

Mehr als nur Glück oder Zufall

Erfolgsfaktor Serendipität

| CHRISTIAN BUSCH | Serendipität, also das unerwartete

Entdecken von etwas Wertvollem, ist eine der faszinierendsten und zugleich unterschätzten Komponenten des Lebens – und wissenschaftlicher Prozesse. In einer Welt, die von geplanten Experimenten unter Laborbedingungen und strukturierten Forschungsprojekten dominiert zu sein scheint, spielt der Zufall eine ebenso entscheidende wie oft übersehene Rolle.

Auf der Suche nach Wissen erweist sich unerwartetes Entdecken oft als verborgener Verbündeter, der Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen unerwartet zu neuen Erkenntnissen führen kann. Studien zeigen beispielsweise, dass eine große Anzahl erfolgreicher Forschungsförderungsanträge von „unerwarteten“ Veränderungen geprägt ist, sobald die Forschung tatsächlich stattfindet. Und oftmals sind es genau diese kurzfristigen Wendungen, die für Innovation und Erkenntnisgewinn sorgen. Doch was steckt hinter dem sperrigen Begriff der Serendipität – und warum ist dieses Konzept so wichtig? Der Begriff „Serendipity“ (Serendipität) wurde von Horace Walpole aus dem Märchen „Die drei Prinzen von Serendip“ abgeleitet, in dem die Protagonisten unerwartete Entdeckungen machten, während sie eigent-

lich nach etwas ganz anderem suchten. Heutzutage bezieht sich der Begriff auf das bewusste Erkennen und Nutzen von unerwarteten Entdeckungen. Es geht darum, offen für das Unerwartete zu sein und die Fähigkeit zu entwickeln, aus scheinbar zufälligen Ereignissen oder Beobachtungen wertvolle Erkenntnisse zu gewinnen.

Das Spiel des Zufalls

Serendipität tritt oft dann auf, wenn Forschende auf unerwartete Phänomene oder Ergebnisse stoßen, während sie auf ein bestimmtes Ziel hinarbeiten. Diese unvorhergesehenen Entdeckungen können sich als entscheidend für den Fortschritt in einem bestimmten Forschungsbereich erweisen. Das wohl berühmteste Beispiel dafür ist die Entdeckung von Penicillin durch Alexander Fleming im Jahr 1928. Als er eine Petrischale mit Staphylokokkenkulturen untersuchte, bemerkte er, dass eine der Schalen von einem Schimmelpilz kontaminiert war, der die Bakterien abtötete. Diese zufällige Beobachtung führte zur Entdeckung des ersten Antibiotikums und revolutionierte die Medizin. Aber dies ist nur eines von unzähligen Beispielen in der Wissenschaft – und natürlich auch im Leben und in der Liebe. Serendipität spielt nicht nur eine Rolle bei der Entdeckung neuer Phänomene oder Zusammenhän-

ge, sondern kann auch den kreativen Prozess anregen und Innovationen vorantreiben. Indem Forschende offen für unerwartete Ergebnisse sind und bereit sind, neue Wege einzuschlagen, können sie oft unkonventionelle Lösungen für komplexe Probleme finden. Dieser kreative Aspekt der Serendipität hat nicht nur in der Wissenschaft, sondern auch in anderen Bereichen zahlreiche bahnbrechende Entwicklungen hervorgebracht, vom Mikrowellenherd über Post-It-Zettel bis zu Viagra.

Der vorbereitete Geist

Schon Louis Pasteur wusste, dass „der positive Zufall den vorbereiteten Geist begünstigt“. Serendipität beginnt oft dort, wo wir uns von der Illusion verabschieden, alles unter Kontrolle haben zu müssen. Untersuchungen belegen, dass besonders jene Menschen erfolgreich sind, die das Unerwartete in ihre Planung integrieren. Dann ist das Unerwartete nicht der Feind, der unsere Pläne zerstört, sondern die Quelle neuer Ideen. Eine Strategie, die Wahrscheinlichkeit von Serendipität zu erhöhen, ist die Hakenstrategie. Interessante Themenpunkte werden in Gesprächen oder Meetings als „Haken“ eingebaut, die helfen, interessante (und oft unerwartete) Überschneidungen zu finden. Haken ermöglichen es anderen, etwas zu finden, das sie interessiert. Es ist einfacher, diese Haken zu setzen, wenn man sich vorher Gedanken macht, was diese Haken sein könnten, die man spannend findet – und die für andere relevant sein könnten. Zum Beispiel: „Ich forsche gerade an xyz Impfstoff, aber was mich gerade wirklich interessiert ist, wie wir mehr Krankenhausbetten finden können.“

Strategien zur Förderung

Obwohl Serendipität oft scheinbar spontan auftritt, kann sie durch strategische Ansätze gefördert werden. Aber es geht nicht nur darum, uns auf individueller Ebene auf Serendipität einzulassen, sondern auch, dass sich Wissenschaftsinstitutionen proaktiv bemühen, Serendipität zu fördern. Die Förderung interdisziplinärer Zusammenarbeit ist ein erster, wichtiger Baustein: In diesem Sinne arbeiten Biologen und Archäologen bei der Analyse von alten DNA-Proben zusammen, die zu unerwarteten Erkenntnissen über die menschliche Evolution führen. Es reicht jedoch nicht aus, nur eine Vielzahl von Perspektiven zu kombinieren. Ein grundlegendes Maß an Vertrauen und die Bereitschaft zum Austausch sind der Kern dieser Art Begegnungen. Weit-

AUTOR



Foto: Privat

Christian Busch ist Wirtschaftsprofessor an der University of Southern California und lehrt auch an der London School of Economics. Er ist Autor des Manager Magazin Bestsellers „Erfolgsfaktor Zufall!“



Foto: mauritius images / Alamy

sichtige Institutionen fördern deshalb auch gemeinsame Aktivitäten (Schachclub, Fußballmannschaft und so weiter) über Fachbereiche hinweg und erhöhen damit die Wahrscheinlichkeit, dass neue, unerwartete Perspektiven entstehen.

Aber noch wichtiger: Wir brauchen eine Kultur der Neugier und der Experimentierfreude. Unsere Forschung zeigt, dass es in vielen Organisationen externen und internen Druck gibt, zu zeigen, dass man zu jederzeit alles unter Kontrolle hat. Dass dies in volatilen Zeiten aber einer Illusion gleicht, ist uns allen klar. Nun soll es nicht darum gehen, jegliche Planung über Bord zu werfen, sondern darum, ein Gleichgewicht zwischen Planung und Offenheit zum Unerwarteten zu finden. Beispielsweise, indem man andere Fragen im wöchentlichen Meeting stellt. „Hat euch etwas letzte Woche überrascht?“ und „Wenn ja, ändert dies unsere Annahmen (etwa in Bezug auf unsere derzeitige Strategie)?“ lässt deutlich mehr Raum für unerwartete Ergebnisse als „Läuft alles nach Plan?“. So kommt durch eine einfache Frage zutage, dass ein Forschungsprojekt angepasst werden sollte. Für leitende Mitarbeitende ist es dann besonders wichtig, diese Beispiele von Serendipität auch zu legitimieren und zuzulassen, statt auf den ursprünglichen Plan zu beharren.

Ein weiterer Weg ist, proaktiv über Fehler zu sprechen. So haben Studien gezeigt, dass leistungsstarke Teams mehr über Fehler sprechen – nicht, weil sie mehr Fehler machen, sondern weil sie offener sind, diese Fehler mit anderen zu teilen und aus ihnen zu lernen. In

weniger leistungsstarken Teams werden Fehler eher unter den Teppich gekehrt. Die Artikulierung von Fehlbarkeit ist also kein Makel, sondern eine Ressource – um Vertrauen zu schaffen und um neue Ideen zu ermöglichen. Eine Methode, die helfen kann, psychologische Sicherheit und damit auch den Erfolgsfaktor Zufall zu fördern, ist die sogenannte „Projektbeerdigung“. Hierbei wird ein Projekt im symbolischen Sinne zu Grabe getragen, und die Beteiligten können offen darüber sprechen, was sie gelernt haben – oftmals

wird hier deutlich, dass die Idee des Projekts nicht per se schlecht war, sondern beispielsweise nur in einem unpassenden Kontext angewendet wurde.

In einer Welt, die von immer komplexeren Herausforderungen und Interdependenzen geprägt ist, wird die Rolle der Serendipität im wissenschaftlichen Prozess zunehmend wichtiger. Sie ist mehr als nur Glück oder Zufall, sondern eine Quelle unerschöpflicher Möglichkeiten, die es zu erkennen und zu nutzen gilt.

WEITERFÜHRENDE LITERATUR:

Busch, C. 2023. **Erfolgsfaktor Zufall: Wie wir Ungewissheit und unerwartete Ereignisse für uns nutzen können.** Hamburg: Murmann Verlag. <https://www.murmann-verlag.de/products/christian-busch-erfolgsfaktor-zufall>.

Busch, C. 2022. **Towards a theory of serendipity: A systematic review and conceptualization.** *Journal of Management Studies*. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/joms.12890>.

Busch, C., & Barkema, H.G. 2022. **Planned luck: How incubators can facilitate serendipity for nascent entrepreneurs through fostering network embeddedness.** *Entrepreneurship Theory & Practice*, 46(4): 884-919. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1042258720915798?journalCode=etpb>.

Busch, C., & Grimes, M. 2022. **Serendipity in entrepreneurship, strategy, and innovation.** In: Copeland, S., Ross, W. & Sand, M. (Eds.), *Serendipity Science*. London: Springer Nature. https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-33529-7_5.

Merton, R. K., & Barber, E. 2004. **The travels and adventures of serendipity: A study in sociological semantics and the sociology of science.** Princeton, NJ: Princeton University Press.