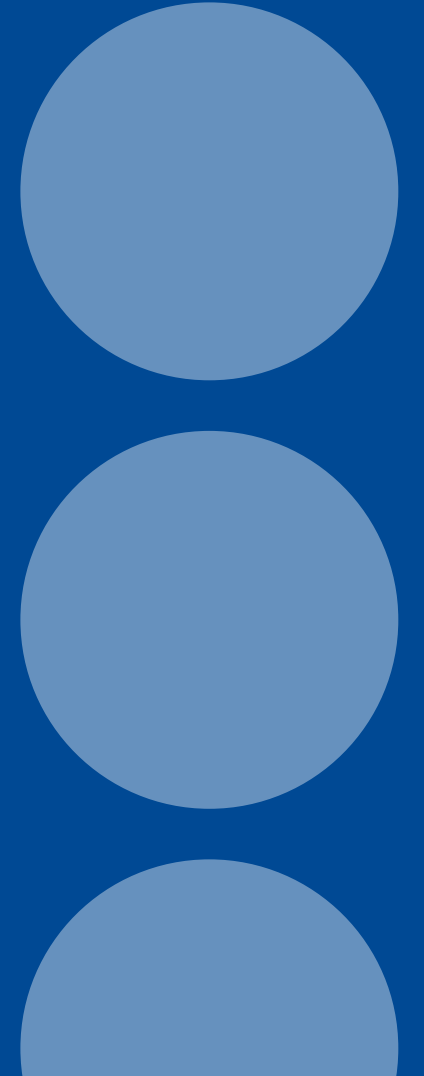


Umgang mit Regeln und Regelabweichungen

Ein ungeliebtes Führungsthema in neuem Licht betrachtet

Dr. Annette Gebauer, ICL GmbH



Umgang mit Regeln und Regelabweichungen – Ein ungeliebtes Führungsthema

- Fehlende Compliance kann schnell zu einer überlebenskritischen Bedrohung werden
- Doch solange alles rund läuft, werden Compliancefragen in Führungsteams stiefmütterlich behandelt
- Führungskräfte beschäftigen sich lieber mit Fragen der Agilität und Lernfähigkeit; Forderungen des Agilen stehen im Widerspruch zur Compliance-Logik
- Compliancefragen werden an zuständige Fachabteilungen delegiert, Zielkonflikte von Compliance und Erneuerungsfragen werden so verdeckt
- Interessenskonflikte entladen sich nicht selten in persönlichen Fehden...

Fallbeispiel: Compliance bei der Maintenance von Flugzeugen



- Regelabweichungen/Grauzonen wurden durch Führung lange Zeit stillschweigend toleriert
- Nach auffälligen Auditergebnissen & Gefahr Betriebslizenz zu verlieren:
Ab jetzt keine Toleranz für Regelabweichungen!
Nur noch Schwarz/Weiß
- Reaktion der Arbeitsebene:
Wie soll das funktionieren? Wir brauchen die Flexibilität der Grauzone!

Folge:

Das Führungsteam beginnt, sich mit dem Umgang mit Regeln und Regelabweichungen kritisch auseinanderzusetzen....

Regeln...

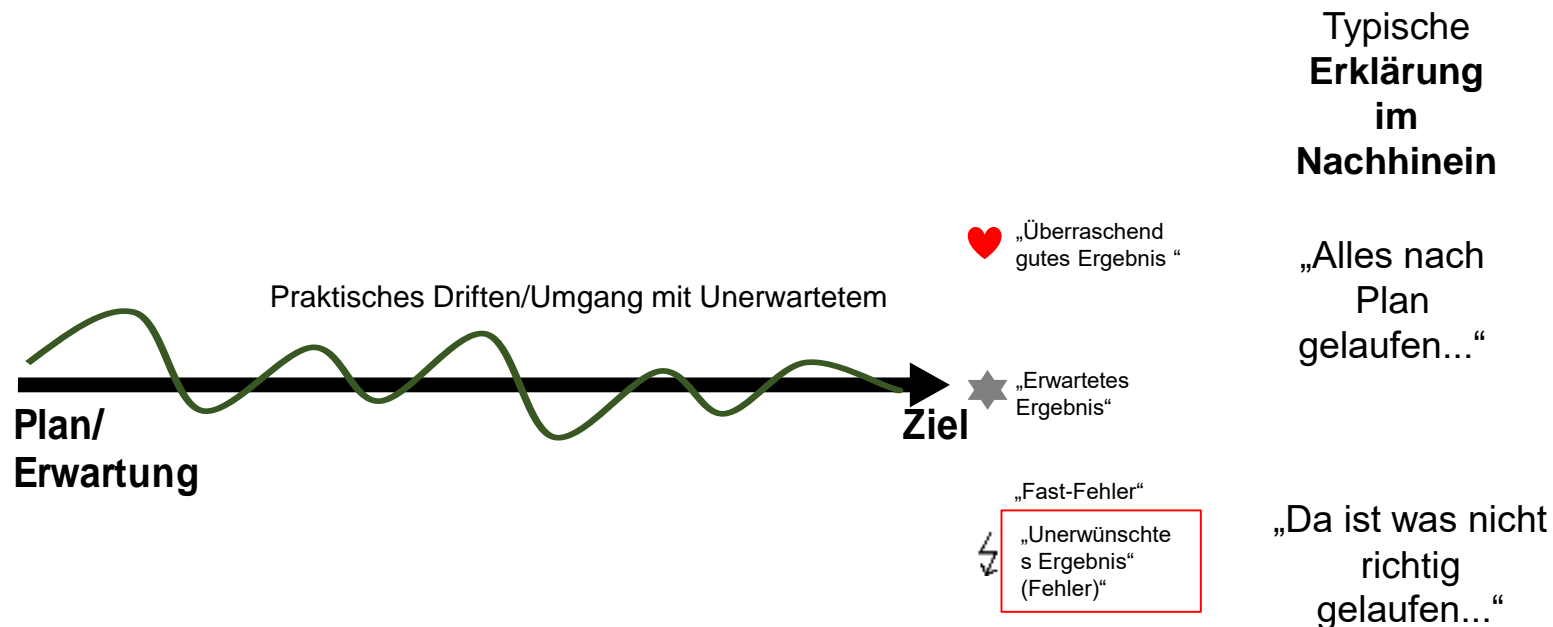
- sind geronnenes Erfahrungswissen der Organisation
- geben Orientierung für alle Beteiligten: Nicht jeder muss jede Erfahrung selbst machen
- reduzieren Entscheidungsnotwendigkeiten: fixe Wenn-Dann-Programme
- sind in der Vergangenheit entstanden: passen nicht für Unerwartetes
- provozieren die Notwendigkeit von Regelabweichungen und informalen Umgangsformen (= „Organisationskultur“)

Wie gehen wir mit Regelabweichungen um?

Klassische Logik: Mechanistisches Organisationsverständnis



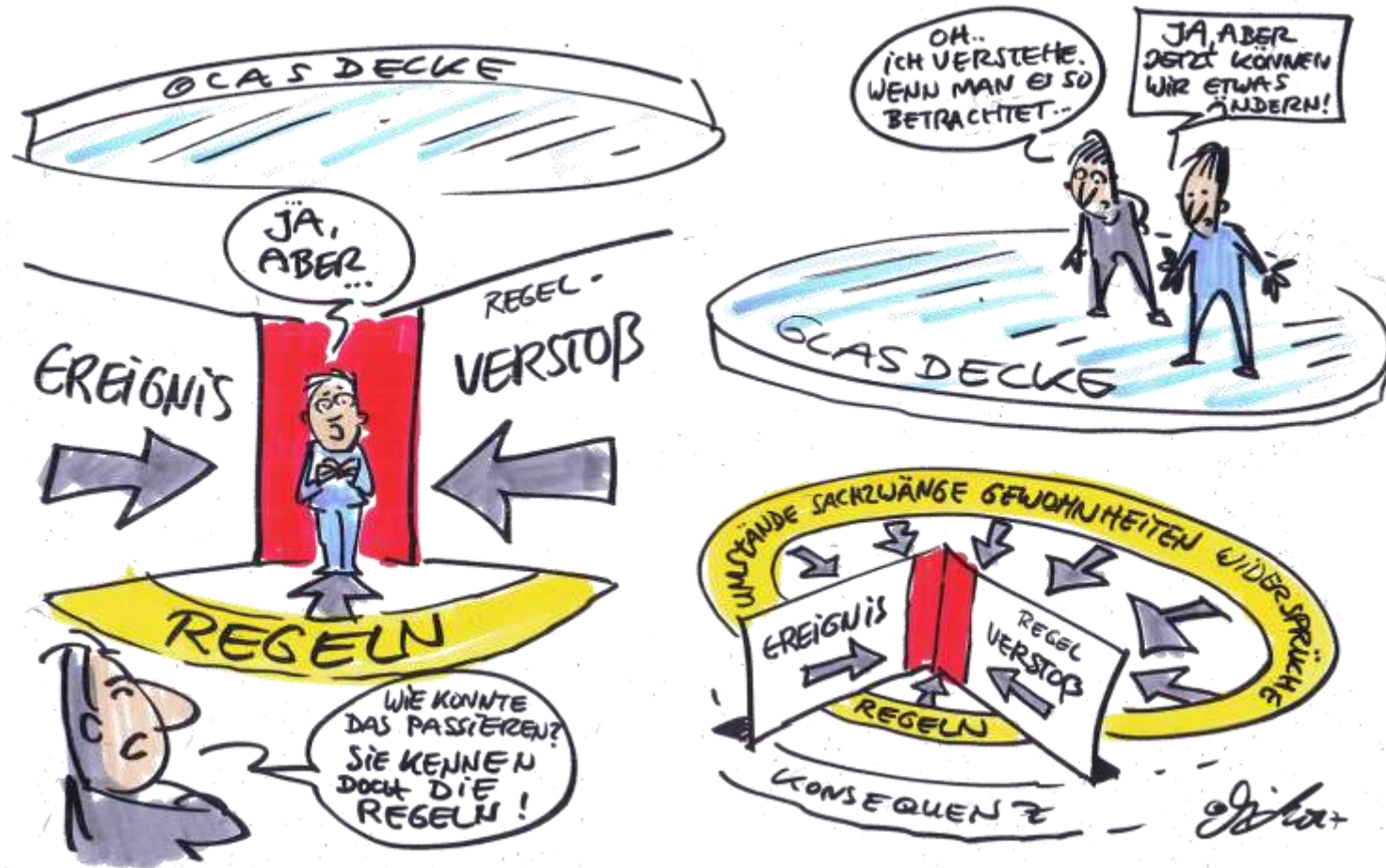
Besser in komplexen Bedingungen: Grauzonen in den Blick nehmen



Wollen wir nur punktuell von aufgefallenen Regelabweichungen lernen?

Oder wollen wir etwas über unsere Muster im Umgang mit
Abweichungen/Komplexität lernen?

Von persönlicher Schuld zu systemischen Zusammenhängen



Interesse an den
eingespielten
kulturellen Mustern,
wie wir mit
Komplexität und
Unerwartetem
umgehen....



2 Logiken im Umgang mit Regelabweichungen

„Mechanistische Sichtweise“ (Logik I)

*Wenn alle sich an die Regeln halten läuft unser System richtig
(Annahme eines „wohl-definierten System“)*

Regelabweichungen und Fehler sind die Ausnahme

*Nach Regelabweichungen:
Warum hat der MA sich nicht an die Regel gehalten?
Was waren seine Motive
(Lapsus/Willkür/Fahrlässigkeit)*

„Systemische Sichtweise“ (Logik II)

*Regelabweichungen sind oft notwendig–
damit auch in komplexen Systemen alles richtig läuft
(Rechnen mit „schlecht definierten Systemen“)*

*Anpassungsleistungen sind notwendig,
dass es richtig läuft*

*Nach Regelabweichungen, Fehlern und Erfolgen: Wie sind wir mit Abweichungen umgegangen?
Was war hilfreich/Was nicht?*

*Regelabweichungen für Lernen nutzen:
Wie gehen wir mit Abweichungen, unerwarteten Ereignissen & Komplexität um?*

Was können Sie tun?

Vorgehen im Fallbeispiel:

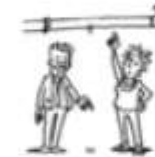
Beobachten des Umgangs
mit Regeln im
Führungsteam;

5 Stufenmodell als Brille



Wertschöpfend

Wir steigern unsere
Leistungsfähigkeit



Proaktiv

Wir suchen aufmerksam
nach Frühwarnsignalen und
Verbesserungsmöglichkeiten

„Die unsichtbare Barriere“ erfordert einen Perspektivwechsel

Regelorientiert

Wir kontrollieren Risiken
mit Regeln



Reagierend

Wir werden aufmerksam,
nachdem etwas passiert



Gleichgültig

Wen interessiert's?
Weiter so, solange es geht



Compliance auf Stufe 4/5 = Professioneller Umgang mit Regeln und Regelabweichungen

STUFE 1

Compliance ist ein notwendiges Übel, das wir erfüllen müssen, um unsere Betriebslizenz zu behalten

STUFE 2

Compliance bedeutet, bei schwerwiegenden Fällen aktiv zu werden.

STUFE 3

Compliance bedeutet, die 100%ige Einhaltung der Regeln und dies muss kontrolliert werden.

STUFE 4&5

Compliance bedeutet, den professionellen Umgang mit Regeln und Regelabweichungen.

Denn:

- Regeln sind mehrdeutig und es sind verschiedene Interpretationen möglich
- Regeln passen nicht immer 100% zum operativen Alltag, weil sie Unerwartetes & Mehrdeutiges nicht abbilden.
- Regelabweichungen können auch eine Lösung sein, damit Aufgaben richtig bzw. sicher erledigt werden.
- Aber: Es gibt auch riskante Grauzonen und die Gefahr, dass wir uns an diese gewöhnen.

Damit verbundene Herausforderung für uns als Führungsmannschaft:

- Wie fördern wir den Austausch, um ein gemeinsames Verständnis von Regeln & Standards zu fördern?
- Wie bringen wir Regelabweichungen offen zur Sprache, um zu verhindern, dass sich gefährliche Grauzonen einschleichen und um unsinnige Regeln zu verbessern?
- Wie sehen Mechanismen aus, um Entscheidungen über sinnvolle Regelabweichungen „legal“ zu machen? (Entscheidungsrituale zur Risikoabwägung)
- Wie gehen wir verbindlich & fair mit Konsequenzen um, wenn Lernen von Regelabweichungen möglich sein muss?

Erste Schritte zu einem neuen Umgang mit Regeln und Regelabweichungen

- Leitlinien, was nach Regelabweichungen passiert (Garantie zunächst auf systemische Zusammenhänge zu schauen, statt individuell zu sanktionieren)
- Gezieltes Fragen und Interesse an Grauzonen demonstrieren; Rituale dafür
- Schrittweises Aufbauen von psychologischer Sicherheit (“im Tun“)

Praktiken auf Stufe 4/5

5 Fragen nach Regelabweichungen

5 Fragen nach Regelabweichungen

- 1 WISSEN:** War die Regel bekannt?
Wenn nein: Wie halten wir uns gegenseitig über Regeln informiert?
- 2 VERBINDLICHKEIT:** Haben sich alle anderen an die Regel gehalten?
Wenn nein: Haben wir uns an die Regelabweichung gewöhnt, warum?
- 3 KOMPETENZ:** War die beschäftigte Person in der Lage, die Regel auszuführen?
Wenn nein: Was müssen wir dafür tun, dass sie zukünftig in der Lage dazu sein wird?
- 4 INTERESSENKONFLIKTE:** Hatte die Regeleinhaltung Priorität?
Wenn nein: Wie gehen wir mit alltäglichen Zielkonflikten bzw. kritischen Entscheidungslagen um?
- 5 MOTIVATION:** Hat die/der Beschäftigte die Regel mutwillig missachtet?
Wenn ja: Wie zeigen wir deutlich, dass wir dies nicht tolerieren?



Debriefing in den Alltag einbauen

1.

Was wollten wir wie ursprünglich erreichen?
Was war unser Plan?

2.

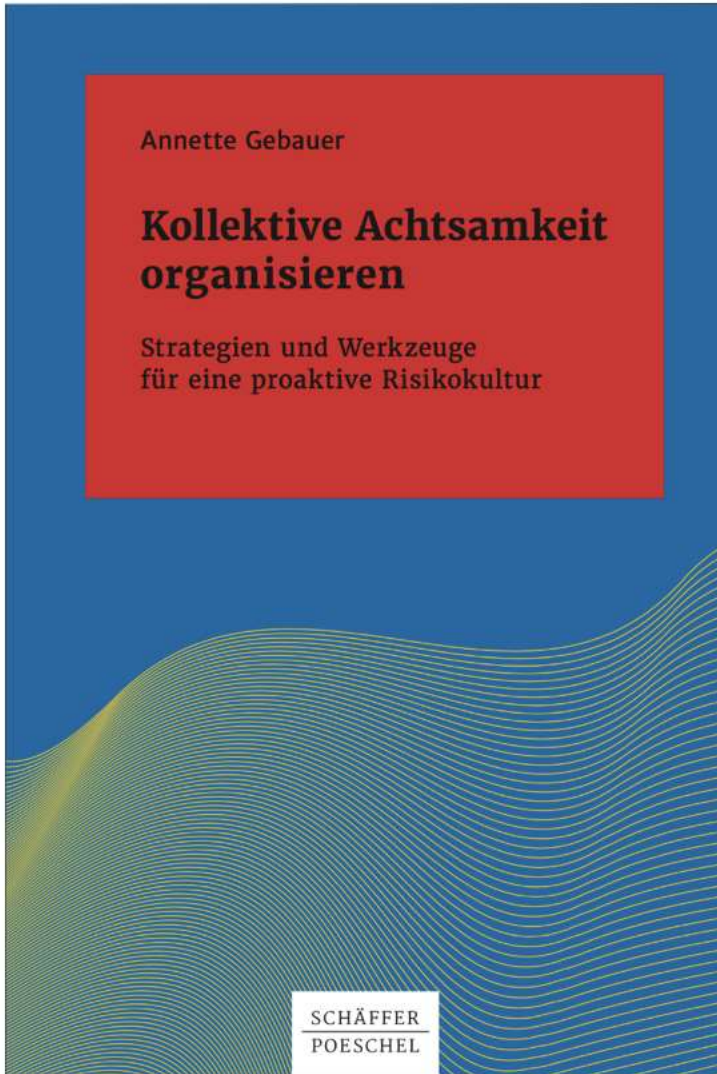
Wann ist etwas Unerwartetes geschehen
und wie sind wir damit umgegangen?
Wann und warum sind wir vom Plan abgewichen?

3.

Was hat uns in dieser Situation geholfen?
Was hat nicht funktioniert oder war riskant?

4.

Wie wollen wir beim nächsten Mal vorgehen?
Was müssen wir verstärken, beibehalten, ändern
(Regeln, Verhalten, Prozesse, Abstimmung etc.) ?



Kollektive Achtsamkeit organisieren: Strategien und Werkzeuge für eine proaktive Risikokultur

Dr. Annette Gebauer

Das Buch liefert einen innovativen Management-Ansatz für Organisationen, für die Hochzuverlässigkeit und ein proaktives Risikomanagement essenziell sind. Zu solchen High-Reliability Organizations (HRO) gehören z. B. Chemieunternehmen, Krankenhäuser und Banken. Fallbeispiele veranschaulichen die Konzepte und Instrumente für den Aufbau krisenfester und resilienterer Organisationen.

**Vielen Dank
für Ihre Aufmerksamkeit.**

