

Annette Gebauer

Kollektive Achtsamkeit organisieren

Strategien und Werkzeuge
für eine proaktive Risikokultur

SCHÄFFER
POESCHEL



Kostenlos mobil weiterlesen! So einfach geht's:



1. Kostenlose App installieren



2. Zuletzt gelesene Buchseite scannen



3. Ein Viertel des Buchs ab gescannter Seite mobil weiterlesen



4. Bequem zurück zum Buch durch Druck-Seitenzahlen in der App



Hier geht's zur kostenlosen App:

www.papego.de

Erhältlich für Apple iOS und Android.

Papego ist ein Angebot der Briends GmbH, Hamburg

www.papego.de

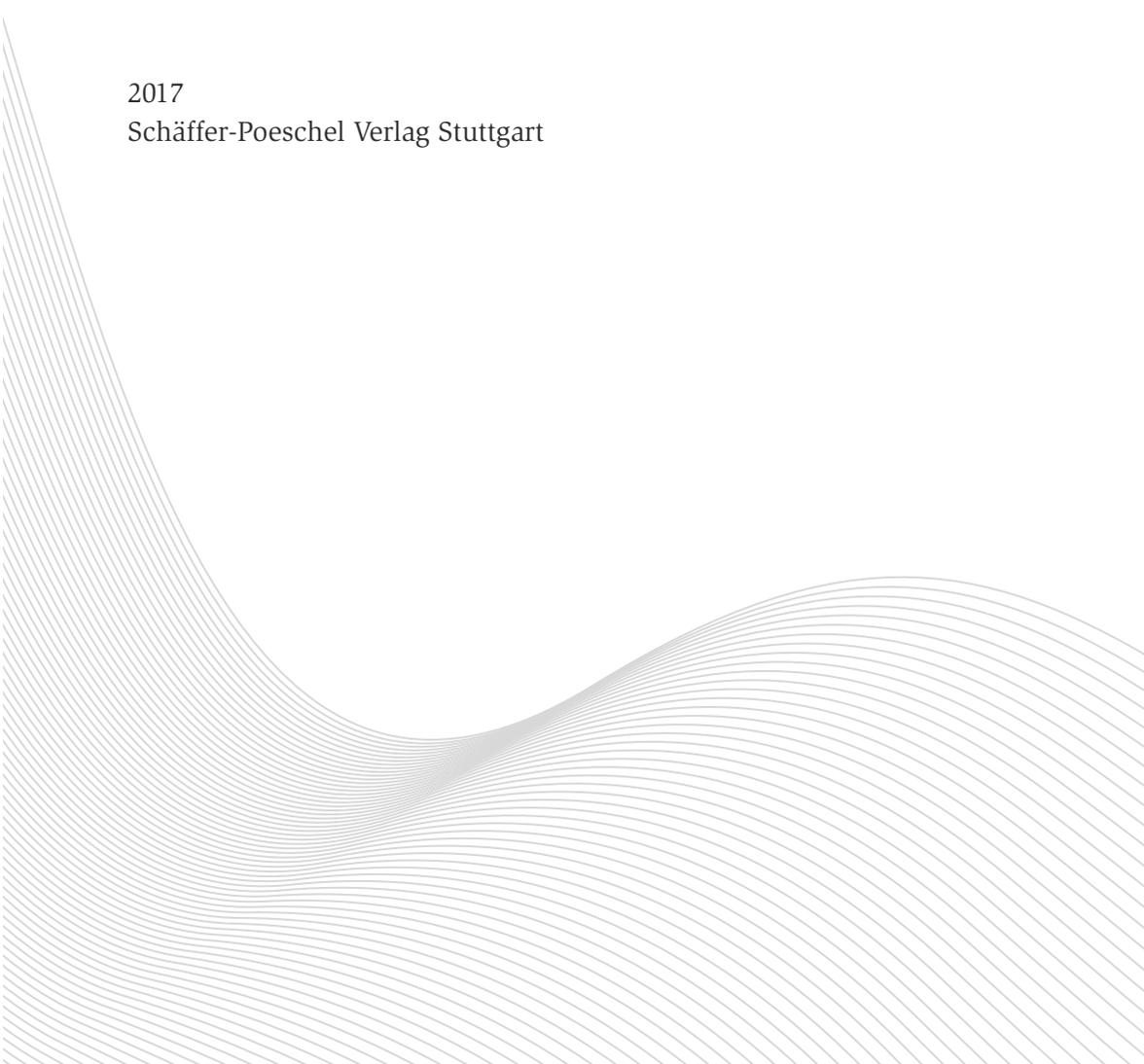
Annette Gebauer

Kollektive Achtsamkeit organisieren

Strategien und Werkzeuge für eine proaktive Risikokultur

2017

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart



Reihe Systemisches Management



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 978-3-7910-3165-1 Bestell-Nr. 20193-0001
ePDF: ISBN 978-3-7992-6611-6 Bestell-Nr. 20193-0150
epub: ISBN 978-3-7510-4045-5 Bestell-Nr. 20193-0100

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.

© 2017 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH
www.schaeffer-poeschel.de
service@schaeffer-poeschel.de

Umschlagentwurf: Goldener Westen, Berlin
Umschlaggestaltung: Kienle gestaltet, Stuttgart
Lektorat: Friederike Moldenhauer, Hamburg
Satz: kühn & weyh Software GmbH, Satz und Medien, Freiburg
Druck und Bindung: C. H. Beck, Nördlingen
Printed in Germany

Juni 2017

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart
Ein Tochterunternehmen der Haufe Gruppe

Geleitwort

Kathleen M. Sutcliffe

In jeder Organisation werden wir früher oder später mit Ereignissen konfrontiert, die wir nicht kommen gesehen haben. Diese Vorfälle stellen unsere Resilienz auf die Probe. Dabei kommt es darauf an, wieweit wir in der Lage sein werden, adäquat zu reagieren und unsere Leistungsfähigkeit aufrechtzuerhalten.

Annette Gebauer zeigt in diesem klugen und sehr lesenswerten Buch zahlreiche Wege auf, wie Unternehmen mit unerwarteten Ereignissen erfolgreich umgehen können. Neben einem umfassenden Überblick über organisationale Strategien, um unter schwierigsten Bedingungen Tag für Tag Spitzenleistungen zu erbringen werden die wichtigsten Konzepte anhand von Fallbeispielen und Interventionen aus der Praxis dargestellt. Nur wenige Bücher bieten sowohl eine zeitgemäße Darstellung achtsamen Organisierens, das auf ein wirksames Managen des Unerwarteten zielt, als auch eine Hilfestellung, wie diese Praktiken im organisationalen Alltag umgesetzt werden können. Ansprechend und lesbar geschrieben können verschiedene Berufsgruppen davon profitieren – vom Topmanagement über mittlere Führungskräfte und Linien-Manager bis zu denjenigen, die in der Organisation an vorderster Front tätig sind. Nur wenig Vordenker haben sich bisher mit diesem Thema intensiv beschäftigt und die Konzepte erfolgreich in die Praxis umgesetzt. Und nur wenige Experten haben ein so tief greifendes Verständnis für die Feinheiten von Unternehmen und Abläufen entwickelt und engagieren sich dafür, dass Organisationen die notwendigen Veränderungen nachhaltig umsetzen und somit besser werden.

Antizipation und Resilienz

Das Buch folgt der Einsicht, dass um eine äußerst zuverlässige Organisation zu entwickeln, die ihr anspruchsvolles Leistungsversprechen auch unter sich verändernden Bedingungen einlösen kann, die Fähigkeit erforderlich ist, auch angesichts von Mehrdeutigkeiten und Unsicherheit Sinn herzustellen. Leadership und Strategie beeinflussen das Denken von Führungskräften hinsichtlich zukünftiger Organisationsziele.

Operative Exzellenz erfordert zum einen ein profundes Verständnis für die Beziehungen im System und die Art und Weise, wie die Arbeit erledigt wird. Dar-

über hinaus müssen die Organisationsmitglieder modernste Analysetools und -methoden einsetzen, um Ereignisse, die nicht passieren dürfen, vorwegzunehmen sowie ihre kausalen Vorläuferereignisse auszumachen und entsprechende Vorsichtsmaßnahmen zu ergreifen. Leistungsfähigkeit entsteht dann durch die Abwesenheit von Varianz (z. B. indem man Aufgaben mithilfe von Routinen, Prozessen und Strategien immer gleich ausführt).

Wie dargelegt sind hochzuverlässige Organisationen besessen von dieser Logik der Vorwegnahme. Sie nutzen moderne Analysemethoden, um das Verhalten der Organisationsmitglieder zur effektiven Sicherung der Leistung zu kontrollieren. Diese Form der Antizipation reduziert Unsicherheit und die Fülle an Informationen, die verarbeitet werden muss. Ebenso reduziert sie die Gefahr, dass Erinnerungslücken, Fehleinschätzungen oder andere Verzerrungen passieren, die zu Störungen und Versagen beitragen können. Diese Vorwegnahme leitet Lernprozesse ein, schützt den Einzelnen vor Schuldzuweisungen, wirkt idiosynkratischen informellen Anpassungen entgegen und bietet Anlass für mögliche Verfahrensänderungen und Prozessanpassungen.

Doch wie Annette Gebauer unterstreicht, können die existierenden Verfahrensabläufe nicht verarbeiten, was sie nicht antizipieren können. Antizipation ist nur ein Teil der Story. Um angesichts unerwarteter Überraschungen wirklich zuverlässig zu funktionieren, gehen die meisten hochzuverlässigen Organisationen einen Schritt weiter: Sie stärken ihre Resilienz, ihre Fähigkeit, in Echtzeit flexibel zu reagieren, Ressourcen zu reorganisieren und Maßnahmen zu ergreifen, um trotz unvorhergesehener Überraschungen, Variationen oder umfassendem Versagen funktionstüchtig zu bleiben. Dazu braucht es kollektive Achtsamkeit.

Kollektive Achtsamkeit

Kollektive Achtsamkeit, so zeigt Annette Gebauer im ersten Teil, kann uns davor schützen, von Überraschungen überwältigt zu werden. Kollektive Achtsamkeit ist mehr als ein kognitiver Zustand oder die Möglichkeit, Aufmerksamkeit zu bündeln. Sie besteht in einem umfassenden Gewährsein für Details und der Fähigkeit, unerwartete Ereignisse zu entdecken und sie zu managen. Kollektive Achtsamkeit ist ein Weg, klarer zu sehen, nicht klarer zu denken. Es geht um die Qualität der Aufmerksamkeit, die in der Organisation praktiziert wird, ihre Stabilität, Dauerhaftigkeit und Lebendigkeit. Achtsam zu sein bedeutet, auf eine bestimmte Weise aufmerksam zu sein: Statt sich auf Dinge zu konzentrieren, die das eigene Denken bestätigen, lautet das Ziel, Hinweise zu suchen, die das Gedachte infrage stellen oder unangenehm sind.

Organisationen, die achtsam agieren, schaffen durch ihre Prozesse eine Aufmerksamkeitsqualität, die es ermöglicht, Signale dafür, dass die Dinge nicht wie erwartet laufen, deutlicher und früher wahrzunehmen. Zudem können die Betrof-

fenen resilienter agieren, sobald unerwünschte Prozesse auftreten. Unfälle und Versagen sind in den seltensten Fällen das Resultat von Einzelhandlungen (auch wenn es natürlich die Tendenz gibt, die Schuld Einzelnen zuzuschreiben) und lassen sich nicht auf eine einzige Ursache zurückführen. Oft verbinden sich kleine Vorfälle miteinander und weiten sich dann aus. Deswegen müssen Organisationen lernen, früh kleine Irrtümer und Fehler zu entdecken und zu korrigieren, bevor sie sich zu größeren auswachsen. Solange Probleme klein sind, bestehen oft vielfältige Lösungsoptionen. Werden sie größer, tendieren Probleme dazu, sich mit anderen Schwierigkeiten zu verstricken, was die Auswahl an Lösungsmöglichkeiten deutlich einschränkt.

Gestaltung einer kollektiv achtsamen Organisation

In den letzten beiden Teilen ihres Buches zeigt Annette Gebauer, wie jede Organisation kollektive Achtsamkeit durch entsprechende Führungs- und Teambildungspraktiken erzeugen kann und wie Unternehmen adäquate Umsetzungsprozesse anstoßen können. Diese Vorgehensweisen gehören mit der Zeit natürlich zu der Art und Weise, wie die Organisation agiert – der Stoff, aus dem ihre Kultur gemacht ist.

Oft hört man in Organisationen: »Wenn wir nur eine bessere Kultur hätten, wäre die Leistung bei uns auch besser und sehr viel zuverlässiger.« Ob das stimmt, ist schwer zu beurteilen, denn oft bleiben solche Aussagen eher vage und nur in den seltensten Fällen greifen sie konkrete Themen auf, wo etwas falsch läuft. Kulturwandel ist ein langer, beschwerlicher Weg. Wer sich mit dem Thema Organisationskultur beschäftigt, weiß, dass der Wunsch, die Kultur zu ändern, nie am Anfang stehen sollte. Man fängt immer mit den bestehenden Problemen an, für die eine Organisation eine Lösung sucht. Es geht darum, eingehender zu analysieren, um diese Probleme besser verstehen zu können. Wie verhalten sich die Mitarbeiter, wie sie sich ihrer eigenen Meinung nach nicht verhalten sollten? Was tun sie nicht, was sie ihrem Ermessen nach aber tun sollten? Und warum ist das so? Um einen Kulturwandel zu erreichen, muss man zunächst damit anfangen, sich mit den operationalen Problemen zu beschäftigen, die direkt vor einem liegen. Wenn es gelingt, Menschen dazu zu bringen, sich anders zu verhalten, entsteht eine neue Kultur. Sie nimmt die Form eines neuen Sets von Erwartungen und Standards (Normen) an, mit neuer Dringlichkeit werden die Mitarbeiter diesen Erwartungen und Standards auch gerecht. Sowohl Mitarbeiter als auch Führungskräfte übernehmen neue Werte, Überzeugungen, Einstellungen und Gewohnheiten im Tun.

Eine wirksame Organisationskultur wird von ihren Führungskräften durch ihre Handlungen und die von ihnen gestalteten Systeme ermöglicht, sie wird von Organisationsmitgliedern hervorgebracht, indem sie vorhandene Instrumente

und Technologien nutzen und die Prozessrichtlinien und Verfahrensvorgaben in der Praxis anwenden. Mit der Zeit werden diese kontinuierlich weiterausgebaut und gestärkt, weil die Mitarbeiter dazu angeregt werden, über die erbrachte Leistung und andere Feedback-Indikatoren nachzudenken.

Das Schöne an dem vorliegenden Buch ist, dass es uns nicht nur zeigt, was erforderlich ist, um kollektive Achtsamkeit zu entwickeln, sondern auch, wie Organisationen dieses Ziel erreichen können. Die Empfehlungen, die Annette Gebauer ihren Lesern an die Hand gibt, können in ihrem Wert nicht hoch genug geschätzt werden.

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort V

**Teil I: Theoretische Grundlagen –
Einen gemeinsamen Kompass entwickeln** 1

1 Einführung: Warum kollektive Achtsamkeit? 3

2 Was bedeutet Organisieren kollektiver Achtsamkeit? 11

- 2.1 Zum Begriff der Achtsamkeit: Individuelle und kollektive Achtsamkeit 12
- 2.2 Erste Beispiele für kollektive Achtsamkeitspraktiken 13
- 2.3 Entwickeln von Antizipations- und Resilienzfähigkeiten 16
 - 2.3.1 Antizipation: Zukunft im Hier und Jetzt konstruieren 16
 - 2.3.2 Resilienz: Geistesgegenwart üben 18
- 2.4 Kollektive Achtsamkeit als Frage der Sinnproduktion 19
 - 2.4.1 Sinnproduktion als überlebenskritische Fähigkeit 20
 - 2.4.2 Sinnproduktion als blinder Fleck 22
- 2.5 Gestalten der Sinnproduktion 24
 - 2.5.1 Konzepte und Erfahrungen als Grundlage 25
 - 2.5.2 Beschreiben, Erklären und Bewerten 27
 - 2.5.3 Gestalten der Entscheidungskommunikation 28
- 2.6 Neuer Stellenwert von Interaktionen 30
 - 2.6.1 Interaktion als Einfallstor für Irritation 30
 - 2.6.2 Nahtstelle zwischen Organisation und Psyche 32

3 Kultur als Ansatzpunkt für kollektive Achtsamkeit? 37

- 3.1 Systemtheoretisches Organisationsverständnis 37
 - 3.1.1 Vier Entscheidungsprämissen als Landkarte 40
 - 3.1.2 Programme, Kommunikationswege, Personen 41
 - 3.1.3 Organisationskultur 44
- 3.2 Erste Fragen zur Gestaltung der kollektiven Achtsamkeit 48

4	Gestaltungsprinzipien für kollektive Achtsamkeit	51
4.1	Intensive Beschäftigung mit Abweichungen und Fehlern	52
4.2	Großes Interesse für das Hier und Jetzt	56
4.3	Vermeiden vorschneller Vereinfachungen	60
4.4	Bereitsein für Resilienz	65
3.5	Expertise vor Rang	68
5	Sicherheit und Risiko – eine Begriffsbestimmung	71
5.1	Vier Spielarten im Umgang mit Risiken und Sicherheitsbedürfnissen	71
5.2	Sicherheit als Frage der Komplexitätsbewältigung	78
5.3	Sicherheit als soziale Fiktion	84
5.4	Zwei Interventionslogiken: Die Glasdecke überwinden	88
6	Logik I und Logik II im Alltag erkennen	91
6.1	Von der Fehlervermeidung zur Resilienz	92
6.2	Störung oder Fenster zum System	94
6.3	Von human failure zu human performance	96
6.4	Von eindeutigen Ursachen hin zu retrospektiven Erklärungen	101
6.5	Von Achtsamkeit zwischen den Ohren zur Achtsamkeit zwischen den Köpfen	104
6.6	Von zurückschauender zu vorwärtsgewandter Verantwortung	106
6.7	Von misstrauischer Kontrolle zu respektvollen Beziehungen .	107
6.8	Vom Vergangenheitsbezug zu einer gegenwartsoffenen Haltung	110
6.9	Von heroischer zu post-heroischer Führung	112
6.10	Von Ergebnisorientierung zum Fitness-Check	115
7	Zusammenschau: Paradoxien bewusst bearbeiten	123
7.1	Typische Ambivalenzen	123
7.2	Bearbeiten von Paradoxien	124
Teil II: Methoden und Instrumente – Kollektive Achtsamkeit in der Praxis		131
8	Überblick über die Methoden und Instrumente	133

9 Unerwartete Ereignisse als Fenster zum System	135
9.1 Musteranalyse	136
9.1.1 Prinzipien von Musteranalysen	142
9.1.2 Durchführen einer Musteranalyse	145
9.1.3 Kurzfristige und langfristige Effekte	153
9.1.4 Vorbereitung als Teil der Intervention	154
9.2 Fragetechniken	157
9.2.1 Unterscheiden zwischen Beschreiben, Erklären und Bewerten	158
9.2.2 Gezieltes Fragen nach Überraschungen, Ausnahmen und Unterschieden	161
9.2.3 Fragen zur Fokusverschiebung	162
9.2.4 Fünf Fragen nach Verantwortung	163
9.3 Ereignisanalysen im Alltag	164
9.3.1 Gestaltungsprinzipien von Ereignisanalysen	165
9.3.2 Durchführen der Ereignisanalyse	167
9.3.3 Ursache-Wirkung-Analysen weiterentwickeln	171
9.3.4 Lernen aus den Fehlern anderer	173
9.3.5 Schnellanalyse mit Churchills Audit	175
9.4 Zuschreiben von Verantwortung	176
9.4.1 Frage nach der Verantwortung nicht eindeutig	176
9.4.2 Person oder System?	178
9.4.3 Muster für die Zuschreibung von Verantwortung	181
9.4.4 Gestalten eines nachvollziehbaren Zuschreibungsprozesses ..	184
10 Antizipieren	187
10.1 Praktiken zur Reflexion der Arbeit	187
10.1.1 Gestaltungsprinzipien von Briefing- und Debriefing- Gesprächen	189
10.1.2 Briefing-Gespräche durchführen	189
10.1.3 Debriefing-Gespräch	194
10.1.4 Wichtig bei der Durchführung	197
10.2 Lernen aus potenziellen Ereignissen	199
10.2.1 Ereignis-Simulationen (Gun Drills)	199
10.2.2 Auswertung schwacher Signale im Alltag	203
10.2.3 Arbeit mit Szenarien	207
10.3 Checklisten	213
10.3.1 Ziel und Nutzen	213
10.3.2 Verschiedene Checklistentypen	215
10.3.3 Checklisten für komplexe Aufgaben	217
10.3.4 Typische Fallstricke bei der Nutzung	218

11 Resilienz entwickeln	221
11.1 Agiles Planen	221
11.1.1 Planning Poker	221
11.1.2 Übergreifende Ziele schaffen	223
11.2 Entscheidungsfindung	225
11.2.1 Kollegiale Fallberatung zur Lösung komplexer Probleme	226
11.2.2 Entscheidungsfindung im Moment	228
11.2.3 FLARE-Prozess für Risikoentscheidungen	232
11.2.4 Soziokratisches Entscheidungsprinzip	235
12 Kontinuierliches Prüfen der Systemfitness	239
12.1 Selbsteinschätzung mit Kultur-Dialogen	240
12.1.1 Idee, Ziel und Nutzen	240
12.1.2 Ansatz und Vorgehen	242
12.1.3 Stufenmodell als gemeinsame Referenz	243
12.1.4 Themen zur Selbstbeobachtung	248
12.1.5 Prinzipien für den Veränderungsprozess	251
12.1.6 Durchführung	252
12.1.7 Fallstricke bei der Durchführung	253
12.2 Echtzeit-Stimmungsbilder	254
Teil III: Intervention – Veränderungsprozesse gestalten	257
13 Gestalten von Veränderungsprozessen	259
13.1 Fünf Phasen des Veränderungsprozesses	260
13.2 Entwickeln der Interventionsstrategie	264
14 Intervenieren in nicht-triviale Systeme	267
14.1 Grenzen und Möglichkeiten des Intervenierens	267
14.2 Entwicklung der Unternehmenskultur: Nur über Bande	272
14.3 Selbstbeobachtung als Entwicklungsmotor	274
14.4 Zusammenspiel der sachlichen, sozialen und zeitlichen Dimension	276
14.5 Die Rolle von Beratung	278
14.6 Entwicklung eines gemeinsamen Interventionsverständnisses	280
15 Planen und Gestalten der Interventionsarchitektur	283
15.1 Interventionsfokus: Wo werden wir wirksam?	283
15.1.1 Ansatzpunkt für die Entwicklung: Koevolution von Organisation und Individuum	284

15.1.2	Zielgruppen im Veränderungsprozess	285
15.1.3	Zentral-gesteuerte oder organisch-evolutionäre Entwicklungsstrategien	293
15.2	Interventionsprinzipien: Mehr, weniger, anders	295
15.2.1	Erfahrungen mit neuen Mustern	295
15.2.2	Abbau hinderlicher Muster	296
15.3	Interventionsarchitektur: Was, wann und wie?	298
16	Aus der Praxis: Musterwechsel in der Sicherheitsarbeit	301
16.1	Ausgangslage und erste Hypothesen	301
16.2	Phasen im Veränderungsprozess	305
16.2.1	Phase 1: Gemeinsame Referenzen entwickeln und den Prozess planen	305
16.2.2	Phase 2: Muster beobachten und Maßnahmen ableiten	311
16.2.3	Phase 3: Maßnahmen umsetzen und Erfolge stabilisieren ...	314
16.2.4	Phase 4: Selbstlernfähigkeit in der Organisation verankern ...	316
16.3	Erfahrungen im Verlauf	318
17	Aus der Praxis: Integrierter Lernprozess für das Topmanagement	325
17.1	Ausgangslage und erste Hypothesen	325
17.2	Phasen im Veränderungsprozess	326
17.3	Phase 1: Lernprozess für Topführungskräfte	326
17.3.1	Der Lernprozess	328
17.3.2	Evaluation der Ergebnisse und Erfahrungen im Verlauf	330
17.3.3	Unerwartete Pausierung und Wiederaufnahme	333
17.3.4	Analyseworkshop und erste Hypothesen	334
17.3.5	Interventionsprinzipien und Vorgehen	337
17.4	Phase 2: Entwickeln der Experten-Community und Pilotierung der Methoden	338
17.5	Phase 3: Durchführung des integrierten Lernprozesses	340
17.6	Phase 4: Internalisierung und Institutionalisierung	344
17.7	Erfahrungen im Verlauf	345
18	Zusammenfassung: 10 Gebote zur Interventionsgestaltung	351
	Literatur	353
	Stichwortverzeichnis	365
	Die Autorin	368