



Resilienz üben und Sicherheit stärken.

Die Lernpraktik für Teams.



KAMOS^{®-x-ch}

Eine prospektive Analysemethode für Teams, um antizipatives Lernen zu unterstützen.

Elvira Porrini
X-CHALLENGE CONSULTING
CH-8004 Zürich

www.x-challenge.ch / info@x-challenge.ch

Resilienz üben und Sicherheit stärken.

KAMOS - die Lernpraktik für Teams.

Elvira Porrini | X-CHALLENGE CONSULTING

KAMOS_{@x-ch} ist eine prospektive Analyse­methode für Teams, um antizipatives Lernen zu unterstützen. Die organisationalen Umstände werden berücksichtigt, damit auch unter Druck sorgfältiges und effektives Handeln möglich bleibt.

Schwierige und belastende Aufgaben bergen Fehlerquellen - Entscheidungen können ungewollte Folgen auslösen und gar zur Gefahr werden. Solche Situationen sind für Teams und einzelne Mitarbeitende belastend. Die Lernpraktik KAMOS berücksichtigt die organisationalen Voraussetzungen und Ressourcen, mit denen die Betroffenen ihre Leistung erbringen. Mentale Grundhaltungen und risikobasiertes Denken werden in Probehandlungen transformiert und geübt, damit Wahrnehmung und Aufmerksamkeit geschärft werden. Das Ziel ist, zukünftig mögliche achtsame Interaktionen zu üben und Sicherheit und Resilienz zu stärken.

Was ist KAMOS_{@x-ch} ?

KAMOS ist eine moderierte Lernpraktik für Teams und steht als Abkürzung für ‚Kollektive achtsamkeitsbasierte mentale operationale Simulation‘. Sie wurde von X-CHALLENGE CONSULTING aus einer Kombination von mental- und handlungsorientierten Methoden entwickelt. Als Reflexionsgrundlage dienen Erkenntnisse aus den Forschungen zu High Reliability Organizing, des Sense making und dem klinischen Qualitäts- und Risiko Management.

Mit KAMOS werden kritische Aufgabenbereiche auf Risiken hin untersucht, mental simuliert, im Probehandeln geübt, reflektiert und Verbesserungen laufend integriert. KAMOS ist eine zirkuläre Lernpraktik. Veränderungen werden auf verschiedenen Ebenen möglich.

Für wen ist KAMOS gedacht?

KAMOS ist die ideale Lernpraktik für Mitarbeitende und Fachpersonen, die jetzt und zukünftig in einem belastenden Umfeld, auch unter Druck gemeinsam schwierige Aufgaben ausführen und entscheiden müssen. Es üben diejenigen Personen zusammen, die auch gemeinsam eine kommende Aufgabe bewältigen (Gartmeier, Gruber, Hascher, & Heid, 2015, S. 259 ff.).

Welcher Strategie folgt KAMOS?

Die Kapazitäten zur Antizipation und vorwärts gewandten Resilienz werden gestärkt. Risikobasiertes Denken und organisationale Praktiken, die kollektive Achtsamkeit ermöglichen,

sind selbstverständlich. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer wenden auch Kommunikationsmodelle¹ an, die in ihrer Organisation vom Management entschieden wurden.

Ziel von KAMOS ist, ungewollte Risiken zu vermeiden oder zu verringern und falls trotzdem unerwartete Folgen auftreten, diese so rasch zu erkennen, dass mit ihnen kompetent umgegangen wird. Durch die stetigen Reflexionen werden Verbesserungen erkannt und umgesetzt.

In der Organisation wird sichergestellt, dass die Lernpraktik zukünftig selbstorganisiert durchgeführt wird. Dafür werden zeitliche und finanzielle Puffer bereitgestellt.

Wozu leistet KAMOS einen wichtigen Beitrag?

Sicherheit widerspiegelt dynamische Nicht-Ereignisse und Ergebnisse, die kontinuierlicher Aufmerksamkeit und Anstrengung bedürfen. Dies meint auch, sich dabei genau so intensiv auf Prozesse einer nachhaltigen Leistung zu fokussieren wie auf Prozesse der Effizienzsteigerung (Weick & Sutcliffe, 2016). Patientensicherheit meint die Abwesenheit unerwünschter Ereignisse (Sens, et al., 2018, S. 85). Mit Risiken soll so umgegangen werden, dass unerwünschte Folgen für Patienten und Patientinnen, wie auch für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht vorkommen. Dies bedeutet aber auch, dass nicht nur wahrscheinlichkeitsbasiert sondern auch möglichkeitsorientiert gedacht wird.

Resilienz ist in den Fokus der Aufmerksamkeit von Behörden (Anforderungen an Kritische Infrastrukturen) und Forschenden gerückt. Kathleen M. Sutcliffe und Timothy J. Vogus beschreiben Resilienz als Tun innerhalb der Organisation (Cameron, Dutton, & Quinn, 2008, S. 185 ff.), als ‚das Aufrechterhalten positiver Adaption unter herausfordernden Bedingungen‘.

KAMOS fokussiert auf das Tun!

KAMOS bezieht die organisationalen Umstände mit ein, damit ein Team auch unter Druck handlungsmächtig bleibt.



Prozesse des Organisierens und Sense making als Grundlage

Die Prozesse des Organisierens (Weick, 1985) und des Sense making (Weick, 1995) stehen in einer Wechselbeziehung und sind soziale Vorgänge. Diese Beziehung beschreibt Yiannis Gabriel in *Das Unerwartete managen* (Weick & Sutcliffe, 2016, S. 31-32) folgendermassen: ‚Organisieren ist ein fortwährendes Bemühen, Ordnung in unsere Wahrnehmungen, Erfahrungen und Erwartungen zu bringen‘.

¹ Einige Beispiele für Kommunikationsmodelle, die sich bewährt haben, finden Sie ab Seite 7

Wahrnehmungen, Erfahrungen und Erwartungen sind zentral. Erwartungen bilden die Grundlage für praktisch alle gezielten Handlungen. Sie basieren auf Erfahrungen und stimmen deshalb meistens, aber nicht immer. Diese impliziten Annahmen steuern die Verhaltensentscheidungen.

Erwartungen werden erst korrigiert, wenn sie negative Konsequenzen haben. Menschen sind jedoch sehr grosszügig, was sie als Bestätigung ihrer Erwartungen akzeptieren und meiden Beweise, die diese widerlegen (Weick & Sutcliffe, 2016). Diese Tendenz nimmt unter Druck zu. Bewusstheit über diese Prozesse ist für die Kontrolle von Risiken zentral.

Sense making ist in Interaktionen eingebettet und wurzelt in der sozialen Identität. Menschen versuchen, eine Situation einzuschätzen, während der sie gleichzeitig (weiter)handeln. Erst wenn ein unerwartetes Ereignis auffällt, unterbricht der Erlebensstrom (also nach dem Ereignis) und rückt das Sense making in den Vordergrund (Weick, 1995).

Erwünscht sind also organisationale Praktiken, die den Umgang mit Unerwartetem fördern, Sicherheit und Resilienz stärken. Dazu leistet KAMOS einen Beitrag.

Organisationale Praktiken der kollektiven Achtsamkeit

Karl E. Weick und Kathleen M. Sutcliffe (Weick & Sutcliffe, 2003) (Weick & Sutcliffe, 2010) (Weick & Sutcliffe, 2016) haben sich viele Jahre intensiv mit der Erforschung von Organisationen beschäftigt, die hohe Risiken bewältigen (HRO) und trotzdem hochzuverlässige Leistungen erbringen; der Umgang mit Unerwartetem gehört zum Alltag. Sie beschreiben fünf Verhaltensprinzipien und Grundhaltungen, die in solchen Organisationen beobachtet wurden und kollektive Achtsamkeit befördern.

Die fünf HRO Verhaltensprinzipien

Die Verhaltensprinzipien ermöglichen, eine grundlegende Denkweise oder mentale Haltung aufrechtzuerhalten, die Deutung von Zusammenhängen ständig zu aktualisieren und für eine Situation die plausibelsten Erklärungen zu suchen. Dadurch werden wichtige Probleme und mögliche Gegenmassnahmen erkannt (Weick & Sutcliffe, 2010). Die Definitionen und damit verbundene Grundhaltungen zu den fünf Verhaltensprinzipien in Kürze (Vogus & Sutcliffe, 2007) (Vogus & Sutcliffe, 2007) (Weick & Sutcliffe, 2016):

1. Verhaltensprinzip Aufmerksamkeit auf Fehler
 - a. Definition
Wir arbeiten mit ständiger Sorgfalt, weil wir um die Möglichkeit wissen, dass unerwartete Ereignisse die Sicherheit gefährden könnten und engagieren uns deshalb präventiv und pro-aktiv in Analysen und Diskussionen.
 - b. Mentale Grundhaltung
Gefühle des Zweifelns, Widerspruchsgeist etablieren, weil Fehler aus derselben Quelle entstehen wie Erfolg.

2. Verhaltensprinzip Abneigung gegen Vereinfachungen

- a. Definition
Über vorhandene Annahmen und Überzeugungen nachdenken, um ein kompletteres und nuanciertes Bild von den laufenden Aktivitäten zu erhalten.
 - b. Mentale Grundhaltung
Vielfältige Interpretationen zulassen, so spät als möglich vereinfachen und die Balance halten zwischen Wissen und Zweifel.
3. Verhaltensprinzip Sensibilität für betriebliche Abläufe
- a. Definition
Stetige Interaktionen und Informationsaustausch zu den menschlichen und organisationalen Faktoren, die die Sicherheit als Ganzes bestimmen.
 - b. Mentale Grundhaltung.
Eine Unterbrechung nutzen, um das Verständnis dessen, was tatsächlich passiert zu aktualisieren und die übersehenen Details und Bedeutungen zu sehen.
4. Verhaltensprinzip Streben nach Resilienz
- a. Definition
Entwickeln von Kapazitäten, um Fehler, die bereits passiert sind, zu entdecken, deren Auswirkungen zu begrenzen und wieder auf die Beine zu kommen, aber bevor sich die Folgen verschlechtern.
 - b. Mentale Grundhaltung
Die eigenen Grenzen ehrlich eingestehen, zusammenarbeiten und bereit sein zum Echtzeit-Lernen.
5. Verhaltensprinzip Respekt vor Expertise
- a. Definition
Unter hohem Druck (dringendes Problem, Krise) ‚wandert‘ die Entscheidungsbefugnis dorthin (Person oder Personen), wo die beste Expertise für das vorhandene Problem ist, unabhängig der Position.
 - b. Mentale Grundhaltung
Wissen, wo die Expertise vorhanden ist \neq an der Spitze der Hierarchie ist die beste Expertise; niemand weiss alles bis ins letzte Detail.

Die ersten drei Verhaltensprinzipien stärken die Antizipation und laden ein, aus unterschiedlichen Perspektiven bestehende Unterscheidungen zu hinterfragen und neue zu generieren. Die Prinzipien 4 und 5 erfordern flexibles, rasches Handeln mit stabiler Aufmerksamkeit. Alle fünf Verhaltensprinzipien ermöglichen kollektive Achtsamkeit, in der widersprüchliche Rationalität bearbeitbar bleibt.

Vertrauen und Respekt im Team sind zentral, um ehrlich und offen zu kommunizieren.

Mit individueller Achtsamkeit (Mindfulness) hat sich Ellen J. Langer seit den 1970er Jahren befasst. Ihre Arbeiten (Langer, 1989), (Langer, 2015), (Le, Ngnoumen, & Langer, 2014)

basieren auf der westlichen Definition von Achtsamkeit, welche lautet: *„Mindfulness is an active state of mind characterized by novel distinction-drawing that results in being*

- *situated in the present;*
- *sensitive to context and perspective; and*
- *guided (but not governed) by rules and routines’.*

Kathleen M. Sutcliffe und Timothy J. Vogus fassen den gegenwärtigen Stand der Forschungen zur organisationalen Achtsamkeit zusammen (Ie, Ngnoumen, & Langer, 2014, S. 407 ff.) und weisen auf zukünftig notwendige Forschungen hin. Auch Annette Gebauer und Fabian Brückner (Gebauer & Brückner, 2018) haben sich mit individuellen Achtsamkeitstrainings und deren Wirkung auf Organisationen auseinandergesetzt. KAMOS spielt individuelle wie organisationale Praktiken von Achtsamkeit an und stärkt dadurch Geistesgegenwart bei der Leistungserbringung.

Werte

Im Buch *„Das Unerwartete managen“* setzen sich Weick und Sutcliffe mit Arbeiten von zwei wichtigen Wissenschaftlern auseinander, nämlich Yiannis Gabriel und Tony Watson (Weick & Sutcliffe, 2016, S. 121). Nach Yiannis Gabriel sind Werte *„grundlegende Überzeugungen dessen, was wichtig, richtig, gut und wünschenswert ist“*. Tony Watson setzt sich direkter mit Sense making, Kommunikation und fortwährendem Handeln angesichts des Unerwarteten auseinander und bezieht Werte ein. Seine Definition: *„Kultur ist das System an Bedeutungen, die von den Mitgliedern einer Gruppierung von Menschen geteilt werden und die definieren, was gut und was schlecht ist, was richtig und falsch ist und was für die Mitglieder dieser Gruppe angemessene Denk- und Verhaltensweisen sind“*

Kultur ist kein statischer Zustand, sondern dynamisch und entwickelt sich durch fortwährende Lernprozesse darüber, was funktioniert. Sicherheitskultur ist ein fast nicht mehr wegzudenkender Begriff geworden, der sich spezifisch auf sicherheitsrelevantes Handeln bezieht. Wenn die Verhaltensprinzipien zur kollektiven Achtsamkeit gelebt werden, lassen sich die Werte Stabilität und Flexibilität gleichzeitig auffinden. Diese Widersprüche werden mit der Lernpraktik KAMOS bearbeitet.

KAMOS: Zirkuläre Lernprozesse auf mehreren Ebenen

Die Lernprozesse zielen auf mehrere Ebenen und werden nicht linear durchlaufen.

Ebene Organisation

- Strukturen
- Prozesse
- Regeln
- Führung

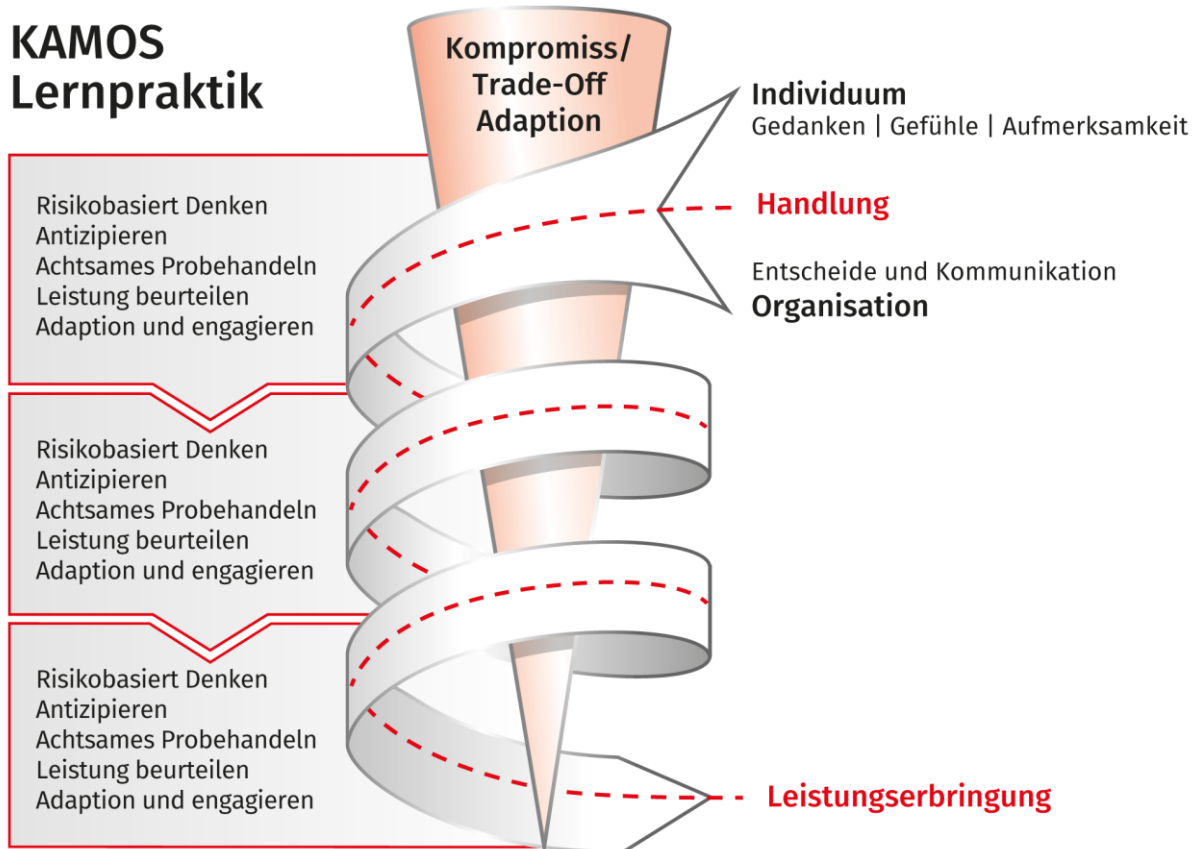
Ebene Individuen

- Mentale Grundhaltungen
- Risikobasiertes Denken
- Wahrnehmung
- Aufmerksamkeit



KAMOS ist lernen im Team und ist immer auf die anstehende Aufgabe bezogen. KAMOS nimmt die Einflussfaktoren ernst und versucht, Lernen auch auf anderen Ebenen zu ermöglichen, die angespielt sind.

KAMOS Lernpraktik



Das gewinnen Sie mit KAMOS[®]x-ch

Intensives Vorbereiten auf schwierige Aufgaben, die Risiken für Patienten und/oder Mitarbeitende bergen.

Rasches Erkennen und Bewältigen ungewollter Folgen, die in überraschenden Situationen entstehen.

Neue Erkenntnisse reflektieren, dokumentieren, integrieren und wieder im Simulationsprozess bearbeiten.

Konsequent risikobasiert Denken, Risiken früherkennen und vermeiden von unerwünschten Folgen.

Fördern und fortlaufend Verbessern der organisationalen Praktiken und Prozesse.

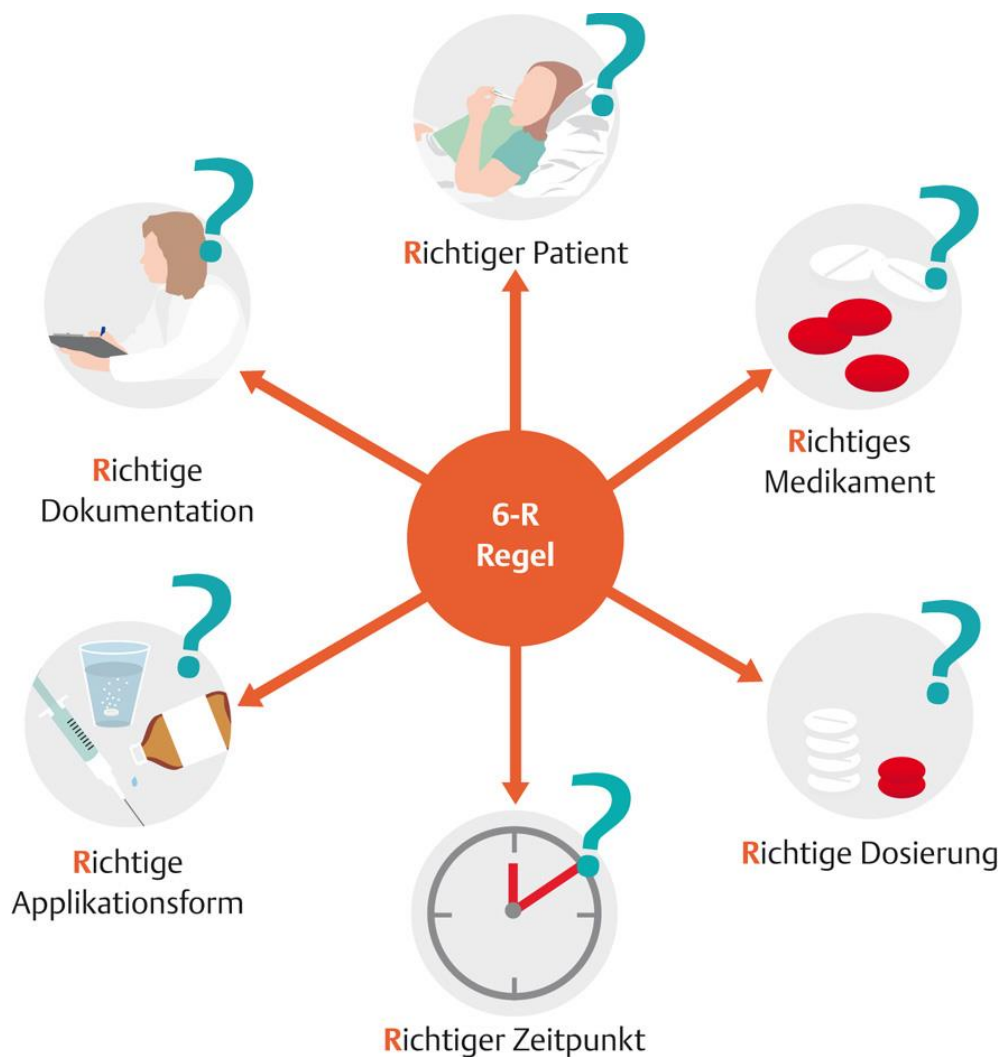
Selbständiges Aktivieren und Durchführen des Lernprozesses bei künftigen schwierigen Aufgaben.

Einige Kommunikationsmodelle, die sich im Umgang mit Risiken bewährt haben und sich mit KAMOS verbinden lassen

6-R-Regel

(Quelle: https://www.thieme.de/statics/dokumente/thieme/final/de/dokumente/tw_pflegepaedagogik/abb-36-04-6-r-regel.jpg):

Diese stammt ursprünglich von Reinhardt Jünemann, einem Experten für Logistik und Materialfluss. Da keine einheitliche oder allgemeingültige Definition besteht, wurde diese für verschiedenste Branchen adaptiert und verändert. Für den Medizinbereich hier ein Vorschlag:



F O D Foreign Object Damage (Weick & Sutcliffe, 2016, S. 50):

Eine Routineprozedur, um mögliche Gegenstände zu suchen, die einen Schaden ergeben könnten. Zwei Aspekte sind damit berücksichtigt: mögliche Anzeichen dafür wahrnehmen, dass etwas sich anders entwickelt als erwartet und die Tatsache, dass jedes System fehlbar ist.

OODA-Loop (van Stralen, Spencer, & Inozu, 2017, S. 194 ff.):

Das Vorgehen nach diesem Modell ist geeignet, während dem wir handeln, Überbleibsel von Strukturen (Erwartungen) oder verdeckte Strukturen zu identifizieren. Ungewissheit kann in mehr Gewissheit transformiert werden. Besonders geeignet ist es für Auszubildende und für erfahrene Professionals in neuen Situationen. Durch die Iteration (Looping) und das ständige Lernen bringen wir eine Situation eher unter Kontrolle.

Abkürzung	Bezeichnung EN	Bezeichnung DE Vorteile des OODA Loops
O	Observe	Beobachten Aufmerken Unterschied, Abweichung, Unterbruch oder Sonderfall
O	Orient	Sich orientieren Wenn Regeln sich widersprechen, kollidieren oder nicht anwendbar sind; Dezentralisieren, wenn die Fähigkeit vorhanden ist, weitere OODA Loops durchzuführen; Delegation an weniger erfahrene Personen
D	Decide	Entscheiden Reduziert den Bedarf an exzessiver Information
A	Act	Handeln Noch unerfahrene Person; Neue Technik oder Situation; ,Schwarzer Schwan' Ereignis
L	Loop	Schlaufe Kontinuierliche Interaktion mit der realen Situation; Testen von möglichen Situationen

Speaking Up (Edmondson, 2012, S. 53) :

'Candid communication allows teams to incorporate multiple perspectives and tap into individual knowledge. This includes asking questions; seeking feedback; talking about errors; asking for help; offering suggestions; and discussing problems, mistakes, and concerns'

STICC (Weick & Sutcliffe, 2016, S. 35):

Das Vorgehen nach diesem Modell ist geeignet, die Situationskompetenz der Betroffenen zu stärken und sicherzustellen, dass alle das Gleiche verstehen.

Abkürzung	Bezeichnung EN	Bezeichnung DE
S	Situation	Situation Das ist es, womit wir es meiner Meinung nach hier zu tun haben.
T	Task	Aufgabe Das sollten wir meiner Meinung nach tun.
I	Intent	Die Absicht/das Ziel Das sind die Gründe weshalb ich denke, dass wir das tun sollten.
C	Concern	Die Bedenken Darauf sollten wir ein Auge behalten, denn wenn sich das ändert, werden die Karten neu gemischt.
C	Calibrate	Kalibrieren, präzisieren So, jetzt spricht mit mir. In einigen Gruppen wird dieser 5. Schritt in drei spezifische Fragen übersetzt: Sagt mir, wenn ihr etwas - nicht versteht - nicht machen könnt - seht, das ich nicht sehe

Literaturverzeichnis

Cameron, K. S., Dutton, J. E., & Quinn, R. E. (Hrsg.). (2008). *Positive Organizational Scholarship* (Bd. 1). San Francisco: Bernett-Koehler Publishers, Inc.

Edmondson, A. C. (2012). *Teaming*. San Francisco, CA: John Wiley & Sons, Inc.

Gartmeier, M., Gruber, H., Hascher, T., & Heid, H. (2015). *Fehler / Errors*. Münster: Waxmann Verlag GmbH.

Gebauer, A., & Brückner, F. (17. Mai 2018). Was Achtsamkeitstrainings bewirken und wie sie in Organisationen wirksamer werden. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.

Le, A., Ngunoumen, C. T., & Langer, E. J. (2014). *The Wiley Blackwell Handbook of Mindfulness*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.

Langer, E. J. (1989). *Mindfulness*. New York: Addison-Wesley Publishing Co. Inc.

Langer, E. J. (2015). *Mindfulness; das Prinzip Achtsamkeit*. München: Verlag Franz Vahlen GmbH.

Sandberg, J., & Tsoukas, H. (2011). Grasping the Logic of Practice: Theorizing through Practical Rationality. *Academy of Management Review*(36), S. 338-360.

Sens, B., Pietsch, B., Fischer, B., Haart, D., Kahla-Witzsch, H., von Friedrichs, V., . . . Schrappe, M. (10. 08 2018). *Begriffe und Konzepte des Qualitätsmanagements*. Abgerufen am 07. 01 2019 von www.egms.de: <https://www.egms.de/static/de/journals/mibe/2018-14/mibe000182.shtml>

van Stralen, D., Spencer, B. L., & Inozu, B. (2017). *High Reliability for a Highly Unreliable World*. North Charleston, South Carolina: CreateSpace Independent Publishing Platform.

Vogus, T. J., & Sutcliffe, K. M. (October 2007). The Impact of Safety Organizing, Trusted Leadership, and Care Pathways on Reported Medication Errors in Hospital Nursing Units. *Medical Care*.

Vogus, T. J., & Sutcliffe, K. M. (January 1 2007). The Safety Organizing Scale. *Medical Care*.

Weick, K. E. (1985). *Der Prozess des Organisierens*. Frankfurt a/M: Suhrkamp Taschenbuch Verlag.

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, California 91320: SAGE Publications, Inc.

Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2003). *Das Unerwartete Managen*. Stuttgart: J.G. Cotta'sche Buchhandlung Nachfolger GmbH.

Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2010). *Das Unerwartete managen* (2. Ausg.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2016). *Das Unerwartete managen* (3. Ausg.). (S. Burkhardt, & M. Klostermann, Übers.) Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Die Graphiken auf Seite 2 und 6 wurden von Andy Juchli, inkognito, CH-Zufikon erstellt.

Elvira Porrini | 1. Mai 2019