

Inhalt

Einleitung	1
1 Mitarbeiterverhalten beeinflussen	7
1.1 Coaching: Wir haben doch alles aufgeschrieben	7
1.2 Wo sind die „Schrauben“ für ein gewünschtes Verhalten?	8
1.2.1 In der Person liegende Einflussfaktoren	9
1.2.2 In der Situation liegende Einflussfaktoren	10
1.2.3 Der Blick aufs Ganze – Wechselwirkungen und Dynamiken	11
1.2.4 Der Kern im Rückblick	11
1.3 „Führung“: „Schrauben“ finden und drehen	12
1.3.1 Grundlagen: Die Werkzeugkiste der Betriebswirtschaftslehre	12
1.3.2 Wozu Führung?	12
1.3.3 Direkte und indirekte Führung	13
1.3.3.1 Indirekt Führen durch Strukturen	13
1.3.3.2 Direkt Führen durch (Inter-)Aktion	15
1.3.4 Der Kern im Rückblick	16
1.4 Mögliche Konsequenzen für Führung und Zusammenarbeit	18
1.4.1 Die richtigen Fragen stellen – Der „Bremsfragebogen“	18
1.4.2 Neuer Fokus – Führen im Managementsystem	20
1.4.3 Laterale Führung: „Von der Seite“ führen	21
1.5 Coaching: Aha-Erlebnisse	21
1.6 Literatur	22
2 Mit Widerständen umgehen	25
2.1 Coaching: Mal eben schnell ein neuer Prozess	25
2.2 Eine Frage der Perspektive	26
2.3 Widerstand bei Veränderungen	27
2.3.1 Kennzeichen von Widerstand	27
2.3.2 Signale bei Widerstand	28

2.3.2.1	Verschlüsselte Botschaften und rätselhafte Reaktionen	28
2.3.2.2	Sammeln von „Rabattmarken“	29
2.4	Gute Gründe für Widerstand	30
2.4.1	Persönliche Befürchtungen.....	30
2.4.1.1	Zeit ist ein begrenztes Gut	30
2.4.1.2	Der Mensch ist ein Gewohnheitstier	31
2.4.1.3	Alles nicht mehr gut genug	31
2.4.1.4	Nicht anerkannt	31
2.4.2	Typische Bremsmanöver bei Veränderungsprozessen	32
2.4.2.1	Change-Kurve: Höhen und Tiefen beim Change-Prozess.....	32
2.4.2.2	Starthilfen und Beschleuniger	33
2.5	Der Kern im Rückblick	34
2.6	Mögliche Konsequenzen für Führung und Zusammenarbeit	35
2.6.1	Signale auf- und ernst nehmen.....	36
2.6.2	Change-Kurve nutzen	36
2.6.3	Verbindliche Vereinbarungen treffen	38
2.6.4	Zeit einplanen und Zuhören können	38
2.6.5	Direkte Führung – So früh wie möglich umsetzen	38
2.7	Coaching: Aha-Erlebnisse	39
2.8	Literatur.....	40
3	In Managementsystemen führen	41
3.1	Aufgaben der Führung	42
3.1.1	Fünf Schlüsselaufgaben.....	42
3.1.1.1	Für Ziele sorgen	42
3.1.1.2	Organisieren	43
3.1.1.3	Entscheiden	46
3.1.1.4	Kontrollieren	46
3.1.1.5	Menschen entwickeln und fördern.....	48
3.1.2	Führungsaufgaben und PDCA-Aufgaben.....	49
3.2	Ziele der Führung im Managementsystem	50
3.2.1	Zentrale Anforderungen der Normen an Führung	50
3.2.1.1	Aufbau/Einführung	50
3.2.1.2	Verwirklichung/Umsetzung	52
3.2.1.3	Aufrechterhaltung	53
3.2.1.4	Verbesserung.....	54
3.2.1.5	Dokumentation	55
3.2.2	Ein- und Durchführung des Change	56
3.3	Schlüsselprozesse der Führung im Managementsystem.....	59
3.3.1	Einführung: Neues zum Laufen bringen	59

3.3.1.1	Für Ziele sorgen	59
3.3.1.2	Strukturen als Leitplanken errichten.....	60
3.3.1.3	Einmalige Herausforderungen bewältigen.....	61
3.3.1.4	Wiederkehrende Abläufe und Routinen dauerhaft regeln....	61
3.3.1.5	Aufgabenauf- und -zuteilung klären	62
3.3.1.6	Mitarbeiter fördern und entwickeln	63
3.3.2	Durchführung: Konsequenz am Ball bleiben.....	63
3.3.2.1	Kontrolle und Begleitung der eingeführten Routine	64
3.3.2.2	Widersprüchliche Ziele, Zu- und Vorfälle.....	65
	Durchführung mündet in Einführung	66
3.4	Der Kern im Rückblick	66
3.5	Mögliche Konsequenzen für Führung und Zusammenarbeit	67
3.6	Literatur.....	68
4	Gesetzliche Anforderungen berücksichtigen.....	71
4.1	Organisation und Delegation	72
4.1.1	Delegation sicher und fair gestalten	73
4.1.1.1	Begriff und Zusammenhänge	73
4.1.1.2	Pflichten oder Grundsätze	73
4.1.1.3	Nicht alles kann delegiert werden.....	74
4.1.1.4	Verantwortung wahrnehmen.....	74
4.1.1.5	Der Tatbestand des Organisationsmangels oder -verschuldens	76
4.1.2	Maßnahmen gegen Organisationsmangel.....	76
4.1.2.1	Generelle Pflichtenübertragung	76
4.1.2.2	Prozessbezogene Aufgabenteilung und Pflichtenübertragung	78
4.1.3	Delegationsprozess im Detail	80
4.1.3.1	Einführung	80
4.1.3.2	Durchführung	84
4.1.4	Der Kern im Rückblick	86
4.1.5	Mögliche Konsequenzen für Führung und Zusammenarbeit	88
4.1.5.1	Aufgabenübergabe als Aushandlungsprozess	89
4.1.5.2	Rechtzeitige Feinabstimmung.....	89
4.2	Wer muss, wer darf führen?	91
4.2.1	Zentrale Rollen	91
4.2.1.1	Beauftragte	91
4.2.1.2	Oberste Leitung	92
4.2.1.3	Der Begriff „Rolle“	93
4.2.2	Stab-Linien-Organisation	95
4.2.3	Der Kern im Rückblick	96

4.2.4	Mögliche Konsequenzen für Führung und Zusammenarbeit	98
4.2.4.1	Führung zwischen Stab und Linie muss abgestimmt sein ...	98
4.2.4.2	Rollenklarheit im Managementsystem	98
4.3	Literatur	99
5	Unternehmen als System interpretieren	103
5.1	Was ist ein System?	103
5.2	Bausteine und Besonderheiten des Unternehmens	105
5.2.1	Elemente und Systemgrenzen	105
5.2.2	Vernetzung und Wechselwirkungen	107
5.2.3	Ordnungen und Muster	107
5.2.4	Störung und Veränderungen	110
5.3	Systemisches Unternehmensmodell	112
5.3.1	Innere Zusammenhänge und Wechselwirkungen	112
5.3.1.1	Strategie	113
5.3.1.2	Kultur	114
5.3.1.3	Organisation	114
5.3.1.4	Führungskräfte	115
5.3.1.5	Mitarbeiter	115
5.3.2	Äußere Zusammenhänge und Wechselwirkungen	116
5.4	Der Kern im Rückblick	117
5.5	Mögliche Konsequenzen für Führung und Zusammenarbeit	119
5.5.1	Eigenes Denken reflektieren	119
5.5.2	Unerwünschtes Verhalten als Feedback nutzen	120
5.5.3	(Los)lassen und vertrauen	121
5.5.4	Mit Unsicherheit und Unerwartetem umgehen	122
5.5.5	Das „Draußen“ wirksam machen	123
5.5.6	Agil agieren	123
5.6	Literatur	124
6	Das System im System integrieren	127
6.1	Wie „systemisch“ denken und führen die Normen?	127
6.1.1	Die zentralen Qualitätsnormen	127
6.1.2	„Systemisches“ Gedankengut in Grundlagen und Begrifflichkeiten	130
6.1.2.1	Selbstorganisation als Grundprinzip	130
6.1.2.2	Was ist ein Management-„System“?	130
6.1.2.3	Das Managementsystem als (Teil-)System	131
6.1.3	Elemente und Wechselwirkungen aus Sicht der Normen	132
6.1.3.1	Kontext	132
6.1.3.2	Strategie	134

6.1.3.3	Kultur	135
6.1.3.4	Organisation	140
6.1.3.5	Mitarbeiter sind Teil des Systems	144
6.1.3.6	Oberste Leitung und Führung	145
6.1.4	Der Kern im Rückblick	149
6.2	Das System im System – Integration als Herausforderung	151
6.2.1	Entwicklungsstufen	151
6.2.1.1	Integration ohne Managementsystem.....	152
6.2.1.2	Angebaute Managementsysteme.....	152
6.2.1.3	Zusammenwachsende Managementsysteme.....	154
6.2.1.4	Zunehmende Integration im Unternehmen	154
6.2.2	Integration à la Norm	155
6.2.3	Unerwünschte Dynamiken	157
6.2.3.1	Wo ist der Dirigent?	157
6.2.3.2	Solo oder Orchester?	157
6.2.3.3	Noten sind nötig?	158
6.2.3.4	Gleich- oder Missklang?	158
6.2.3.5	Was wird hier gespielt?	161
6.2.3.6	Musikgenuss oder Lärm?	162
6.2.3.7	Programmänderung unerwünscht?	162
6.2.4	Der Kern im Rückblick	163
6.3	Mögliche Konsequenzen für Führung und Zusammenarbeit	165
6.3.1	Synergien nutzen und klar ausrichten	165
6.3.2	Die Instrumente einsetzen.....	166
6.3.2.1	Strategie	166
6.3.2.2	Organisationsstrukturen	167
6.3.2.3	Kultur und direkte Führung	168
6.3.3	„Stimmige“ Ausrichtung	169
6.3.3.1	Neue Ziele prüfen und abgleichen	170
6.3.3.2	Reibungen in der Umsetzung als Rückmeldung nutzen.....	170
6.3.4	Kulturmuster erkennen	171
6.3.4.1	Arbeitsfeldkultur	172
6.3.4.2	Dokumentenkultur	172
6.3.4.3	Kontrollkultur	173
6.3.4.4	Fehlerkultur	173
6.3.5	Lernen braucht Impulse	174
6.4	Literatur.....	175
7	Vorstufen des Handelns kennen	177
7.1	Einleitung und Überblick	177
7.2	Gefilterte Wahrnehmung.....	179

7.2.1	Aufmerksamkeit und Konzentration	181
7.2.2	Kenntnisse, Erfahrungen	183
7.2.3	Ergebnis: Ein persönlicher Ausschnitt der Wirklichkeit.....	184
7.3	Gefilterte Bewertung.....	184
7.3.1	Ziele	186
7.3.2	Motive und Bedürfnisse	188
7.3.2.1	Bedürfnisse als psychologische Grundnahrungsmittel.....	189
7.3.2.2	Motive – Was uns wichtig und wertvoll ist	191
7.3.2.3	Macht, Leistung, Anschluss	193
7.3.2.4	Implizite und explizite Motive.....	195
7.3.3	Werte, Normen, Regeln	196
7.3.4	Kenntnisse, Erfahrungen	198
7.3.5	Die mentale Gewinn-und-Verlust-Rechnung	200
7.3.5.1	Der Blick in die Zukunft	201
7.3.5.2	Abwägen.....	202
7.3.5.3	„Qualitätskriterien“ für unser Handeln	202
7.3.5.4	Die emotionale Währung	204
7.3.6	Emotion und Motivation	207
7.3.7	Antriebsquellen erschließen	209
7.3.7.1	Der persönliche Sinn und Nutzen	209
7.3.7.2	Der Einfluss „der anderen“	211
7.3.7.3	Motivationsbremsen	212
7.3.8	Verhaltens- oder Handlungsintention	213
7.3.8.1	Intuition	214
7.3.8.2	Handlungsimpulse	215
7.4	Gefilterte Bewältigung	216
7.4.1	Die äußeren Rahmen- und Ausführungsbedingungen.....	217
7.4.2	Körperliche und mentale Befindlichkeit	218
7.4.3	Kenntnisse und Erfahrungen	222
7.4.4	Das Ergebnis: Handlungsstart = Erkenntnis + Emotion.....	223
7.5	Lernen – Voraussetzung jeder Änderung	224
7.5.1	Wann lernen wir?.....	225
7.5.1.1	Aus Erfahrungen lernen	225
7.5.1.2	Aus Beobachtungen lernen	226
7.5.2	Wie lernen wir?.....	227
7.5.2.1	Wiederholungen bahnen Erinnerungen	227
7.5.2.2	Emotionen als Verstärker.....	227
7.5.2.3	Schemata - Wissen gut sortiert	229
7.5.3	Rückschläge und Scheitern	230
7.6	Der Kern im Rückblick	230
7.7	Mögliche Konsequenzen für Führung und Zusammenarbeit	234

7.7.1	Unterschiedliche Perspektiven nutzen.....	234
7.7.2	Antrieb ermöglichen durch Identifikation	234
7.7.2.1	Motive und Co. kennen	235
7.7.2.2	Motive und Co. erkennen (lassen) und nutzen	235
7.7.3	Selbstwirksamkeit stärken	237
7.7.4	Stimmungs-/Zufriedenheitskiller als Bremsen abschalten	239
7.7.4.1	Kontrolle kontrolliert einsetzen.....	240
7.7.4.2	Kommunikation auf Augenhöhe	240
7.7.5	Lernen zulassen	241
7.8	Literatur.....	242
8	Denken und Handeln im Unternehmen verstehen.....	247
8.1	Menschliche Betriebszustände und ihre Auswirkungen	247
8.1.1	Normalbetrieb	248
8.1.1.1	Langsames und schnelles Denken	248
8.1.1.2	Handlungssteuerung im Betrieb	251
8.1.2	Müdigkeit und Erschöpfung	254
8.1.2.1	Ermüdung als Schutzfunktion	254
8.1.2.2	Schlaf ist wichtig.....	256
8.1.2.3	Andere Ausgleichsmechanismen	257
8.1.3	Notfallbetrieb	257
8.1.3.1	Stressauslöser	258
8.1.3.2	Erfolg versprechende Herausforderung oder Alarm?	261
8.1.3.3	Das menschliche „Alarmprogramm“(Notfallreaktion)	262
8.1.4	Der Kern im Rückblick	265
8.2	Herausforderungen im Managementsystem	267
8.2.1	Kennzeichen kritischer Situationen im Betrieb	267
8.2.1.1	Komplexität.....	267
8.2.1.2	Risiko und Ungewissheit in der Normenwelt.....	269
8.2.2	Alltägliche Herausforderungen im Managementsystem.....	270
8.2.2.1	Vorgaben und Regeln.....	271
8.2.2.2	Kontrollen	271
8.2.2.3	Dokumente und Unterweisungen.....	272
8.2.3	Außergewöhnliche Herausforderungen im Managementsystem	273
8.2.4	Der Kern im Überblick	274
8.3	Engpässe und Abkürzungen.....	275
8.3.1	„Unschärfen“ der Handlungsvorbereitung im Normalbetrieb	275
8.3.1.1	Wahrnehmung.....	276
8.3.1.2	Bewertung und Bewältigung	282
8.3.1.3	Reflexion und Lernen	292
8.3.2	„Unschärfen“ der Handlungsvorbereitung bei Müdigkeit und Erschöpfung	292

8.3.2.1	Wahrnehmung.....	293
8.3.2.2	Bewertung und Bewältigung	294
8.3.3	„Unschärfen“ der Handlungsvorbereitung im Belastungs- und Notfallbetrieb	294
8.3.3.1	Wahrnehmung.....	295
8.3.3.2	Bewertung und Bewältigung	297
8.3.3.3	Reflexion und Lernen	300
8.3.4	Der Kern im Rückblick	301
8.4	Mögliche Konsequenzen für Führung und Zusammenarbeit	304
8.4.1	Umgang mit Komplexität und herausfordernden Verhältnissen.....	304
8.4.1.1	Unnötige Belastungen vermeiden und reduzieren.....	304
8.4.1.2	Der Wirklichkeit ins Auge sehen	306
8.4.1.3	Mit dem eigenen „Betriebssystem“ umgehen lernen	307
8.4.2	Lernen lernen	309
8.4.2.1	Erst die Einstellungen, dann das Verhalten	309
8.4.2.2	Notfall trainieren.....	310
8.5	Literatur.....	311
9	Mit Fehlern umgehen	315
9.1	Was sind Fehler?.....	315
9.1.1	Fehler im Managementsystem	316
9.1.2	Verhaltensbezogene Fehler	316
9.2	Wie werden Fehler „gemacht“?.....	317
9.2.1	Menschliches Verhalten als Unfallursache?.....	317
9.2.2	Fehler und ihre Wechselwirkungen.....	318
9.2.2.1	Aktive Fehler und latente Bedingungen.....	318
9.2.2.2	Latente Sicherheitslücken als Löcher im Käse.....	319
9.2.2.3	Vorfälle und Unfälle als Spitze des Eisberges	320
9.3	Fehlerursachen und -arten.....	322
9.3.1	Absicht oder nicht?.....	322
9.3.2	Fehlerarten auf Basis der Handlungssteuerung.....	323
9.3.2.1	Fertigkeitenbasierte Unsicherheiten	324
9.3.2.2	Regelbasierte Unsicherheiten	325
9.3.2.3	Wissensbasierte Unsicherheiten.....	326
9.4	Unsichere (riskante) Verhältnisse	327
9.4.1	Persönliche Sichtschranken	327
9.4.2	Unkalkulierbare Risiken	328
9.4.2.1	Menschbedingte Ursachen für Fehleinschätzungen.....	329
9.4.2.2	Typische Fehleinschätzungen.....	331
9.4.3	Die Normen zum Risiko	332
9.4.3.1	Risikobasiertes Denken	332

9.4.3.2	Risikobetrachtung als Fehlervermeidung	333
9.4.4	Unbekannte Einflussfaktoren und Zusammenhänge	334
9.5	Verhalten (ziel)sicherer machen.....	335
9.5.1	Fehlerkultur etablieren	335
9.5.1.1	Wohlüberlegte Fehler.....	335
9.5.1.2	Gute und schlechte Fehler	335
9.5.1.3	Der experimentelle Fehler.....	336
9.5.1.4	Vertrauenserweckende Fehler	336
9.5.2	Ereignisanalysen durchführen	337
9.5.2.1	Generelles Vorgehen.....	337
9.5.2.2	Beitragende Faktoren	338
9.5.3	Zwischenfälle berichten (Zwischenfall-Reporting).....	342
9.6	Der Kern im Rückblick	343
9.7	Mögliche Konsequenzen für Führung und Zusammenarbeit	345
9.7.1	Unerwünschte Ereignisse nutzen	345
9.7.2	Mitarbeiter einbinden	345
9.7.3	Vorausschauendes Denken üben.....	346
9.7.4	Je nach Fehlerart reagieren	346
9.8	Literatur	348
10	Zentrale Elemente der Zusammenarbeit	351
10.1	Kommunikation.....	351
10.1.1	Hinweise der ISO	352
10.1.2	Senden einer Information.....	352
10.1.3	Empfangen einer Information	355
10.1.4	Der Kern im Rückblick	356
10.2	Mitarbeiter beteiligen.....	357
10.2.1	Hinweise der ISO	357
10.2.2	Unterschiedliche Freiräume	357
10.2.3	Der Kern im Rückblick	359
10.3	Besprechungen und Moderation.....	359
10.3.1	Vorbereitung.....	359
10.3.2	Gestaltung.....	361
10.3.3	Der Kern im Rückblick	365
10.4	Gemeinsames Verständnis	365
10.4.1	Stufenweise Übereinstimmung	366
10.4.2	Der Kern im Rückblick	368
10.5	Entscheidungsfindung	369
10.5.1	Wer entscheidet?.....	369

10.5.2	Wie wird entschieden?	370
10.5.3	Der Kern im Rückblick	372
10.6	Zentrale Methoden des systemischen Ansatzes	372
10.6.1	Lösungsorientierung und Perspektivenwechsel.....	372
10.6.2	Der Kern im Rückblick	373
10.7	Zusammenarbeit zwischen Stab und Linie.....	374
10.7.1	Das Was und Wie klären	374
10.7.2	Das Wer klären	375
10.7.3	Der Kern im Rückblick	376
10.8	Literatur.....	377
Abkürzungen		379
Dank		381
Index		383
Die Autorin		389