



# wirtschaft weiterbildung

10\_17

[www.wuw-magazin.de](http://www.wuw-magazin.de)

**René Borbonus**\_Redner sollten auf inhaltliche Tiefe achten s. 14

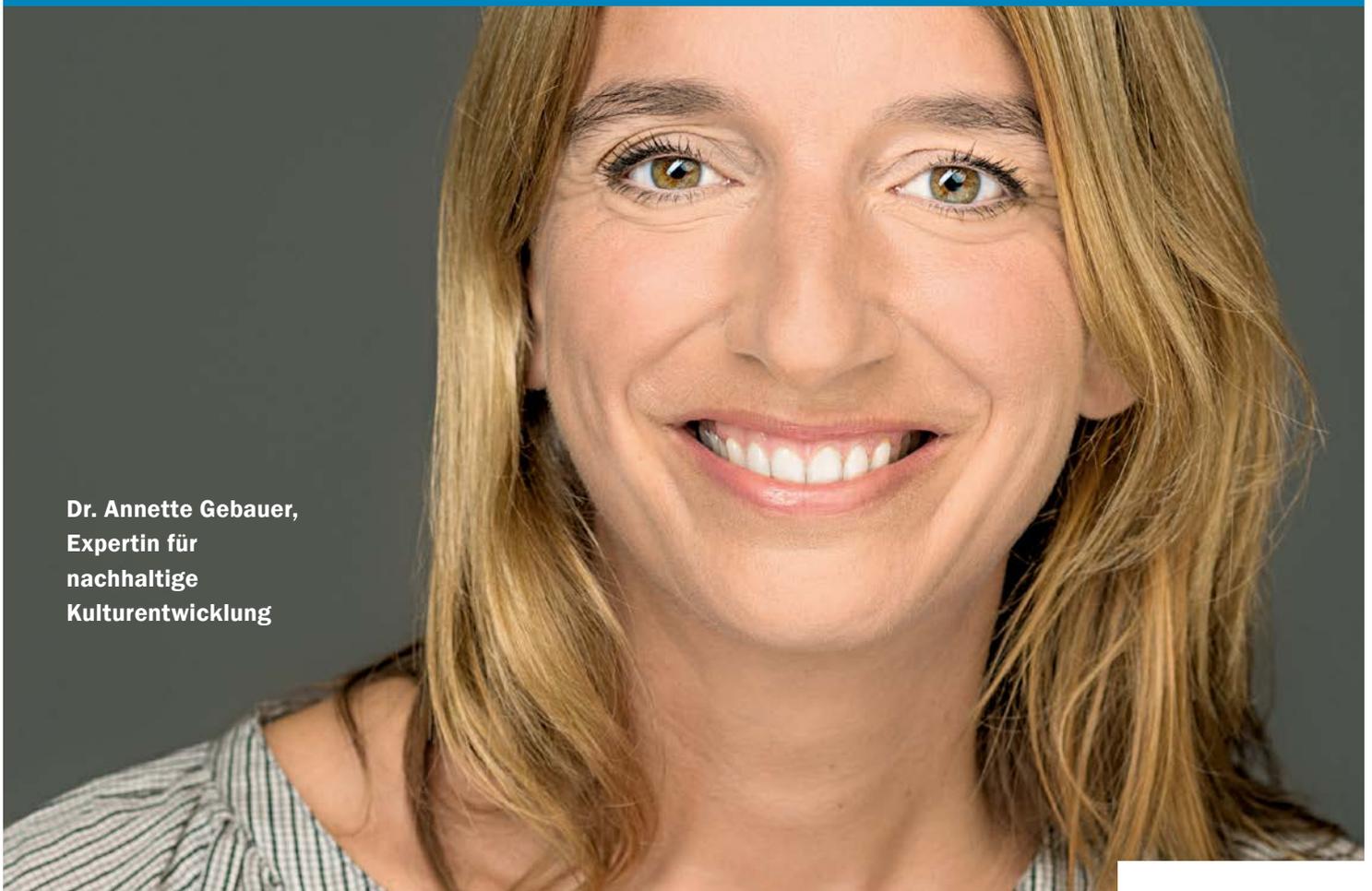
**Ed Schein**\_Berater brauchen bessere Beziehung zum Kunden s. 44

**Zukunft Personal**\_Neuer Besucher- und Ausstellerrekord s. 54

## Kollektive Achtsamkeit

So steigern Profis organisationale Lernfähigkeit s. 16

Dr. Annette Gebauer,  
Expertin für  
nachhaltige  
Kulturentwicklung



# Von der individuellen zur kollektiven Achtsamkeit



**01.**

**Früher I:** Auf Zwischenfälle folgen schnelle Lösungen, damit sich nichts wiederholt.

**02.**

**Heute I:** Zwischenfälle werden auf Muster hin analysiert, die weiter schaden könnten.

**03.**

**Früher II:** Die Zukunft wird durch die genaue Auswertung von Fakten berechnet.



→ Ganz gleich ob bodenständige Mittelständler oder gewinnmaximierende Konzerne - viele Unternehmen leisten es sich, ihre Mitarbeiter in Achtsamkeitsseminare zu schicken. Man erhofft sich positive Effekte auf das psychische Wohlbefinden eines Beschäftigten, eine bessere Resilienz gegenüber Stress und eine erhöhte Aufmerksamkeit gegenüber den Veränderungen im Arbeitsumfeld. Achtsamkeit erscheint wie ein Allheilmittel, um mit der gegenwärtig erlebten Komplexität, Vielfalt und hohen Veränderungsdynamik besser klarzukommen.

Doch bei all dem Hype gerät schnell in Vergessenheit, dass eine Fortbildung in Sachen Achtsamkeit immer nur den Einzelnen betrifft und deshalb nur die halbe Miete ist, wenn man in Organisationen etwas bewirken möchte. Unternehmen müssen neben der individuellen Achtsamkeit auch die kollektive Achtsamkeit fördern. Dabei geht es darum, die Entscheidungs- und Kommunikationsroutinen in einer Organisation zu optimieren. So wird sichergestellt, dass „achtsamere“ Eindrücke von Mitarbeitern auch tatsächlich als wertvolle Ressource vom Management genutzt werden.

## Wahrnehmungen müssen kommuniziert werden

Der VW-Mitarbeiter James L. wurde in den USA im Zuge der Diesellaffäre zu mehreren Jahren Haft verurteilt. Er sei, so begründete es der Haftrichter, zu loyal zu seinem Unternehmen gewesen, berichtete die „Süddeutsche Zeitung“ am 28. August 2017. Er hätte seinen Chefs widersprechen müssen oder sich weigern können, die betrügerische Software einbauen zu lassen. Er hätte anders entscheiden kön-

nen, die an ihn gerichteten Erwartungen enttäuschen und sich so nicht zum Mittäter des Projekts „Defeat device“ machen müssen. Seine Karriere in der Organisation wäre dann wohl zu Ende gewesen, aber er wäre mit sich im Reinen.

Tagtäglich lassen sich in Organisationen ähnliche Muster beobachten, die wir hier nicht Betrug nennen wollen, sondern Erwartungskonformität: Weil das Team die Vorgaben der Vorgesetzten vor Augen hat, konzentriert es sich darauf und übersieht, dass die Dinge in der Realität des „Hier und Jetzt“ eigentlich ganz anders laufen. In Besprechungen hält man lieber den Mund, obwohl ein Störgefühl im Bauch grummelt. Unangenehme Informationen werden nach oben beschönigt, niemand soll (in seinen Erwartungen) verschreckt werden. Und sowieso ist doch klar: Als Bote von schlechten Nachrichten möchte man nicht zum Schuldigen werden. Wie oft hat man bereits erlebt, dass warnenden Stimmen ein Maulkorb verpasst wurde. Wie mächtig soziale Erwartungsstrukturen sein können und wie wenig individuelles Training allein etwas daran ändern kann, zeigt zum Beispiel die Evaluation einer Trainingsreihe zum Umgang mit Fehlern mit insgesamt 90 Medizinstudenten am Asklepios Campus Hamburg: Obwohl die Teilnehmer angaben, dass sich ihre persönliche Einstellung und Haltung im Umgang mit Fehlern deutlich verändert hatte und viel offener geworden war, blieb die Befürchtung, dass sie in ihrem Arbeitskontext für Fehler bestraft werden. Der Schluss liegt nahe, dass sie an ihrem Verhalten auf der Station trotz Training wenig verändern werden. Ein offener Umgang mit Fehlern ist dort (noch) nicht erwünscht. Das Risiko ist zu groß, gegen den Strom zu schwimmen.

Achtsamkeit kann nach dem US-amerikanischen Achtsamkeitspapst Jon Kabat-Zinn definiert werden als eine „auf das Hier und Jetzt gerichtete Aufmerksamkeit, die nicht wertend ist“. Die meisten verstehen darunter vor allem eine psychische Bewusstseinsqualität. Achtsamkeitsprogramme wie zum Beispiel das „Search-Inside-Yourself-Programm“ von Google oder das an dieses Konzept angelehnte Achtsamkeitstraining von SAP zielen in der Regel auf mehr „Klarheit im Kopf“. Die persönliche Resilienz, die persönliche Wahrnehmungs- und Leistungsfähigkeit soll dann – auf Umwegen – auch dem Unternehmen zugutekommen.

## Unternehmen schützen sich vor Datenflut

Aber Organisationen haben nun einmal gut eingespielte Mechanismen, wie sie sich vor zu viel Unsicherheit, vor zu vielen Meinungen und Eindrücken, die von außen an sie herangetragen werden, schützen. Der Soziologe Niklas Luhmann hat das bereits im Jahr 2000 in seinem Buch „Organisation und Entscheidung“ beschrieben. Die Absorption von Unsicherheit ist eine der wesentlichen Leistungen einer Organisation. Nur durch die rigide Selektion neuer Impulse gelingt es Unternehmen, sich auf bestimmte Aufgaben zu konzentrieren und sich vor der Datenflut zu schützen.

Streng genommen arbeitet man mit einem individuellen Achtsamkeitstraining in der „Außenwelt“ der Organisation. Denn die Mitarbeiter und ihr gesteigertes Bewusstsein sind nicht die Organisation. In Besprechungen und Arbeitssituationen stellen sie ihre Eindrücke, ihre Meinung, ihre Empfindungen der Organisation

04.

Heute II: Diverse Zukunftsszenarien werden durchgespielt, um Gegenwart zu verstehen.

05.

Früher III: Man verlässt sich im Alltag auf seine Erfahrungen aus der Vergangenheit.

06.

Heute III: Im Alltag wird in den Teams häufig gefragt: „Was wäre, wenn ...?“



„nur“ zur Verfügung (oder auch nicht). Sie speisen sie in die Kommunikation der Organisation ein. Die Mitarbeiter sind also eher externe (Wahrnehmungs-)Lieferanten für die Organisation. In Besprechungen, Workshops, E-Mails, Dokumentationen und in der Kaffeeküche bringen sie ein, was sie sehen, hören, riechen oder schmecken. Ihre Sinneseindrücke sind Impulse für die interne Kommunikation.

Dabei muss man sich klarmachen, dass die sinnliche Wahrnehmungsfähigkeit eine psychische Fähigkeit ist. Organisationen selbst verfügen nicht über solche Fähigkeiten. Denn Organisationen können zwar über unterschiedliche Eindrücke kommunizieren, sie können selbst aber nicht sinnlich wahrnehmen. An diesem Punkt sind sie auf die Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter angewiesen. Vor diesem Hintergrund macht auch der neue Hype um die individuelle Achtsamkeit Sinn. Denn je schneller sich die Dinge verändern, umso mehr sind Organisationen darauf angewiesen, dass ihre Mitarbeiter das, was sie wahrnehmen, in die Entscheidungskommunikation einbringen. Nur so können sie Veränderungen in ihrem Umfeld registrieren.

## Es kommt auf die (Kommunikations-)Strukturen an

Doch ob und wie individuelle Wahrnehmung in die Kommunikation gelangt, hängt nicht nur vom Ausmaß und der Qualität der individuellen Achtsamkeit ab. Es kommt darauf an, wie die Kommunikations- und Entscheidungsstrukturen im Unternehmen gestaltet sind, dass Mitarbeiter überhaupt etwas zur Verfügung stellen: Wie wird aus den eingebrachten Eindrücken im sozialen Miteinander Sinn erarbeitet? Welche Eindrücke erscheinen überhaupt eine Mitteilung wert? Welche sind erlaubt, mit welchen handelt man sich Ärger ein? Und was von all dem wird wie vom Gegenüber aufgegriffen und interpretiert?

In der Praxis wird dies aber nicht so differenziert gesehen. Die Meinung herrscht vor, dass der Umgang mit Unsicherheit vor allem eine Frage der persönlichen Kompetenz sei. Durch solche Unterstellungen steigt natürlich der Druck auf den



**High Reliability Organizations.** Notfallmediziner sind Vorbilder in Sachen „kollektive Achtsamkeit“.

Einzelnen. Dieser ist nun verantwortlich für die Bewältigung der gestiegenen Unsicherheit. Und damit steigt auch das Potenzial von Überlastungs- und Burn-out-Erscheinungen.

## Achtsamkeitsrituale helfen bei der kollektiven Sinnerzeugung

An dieser Stelle sind die Erkenntnisse über Hochrisikoorganisationen interessant. Weil in Atomkraftwerken, Chemieunternehmen oder Luftfahrt selbst kleinste Fehler vermieden werden müssen, stehen diese Organisationen seit jeher vor der Frage, wie sie eine höhere Achtsamkeit für kleinste Unregelmäßigkeiten entwickeln können. Sie sind also Pioniere im Umgang mit hoher Komplexität, Unsicherheit und Risiken. Die besonders Leistungsstarken dieser Zunft fallen durch gezielt gestaltete kollektive Achtsamkeitsrituale auf.

Bei sogenannten „Foreign-Object-Damage-Walks“ auf amerikanischen Flugzeugträgern suchen zum Beispiel alle Beteiligten (wie Unteroffiziere, Betanker, Mechaniker, Piloten und Sicherheitsexperten) das Deck auf Kleinstpartikel ab. Die sinnliche Wahrnehmungsfähigkeit der Mitglieder wird auf das Hier und Jetzt und auf potenziell riskante Abweichungen gelenkt: Wo seht, hört, riecht ihr etwas Ungewöhnliches? Gemeinsam wird überlegt, was diese Sinneseindrücke bedeuten können: Wie erklären wir uns, dass hier eine Schraube liegt? Was wissen wir (noch nicht) über die Zusammenhänge unserer Arbeit?

Solche kollektiven Achtsamkeitspraktiken sollten sich an den fünf Prinzipien für kollektive Achtsamkeit orientieren, die auf Karl E. Weik und Kathleen M. Sutcliffe zurückgehen und die sie in ihrem Buch „Das unerwartete Managen“ beschrieben haben. Diese fünf Prinzipien für sind:

1. Beschäftigt Euch intensiv mit kleinen Abweichungen und Fehlern: Nutzt sie als Fenster zum System!
2. Interessiert Euch für das, was im Hier und Jetzt geschieht: Misstraut Euren Plänen und Erfahrungen!
3. Vermeidet vorschnelle Vereinfachungen: Nutzt vielfältige Perspektiven!
4. Entwickelt Eure Fähigkeit, erfinderisch zu sein: Bereitet Euch darauf vor, flexibel auf Unerwartetes zu reagieren!
5. Entscheidet dort, wo im Moment das beste Wissen ist: Übt im Normalfall, die Hierarchie auf den Kopf zu stellen und die Entscheidungen vor Ort treffen zu lassen.

Achtsamkeitsrituale geben nicht vor, welche Befunde relevant sind und in welche Richtung sie zu deuten sind. Vielmehr strukturieren sie die Art und Weise, wie Sinn im sozialen Miteinander erzeugt wird.

Für kritische Entscheidungssituationen bei Feuerwehreinsätzen wurde zum Beispiel das Kommunikationsprotokoll „STICC“ entwickelt, damit sich ein Team schnell sein eigenes, möglichst brauchbares Bild der unbekanntenen Situation entwerfen kann. Fünf Schritte strukturieren die Kommunikation über Wahrneh-

→ mungen. Das Format „STICC“ besteht aus folgenden Schritten:

**Situation.** Hier ist, wie ich die Situation sehe ...

**Task.** Das hier müssen wir aus meiner Sicht tun ...

**Intention.** Ich denke dies aus folgendem Grund ...

**Concern.** Auf diese Dinge müssen wir meiner Meinung nach achten ...

**Calibrate.** Jetzt sagt mir, was Ihr denkt: Habe ich etwas übersehen? Wo habt Ihr Zweifel?

## Die Konstruktion von Wirklichkeit beeinflussen

Durch Kommunikationsrituale wie STICC wird die immer ablaufende „soziale Konstruktion von Wirklichkeit“ nicht dem Zufall überlassen, sondern sie wird bewusst gestaltet. Dafür muss man wissen, dass Sinn in einer Organisation oder einem Unternehmen immer in einem Dreischritt von Beschreiben, Erklären und Bewerten konstruiert wird. Bestimmte Ereignisse werden aus dem Ereignisstrom ausgewählt und beschrieben. Gemeinsam suchen wir nach plausiblen Erklärungen und bewerten diese.

Normalerweise laufen diese Schritte einfach ab und wir einigen uns auf eine bestimmte Sicht der Dinge, die objektiv erscheint und unsere Erwartungen prägt. Kollektive Achtsamkeitspraktiken wie

## „Es gibt keine allgemeingültige Wahrheit. Das Bild von der Realität hängt immer vom Beobachter ab.“

STICC fördern die Disziplin in emotionsgeladenen Situationen, die drei Schritte Beschreiben, Erklären und Bewerten in der Kommunikation stärker zu trennen und andere Interpretationen miteinzubeziehen. Ziel ist es, ein facettenreicheres Bild von der mehrdeutigen Wirklichkeit zu erzeugen. Für die Mitglieder wird erfahrbar, dass es keine allgemeingültige Wahrheit gibt, sondern das Bild von der Realität immer vom Beobachter abhängt. Das macht es auch leichter, verschiedene Perspektiven zu nutzen.

Wer mehr sieht und etwas anderes sieht als andere, muss das auch kommunizie-

ren, sei das nun in einem Meeting, einer Skype-Konferenz oder einem Chat. In der direkten Interaktion im Hier und Jetzt haben Mitglieder die Möglichkeit, ihre Eindrücke oder Empfindungen einzubringen. Im Vergleich zu den formalen Regelwerken gibt es in der direkten Interaktion mehr Spielraum für Interpretationen. Die Relativität der eigenen Wahrnehmung wird beobachtbar.

Ein Beispiel für eine Kommunikationsroutine, die nach abweichenden Wahrnehmungen fragt, ist die „Fünf-Minuten-Routine“. Durch gezielte Fragen bei der Arbeitsvorbereitung werden Mitarbeiter aufgefordert, ihre Erwartungen gegen den Strich zu bürsten. Das Format hat folgenden Ablauf:

**Besonderheiten.** Was ist heute anders? Was müssen wir beachten? Was ist/war komisch?

**„Worst Case“.** Was darf heute auf keinen Fall schiefgehen? Was wären erste Zeichen, dass es schiefgeht?

**Limitierungen.** Was hält uns heute davon ab, präsent zu sein?

**Rollen.** Wer macht was? Wie stimmen wir uns ab?

In jeder direkten Interaktion liegt die Chance für die Mitglieder, Nein zu sagen, also Anordnungen oder Vorschriften zu widersprechen – auch wenn das eine (notwendige) Illoyalität gegenüber den festgefahrenen Erwartungsstrukturen ist. Solches Verhalten setzt aber voraus,

dass Interaktionen auch so gestaltet sind, dass sie Erwartungsenttäuschungen und Widerspruch zulassen und sogar aktiv fördern. Wenn ich bei Widerspruch um meine Karriere fürchten muss, ist es eher unwahrscheinlich, dass ich etwas sagen werde.

Echtzeitkommunikation wird also wichtiger. Die eigenen Landkarten müssen immer wieder hinterfragt und weiterentwickelt werden. Ein Beispiel: Die Produktion von Kinofilmen ist schwer planbar, Filmteams sind darauf gefasst, dass ständig unerwartete Dinge geschehen können. Deshalb wird viel dafür getan, dass

das Team geteilte innere Landkarten entwickelt. Die individuelle Wahrnehmung wird ausgerichtet auf das gemeinsame Projekt. So führen alle Abteilungen – Kostüm, Beleuchtung, Kamera, Ausstattung oder Fertigungsleitung sowie die Schauspieler – eine gemeinsame Leseprobe durch. Das Drehbuch wird gelesen, sodass ein gemeinsames erstes Bild entsteht: Was ist unser gemeinsames Ziel? Wie hängt meine Aufgabe mit denen der anderen zusammen? Beim Filmdreh sind dann alle Abteilungen wie Kostüm, Kamera, Ausstattung etc. mit dem ersten Regieassistenten per Headset verbunden, um sich über den neuesten Stand der Dinge informiert zu halten. Statt eines einmal angefertigten big pictures entsteht so eine „big story“, die im Tun immer weitergesponnen wird.

## Erste Schritte zu einer Achtsamkeitskultur

Bisher wird das kollektive Sensemaking eher dem natürlichen Driften überlassen. Wie soziale Wirklichkeit erzeugt wird, hat sich in vielen Organisationen eher informell entwickelt. Kein Wunder also, dass im Zusammenhang mit dem Ruf nach mehr Achtsamkeit im gleichen Atemzug auch meist der Wunsch nach einer neuen Kultur geäußert wird. Für Kulturentwicklungsprozesse ist es charakteristisch, dass sie nicht direkt qua Anweisung, sondern nur über Bande angestoßen werden können – durch Veränderungen an den formalen Prozessen, die sich dann wieder auf die informellen Gepflogenheiten auswirken.

Ein erster wichtiger Schritt zur Entwicklung der kollektiven Achtsamkeit ist dabei die Selbstbeobachtung der eingespielten Muster, wie Sinn in der Zusammenarbeit an der Nahtstelle von psychischer Wahrnehmung und Organisation erzeugt wird. Die Prinzipien für kollektive Achtsamkeit bieten dabei wertvolle Orientierung:

- Wie und in welchen Gelegenheiten beschäftigen wir uns mit Abweichungen? Wie finden abweichende Wahrnehmungen Eingang in die Entscheidungskommunikation unserer Organisation? Wie fördern wir das?
- Wie nutzen wir die Vielfalt an Perspektiven und Meinungen?

## AUTORIN



**Annette Gebauer** ist seit 2003 selbstständige Organisationsberaterin mit den

Beratungsschwerpunkten Corporate Learning, High Reliability Organizing sowie Management- und Kulturentwicklung. Sie promovierte am Lehrstuhl für Führung und Organisation der Universität Witten/Herdecke bei Prof. Dr. Rudolf Wimmer zum Thema Corporate Learning.

**Interventions for Corporate Learning (ICL) GmbH,**

**Dr. Annette Gebauer**

**Choriner Straße 58, 10435 Berlin**

**Tel. 030 12091206**

**www.icl-net.de**

- Wie erzeugen wir ein hohes Interesse am operativen Geschehen im Hier und Jetzt? Was hindert uns daran?
- Wie bereiten wir uns auf Entscheidungen in kritischen, unerwarteten Situationen vor?

Gerade zu Beginn eines Veränderungsprozesses gibt es in den Leitungsteams noch sehr unterschiedliche Vorstellungen, wie die gewünschte Kultur aussehen kann und soll. Eine Methode, die sich in unserer Praxis bewährt hat, um gerade in der Anfangszeit die „Fünf Prinzipien für kollektive Achtsamkeit“ als Brille und gemeinsamen Qualitätsmaßstab zu etablieren, sind „Kultur-Dialoge“, die bereits in zahlreichen Konzernen und in einigen Berufsgenossenschaften oder im Gesundheitswesen angewendet werden. In Kultur-Dialogen ergründen Führungskräfte und Mitarbeitende in gemischten Teams und in wertschätzender Atmosphäre ihre eingespielten Muster in der Zusammenarbeit:

- Welche Verhaltensmuster erleben wir in unserem Alltag?
- Nach welchen Prinzipien sind sie gestrickt und wofür sind sie funktional?
- Inwieweit fördern oder hindern uns diese Muster?

Der interaktive Austausch wird unterstützt durch ein Kartensystem mit kon-

kreten, illustrativen Verhaltensbeschreibungen, die sich an den Prinzipien für kollektive Achtsamkeit orientieren. Mithilfe eines Mehrstufenmodells werden fünf unterschiedliche Qualitäten im Umgang mit Unsicherheit beschrieben – von gleichgültig über reaktiv, regelorientiert bis hin zu proaktiv und wertschöpfend. Gemeinsam mit dem Unternehmen werden relevante Handlungsfelder herausgearbeitet, von denen sich die Beteiligten die größte Wirksamkeit versprechen. Das kann zum Beispiel die Rolle und das Verhalten von Führungskräften sein, das Zuschreiben von Verantwortung, Veränderungsfähigkeit, respektvolle Beziehungen oder der Umgang mit Standards. Vor allem in der Anfangsphase eines Kulturentwicklungsprozesses leisten Kulturdialoge hilfreiche Dienste, um die besondere Qualität des Organisierens kollektiver Achtsamkeit besser zu erfassen. Später dann wird diese „Selbstbeobachtung der Systemfitness“ in die Alltagsroutinen als Ritual integriert.

## Umgang mit Widersprüchen lernen

Wenn man die kollektive Achtsamkeit entwickeln will, wird man unweigerlich mit Widersprüchen konfrontiert, die in der Organisation bisher vielleicht gut verdeckt waren. Gerade zu Beginn eines Veränderungsprozesses ist es wichtig, sich im Führungsteam mit diesen Widersprüchen auseinanderzusetzen, um dafür geeignete Bearbeitungsformen zu finden. Typische Fragen, die aufkommen, sind zum Beispiel:

- Wie sorgen wir einerseits für verbindliche Regeln und klare Erwartungen, die die Arbeit erleichtern und berechenbar machen? Wie fördern wir aber zugleich den gegenwartsoffenen Widerspruch zu den existierenden Regeln?
- Kollektive Achtsamkeit braucht Zeit. Wie finden wir eine gute Balance zwischen notwendigen Achtsamkeitsritualen einerseits und einer effizienten Nutzung unserer Ressourcen andererseits?
- Wie fördern wir das notwendige Vertrauen und die Bereitschaft, offen die eigene Meinung und auch Fehler einzubringen, ohne entscheidungsunfähig

zu werden oder eine Laissez-Faire-Haltung zu fördern?

Für die Beantwortung dieser Fragen gibt es kein Richtig und kein Falsch. Vielmehr geht es darum, sich bewusst den Fragen zu stellen und gemeinsam zu erörtern, welche Vorgehensweise in welchem Zusammenhang am sinnvollsten erscheint und wie ein balancierter Umgang mit den widersprüchlichen Anforderungen aussehen kann.

## Eine echte Fehlerkultur als Voraussetzung

Die Beschäftigung mit Abweichungen setzt eine offene Fehler-Meldekultur voraus. Es muss hoffähig werden, Erwartungen zu enttäuschen. Mitarbeiter müssen Wertschätzung erfahren, wenn sie ihre eigene Wahrnehmung ernst nehmen, auch wenn diese den eingespielten Konventionen widerspricht. Dafür ist es vor allem entscheidend, was in kritischen Situationen getan wird, zum Beispiel wenn folgenreiche Fehler oder Vorfälle passiert sind. Denn für die Belegschaft offenbart sich im Umgang mit diesen „Extremabweichungen“, wie die Dinge hier eigentlich laufen und diese Erfahrungen prägen ihr künftiges Verhalten.

Um die Entwicklung einer Fehlerkultur anzustoßen, haben sich sogenannte „Musteranalysen“ als Türöffner bewährt. Topführungskräfte eines großen Industrieunternehmens hatten sich zum Beispiel zum Ziel gesetzt, gemeinsam mit den Beschäftigten konstruktiv aus unerwarteten Ereignissen zu lernen. Bisher wurde nach Fehlern eher einseitig nach technischen Lösungen oder reflexhaft nach den schuldigen Personen gesucht. In Musteranalysen geht es darum, einen anderen Umgang mit Fehlern zu üben – über die Hierarchieebenen hinweg ohne Schuldzuweisung.

Musteranalysen sind Ereignisuntersuchungen am Ort des Geschehens, die nach den Prinzipien von kollektiver Achtsamkeit aufgebaut sind. Führungskräfte und Mitarbeiter nutzen einzelne unerwartete Ereignisse, um in offener Atmosphäre zugrunde liegende eingespielte Verhaltensmuster im Umgang mit Unsicherheit und Komplexität zu untersuchen. Sie finden in hierarchie- und →

## titelthema

→ fachübergreifenden Teams statt, um die Vielfalt von Perspektiven zu nutzen. Die Beteiligten des Ereignisses werden wertschätzend zu ihrem Erleben oder ihren Wahrnehmungen als „Experten des operativen Geschehens“ befragt. Die Befragung findet in einem „Interview-Karussell“ statt, in dem die Schritte Beschreiben, Erklären und Bewerten strikt getrennt werden. Zunächst werden die Experten durch kleine, gemischte Teams über ihr Erleben befragt. Jedes Team bildet nun eigene Hypothesen über das Geschehen. Es sollen schnelle Festlegungen vermieden und vielfältige Erklärungen für das Geschehen entwickelt werden:

- Was haben die Beteiligten gesehen, gehört, gefühlt und wie haben sie ihre Eindrücke in die Kommunikation eingebracht?
- Wie wurden die Impulse im Team aufgegriffen und verarbeitet?
- Welche Annahmen waren im Spiel?
- Wie ist man gemeinsam zu einer Entscheidung gekommen?

Musteranalysen bieten zum einen Anregungen, wie die Zusammenarbeit von Teams verbessert werden kann und welche Achtsamkeitsrituale an kritischen Punkten sinnvoll sein können. Sie stärken aber die Achtsamkeit jedes Einzelnen für Abweichungen im Hier und Jetzt und ermutigen dazu, sie zur Sprache zu bringen. Vor allem aber haben Musteranalysen einen „kollektiven Aha-Effekt“: Sie zeigen, dass konstruktives Lernen von Fehlern möglich und sogar erwünscht ist.

### Zwei Seiten einer Medaille

**Fazit:** Individuelle und kollektive Achtsamkeit sind zwei Seiten einer Medaille. Gerade durch eine gut aufeinander abgestimmte Verzahnung individueller Achtsamkeitstrainings und die gezielte Entwicklung kollektiver Achtsamkeitspraktiken kann ein hoher Nutzen entstehen. Das Gestalten der strukturellen Kopplung von Psyche und Organisation erhöht die Wirksamkeit von Interventionen zur Ent-

wicklung der Achtsamkeit. Wie ein wirksames individuelles Achtsamkeitstraining aussehen muss, sollte weiter erforscht werden. Für den Umgang mit Unsicherheit und Komplexität braucht es individuelle Fähigkeiten, die Karl Weick „attitude of wisdom“ nennt. Gemeint ist eine Kombination aus Selbstbewusstsein und Bescheidenheit gegenüber dem eigenen Wissen.

Die eigene Sicht und Erfahrung wird respektiert und gleichzeitig läuft mit, dass es auch anders sein kann. Diese Fähigkeit zur Ambivalenz kann nur bedingt und auch nicht losgelöst vom Kontext geschult werden. Sie beruht auf reflektiertem Erfahrungswissen im Umgang mit Komplexität in bestimmten Situationen. Gezielte Achtsamkeitsrituale wie eine Musteranalyse oder STICC können auch hier eine wichtige Rolle spielen, indem sie Mitarbeiter immer wieder mit der Mehrdeutigkeit und Widersprüchlichkeit der sozialen Wirklichkeit konfrontieren.

Annette Gebauer ●

## Sicherheit entsteht durch Reden über das Unerwartete

**Strategien und Werkzeuge.** Dr. Annette Gebauer hat ein „Workbook“ mit Tools veröffentlicht, das zeigt, wie kollektive Achtsamkeit zu einer wertvollen Ressource wird.



**Buchtipp.** Annette Gebauer: „Kollektive Achtsamkeit organisieren, Strategien und Werkzeuge für eine proaktive Risikokultur“, Verlag Schäffer-Poeschel, Stuttgart 2017, 368 Seiten, 49,95 Euro.

Gebauer hat bei Professor Rudi Wimmer in Witten/Herdecke promoviert. Wie nicht anders zu erwarten, hat ihr Buch eine fundierte systemtheoretische Grundlage. Durch ihre Zusammenarbeit mit Kathleen M. Sutcliffe und durch ihre eigene Beratertätigkeit in deutschen Konzernen überzeugt das Buch zusätzlich noch mit einem hohen Praxisbezug. Es gibt zahlreiche allgemein verständlich geschilderte

Fallbeispiele – zum Beispiel den „Foreign Object Damage Walk“ auf Flugzeugträgern, die „Cold Readings“ bei der Filmproduktion, die „Ad-hoc Teams“ zur Problemlösung bei der Boeing-737-Produktion, die „Briefings und Debriefings“ im Luftverkehr, das „Critical Incident Reporting“, die „Staff Rides“ zur Unfallanalyse bei Feuerwehr und Militär sowie die Kunst der „Checklistengestaltung“ in der Produktion. Gebauer beschreibt und erklärt viele Methoden und Instrumente kollektiver Achtsamkeit, die sich beim Umgang mit dem Unerwarteten bewährt haben. Außerdem beantwortet sie die Frage, wie eine Unternehmenskultur der organisationalen Achtsamkeit entwickelt werden kann?

Es macht schon einen Unterschied, ob man Achtsamkeit (nach einem Unfall) durch strenge Vorschriften und Kontrollen herbeizwingen will, oder ob man verstanden hat, dass Sicherheit durch „Austausch über das Unerwartete“ entsteht. Im Idealfall suchen Mitarbeiter proaktiv nach sicherheitsrelevanten Abweichungen und steigern so die Leistungsfähigkeit.

Martin Pichler ●