

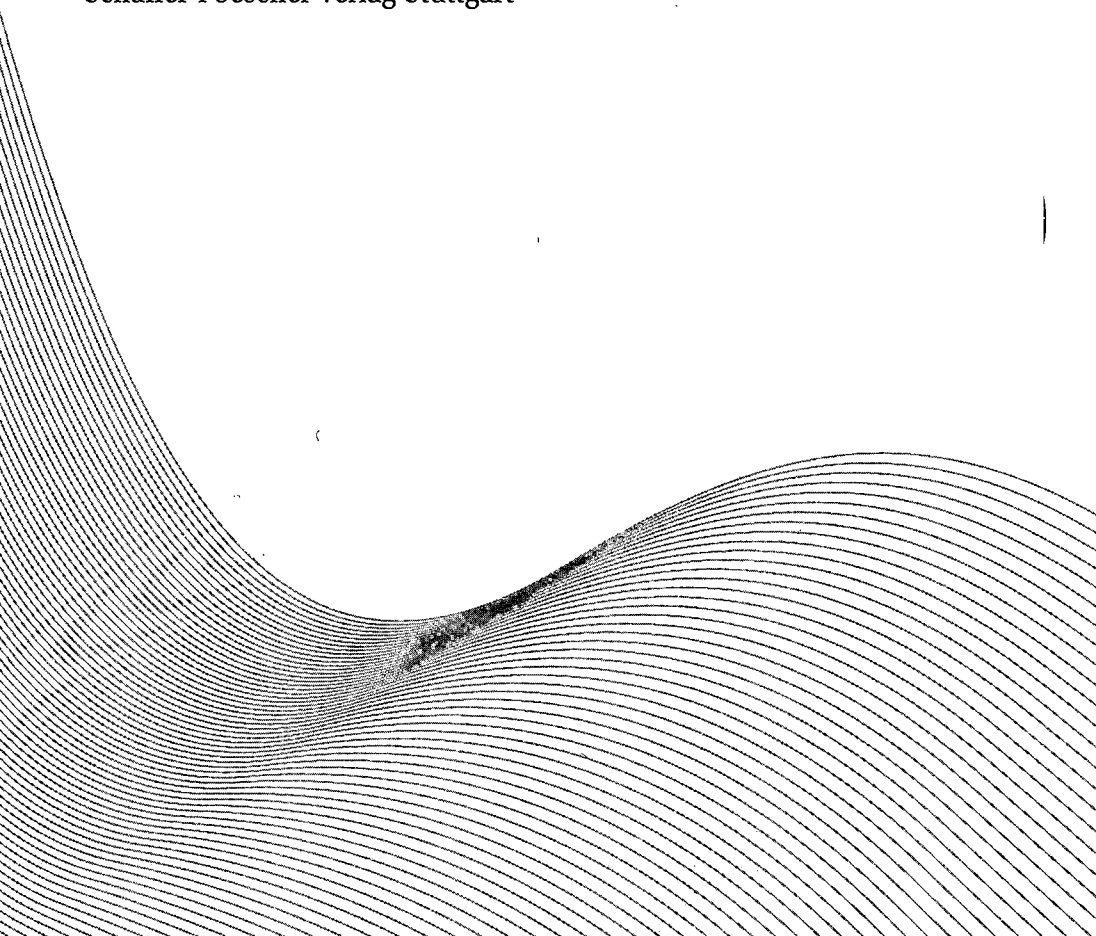
Annette Gebauer

Kollektive Achtsamkeit organisieren

Strategien und Werkzeuge für eine proaktive Risikokultur

2017

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart



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 Topführungs-kräfte	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