

# Forum Alpbach 2018:

## Innovation/Zukunftsfähigkeit durch Diversität und Resilienz

**Das Generalthema vom Forum Alpbach 2018 „Diversität & Resilienz“ - diskutiert in den Bereichen Bildung, Gesundheit, Technologie, Wirtschaft, Recht und Finanzen - brachte eine klare Botschaft: Innovation/Zukunftsfähigkeit braucht das Zusammenwirken von Diversität & Resilienz. Die Förderung von Frauenkarrieren spielt dabei eine zentrale Rolle.**

Autorin: Sabine Seidler, EB projektmanagement GmbH

### **Anpassungsdruck und Aufbruch zu einer unvorhersehbaren Zukunft**

Das „Sturmtief“ des tief greifenden, radikalen Wandels - gekennzeichnet durch Krisen wie Wirtschaftskrise, Finanzkrise, Klimakrise, Energiekrise, Gesellschaftskrise - hat uns erreicht. Die großen Treiber sind Klimawandel, Ressourcenknappheit, Komplexität der globalen Vernetztheit und eine die Welt durchdringende Technologisierung. Unsere „sicheren Biotope“ geraten durch Verengung von Ressourcen immer stärker unter Anpassungsdruck. Zur Krisen-

**Eine Krise hat gleichzeitig auch immer eine innovative kreative Dimension**

bewältigung sind Widerstandsressourcen (Resilienz) notwendig, wobei eine Krise auch immer eine innovative kreative Dimension hat.



Im Reflex auf diesen steigenden Druck werden meist die vorhersehbaren Anteile der Zukunft adressiert, d.h. es wird versucht Antworten auf vorhersehbare Fragen zu finden. Beispiel: Ös-

terreich hat einen Fachkräftemangel und benötigt daher verstärkt eine Ausbildung in MINT-Fächern. Hingegen kaum adressiert - weil unsicher und damit unpopulär - wird das Finden von Antworten auf Fragen, die wir noch nicht kennen. Beispiel: Mars-Besiedelung ab 2025. In Silicon Valley werden Antworten gesucht, deren Fragen noch niemand kennt. Warum? Weil man dadurch Lösungen generiert auf Fragen, die man bisher noch gar nicht gestellt hat. Das bringt Innovation.

**Fragen nach den unvorhersehbaren Anteilen der Zukunft sind meist unpopulär, weil sie Unsicherheit erhöhen**

Auch beim Klimawandel gilt: Niemand könne heute schon erahnen, welche Arten und Sorten mit den durch den Klimawandel veränderten Verhältnissen am besten zurechtkommen werden. Genau diese unvorhersehbaren Anteile der Zukunft bringt das Thema Diversität ins Spiel: „Denn umso mehr Verschiedene (Diversität) es gibt, umso mehr wird Eine oder Einer dabei sein, der die Antwort kennt auf die Fragen die wir noch nicht kennen“, so Gene-

tiker Markus Hengstschläger beim Forum Alpbach.



Und damit kommt auch gleich das Thema Resilienz mit ins Spiel: „denn diese Systeme haben auch die höchste Überlebensfähigkeit - denn mit jeder Antwort die wir auf eine Frage haben, die wir vorher nicht kannten, wird das System resilienter“, so Hengstschläger.

## Diversität und Resilienz - die beiden Superkräfte

In gewisser Weise macht es uns die Natur vor: Je vielfältiger ein Ökosystem ist, desto leichter kann es sich an geänderte Umstände anpassen, umso widerstandsfähiger ist es gegen Störungen und umso eher geht es sogar gestärkt aus einer Problemsituation heraus. In diesem Systemverhalten stecken die beiden Kernbegriffe Diversität und Resilienz.

Im Gegensatz zum Öko-System wird jedoch - sobald der Mensch ins Spiel kommt - die Sache wesentlich komplizierter. Durch seine Reflexionsfähigkeit wird der Mensch zum Akteur und kann sogar das gesamte System gestalten (zumindest einige wichtige Rahmenbedingungen).

Von der Ökologie kann man aber noch eine zweite Lehre ziehen: Störungen von außen kann man nicht verhindern, ein funktionierendes System kann aber aus ihnen lernen und ist so späteren großen Störungen nicht schutzlos ausgeliefert. Noch mehr: Wenn man alle kleinen Störungen zu verhindern trachtet, wird die Anfälligkeit für große Katastrophen umso größer. Das gilt auch für die Probleme, die eine Erhö-

hung der Diversität manchmal mit sich bringt.



Mit beiden Themen - Diversität und Resilienz - beschäftigen sich schon seit langem unterschiedliche Disziplinen, wie Humanwissenschaften, Neurowissenschaften, Technologie, Ökologie, Ökonomie und Organisationsforschung.

- ▶ **Diversität** meint dabei Vielfalt und Unterschiedlichkeit auf allen Ebenen: von Individuen mit unterschiedlichen Eigenschaften über Gruppen vielfältigster Zusammensetzung bis hin zu Gesellschaftssystemen.
- ▶ **Resilienz** - abgeleitet von lateinischen „resilire“ für „zurückspringen“ oder „abprallen“ meint die Fähigkeit eines Systems Störungen zu überstehen, Krisen zu bewältigen und daraus noch zu lernen.

Diversität und Resilienz fließen mittlerweile interdisziplinär auch immer stärker ineinander und wurden beim diesjährigen Forum Alpbach sogar als die beiden „Superkräfte“ bezeichnet, da über Diversität und Resilienz die Herausforderungen einer unbekannteren Zukunft besser gemeistert werden können. Gefördert werden Diversität und Resilienz in Unternehmen - so waren sich die meisten Vortragenden einig - vor allem über Kooperationen, Internationalität, Branchenmix, Gleichstellung in Führungsfunktionen und inklusiven Kulturen. Resilienz sei dabei auch eine völlig neue Art über

**Im Kern geht es darum aus der Vielfalt zu schöpfen und an Krisen zu wachsen**

die Zukunft nachzudenken.

## Zurückspringen - wohin? Der evolutionäre Resilienzansatz

Der Resilienz-Ansatz den beispielsweise Prof.in Simin Davoudi, GURU - Global Urban Research Unit, Universität Newcastle vertritt nennt sich evolutionäre Resilienz. Aus der Komplexitätsforschung kommend, erkennt die evolutionäre Resilienz an, dass Unwissenheit, Unvorhersehbarkeit und Unsicherheit „normal“ sind. Es kommt auch nicht darauf an, Unwissenheit zu beseitigen, sondern sich an eine Zukunft anzupassen, die wir noch nicht kennen. Wir wissen nicht was auf uns zukommt. Im Gegensatz zum populistischen Resilienzdiskurs lenken wir dabei den Fokus auf Transformabilität, auf die Fähigkeit zur Veränderung. Eine Krise ist immer eine Chance, einen vorherigen Zustand zu verbessern, statt in diesen vorhergehenden Zustand zurückspringen zu wollen. So scheint es auf dem Weg in eine ungewisse Zukunft bei der Suche nach Lösungsansätzen günstig zu sein, nicht nur auf gut bekanntes, sondern vor allem auf noch unbekanntes Lösungspotenzial der Vielfalt/Diversität zu setzen. Denn Menschen

**Vielfalt/Diversität kann Türen öffnen, um aus selbst gebauten und eingefahrenen Gedankenkonstruktionen zu entkommen**

können uns in ihrer Vielfalt/Diversität Türen öffnen, um aus unseren selbst gebauten und eingefahrenen Gedankenkonstruktionen (der Hirnforscher Gerald Hüther nennt sie die „Neurobiologischen Autobahnen“) zu entkommen. Sie zeigen uns aber auch, dass sich in einer Welt von Verbundenheit / Connectedness nichts auf Dauer ausschließen lässt.

Bei Menschen führt der Weg in das Unbekannte jedoch häufig zu einem psychologisch bedingten ansteigenden Komplexitätsempfinden. Dies kann von einer allgemeinen Überforderung,

bis hin zu einem Gefühl der Ohnmacht und zum Erleben einer tief greifenden Kontroll- und Systemkrise führen. Das häufig daraus resultierende Empfinden, im System „funktionieren zu müssen“, kann zu massiven physischen und psychischen Belastungen bis hin zum „Ausbrennen“ (Burn-out) führen.

**Der Weg in das Unbekannte führt häufig zu einem psychologisch bedingten ansteigenden Komplexitätsempfinden**



Bis 2020 wird das Krankheitsbild „Depression“ laut WHO bei der weltweiten Krankheitsbelastung auf Rang 2 stehen und in Österreich kämpft etwa jede/r Fünfte mit der Zivilisationskrankheit „Burn-out“. Um unter solchen Bedingungen Systemzusammenbrüche zu verhindern und die Lebens- und Entwicklungsfähigkeit von Systemen (Personen, Teams, Abteilungen, Organisationen etc.) zu unterstützen, braucht es resilientes Vorgehen. Resilienz wurde auch in Verbindung mit Highly Reliable Organizations von den beiden Professoren Karl E. Weick und Kathleen M. Sutcliffe erforscht. Sie zeigen in ihrem Buch „Das Unerwartete managen: Wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen“ auf, dass organisationale Resilienz bei Hochverfügbarkeitsorganisationen (Atomkraftwerke, Feuerbrigaden etc.) entscheidend ist, um Krisen zu meistern bzw. nicht entstehen zu lassen. Resilienz hat damit immer zwei Pole: Robustheit und Agilität (Wandlungsfähigkeit). So stellt Resilienz einerseits

einen bedeutenden Faktor dar um beispielsweise anhaltenden Stress bei der Arbeit und damit auch Depressionen entgegenzuwirken und andererseits Agilität, um sich als System weiterentwickeln und erneuern zu können.

## Gender & Diversity of Thoughts

In Zeiten wie diesen wo wir langsam erahnen können, dass wir uns auf den Weg machen müssen um Antworten zu finden, deren Fragen wir noch nicht kennen, können sogenannte „geschlossene Systeme“ - wo sich die Gleichen zu den Gleichen gesellen - zum Risiko werden. Beispiele wie Fukushima zeigen, dass tiefe soziale Mechanismen, vorherrschende Paradigmen und Ideologien mit darin sozialisierten Menschen, deren selektive Wahrnehmung Risikofaktoren schlicht ausblenden zu Katastrophen und Krisen führen können. Man glaubt wirtschaftlich und rational zu handeln und führt sein System geradewegs in die Krise.

**„Geschlossene Systeme“ - wo sich die Gleichen zu den Gleichen gesellen - werden zum Risiko**

So hat auch der Organisationsforscher Karl Weick vor 20 Jahren eine Studie veröffentlicht, dass Dutzende Feuerwehrmänner bei einem Waldbrand gestorben sind, weil sie aufgrund der schweren Lasten die sie tragen mussten zu langsam gelaufen sind. Sie haben aufgrund ihrer Sozialisation „Feuerwehrmänner würden nie ihre Ausrüstung aufgeben“ den Ballast nicht von sich geworfen.

Und auch eine Studie über die Finanzkrise 2008 kommt zu dem Schluss, dass mangelnde Diversität in den IWF-Entscheidungsgremien Hauptursache für diese Krise waren: die bestausgebildetsten Männer aus Eliteinstituten aus der westlichen Welt, die alle ähnlich dachten. Nach der Studie kam der IWF zum Ergebnis die Gremi-

en in Zukunft vielfältiger zu gestalten, um unterschiedliche Sichtweisen, um Komplexität besser abbilden zu können und um zu besseren Entscheidungen zu kommen.

Der Vorarlberger Zukunftsforscher Klaus Kofler bringt es auf den Punkt: Will man Innovation und damit Zukunftsfähigkeit in einer digitalen Welt fördern muss man radikal neu denken. Dazu braucht es aber neue Zugänge die nicht aus alten hierarchisch-männlichen Denkmustern generiert werden können. Das Denken der Frau ist gefragt.

**Frauen bringen eine wesentliche Facette in die Zukunftsfähigkeit ein**

Frauen bringen eine wesentliche Facette in die Zukunftsfähigkeit ein. Zusammen sind Männer und Frauen zukunftsfähiger, da sie unterschiedliche Kompetenzen für die Komplexitätsbewältigung mitbringen. Hier sind Unternehmen gefragt, diese Kompetenzen aufzubauen und gezielt Frauenkarrieren zu unterstützen.

Wobei für Juliet Bourke, Diversity and Inclusion Beraterin von Deloitte Australia, Gender Diversität nur ein Aspekt für Varietät von Organisationen ist, d.h. Diversität nach Alter, Geschlecht, kulturellem Hintergrund etc. ist ein notwendiger aber nicht hinreichender Faktor. Es müsse jeglicher Unterschied wertgeschätzt werden, denn gemischte Teams sind effizienter und haben die besseren Lösungen.



Und die Frage woher Innovation kommt, hängt immer mit der Frage zu-

sammen wie offen sind wir Individuen – in Hinblick auf Varietät – und wie hoch ist unsere Integrationsfähigkeit. Denn um nachhaltige Innovationen sicherzustellen, brauchen wir mehr integrative Fähigkeiten.

Man könne auch keine einfachen Schlüsse ziehen, denn die Effekte von Diversität sind indirekt. Wenn beispielsweise eine Gruppe ausgeglichen ist, verändern die Teilnehmer/innen

**Wandel von der üblichen Gender Debatte in Richtung „Diversity of Thoughts“**

ihre Art zu interagieren. Sie sind eher bereit, Informationen zu teilen und das Gespräch an den nächsten weiter zu geben. Das verändert wiederum das Ergebnis. Auch im Management braucht es Leute, die unterschiedlich denken und nicht nur solche, die ähnlich ticken. Mitarbeiter/innen mit unterschiedlichen Erfahrungen kommen zu besseren Lösungen. Damit vollzieht sich auch ein Wandel von der üblichen Gender Debatte in Richtung „Diversity of Thoughts“, eine Art kognitiver Diversität: Wie kann ich Probleme durch das Einfließenlassen unterschiedlicher Perspektiven lösen?



Bourke räumt auch mit einem Vorurteil auf: dass sich Frauen in reinen Frauengruppen wohler fühlen. Und Männer in reinen Männergruppen. Sie zitiert eine Studie der Großbank Credit Suisse: Gleichgeschlechtliche Gruppen würden in ein Verhalten verfallen, das

an stammesähnliche Strukturen erinnert. Das mag sich im ersten Moment angenehm anfühlen. Aber es kann schnell unangenehm werden, wenn man eine andere Meinung hat als der Rest der Gruppe. Menschen fühlen sich in gemischten Gruppen sicherer. Und die Ergebnisse sind besser.

Thomas Sattelberger, ehemaliger Personalvorstand bei der Deutschen Telekom AG, plädiert dafür Diversity nicht nur aus der personalistischen Sicht in der es um Fairness und Chancengleichheit geht wahrzunehmen, sondern auch aus einer Organisationsicht, die die Frage adressiert: Wie vielschichtig muss eine Organisation aufgestellt sein um den Herausforderungen gewachsen zu sein? Diese Sichtweise unterstützt auch die Forderung nach gemischten (Führungs-)Teams. Unternehmenskulturen profitieren von Gender Diversity.

**Diversität ist letztlich eine Kulturfrage. Jeder Unterschied müsse wertgeschätzt werden**

Dabei ginge es auch verstärkt darum einen neuen Mind Set, eine Kultur der Diversität zu etablieren, die letztendlich das Unternehmen in seiner Wettbewerbsfähigkeit stärkt.

### 10 TIPPS ZUR STEIGERUNG DER DIVERSITÄTS-, RESILIENZ- UND INNOVATIONSKULTUR

Es gibt mittlerweile zahlreiche Studien, die den Zusammenhang bestätigen, dass zunehmende Diversität zunehmende Innovation auslöst und darüber hinaus auch die Einnahmen von Unternehmen steigen. Was können Sie tun, um in Ihrem Unternehmen die Diversitäts-, Resilienz- und Innovationskultur zu verbessern:

▶ **Investieren Sie in Vernetztes Denken und Systemwissen**  
Produkte werden immer stärker

individualisiert, was wiederum einen hohen Grad an Standardisierung (Kommunikation der Daten miteinander) und Flexibilität erfordert. Die Qualifikationen der Menschen wird sich weg vom Detailwissen hin zu einem vernetzten Denken, sprich „Systemwissen“, entwickeln. Die systemische Leistung wird dabei im Team erbracht.

▶ **Fördern Sie Diversität, Interdisziplinarität und Teamarbeit**  
Sich erneuernde selbstorganisierende Systeme und die damit verbundenen komplexen Problemstellungen sind gekennzeichnet durch eine Zunahme von Teamarbeit und inter- und transdisziplinärer Arbeit. Durch diese Art der Diversität erhöhen sich auch Copying Strategien und damit die Resilienz. Unterstützen Sie Frauenkarrieren und achten Sie auf eine Gender Balance in Ihren Teams. Laden Sie auch Querdenker/innen wie bspw. Philosophen/innen und Künstler/innen ein.

▶ **Setzen Sie auf Kooperation und Vertrauen**  
Vernetztheit, Kooperation und Vertrauen sind Grundvoraussetzungen, um Komplexität bewältigen zu können. Vertrauen macht Sie im Wettbewerb auch schneller. Versuchen Sie als Führungskraft auch anderen Raum geben, sich selbst stärker zurückzunehmen und stärker in einen Frage- und Zuhörmodus zu kommen.

▶ **Machen Sie Lust auf Mut und Verantwortung**  
Wenn es um Diversität geht haben wir häufig das Problem, das wir oft nicht den Mut haben loszugehen. Mut und Verantwortung wird aber benötigt, um nachhaltig aus dem „Silo- Denken“ auszusteigen.

▶ **Etablieren Sie eine Kultur des Scheiterns**

Wir lernen aus Fehlern. Wenn wir etwas Neues erschaffen wollen müssen wir auch scheitern können. Resilienz kann uns dabei helfen um mit Fehlschlägen besser umgehen zu können und Innovation voranzutreiben

▶ **Fördern Sie (Selbst-)Reflexion und Feedback**

Eine selbstreflexive Gesellschaft, die Diversität als Bedingungen für Innovation und das Unbestimmte, Unerwartete und Ambivalente als kreativen Motor versteht, entdeckt zukünftige Potenziale eher in der Erfindung denn in Reproduktion, Sicherheit und Kontrolle. Frage: Wie gelingt es uns positives und verstärkendes Feedback hinauszubringen?

▶ **Schaffen Sie agile Unternehmenskulturen**

Unternehmen sind lebendige Organismen in komplexen und agilen Spannungsfeldern. Allerdings steckt das Management häufig noch in linearen Denk- und Handlungsmustern von gestern. Fördern Sie eine achtsame agile Haltung und arbeiten Sie in kleinen Teams. Erhöhen Sie die Experimentierfreudigkeit. Stellen Sie Raum, Zeit und Prozesse zur Verfügung. Schaffen Sie Souveränität im Arbeiten.

▶ **Erhöhen Sie Ihre Prognosefähigkeiten**

Resilienz beruht darauf, Sicherheitspolster einzubauen, anstatt

am Limit zu operieren, setzt auf gute Prognose-Fähigkeiten. Und es bedarf einer gesunden Portion Zweckpessimismus, die dafür sorgt, dass man auf alle Eventualitäten vorbereitet ist.

▶ **Fördern Sie das Durchbrechen unsichtbarer hierarchischer Barrieren**

Resilienz und Innovation wird auch häufig verhindert durch einschränkende Muster und Wahrnehmungen. Galt bisher die Frage: Wie kann ich mich integrieren in unsichtbare Regeln der Hierarchie, gilt es diese jetzt bewusst auch zu durchbrechen. Hier gilt es auszuloten: Wo schränken wir unsere Gedanken ein? Machen Sie sich die Wirkungsmechanismen gläserner Decken bewusst, um diese auch durchbrechen zu können.

▶ **Starten Sie mit einer guten Frage in den Tag**

Was wäre eine gute Frage mit der man in den Tag starten könnte? Beispiel: „Welcher Bedarf wird momentan in unserem Unternehmen nicht abgedeckt und mit welchem einzigartigen Ansatz kann ich diesen Bedarf abdecken?“

**ZU GUTER LETZT EIN**

**WEITERER TIPP:**

Bedenken Sie, dass es Expertinnen und Experten gibt, die Unternehmen dabei unterstützen, Gender Diversity zu fördern.

Aktuell können sich Unternehmen, die in Österreich (Ausnahme Burgenland) ansässig sind, professionelle Beratung und Begleitung zu 100% fördern lassen.

Unter dem Titel „Gender Career Management“ finanziert der Europäische Sozialfonds sowie das Bundesministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Konsumentenschutz diese Initiative.

**INTERESSIERT?**

Dann wenden Sie sich an:

**EBprojektmanagement GmbH**

Tirolerstrasse 6/2, 9500 Villach

**Mag.a Elke Beneke, MBA**

[e.beneke@eb-projektmanagement.at](mailto:e.beneke@eb-projektmanagement.at)

0676 3176101

**Mag.a Dr.in Sabine Seidler**

[s.seidler@eb-projektmanagement.at](mailto:s.seidler@eb-projektmanagement.at)

0664 4509513

**WEBTIPP**

[www.gendercareermanagement .at](http://www.gendercareermanagement.at)

Das Projekt wird von der ARGE Gender Career Management GnbR (ÖGUT GmbH, EB projektmanagement GmbH und VFQ Gesellschaft für Frauen und Qualifikation mbH) umgesetzt und vom Bundesministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Konsumentenschutz (BMASGK) und dem Europäischen Sozialfonds (ESF) in der IP Gleichstellung finanziert.



**Bundesministerium**  
Arbeit, Soziales, Gesundheit  
und Konsumentenschutz

