Michael Reiss

Balanced Resilience Learning

Ein Modell zur ausgewogenen Nutzung des Lernpotenzials guter und schlechter Practices

Um aus den Erfahrungen anderer zu lernen, sind Best Practices allein nicht immer ausreichend. Es muss eine Balance zwischen positiven und negativen Beispielen gefunden werden, um – den Blick immer nach oben gerichtet – auch vor Abstürzen gefeit zu sein.

Foto: Daniel Stricker/Pixelio

Beim Lernen am Modell handelt es sich um einen unverzichtbaren Baustein des Wissens-, Ideen- und Innovationsmanagements. Allerdings sind die dominierenden Ansätze des Best Practice Learning unausgewogen und unrealistisch: Sie fokussieren einseitig die Chancen auf Excellence und vernachlässigen die Resilience, das heißt zu lernen, wie man mit den Misserfolgsrisiken umgeht. Für mehr Ausgewogenheit von Chancen- und Risikofokus kann hier ein Balanced Resilience Learning sorgen. Dieser Ansatz nutzt sowohl das Potenzial der guten als auch der schlechten Practices mit Blick auf einen nachhaltigen Lernerfolg.

Das Lernen am Modell repräsentiert eine universell eingesetzte und wissenschaftlich fundierte Lernstrategie. Sie wird unter den Bezeichnungen Best oder Good Practice Learning, Modell-Lernen, stellvertretendes Lernen, Lernen vom Vorbild bzw. Lernen aus Erfolgsstories praktiziert. Die Lernstrategie basiert durchweg auf zwei Rollen, zum einen dem Lerner und zum anderen der Practice bzw. dem Modell. Dabei kann es sich bei beiden um Personen, Abteilungen oder Organisationen handeln. Mitunter treten zusätzlich Intermediäre auf, die die Practices für den Lerner ausfindig machen. Der Lerner lernt nicht aus eigenen, sondern aus fremden Erfahrungen, wobei die Modelle durchaus aus Abteilungen oder Geschäftsbereichen desselben Konzerns stammen können. Das Lernen von Practices ergänzt den Mix an Lernstrategien, in dem sich auch das Lernen durch Tun, das Lernen durch Testen und das Lernen im Modell befinden (Abbildung 1). Welche Tauglichkeit das Lernen am Modell konkret besitzt, lässt sich auf vier Prüfständen ermitteln:

Navigationsleistung: Das „Learning from Practices“ informiert den Lernenden sehr konkret und anschaulich über Wege, die andere Akteure zur Lösung von Problemen bereits gegangen sind. Die Navigationsfunktion umfasst zwei Stufen, die sich plakativ als „Kapieren“ und „Kopieren“ umschreiben lassen: Durch die Intelligence-Funktion eines Modell-Lernens wird der Lerner über die kritischen Variablen für die Lösung von Problemen informiert. Mit der Intervention-Funktion wird dem Lerner die Möglichkeit eröffnet, in die Genese der eigenen Performance einzugreifen, indem er die eigenen Prozesse an den Gegebenheiten beim Modell ausrichtet. Einschränkungen in der Orientierungsleistung des Modell-Lernens resultieren aus der mangelnden Vergleichbarkeit von Modell und Lerner. Ist sie – wie in der Realität typisch – nicht ausreichend gegeben, lassen sich die Lessons Learned beim Vorbild nicht oder nur sehr eingeschränkt auf den Lerner transferieren.

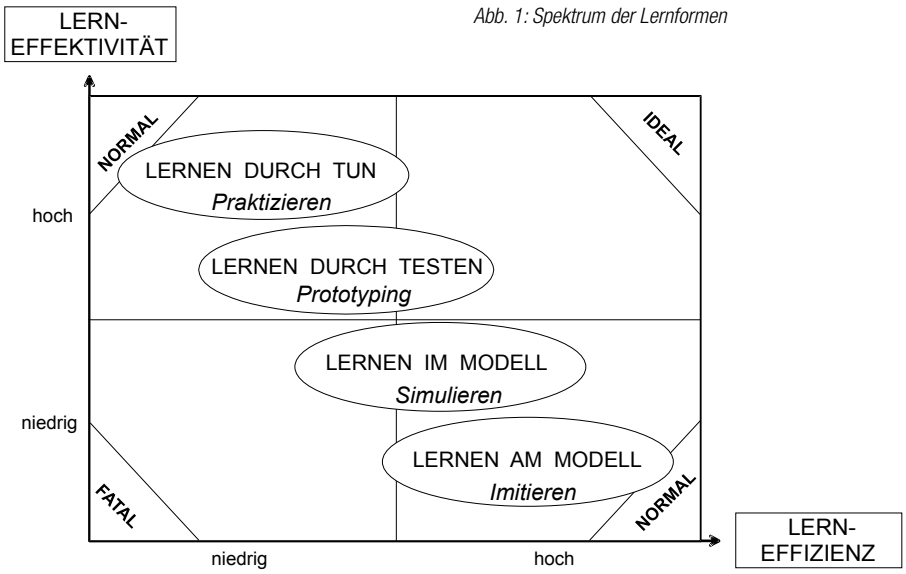
Ausgewogenheit: Die Mainstream-Konzepte im Modell-Lernen sind einseitig konzipiert: Sie informieren vornehmlich über die Chancen einer Performance-Verbesserung, propagieren also nur die Katalysatoren des Erfolgs. Sie ignorieren jedoch die Risiken, die angesichts der bestehenden Unsicherheiten und des begrenzten Wissens mit allen Lernprozessen einhergehen und sich in negativen Überraschungen, Restriktionen und Barrieren niederschlagen. Mit solchen Risikofaktoren muss man beim Lernen in Gestalt einer Exploration neuer Betätigungsfelder intensiver rechnen als bei der Exploitation bekannter Betätigungsfelder. Gerade das Best Practice Learning zeichnet sich durch einen einseitigen Chancen-Bias aus.

Realistik: Als das dominante Leitbild für das Modell-Learning hat sich das Best Practice Learning herauskristallisiert, also das Lernen von sehr erfolgreichen Vorbildern. Sie werden meist über ein Benchmarking ermittelt oder repräsentieren die Elite in Rankings. „Realistik“ im Modell-Lernen darf dabei nicht als Lernen am Normalfall oder Durchschnitt fehlinterpretiert werden. Bei den Practices handelt es sich nicht um verbreitete Standard-Practices, anhand derer man feststellen kann, ob man im Trend liegt. Practices sind vielmehr Ausnahmefälle. Die Orientierung an einer Mittelmäßigkeit ist also nicht das Anliegen des Modell-Lernens. Aus methodischer Perspektive hängt die Realistik entscheidend vom Kaliber und von der Konfiguration der Population ab, aus der die Practice ermittelt wird. Hier generieren global konfigurierte Grundgesamtheiten mehr Realistik als nationale oder lokale.

Bezüglich des Best Practice Learning sind aus zwei Gründen Zweifel an der Realistik des zugrunde liegenden hohen Anspruchsniveaus angebracht: Zum einen bleibt die Kontextabhängigkeit der jeweiligen (guten oder schlechten) Performance unberücksichtigt. Häufig sind die Rahmenbedingungen beim Lernenden nicht so günstig wie beim Modell. Zum anderen ist die implizite Prämisse des Best Practice Learning, dass es den durch die Practice repräsentierten „One Best Way“ zur Lösung eines Problems gibt, in der Regel nicht erfüllt.

Effizienz: Eine Lernstrategie muss nicht nur effektiv, also problemlösend, realistisch und wegweisend, sondern auch effizient sein. Auf dem Gebiet der Kosten- und Zeiteffizienz schneidet das Lernen vom Modell recht gut ab, weil beim Lerner keine Erprobungskosten für neue Lösungsansätze wie beim Lernen durch Tun, Testen oder Simulieren anfallen (Abbildung 1). Allerdings gelingt auch kein Lernen zum Nulltarif, weil Intelligence-Kosten z. B. für die Teilnahme an Benchmarking-Clubs und Customizing-Kosten anfallen: Die fremde Practice kann nicht eins zu eins importiert werden, sondern muss an den spezifischen Kontext des Lerners angepasst werden.

Abb. 1: Spektrum der Lernformen



Performance Measurement

Die Messung des Erfolgs von „erfolgreichen“ Modellen basiert auf generischen Performance-Kennzahlen: Wie wir etwa aus dem Performance Measurement beim Kontinuierlichen Verbesserungsprozess wissen, schlägt sich der Erfolg in billigeren, besseren, originelleren oder schneller generierten Problemlösungen nieder. Dabei fungiert entweder eine frühere Performance oder ein Durchschnittswert als Maßstab. Auf den je-

Prof. Dr. Michael Reiss ist Inhaber des Lehrstuhls für Organisation der Universität Stuttgart. Seine Arbeitsschwerpunkte sind Netzwerkorganisation, Change Management, strategiegerechte Organisation und Führung.

weiligen Performance-Skalen lassen sich drei kritische Niveaus der Performance des Vorbilds sowie des Lernerfolgs beim Lernenden fixieren (Abbildung 2).

Existence steht für eine Referenz- oder Normalperformance. Die Vergleichsmaßstäbe stammen aus Betriebsvergleichen, Zeitvergleichen oder – falls transparent – Zielvorgaben bzw. -vereinbarungen. Während das Existence-Niveau das statistische Mittelmaß wiedergibt, sind oberhalb des Existence-Niveaus die Good Practices angesiedelt. Sie zeichnen sich durch eine Übererfüllung von Performance-Benchmarks aus. Excellence markiert die überdurchschnittliche Spitzenperformance und berechtigt zur Vergabe des Prädikats „Best Practice“ bzw. einer Positionierung im oberen Quartil eines Rankings. Exit steht umgekehrt für extrem schlechte Leistungen. Sie werden als Worst Practices eingestuft und treten bei Unternehmen in Gestalt von Flops, Versagen, Verdrängung vom Markt oder Insolvenz auf. Zwischen Exit- und Existence-Niveau sind die Bad Practices anzusiedeln, die für eine unterdurchschnittliche Performance ohne Existenzgefährdung stehen. Zwischen der Obergrenze des Existence-Niveaus und dem Excellence-Niveau befindet sich die Chancen-Zone, zwischen der Untergrenze und dem Exit-Niveau die Risiken-Zone.

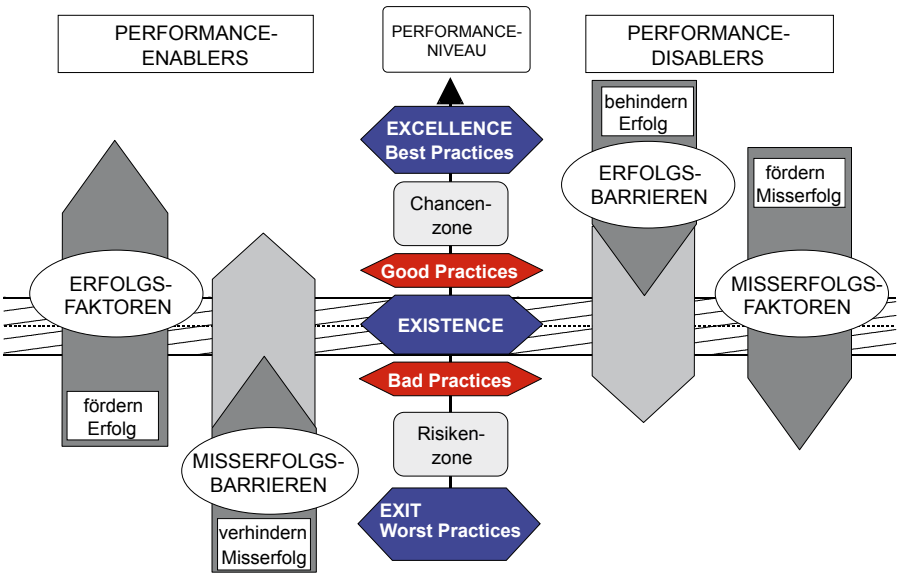


Abb. 2: Niveaus und Determinanten der Performance des Modell-Lernens

Erfolgsfokussierte Spezifikation von Practices

Für die Spezifikation einer Practice reicht eine Beschreibung anhand von Chroniken, Prozessen, Vorgehensweisen oder Instrumenten nicht aus. Derartige Charakterisierungen der Erfolgsstories anhand von Oberflächenmerkmalen eignen sich nicht als Basis für das „Kapieren“ und „Kopieren“ beim Lerner. Vielmehr muss die Spezifikation unbedingt die relevanten Ursachen enthalten, die den Impact auf die Performance haben. In einem realistischen und ausgewogenen chancen- und risikofokussierten Ansatz kann man diese Erfolgsdeterminanten nicht auf den zentralen Erfolgsfaktor, sozusagen das Erfolgsgeheimnis, komprimieren. Um die Realistik und die Ausgewogenheit der Lernstrategie sicherzustellen, sollte mit vier Kategorien von Erfolgsdeterminanten operiert werden (vgl. Abbildung 2).

Die Determinanten der Performance lassen sich als Kräfte modellieren, die einen Impact auf die Performance des Modells und zugleich den Lernerfolg des Lernenden haben. Die beiden in die Chancen-Zone gerichteten Kräfte repräsentieren Performance-Enablers. Sie unterscheiden sich

keywords
resilience learning
learning from practices
best practice learning
performance measurement

bezüglich ihres Anspruchsniveaus: Während Erfolgsfaktoren für Excellence sorgen können, verhindern Misserfolgsbarrieren als Inhibitoren den Exit. Spiegelbildlich dazu handelt es sich bei den beiden auf die Risiken-Zone gerichteten Kräften um Performance-Disablers. Hier münden Misserfolgsfaktoren in den Exit, wohingegen die Erfolgsbarrieren lediglich eine Begrenzung für die Performance darstellen. Das Modell ist jeweils auf ein definiertes Performance-Kriterium ausgelegt. Wie in Abbildung 2 illustriert, haben die Barrieren einerseits eine fundiert abschätzbare Basiswirkung, z.B. einen Grundnutzen als Misserfolgsbarrieren. Sie können aber andererseits noch eine Zusatzwirkung entfalten, z.B. eine Performance-Steigerung über das Existence-Niveau hinaus.

Lern-Support durch Practices

Die Navigationsleistung des Modell-Lernens in Form des Intelligence-Supports und des Intervention-Supports lässt sich auf der Basis des dargestellten, auf mehrere Erfolgsdeterminanten fokussierten Ansatzes wie folgt verbessern: Der Intelligence-Support von Practices besteht darin, dass alle Erfolgsdeterminanten flächendeckend erkannt und damit ein lösungsfokussiertes Problembewusstsein und eine Awareness für die erfolgskritischen Variablen geschaffen wird. Der Intervention-Support des Lernens am Modell besteht darin, dass der Lernende dabei unterstützt wird, seine eigenen Erfolgsdeterminanten performanceorientiert zu gestalten. Auf der Basis des differenzierten Intelligence-Supports kann er dabei sowohl aus Good Practices als auch aus Bad Practices lernen. Pauschal besteht die Zielsetzung des Lerners darin, die eigenen Performance-Enablers zu verstärken und die Performance-Disablers abzuschwächen. Das mündet konkret in vier Clustern von vorbildgeleiteten Interventionen:

- Erfolgsfaktoren aufbauen
- Erfolgsbarrieren abbauen
- Misserfolgsfaktoren abbauen
- Misserfolgsbarrieren aufbauen

Der Aufbau von Erfolgsfaktoren und der Abbau von Erfolgsbarrieren charakterisieren einen chancenfokussierten Performance- und Lernansatz. Demgegenüber bezwecken der Abbau von Misserfolgsfaktoren und der Aufbau von Misserfolgsbarrieren die Risikovermeidung. Es hat sich eingebürgert, hier von einem Learning for Resilience zu sprechen (Välikangas 2010; Hollnagel 2006). Resilience steht dabei für Robustheit sowie Widerstands- und Überlebensfähigkeit.

Good Practice Learning

Typische Erfolgsstories als Good Practices oder elitäre Best Practices kreisen um eine überdurchschnittliche Performance, die sich durch das Überwinden von Erfolgsbarrieren und darüber hinaus den Aufbau von Erfolgsfaktoren bewerkstelligen lässt. Im Determinanten-Profil des Learning for Excellence sind also Erfolgsfaktoren und Erfolgsbarrieren tonangebend, sowohl mit Blick auf das „Kapieren“ der Erfolgsgenese als auch das „Kopieren“ der fremden Praktiken. Nur sekundär beschäftigt sich das Good Practice Learning auch mit Misserfolgsfaktoren, etwa im Rahmen von Turnaround-Stories. Die Fallbeispiele der erfolgreichen Abwehr von Angriffen – von Wettbewerbern, Hackern oder Naturgewalten – bilden ebenfalls keine typischen Varianten des Chancen-Managements, da sie lediglich thematisieren, wie trotz oder nach einer Bedrohung das Existence-Niveau gehalten oder wieder erreicht werden konnte.

Weil es einseitig das Handling von Erfolgsfaktoren und Erfolgsbarrieren fokussiert, erfüllt das Good Practice Learning nicht das Kriterium der Ausgewogenheit. Der Lerner erhält wenige oder gar keine Informationen zu Risiken und deren Handhabung. Beim Best Practice Learning muss man zusätzlich Zweifel an der Realistik anmelden.

Summary

Learning from practices represents an indispensable building block of knowledge, idea and innovation management. However, mainstream best practice learning turns out to be biased towards learning for excellence and neglects learning for resilience which is primarily accomplished by learning from bad practices. An integrated balanced resilience-approach exploits the potential of both good and bad practices in order to establish a sustainable performance of learning processes.

Literatur:

Enkel, E./Perez-Freije, J./Gassmann, O., Minimizing Market Risks through Customer Integration in NPD. Learnings from a bad practice, in: Creativity and Innovation Management 14 (2005) 4, S. 425-437.

McGrath, G., Failing by Design, in: Harvard Business Review (2011) 4, S. 77-83.

Hauschildt, J./Grape, Ch./Schindler, M., Typologie von Unternehmenskrisen im Wandel, in: Die Betriebswirtschaft 66 (2006) 1, S. 7-25.

Hollnagel, E., Resilience Engineering: Concepts and Precepts, Aldershot 2006.

Reiss, M., Balanced Resilience: Ein realistischer und ausgewogener Orientierungsrahmen für das Performance Management, in: Controlling 23 (2011) 1, S. 43-48.

Schneider, J./Hall, J., Why Most Product Launches Fail, in: Harvard Business Review (2011) 4, S. 21-23.

Välikangas, L., The Resilient Organization: how adaptive cultures thrive even when strategy fails, New York 2010.

Bad Practice Learning

Das Grundprinzip des auf Resilience fokussierten Bad Practice Learning besteht darin, aus den Fehlern anderer zu lernen (Hauschildt/Grape/Schindler 2006; Enkel/Perez-Freije/Gassmann 2005). Zu Bad Practices kommt es vor allem, weil Misserfolgsfaktoren existieren und Misserfolgsbarrieren fehlen. Nur in zweiter Linie wird das Fehlen von Erfolgsfaktoren, also eigener Stärken oder Opportunities auf den Märkten, thematisiert. Erfolgsbarrieren bilden ebenfalls keinen typischen Bestandteil von Misserfolgsstorys, weil sie zwar den überdurchschnittlichen Erfolg verhindern, jedoch keine Existenzgefährdung provozieren.

Der Intelligence-Support von Bad Practices besteht darin, dass die drohenden Misserfolgsfaktoren und die schützenden Misserfolgsbarrieren nicht oder zu spät erkannt bzw. verkannt, also falsch interpretiert wurden. Interventionsseitig informiert das Bad Practice Learning über misslungene Aktivitäten, Projekte und Investitionen. Im Vergleich zum Learning for Excellence ist das Bad-Practice-basierte Learning for Resilience sowohl in der Praxis als auch der Wissenschaft deutlich weniger entwickelt, was sich leicht erklären lässt:

- Bad Practices werden vom (Negativ-)Modell möglichst nicht publik gemacht: Die Aufnahme in eine „Hall of Shame“ oder die Spitzenpositionierung in einem Negativ-Ranking schaden der Reputation.
- Der Lern-Support ist weniger konstruktiv, weil nicht gelernt wird, wie man vorgeht, sondern wie man nicht vorgehen sollte: Der Weg zur Nutzung sowohl von Intelligence-Defiziten als auch von fehlgeschlagenen Interventionen anderer ist umständlicher und weniger direkt als bei der Nachahmung erfolgreicher Vorbilder. Die Plädoyers für ein Practice Learning beziehen sich folglich primär auf das Lernen aus hausgemachten und nicht aus importierten Misserfolgen im Rahmen eines Lernens durch Versuch und Irrtum (Abbildung 1; Gunther McGrath 2011). Bei diesem Lernen durch Irrtum gelten die Gesetze des Bestrafungslernens: Es kommt also zunächst nur zu einem Fading nicht erfolgreicher Verhaltenstendenzen und nicht direkt zum Aufbau von alternativen Verhaltensweisen.

Balanced Resilience Learning

Weder das Good Practice Learning noch das Bad Practice Learning können realistische und ausgewogene Antworten auf die Gretchen-Frage des Lernens von Practices liefern: „Was kann man von einem Modell lernen?“ Das Best Practice Learning ist dazu nicht in der Lage, weil die Konzentration auf „das Erfolgsgeheimnis“ naiv ist. Das Bad Practice Learning ist nicht geeignet, weil eine konstruktive Übertragung vom Modell auf den Lerner nur über Zwischenstationen und Umwege möglich ist.

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, wie eine realistische und zugleich hinsichtlich Chancen und Risiken ausbalancierte Strategie des Modell-Lernens konzipiert werden könnte. Hier bietet sich der Balanced-Resilience-Ansatz an (Reiss 2011). Für Realistik sorgt ein bodenständiger Fokus auf das Handling von Barrieren (Abbildung 3) anstelle einer Konzentration auf extrem positive oder negative Leistungsniveaus. Die Ausgewogenheit wird dadurch gewährleistet, dass neben der Risikovermeidung auch die Chancennutzung verfolgt wird. Folglich werden in dem Ansatz alle vier Erfolgsdeterminanten berücksichtigt (Abbildung 3). Damit sich eine Practice als Modell im Balanced Resilience Learning eignet, müssen also alle vier Erfolgsdeterminanten erfasst werden. Die Stärke der vier Determinanten (Abbildung 2) wird dabei auf einem niedrigen, aber realistischen Skalenniveau mit drei Stufen erfasst und grafisch durch die Länge der Pfeile visualisiert. Die Verwendung vereinheitlichter Scores gewährleistet die Addier- und Subtrahierbarkeit. Um die aggregierte Performance-Wirkung abschätzen zu können, werden die Enablers und Dis-

ablers jeweils addiert und die beiden aggregierten Kräftebündel dann saldiert. Die Schwarz-Weiß-Differenzierung in Good und Bad Practices wird ersetzt durch ein Kontinuum von Practices, die sich lediglich hinsichtlich der Proportionen von Erfolgs- und Misserfolgslektionen unterscheiden (Schneider/ Hall 2011). Die 360-Grad-Abdeckung der relevanten Determinanten mindert zwar die Effizienz dieser Lernstrategie (Abbildung 1), kommt jedoch der Navigationsleistung zugute.

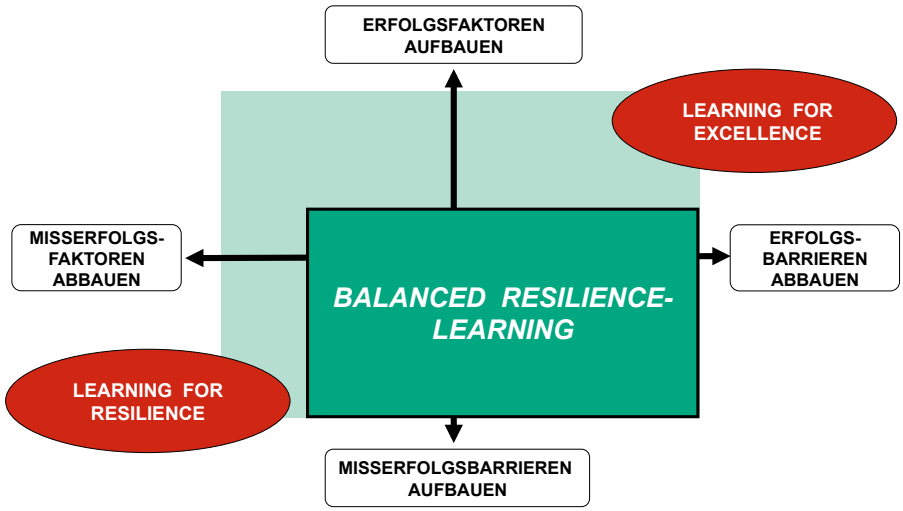


Abb. 3: Fokussierte und balancierte Ansätze des Modell-Lernens

Ergebnis und Ausblick

Die Defizite der Mainstream-Konzepte des Learning from Practices, nämlich mangelnde Realistik und einseitige Fokussierung auf Chancen oder auf Risiken, lassen sich grundsätzlich durch das Balanced Resilience Learning beheben: Die Resilience vermeidet unrealistische Anspruchsniveaus. Die Ausbalancierung stellt sicher, dass nicht nur gelernt wird, wie man Chancen entdeckt und nutzt, sondern auch, wie man Risiken vermeidet und mit ihnen umgeht.

In die Weiterentwicklung dieses Prototyps eines balancierten Modell-Lernens muss sicherlich noch investiert werden. Zu diesen Baustellen gehört nicht zuletzt die Analyse des „Innenlebens" der vier Kategorien von Erfolgsdeterminanten. Sie sind durchweg mit mehreren Faktoren oder Barrieren besetzt. Als erfolgskritisch erweist sich folglich das Zusammenspiel mehrerer Faktoren und mehrerer Barrieren und nicht nur die isolierte Wirkung einzelner Produkte oder Ressourcen. Ganz im Sinne der Fit-Performance-These sind also beispielsweise nicht IT-Systeme, Strategien oder Strukturen für sich genommen erfolgskritisch, sondern der Fit zwischen IT-Systemen, Strategien und Strukturen. Mit Blick auf das Modell-Lernen wird das Label „Best Practice" demgemäß nicht für einzelne Erfolgsfaktoren (z.B. Produkte), sondern für die Stimmigkeit der Mischung eines Produkt-Portfolios vergeben. Eine weitere Baustelle bildet das Management von Practice-Portfolios: Wenn Bad Practices die beste, aber nur beschränkt konstruktive Quelle für ein – allerdings beim Modell misslungenes – Resilience Learning sind, bietet es sich an, hier auf weitere Vorbilder aus der Kategorie „Good oder Best Practices" zurückzugreifen, die über das erfolgreiche Meistern von Flops und Krisen informieren.

Kontakt:

Prof. Dr. Michael Reiss
Universität Stuttgart
BWI, Lehrstuhl für Organisation
Keplerstraße 17
70174 Stuttgart
Tel.: +49 711 68 58 31 75
E-Mail: michael.reiss@bwi.uni-stuttgart.de
www.bwi.uni-stuttgart.de/lfo