



INTERVENTIONS  
FOR CORPORATE  
LEARNING ...

MKBauImm

# **Kollektive Achtsamkeit entwickeln – Hohe Zuverlässigkeit bei hoher Komplexität und Unsicherheit**

*Dr. Annette Gebauer ([gebauer@icl.berlin](mailto:gebauer@icl.berlin))*

## Herausforderungen Zuverlässigkeit

„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 zuverlässiges Organisieren?



---

# 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. Entscheidungsrouninen, 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

# Sensemaking

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

# Ähnlichkeiten zum agilen Organisieren

## Fokus auf das „Sensemaking im Hier und Jetzt“

Stand-up meetings

Retrospektive

Konsent-  
Entscheidungen

Kanban

Scrum

Design Thinking

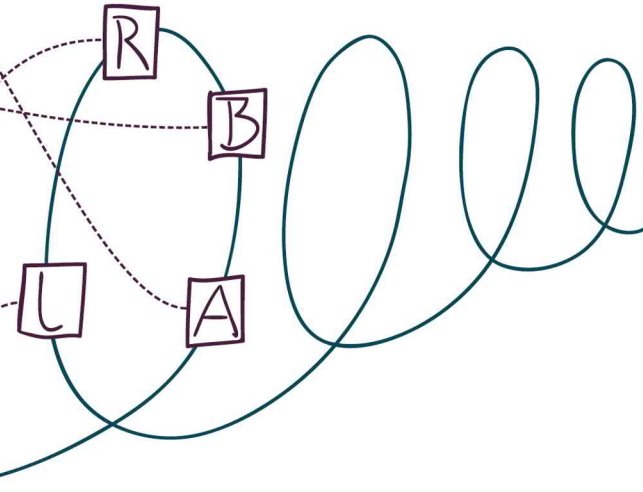
(...)

Ausprobieren

Beobachten

Reflektieren

Lernen



Bildquelle: osb, 2018

Häufige Stoppunkte & Prototypen zum Aufspüren von Abweichungen,  
Offenheit für Veränderungen, Ko-Kreation mit allen Beteiligten,  
Retrospektiven der Zusammenarbeit: Wie haben wir Sinn erzeugt?

## **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?

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?

## BEISPIEL FILMPRODUKTION

### Cold Reading:

- „Big Picture“ erzeugen (Zusammenhänge, Vision, Haltung des Films als Leitplanken für eigene Entscheidungen unter Unsicherheit)

### Echtzeitkommunikation/-information:

- Alle sind verbunden mit dem Regieassistenten
- Tägliche Corona-updates/Durchspielen von Szenarien

### Vertrauen & Respekt wird aktiv im flüchtigen Team entwickelt:

- Viel persönliche Interaktion/Austausch zwischen Regisseur und Gewerken

### Arbeiten im Führungsduo:

- Ausleuchten blinder Flecken bei Stress und Doppelbelastung durch Corona



# „Cold Reading“ vor der Inbetriebnahme eines neuen Werks

1. **Sich gemeinsam mit der Gemengelage auseinandersetzen:**
  - Wie hängen die Aufgaben zusammen? Was beeinflusst unser Handeln?
  - Welche Rolle spielen Beziehungen, Konflikte, Befindlichkeiten...

2. **„Wendepunkte“ gemeinsam kennenlernen und antizipieren:**
  - Was sind Schlüsselsituationen, auf die es ankommt?
  - Welche Möglichkeiten gibt es, sie zu bearbeiten?

**Ergebnis**

Durch die gemeinsame Entwicklung des Plots entsteht ein gemeinsames „Big Picture“... die Grundlage für Improvisation und eigenständige Entscheidungen...



# Vorbereitung auf den Umgang mit unerwarteten Ereignissen bei Grossabstellungen mit allen Kontraktoren

## 3 Gruppen rotieren an 3 Stationen



### Leitfragen zu Kommunikation / Information

- Was sind kritische Situationen, in denen Kommunikation schwierig ist? Worauf kommt es dann an? Wie vermeiden wir in diesen Situationen Missverständnisse und informieren uns gegenseitig über die besonderen Umstände?
- Welche Probleme bei der Kommunikation sind uns in der Vergangenheit begegnet, was können wir daraus lernen und wie gehen wir bei dieser Abstellung vorausschauend damit um?
- Wie kommunizieren wir, wenn etwas zukünftig verbessert werden sollte?

### Leitfragen Erlaubnisscheine

- Wie stellen wir sicher, dass jeder Ausführende die Regeln kennt und einhält?
- Wie nutzen wir die Erlaubnisscheine, um die Aufmerksamkeit für Gefährdungen und Schutzmaßnahmen bei allen Beteiligten zu erhöhen?
- Was machen wir, wenn die Umstände vor Ort anders sind als vorab besprochen und auf dem Erlaubnisschein beschrieben?

# “Gun Drill“

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

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

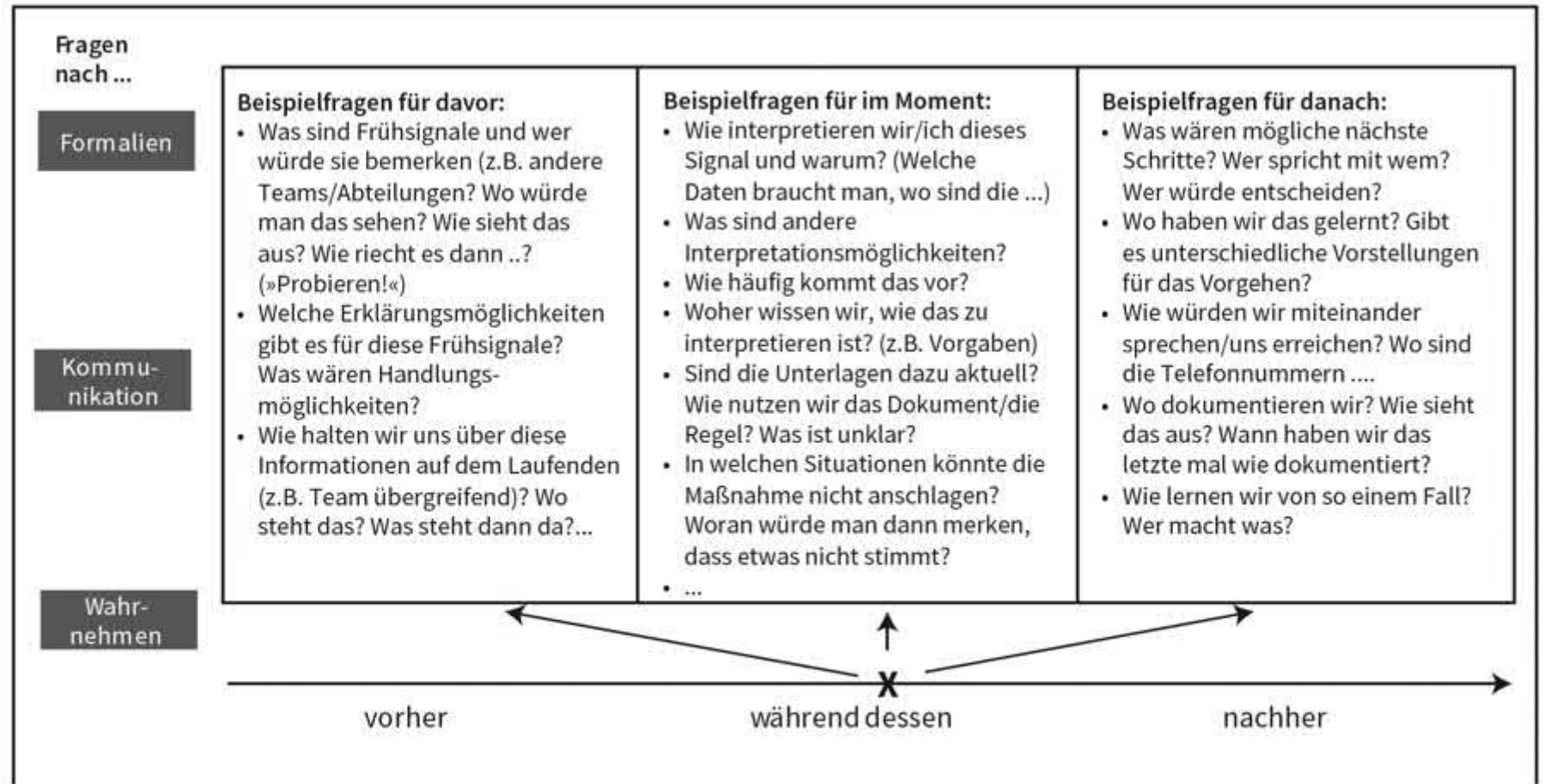


Abb. 34: Beispielfragen im Gun Drill entlang der Zeitschiene

# Entscheidungsritual in der Krise: FLARE (Front Line Anomaly Response)



**Prozess zur schnellen Lösungsfindung unter Zeitdruck und hoher Unsicherheit: Wie können wir vorhandenes Wissen in der Organisation nutzen?**

- Eine Stunde nach Meldung: FLARE-Call...
- ...im gemischten Team (10-15 Personen)...
- ...mit mehr Experten/Arbeiter als Führungskräften.

**Besondere Rollen im Prozess:**

- „Risk Knowledge Broker“ bringt Team zusammen und moderiert den Problemlösungsprozess
- „Matchmaker“: Personen, die wissen, wer was weiß
- „People who make a difference“: Personen, die eine andere Perspektive reinbringen

# 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....

## WENIGER VON...



## MEHR VON...



**Was sind die ersten Schritte, die  
Zusammenarbeit weiterzuentwickeln?**






**„Wir sind wirklich gut im  
Improvisieren/Feuerlöschen!“**

**Folge:  
Es wird nichts gelernt, was man  
grundsätzlich anders machen  
könnte (Zusammenarbeit, Technik  
usw.).**

**Abweichungen werden normalisiert.**

A man in a green sweater is looking at a document in a large archive of file folders. The shelves are filled with many folders of various colors, and the man is holding a document up to his face, possibly reading it. The background shows more shelves and folders, creating a sense of a vast archive.

**„Wir dokumentieren alle  
Abweichungen in unserem System.  
Für die Bearbeitung sind die Experten  
zuständig.“**

**Folge:  
Masse statt Klasse  
Maßnahmen werden nicht abgearbeitet  
Mitarbeiter hören auf, ihre Eindrücke  
einzubringen.**

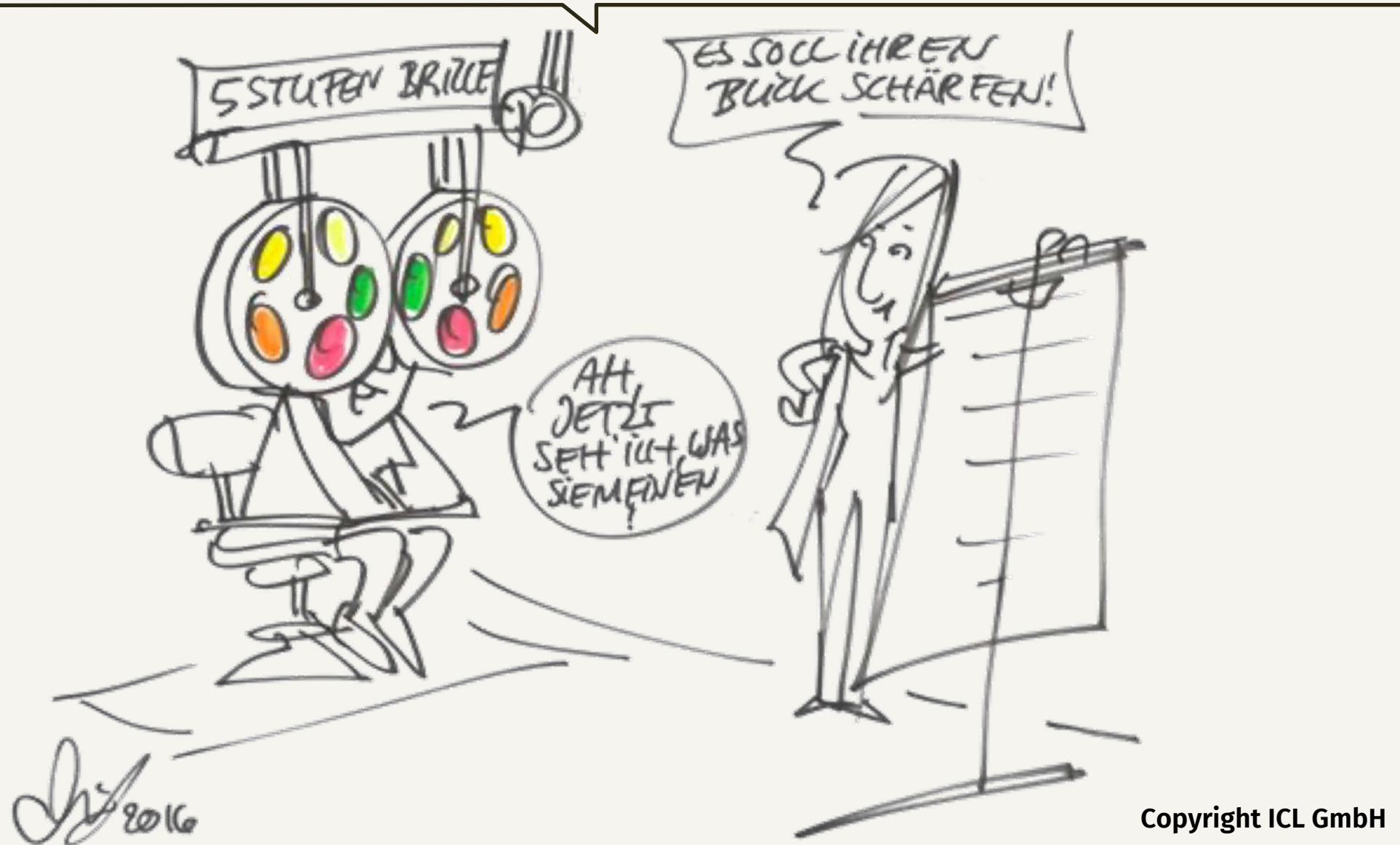


**„Wir diskutieren Abweichungen zeitnah  
im gemischten Team und  
suchen nach Lösungen.“**

Prinzipien kollektiver Achtsamkeit:

- Hohe Aufmerksamkeit gegenüber Abweichungen im Hier und Jetzt
- Nutzen vielfältiger Perspektiven/Ko-Kreation
- Schnelle Reaktion auf Probleme
- Übergreifendes Lernen

# „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**

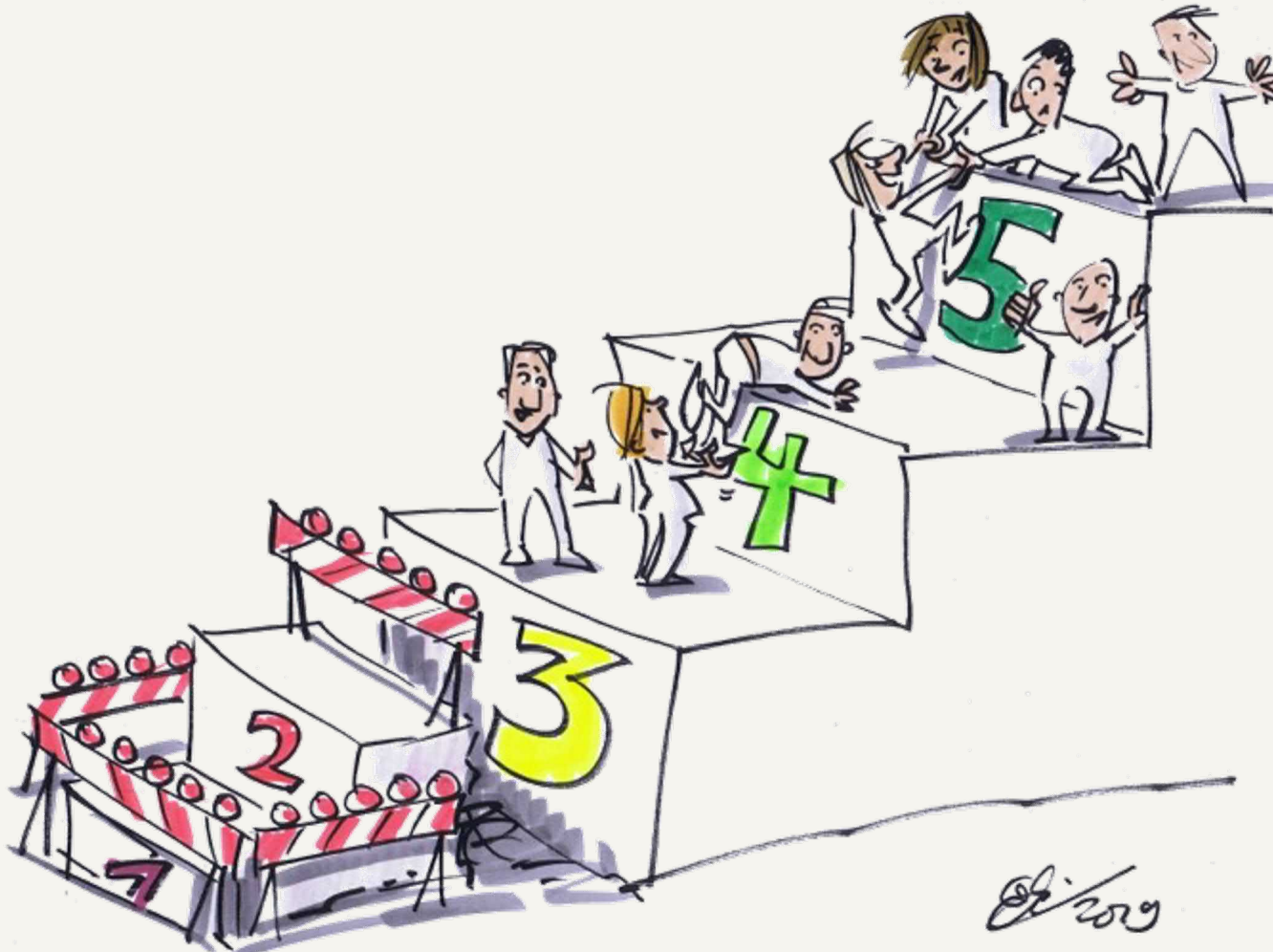
*Wen interessiert's, solange  
es keiner mitbekommt*

*Unterhalb* der Glasdecke:  
Wir kontrollieren das Erwartbare



Quelle: Gebauer, 2017

# 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!

## Examples for agreements in the leadership team

<u>Less of...</u>	<u>More of...</u>
<u>"I tell you what is right/wrong"</u>	<u>„What do you think? And why“</u>
<u>„Who was it?“</u>	<u>„Why did it make sense for in this situation“?</u>
<u>„Guys, you have to be more mindful“</u>	<u>„How can we foster dialogue and joint learning to organize mindfulness?“</u>
<u>„How many incidents did we have recently?“</u>	<u>„What concerns us? How is the quality of our collaboration?“</u>
<u>Quality/safety first” (...except it has to go fast)</u>	<u>“How do we as a team demonstrate, reliability is our priority even if it has to go fast?“</u>

*What will our people observe?*

## Kultur-Dialoge:

- 21 Themen
- Konkrete Verhaltensbeschreibung für jedes Thema und jede Stufe
- Diskussion eigener Beispiele in gemischten Teams
- Gemeinsam Maßnahmen ableiten

STARTEN SIE IHREN DIALOG -  
im gemischten Team...  
zu ausgewählten Themen.



WÄHLEN  
THEMEN



2. GESTALTEN  
VON  
BEZIEHUNGEN

### KULTUR

### DIALOGE

SCHRITT 1:  
Wählen Sie ein Thema aus  
7 Handlungsfeldern!

SCHRITT 2:  
Teilen Sie Ihre eigenen Beispiele!

SCHRITT 3:  
Vereinbaren Sie erste Maßnahmen!

Nutzen Sie das Stufenmodell als Maßstab!  
Jede Perspektive zählt!

# 7 HANDLUNGSFELDER MIT 21 THEMEN

## FÜHRUNG

- 1. KOMMUNIZIEREN ÜBER SICHERHEIT
- 2. WERTSCHÄTZEN VON SICHERHEITSLISTUNGEN
- 3. VERHALTEN NACH VORFÄLLEN

## ENGAGEMENT

- 4. ÜBERNEHMEN VON VERANTWORTUNG
- 5. FÖRDERN VON ACHTSAMKEIT
- 6. QUALITÄT VON SICHERHEITSBESPRECHUNGEN

## WERTIGKEIT

- 7. SICHERHEIT UND PROFIT
- 8. ARBEITEN MIT FREMDFIRMEN
- 9. STELLENWERT DER SICHERHEITABTEILUNG

## SYSTEME

- 10. FUNKTION VON STANDARDS
- 11. UMGANG MIT REGELN
- 12. PLANEN UND VORBEREITEN

## FEHLERKULTUR

- 13. UNTERSUCHEN VON EREIGNISSEN
- 14. ZUSCHREIBEN VON VERANTWORTUNG
- 15. LERNEN VON BEWAHRE EREIGNISSEN

## KOMPETENZEN

- 16. ENTWICKELN VON MITARBEITERN
- 17. BEGEGNUNGEN UND AUSWIS
- 18. FÄHIGKEIT ZUR VERÄNDERUNG

## BEDINGUNGEN

- 19. RESPEKT UND VERTRAUEN
- 20. TEILEN VON INFORMATIONEN
- 21. GESTALTEN VON BEZIEHUNGEN

## KULTUR DIALOGE

- SCHRITT 1:  
Wählen Sie ein Thema aus 7 Handlungsfeldern!
- SCHRITT 2:  
Teilen Sie Ihre eigenen Beispiele!
- SCHRITT 3:  
Vereinbaren Sie erste Maßnahmen!
- Nutzen Sie das Stufenmodell als Maßstab! Jede Perspektive zählt!