

Karl E. Weick | Kathleen M. Sutcliffe

# Das Unerwartete managen

Wie Unternehmen aus  
Extremsituationen lernen

3. Auflage

SCHÄFFER  
POESCHEL

SCHÄFFER  

---

POESCHEL



Karl E. Weick / Kathleen Sutcliffe

# **Das Unerwartete managen**

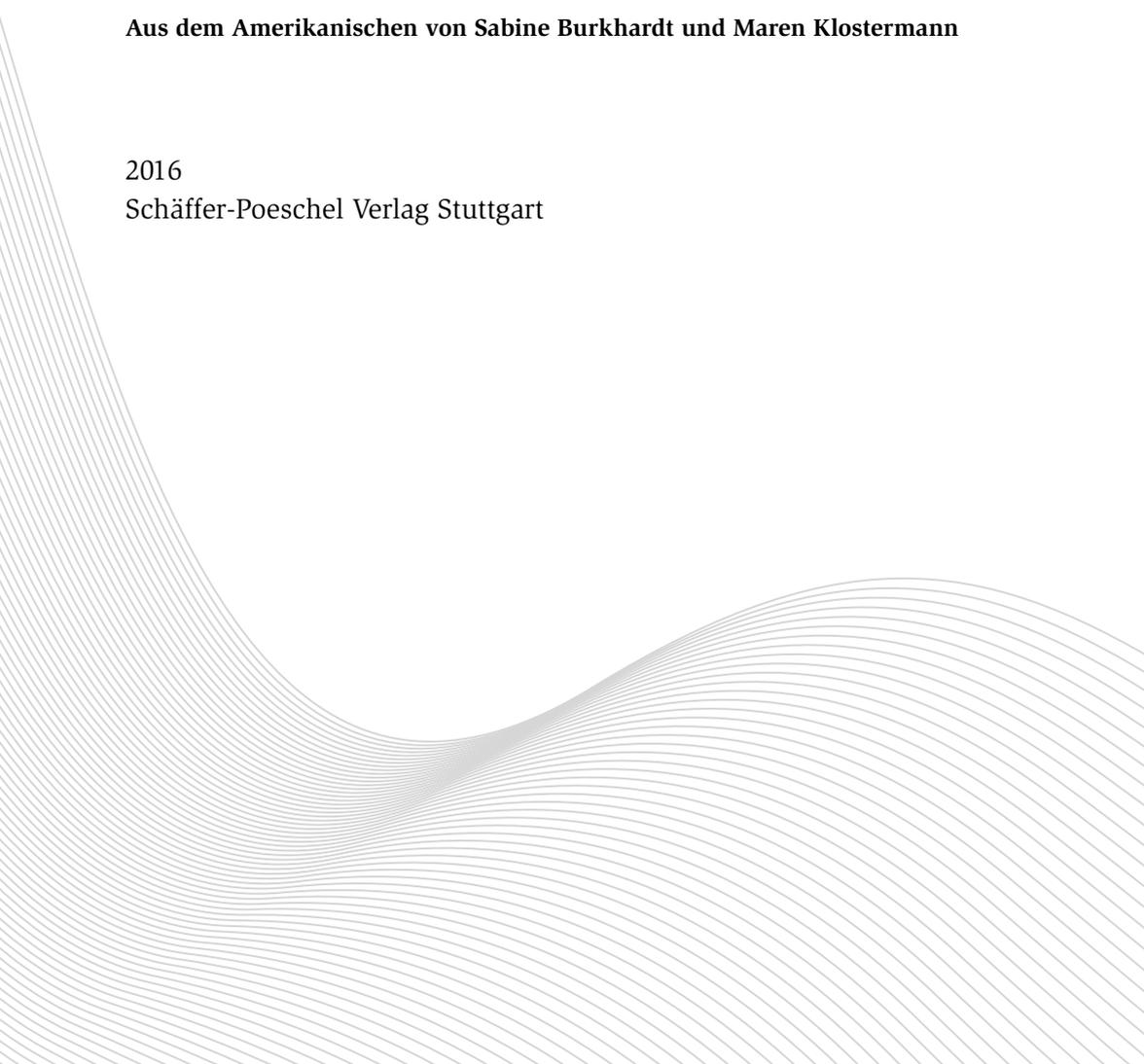
Wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen

**3., vollständig überarbeitete Auflage**

**Aus dem Amerikanischen von Sabine Burkhardt und Maren Klostermann**

2016

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation  
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische  
Daten sind im Internet über < <http://dnb.d-nb.de> > abrufbar.

Gedruckt auf chlorfrei gebleichtem,  
säurefreiem und alterungsbeständigem Papier

**Print:** ISBN 978-3-7910-3673-1      Bestell-Nr. 20623-0002  
**ePDF:** ISBN 978-3-7910-3674-8      Bestell-Nr. 20623-0151

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich  
geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen  
des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages  
unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen,  
Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die  
Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2016 Schäffer-Poeschel  
Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH  
[www.schaeffer-poeschel.de](http://www.schaeffer-poeschel.de)  
[service@schaeffer-poeschel.de](mailto:service@schaeffer-poeschel.de)

Umschlagentwurf: Goldener Westen, Berlin  
Umschlaggestaltung: Kienle gestaltet, Stuttgart  
Übersetzung: Sabine Burkhardt und Maren Klostermann  
Satz: Content Labs GmbH, Bad Krozingen  
Druck und Bindung: C.H. Beck, Nördlingen  
Printed in Germany

November 2016

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart  
Ein Tochterunternehmen der Haufe Gruppe

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	IX
<b>1 Das Missmanagement des Unerwarteten .....</b>	<b>1</b>
1.1 Das Missmanagement des Unerwarteten bei Washington Mutual .....	3
1.2 Zusammenfassung .....	16
1.3 Überblick über die nachfolgenden Kapitel .....	17
<b>2 Die Infrastruktur achtsamen Organisierens .....</b>	<b>19</b>
2.1 Der Zusammenbruch und die Wiederherstellung: Überblick ..	21
2.2 Das Unerwartete und das Erwartete .....	26
2.3 Sensemaking .....	28
2.4 Organisieren und kollektives Sensemaking .....	31
2.5 Adaptives Managen .....	35
2.6 Eine abschließende Beurteilung .....	38
<b>3 Prinzip 1: Konzentration auf Fehler .....</b>	<b>41</b>
3.1 Komponenten der Konzentration auf Fehler .....	42
3.2 Konnotationen zu einer Konzentration auf Fehler .....	47
3.3 Die mentale Grundhaltung für eine Konzentration auf Fehler ..	50
3.4 Konzentration auf Fehler in der Praxis .....	52
<b>4 Prinzip 2: Abneigung gegen Vereinfachungen .....</b>	<b>57</b>
4.1 Durch Organisieren mehr Varietät in Prozessen ermöglichen..	60
4.2 Organisieren und das Diskreditieren von Bedeutung .....	63
4.3 Organisieren und Action-Based-Inquiry .....	64
4.4 Die mentale Grundhaltung für eine Abneigung gegen Vereinfachungen .....	65
4.5 Abneigung gegen Vereinfachungen in der Praxis .....	66
<b>5 Prinzip 3: Sensibilität für betriebliche Abläufe .....</b>	<b>71</b>
5.1 Abläufe als ein Ankern in der Gegenwart .....	73
5.2 Abläufe als integrierte Karte .....	75

5.3	Abläufe als Aufmerksamkeit für Wechselwirkungen .....	77
5.4	Abläufe als Ereignisse unter Druck .....	79
5.5	Abläufe als wiederkehrende Ereignisse .....	81
5.6	Die mentale Grundhaltung für eine Sensibilität für betriebliche Abläufe .....	82
5.7	Sensibilität für betriebliche Abläufe in der Praxis .....	83
<b>6</b>	<b>Prinzip 4: Streben nach Resilienz</b> .....	<b>87</b>
6.1	Antizipation und Resilienz .....	89
6.2	Elastizität und Wiederherstellung .....	90
6.3	Resilienz im Luftverkehrssystem: United Airlines 232 .....	91
6.4	Was können wir von UA Flug 232 über Resilienz lernen? .....	93
6.5	Die mentale Grundhaltung für ein Streben nach Resilienz .....	98
6.6	Streben nach Resilienz in der Praxis .....	99
<b>7</b>	<b>Prinzip 5: Respekt vor Expertise</b> .....	<b>103</b>
7.1	Hintergrund .....	105
7.2	Merkmale von Respekt vor Expertise .....	106
7.3	Verfeinerungen .....	109
7.4	Expertise ähnelt der Funktion von »Reliability Professionals« .....	111
7.5	Die mentale Grundhaltung für Respekt vor Expertise .....	113
7.6	Respekt vor Expertise in der Praxis .....	114
<b>8</b>	<b>Organisationskultur und Zuverlässigkeit</b> .....	<b>119</b>
8.1	Was ist Organisationskultur? .....	120
8.2	Wie sich Kultur entwickelt .....	123
8.3	Der Fall Toyota .....	125
8.4	Der Reorganisationsprozess bei Toyota .....	133
8.5	Zusammenfassung .....	134
<b>9</b>	<b>Anhaltende Leistung nachhaltig fördern</b> .....	<b>137</b>
9.1	Fortwährendes Bewusstsein .....	138
9.2	Fortwährendes an die Oberfläche bringen .....	139
9.3	Fortwährendes Organisieren .....	140
9.4	Fortwährendes Aktualisieren .....	141
9.5	Fortwährende Handlungsmächtigkeit .....	143
9.6	Fortwährende Varietät .....	146
9.7	Fortwährender Wandel .....	147
9.8	Zusammenfassung .....	149

Literatur .....	151
Vorwort .....	151
1. Kapitel .....	151
2. Kapitel .....	154
3. Kapitel .....	156
4. Kapitel .....	159
5. Kapitel .....	161
6. Kapitel .....	164
7. Kapitel .....	166
8. Kapitel .....	167
9. Kapitel .....	172
Über die Autoren .....	175
Dank .....	177
Stichwortverzeichnis .....	179



## Vorwort

Unerwartete Ereignisse können zu Störquellen für Organisationsprozesse werden. Um unerwartete Unterbrechungen zu managen, ist sowohl Antizipation als auch Resilienz erforderlich, eine Kombination, die wir als *achtsames Organisieren* bezeichnen. Dieses Muster zeigte sich zuerst implizit in den ursprünglichen Studien zu High Reliability Organizations (HROs) und noch deutlicher, nachdem wir ein vielfältigeres Set von Organisationen untersucht haben. Die zunehmende Varietät hat jedoch nicht immer dazu geführt, dass wir die beteiligten grundlegenden Prozesse besser verstanden hätten. Diese Einschätzung ist nicht so sehr als Kritik zu verstehen, vielmehr als die Identifikation einer Nische.

In den beiden früheren Ausgaben dieses Buches haben wir auch Prozesse für größere Zuverlässigkeit vorgestellt, die sich auf breiterer Ebene umsetzen lassen. In dieser dritten Ausgabe beschäftigen wir uns stärker mit den Grundlagen. Wir reichern zwar nach wie vor die Varietät an, indem wir Elemente des High Reliability Organizing in so unterschiedlichen Settings wie dem Bankwesen, der Gestaltung kuratorischer Prozesse in einem Museum, bei der Fingerabdruckanalyse, der Steuerung eines Flugzeugs und bei der Automobilherstellung untersuchen. Doch wir verwenden mehr Zeit darauf, die Komplexität jedes der fünf Prinzipien, die auf Fehler, Vereinfachung, Abläufe, Resilienz und Expertise aufbauen, zu erläutern. Wir möchten zeigen, dass ein erhebliches Maß an kollektivem Engagement und Kompetenz erforderlich ist, um diese fünf Prinzipien angesichts des Unerwarteten anzuwenden und das Organisieren zum Zwecke einer anhaltenden Leistung insgesamt an ihnen auszurichten. Beim Managen des Unerwarteten geht es nicht darum, einfach nur eine Checkliste abzuarbeiten. Eine der Ironien der eingehenderen Untersuchung der Komplexität der Prozesse von HROs liegt darin, dass die Prinzipien in der Folge eine noch größere Relevanz für alltäglichere Settings gewinnen, die nicht in großen, technischen und hochgefährdeten Systemen angesiedelt sind. Unsere These lautet, dass Muster auf der Mikro- und Mesoebene zu Beschränkungen bei Makro-Systemen führen. Eine Möglichkeit, dieses Buch zu lesen, ist also, es als Analyse von Zuverlässigkeitserfahrungen zu verstehen. Zu den entscheidenden Momenten bei dieser Erfahrung kommt es dann, wenn Menschen das Unerwartete als solches einschätzen und etwas dagegen unternehmen, bevor es eskaliert und außer Kontrolle gerät. Diese Momente sind wesentlich, denn nichtoffensichtliche Störungen können auf zwei unterschiedliche Weisen gehandhabt werden. Sie können entweder zu etwas Bekanntem normalisiert

werden oder aber so anomalisiert werden, dass sie als etwas Unbekanntes herausstechen. In welcher Weise mit einer Störung verfahren wird, hängt davon ab, wie Menschen ihre Aktivitäten organisieren. Diese Argumentationslinie führt die Vorstellung einer Handlungsmächtigkeit (Agency) in Settings ein, die oft unveränderlich, geschlossen und starr wirken. Quelle unserer Inspiration sind nach wie vor HROs. Unser Ziel ist jedoch, uns intensiver damit zu befassen, welche Rolle der Faktor Mensch für das Gelingen ihrer Prozesse spielt.

Diese dritte Auflage unterscheidet sich auf mehrfache Weise von den früheren Ausgaben. Wir beschäftigen uns intensiver mit dem Thema Sensemaking, mit Interaktion und mit Sprache. Dabei klingt uns der Kommentar von Wald- und Flächenbrandbekämpfungsprofi David Allen im Ohr »Sie gehen davon aus, dass die Leute in den HROs kommunizieren.« Er hat Recht. Genau das haben wir angenommen, und jetzt versuchen wir, dieser Annahme Substanz zu verleihen. Wir analysieren ein größeres Spektrum von Fällen, um die Verallgemeinerbarkeit eines achtsamen Organisierens, das auf anhaltend zuverlässige Leistungserbringung ausgerichtet ist, aufzuzeigen. Jedem der fünf Prinzipien widmen wir ein ganzes Kapitel, um den Kontext, der sie umgibt, und die Komplikationen, die sie mit sich bringen, zu erläutern sowie um Möglichkeiten aufzuzeigen, wie sie in die laufenden Prozesse der meisten Organisationen eingewoben werden können. Einen Bezug zu den Themen organisationale Sicherheit und Risikomanagement stellt unsere Argumentation insofern her, als sich diese wie wir mit dem Aspekt Ordnung und wiederkehrende Handlungsmuster beschäftigen. Wir in unserem Fall möchten den performativen Charakter des Erschaffens und Aufrechterhaltens von Ordnung beschreiben und die Handlungsmächtigkeit, zu der dies notwendigerweise aufruft. Durch Organisieren werden Ereignisse zusammengehalten und eine zuverlässige Leistungserbringung hängt von fortwährendem Organisieren ab. Doch das Organisieren, von dem wir sprechen, darf nicht mit Organisationsdesign verwechselt werden. In vieler Hinsicht läuft das Organisieren, das wir behandeln, auf alternative Lösungen hinaus, die erst in der Folge fehlerhafter formaler Designs notwendig werden. Unser häufiger Gebrauch von Zitaten aus anderen Quellen ist Absicht. Dieser Stil erhellt die konzeptionelle Linie, verankert Interpretationen und liefert reichhaltiges Ausgangsmaterial, das den Lesern zur Verfügung steht, um ihre eigenen Interpretationen vorzunehmen und die für ihre jeweilige Situation besonders nützlichen Aspekte herauszuziehen.

Neuere Analysen der drei ursprünglich untersuchten HROs – ein Flugzeugträger, ein Flugsicherungszentrum und ein Stromerzeugungskraftwerk – zeigen, dass alle drei zu den »besten ihrer Klasse« zählten. Unser Fokus liegt darauf, noch genauer herauszufinden, warum sie zu den Besten zählten und, noch wichtiger, zu beschreiben, wie Gruppen, die sich nicht in dieser Klasse wiederfinden, besser werden können.

# 1 Das Missmanagement des Unerwarteten

*»Ein Ausfall ist kein Negativzustand, den es zu vermeiden gilt, sondern eine Situation der Nichtoffensichtlichkeit.«<sup>1</sup>*

Terry Winograd und Fernando Flores

*»Mit dem Unbekannten ist die Gefahr, die Unruhe, die Sorge gegeben, – der erste Instinkt geht dahin, diese peinlichen Zustände wegzuschaffen. Erster Grundsatz: irgend eine Erklärung ist besser als keine. ... die erste Vorstellung, mit der sich das Unbekannte als bekannt erklärt, thut so wohl, daß man sie »für wahr hält«.<sup>2</sup>*

Friedrich Nietzsche

Nichtoffensichtliche Ausfälle passieren die ganze Zeit. Manche von ihnen sind schwerwiegend. Die meisten sind es nicht. Doch welche sind welche? Die Antwort auf diese Frage bleibt verschwommen, denn wir neigen dazu, auf die »erste Erklärung« zu setzen, die uns das Gefühl gibt, wieder die Kontrolle zu haben. Und diese Erklärung münzt das Unbekannte in etwas Bekanntes um, was die Erklärung selbst wiederum als »wahr« erscheinen lässt. Dabei kann es sich jedoch auch um eine ernsthafte Fehleinschätzung handeln. Dieses Buch beschäftigt sich mit dem, was man »die zweite Erklärung« nennen könnte, nämlich eine, die – so unbehaglich das auch sein mag – das Unbekannte *als erkennbar* betrachtet. Diese zweite Erklärung leitet sich aus Prozessen ab, die einen permanenten Fokus auf Fehler, auf Vereinfachungen, betriebliche Abläufe, auf Optionen und auf Expertise herstellen. Eine Form des Organisierens, die Prozesse zu diesen fünf Schwerpunkten integriert, lässt Ausfälle erkennbarer werden. Diese Prozesse stellen zwar einen aufwändigen Weg dar, um zuverlässige Leistung aufrechtzuerhalten, doch Arbeiten zu High Reliability Organizations (HROs) zeigen, dass genau diese aufwändigeren Prozesse Ausfälle schon in früheren Entwicklungsstadien offensichtlicher machen.

Unsere Überlegungen stützen sich auf umfangreiche Forschungsarbeiten, die ursprünglich mit Studien über den zuverlässigen Betrieb auf Flugzeugträgern, bei

der Stromerzeugung und -übertragung und bei der Abfertigung von Flugzeugen durch einen En-Route-Flugverkehrsleitdienst begannen.<sup>3</sup> Das generelle Problem, mit dem alle drei konfrontiert waren, war die Aussicht auf Millionen möglicher Unfälle, die jedoch *nicht passierten*. Die Frage, die sich dabei stellte, war: Wie waren diese Einheiten organisiert, um dieses Ergebnis erreichen zu können? Als mögliche Antworten wurden bislang vorgeschlagen: das Vorhandensein einer einzigartigen Kultur; die Fähigkeit zum Selbst-Design; sich um Expertise herum bildende Netzwerke; hybride Strukturen mit einem besonderen Augenmerk auf Redundanz; Training und Routinen; Situationsbewusstsein; eine Grundhaltung des Sensemaking, relationale Strategien und Informationsverarbeitung.<sup>4</sup> Um aus der Fülle an Material ein für die Praxis taugliches Set von Prinzipien herauszusynthetisieren, haben wir uns auf Prozesse konzentriert, die jeweils eine Mischung von Varietät und Stabilität darstellen oder, wie der verstorbene Michael Cohen sie nannte, »Varietätsmuster.«<sup>5</sup> Ein *Muster*, das sich zu wiederholen schien, war ein anhaltender Fokus auf kleine Fehler, konkrete Einzelheiten, laufende betriebliche Abläufe, alternative Betriebsmöglichkeiten und die Mobilisierung von Expertise. Die *Varietät* innerhalb dieses Musters ergab sich aus lokalen Anpassungen, die sinnvolle Praktiken erzeugten, welche die Adaptionfähigkeit, die das Muster generierte, jedoch nicht beeinträchtigten.

Sobald die Adaptionfähigkeit nachlässt, leidet die Zuverlässigkeit. Um zu zeigen, wie sich Probleme mit der Zuverlässigkeit mit der Zeit entwickeln können, analysieren wir in diesem Kapitel den Zusammenbruch der Washington Mutual Bank (WaMu). Wenngleich dieses Beispiel aus dem Bankensektor kommt, lassen sich die Probleme und Lektionen doch auch auf andere Branchen übertragen.<sup>6</sup> Diese breite Anwendbarkeit ist deswegen gegeben, weil wir alle, genauso, wie die Mitarbeiter der WaMu, in Situationen handeln müssen, die wir einfach nicht einschätzen können.<sup>7</sup> Und der Grund, warum wir sie nicht einschätzen können, ist, dass wir alle »begrenzte Konzeptionen auf unbegrenzte Interdependenzen anwenden müssen.«<sup>8</sup> Ausschlaggebend sind die Konzeptionen und wie wir sie anwenden. Wenn wir diese Konzeptionen verändern, verändern wir auch unsere Fähigkeit, unter Bedingungen der Nichtoffensichtlichkeit zu funktionieren. Wie wir sehen werden, hat die WaMu ihre Interdependenzen unterschätzt und das eigene konzeptionelle Verständnis der Interdependenzen, die man erkennen konnte, überschätzt.

---

\* Cohens Begriff lautet im Original *Patterns in Variety*, A. d. Ü.

## 1.1 Das Missmanagement des Unerwarteten bei Washington Mutual

Am 25.09.2008 um 18.00 Uhr wurde die Washington Mutual Bank (WaMu) in Folge ihres Scheiterns von der Federal Deposit Insurance Corporation (FDIC) übernommen und an JP Morgan Chase verkauft. Wir untersuchen eine Reihe ausgewählter Überraschungen, die in dieser Einheit auftraten und die deren Zuverlässigkeit in Mitleidenschaft zogen. Und wir beschreiben einen Ansatz, wie man über diese Schwankungen bei der Zuverlässigkeit nachdenken kann. Unsere Interpretation gründet auf der Annahme, dass das Unerwartete *zu managen* einer permanenten Bemühung bedarf, schwache Signale<sup>9</sup> für potenziell ernsthafte Gefahren zu definieren, zu beobachten und adaptive Maßnahmen zu ergreifen, wenn diese Signale beginnen, sich in komplexere Ketten unbeabsichtigter Folgen auszukristallisieren. Die Formulierung »beginnen, sich auszukristallisieren« ist für unsere Argumentation wesentlich, denn Managen ist ein aktiver Prozess, der sich zeitlich ausdehnt, während sich Signale und Situationen verändern. Solange sich ein Problem auszubreiten beginnt, sind schwache Signale schwer zu erkennen, aber einfach zu beheben. Mit der Zeit dreht sich dieses Verhältnis um. Die Signale werden leichter erkennbar, sind aber schwerer zu beheben. Sobald sich die schwachen Signale verändern, verändern sich auch die Anforderungen für ein adaptives Funktionieren. Dieses sich Anpassen ist es, was bei der WaMu immer fehlerhafter ausfiel.

### 1.1.1 Der Zusammenbruch der Washington Mutual Bank – Überblick<sup>10</sup>

Während der 1980er-Jahre war die WaMu, fast 100 Jahre alt, eine Sparkasse und ein Finanzdienstleister, der unter Chief Executive Officer (CEO) Louis Pepper von 35 Niederlassungen auf 50 und von 2 Milliarden US-Dollar an Vermögenswerten auf 7 Milliarden US-Dollar gewachsen war. Zusammengehalten wurde die Organisation durch fünf Werte, allesamt Substantive: Ethik, Respekt, Teamwork, Innovation und Spitzenleistung.<sup>11</sup> Als Pepper im Dezember 1988 durch Kerry Killinger abgelöst wurde, wurden die Werte in drei Adjektive umgewandelt: fair, sozial und menschlich.<sup>12</sup> Später, als die Bank aggressiv das Ziel verfolgte, in mehreren Geschäftsbereichen eine Spitzenstellung einzunehmen (größte Sparkasse und Finanzdienstleister, größte Hypothekenbank<sup>13</sup>, größter Home-Equity-Darlehensgeber<sup>14</sup>) und sich zunehmend auf risikoreiche Subprime-Darlehen fokussierte, ersetzten zwei neue Adjektive die bisherigen Werte: dynamisch und angetrieben.<sup>15</sup> Die letzten zwei Werte wurden »Der WaMu-Weg«<sup>16</sup> getauft.

---

\* Der im englischen Original verwendete Begriff lautet *driven*, A. d. Ü.

1998 kaufte die WaMu Long Beach Mortgage (LB), einen kleinen Subprime-Darlehensgeber mit Vermögenswerten in Höhe von 328 Millionen US-Dollar. Subprime-Darlehen waren im Bankensektor inzwischen in Mode gekommen. Obwohl sie profitabler als herkömmliche Hypotheken zu sein schienen, wenngleich auch riskanter, hatte die WaMu solche Darlehen bisher nicht ausgegeben. Subprime-Darlehen waren deshalb profitabler, weil die Banken höhere Zinssätze und höhere Gebühren veranschlagten, zugleich aber auch riskanter, da die Darlehensnehmer nicht die notwendige Bonität für reguläre Prime-Hypotheken aufweisen konnten.

Ein frühes schwaches Signal für unerwartete Ereignisse trat im Sommer 2003 auf. Eine Stichprobe von 270 LB-Darlehen, die von der Compliance-Abteilung überprüft worden waren, ergab, dass 40 Prozent als »aufgrund eines kritischen Fehlers inakzeptabel [...]«<sup>17</sup> eingestuft wurden. Um mehr Darlehen zu verkaufen, hatte man die Underwriting-Standards gelockert. In einem internen Flyer war zu lesen »eine dünne Akte ist eine gute Akte«<sup>18</sup>, weniger Aufwand bei der Dokumentation bedeutet mehr Zeit, um mehr Darlehen zu verkaufen, wurde hier suggeriert. Ein Darlehensantrag zeigte beispielsweise das Foto eines Mariachi-Sängers und dessen Einkommen war als im sechsstelligen Bereich »angegeben«. Bei dem Foto handelte es sich jedoch weder um ein Foto vom Kreditnehmer noch war das dessen tatsächliches Einkommen.<sup>19</sup>

Als die Bank sich in Richtung einer Higher-Risk-Strategie für die Finanzierung von Wohnimmobilien bewegte, fand sich Chief Risk Officer James Vanasek in der nicht eben beneidenswerten Lage, »in einer Bank, die sich immer mehr davon auflud, für den Risikoausgleich zuständig [...]«<sup>20</sup> zu sein. Viel später fragte Senator Tom Coburn Vanasek während einer Kongressanhörung »Wie erklären Sie sich, dass jemand eine [Immobilien] Blase sieht, und ein Blase muss per Definition platzen, und dann ist die Unternehmensstrategie, mitten in diese Blase zu springen?«<sup>21</sup> Vanasek hatte damals keine Antwort parat, ebenso wie er zuvor bei dem Versuch, die Anzahl der Darlehen »nach Einkommensangabe« zu begrenzen (Darlehen ohne einen Einkommensnachweis), erfolglos geblieben war. Er trat zurück.

Der Druck, hochmargige Produkte wie Home-Equity-Loans und Subprime-Darlehen zu verkaufen, hielt unverändert an. Als Ersatz für Vanasek wurde ein neuer Risk-Officer, Ron Cathcart, eingestellt und schon bald danach meldete Cathcart an CEO Killinger, dass das Federal Office of Thrift Supervision (OTS) das »Gesundheits«-Rating der Bank demnächst herunterstufen würde. Killinger meinte, »Ich will keine schlechten Nachrichten hören.« Cathcart erwiderte, »Es ist mein Job, schlechte Nachrichten zu überbringen«, doch Killinger war schon aus der Türe, bevor Cathcart seinen Satz zu Ende bringen konnte.<sup>22</sup>

Während dieser Periode schickte CEO Pepper seinem Protégé Killinger einen überaus deutlichen Brief. Die Quintessenz darin war, dass Killinger angesichts des

anhaltenden Niedergangs der Bank nicht führe.<sup>23</sup> Zum Beispiel hielt Killinger, wie Pepper es formulierte, immer noch am Titel Chief Operating Officer (COO) fest, obwohl die Abläufe das reinste Chaos seien. Pepper forderte, Killinger müsse zwingend notwendig einen COO einstellen, doch Killinger kam dem schlicht nicht nach und behielt den Titel selbst.<sup>24</sup> Pepper war auch äußerst besorgt über Killingers Optimismus und sein Versäumnis, Worst-Case-Szenarios zu untersuchen. Insider teilten diese Befürchtungen: »Hört bloß nicht auf ihn, er ist ein unverbesserlicher Optimist.«<sup>25</sup> Wie Pepper in seinem Brief ausführte, »Es gibt keine Alternative als den Entscheidungsträgern den Worst Case vorzulegen oder man findet sich später in der untragbaren Position, eine vollständige Offenlegung versäumt zu haben. Bei einer vollständigen Offenlegung verliert man vielleicht Geld, aber ein Versäumnis dessen zieht noch viel schwerere Geldstrafen nach sich.« Es erfolgte keine Offenlegung und es kam zu sehr viel schwereren Geldstrafen. Obwohl die Probleme immer größer wurden, unternahmen die Direktoren so gut wie nichts, denn man hatte wenig Information über Darlehen oder Kreditnehmer. »Wenn ein Kreditnehmer unter Einreichung einiger Unterlagen eine Hypothek beantragt hatte, hielt sich niemand damit auf, welche Art von Unterlagen er oder sie dafür vorgelegt hatte.«<sup>26</sup>

Im Juni 2006, als die WaMu ihr Engagement für hochmargige Produkte gerade forcierte, »passierte etwas Eigenartiges.«<sup>27</sup> Der Medianpreis für bestehende Eigenheimimmobilien fiel zum ersten Mal seit 11 Jahren um 1,7 Prozent im Jahresvergleich, und der Verkauf von Immobilien ging im Vergleich zum Vorjahr plötzlich um 13 Prozent zurück.<sup>28</sup> Noch andere »eigenartige« Dinge passierten. Kreditnehmer begannen, Hypothekenzahlungen schuldig zu bleiben, tätigten jedoch weiterhin Zahlungen über ihre Kreditkarte (eine Umkehrung der normalen Prioritäten).<sup>29</sup> Man vergab noch mehr Darlehen auf der Basis einer noch dürftigeren Dokumentation (Insider nannten sie NINA-Darlehen: No Income, No Assets).<sup>30</sup> Und es gab immer mehr Beispiele für Erstzahlungsausfälle (Kreditnehmer versäumten es, die erste Hypothekenrate nach Gewährung des Darlehens zu begleichen).<sup>31</sup>

Aber warum schien all dies »eigenartig«? Was zu passieren schien, war, dass einzelne Signale ein kohärentes, ausgeprägtes Muster zu formen begannen. Diese Muster traten nicht aus dem Nichts plötzlich in ausgewachsener Form auf. Es hatte vielmehr bereits seit einiger Zeit Anhaltspunkte dafür gegeben.<sup>32</sup> Doch Meinungsunterschiede bei den Mitarbeitern, ebenso wie unterschiedliche Interessen, Machtbereiche, Kompetenzen, Unterschiede bei den Leistungsanreizen und beim Datenzugang, hatten sehr unterschiedliche Besorgnisniveaus in der Organisation entstehen lassen. Ebenso unterschiedlich fielen die Interpretationen aus. Kommen wir zu den fünf Prinzipien für das Managen des Unerwarteten, die bei der WaMu nicht beachtet wurden und die doch einige ihrer Probleme sehr gut hätten mäßigen können.

### 1.1.2 Probleme beim achtsamen Organisieren im Fall WaMu

Wir legen den Fokus in diesem Buch auf fünf wesentliche Merkmale von Organisationen, die selbst unter schwierigen Bedingungen Tag für Tag bemerkenswert gut performen und die für ihren Teil beharrlich so gut wie keine Krisen haben. Diese Kennzeichen machen das aus, was wir in dem Terminus *achtsames\* Organisieren* zusammengefasst haben. In diesem Abschnitt betrachten wir vorab jedes der fünf Prinzipien für sich, geben Beispiele, inwiefern sie für die wachsenden Probleme der WaMu relevant waren, und gehen kurz auf die Themen ein, die in den nachfolgenden Kapiteln dann ausführlicher dargestellt werden. Es geht uns hier darum, die Art erster Anzeichen zu beschreiben, die besonders herausstechen, wenn wir unsere Aufmerksamkeit auf Fehlerindikatoren, auf vorgenommene Vereinfachungen, auf Abläufe, auf Resilienz und auf Expertise (FSORE\*\*) lenken.<sup>33</sup>

**Konzentration auf Fehler** Das Prinzip der Konzentration auf Fehler lenkt die Aufmerksamkeit darauf, inwieweit Ihre eigenen lokalen Aktivitäten Dinge wie die folgenden entweder verbergen oder besonders herausstellen: Symptome für eine Systemstörung; kleine Fehler, die sich ausweiten und verbreiten könnten; Gelegenheiten, sich zu Wort zu melden und sich Gehör zu verschaffen; ein allmähliches Abdriften in Selbstgefälligkeit; die Notwendigkeit, Fehler zu lokalisieren, die Sie nicht machen möchten; und einen Respekt vor den Überraschungen, die Sie im Alltag tagtäglich erleben.

Bei der WaMu gab es sehr wohl sichtbare Anzeichen für Mängel. Beispielsweise gab es Hinweise darauf, dass die Underwriting-Richtlinien verletzt wurden. In Downey, Kalifornien, untersuchte man vermutete Betrugsfälle, und kam dabei zu dem Schluss, dass dort »rote Flaggen ignoriert, Prozesserfordernisse außer Acht gelassen und Ausnahmen von der Regel eingeräumt wurden.«<sup>34</sup> Die Grenze, die richtig von falsch trennte, wurde offensichtlich für die Leute immer undeutlicher. In den Worten des Soziologen Don Palmer<sup>35</sup>, Fehlverhalten war die Normalität geworden, auch wenn das den Mitarbeitern, die sich dazu verleiten ließen, nicht immer klar war.

Bei der WaMu war man sich auch der Fehler bewusst, die man nicht machen wollte (z. B. »Wir wollen auf keinen Fall deren Häuser zurückhaben«),<sup>36</sup> zugleich gab man jedoch die wenig dienliche Ansage aus, Mitarbeiter »sollten freundlicher sein, wenn sie versuchen überfällige Zahlungen einzuholen.« Es gab die ganze Zeit über Zeichen dafür, dass Fehler gemacht wurden, die man bei der WaMu

\* Die englischen Begriffe *mindful* bzw. *Mindfulness* werden hier und im Folgenden überwiegend mit *achtsam* bzw. *Achtsamkeit* wiedergegeben, A. d. Ü.

\*\* Das Akronym FSORE, das die Autoren im Folgenden häufiger verwenden werden, steht für die englischen Begriffe *Failure, Simplification, Operations, Resilience, Expertise*, A. d. Ü.

nicht machen wollte. Es gab Zeichen dafür, dass es immer häufiger vorkommen konnte, dass Kreditnehmer mehr Geld auf ihr Haus aufnahmen als ihre Häuser wert waren (ihnen stand das Wasser gewöhnlich bis zum Hals). Zudem nahm das Spekulationsgeschäft mit Einfamilienhäusern in Form von Darlehen für nicht selbstbewohntes Wohneigentum zu. Solche Darlehen sind riskant, weil die Kreditnehmer die Häuser oft bei den ersten Anzeichen von Schwierigkeiten abstoßen. Zugegeben, der Kreditnehmer verliert dabei Geld, aber, wie heißt es so schön, »Bei Gefahr ist der erste Verlust der beste.«<sup>37</sup> Steigt man aus, solange der Schaden klein ist, vermeidet man wenigstens gutes Geld in eine schlechte Anlage zu stecken. Intern stieg bei der WaMu der Druck, Darlehen, die Gefahr liefen, nicht bedient zu werden, an Investoren zu verkaufen, bevor der Markt herausfinden würde, dass diese »gekippt« waren.<sup>38</sup> Bis Juni 2007 hatten die notleidenden Kredite um 45 Prozent zugenommen. Kredite im Wert von 1,7 Milliarden US-Dollar waren überfällig und weitere 750 Millionen US-Dollar steckten in Liegenschaften, für die Zwangsvollstreckungsverfahren liefen.<sup>39</sup>

Die Gruppe in der WaMu, die sich vielleicht am wahrscheinlichsten auf Fehler konzentrieren würde, ob sie das nun wollte oder nicht, war die Abteilung für Investor Relations. Die Mitarbeiter dieser Abteilung müssen schließlich »schlechte Nachrichten gut verkaufen.«<sup>40</sup> Der Ärger der Investoren entlud sich in der Regel über ihre Telefone. Als das Missmanagement bei der WaMu immer deutlicher wurde, gab es immer mehr ärgerliche Anrufe bei Investor Relations.<sup>41</sup> Bloße Frustrationen, ein schwaches Signal für Probleme, wurden von wütenden Tiraden abgelöst, ein erheblich stärkeres Signal für Schwierigkeiten. Aber die Tiraden kamen zu spät, um die Zuverlässigkeit noch zu verbessern.

**Abneigung gegen Vereinfachungen** Eine andere Spielart, wie HROs das Unerwartete managen, ergibt sich aus ihrer reservierten Haltung, was Vereinfachungen betrifft. Natürlich stimmt es, dass man sich auf einige Schlüsselprobleme und Schlüsselindikatoren konzentrieren muss, wenn eine koordinierte Aktivität erfolgreich sein soll. Ebenso richtig ist jedoch, dass weniger Vereinfachung ermöglicht, anhand von mehr Einzelheiten zu erkennen, wodurch das Unerwartete ausgelöst werden könnte. HROs unternehmen wohlüberlegte Schritte, um ein vollständigeres und nuancierteres Bild davon zu erhalten, womit sie konfrontiert sind und was das für sie bedeutet.

Eine äußerst kostspielige Vereinfachung trat bei der WaMu auf, als Manager sämtliche Kreditnehmer ähnlich behandelten und es versäumten zu realisieren, dass Subprime-Kreditnehmer anders sind. Sie müssen beispielsweise erinnert werden, bevor sie eine Zahlung leisten.<sup>42</sup> Zu Vereinfachung kam es auch im Jahr

---

\* Die im Zusammenhang mit Finanzgeschäften häufig benutzte englische Redewendung, die die Autoren hier aufgreifen, lautet »Your first loss is the best loss when you are in danger.«, A. d. Ü.

2008, als CEO Killinger Banken pauschal in zwei Kategorien einteilte, die »irrationalen Hypothekenfinanzierer« (Banken, die nichts anderes machen als Hypotheken zu vergeben) und die, die nicht »irrational« waren. Obwohl die WaMu aufgrund ihrer eskalierenden Belastung durch notleidende Hypothekenkredite ein perfektes Beispiel für die »irrationale« Kategorie abgab, glaubte Killinger, die WaMu sei kein irrationaler Hypothekenfinanzierer, weil sie ja auch im Privatkundengeschäft tätig war (wenn auch in geringerem Ausmaß).<sup>43</sup>

Die Haltung der WaMu, das Subprime-Geschäft als Kerngeschäftsbereich zu betrachten, veranlasste die Bank qualifizierte und weniger qualifizierte Kreditnehmer in einen Topf zu werfen. Diese Vereinfachung erhöhte die Wahrscheinlichkeit, dass die Bank zu einem »Predatory Lender«<sup>44</sup> würde. Für die Manager lag nun mehr Anreiz darin, qualifizierte Käufer für die deutlich lukrativeren Subprime-Darlehen zu gewinnen, als darin, ihnen eine reguläre Hypothek zu verkaufen. Wann immer Killinger im Vorstand Warnungen aussprach, benutzte er dabei doch nie das Wort *Blase*, als er den Immobilienmarkt beschrieb.<sup>45</sup> Ganz im Gegensatz zu Chief Risk Officer Jim Vanasek, der 2004 ein Memo an sein Underwriting- und Genehmigungs-Team schickte, in dem die Mitarbeiter aufgefordert wurden, angesichts der weiter auf unhaltbare Niveaus steigenden Immobilienpreise sehr viel konservativer zu agieren: »Es gab so viele Warnungen vor einer Immobilienblase, dass wir jetzt alle dazu tendieren, sie zu ignorieren, bloß weil bisher nichts passiert ist.«<sup>46</sup>

Zudem tendierte die WaMu auch noch dazu, alle ihre Subprime-Kreditnehmer in einen Topf zu werfen. Diese Vereinfachung verschleierte eine Reihe gefährlicher Details. Kevin Jenne, ein Marktforschungsmanager, zeichnete Interviews mit risikoreichen Kreditnehmern (z. B. Leuten, die ihre Darlehen nicht zurückzahlten) auf Video auf. Das von ihm gesammelte umfangreiche Video-Material umfasste eine Laufzeit von 80 Stunden.<sup>47</sup> Was er wieder und wieder feststellte, war, dass Kreditnehmer keinesfalls klar sahen und keine Ahnung hatten, wie ihre Option der variabel verzinslichen Darlehen (Option Adjustable-Rate Mortgages, ARMs) eigentlich funktionierte (z. B. »Also, heißt das jetzt, dieser kleine monatliche Betrag, das ist wie viel wir zahlen, oder?«).<sup>48</sup> Tatsächlich handelte es sich bei den Krediten um Tilgungsdarlehen mit negativer Amortisation. Wenn sich ein Kreditnehmer für die niedrigste Tilgungsrate entschieden hatte, Option 4 (»Mindestrate«), deckte dieser Betrag nur einen Teil der Zinsen und den Darlehensbetrag überhaupt nicht ab, und der verbleibende Betrag der unbezahlten Zinsen wurde auf den Darlehensbetrag aufaddiert.<sup>49</sup> Während die Risikomanager diese Darlehen als Verbindlichkeiten einstufte, wurden sie von den Rechnungsprüfern als Vermögenswerte behandelt.<sup>50</sup> Und die Zahlungen konnten bei der Option ARM immerhin von 800 US-Dollar im Monat auf 3.000 US-Dollar im Monat in die Höhe schnellen.<sup>51</sup>

\* Also zu einem am Markt extrem aggressiv auftretendem Kreditanbieter, A. d. Ü.

**Sensibilität für betriebliche Abläufe** Der Blick auf das große Ganze meint in HROs nicht nur strategische, sondern auch operative Aspekte. Anomalien werden bemerkt, während man sie noch zurückverfolgen kann und sie noch isoliert und behoben werden können. Das Prinzip Sensibilität für betriebliche Abläufe hat mit der Arbeit selbst zu tun, damit, zu sehen, was genau wir eigentlich machen, und zwar unabhängig von Intentionen, Designs und Plänen. Unterschiede bei der Sensibilität werden beispielsweise bei der Interpretation von Closed Calls\* evident. Wenn diese Vorfälle als Gefahr unter dem Deckmantel von Sicherheit interpretiert werden, nimmt die Zuverlässigkeit der Leistung in der Regel zu. Werden sie dagegen als Sicherheit unter dem Deckmantel von Gefahr interpretiert, nimmt sie ab. Beide Interpretationen sind sensibel dafür, was gerade passiert, aber sie unterscheiden sich wesentlich in ihrem Verständnis, was das operative Risiko und den Kontext angeht. Arbeitsabläufe sind immer dann besonderer Gefahr ausgesetzt, wenn ihre Verlässlichkeit überschätzt wird. Wenn Menschen einen Beinahe-Unfall als Erfolg betrachten, bestärkt sie dies in ihrem Glauben, dass die laufenden Betriebsabläufe ausreichen, um unbeabsichtigte Folgen zu verhindern.

Der Eifer, mit dem das Topmanagement Unternehmen aufkaufte, wirkte sich auf die betrieblichen Abläufe der WaMu negativ aus. Der CEO wollte aus WaMu »einen Kategorie-Killer« machen (z. B. den Walmart im Bankwesen).<sup>52</sup> Das hätte eine plausible Strategie sein können, hätte die WaMu die Unternehmen, die sie aufkaufte, nicht vernachlässigt.<sup>53</sup> Die höchste Priorität lag jedoch darauf, noch mehr Darlehen zu verkaufen und nicht darauf, Systeme zu integrieren. Zum Beispiel wurden Daten gelöscht, um Platz für neue Daten zu schaffen. Und die Daten wurden auch nicht an einem Ort zentral zusammengeführt.<sup>54</sup> Bezahlte Tilgungsraten z. B. wurden in Schachteln aufbewahrt und nicht erfasst. Kunden, die regelmäßig zahlten, behandelte man in der Folge so, als wären sie mit ihren Raten im Rückstand.<sup>55</sup> Wer rechtzeitig zahlte, bekam Mahngebühren aufgeschlagen. Hunderte von Kunden beschwerten sich darüber, dass die Bank nicht nur ihre Rückzahlungen verloren habe, sondern für ihre Fehler auch noch Mahngebühren verlangte. Das Bankpersonal indessen tendierte dazu, die Fehler herunterzuspielen, in dem man erklärte, man sehe »nichts weiter als Fehler, wie sie von Zeit zu Zeit in den Abläufen eines jeden Unternehmens vorkommen.«<sup>56</sup>

Das Management kam mit der Verschmelzung der Underwriting-Abläufe<sup>57</sup> und der Zahlungsserviceysteme der aufgekauften Firmen nur schleppend voran. Eine genauere Betrachtung des Underwriting-Prozesses beförderte zahlreiche Vorgänge zu Tage, bei denen man sich auf angebliche Einkommensangaben verlassen hatte, ebenso wie fehlerhafte Unterschriften, Unterlagen, bei denen Bereiche mit Korrekturflüssigkeit abgedeckt worden waren, und Darlehen in voller Höhe

---

\* Situationen, die gerade noch gut gegangen sind, A. d. Ü.