

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 Erfolg 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 |