

# OrganisationsEntwicklung

Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management

# 4

# 16

## Zusammen denken

Ein Manifest für bessere Besprechungen



### Mindful Meetings

Regeln für achtsame Kommunikation in Sitzungen

### Produktive Besprechungen

Das Meeting Lab der Europäischen Zentralbank

### Meeting Science

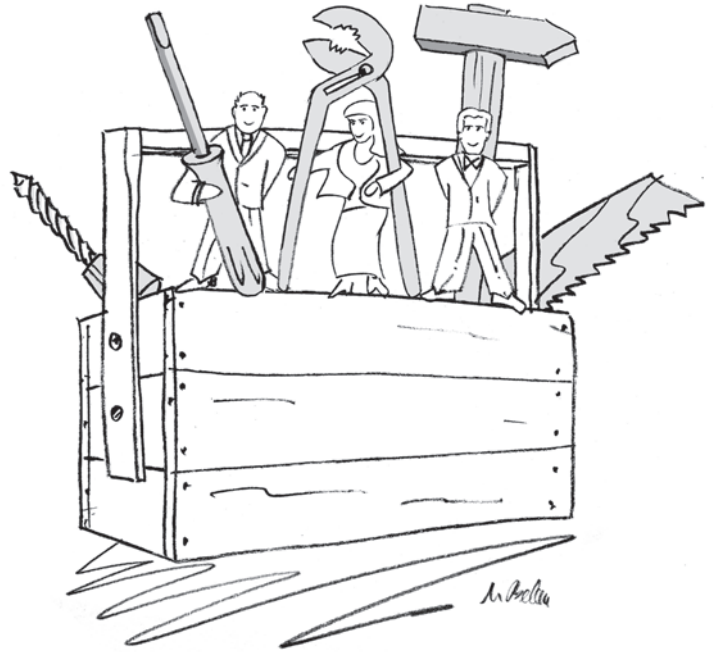
Was Manager von Forschern über Sitzungen lernen können

### Wie Audi Experten vernetzt

Eine Fallklinik aus dem IT-Bereich

### Mythos Change

Plädoyer für ein realistisches Management von Übergängen



# Werkzeugkiste (49)

## Musteranalyse Staff Ride – Wie fit sind wir im Umgang mit Komplexität und Risiko?

Annette Gebauer

*Gute Werkzeuge sind eine wichtige Voraussetzung für erfolgreichen Wandel. Trotzdem hängt das Gelingen komplexer Veränderungsprojekte weniger vom Werkzeug selbst als von dem Kontext ab, in dem es angewendet wird. Deshalb stellen wir in der Rubrik Werkzeugkiste interessante Methoden für die Praxis der Veränderungsarbeit anhand ihrer Geschichte, Spezifika und Anwendungszusammenhänge dar. Musteranalysen nach dem Vorbild von so genannten Staff Rides helfen uns zu verstehen, wie wir unter Bedingungen von Komplexität und hohem Risiko zuverlässige Leistungen erbringen können.*

### Kontext der Methode

Es ist 1.00 Uhr nachts, als es passiert: Beim Transport eines 15-Tonnen schweren Maschinenteils mit dem Kran reißen in einem Werk die Hebebänder. Der Koloss stürzt in die Tiefe. Der Aufprall der Schwerlast hätte tödliche Folgen haben können, aber zum Glück sind gerade keine Mitarbeiter in der Nähe. Es bleibt ein Sachschaden im sechsstelligen Bereich und ein geschockter Kranführer.

Für die zuständigen Sicherheitsexperten, die den Schaden am Folgetag untersuchen, liegen die Ursachen klar auf der Hand: Der Kranführer hat Fehler gemacht. Er nutzte weder die richtigen Hebebänder noch brachte er die vorgesehenen Kanten-schutzvorrichtungen vorschriftsmäßig an. Der Mitarbeiter erhält eine Abmahnung und alle Mitarbeiter werden nochmals in den Vorschriften unterwiesen.

Doch der Fall hinterlässt Fragezeichen beim Management. Es waren schon früher tonnenschwere Lasten abgestürzt. Eine

Expertenkommission verbesserte die Technik. Aber gegen das Fehlverhalten und die Unachtsamkeit Einzelner fühlt man sich hilflos.

Oder gab es Bedingungen, die Fehlverhalten, Unachtsamkeit und Regelabweichungen begünstigten? So entscheidet sich die Geschäftsführung, den Fall mit Hilfe einer Musteranalyse Staff Ride zu untersuchen. Einige Wochen später trifft sich eine Gruppe von 25 Mitarbeitern, die sich einen ganzen Tag für das Thema reserviert haben. Diesmal ist es keine Expertenkommission. Das gemischte Team besteht neben den am Ereignis direkt und indirekt Beteiligten auch aus Werkmitarbeitern, mittleren Führungskräften, dem Geschäftsführer, Sicherheits- und Technikexperten sowie Mitarbeitern eher produktionsferner Bereiche wie Personalabteilung und Vertrieb.

### Nutzen eines unerwarteten Ereignisses als Fenster zum System

Die Grundidee der Musteranalyse Staff Ride ist es, ein einzelnes, unerwartetes Ereignis wie ein Fenster zum System zu nutzen. Der Blickwinkel verschiebt sich von der Person auf die eingeschungenen Muster bzw. Spielregeln im sozialen Miteinander. Die Teilnehmer nehmen ihre eigenen Versuche, Komplexität zu bewältigen unter die Lupe und bewerten sie im Hinblick auf ihre Tauglichkeit.

Die Arbeit an einem einzelnen konkreten Fall bietet dabei den Vorteil, nicht nur über die offiziellen, eigentlich vorgesehenen, geplanten Prozesse und Regeln zu sprechen und so eine triviale Steuerungslogik zu vermeiden. Es interessieren die konkreten Arbeitssituationen. Mit all ihren plötzlichen unerwarteten Entwicklungen oder Störungen, Missverständnissen oder kleinen Fehlleistungen sehen sie meist ganz anders aus. Die Perspektive und das Erleben der Beteiligten steht im Vordergrund: Wie sind sie in der komplexen Gemengelage aus vorhandenen Instrumenten, Regeln, Prozessen, vorhandenen Informationen, Wahrnehmungen, Annahmen und Interpretationen und Machtverhältnissen vorgegangen, um ihre Aufgabe zu bewältigen? Warum war ihr Verhalten in dem Moment (und nicht im Nachhinein) sinnvoll?

### Untersuchen von Sensemaking-Prozessen

Anders als bei klassischen Ursache-Wirkungsanalysen wie zum Beispiel der Root Cause Analyse (RCA) geht es in einer Musteranalyse Staff Ride nicht darum, eindeutige Ursache-Wirkungs-Beziehungen zu finden, um die identifizierten Ursachen dann zu eliminieren. Der Fokus liegt auch nicht auf den menschlichen Fehlleistungen einzelner Mitarbeiter oder auf technischen Aspekten. Vielmehr interessiert die Gestaltung des sozialen Systems, also die Spielarten der Kommunikation, die Beziehungen der Beteiligten oder der Einfluss von Führung. Ein besonderes Interesse gilt der Sinnerzeugung (sensemaking) in unerwarteten Situationen. Wie machen sich die Beteiligten im

sozialen Miteinander ein gemeinsames Bild von der Situation und wie kommen sie gemeinsam zu Entscheidungen? Die Teilnehmer untersuchen die organisationale Anpassungsfähigkeit (performance variability), die für den Umgang mit Komplexität und Volatilität überlebenskritisch ist (vgl. dazu z. B. Hollnagel 2002).

### Staff Rides als Vorbild

Die Methode Staff Rides (vgl. Robertson 1987) wurde ursprünglich beim Militär entwickelt. Weil keine Schlacht einer anderen gleicht, suchte man nach einer Methode, um trotzdem von Ereignissen zu lernen. So ritt man mit der gesamten Mannschaft an den Ort des Geschehens zurück, um gemeinsam mehr über die zugrundeliegenden Bedingungen und Handlungsweisen zu lernen. Man postierte die direkt am Geschehen Beteiligten vor Ort noch einmal und befragte sie über ihr Erleben in der Situation. Heute findet die Methode für die Ausbildung in der Feuerwehr sowie in der Management- und Organisationsentwicklung (vgl. Gebauer 2010 und 2013; Becker and Burke 2014) und neuerdings auch in der qualitativen Forschung (vgl. Becker 2012) zunehmend Anwendung. Staff Rides verabschieden sich von dem Anspruch, Vorgänge vollständig zu durchdringen und setzen auf Mustererkennung und Nachvollziehen der geistesgegenwärtigen kollektiven Sinnerzeugung.

«Die Grundidee der Musteranalyse Staff Ride ist es, ein einzelnes, unerwartetes Ereignis wie ein Fenster zum System zu nutzen.»

### Anwendungsmöglichkeiten

Wenn sich ein Unternehmen für eine Musteranalyse entscheidet, sollte es ein konkretes Anliegen geben. Eine Musteranalyse ist eine Intervention, die in einen übergreifenden Lern- und Veränderungsprozess eingebettet sein sollte, der fortschreibt wie die gewonnenen Erkenntnisse weiterverarbeitet werden.

Häufige Gründe für eine Durchführung sind zum Beispiel:

- Gemeinsame Diagnose eingespielter Muster zu Beginn eines Veränderungsprozesses.
- Weiterentwickeln der eigenen Fehlerkultur und Verankern erster Erfahrungen.
- Etablieren eines wiederkehrenden Rituals zur Überprüfung der eigenen Fitness, um die organisationale Lernfähigkeit zu steigern.
- Schaffen einer Lernerfahrung für Führungskräfte, welche Effekte ihre strategischen Entscheidungen auf das operative Geschehen haben.

## Darstellung der Methode

### Vorbereitung als Teil der Intervention

Wenn ein Unternehmen zum ersten Mal eine Musteranalyse durchführt, ist die Vorbereitung ein wichtiger Teil der Intervention. In dieser Phase müssen im Führungsteam jene Bedingungen angesprochen werden, die für das Gelingen einer Musteranalyse wichtig sind und die im Verlauf des Veränderungsprozesses Schritt für Schritt weiterentwickelt werden müssen. Dazu gehören zum Beispiel ein vertrauensvoller und respektvoller Umgang miteinander, eine Atmosphäre ohne Schuldzuschreibungen oder ein gemeinsames Rollenverständnis im Führungsteam im Prozess.

So gehört zur Vorbereitung die gemeinsame Erörterung im Führungsteam, was den Unterschied zu anderen Ursachenanalysen ausmacht, welche mentalen Modelle damit verbunden sind und welche Rolle Führung hat. Erfahrungsgemäß beobachten Mitarbeiter sehr kritisch, wie sich ihre Führungskräfte in der Musteranalyse verhalten. Welche Fragen stellen sie wie? Gestalten sie glaubhaft eine schuldfreie Atmosphäre? Wir haben gute Erfahrungen gemacht, mit Führungskräften im Vorfeld speziell geeignete Fragetechniken zu üben. So beginnen sie, sich selbst auch als Lernende im Veränderungsprozess zu betrachten.

«Wenn ein Unternehmen eine Musteranalyse durchführt, ist die Vorbereitung ein wichtiger Teil der Intervention.»

### Auswahl des unerwarteten Ereignisses

Das unerwartete Ereignis dient als ein konkretes Beispiel für eine generellere Problemstellung, zum Beispiel bei Dienstleistungen, Innovationsprojekten, der Zusammenarbeit in Netzwerken, der Projektarbeit, Produktqualität, Kundenzufriedenheit usw.

Es eignen sich solche Ereignisse,

- die organisationale, technische und verhaltensorientierte Fragen aufwerfen,
- an denen verschiedene Personen beteiligt waren,
- bei denen Schnittstellen zu anderen Abteilungen eine Rolle spielten,
- die sich wiederholen könnten, ein wiederholtes Problem darstellen oder ein besonderes Risiko für die Organisation bedeuten,
- die ein Fragezeichen in der Belegschaft darstellen.

### Ablauf

Eine Musteranalyse Staff Ride dauert vier bis acht Stunden und besteht aus folgenden Schritten:

- Einführung in den Fall und Einführung in die Fragetechniken.
- Durchführung des Interviewkarussells.
- Hypothesenbildung in Teams.
- Diskussion zugrundeliegender Muster und Erarbeiten von Lösungsansätzen.

Die Zeit für die einzelnen Schritte hängt von der Komplexität des Falls ab und davon, wie geübt das Team bereits in der Vorgehensweise ist.

### Interviewkarussell erzeugt Hypothesenvielfalt

Das Herzstück bei der Durchführung der Musteranalyse Staff Ride ist das Interviewkarussell (Abbildung 1). Die Beteiligten des unerwarteten Ereignisses werden als Experten der Situation befragt. Der Rest der Gruppe teilt sich auf in vier Interviewteams, die bewusst gemischt besetzt sind.

Ziel des Interviewkarussells ist es, möglichst viele und auch widersprüchliche Eindrücke, Perspektiven und Erklärungen der Situation zu erhalten. Deshalb werden die Experten der Situation auch nicht gemeinsam interviewt. Die für das Ereignis relevanten Perspektiven werden einzeln an verschiedenen «Stationen» interviewt, damit die Interviewteams die unterschiedlichen Perspektiven erkunden können: In unserem Fall stellen der Kranführer und sein Vorarbeiter, die beide am Ort des Geschehens waren, ihre Perspektive an der Station «Vor Ort» zur Verfügung. Der Schichtführer sitzt an der Station «Führung». Der zuständige Sicherheitsexperte repräsentiert die «Arbeitssicherheit» und der Geschäftsführer das «höhere Management». Entweder findet die Befragung an dem Ort statt, wo die Beteiligten gearbeitet haben oder es wird ein Tisch eingerichtet, an dem sich die benutzten Materialien wie zum Beispiel Instrumente, Schriftverkehr, Manuale etc. befinden.

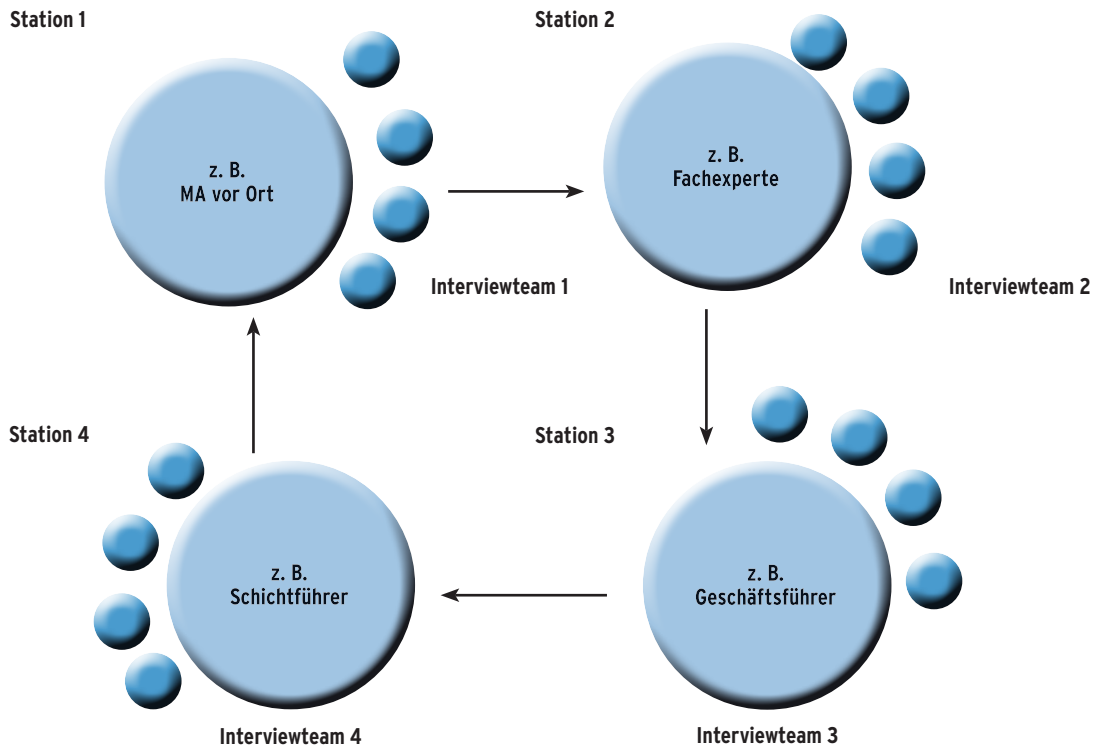
In den folgenden zwei Stunden rotieren die vier Interviewteams nun von Station zu Station. Jedes Team beginnt an einer der vier Stationen und wechselt nach einer halben Stunde weiter zur nächsten Station. Nach zwei Stunden hatte jedes Interviewteam die Gelegenheit, jeden Vertreter einer Station zu befragen. Je nachdem, an welcher Station ein Interviewteam startet, bildet es andere Hypothesen und das wiederum beeinflusst die Fragen, die es an den Folgestationen stellt. So entsteht die erwünschte Vielfalt an möglichen Erklärungen, um der Komplexität des Geschehens gerecht zu werden.

### Beteiligte als wichtigste Informationsgeber

Der Begriff «Experte der Situation» ist in der Musteranalyse bewusst gewählt. Die an der Situation Beteiligten werden als die wichtigsten Informationsgeber wertgeschätzt. Sie können am besten Auskunft darüber geben, was sie erlebt haben, mit welchen Instrumenten, Informationen, Annahmen und Interpretationen sie gearbeitet haben und warum. Die Experten

Abbildung 1  
Interviewkarussell

Jedes Interviewteam interviewt jede Station für 30 Minuten



der Situation werden in der Vorbereitungsphase ausgewählt. Um das Fenster zum System zu öffnen und auch den Organisationskontext zu beleuchten, werden nicht nur die unmittelbar Beteiligten, sondern auch indirekt Beteiligte oder Stakeholder wie zum Beispiel ein Vertreter des höheren Managements, der zuständige Produktionsplaner, der Betreuer der Auszubildenden oder Vertreter aus Personalentwicklung, Recruiting, Einkauf oder auch ein Kunde oder Lieferant ausgewählt.

#### Offene Fragen entlang der Zeitschiene

Die Interviewteams haben die Aufgabe, möglichst breit entlang einer Zeitschiene zu fragen. Was haben die Beteiligten vor dem Ereignis erlebt, was ist *währenddessen* und was ist *nach* dem Ereignis geschehen? (Beispielfragen siehe Abbildung 2). Mögliche Erklärungen sollen erst einmal außen vor gelassen werden. Es geht in dieser Runde um das Erzeugen vielfältiger Beschreibungen.

Die Fragen beziehen sich dabei auf drei Ebenen:

- Das individuelle Erleben der einzelnen Personen (Ebene des Individuums),
- die Kommunikation und Interaktion zwischen den Personen (Teamebene) sowie
- die formalen Prozesse, Routinen und Kontextbedingungen (Organisationsebene).

«Die Interviewteams fragen möglichst breit entlang einer Zeitschiene.»

#### Schuldfreie, wertschätzende Haltung als Voraussetzung

Eine wertschätzende Haltung ist das Fundament einer gelungenen Musteranalyse. Es zählt die Sichtweise der Experten der Situation, nicht die Meinung oder das Wissen der Interviewer. Wertschätzung ist auch unter den Interviewern wichtig. Jede

Frage zählt und keine Frage ist zu dumm – insbesondere die naiven Fragen von Fachfremden werden wertgeschätzt, weil sie Selbstverständlichkeiten in Frage stellen.

«Insbesondere naive Fragen von Fachfremden werden wertgeschätzt, weil sie Selbstverständlichkeiten in Frage stellen.»

**Hypothesenbildung in Teams**

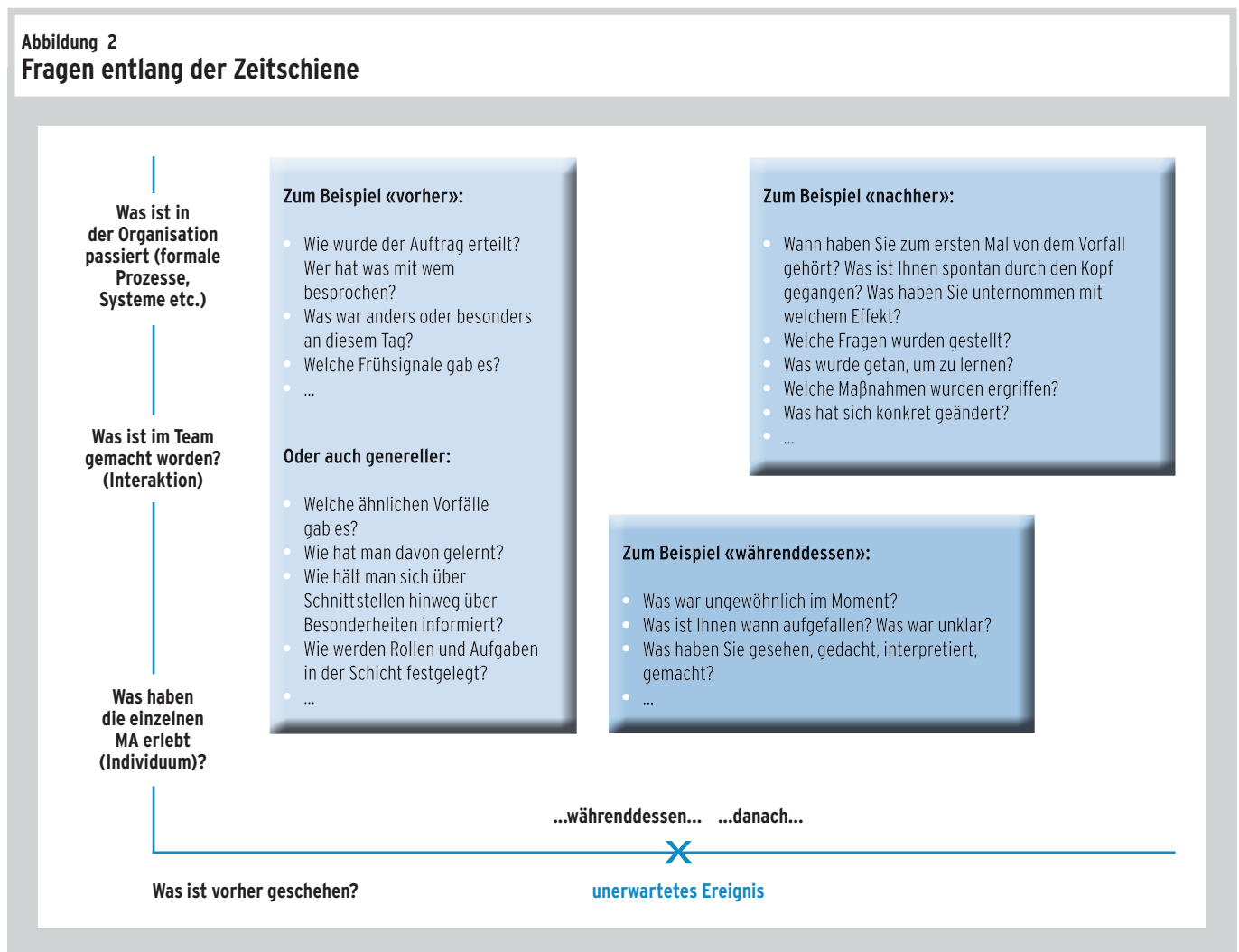
Nach dem Interviewkarussell beginnen die Teams mit der Auswertung: Was waren wichtige Erkenntnisse in den Interviewrunden? Was sind mögliche Erklärungen dafür? Wo zeigen sich aus unserer Sicht typische Muster, die den Nährboden nicht nur für dieses, sondern auch für andere, künftige Ereignisse bilden können? Es geht nicht darum, die eine richtige, wasserdichte Erklärung für den Fall zu präsentieren. Wi-

dersprüchliche Hypothesen oder Fragezeichen sollen nebeneinander stehen bleiben. Das fällt nicht allen Beteiligten leicht, gibt es doch bei vielen Menschen ein starkes Bedürfnis nach eindeutigen Lösungen. Hier sind besonders die Führungskräfte gefordert. Sie fühlen sich erfahrungsgemäß dafür verantwortlich, schnelle Urteile zu fällen und Entscheidungen herbeizuführen.

**Konstruktive Diskussion eingespielter Muster**

Was haben die Teams in unserem Fallbeispiel in dieser Phase nun herausgefunden? Eine wichtige Einsicht war zum Beispiel, dass sich die geplanten und gelebten Verfahrensweisen im Laufe der Zeit stark auseinanderentwickelt haben. Eine Folge des praktischen Driftens (Snook 2002): So fanden die Teams heraus, dass es zwar eine offizielle, von Experten entwickelte Arbeitsanweisung gab. Diese offizielle Arbeitsanweisung war aus Sicht der Mitarbeiter jedoch umständlich und

Abbildung 2  
Fragen entlang der Zeitschiene





das in der Anweisung vorgegebene Verfahren angesichts der vorgegebenen Produktivitätsziele zu zeitintensiv. Unter den erfahrenen Mitarbeitern hatte sich deshalb eine andere, abweichende Vorgehensweise etabliert. Man entgratete die scharfen Kanten vorher, benötigte deshalb keinen Kantenschutz und konnte andere Hebebänder nutzen. Aus Sicht der Mitarbeiter war diese Verfahrensweise schneller und ebenso sicher. Mehrfach hatten die Schichtführer angeregt, die offizielle Arbeitsanweisung zu ändern, doch der Vorschlag wurde von den verantwortlichen Fachstellen nicht aufgegriffen.

Am Tag des Lastabsturzes hatte ein jüngerer Mitarbeiter das Produkt an den Kranführer übergeben. Der jüngere Mitarbeiter kannte die inoffizielle Regel noch nicht, hielt sich an die offizielle Arbeitsanweisung und entgratete die Kanten nicht. Der Kranführer aber, der die vorbereitete Arbeit in der Nachtschicht übernahm, ging davon aus, dass die Kanten wie üblich entgratet waren. Er prüfte die Kanten sogar noch einmal. Aber da das individuell auf Kundenbedürfnisse hin angefertigte Produkt an diesem Tag sowohl eine innere und eine äußere Kante hatte, entging ihm bei der Prüfung, dass die äußere Kante noch messerscharf war. Das Fehlverhalten des Kranführers erscheint so in einem anderen Licht. Jeder der Beteiligten handelte innerhalb der kollektiven Logik richtig. Das Beugen der offiziellen und offenbar umständlicheren Regeln, so folgerten die Teams in der Auswertungsphase, kann auch als Versuch der Arbeiter interpretiert werden, den widersprüchlichen Anforderungen an Sicherheit einerseits und Produktivität andererseits gerecht zu werden. Und offenbar hatten sich alle Beteiligten im Laufe der Zeit daran gewöhnt, dass verschiedene Verfahrensweisen nebeneinander existierten. Zwischen Arbeits- und Planungsebene gab es wenig Austausch, so dass Anregungen zur Verbesserung der offiziellen Regeln nicht ankamen. Der Unterschied und die normal gewordene Verletzung der offiziellen Regel interessierte die Beteiligten wenig und lag im blinden Fleck. Zumindest solange die Ergebnisse stimmten und nichts schief lief.

Den Teilnehmern wird klar, dass sie hier eher einem generellen Muster auf der Spur sind. Welche anderen Regeln haben sich im Laufe der Zeit im Alltag unkontrolliert selbstständig und stellen damit ein Risiko dar? Damit verlagert sich die Diskussion auf Fragen von Führung im Umgang mit Regeln und Abweichungen und der Gestaltung der Arbeit. Was kann Führung dafür tun, um solche Unterschiede von Plänen und Vorschriften und gelebter Praxis besser in den Blick zu bekommen? Wie kann ein besserer Austausch zwischen Planungsabteilung und Arbeitsebene gestaltet werden? Wie fördern wir offenes Feedback zu Regelabweichungen usw.?

Neben dem praktischen Driften rücken in unserem Fallbeispiel noch weitere Muster in den Blick. Zum Beispiel die Tendenz, Annahmen nicht zu hinterfragen. Jeder der Beteiligten

ging stillschweigend von seiner Logik aus, und es gibt wenige Gesprächsroutinen zum Hinterfragen von Annahmen.

Ein weiteres Muster, das diskutiert wird, ist die abnehmende Wahrnehmung bekannter Risiken. Galten die schweren Lasten einige Jahre zuvor noch als Exoten und erfuhren eine erhöhte Aufmerksamkeit in den Teamgesprächen, sind sie in den letzten Jahren zum Standardfall geworden und man spricht weniger über einen sicheren Umgang mit ihnen. Auch hier stellten die Teams fest, dass es keine Kommunikationsroutinen gibt, um dieser Tendenz entgegenzuwirken.

Schließlich thematisieren die Interviewteams auch die Nachbearbeitung des Ereignisses, die einer bestimmten Logik folgt: Die schnelle Zuschreibung des Fehlers auf individuelles Fehlverhalten hat viele Lernchancen auf Systemebene ungenutzt gelassen. Das schnelle Finden eines Täters schützt vor unangenehmen Erkenntnissen über das eigene System: Hätte sich diese eine Person nicht fehlverhalten, dann hätte «unser System» auch funktioniert.

### Ergebnisse und Wirkung

Ergebnis der Musteranalyse ist ein Aktionsplan, wie die Arbeitsbedingungen und die Zusammenarbeit verbessert werden können. Aber neben diesen konkreten Verbesserungsansätzen wirkt die gemeinsame Arbeit in der Musteranalyse noch auf weiteren Ebenen:

- Zum einen erfahren die Teilnehmer die Komplexität, Unberechenbarkeit und Mehrdeutigkeit des Operativen, die auf Managementebene häufig trivialisiert wird und auf Arbeitsebene «irgendwie» kompensiert werden muss.
- Die teilnehmenden Teams erleben am konkreten Beispiel, wie unwahrscheinlich es ist, dass Verständigung funktioniert oder die Dinge nach Plan laufen. Sie erfahren, wie wichtig eine bewusste Gestaltung der sozialen Interaktionen ist, um sich ein Bild von den im Fluss befindlichen Bedingungen zu machen.

### «Der Unterschied und die normal gewordene Verletzung der offiziellen Regel lag im blinden Fleck.»

- Häufig berichten Teilnehmer, dass nach Musteranalysen in Teambesprechungen, Planungssitzungen oder Übergaben andere Fragen nach Abweichungen oder Besonderheiten gestellt werden. Es wird legitim, Erwartungen gegen den Strich zu bürsten.
- Musteranalysen fördern ein besseres Verständnis der Zusammenhänge («collective mind», vgl. Weick und Roberts, 1993). Die Teilnehmer können so in komplexen Lagen besser einschätzen, welche Relevanz die eigenen Beobachtungen und Handlungen für das Erreichen der übergreifenden

Ziele haben und wann es in ihrer Verantwortung liegt, sich einzubringen.

- Teilnehmer erfahren, dass die Analyse von unerwarteten Ereignissen in einer offenen schuldfreien Atmosphäre möglich ist und neue Erkenntnisse erzeugen kann.

## Fallstricke

Die Musteranalyse Staff Ride ermöglicht einen neuen Weg, von Ereignissen zu lernen. In der Methode steckt darüber hinaus das Potenzial, die dafür notwendigen Bedingungen wie ein respekt- und vertrauensvoller Umgang, das Vermeiden von schnellen Schuldzuweisungen etc. im Tun zu entwickeln. Auf diesem Weg liegen allerdings zahlreiche Herausforderungen, die durch eine gute Vorbereitung der Führungskräfte, eine durchdachte Einbettung der Intervention sowie erfahrene Prozessbegleitung sichtbar gemacht, bearbeitet und reflektiert werden müssen:

### «In der Vorbereitungsphase begegnet man häufig Normalisierungstendenzen. Diese äußern sich als Befürchtungen.»

- In der Vorbereitungsphase begegnet man häufig Normalisierungstendenzen. Diese äußern sich als Befürchtungen: Sollten wir nicht lieber die oberen Führungskräfte raushalten? Können das nicht unsere Experten machen? Wir können die Beteiligten doch nicht einfach so befragen. Macht es wirklich Sinn, Fremde als Beobachter und Fragende hinzuzuziehen? Die wissen doch nichts über die Hintergründe...

Prozessbegleiter stehen hier vor der Herausforderung, die Intervention einerseits anschlussfähig zu machen und die Befürchtungen ernst zu nehmen. Andererseits müssen sie den Unterschied in der Vorgehensweise erhalten. Eine systemtheoretisch-fundierte Landkarte ist hier für den Prozessbegleiter ungemein hilfreich. Sie macht es möglich, in den konkreten Situationen flexibel auf die Bedürfnisse des Auftraggebers reagieren zu können ohne sich in der Logik des Systems zu verlieren.

- Während der Durchführung kann nicht davon ausgegangen werden, dass eine schuldfreie, respektvolle Atmosphäre immer durchgehalten wird. Die eingespielten Muster der Schuldzuweisung zeigen sich schnell. Interviewer müssen lernen, offene Fragen zu stellen, und die Interviewten müssen erfahren, Fragen nicht als Angriff zu erleben. Es muss immer wieder Feedback über das Einhalten der schuldfreien Atmosphäre eingeholt und Störungen müssen reflektiert werden.

- In der Auswertungsphase gibt es die Tendenz, dass Teams sich lediglich damit beschäftigen, welche Regeln nicht eingehalten worden sind. Im Nachhinein erscheint es klar, was man eigentlich hätte sehen sollen und was man eigentlich hätte tun müssen: «Wenn Ihr Euch an den Plan oder an die Regeln gehalten hättet, dann wäre es auch nicht zu dem Problem gekommen». In solchen Fällen müssen Teilnehmer daran erinnert werden, zu erkunden, warum das Verhalten im konkreten Moment sinnvoll erschien und welche Annahmen, welche Informationen etc. dem zugrunde lagen.

- Manchmal reagieren Führungskräfte mit Widerstand auf Erkenntnisse, die das System in Frage stellen. Denn nun sehen sie sich auf dem heißen Stuhl: Bedeutet das, dass sich jetzt der Spieß umdreht und wir Führungskräfte an dem Vorfall schuld sein sollen? Hat der Kranführer damit keine Verantwortung? Doch es geht nicht darum, Schuld zu verschieben oder die Beteiligten aus der Verantwortung zu nehmen. Vielmehr werden die Muster, die sich im Zusammenspiel zwischen den verschiedenen Beteiligten eingeschlichen haben, in den Blick genommen. Es geht weniger um zurückschauende Verantwortung, um ein Exempel zu statuieren. Alle Beteiligten sollen besser verstehen, wie die Dinge ineinander spielen, um in Zukunft selbst mehr Verantwortung für das Gelingen der übergreifenden Ziele übernehmen zu können (vgl. dazu auch Dekker 2008).

- Nach einer Musteranalyse Staff Ride kommt häufig die Frage auf, ob man denn von nun an alle Ereignisse auf diese Art und Weise analysieren müsse. Natürlich wäre dies viel zu aufwändig und es ist auch nicht notwendig. Musteranalysen können aber Anregungen für das Ereignislernen im Alltag geben oder man entscheidet sich, die Methode als wiederkehrendes Ritual als Fitnesscheck zu nutzen.

## Fazit

Musteranalysen eignen sich für alle Anwendungsgebiete, in denen die Bewältigung von Komplexität und Risiko eine Herausforderung ist. Beispiele sind Qualitätssicherung, Patientensicherheit und -hygiene, Jugendschutz, Umgang mit Risiken in Banken oder Service. So haben wir Musteranalysen zum Beispiel in der Automobilindustrie, der Chemiebranche, Großbaustellen oder auch in Beratungsorganisationen durchgeführt. Immer geht es darum, eine tiefer gehende Frage- oder Problemstellung mit Hilfe eines konkreten Ereignisses zu bearbeiten. Das unerwartete Ereignis muss folglich keinesfalls ein Unfall sein. Entscheidend ist jedoch, dass an einem konkreten unerwarteten Ereignis gearbeitet wird. Auf diese Weise wird man nicht dazu verführt, sich mit den Konzepten (Was wir meinen was wir tun) statt mit den operativen Erfahrungen (Was wir tatsächlich tun) zu beschäftigen.





## Annette Gebauer

Geschäftsführerin Interventions for Corporate Learning GmbH

**Kontakt:**  
gebauer@icl-net.de

### In dieser Rubrik zuletzt erschienen:

- **Kanban – vom Arbeitsstau zum Wertstrom** – Ausgabe 3/2016
- **Crowdsourcing – die Weisheit der Vielen** – Ausgabe 2/2016
- **Resonanzteams – ein Feedback- und Beteiligungstool** – Ausgabe 1/2016
- **Abhängigkeiten besser verstehen. Die Sankey-Methode** – Ausgabe 4/2015
- **Mit Scrum zur agilen Organisation** – Ausgabe 3/2015
- **Das Bild als Weg – Strategische Visualisierung in Veränderungsprozessen** – Ausgabe 2/2015
- **Die Sweet Spot Methode: Innovation in der Exklusivzone** – Ausgabe 1/2015



30 aktualisierte und erweiterte Beiträge aus der Rubrik Werkzeugkiste der OrganisationsEntwicklung finden Sie außerdem in «Werkzeuge des Wandels», Schäffer Poeschel 2012.

## Literatur

- **Becker, W. S. & Burke, M. J. (2012).** The staff ride: An approach to qualitative data generation and analysis. *Organizational Research Methods*, 15: 316–335.
- **Becker, W. S. & Burke, M. J. (2014).** Instructional Staff Rides for Management Learning and Education, In: *Academy of Management Learning & Education*, 2014, Vol. 13, No. 4, S. 510–524.
- **Dekker, S. (2008).** *Just Culture: Balancing Safety and Accountability*, Ashgate, Surrey.
- **Gebauer, A. (2010).** Aus Katastrophen lernen. Staff rides zur Analyse kollektiver Muster der Unachtsamkeit. *Wirtschaft und Weiterbildung*, 10: 21–27.
- **Gebauer, A. (2013).** Mindful Organizing as a Paradigm to Develop Managers, In: *Journal for Management Education* 2013, 37: 203.
- **Gebauer, A. (in Vorbereitung):** Organisieren kollektiver Achtsamkeit, Strategien und Werkzeuge für eine proaktive Risikokultur. Schäffer Poeschel.
- **Hollnagel, E. (2002).** Understanding accidents-from root causes to performance variability, *Proceedings of the 2002 IEEE 7th Conference on Human Factors and Power Plants*.
- **Robertson, W. G. (1987).** The staff ride. Washington, DC: United States Army Center of Military History.
- **Snook, S.A. (2000).** *Friendly Fire: The Accidental Shootdown of U.S. Black Hawks over Northern Iraq*, Princeton University Press.
- **Weick, K. E. & Roberts, K. H. (1993).** Collective mind in organizations: Heedful interrelating on flight decks. *Administrative Science Quarterly*, 38, S. 357–381.