

# Grundlagen des strategischen Managements

Corsten / Corsten / Müller-Seitz

2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage 2023  
ISBN 978-3-8006-7017-8  
Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei  
[beck-shop.de](https://beck-shop.de)

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](https://beck-shop.de) steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

[beck-shop.de](https://beck-shop.de) hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird [beck-shop.de](https://beck-shop.de) für sein

umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

anregen, der Diversität an Perspektiven und Entscheidungsbefugnissen Rechnung zu tragen. Wird Weick und Sutcliffe (2015) gefolgt, dann sollten Entscheidungen stets von den Personen getroffen werden, die unmittelbar mit dem betreffenden Problem bzw. der jeweiligen Situation konfrontiert sind. Insofern stehen weniger klassische Hierarchiestrukturen im Mittelpunkt als vielmehr wechselnde Zuständigkeiten und die Betonung der Expertise anstatt Positionsmacht.

Eng mit den fünf angeführten HRO-Prinzipien hängt auch die Rolle der **Organisationskultur** zusammen. So argumentiert Lekka (2011), dass eine „gerechte“ Organisationskultur notwendig sei, um HRO erfolgreich gegen Unwägbarkeiten zu wappnen. Als gerecht begreift er all jene Kulturen, die in der Lage sind, ihre Mitarbeiter zu Kritik zu motivieren. Eine solche Offenheit ermögliche sodann eine Organisationskultur, in der kritisch über das eigene Vorgehen reflektiert werde, um weiterhin bestmöglich höchst zuverlässig operieren zu können.

Ähnlich betont Lekka (2011) auch die Rolle der **Führungskräfte** als entscheidendes Element. Es sei notwendig, dass die Führungskräfte achtsam und reflektiert führten. Dafür sei es wichtig, dass Mitarbeiter keine Scheu hätten, konstruktiv Kritik zu üben. Dies gilt auch für Kritik an den Führungskräften.

Überdies zeichnet es diese Führungskräfte aus, dass sie proaktive Audits anstreben. Es wird also nicht erst erwartet, bis ein extern vorgegebenes Audit zur Überprüfung der Geschäftstätigkeiten ansteht. Vielmehr ist die stetige Verbesserung der Organisation für die Führungskräfte ein intrinsisch motiviertes Ziel.

Außerdem sind Führungskräfte – ebenso wie im fünften HRO-Prinzip nach Weick und Sutcliffe (2015) – darum bemüht, auf die Hinweise der operativ tätigen Mitarbeiter einzugehen und somit hierarchieunabhängig sensibel für ungewöhnliche Entwicklungen zu sein.

Das **Antizipieren von Problemen** wiederum entspricht den vorgestellten HRO-Prinzipien. An dieser Stelle kommen die Konzentration auf Fehler, das Widerstreben gegenüber Vereinfachungen sowie die Sensibilität gegenüber operativen Abläufen zum Tragen.

Schließlich verweist Lekka (2011) noch darauf hin, dass es ebenso wie im Ansatz von Weick und Sutcliffe (2015) möglicherweise notwendig sei, sich dem Unerwarteten zu stellen und **Schadensbegrenzung** zu betreiben. Hierfür sei es wichtig, der Expertise Respekt zu zollen (vgl. das fünfte HRO-Prinzip), aber auch Redundanzen aufzubauen (vgl. hierzu Staehle 1999, S. 87; 1991, S. 313 ff.). Diese können Organisationen helfen, unerwartete Ereignisse besser abzapuffern. Zu denken wäre etwa an den Aufbau von Lagerbeständen, um bei unvorhergesehenen Lieferengpässen (z. B. durch Naturkatastrophen oder politische Umstürze hervorgerufen) flexibler reagieren zu können.

Darüber hinaus weisen die Autoren auf die Notwendigkeit variabler Führungsstrukturen hin, bei denen Führungskräfte keiner starren Hierarchie folgen. Vielmehr wird situationsangemessen reagiert. Bei der Feuerwehr Düsseldorf wird beispielsweise die Verantwortung bei bestimmten Einsätzen von der Leitzentrale an die vor Ort tätige Führungskraft übergeben. Die begründende Annahme ist, dass diese besser in der Lage ist, die Situation vor Ort einzuschätzen.

Als **positiv** sind die folgenden Aspekte des Ansatzes High-Reliability Organizations zu bewerten:

- Er ergänzt die pessimistische Perspektive Perrows und trägt somit zu einer ausgewogeneren Darstellung bei.
- Die Ergebnisse lassen sich relativ robust über unterschiedliche Untersuchungskontexte hinweg bestätigen.
- Die angeführten Prinzipien (vgl. Weick/Sutcliffe 2015) liefern eine Grundlage, um eine Lingua franca für HRO-Manager vorzulegen und so Diskurse anzustoßen, wie HRO-Prinzipien noch sicherer betrieben werden können.
- Die verhaltenswissenschaftliche Orientierung ermöglicht es, konkrete personalmanagementbezogene Anregungen zu liefern.
- Auf organisationaler Ebene lassen sich unternehmenskulturelle Änderungen anstrengen, um so den Auf- und Ausbau einer Sicherheitskultur zu fördern.

**Kritisch** sind die folgenden Aspekte zu nennen:

- Die Abgrenzung der Organisationen, die als HRO gelten können, und solchen, die keine HRO darstellen, ist analytisch nicht trennscharf.
- Die vorgelegten Prinzipien und Ideen stellen kein kohärentes Gebilde dar. Die einzelnen Prinzipien und Ansätze stehen relativ isoliert nebeneinander.
- Eng mit vorheriger Beobachtung verbunden ist der Mangel an einer theoretisch-konzeptionellen Fundierung.
- Es fehlt eine Betrachtung interorganisationaler Wechselwirkungen (vgl. Berthod/Müller-Seitz/Sydow 2013). Dies ist insofern von Belang, als Organisationen nicht isoliert agieren, sondern vielmehr in unterschiedlichen Kontexten (z. B. durch Geschäftsbeziehungen) mit anderen Organisationen verbunden sind.

Abschließend seien die in der Literatur vorgetragenen Diskussionspunkte zur Normal Accident Theory sowie High-Reliability Organizations thematisiert. Es lässt sich konstatieren, dass der Diskurs zu High-Reliability Organizations vornehmlich auf die Phase vor einem unerwarteten Ereignis abzielt. Zwar werden auch die Phasen während und nach einer Krise im Sinne des „Containments“ konzeptionell berücksichtigt, jedoch liegen der Fokus und die Besonderheit aufgrund der positiven Wahrnehmung gegenüber der Höchstzuverlässigkeit auf der Phase vor unerwarteten Ereignissen.

Demgegenüber erweitert die Diskussion zum Themenfeld Resilienz das Betrachtungsspektrum insofern, als das Hauptaugenmerk auf die Phase während und nach einem unerwarteten Ereignis gelegt wird. Dies lässt sich mit Verweis auf den Fokus auf das bereits im Namen angelegte Reagieren auf widrige Umstände rechtfertigen.

Die vorangestellten Ausführungen werden zu einem späteren Zeitpunkt im Rahmen dieses Kapitels noch um eine an Praktiken orientierte Perspektive erweitert, denn die Auseinandersetzung mit den Ansätzen der Organisationspraxis hat gezeigt, dass zumeist ein „Risk appetite“ (Power 2007) vorherrscht und damit einhergehend auch im engeren Sinne zumeist (noch) auf Risiken bzw. ein dezidiertes Risikomanagement abgestellt wird.

### 2.2.2.2 Ansätze aus der Managementpraxis

Risikomanagement ist ein klassisches Instrument heutiger Großkonzerne (siehe das nachstehendes Fallbeispiel zur Illustration) und wird in unterschiedlichen Ausprägungen verwendet. Eine zentrale Facette ist dabei die Orientierung an quantitativen, vermeintlich objektiv messbaren Stellgrößen. So werden beispielsweise Eintrittswahr-

scheinlichkeiten, mögliche Produktionsausfälle, Lieferengpässe, Währungsschwankungen oder Umsatzeinbußen als Grundlage für Entscheidungen des strategischen Managements allgemein und auch des Risikomanagements genutzt.

### **Klassisches Risikomanagement bei DAX-Konzernen**

In der Unternehmungspraxis dominieren gegenwärtig klassische Ansätze des Risikomanagements, die vorwiegend das Risiko als zentrales Konstrukt im Vordergrund sehen. Dem klassischen Risikomanagement werden folgende Funktionen und Maßnahmen zugeordnet: Zunächst findet die **Identifikation** möglicher Risikoquellen statt. Anschließend werden **Analyseinstrumente** zur Ableitung potentieller Wirkeffekte getroffen und dann adäquate **Gegenmaßnahmen** ausgearbeitet, um negativen Ereignissen entgegenwirken zu können. Zu den Aufgaben eines klassischen Risikomanagements zählen die Implementierung einer **Risikokultur**, die Definition einer **Risikostrategie**, die Einführung des Risikomanagementprozesses sowie das **Schaffen von Vorkehrungen**, um mit Risiken umzugehen, und die **Dokumentation** des kompletten Prozesses. Dieses Vorgehen des Risikomanagements findet in einem fortlaufenden Prozess statt und sollte über die gesamte Lebensdauer der Organisation ein fester Bestandteil der unternehmerischen Praxis sein.

Die Grundsätze des Risikomanagements sind in der Norm ISO 31000:2009 definiert und beschreiben das allgemeingültige Verfahren und Vorgehen des Risikomanagements. Zusätzlich gibt es rechtliche Vorgaben zum Risikomanagement wie das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTrag) sowie das Bilanzrechtsreformgesetz (BilReg).

In den 1970er-Jahren war das Risikomanagement aufgrund globaler Herausforderungen, beispielsweise den Ölkrisen in den Jahren 1973 und 1979, primär auf operative und technologische Risiken ausgerichtet. Durch die Globalisierung vieler Unternehmungen sowie eine Zunahme von transnationalen Organisationen wurden zunehmend internationale und interorganisationale Risikoaspekte einbezogen.

Die Relevanz eines umfangreichen Risikomanagements spiegelt sich auch in den Jahresabschlüssen der großen DAX-Unternehmungen wider. Im Vergleich zu früher sind die Aspekte zwar in einem breiteren Spektrum möglicher Risikoquellen von den Unternehmungen erfasst worden, trotzdem dominieren weiterhin marktbezogene sowie technische Risikoquellen, die in das Risikomanagement integriert werden.

Das klassische Risikomanagement wird oftmals kritisiert. Bei Trendanalysen für die Zukunft werden Risiken nur anhand von vergangenen Ereignissen betrachtet. Mögliche Ereignisse, die zukünftig noch eintreten könnten, werden nicht ausreichend in die Trendanalyse einbezogen. Es fehlt der Blick über den Tellerrand der üblichen Risikoklassen.

#### **Quellen:**

[http://www.4sustainability.de/fileadmin/redakteur/bilder/Publicationen/Loew-Clausen-Rohde\\_CSR\\_und\\_Risikomanagement\\_2011.pdf](http://www.4sustainability.de/fileadmin/redakteur/bilder/Publicationen/Loew-Clausen-Rohde_CSR_und_Risikomanagement_2011.pdf)  
(Müller-Seitz, 2014, S. 79 ff.)

Maßnahmen und Stellgrößen für das Risikomanagement werden dabei gemeinhin aus organisatorischen Gesamtzielen abgeleitet. Dabei werden die Gesamtziele als Grundlage für das Selbstverständnis und die Daseinsberechtigung einer Organisation betrachtet.

Die daraus **resultierenden Zielsetzungen** des Risikomanagements (vgl. Vanini 2012) können dann beispielsweise wie folgt aussehen:

- Fortbestehen der Organisation soll gewährleisten sein;

- Raum zum Manövrieren verschaffen;
- Unterstützung der Zielverfolgung;
  - der Organisation insgesamt
  - der Teileinheiten und
- Verringerung der Risiko- und Kapitalkosten.

Daraus resultierende **Aufgaben des Risikomanagements** können sodann wie folgt lauten:

- Implementierung einer unternehmensweiten Risikokultur;
- Ableitung einer Risikostrategie;
- Implementation von Risikomanagementprozessen;
- Einrichtung einer organisatorischen Einheit, die mit dem Risikomanagement befasst ist;
- Identifikation von Maßnahmen zum Umgang mit Risiken und
- Dokumentation und Entwicklung von risikospezifischen Maßnahmen.

In diesem Zusammenhang soll eine als notwendig erachtete Unterscheidung zwischen **Risikomanagement und -controlling** vorgenommen werden. Grundsätzlich lässt sich **Risikomanagement**, wie aus der vorangegangenen Aufzählung ersichtlich, als eng mit der Unternehmensstrategie verbunden begreifen. Demgegenüber umfasst das **Risikocontrolling** folgende Aufgaben:

- Einrichtung einer adäquaten managementbezogenen und technologischen Infrastruktur;
- Aufbau eines Dokumentationssystems;
- Entwicklung und Koordination des operativen Risikomanagementprozesses;
- Messung, Analyse und Monitoring der Risiken (sowohl organisationsintern als auch -extern);
- Einführung eines Kennzahlensystems für das Risikocontrolling und
- Aufbau von Kompetenzen und Methoden zur (Weiter-)Entwicklung des Risikocontrollings.

Verschiedene rechtliche Rahmenbedingungen erfordern es, ein Risikomanagement bzw. Risikocontrolling systematisch aufzubauen. Letztlich versucht der Gesetzgeber so, Unternehmungen widerstandsfähiger gegenüber externen Einflüssen zu machen. Hierzu zählen u. a. folgende Maßnahmenbündel:

- Aufbau eines Berichtswesens (z. B. im Fall von Konzernen des Deutschen Aktienindex);
- Einführung von Frühwarnsystemen und
- interne Begutachtungs- und Alarmsysteme.

Eine grundsätzliche **Herausforderung** für das Risikomanagement besteht in der sogenannten **Inkubationsphase**. In ihr sind möglicherweise schon latente Probleme in Ansätzen sichtbar, werden jedoch aus unterschiedlichen Motivlagen heraus bewusst oder unbewusst ignoriert. Beispielhaft sei die **Flüchtlingskrise in der Europäischen Union bzw. genauer in Deutschland** angeführt. Seit jeher verzeichnet Deutschland hohe Asylantragszahlen, spätestens seit den Balkankonflikten Ende des letzten Jahrhunderts. Verschärft hat sich diese Lage jedoch dramatisch seit dem Sommer und Herbst 2015.

Dies ist insofern durch eine Inkubationsphase gekennzeichnet, als die mit der Flüchtlingssituation einhergehenden Probleme bereits über einen längeren Zeitraum vor der vermeintlich als Krise wahrgenommenen Situation bestanden, jedoch nicht so sehr in

das Bewusstsein der Politiker, Bevölkerung und sonstiger Anspruchsgruppen geriet. Wie angedeutet, lassen sich dafür unterschiedliche Gründe anführen, etwa

- politische Zwänge,
- fehlende Kenntnisse,
- Ideologien,
- vermeintlich fehlende Relevanz, da die Flüchtlingsströme zunächst aus deutscher Perspektive geographisch weit entfernt waren (in Italien etwa in Lampedusa oder an der Grenze von Griechenland zur Türkei), oder
- die vermeintlich geringe Dringlichkeit wegen der Finanzkrise in Griechenland, von der Deutschland finanziell massiv betroffen war (siehe das nachstehende Beispiel zur Illustration).

Es ist also nicht einfach, Krisen von vornherein immer als solche auch angemessen zu identifizieren. Es sei jedoch angemerkt, dass die Inkubationsphase zeitlich stark variieren kann. So handelt es sich bei der Inkubationsphase im Fall der Flüchtlingskrise um ein Phänomen, das über Monate hinweg oder gegebenenfalls auch Jahre hinweg existierte und sich zunehmend intensivierte.

Im Fall der **Terroranschläge vom 11. September 2001 in den Vereinigten Staaten** hingegen war die unmittelbare Inkubationsphase wesentlich kürzer (siehe die nachstehende Fallstudienbox). Zumindest gesetzt den Fall, dass als Inkubationsphase der Zeitraum herangezogen wird, in dem Unklarheit herrschte, ob und warum ein Flugzeug an einem der beiden sogenannten Zwillingstürme des World Trade Centers zerschellte. In dieser kürzeren Phase – im Vergleich zur Flüchtlingskrise in Deutschland – wurde u. a. zunächst angenommen, dass es sich um ein Flugunglück (z. B. aufgrund eines technischen Defekts oder eines menschlichen Irrtums) handelte.

An die Inkubationsphase schließt sich unmittelbar die **Risikoidentifikation** an. Wie anhand der beiden Beispiele erörtert, kann die Erkennung zu spät erfolgen, und die Krise hat bereits ein Ausmaß angenommen, das es den Verantwortlichen erschwert, angemessen reagieren zu können.

Die **Risikobewertung** befasst sich sodann mit dem Schadensausmaß. Dies ist grundsätzlich eine permanente Aufgabe des Risikomanagements sowie -controllings und kann höchst unterschiedlich ausgestaltet werden. Doch auch während der Krise kann es sein, dass der Risikobewertung eine zentrale Rolle zukommt, um die Grundlage für die Entscheidung über mögliche Gegenmaßnahmen zu bilden.

Allerdings ist zu konstatieren, dass die Bestimmung des Schadensausmaßes während einer Krise ebenso wie im Fall ex ante vorzunehmender Risikobewertungen höchst subjektiv ist und unterschiedlich ausfallen kann bzw. soll. Das Beispiel der Terroranschläge vom 11. September 2001 in den Vereinigten Staaten verdeutlicht, dass sich manche Aspekte nur schwer in eine Risikobewertung überführen lassen bzw. sehr fehleranfällig sind:

- Ermittlung der Fehlzeiten, die die Arbeitgeber zu tragen haben,
- sinkende Touristenzahlen und Einnahmen aus entsprechenden Dienstleistungen,
- Auftragsrückgänge bzw. Umsatzeinbußen und
- Reputationsverluste für die Vereinigten Staaten, den US-Bundesstaat New York oder die Stadt New York bzw. New York City.

Vermutlich ließen sich während der Krise nur sehr vage solide Kennzahlen aus Sicht des klassischen Risikomanagements erheben. Aber selbst im Nachgang zu den Terroranschlägen sind die unterschiedlichen Finanzposten kaum einer sinnvollen Kalkulation zu unterziehen und bilden letztlich fiktive Konstrukte. Es sei auf eines der oben angeführten Beispiele zurückgreifen: Die Reputationsverluste als vermeintliche Supermacht hinsichtlich der Kompetenz der Geheimdienste oder von New York als Besuchsziel für Touristen können wohl kaum monetär plausibel aufbereitet werden. Vielmehr helfen Approximationen, mit dieser unklaren Situation umzugehen und vermeintlich ein Gefühl der Messbarkeit zu vermitteln, um so Gegenmaßnahmen und dann zu einem späteren Zeitpunkt wieder Erfolgsgeschichten vermelden zu können (z. B. hinsichtlich steigender Touristenzahlen).

Hieran schließt sich eine weitere Thematik an, die es zu erörtern gilt. Die voranstehenden Extrembeispiele von Terroranschlägen oder Krankheitsausbrüchen haben deutlich werden lassen, dass Organisationen vielfach in **extremen Kontexten** operieren. Lassen sich diese extremen Kontexte konzeptionell genauer bestimmen? Hällgren et al. (2018) haben sich zum Ziel gesetzt, für die Management- und Organisationsforschung genauer zu ermitteln, welche Kontexte als extrem gelten können. Zunächst sei noch auf weitere Beispiele für extreme Kontexte verwiesen, wie sie Hällgren et al. (2018) vorschweben: Umweltverschmutzung durch Unfälle, Klimawandel, Hackerangriffe auf Server, Flugzeugunfälle oder auch Erdbeben. Wieso sind diese Vorfälle von Belang, und handelt es sich dabei nicht nur um Extremfälle, die für die meisten Unternehmungen nicht von Belang sind?

Dies ist nicht der Fall. Die Ausbreitung des Coronavirus im Winter und Frühjahr 2020 hat in zahlreichen Ländern wie – etwa Italien – zu großen Teilen die gesamte in faktischer Quarantäne befindliche Nation lahmgelegt und damit den Warenverkehr eingeschränkt. Auch global waren viele unterschiedliche Wirkeffekte zu beobachten, angefangen bei der Absage von Großveranstaltungen im kulturellen und wissenschaftlichen sowie politischen Bereich bis hin zu eingeschränkten Verkehrsverbindungen oder auch Problemen mit Blick auf Zuliefernetzwerke (zu Letzterem vgl. Müller-Seitz/Sydow 2012).

Losgelöst von diesen praktischen Auswirkungen auf das Wirtschafts- und Privatleben lassen sich jedoch auch Anhaltspunkte für die Management- und Organisationsforschung ableiten, denn Hällgren et al. (2018) halten in diesem Zusammenhang pointiert fest, dass Krisensituationen möglicherweise am besten dazu geeignet seien, „to showcase the best and worst of human and organizational behaviors and accelerate processes otherwise impeded by bureaucracy, power plays, and politicking. They may provide particularly rich insights into organizational processes of adaptation and prioritization, resilience (following an extreme event), and barriers to inertia (where organizations fail to respond). And they are likely to be more generous with information than what one would derive if taking the average of ordinary cases“ (Hällgren/Rouleau/Rond 2018, S. 112). Auch lässt sich unter Verweis auf Riesman und Becker (2009) festhalten, dass Extremsituationen auch authentischere Verhaltensweisen erzeugen: „[They] uncover what people were probably doing in more ordinary situations but were too unreflective to recognize or too conventional to admit [...] Becker’s report that musicians hated their audiences led him to speculate that many other service workers also hated the people they served. Thus, doctors and nurses probably disliked many of their patients, some-



times knowing they did and at other times not knowing. Alerted by extreme cases, he could then find in daily life what was overlooked by researchers who accepted prevailing pieties.“ (Riesman, Becker 2009, S. X)

Losgelöst von einem intuitiven Verständnis dessen, was extreme Kontexte oder Extremereignisse sind, sei der Versuch unternommen, das Verständnis zu schärfen und **definitiv den Begriff extremer Kontexte auszuleuchten**. Ein erstes Problem ergibt sich daraus, dass die Terminologie für dieses Phänomen nicht nur unscharf ist, sondern auch unterschiedliche Disziplinen das Thema beleuchten. Dabei handelt sich keineswegs ausschließlich um Studien aus dem Bereich der Management- und Organisationsforschung. Vielmehr existieren Beiträge aus der Soziologie und Psychologie, den Rechtswissenschaften, der Ökonomie, der Betriebswirtschaftslehre, um nur einige zu nennen. So verwundert es nicht, dass von unterschiedlichen Begriffen, etwa seltenen Ereignissen (vgl. z. B. Harding/Fox/Mehta 2002), ungewöhnlichen Ereignissen (vgl. z. B. Garud/Dunbar/Bartel 2011), Überraschungen und unerwarteten Ereignissen (vgl. z. B. Bechky/Okhuysen 2011), Nichtroutineereignissen (vgl. z. B. Waller 1999) oder eben Extremereignissen (vgl. z. B. Buchanan 2011) oder von gefährlichen Organisationen, die Rede ist (vgl. z. B. Roberts 1990).

Adverse events	The larger scale and impact of adverse events (e. g., failure of communication systems, high time pressure, and loss of team members) is the result of the increased density of global networks of people, organizations, and countries. High-risk events that, at first, seem to cause only local, isolated effects can now snowball in magnitude and do damage to vital infrastructures that impact events on a regional and even global scale (see van de Vegt et al. 2015, p.971).
Edgework	Edgework departs from existing perspectives by conceptualizing risk taking as a form of boundary negotiation – the exploration of „edges“. These edges can be defined in various ways: the boundary between sanity and insanity, consciousness and unconsciousness, and the most consequential one, the line separating life and death (see Lyng, 1990, p. 857).
Rare events	Events are more likely to be considered „rare“ when individuals or organizations that observe or directly experience these events see them as unusual in the sense that they depart from ordinary experience with the same type of event, or are unique in the sense of having no close parallel (see Lampel/Shamsie/Shapira, 2009, p.836). Rare events include „characteristics such as extreme rarity, the difficulty of defining appropriate comparison cases, the potential for causal factors operating the multiple theoretical levels, and the potential for important interaction between causal factors.“ (Harding et al., 2002, p. 209)
Surprise or unexpected events	Any event that happens unexpectedly or, any event that takes an unexpected turn (see Cunha et al., 2006, p. 319). A break in expectations that comes from situations that are not anticipated or do not advance as planned (see Bechky/Okhuysen, 2011, p.239).
Unusual events or experiences	Unusual events occur infrequently and thus prevent unique learning challenges because organization’s lack of experience (see Beck/Plowman, 2009, p.910). Situations that bear little or no resemblance to the types of experience that have occurred in the past (see Garud et al., 2011, p.587).
Non-routine events	Unexpected event that requiring rapid adaptive action through collecting and transferring large amounts of information (see Waller, 1999, p. 128).

Hazardous organizations	Organizations "...engaged in production or services that require extraordinary attention to avoiding major errors because errors could lead to destruction of the organization and/or a larger public. These organizations are hazardous (in the engineering sense) and until they experience failure they are generally invisible to be public at large which needs their services but fails to realize the costs required to obtain them." (Roberts, 1990, p. 160)
HROs	Contexts in which "...the capacity to continuously and effectively manage working conditions, even those that fluctuate widely and are extremely hazardous and unpredictable (Weick/Sutcliffe/Obstfeld, 1999)." (Bigley/Robert, 2001, p. 1281)
Hyperturbulence environments	An environmental jolt from a sudden and unprecedented event that are disruptive and potentially adverse (see Meyer, 1982, p. 515).
Extreme events	All extreme events share the following sequence narrative: precrisis, emergency planning, crisis (or event, incident), crisis management, inquiry, change implementation (see Buchanan, 2011, pp. 274–275). A discrete episode or occurrence that may result in an extensive and intolerable magnitude of physical, psychological, or material consequences to organization members (see Hannah et al., 2009, p. 898).
Extreme action teams	Teams whose highly skilled members cooperate to perform urgent, unpredictable, interdependent, and highly consequential tasks while simultaneously coping with frequent change in team's composition and training their team's novices members (see Klein et al., 2006, p. 590).
Event system	The key event characteristics of novelty, disruption, and criticality, which provide particularly important information about strength event (see Morgeson/Mitchell/ Liu, 2015, p. 520).
Extreme environments	In the immediate postimpact emergency, the environment is loosely connected, broken down in bits and pieces; current decision-making and organizational structure become fragmented and erratic (see Lanzara, 1983, p. 76).
Extreme operational environments	As natural, technological, and complex disasters in conflict zones which may pose the most severe environments in terms of resources, communication, institutional support from governments and large multi-national corporations, and societal support in terms of clear expectations and norms (see Gerde/Michaelson, 2016, p. 2). Times of great uncertainty and/or crisis which challenge human capabilities, organizational operations, and social institutions (see Gerde/Michaelson, 2016, p. 3).
Extreme situations	Management situations that are at the same time 1) evolving (rapid, discontinuous and simultaneous changes or time-speed pressures), 2) uncertain (probability and moment of occurrence of events), and 3) highly risky (vital and/or symbolic, related to natural processes and/or human activities) (see Bouty et al., 2012, pp. 476–477).
Extreme contexts	An environment in which one or more extreme events are occurring or are likely to occur that may exceed the organization's capacity to prevent and result in an extensive and intolerable magnitude of physical, psychological, or material consequences to organization members (see Hannah et al., 2009, p. 897).

**Tab. 17:** Konstrukte und Definitionen extremer Kontexte

Um dieser konfus wirkenden Situation Herr zu werden, beziehen sich Hällgren et al. (2018) auf Hannah et al. (2009), die eine grundlegende Unterscheidung zwischen Extremereignissen und Extremkontexten vornehmen. Für **Extremereignisse** halten Hannah et al. (2009, S. 898) es für unabdingbar, dass **drei Bedingungen** erfüllt sind. So