



INTERVENTIONS
FOR CORPORATE
LEARNING ...

CIRS-Gipfel Kollektive Achtsamkeit und Resilienz – Kernkompetenzen für eine zukunftsfähige Organisation

Dr. Annette Gebauer (gebauer@icl.berlin)

**Herausforderungen im
Umgang mit Unerwartetem,
hoher Komplexität und
Risiko**



**Kollektive Achtsamkeit
und Resilienz
als Antwort**

Wo kommt das Thema vor?

**Risikomanagement
Qualitätsmanagement
Performancefragen
Prozesssicherheit
Compliance
Arbeitsschutz**

***Banken, Produktion, IT,
Kinderschutz, Großprojekte/Bau,
Service, Gesundheitswesen...***

Kollektive Achtsamkeit...

... erzeugen eine hohen Aufmerksamkeit für Unerwartetes, Besonderheiten, Abweichungen, um sich ein gutes Bild von der Situation zu machen

INDIVIDUELLE ACHTSAMKEIT



KOLLEKTIVE ACHTSAMKEIT



Organisationale Resilienz...

...Fähigkeit, sich schnell gemeinsam auf eine neue Situation einstellen und sich anzupassen



Typische Herausforderungen unserer Kunden

„Wir tun viel für Zuverlässigkeit, haben aber immer noch zu viele unerwünschte Ereignisse“:
Tun wir überhaupt die richtigen Dinge und wie tun wir sie?

„Wir lernen meistens erst reaktiv. Dann merken wir, dass wir wichtige Frühsignale übersehen haben: *Wie können wir unsere kollektive Achtsamkeit erhöhen?*“

„Nach Ereignissen finden wir oft menschliches Fehlverhalten als Ursache.“
Wie können wir mehr über tieferliegende Muster lernen?

„Unsere Führungskräfte haben unterschiedliche Ideen, was zu tun ist“:
Wie sieht ein gemeinsam getragenes Zielbild aus?

Unserer Fachexperten (Qualität/Sicherheit/Risiko/KVP) haben wenig „Standing“ in der Organisation: *Wie bringen wir sie in eine neue Rolle?*

„Wir haben schon viele Initiativen kommen und gehen sehen“:
Wie schaffen wir dieses Mal eine nachhaltige Veränderung?

Die Glasdecke



„Das Prinzip mehr Regeln und Systeme greift nicht mehr. Wie schaffen wir einen Musterwechsel?“

Was sind die Prinzipien für kollektive Achtsamkeit und Resilienz?



FORSCHUNG ZU HOHER ZUVERLÄSSIGKEIT



**High-Reliability-
Forschung**



**Resilience
Engineering**

Qualität

Sicherheit

Risikomanagement

Pünktlichkeit

High Performance

Erfolgreiche Hochrisikoorganisationen als Pioniere

**Neben Kontrollmechanismen auch eine
hohe organisationale Wahrnehmungs-
und Anpassungsfähigkeit**

1. kollektive
„Achtsamkeitspraktiken“, um
die Erwartungen gegen den
Strich zu bürsten
2. Entscheidungsrouinen, um
schnell auf Unerwartetes
reagieren zu können



Foreign-Object-Damage-Walk

1 Hohes Interesse an Abweichungen: Ein Fenster zum System

2 Vermeiden vorschneller Vereinfachungen: Perspektivenvielfalt

3 Vor Ort im Hier und Jetzt: Interesse an der *gegenwärtigen* Situation

4 Bereitschaft zur Veränderung: Aufbau von Problemlösungskompetenz

5 Migrieren von Entscheidungskompetenzen: Expertise vor Rang

Kollektives Sensemaking

*Entscheidungen laden dazu ein, sie zu polieren.
Sensemaking ist etwas für den nächsten Abschnitt.*
(Paul Gleason, wildland fire fighter)

**Eine Frage der Gestaltung von Interaktionen
(im Team/über die Schnittstellen hinweg):**

Wie kommt die individuelle Wahrnehmung von
Besonderheiten in die (Entscheidungs-)Kommunikation?

Bewusstes Gestalten der Sinnerzeugung in den (Team-)Interaktionen:

**Beschreiben,
Erklären,
Bewerten**

BRIEFING

Besonderheiten

Was ist heute anders?
Was müssen wir beachten?
Was ist/war komisch?

„Worst Case“

Was darf heute auf keinen Fall schief gehen?
Was müssen wir unbedingt sicherstellen?
Was würden wir tun, wenn es schief geht?
Was wären erste Zeichen, dass es schief geht?

Limitierungen

Was hält uns heute davon ab, präsent zu sein?
Was hält uns heute davon ab, sicher zu arbeiten?

Rollen

Wer macht was? Wer hat den Hut auf?
Wie stimmen wir uns ab?

DEBRIEFING

1.

What did we want to achieve?
What was our plan?

2.

When did we experience something unexpected
and how did we deal with it?

3.

What was helpful in this situation?
What did not work or was risky?

4.

How do we want to act next time?
What do we have to foster, maintain, improve?

“Gun Drill“

Lernen von potentiellen Ereignissen im Team: Was wäre wenn....

Ein komisches
Geräusch, ein
Geruch, ein
Alarm, eine
Unstimmigkeit...

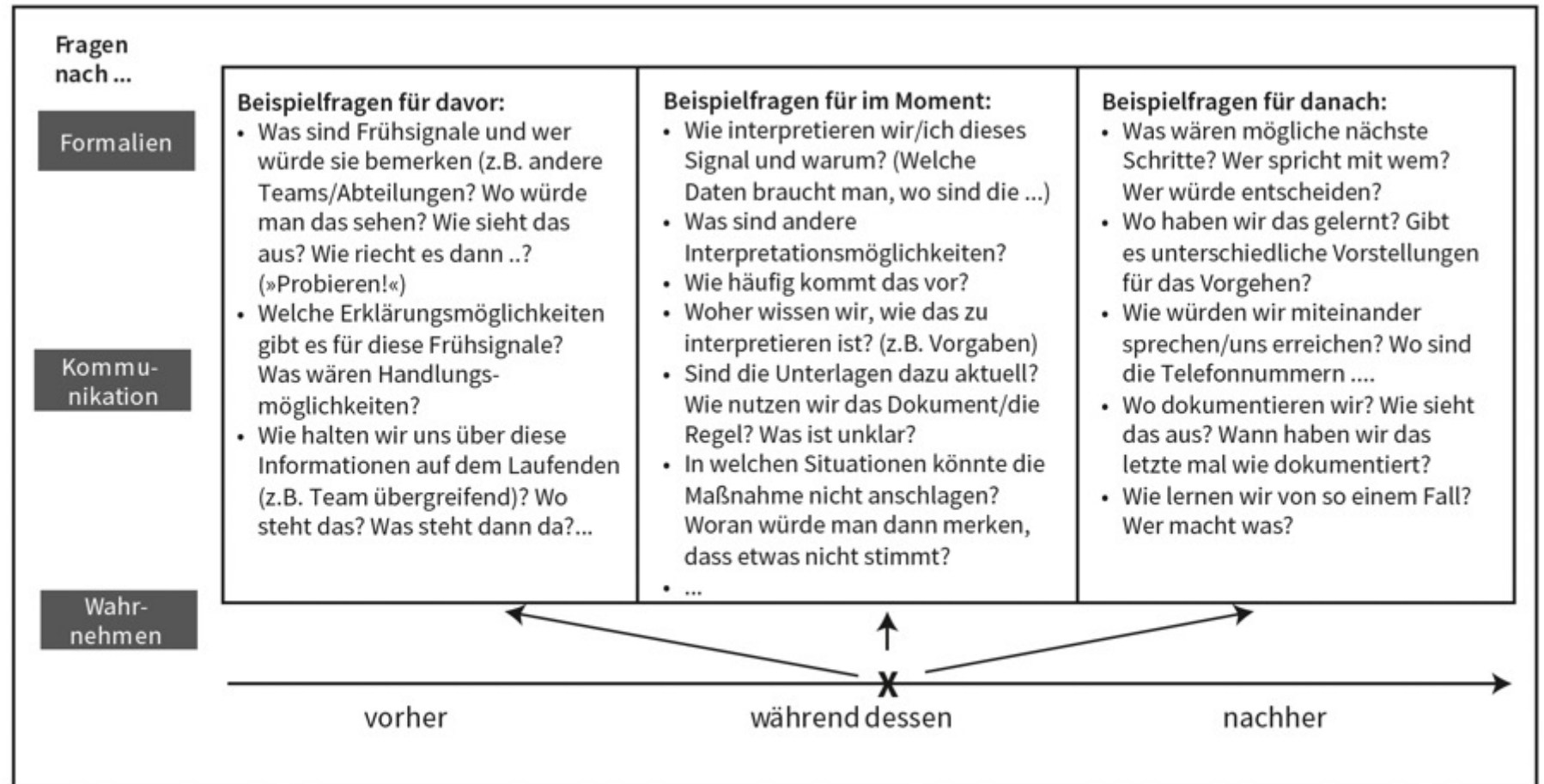


Abb. 34: Beispielfragen im Gun Drill entlang der Zeitschiene

WAS SIND WICHTIGE VORAUSSETZUNGEN DAFÜR?

- „Bescheidene Führung“:
Vom “Besser-Wissen“ hin zum „Ermöglichen“ Austausch/Sensemaking;
Mitarbeitende als wichtiges Sensorium
- Hohe Bereitschaft, Informationen zu teilen
nicht nur im Team, sondern auch über Schnittstellen hinweg
- „Atmosphäre ohne vorschnelle Schuldzuweisungen“; Respekt & Vertrauen
offener Umgang mit Abweichungen/Fehlern bei gleichzeitiger Konsequenz
- “Achtsames aufeinander Bezogensein“
Verständnis der übergreifenden Zusammenhänge: Wie hängt meine Aufgabe mit anderen zusammen? Was könnte relevant sein....

02

Wie kann ein **Musterwechsel** **gelingen?**

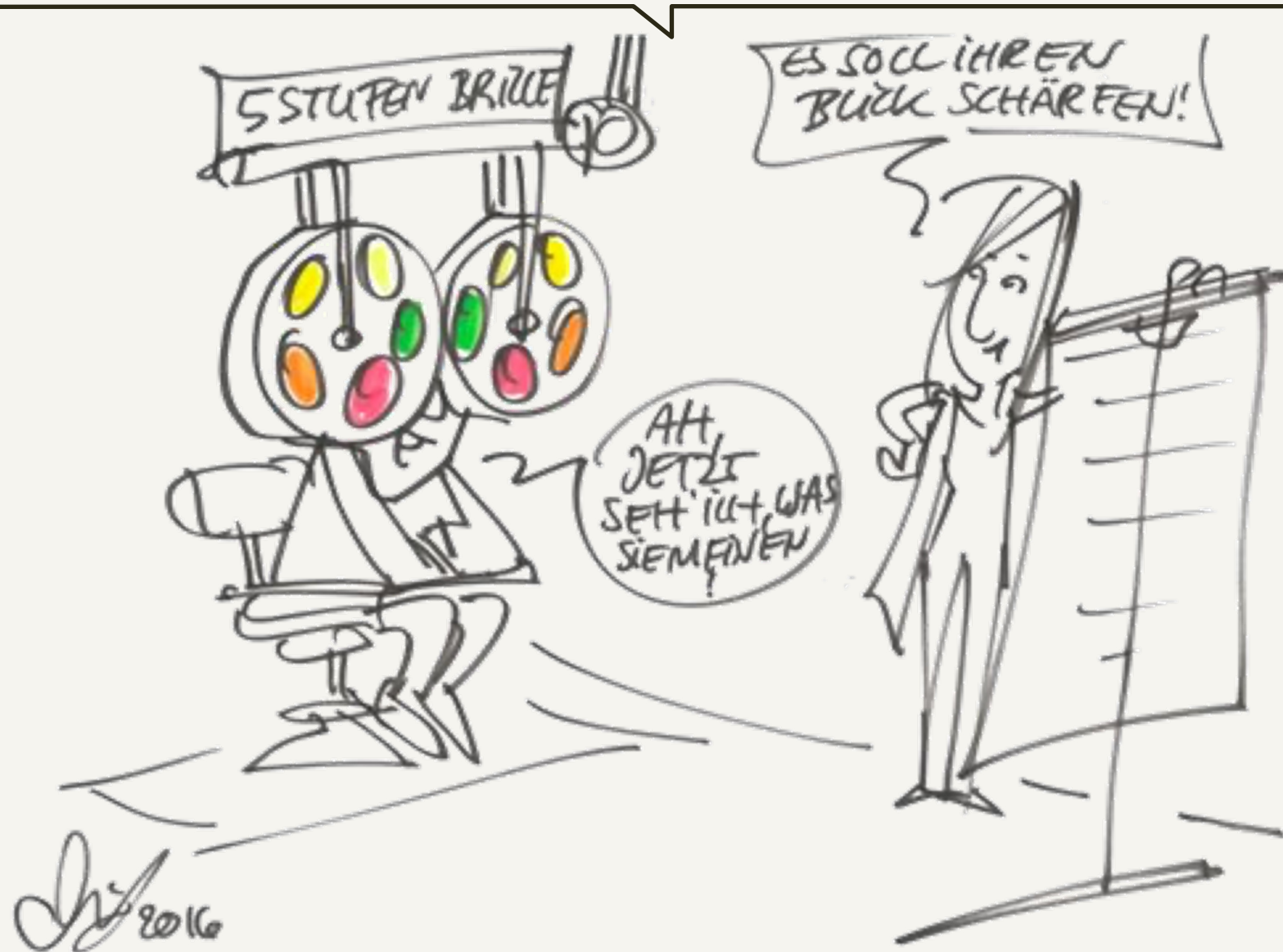


Was waren Erfolgsfaktoren für die Kulturentwicklung?

Rückmeldung von Führungskräften

1. **Wir haben ein gemeinsames Zielbild entwickelt, wie sicheres Organisieren aussieht:**
Welche Verhaltensmuster wollen wir verstärken/abbauen?
2. **Wir sind als Führungsteam glaubwürdig geworden:**
vor wie wir uns zum Konflikt Sicherheit vs. Profitabilität verhalten
3. **Wir haben die Qualität des Lernens von Fehlern verbessert**
Berechenbarkeit, was nach Ereignissen geschieht & wie die Zurechnungsprozesse laufen

„5 Stufen als Brille“



5-Stufen-Modell

*Oberhalb der Glasdecke:
Wir fördern den Austausch
über das Unerwartbare*



5 WERTSCHÖPFEND

*Wir steigern unsere Leistungs-
fähigkeit und Agilität*

4 PROAKTIV

*Wir suchen nach Abweichungen,
Unklarheiten und Impulsen*

Die Glasdecke erfordert ein Umdenken

3 KALKULATIV

*Wir kontrollieren mit
Regeln und Systemen*

2 REAKTIV

*Nach schwerwiegenden
Ereignissen tun wir viel*

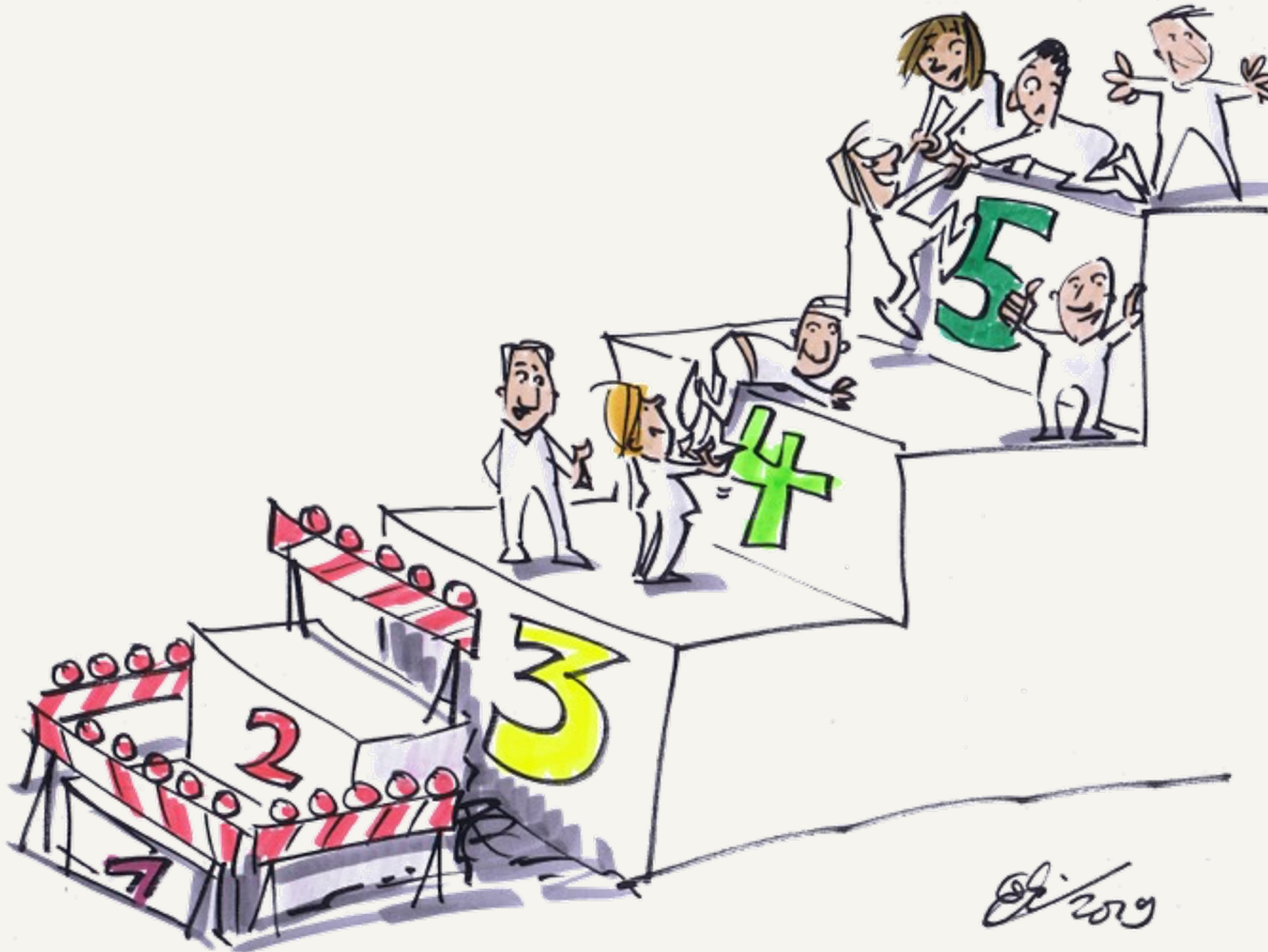
1 GLEICHGÜLTIG

*Wen interessiert's, solange
es keiner mitbekommt*

*Unterhalb der Glasdecke:
Wir kontrollieren das Erwartbare*



Maßnahmen zur Verbesserung ableiten und umsetzen



- Wir fördern das Verhalten auf Stufe 4 & 5!
- Wir schaffen eine solide Stufe 3, ohne es zu übertreiben!
- Wir tolerieren kein Verhalten auf Stufe 1 & 2!

Beispiele für Vereinbarungen für Führungsverhalten auf Stufe 4/5

Weniger von...

„Ich sage Euch, was richtig ist“

Nach Fehlern Fokus auf die Person:
„Wer war es?“

Achtsamkeitsapelle:
„Leute, passt besser auf“

Fokus auf Ereignisse:
„Wo stehen wir mit unserer
Ereignisrate?“

Reinen Statements:
„Sicherheit zuerst“
(...außer es muss schnell gehen)

Mehr von...

„Was denkt Ihr? Und warum“

„Warum hat das Verhalten
in der Situation Sinn gemacht?“

Etablieren von Dialog-Ritualen:
„Was ist heute anders?“

Fokus auf Fitness:
„Was besorgt uns zur Zeit? Wo erleben
wir häufige Unklarheiten?“

Bearbeiten von Spannungsfeldern:
„Wie leben wir „Sicherheit zuerst“ wenn
es schnell gehen muss?“

Beteiligen der Beschäftigten als wichtige „Experten der Situation“

Kultur-Dialoge

- Diskutieren eigener Beispiele in gemischten Teams
- Stufenmodell als “Brille”
- Verhaltensbeschreibungen pro Stufe stimulieren die Diskussion
- Gemeinsam Maßnahmen ableiten

Kultur-Dialoge Patientensicherheit

...entwickelt mit Prof.
Tanja Manser & Dr.
Heike Kahla Witsch

Musteranalysen („Staff Ride“)



*UNTERSUCHUNG EINES
UNERWARTETEN EREIGNISSES AM
ORT DES GESCHEHENS MIT DEN
BETEILIGTEN ALS EXPERTEN DER
SITUATION*

*NUTZEN DES EREIGNISSES ALS
„FENSTER ZUM SYSTEM“: WAS SIND
DIE ZUGRUNDE LIEGENDEN
KOLLEKTIVEN VERHALTENSMUSTER?*

*ANFANGEN, EINE PROAKTIVE
FEHLERKULTUR ZU PRAKTIZIEREN!*

Zusammenfassung

- Erzeugen von Sicherheit unter Bedingungen von Komplexität =
Es kommt auf den gemeinsamen Umgang mit Abweichungen,
Überraschungen, Unerwartetem an
- Kollektives Sensemaking im Team wird zum Dreh- und Angelpunkt:
Wie kommt Wahrnehmung in die Kommunikation?
- Es kommt auf die gezielte “Formatierung” und Moderation der Interaktionen an:
Trennen von Beschreiben, Erklären & Bewerten
- Dafür braucht es ein gemeinsames Zielbild im Führungsteam und ein
Überdenken der eigenen Rolle als „Aufmerksamkeitslenker“
- Es muss geübt werden und erfordert Disziplin und Durchhaltevermögen &
regelmäßige Reflexions- und Prüfschleifen

Kulturwandel ist ein kontinuierlicher Lernprozess