

978-3-7910-3674-8 Weick/Sutcliffe, Das Unerwartete managen
© 2016 Schäffer-Poeschel Verlag (www.schaeffer-poeschel.de)

SCHÄFFER

POESCHEL

Karl E. Weick / Kathleen Sutcliffe

Das Unerwartete managen

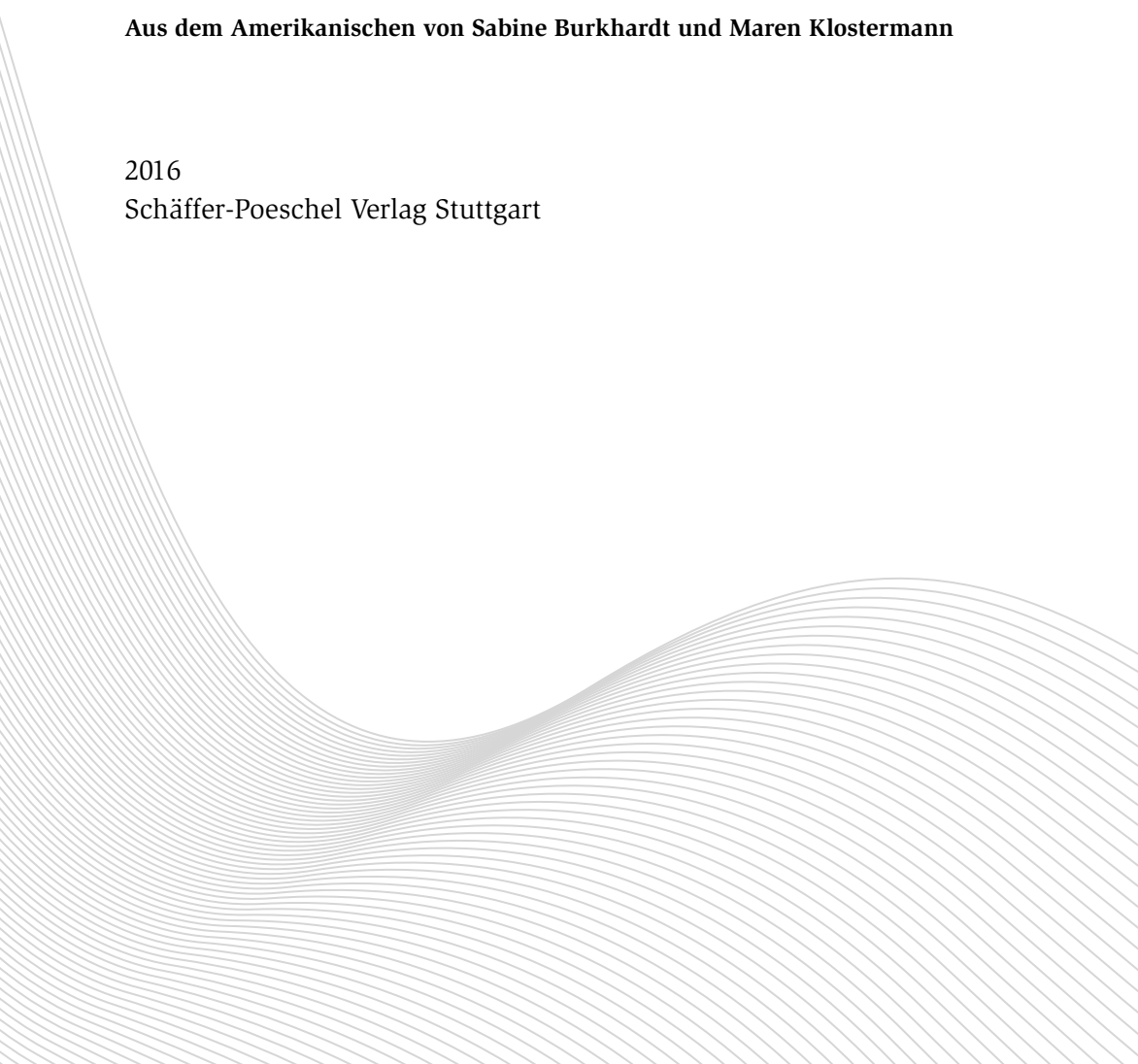
Wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen

3., vollständig überarbeitete Auflage

Aus dem Amerikanischen von Sabine Burkhardt und Maren Klostermann

2016

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische
Daten sind im Internet über < <http://dnb.d-nb.de> > abrufbar.

Gedruckt auf chlorfrei gebleichtem,
säurefreiem und alterungsbeständigem Papier

Print: ISBN 978-3-7910-3673-1 Bestell-Nr. 20623-0002
ePDF: ISBN 978-3-7910-3674-8 Bestell-Nr. 20623-0151

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich
geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen
des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages
unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen,
Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die
Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2016 Schäffer-Poeschel
Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH
www.schaeffer-poeschel.de
service@schaeffer-poeschel.de

Umschlagentwurf: Goldener Westen, Berlin
Umschlaggestaltung: Kienle gestaltet, Stuttgart
Übersetzung: Sabine Burkhardt und Maren Klostermann
Satz: Content Labs GmbH, Bad Krozingen
Druck und Bindung: C.H. Beck, Nördlingen
Printed in Germany

November 2016

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart
Ein Tochterunternehmen der Haufe Gruppe

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|-----------|
| Vorwort | IX |
| 1 Das Missmanagement des Unerwarteten | 1 |
| 1.1 Das Missmanagement des Unerwarteten bei Washington Mutual | 3 |
| 1.2 Zusammenfassung | 16 |
| 1.3 Überblick über die nachfolgenden Kapitel | 17 |
| 2 Die Infrastruktur achtsamen Organisierens | 19 |
| 2.1 Der Zusammenbruch und die Wiederherstellung: Überblick .. | 21 |
| 2.2 Das Unerwartete und das Erwartete | 26 |
| 2.3 Sensemaking | 28 |
| 2.4 Organisieren und kollektives Sensemaking | 31 |
| 2.5 Adaptives Managen | 35 |
| 2.6 Eine abschließende Beurteilung | 38 |
| 3 Prinzip 1: Konzentration auf Fehler | 41 |
| 3.1 Komponenten der Konzentration auf Fehler | 42 |
| 3.2 Konnotationen zu einer Konzentration auf Fehler | 47 |
| 3.3 Die mentale Grundhaltung für eine Konzentration auf Fehler .. | 50 |
| 3.4 Konzentration auf Fehler in der Praxis | 52 |
| 4 Prinzip 2: Abneigung gegen Vereinfachungen | 57 |
| 4.1 Durch Organisieren mehr Varietät in Prozessen ermöglichen | 60 |
| 4.2 Organisieren und das Diskreditieren von Bedeutung | 63 |
| 4.3 Organisieren und Action-Based-Inquiry | 64 |
| 4.4 Die mentale Grundhaltung für eine Abneigung gegen Vereinfachungen | 65 |
| 4.5 Abneigung gegen Vereinfachungen in der Praxis | 66 |
| 5 Prinzip 3: Sensibilität für betriebliche Abläufe | 71 |
| 5.1 Abläufe als ein Ankern in der Gegenwart | 73 |
| 5.2 Abläufe als integrierte Karte | 75 |

VI

| | | |
|----------|---|------------|
| 5.3 | Abläufe als Aufmerksamkeit für Wechselwirkungen | 77 |
| 5.4 | Abläufe als Ereignisse unter Druck | 79 |
| 5.5 | Abläufe als wiederkehrende Ereignisse | 81 |
| 5.6 | Die mentale Grundhaltung für eine Sensibilität für betriebliche Abläufe | 82 |
| 5.7 | Sensibilität für betriebliche Abläufe in der Praxis | 83 |
| 6 | Prinzip 4: Streben nach Resilienz | 87 |
| 6.1 | Antizipation und Resilienz | 89 |
| 6.2 | Elastizität und Wiederherstellung | 90 |
| 6.3 | Resilienz im Luftverkehrssystem: United Airlines 232 | 91 |
| 6.4 | Was können wir von UA Flug 232 über Resilienz lernen? | 93 |
| 6.5 | Die mentale Grundhaltung für ein Streben nach Resilienz | 98 |
| 6.6 | Streben nach Resilienz in der Praxis | 99 |
| 7 | Prinzip 5: Respekt vor Expertise | 103 |
| 7.1 | Hintergrund | 105 |
| 7.2 | Merkmale von Respekt vor Expertise | 106 |
| 7.3 | Verfeinerungen | 109 |
| 7.4 | Expertise ähnelt der Funktion von »Reliability Professionals« | 111 |
| 7.5 | Die mentale Grundhaltung für Respekt vor Expertise | 113 |
| 7.6 | Respekt vor Expertise in der Praxis | 114 |
| 8 | Organisationskultur und Zuverlässigkeit | 119 |
| 8.1 | Was ist Organisationskultur? | 120 |
| 8.2 | Wie sich Kultur entwickelt | 123 |
| 8.3 | Der Fall Toyota | 125 |
| 8.4 | Der Reorganisationsprozess bei Toyota | 133 |
| 8.5 | Zusammenfassung | 134 |
| 9 | Anhaltende Leistung nachhaltig fördern | 137 |
| 9.1 | Fortwährendes Bewusstsein | 138 |
| 9.2 | Fortwährendes an die Oberfläche bringen | 139 |
| 9.3 | Fortwährendes Organisieren | 140 |
| 9.4 | Fortwährendes Aktualisieren | 141 |
| 9.5 | Fortwährende Handlungsmächtigkeit | 143 |
| 9.6 | Fortwährende Varietät | 146 |
| 9.7 | Fortwährender Wandel | 147 |
| 9.8 | Zusammenfassung | 149 |

| | |
|----------------------------|-----|
| Literatur | 151 |
| Vorwort | 151 |
| 1. Kapitel | 151 |
| 2. Kapitel | 154 |
| 3. Kapitel | 156 |
| 4. Kapitel | 159 |
| 5. Kapitel | 161 |
| 6. Kapitel | 164 |
| 7. Kapitel | 166 |
| 8. Kapitel | 167 |
| 9. Kapitel | 172 |
| Über die Autoren | 175 |
| Dank | 177 |
| Stichwortverzeichnis | 179 |