

# Inhaltsverzeichnis

Geleitwort .....	v
------------------	---

<b>Teil I: Theoretische Grundlagen – Einen gemeinsamen Kompass entwickeln .....</b>	1
<b>1 Einführung: Warum kollektive Achtsamkeit? .....</b>	3
<b>2 Was bedeutet Organisieren kollektiver Achtsamkeit? .....</b>	11
2.1    Zum Begriff der Achtsamkeit: Individuelle und kollektive Achtsamkeit .....	12
2.2    Erste Beispiele für kollektive Achtsamkeitspraktiken .....	13
2.3    Entwickeln von Anticipations- 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
<b>3 Kultur als Ansatzpunkt für kollektive Achtsamkeit? .....</b>	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

<b>4 Gestaltungsprinzipien für kollektive Achtsamkeit</b> .....	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
<b>5 Sicherheit und Risiko – eine Begriffsbestimmung</b> .....	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
<b>6 Logik I und Logik II im Alltag erkennen</b> .....	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
<b>7 Zusammenschau: Paradoxien bewusst bearbeiten</b> .....	123
7.1 Typische Ambivalenzen .....	123
7.2 Bearbeiten von Paradoxien .....	124
<b>Teil II: Methoden und Instrumente – Kollektive Achtsamkeit in der Praxis</b> .....	131
<b>8 Überblick über die Methoden und Instrumente</b> .....	133

<b>9 Unerwartete Ereignisse als Fenster zum System</b> .....	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
<b>10 Antizipieren</b> .....	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

<b>11 Resilienz entwickeln</b> .....	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
<b>12 Kontinuierliches Prüfen der Systemfitness</b> .....	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
<b>Teil III: Intervention – Veränderungsprozesse gestalten</b> .....	257
<b>13 Gestalten von Veränderungsprozessen</b> .....	259
13.1 Fünf Phasen des Veränderungsprozesses .....	260
13.2 Entwickeln der Interventionsstrategie .....	264
<b>14 Intervenieren in nicht-triviale Systeme</b> .....	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
<b>15 Planen und Gestalten der Interventionsarchitektur</b> .....	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
<b>16</b>	<b>Aus der Praxis: Musterwechsel in der Sicherheitsarbeit</b> .....	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
<b>17</b>	<b>Aus der Praxis: Integrierter Lernprozess für das Topmanagement</b> .....	325
17.1	Ausgangslage und erste Hypothesen .....	325
17.2	Phasen im Veränderungsprozess .....	326
17.3	Phase 1: Lernprozess für Topföhrungskräfte .....	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
<b>18</b>	<b>Zusammenfassung: 10 Gebote zur Interventionsgestaltung</b> .....	351
Literatur .....	353	
Stichwortverzeichnis .....	365	
Die Autorin .....	368	