

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

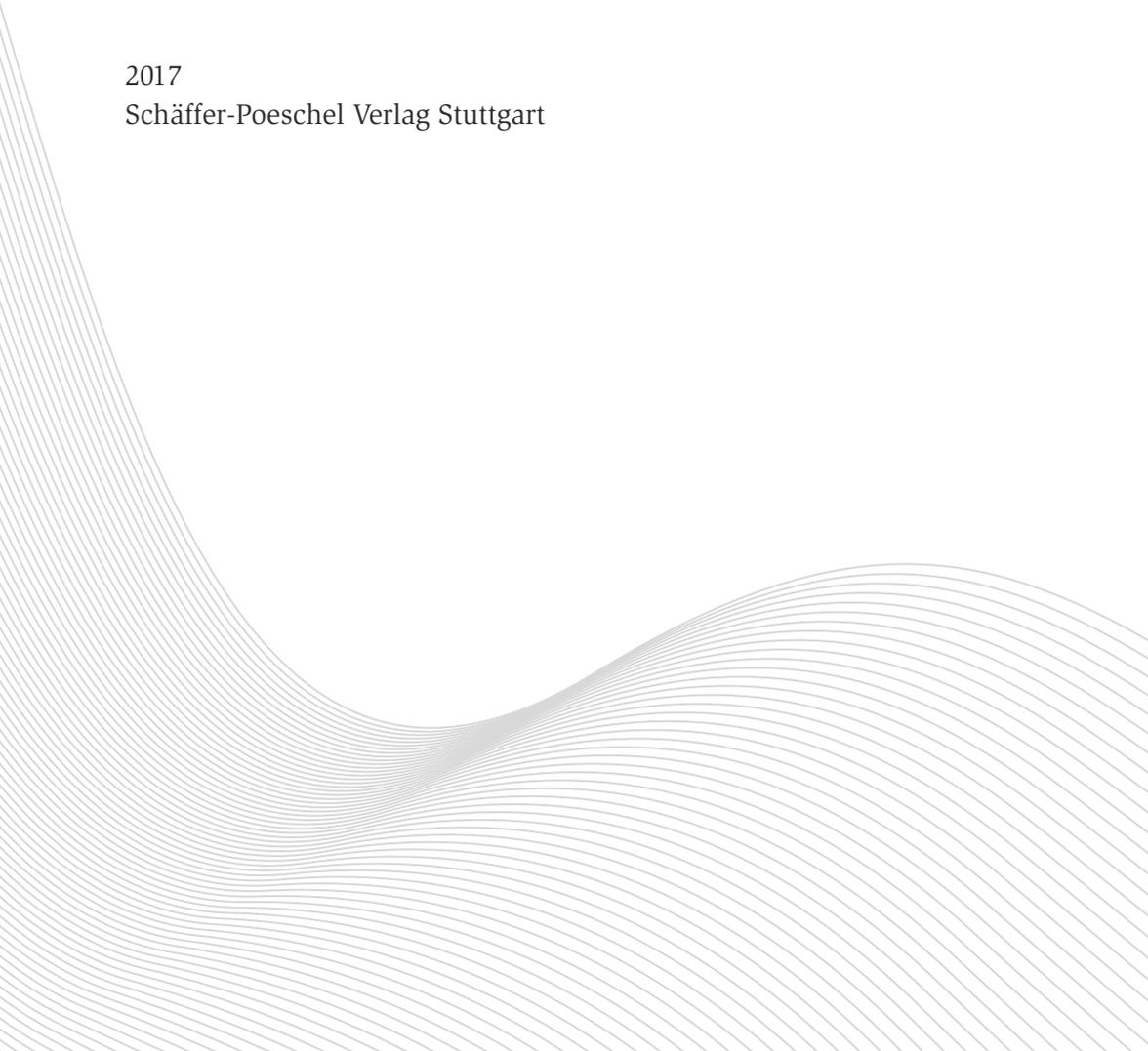
Annette Gebauer

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, wie weit 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 Gewahrsein 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	Bereitschaft 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	110
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 Checklistenpyten	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

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



1 Einführung: Warum kollektive Achtsamkeit?

Seit mehr als zehn Jahren beschäftigt uns die Frage, wie zuverlässigkeitsorientierte Organisationen angemessene Formen für den Umgang mit Risiken und hoher Komplexität entwickeln können: Unternehmen der chemischen oder der Schwerindustrie, Krankenhäuser, Banken, Automobilhersteller, Dienstleister oder Pharmakonzerne. Wenn diese Unternehmen sich an uns wenden, stellen sie sich meistens folgenden Fragen: Wir tun so viel für Sicherheit, Qualität oder für das Risikomanagement – teilweise tun wir sogar zu viel und trotzdem passieren noch immer unerwartete und unerwünschte Vorfälle, die wir uns in Zukunft aber nicht mehr leisten können. Tun wir überhaupt die richtigen Dinge? Und wie tun wir die Dinge, die wir tun?

Viele dieser Unternehmen erwägen einen grundlegenden Musterwechsel im Umgang mit Risiken, denn das Prinzip »mehr Systeme und mehr Vorgaben« funktioniert für sie nicht mehr. Sie erleben, wie ihr bisheriges Muster, Unsicherheit ausschließlich durch Kontrolle und immer weiter ausufernde Vorgaben zu bearbeiten, an eine Grenze stößt.

Dieses Buch widmet sich der Frage, wie alternative, angemessenere Formen des Organisierens für die Bewältigung von Risiken und Komplexität aussehen und wie sie in der Praxis nachhaltig umgesetzt werden können. Wir stützen uns dabei auf die Erkenntnisse besonders zuverlässiger Organisationen, die es geschafft haben, ihre Leistungsfähigkeit durch das gezielte Organisieren ihrer kollektiven Achtsamkeit zu steigern.

Steigende Anforderungen an die Bearbeitung von Komplexität und Risiken

So unterschiedlich die Anforderungen der genannten Unternehmen sind – sie alle stehen vor der Herausforderung, ein steigendes Ausmaß an Risiken, Komplexität und Dynamik bewältigen zu müssen, sei es durch den zunehmenden Einsatz hoch spezialisierter Technologien, der digitalen Transformation oder aufgrund fortschreitender Globalisierung. Neue Risiken entstehen zudem durch einen reflexiven Umgang mit Gefahren: Risikoerwartungen führen zu unerwarteten Verhaltensveränderungen, die neue Risiken und Ungewissheiten produzieren.

Zeitgleich steigen die Erwartungen der Außenwelt an die Zuverlässigkeit dieser Organisationen. Kunden, Patienten, Mitarbeiter, Regulierungsbehörden und die mediale Öffentlichkeit beobachten sie kritisch und verlangen von ihnen Berechenbarkeit und Transparenz. Krankenhäuser stehen zum Beispiel zunehmend in der Pflicht, Auskunft über Patientensicherheit und Behandlungsqualität zu geben und müssen sich mit den Leistungskennzahlen anderer Häuser vergleichen. Banken müssen die Auflagen der Mindestanforderungen an das Risikomanagement (MaRisk) der Finanzaufsichtsbehörde erfüllen, ebenso wird ihr Umgang mit operationellen Risiken kontrolliert. Produzierende Unternehmen sind verpflichtet, über ihre Performance in der Arbeits- und Umweltsicherheit oder im Risikomanagement zu berichten und werden danach bewertet. Weil sie in einem riskanten Umfeld tätig sind, dürfen sich diese Unternehmen nur eine minimale Anzahl an unerwarteten, unerwünschten Ereignissen leisten.

Sicherheit als Trend

Nicht das Thema Risiko, sondern das Thema Sicherheit hat Hochkonjunktur. Das Institut für Zukunftsstudien wertet Sicherheit bereits als neuen Megatrend (vgl. Seitz, 2015). Anders als der Begriff Risiko ist der Wunsch nach mehr Sicherheit mit der Vorstellung verbunden, dass es einen bereits erreichten »sicheren« Zustand zu erhalten und zu schützen gilt. In Zeiten erlebter Unsicherheit ist es offenbar naheliegender, den Schutz der Sicherheit zu fordern, statt sich mit selbst produzierten Risiken auseinanderzusetzen. Der Ruf nach mehr Sicherheit führt allerdings häufig zu einer sich selbstverstärkenden Spirale: Die Sensibilität für erlebte Unsicherheit steigt und damit wiederum der Anspruch an Sicherheit.

Sinnvoller wäre es, der Tatsache ins Auge zu blicken, dass wir mit jeder unternehmerischen Entscheidung zwangsläufig Risiken produzieren und dass die Aufgabe darin besteht, für diese Risiken angemessene Bewältigungsformen zu entwickeln. Wir behandeln Sicherheit deshalb nicht als eine Frage von Security oder geeigneten Schutzmaßnahmen, wie es auch das Institut für Zukunftsstudien sieht. Es geht darum, wie Organisationen die notwendige Resilienz oder gar Antifragilität (vgl. Taleb, 2012) entwickeln, um mit unerwarteten Veränderungen, Brüchen und Krisen umgehen zu können.

Alte Bewältigungsmuster reichen nicht mehr aus

Geht es um die Bearbeitung von Sicherheits- bzw. Risikofragen, verfolgen viele Unternehmen immer noch vor allem kontrollorientierte Strategien. All diesen Bemühungen ist der Versuch gemein, das »Problem der Komplexität« durch Regulierung und Technisierung zu lösen. Das Unbeherrschbare soll beherrschbar, das Unerwartbare erwartbar gemacht werden.

Mit diesem Vorgehen haben viele Unternehmen einiges erreicht. Sie haben zum Beispiel umfangreiche Systeme für das Risiko-, das Sicherheits- oder das Qualitätsmanagement eingeführt und haben sich zertifizieren lassen. Konzerne schulen ihre Mitarbeiter vorschriftsmäßig und führen regelmäßig Initiativen zu ihrer zusätzlichen Motivierung durch. Diese Sicherheitsstrategien haben in den ersten Jahren zu einer kontinuierlichen Verbesserung der Kennzahlen geführt. Doch mittlerweile klagen viele Unternehmen, sie kämen über ein bestimmtes Niveau in der Risikobewältigung nicht hinaus, während die Komplexität ihrer Sicherheitsherausforderungen sowie der Anspruch an Sicherheit steige.

Es lässt sich beobachten, dass in besonders sicherheitsorientierten Unternehmen die formalen Systeme aus Vorschriften, Regeln, Checklisten und Prozessvorgaben, Ampelsystemen, Dokumentationspflichten, Statistiken oder Wahrscheinlichkeitsrechnungen ein Eigenleben entwickeln und als wenig effektiv und extrem zeitaufwendig erlebt werden. Banken und Chemieunternehmen gehören zum Beispiel zu den am stärksten regulierten Branchen. Neue Vorgaben für das Risikomanagement in Krankenhäusern lassen vermuten, dass diese Systemlogik nun auch auf das Gesundheitswesen übertragen wird. Kontrollorientierte Strategien im Umgang mit Komplexität, Risiko und Unsicherheit führen dazu, dass Mitarbeiter nur noch Systembefriedigung betreiben. Damit wird ihre Aufmerksamkeit von den eigentlichen Problemen und Risiken abgelenkt. Die Bereitschaft Verantwortung zu übernehmen sinkt. Mitarbeiter sichern sich lieber in alle Richtungen ab, bevor sie eine Entscheidung treffen.

Entwicklung einer Sicherheits- bzw. Risikokultur als Lösung?

Weil die Erfolge etablierter Managementsysteme für den Arbeits- und Umweltschutz, das Risikomanagement oder die Qualitätssicherung ausbleiben, sehen viele Entscheider die Lösung in einer neuen Kultur. Hinter der Forderung steckt häufig der Wunsch nach einem »ganzheitlichen Ansatz«. Dieser soll sich zum Beispiel in den Unternehmenswerten, im Verhalten und den Einstellungen der Führungskräfte und Mitarbeiter sowie der Zusammenarbeit in der Organisation niederschlagen. So definiert die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht in ihren Mindestanforderungen an das Risikomanagement für Banken (MaRisk) einen unternehmensweiten Ansatz zum Risikomanagement (ERM) sowie die Entwicklung der Risikokultur. In einem Rundschreiben fordert der Exekutivdirektor der Bankenaufsicht Röseler die Unternehmensführung aller Banken auf, die Entwicklung dieser Risikokultur aktiv voranzutreiben (vgl. Rundschreiben der Bafin vom 18.02.2016). Auch Krankenhäuser, Chemie- und Industrieunternehmen suchen verstärkt nach Wegen, ihre Sicherheits- bzw. Risikokultur weiterzuentwickeln. Ebenso hat die Deutsche Gesellschaft für Unfallversicherung (DGUV) jüngst eine zehnjährige Kampagne zur Entwicklung der Präventionskultur für

Sicherheit und Gesundheit ins Leben gerufen, die nun von den Berufsgenossenschaften umgesetzt werden soll (DGUV, 2016).

Organisieren kollektiver Achtsamkeit

Wenn man Führungskräfte oder Experten fragt, wie die geforderte neue Sicherheits- oder Risikokultur aussehen soll, gehen die Meinungen schnell auseinander. Ein erster wichtiger Schritt in der Kulturentwicklung ist deshalb, mit der Unternehmensführung ein gemeinsames Zielbild zu entwickeln und die damit verbundenen, meist impliziten Steuerungs- und Interventionsvorstellungen zu reflektieren: Wie stellen wir uns zuverlässiges Organisieren vor? Wie entsteht »Sicherheit« bzw. wie sieht aus unserer Sicht eine angemessene Bearbeitung von Risiken und Unsicherheit aus? Was sind aus unserer Sicht erfolgsversprechende Hebel, um Zuverlässigkeit gezielt zu beeinflussen?

Aufschlussreiche Erkenntnisse zur Bearbeitung dieser Frage liefern die Forschungsergebnisse über sogenannte *high reliability organizations*, also Organisationen wie Feuerwehren oder Flugzeugträgermannschaften der US Navy, die durch eine überraschend hohe Zuverlässigkeit aufgefallen sind – trotz der hohen Risiken und Unberechenbarkeiten, mit denen sie es zu tun haben.

Bereits 2003 veröffentlichten Weick und Sutcliffe das Buch *Managing the Unexpected*, das bei Führungskräften und Beratern in den USA und Europa auf große Aufmerksamkeit stieß – vor allem nach aktuellen Krisen (vgl. Weick u. Sutcliffe, 2003). Eine grundlegende Erkenntnis dieses Buches und der vorausgegangenen Forschung ist, dass Zuverlässigkeit, Sicherheit und hohe Leistungsfähigkeit unter Bedingungen von Unsicherheit, Komplexität und hohem Risiko weder allein durch ein wohlgestaltetes System aus Regeln und Prozessen noch durch das Kontrollieren und Beseitigen von Störfaktoren und Fehlern erreicht werden kann. Zuverlässigkeit entsteht den Forschungserkenntnissen zufolge vielmehr durch die organisationale Fähigkeit, sich immer wieder an neue Bedingungen anzupassen. Wenn es um das Überleben im unsicheren Terrain geht, müssen Organisationen und ihre in diesem Umfeld agierenden Teams in der Lage sein, sich auf neue, sich permanent wandelnde Bedingungen einzustellen. Notwendige Voraussetzung für diese »resilienten« Anpassungsleistungen ist das Vermögen einer Organisation, Sinn zu produzieren, um die entwickelten Erwartungen regelmäßig gegen den Strich zu bürsten und eingespielte Routinen im entscheidenden Moment geistesgegenwärtig auf ihre Brauchbarkeit zu überprüfen. So beobachteten die Forscher in überraschend zuverlässigen Unternehmen wiederkehrende Formen eines *high reliability organizing*, das bestimmten Prinzipien folgte. Es handelt sich dabei nicht um festgelegte Abläufe oder Handlungsanweisungen. Vielmehr waren es eher kollektive kognitive Routinen, die strukturieren, wie Mitarbeiter und Führungskräfte in unbekanntem, hochkomplexen Situationen oder Krisen gemeinsam

Sinn produzieren, also ein im Moment tragfähiges Bild von der Wirklichkeit erzeugen. So entsteht die notwendige kollektive Aufmerksamkeit, die es für einen angemessenen Umgang mit Unerwartetem und zuverlässige Leistungen braucht.

Damit rücken Fragen der kontinuierlichen Verbesserung, Agilität und Lernfähigkeit in den Vordergrund. Zuverlässigkeit und Sicherheit sind aus dieser Sicht das Ergebnis permanenter Selbsterneuerung und kontinuierlichen Lernens der Organisation und bilden die Grundlage für die allgemeine, organisationale Leistungsfähigkeit. Weick und Sutcliffe nennen diese neue Qualität der Sinnproduktion auch das Organisieren kollektiver Achtsamkeit (*organizing collective mindfulness*). Diese zukunftsweisende Form des Organisierens haben wir als Titel für dieses Buch gewählt. Er markiert bereits drei wichtige Aspekte:

- *Organisieren* Es geht um einen fortwährenden Prozess der Selbstorganisation, um eine bestimmte Aufmerksamkeitsqualität für einen proaktiven Umgang mit Risiken zu erreichen (und nicht um das Erreichen und Schützen eines bestimmten Zustandes).
- *Kollektiv* Ziel ist die gemeinschaftliche Sinnproduktion (und es ist nicht einfach mit dem Bündeln individueller Einzeleindrücke getan).
- *Achtsamkeit* Der sinnlichen Wahrnehmungs- und Urteilsfähigkeit der Mitglieder kommt wachsende Bedeutung zu. Unternehmen müssen sie als wertvolle Ressource für den Umgang mit Risiken künftig besser nutzen.

Herausforderungen bei der Übersetzung in die Praxis

In unserer Beratungspraxis nutzen wir die in der Folge diskutierten Prinzipien für das Organisieren kollektiver Achtsamkeit für die Entwicklung einer proaktiven Risiko- bzw. Sicherheitskultur. Obwohl das theoretische Wissen und die empirischen Befunde vordergründig überzeugend klingen, tun sich insbesondere sicherheitsorientierte Unternehmen in der Praxis schwer, auf diese Erkenntnisse zu reagieren und ihre Form des Organisierens zu überdenken:

- Ein Problem besteht darin, dass die Bereitschaft, einen nachhaltigen Umdenk- und Veränderungsprozess anzustoßen, in vielen Unternehmen noch fehlt. Meistens wird die Unternehmensführung durch konkrete Krisen- oder Unfallereignisse zwar kurzfristig aufgeschreckt, aber diese reaktive Energie reicht nur selten aus, die bisherigen Prämissen in der Risikobewältigung infrage zu stellen und einen nachhaltigen Veränderungsprozess anzustoßen. Nach Krisen neigen Unternehmen deshalb eher zu Aktionismus. Sie entscheiden sich entweder für symbolische, kurzfristige Initiativen, die schnell im Sande verlaufen, weil alle Beteiligten bereits erwarten, dass sich nur wenig ändern wird. Nur wenige Unternehmen schaffen es, die Ernsthaftigkeit und das Durchhaltevermögen für den notwendigen grundlegenden Musterwechsel aufzubringen, um kollektive Achtsamkeit zu entwickeln.

- Eine weitere Herausforderung besteht darin, dass oft unklar ist, wie eine nachhaltige Kulturentwicklung eigentlich erreicht werden kann. Häufig entscheidet sich die Unternehmensführung für Sensibilisierungsaktionen wie Sicherheitstage, Mitarbeiterschulungen, Kommunikationsoffensiven oder die Arbeit an Leitbildern oder Wertekatalogen. Aber häufig handelt es sich dabei eher um Absichtsbekundungen für die Kommunikation nach außen, die wenig Einfluss auf die organisationale Wirklichkeit im Inneren haben und von der Belegschaft eher als Widerspruch zu den eingespielten Mustern in der Praxis erlebt werden.
- Erschwerend hinzu kommen Übersetzungsprobleme. Die konzeptionellen Überlegungen, kollektive Achtsamkeit zu organisieren, erscheinen Praktikern abstrakt und fremd, sie werden entweder als zu theoretisch abgelehnt oder im Sinne der bestehenden Systemlogik »verstanden«. Sie sind über Jahre mit einer kontrollorientierten, mechanistischen Steuerungslogik sozialisiert und sind damit auch gut gefahren. Warum sollten sie das Bisherige grundlegend infrage stellen? Es ist nachvollziehbar, dass die alte Systemlogik zunächst verteidigt wird: »Bei uns passiert nicht so viel Unerwartetes, man kann auch vieles festlegen. Wenn unsere Mitarbeiter die Regeln und Vorschriften richtig anwenden würden, wären wir einen ganzen Schritt weiter.«
- Darüber hinaus stehen sicherheitsorientierte Unternehmen häufig unter hohem öffentlichen Druck. Medien und Politik reagieren höchst sensibel auf die kleinsten Hinweise, dass diese Organisationen etwas nicht im Griff haben und deshalb müssen sie die Illusion von Kontrolle nach Außen aufrechterhalten. Die Auseinandersetzung mit dem Organisieren kollektiver Achtsamkeit bedeutet einen bescheideneren Umgang mit sicherheitsstiftenden Berechenbarkeitsvorstellungen und stellt damit erst einmal selbst ein Risiko dar. Zum einen geht es um das Eingeständnis, dass die alten Verfahren nicht mehr ausreichen, Sicherheit herzustellen. Zum anderen aber geht es auch um die Erkenntnis, dass künftig weniger mit Sicherheit bzw. *zero accidents*, sondern mit prinzipieller Unsicherheit zu rechnen ist.
- Ein weiterer Fallstrick bei der Umsetzung ist, dass wichtige Kompetenzen in den Unternehmen fehlen, um den grundlegenden Wandel zu vollziehen. Das betrifft zum einen die Expertise für einen reflektierten Umgang mit Risiken sowie die Erfahrungen in der Begleitung des notwendigen Veränderungsmanagements. Und auch das Rollenverständnis der Führungs- und Expertenfunktionen muss weiterentwickelt werden. Führungsteams müssen überhaupt erst einmal ein gemeinsames Zielbild entwickeln und zugrunde liegende Vorstellungen über Organisation, ihre Steuerung und Gestaltbarkeit hinterfragen. Auch die Risikomanager, Sicherheits- oder Qualitätsexperten müssen ihre Rolle grundlegend überdenken. Statt als Fachexperte vorzugeben, was richtig

und was falsch ist, müssen sie einen gemeinsamen, fortwährenden Suchprozess begleiten, um bestehende Formen der Sinnproduktion kritisch zu prüfen mit dem Ziel, diese gegebenenfalls zu optimieren.

- Als letzter Punkt ist die in der Regel stark ausgeprägte Orientierung an den Sicherheitskennzahlen, also den Ergebnissen, zu nennen. Die Entwicklung der kollektiven Achtsamkeit zielt auf die Qualität der Zusammenarbeit und das Organisieren ab und bedeutet erst einmal einen Zusatzaufwand, der sich nicht sofort in den Kennzahlen bemerkbar macht. Oft dauert es ein bis zwei Jahre, bis sich die Ergebnisse verbessern. Dies erfordert im Veränderungsprozess viel Durchhaltevermögen. Für Führungskräfte ist das keine leichte Aufgabe, wenn die Belohnungssysteme auf die Ergebniskennzahlen und nicht auf die Prozessqualität ausgerichtet sind.

Ziel und Aufbau dieses Buches

Die Entwicklung einer proaktiven Risiko- oder Sicherheitskultur ist ein anspruchsvoller Veränderungsprozess. Das vorliegende Buch bietet Hilfestellung auf diesem Weg. Die Ausführungen basieren auf unseren Praxiserfahrungen, den Erkenntnissen aus der Forschung zum *high reliability organizing* und *resilience engineering*, die wir mit Ansätzen des systemischen Managements und Beratung kombinieren.

Das Buch gliedert sich in drei Teile:

1. Ziel des ersten Teils ist die Entwicklung eines gemeinsamen Kompasses für das Organisieren kollektiver Achtsamkeit für eine proaktive Sicherheits- bzw. Risikokultur: Wir erörtern, was wir unter kollektiver Achtsamkeit verstehen und wo wir geeignete Ansatzpunkte für ihre Entwicklung sehen. Es geht uns in diesem Teil vor allem um das Herausarbeiten des Unterschieds zwischen einer traditionellen und einer angestrebten neuen Logik, wie sie Ansätze zum Organisieren kollektiver Achtsamkeit nahelegen. Dafür setzen wir uns mit dem Begriff der Sicherheit und Risiko auseinander und diskutieren vier verschiedene Spielarten im Umgang mit Sicherheit bzw. Risiko. Wir geben Hinweise, wie sich die beiden Logiken im Unternehmensalltag bemerkbar machen und bieten Hilfestellungen, wie sie beobachtet und bearbeitet werden können.
2. Im zweiten Teil stellen wir einige ausgewählte und bewährte Methoden und Werkzeuge für das bewusste Organisieren kollektiver Achtsamkeit vor. Die Methoden sind nach drei Aspekten geordnet: Zum einen erläutern wir Vorgehensweisen, um das Lernen von unerwarteten Ereignissen in der Organisation zu fördern. Zweitens stellen wir Methoden vor, die die Sinnproduktion im Unternehmensalltag fördern. Drittens zeigen wir Methoden und Instrumente auf, die der kontinuierlichen Selbstbeobachtung zur nachhaltigen Kulturentwicklung dienen.

3. Im dritten Teil diskutieren wir schließlich unsere Überlegungen, einen nachhaltigen Veränderungsprozess zu gestalten und schildern konkrete Erfahrungen mit seiner Durchführung. Wir zeigen die notwendigen Schritte für die Entwicklung einer Interventionsstrategie und stellen mithilfe zweier Beispiele aus der Praxis einen evolutionären und einen top-down gesteuerten Entwicklungsverlauf dar.

Dank

Ideen entstehen zwischen den Köpfen. Viele der Überlegungen, Ansätze, Methoden und Erfahrungen sind in Diskussionen und gemeinsamen Projekten in einem Netzwerk von geschätzten Experten entstanden, ohne die dieses Buch nicht denkbar gewesen wäre. Ich möchte mich vor allem bei denen bedanken, mit denen ich in den letzten Jahren intensiv zusammen gearbeitet habe, um die Theorie in die Praxis zu bringen: Bert Slagmolen, Stefan Günther, Fabian Brückner, Marc Otten, Beth Lay, Ursula Kiel-Dixon, Kathleen Sutcliffe, Henning Breuer, Torsten Groth, Athanasios Karafillidis, Wolfgang Dehm, Stephan Kasperczyk, Peter Pawlowsky, Daved van Stralen, Robert Taen, Bert van Dalen, Francois Smith, Silvia Puhani, Thomas Makait, Ralph Diener, Gerard Uittenhout, Jörg Arnold, Rainer Nielinger, Ulrich Schwalm, Just Miels, Gundolf Lange, Rudolf Wimmer, Fritz Simon, Dirk Baecker u.v.m.

Mein besonderer Dank gilt Oliver Ziegenbalg, Sandra Schaede und Anja Wollenberg, die mir als Partner und Freunde wertvolle, kreative und reflektierte Impulsgeber und Sparringspartner für meine Arbeit sind.

2 Was bedeutet Organisieren kollektiver Achtsamkeit?

Das Organisieren kollektiver Achtsamkeit ist eine Antwort auf die Frage eines angemessenen Umgangs mit dem Unerwarteten. Kollektive Achtsamkeit beschreibt eine besondere Qualität der Aufmerksamkeit, die es Unternehmen ermöglicht, trotz hoher Komplexität, Risiken und Unsicherheiten ein hohes Maß an Zuverlässigkeit und Sicherheit zu erzeugen. Das Organisieren kollektiver Achtsamkeit beschreibt eine bestimmte Qualität der Systemfitness. Eine Organisation entwickelt Routinen, um bisherige Erwartungen und Routinen zu hinterfragen und immer wieder auf ihre Brauchbarkeit im Hier und Jetzt zu überprüfen.

Diese Fähigkeit ist immer dann gefragt, wenn man sich nicht mehr darauf verlassen kann, dass die bisherigen Routinen und Vorstellungen von den Zusammenhängen noch zur erlebten Wirklichkeit passen. Dieses permanente »Fitnesstraining« – der Abgleich unserer Konzepte mit unseren Erfahrungen im Hier und Jetzt – ist die Essenz einer proaktiven Risiko- bzw. Sicherheitskultur.

Organisieren kollektiver Achtsamkeit bedeutet aus unserer Sicht

- gezielt Antizipations- und Resilienzfähigkeiten in der Organisation zu entwickeln, um unerwartete Entwicklungen früher zu erahnen und schneller auf sie reagieren zu können (Abschnitt 2.3).
- die Art und Weise des Konstruierens von Wirklichkeit in der Organisation bewusst zu gestalten und zum Führungsthema zu machen, um auf neue Entwicklungen schnell Antworten zu finden. Wir sprechen in der Folge von Sinnproduktion (Abschnitt 2.4 und Abschnitt 2.5).
- der Gestaltung von unmittelbaren Interaktionen in Besprechungen, OP-Räumen, Kontrollräumen, Krisensitzungen usw. eine höhere Aufmerksamkeit zu schenken. Interaktionen sind ein wichtiges Einfallstor für individuelle Wahrnehmungsleistungen, die bei der Kommunikation von Entscheidungen effektiver und effizienter genutzt werden müssen (Abschnitt 2.6).

2.1 Zum Begriff der Achtsamkeit: Individuelle und kollektive Achtsamkeit

Zu Beginn und für eine bessere Orientierung kommen hier einige Anmerkungen zum Begriff der Achtsamkeit und wie wir ihn verwenden. »Achtsamkeit« bzw. *mindfulness* ist in aller Munde und wird in unterschiedlichen Kontexten verwendet – angefangen vom Buddhismus und der darauf gründenden Yogabewegung, in Ansätzen der Work-Life-Balance oder in Ratgeberliteratur für eine achtsamere Lebensführung, in Therapieformen zur Stressreduktion und Behandlung von Burn-out.

Achtsamkeit wird definiert als eine bestimmte Form der Aufmerksamkeit, die absichtsvoll ist, sich auf den gegenwärtigen Moment bezieht und nicht wertend ist (vgl. Kabat-Zinn, 1982).

Gemeint ist damit in der Regel eine bestimmte Form der individuellen Aufmerksamkeit, die sich stärker auf das Hier und Jetzt bezieht und sich nicht durch Erwartungen ablenken oder beeinflussen lässt. Die Idee dahinter ist, dass eine größere persönliche Ausgeglichenheit, Erfüllung und Sensibilität einen positiven Effekt auf die Leistungsfähigkeit hat und damit auch der Organisation zugute kommt.

Unternehmen versuchen diese individuelle Achtsamkeit bei ihren Mitarbeitern gezielt zu fördern, zum Beispiel mit bewusstseinsweiternden Meditationstrainings, wie etwa in dem »Search-Inside-Yourself-Programm« von Google (vgl. Chade-Meng Tan, 1982) oder das an dieses Konzept angelehnte Achtsamkeitstrainingsprogramm bei SAP, die auf mehr »Klarheit im Kopf« abzielen (vgl. Falk, 2016).

Wir vertreten hier die These, dass Organisationen auch auf kollektiver Ebene ihre Achtsamkeit erhöhen können und müssen, um zukunftsfähig zu bleiben. Ein mentales Training für individuelle Achtsamkeit ist aus unserer Sicht dabei jedoch nur eine Seite der Medaille. Bewusstseinsweiternde Trainings erhöhen die Wahrnehmungsfähigkeit und Denkfähigkeit des Einzelnen. Sie beantworten jedoch noch nicht die Frage, wie diese erhöhte individuelle Aufmerksamkeit von der Organisation genutzt werden kann. Daraus entstehen wichtige Führungsfragen: Wie kann die erweiterte Aufmerksamkeit zum Beispiel im Sinne der Organisationsziele und -herausforderungen gelenkt werden? Was hilft den Organisationsmitgliedern zu unterscheiden, was für das Unternehmen relevant ist und was nicht? Und wie kommen die individuellen Eindrücke dann in der Entscheidungskommunikation ins Spiel? Wie werden sie ausgewertet und interpretiert?

Wir konzentrieren uns deshalb hier vorrangig auf die andere Seite der Medaille und beschäftigen uns mit der Frage, wie kollektive Praktiken, Rituale und Prozesse auf der Ebene der Organisation gestaltet werden sollten. Wie müssen Unternehmen sich organisieren, damit aus individuellen Wahrnehmungen im sozialen Miteinander die gewünschte Qualität einer kollektiven Achtsamkeit entstehen kann, die es ihnen ermöglicht, trotz volatiler Bedingungen zuverlässige Leistungen zu erbringen?

2.2 Erste Beispiele für kollektive Achtsamkeitspraktiken

Das Organisieren kollektiver Achtsamkeit kann in unterschiedlichen Facetten und Kontexten beobachtet werden. Folgende Beispiele illustrieren kollektive Achtsamkeitspraktiken, die wir in der theoretischen Einordnung immer wieder aufgreifen werden:

Meerkat Board in der Produktion

In einem Zementunternehmen in Südafrika kommen die Werksmitarbeiter einer Schicht einmal täglich zusammen und tauschen sich am sogenannten Meerkat Board über ihre Eindrücke aus. Meerkats sind Erdmännchen und in Südafrika weit verbreitet. Die Tiere haben eine besondere Rollenteilung: Sie positionieren Wächter an ihren Höhlen, die nach unerwünschten Feinden und Bewegungen Ausschau halten. So können die anderen Tiere sicher Nahrung suchen. Die Teams treffen sich regelmäßig in »Höhlen-Meetings«, um ihre Beobachtungen in geschützter Atmosphäre zu teilen. Speziell dafür ausgebildete »Wächter«, zumeist der Schichtleiter, moderieren den Prozess und verfolgen die Umsetzung der beschlossenen Maßnahmen: Was haben wir Ungewöhnliches in der letzten Schicht bemerkt, wo vermuten wir Schwierigkeiten, wo haben sich neue Risiken ergeben oder wo haben sich riskante Arbeitsweisen eingeschlipt? Der Wächter überlegt gemeinsam mit seinen Kollegen, wie man am besten darauf reagiert und wer welche Aufgabe übernimmt.

Foreign Object Damage Walk auf Flugzeugträgern (FOD Walks)

Auf dem Flugzeugträger Carl Vinson kann man beobachten, wie sich die gesamte Crew einmal täglich auf dem Deck zu einem Foreign Object Damage Walk trifft. Betanker, Piloten, Techniker und Sicherheitsexperten u. a. suchen gemeinsam das Deck ab, um überraschende, fehlerhafte Kleinstpartikel aufzuspüren: Wie ist dieser kleine Ölfleck entstanden? Wo kommt diese Schraube her? Warum liegt hier

ein kleines, abgebrochenes Teilchen? Was könnte passieren, wenn das hier liegen bleibt? Was wissen wir noch nicht über unsere Arbeit hier? Vom Betanker, den Signalgebern über die Piloten bis zum Offizier – jeder Blick und jede Meinung ist hier gefragt. Manchmal treten mehr als hundert Personen an. Die verschiedenfarbigen Uniformen kennzeichnen ihre unterschiedlichen Funktionen und Ränge an Bord: Weiß für das medizinische Personal, rot für die Feuerwehr und andere Kontrollfunktionen, grün für die Mechaniker und Deckoperatoren, gelb für die Sicherheitsexperten auf dem Deck, braun für die Chefindenieure und lila für die Betanker. Alle Beteiligten bilden eine Linie und laufen das Deck von vorne bis hinten ab. Nicht, weil etwas Ungewöhnliches passiert ist, das sie näher untersuchen müssten, vielmehr *suchen* sie bewusst nach Ungewöhnlichem und Unklarheiten – ohne einen bestimmten Anlass zu haben. Sie werden erst wissen, was sie suchen, wenn sie es gefunden haben. Jede kleinste Abweichung kommt ins Visier der zahlreichen Augenpaare. Alle wissen, dass sie so etwas über mögliche Zusammenhänge im System lernen können, besser zu verstehen: Wie können wir flexibel auf Überraschendes reagieren, bevor etwas Schlimmeres geschieht?

Cold Readings bei der Filmproduktion

Der Austausch mit Filmteams ermöglicht Einblicke, wie sich Filmproduktionen auf die anspruchsvollen, unter Hochdruck stattfindenden Dreharbeiten vorbereiten (vgl. Gebauer, 2014). Zum Beispiel führen viele von ihnen sogenannte Cold Readings durch. Zu Beginn des Drehs sitzen alle Abteilungen – Regisseur, Schauspieler, Kamera, Garderobe, Kostüm, Schnitt, Produzent, Ausstattung, Herstellungsleitung etc. – für einen oder mehrere Tage zusammen. Viele von ihnen treffen sich bei der Leseprobe zum ersten Mal und lernen sich an diesem Tag erst kennen. Doch es geht in diesem Treffen nicht darum, den Produktionsplan durchzugehen, damit jeder genau weiß, was von ihm erwartet wird. Das Cold Reading hat einen anderen Zweck: Alle Beteiligten lesen das Drehbuch und entwickeln so eine Idee und vor allem eine gemeinsame Haltung zum Film. Der kollektive Geist, die Story, die so in den Köpfen beim Lesen und Reden entsteht, hilft den Beteiligten später, wenn es hektisch wird. Sie können dann besser einschätzen, was für wen wichtig ist und was nicht, wie die Dinge ineinandergreifen und wie sie ihre Aufgabe im Sinne des kollektiven Ziels am besten erfüllen. Und später, wenn die Dinge dann wie immer anders kommen als gedacht, haben sie zwar kein fixes Rezept, das ihnen genau vorgibt, was zu tun ist, aber sie haben eine einvernehmliche Haltung und ein Gespür für die Zusammenhänge. Beides dient als Kompass, mit dem sie Schwierigkeiten gemeinschaftlich umschiffen können und die einmal angefangene Idee spontan weiterentwickeln, häufig sogar verbessern können.

Ad-hoc-Teams zur Problemlösung bei der Boeing 737-Produktion

Ähnliche Beobachtungen machten wir beim Besuch der Fertigungsstätte der Boeing 737 in Seattle. Auch Boeing verbessert das Zusammenspiel seiner zahlreichen Gewerke und Partner. Jeder externe Mitarbeiter erhält Schulungen über die Produktionsabläufe und Arbeitsweisen im Werk, unabhängig davon, ob er direkt mit ihnen zu tun hat oder nicht. Dazu gehören auch detaillierte Begehungen vor Ort, damit die Beteiligten sich besser vorstellen können, wie was zusammenhängt und welche wechselseitigen Abhängigkeiten und Erwartungen es gibt. Dieses Vorgehen zeigt, wie es durch intelligentes Organisieren auch bei standardisierten Arbeiten am Fließband (*moving line*) möglich ist, flexibel auf Unerwartetes reagieren zu können.

Ein weiteres Beispiel dafür ist das Andon-Cord-Prinzip, ein bekanntes Element des Toyota Produktionsprozesses, das auch Boeing verwendet. Bemerkt ein Mitarbeiter eine kleine Störung am Band, ist er berechtigt, den Produktionsfluss eigenmächtig zu stoppen. Jetzt hat er genau vier Minuten Zeit, das Problem zu erörtern. Kann er es selbst in dieser Zeit nicht lösen oder ist er sich unsicher über die Folgen der Störung, ruft er ein Ad-hoc-Team an einem dafür vorgesehenen Besprechungstisch zusammen, um das Problem aus verschiedenen Perspektiven zu beleuchten und um gemeinsam zu entscheiden, wie es weitergeht. Das alles ist nur möglich, weil sowohl die Kollegen als auch das Management nahe an der Produktion sitzen, schnell verfügbar sind und ihr Wissen einbringen können. Über Monitore und Leuchtssysteme erfahren die Kollegen über die Störung und was die Verzögerung für sie bedeutet.

Debriefings im Cockpit

Ein anderes Beispiel für sind sogenannte Debriefings, wie sie ein wichtiges Element des Crew-Ressource-Managements darstellen. Auch an Tagen, an denen die Dinge richtig und scheinbar nach Plan gelaufen sind, analysieren Teams nach getaner Arbeit in einem Tagesrückblick die eigenen Bewältigungsmuster sowie den Umgang mit Komplexität und unvermeidbaren Überraschungen: Was wollten wir heute erreichen? Wann ist etwas Unerwartetes geschehen? Wie haben wir das bemerkt und wie sind wir damit umgegangen? Was wäre fast schiefgegangen und was hat dazu beigetragen, dass es doch noch geklappt hat? Was daran war hilfreich, was eher riskant oder fragwürdig? Was hat uns in der Zusammenarbeit geholfen? Was war schwierig ...

Unterschiedliche Kontexte, vergleichbare Herausforderungen

So unterschiedlich die Arbeitsbedingungen und die Anforderungen auf einem Flugzeugträger, der Arbeit am Filmset, beim Bau und beim Fliegen eines Flugzeugs, einer Zementfabrik oder in einem Kraftwerk sein mögen – in allen Beispielen stehen die Teams in ihren Organisationen strukturell vor ähnlichen Herausforderungen: