Stifterverband und der Klaus Tschira Stiftung in
Kooperation mit dem ZEIT Verlag im Rahmen des
Programms „Eine Uni – ein Buch“ geförderten Projekts**

Achtsamkeit und Resilienz in unsicheren Zeiten

Lektüre von

Karl E. Weick / Kathleen M. Sutcliffe

„Das Unerwartete managen. Wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen“, 3. vollständig überarbeitete Auflage 2015, Schäffer-Pöschel

Originalausgabe: „Managing the Unexpected. Resilient Performance in an Age of Uncertainty“, 2001, John Wiley & Sons

an der Helmut Schmidt Universität /
Universität der Bundeswehr Hamburg

Projekt H1105101 5095 33616

Hamburg im März 2020

1 Thema und Anliegen

In ihrem Buch „Das Unerwartete managen“ aus dem Jahr 2001 beschreiben Karl E. Weick und Kathleen M. Sutcliffe, wie Hochsicherheitsorganisationen (z.B. in der Brandbekämpfung, Medizin, Krisenintervention), die ständig mit unvermittelt eintretenden Ereignissen befasst sind, mit der damit verbundenen Unsicherheit umgehen. Während die Ratgeber-Literatur nach einfachen Antworten und Lösungsrezepten sucht, die imstande wären, Unsicherheit in Sicherheit zu verwandeln, fragen Weick und Sutcliffe nach den Möglichkeiten eines kontinuierlichen Umgangs mit Unerwartetem. Das Buch veranschaulicht anhand von fünf Prinzipien, wie es auch für andere Organisationen möglich sein kann, unter der Bedingung von Unsicherheit erfolgreich zu agieren. Dabei zeigen die Autor_innen, wie eine „Kultur der Achtsamkeit“ einzelne und kollektive Akteur_innen darin unterstützt, problematische Situationen besser zu verstehen und flexibel zu handhaben. Das Projekt „Achtsamkeit und Resilienz in unsicheren Zeiten“ der Helmut Schmidt Universität / Universität der Bundeswehr Hamburg nahm diese Frage nach den Möglichkeiten resilienten Handelns von Organisationen auf und debattierte sowohl kritisch als auch weiterführend die Lehren und die Geschichten, die das Buch erzählt.

Ziel des Projekts „Achtsamkeit und Resilienz in unsicheren Zeiten“ war es, im Rahmen verschiedener Formen gemeinsamen Lesens Aktualisierungen und Neu-Kontextualisierungen des von Karl Weick und Kathleen Sutcliffe vorgeschlagenen Umgangs mit dem Unerwarteten vorzunehmen und zu erörtern, wie Achtsamkeit für die Dynamiken der Gegenwartsgesellschaft konkret aussieht und wie sie ausgestaltet werden kann. Dabei standen folgende Fragen im Mittelpunkt:

- Wie sind die von Weick und Sutcliffe vorgeschlagenen Achtsamkeitsstrategien auf die heutige Welt übertragbar?
- Für welche Akteure sind sie von Relevanz?
- Welche Rolle spielen Achtsamkeit und Resilienz in professionellen Organisationen, z.B. Universitäten resp. den Universitäten der Bundeswehr?
- Was bedeutet Achtsamkeit und Resilienz in militärischen Organisationen?
- Welche ihrer Formen können in der Politik relevant werden?
- Bietet das Buch geeignete Strategien, um mit der Komplexität der heutigen Welt zurechtzukommen?

2. Planung und Ablauf

Entsprechend wurden Diskursereignisse organisiert, in denen

- die komplexen wirtschaftlichen, politischen und sozialen Dynamiken am Beispiel des organisationalen Umgangs mit dem Unerwarteten durch Karl Weicks und Kathleen Sutcliffes lebendige Beschreibungen lesend erfahrbar waren,

- die Konfrontation mit gesellschaftlicher Unsicherheit, die durch gegenwärtige Wirtschafts- und Sozialdynamiken hervorgebracht ist, aufgeworfen und debattiert wurde,
- in Gesprächen und Diskussionen über Buch und Thema gemeinsame Perspektiven von Universität und Bundeswehr entwickelt wurden,
- sich der Austausch, Lektüre und Diskussion zwischen unterschiedlichen Gruppen und Disziplinen, von den Ingenieurwissenschaften über die Sozialwissenschaften bis hin zum Bundeswehrkrankenhaus und den Angestellten der Verwaltung realisierte.

Das Projekt fand über zwei Trimester im Frühjahrstrimester 2019 und im Herbsttrimester 2019 an der Helmut Schmidt Universität / Universität der Bundeswehr Hamburg statt und umfasste insgesamt 22 öffentliche Veranstaltungen. Zudem war das Buch auch Gegenstand von fünf Lehrveranstaltungen verschiedener Studiengänge. Auch die an der Universität schon seit längerem durchgeführten Aktivitäten zum „Betrieblichen Gesundheitsmanagement“ standen während dieser Zeit unter dem Motto von „Resilienz und Achtsamkeit in unsicheren Zeiten“. Das Lektüre-Projekt wurde organisiert und realisiert vom Fakultäten übergreifenden Verbund „Organisation Personal Arbeit Leadership“ (OPAL), insbesondere von Prof'in Dr. Cristina Besio, M.Sc. Alexander Degel, Dr. Jaromir Junne, Vertr.-Prof. Dr. Athanasios Karafillidis, Prof'in Dr. Tanja Klenk, Prof'in Dr. Katharina Liebsch, Prof. Dr. Wenzel Matiaske und Prof. Dr. Tobias Scheytt.

Das Veranstaltungsprogramm startete am 24.4.2019 und endete am 28. November 2019. Die nachstehende Tabelle gibt einen Überblick über die verschiedenen Aktivitäten im zeitlichen Verlauf:

Format	Frühjahrstrimester 2019						Herbsttrimester 2019					
	April		Mai		Juni		September	Oktober		November		
Podiumsdiskussion												
Vortragsreihe												
Lese-Session												
Gesundheitstag												
Sommer des Wissens												
Ausbildungskongress der Bundeswehr												
Fachgespräch												
Workshop												
Lehre												

Tab. I: Veranstaltungsformate im Verlauf des Projekts

3. Durchführung und Ertrag verschiedener Veranstaltungsformate

Die Serie der verschiedenen Lektüre-Ereignisse zu dem Buch „Das Unerwartete managen“ war durchweg gut besucht. Die Zahl der Besucher_innen variierte zwischen einem kleinen Kreis von 10-15 interessierten Personen, die einen Vortrag hörten und diskutierten, bis hin zu Veranstaltungen, die Anklang bei 80 bis 100 Zuhörer_innen fanden; das waren insbesondere Veranstaltungen, in denen die Thesen des Buchs auf ihren Nutzen für die Bundeswehr hin betrachtet wurden.

Das Programm bestand aus interdisziplinären Formaten, die überwiegend zur Mittagszeit und am Abend stattfanden und sich an alle Angehörigen der Universität richteten. Die Thesen des Buchs waren Gegenstand von

- einer **Serie öffentlicher Lese-Sessions**, bei denen Ausschnitte einzelner Kapitel vorgelesen und diskutiert wurden. Sie fanden fünf Mal zur Mittagszeit im Foyer des Hauptgebäudes der Universität statt. Aktiv daran beteiligt war eine, sich von Woche zu Woche unterschiedlich zusammensetzende Gruppe von Studierenden und Hochschullehrenden aus mehreren Fakultäten. Die Lese-Sessions machten öffentlich, was sonst zumeist nur im geschützten Raum von Seminaren stattfindet: die gemeinsame Verständigung über ein zusammen erarbeitetes Thema. Dabei gab es immer viele Beobachter_innen, die am Rande standen, sich über das Geschehen austauschten, es bestaunten oder belächelten,
- einer **über zwei Trimester laufenden Vortragsreihe**, bei der neun Referenten die Lektüre von „Das Unerwartete managen“ auf Fragen und Problemen der gesellschaftlichen Gegenwart bezogen und dabei so unterschiedliche Themen wie z.B. ‚Unerwartbares im Anti-Terrorkampf‘, ‚Risiken des automatisierten Wertpapierhandels‘ und das Management von „städtischen Mega-Events“ diskutierten,
- zwei **Podiumsdiskussionen**, die zum einen in Kooperation mit der Bibliothek und zum zweiten in Zusammenarbeit mit dem Bundeswehrkrankenhaus Hamburg und der Führungsakademie der Bundeswehr durchgeführt wurden. Hier stand der interdisziplinäre und fach- und berufsübergreifende Austausch über die Thesen des Buches im Mittelpunkt. Sichtbar wurde eine Strukturgleichheit von Erfahrungen eines ‚Handelns unter Druck‘ über die verschiedenen Tätigkeitsfelder hinweg,
- einem **Fachgespräch** zwischen Vertretern der militärischen und der akademischen Ausbildung zum Thema ‚Resilienz‘, bei dem 80 Besucher_innen engagiert über Wege und Ziele der wissenschaftlichen Aus- und Weiterbildung diskutierten,

- zwei **Workshops für Doktorand_innen und Post-Docs**, in denen thematisch einschlägige Forschungsfragen und Qualifikationsarbeiten der Teilnehmenden vorgestellt und miteinander wie auch mit Professor_innen verschiedener Disziplinen diskutiert wurden. Im kleinen Kreis (17-22 Teilnehmende) fand hier eine tiefergehende Beschäftigung und Reflexion mit den Thesen von Weick/Sutcliffe statt,
- mehreren **Lehrveranstaltungen** verschiedener Studiengänge im Frühjahrssemester und Herbstsemester. Hier wurden auf Basis freiwilliger Beteiligung von Lehrenden thematisch einschlägige Seminare in der grundständigen Lehre und in der Wissenschaftlichen Weiterbildung angeboten,
- Vorträgen und Projekt-Vorstellungen auf dem an der Helmut-Schmidt-Universität durchgeführten **Gesundheitstag 2019** und dem **Ausbildungskongress der Bundeswehr** sowie beim **Sommer des Wissens**, der anlässlich des 100. Geburtstages der Universität Hamburg auf dem Rathausmarkt der Stadt durchgeführt wurde. Hier gelang es, den Kreis der Adressat_innen zu erweitern. Während die unter den ersten sechs Spiegelstrichen aufgeführten Veranstaltungsformate vor allem von Studierenden und Lehrpersonal verschiedener Disziplinen besucht wurden, setzten sich am *Gesundheitstag* auch Angehörige der Hochschul-Verwaltung mit dem Projekt-Thema auseinander. Beim *Ausbildungskongress der Bundeswehr*, der 2019 dem Thema ‚Einsatzkräfte‘ gewidmet war, stieß das Thema auf reges Interesse von Soldat_innen aus diversen militärischen Tätigkeitsbereichen. Beim *Sommer des Wissens* wurde es von einer interessierten städtischen Öffentlichkeit wahrgenommen.

In allen diesen Veranstaltungen wurden ausgehend von der Analyse von Karl Weick und Kathleen Sutcliffe gegenwärtige gesellschaftliche Transformationsdynamiken daraufhin thematisiert und durchdacht, wie sie Routinen durcheinanderbringen, Kulturalitäten umorganisieren und neue Handlungserfordernisse mit sich bringen. So sind Dialoge und Diskussionen zwischen verschiedenen Disziplinen und Gruppen der Universität und der Bundeswehr angestoßen worden, die immer auch in eine Kommunikation über Leseerfahrungen eingebettet waren.

Die gesamte Veranstaltungsreihe basierte auf der Bereitschaft vieler Beteiligter, interdisziplinär und interorganisational zu kooperieren. Sie hat die Kollegialität unter den Beteiligten gestärkt und vertieft und sie hat für die Besucher_innen Interdisziplinarität lebendig werden lassen und Kooperation vorgeführt. Für alle, die an dem Projekt teilgenommen haben, wurde die Helmut-Schmidt-Universität als Organisation mit vielfältigen Beziehungen und Interaktionszusammenhängen erfahrbar.

Und so konnte auch die Enttäuschung darüber, dass die geplante Abschluss-Veranstaltung mit der Autorin des grundlegenden Buchs, Kathleen Sutcliffe, aufgrund ihrer Erkrankung kurzfristig abgesagt werden musste, konstruktiv bewältigt werden. Der Abschluss-Workshop wurde dann ohne die Autorin und die entsprechende öffentliche Aufmerksamkeit, mit ausgewählten Nachwuchswissenschaftler_innen und ihren Betreuer_innen durchgeführt. Diese Fokussierung auf das universitätseigene Personal und dessen Kompetenzen gestaltete sich außerordentlich intensiv, anregend und inhaltlich gehaltvoll.

Auch hat die organisierende Projektgruppe Abstand von dem Vorhaben genommen, das Veranstaltungsprogramm in einer Publikation zu dokumentieren. Die akademische Gepflogenheit, die bearbeiteten Themen und Inhalte, Diskussionen und Anregungen in verschriftlichter Form für andere zur Verfügung zu stellen, kann die besondere Qualität der Realisierung des Lektüre-Projekts weder abbilden noch adäquat festhalten. Sie bestand darin, punktuell und situativ zu erleben, wie sich Universität als eine soziale Form in der Praxis gemeinsamen Lesens und Diskutierens konstituiert. Diese Erfahrung kann zwar aufgeschrieben und nachgelesen werden, ist aber vor allem zur Nachahmung empfohlen.

4. Ausgaben und Mittel

Das Veranstaltungsprogramm wurde mit Hilfe von Flyern, Plakaten und über die für das Projekt eingerichtete Internetseite (<https://www.hsu-hh.de/eineunieinbuch/>) bekannt gemacht.

Das Fördergeld wurde für die Bereitstellung des Buches in deutscher und englischer Sprache und als ebook, für Reisekosten von Gästen der Vortragsreihe, der Lese-Sessions und weiterer Veranstaltungen, Graphikarbeiten und Werbung verwendet. Die genauen Zahlen können dem Verwendungsnachweis entnommen werden, der dem Projektträger vorliegt.

Der Schäffer-Pöschel-Verlag hat das Projekt durch einen preislich günstigen Sonderdruck des Buches als Paperback, versehen mit dem Logo der Helmut-Schmidt-Universität / Universität der Bundeswehr Hamburg unterstützt. Das Projektteam hat 50 Exemplare erworben, um sie an Gäste und an die Vielzahl von Beteiligten weiterzugeben, die ohne Aufwandsentschädigung an dem Projekt mitgewirkt haben, weiterzugeben. Auch wurden einige Exemplare mit einem Quiz an Studierende verlost.

Darüber hinaus hat das Projekt unkomplizierte und kontinuierliche Unterstützung von diversen universitären Einrichtungen erhalten: Medienzentrum, Bibliothek, Druckerei, Hausmeister, Pressestelle. Allen Beteiligten sei herzlich gedankt !