

10/2017

www.sifa-sibe.de

Sicherheits- ingenieur

Fachzeitschrift für betriebliches Sicherheitsmanagement und Prävention

48. Jahrgang

ISSN 0300-3329 € 9,40



Erfolgreich verankern im Betrieb

Gesunde Führung und Achtsamkeit

Das
Original
seit fast
50 Jahren!



ASR V3
Die Technische Regel im Detail



Metallbrände
Richtig löschen



Rolle und Aufgaben der SiFa
Psychische Gefährdung im Blick



Foto: mangostar_studio - stock.adobe.com

Gemeinsam aus unerwarteten Ereignissen lernen ist nicht einfach – Musteranalysen können ein Türöffner sein.

High Reliability Organizations

Leitplanken für eine proaktive Achtsamkeitskultur

Warum haben manche Betriebe eine ausgeprägte Sicherheitsperformance und andere nicht? Dieser Beitrag beschreibt, wie sich mit kollektiver Achtsamkeit der Teufelskreis von „immer mehr“ Kontrolle durchbrechen lässt und welche Rolle Führungskräfte dabei spielen.

Foto: Hoffotografen



Autorin: Dr. Annette Gebauer

Geschäftsführerin

Interventions for Corporate Learning (ICL)

E-Mail: gebauer@icl-net.de

Wenn Unsicherheit und Risiken steigen, gewinnt der Wunsch nach Sicherheit und zuverlässiger Leistungsfähigkeit an Bedeutung. Viele Unternehmen reagieren mit kontrollorientierten Strategien auf diese Situation: Das „Problem der Komplexität“ soll durch Regulierung und Technisierung gelöst werden. Das Unbeherrschbare soll beherrschbar, das Unerwartbare erwartbar gemacht werden.

In diesen Organisationen lässt sich häufig beobachten, dass jede neu registrierte Abweichung „sicherheitshalber“

mit neuen Regeln bearbeitet wird. Doch mittlerweile klagen viele Unternehmen, dass sie mit dieser Strategie über ein bestimmtes Sicherheitsniveau nicht hinauskommen. Die Komplexität ihrer Sicherheits Herausforderungen sowie der Anspruch an Sicherheit steigen jedoch weiter. Das beschriebene, oft reflexhafte „Mehr-Dasselben“ erzeugt nur kurzfristigen Eindruck, wieder alles im Griff zu haben. Langfristig führt es dazu, dass die formalen Systeme aus Vorschriften, Regeln, Checklisten und Prozessvorgaben, Ampelsystemen, Dokumentationspflich-

ten, Statistiken oder Wahrscheinlichkeitsrechnungen ein Eigenleben entwickeln, das als wenig effektiv erlebt wird. Man hört dann zum Beispiel von Mitarbeitern: „Wir tun sehr viel für Sicherheit – eigentlich schon zu viel. Wo bleibt denn die Zeit für unsere eigentlichen Aufgaben?“

Führungskräfte wiederum beklagen in solchen Systemen, dass Mitarbeiter nur noch „Systembefriedigung“ betreiben. Die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen sinkt; jeder sichert sich in alle Richtungen ab. Wichtige Instrumente wie Gefährdungsbeurteilungen oder Sicherheitsunterweisungen werden oft rein schematisch abgearbeitet, ganz nach dem Motto „Haken dran“. Das Potenzial dieser Instrumente, die kollektive Aufmerksamkeit zu fördern, liegt brach. Doch was können Unternehmen tun, um aus diesem Teufelskreis auszutreten? Wie kann es gelingen, die über Jahre eingespielten Muster im Umgang mit Unsicherheit behutsam weiterzuentwickeln?

Mit Unsicherheit umgehen lernen

Aufschlussreiche Erkenntnisse für die Bearbeitung dieser Fragen liefern die Forschungsergebnisse über sogenannte High Reliability Organizations (HRO) (vgl. Glossar). Grundlegende Erkenntnis dieser Forschung: Besonders hohe Sicherheit entsteht nur durch eine gelungene Kombination aus verbindlichen Standards einerseits sowie andererseits durch die Fähigkeit, sich in unerwarteten Situationen schnell an neue oder veränderte Bedingungen anzupassen. Diese Gleichzeitigkeit erfordert ein aktives Paradoxie-Management: Diese Organisationen müssen zwar ihre Standards ernst nehmen und so tun, als sei die Welt berechenbar. Zeitgleich dürfen sie aber dieser trügerischen Sicherheitsfiktion nicht erliegen. Sie müssen sich immer wieder vergegenwärtigen, dass ihre Regelwerke immer nur ein Prototyp einer ungleich komplexeren Wirklichkeit sind. Sie müssen also zeitgleich ihren verbindlichen Regeln und Standards auch immer misstrauen. Zugleich müssen sie üben, wie sie in unerwarteten Situationen angemessen von den Vorgaben abweichen können.

Kollektives Fitnessstraining für Betriebe

Dazu muss eine Organisation eine besondere Fähigkeit aktiv pflegen: Sie muss in der Lage sein, das in der Vergangenheit entwickelte Wissen und die damit verbun-

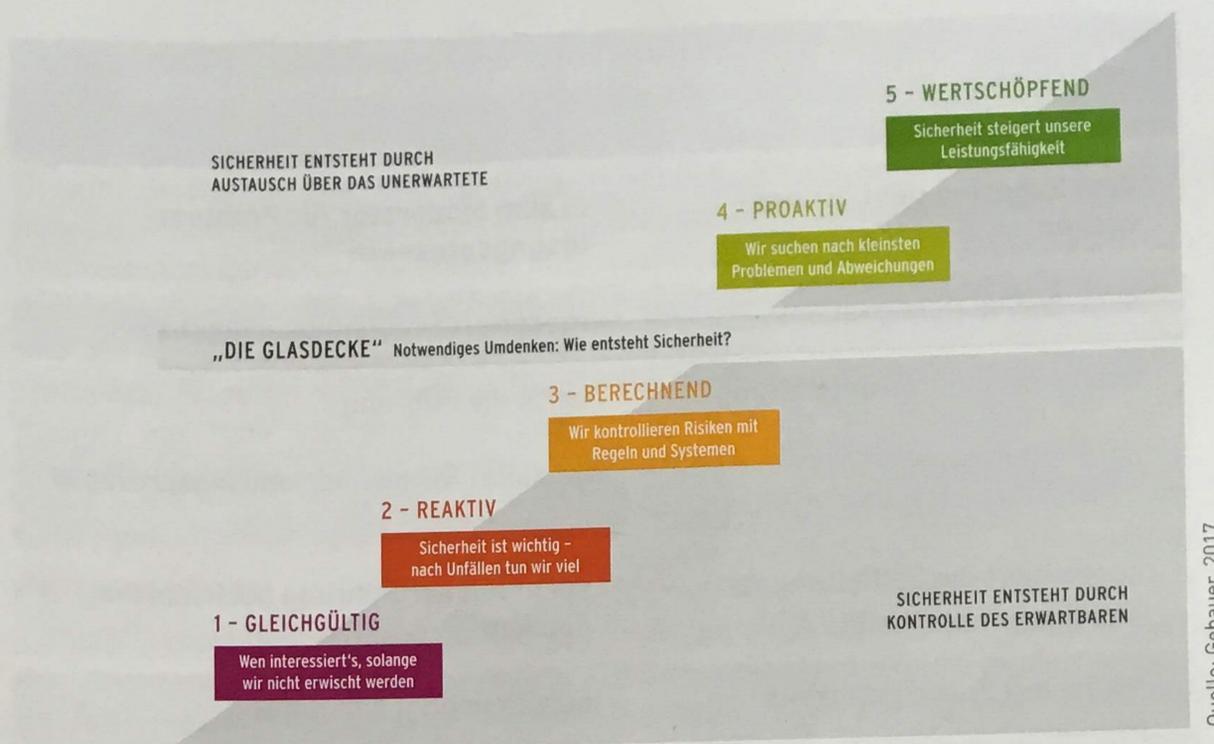


Abb. 1: Stufenmodell der Sicherheitsarbeit mit Glasdecke

denen, in die Zukunft gerichteten Erwartungen regelmäßig zu hinterfragen. Proaktive Sicherheitsarbeit bedeutet folglich nicht nur aus Fehlern zu lernen, sondern die eingespielten Bewältigungsmuster im Umgang mit Abweichungen, Unsicherheit und Komplexität immer wieder auf den Prüfstand zu stellen und sie weiter zu entwickeln. Besonders zuverlässige Organisationen wissen, dass zuverlässige Leistungsfähigkeit nicht eine Eigenschaft, sondern das Resultat eines permanenten kollektiven Fitnessstrainings ist.

Fünf Prinzipien für kollektive Achtsamkeit

Forscher beobachten in besonders zuverlässigen Risikoorganisationen wiederkehrende Rituale und Praktiken, die nach bestimmten Prinzipien gebaut sind. Es handelt sich dabei nicht um festgelegte Abläufe oder Vorgaben. Vielmehr gibt es Kommunikationsformate, mit denen sich

Führungskräfte und Beschäftigte gemeinsam ein Bild vom operativen Geschehen – also vom „Hier und Jetzt“ – machen. Diese Formate programmieren die Art und Weise, wie ein Team in prinzipiell unsicheren Entscheidungssituationen Sinn erzeugt:

- Welche Daten sind relevant, welche nicht?
- Wie kommen wir zu möglichen Handlungsoptionen?
- Wie und wer entscheidet, wie es weitergehen soll?

Weick und Sutcliffe (2003) beschreiben fünf Gestaltungsprinzipien (vgl. Infokasten „Prinzipien für kollektive Achtsamkeit“), die sich für die Gestaltung der Sinnproduktion in ganz unterschiedlichen Kontexten bewährt haben. Unternehmen, die ihre Sicherheitskultur entwickeln wollen, können diese Prinzipien für kollektive Achtsamkeit als Orientierung und als gemeinsamen Qualitätsmaßstab nutzen.

✓ Fünf Prinzipien für kollektive Achtsamkeit

- Beschäftigt Euch intensiv mit kleinen Abweichungen und Fehlern: Nutzt sie als Fenster zum System!
- Interessiert Euch für das, was im „Hier und Jetzt“ geschieht: Misstraut Euren Plänen und Erfahrungen!
- Vermeidet vorschnelle Vereinfachungen: Nutzt vielfältige Perspektiven!
- Entwickelt Eure Fähigkeit, erfinderisch zu sein: Bereitet Euch darauf vor, flexibel auf Unerwartetes zu reagieren!
- Entscheidet dort, wo im Moment das beste Wissen ist: Übt im Normalfall, die Hierarchie auf den Kopf zu stellen!

(Quelle: Gebauer, 2017, in Anlehnung an Weick und Sutcliffe, 2001)

Abb. 2: Wandel der Rolle der EHS-Verantwortlichen
(Quelle: Gebauer, 2017)

| Vom Experten mit Lösungswissen ... | ... zum Moderator für Problemlösungsprozesse |
|--|--|
| sagt, wie es richtig ist | moderiert Problemlösungsprozesse |
| übernimmt die Verantwortung | berät die Führung |
| beurteilt Risiken | gestaltet Risikoentscheidungsprozesse |
| kontrolliert die Einhaltung von Regeln | sucht mit der Führung nach blinden Flecken |
| fokussiert Zuverlässigkeitsfragen | berücksichtigt den Kontext |

Kollektive Achtsamkeit organisieren

So einleuchtend die Prinzipien auch klingen – ihre Einführung ist nicht trivial. In vielen Organisationen besteht die Herausforderung darin, über Jahrzehnte tradierte Steuerungsvorstellungen im Umgang mit Unsicherheit und Komplexität weiter zu entwickeln. Prinzipien werden daher schnell auf dem Boden der alten Logik interpretiert. Die Beschäftigung mit Abweichungen führt dann zum Beispiel zu noch längeren Checklisten oder noch mehr Kontrollen, statt mehr offene Fragen nach Besonderheiten in den Tagesablauf einzubauen.

Hinzu kommt, dass die klassische, kontrollorientierte Sicherheitsstrategie für obere Führungskräfte einen beruhigenden Effekt hat. Sie nährt die Illusion von Kontrolle – ganz nach dem Motto: Wenn sich die Beschäftigten nur besser an die Regeln hielten, dann wäre es im Betrieb auch sicherer. Es ist anspruchsvoll, die notwendige Energie für einen nachhaltigen Veränderungsprozess aufzubringen. Von punktuellen Sicherheitsereignissen aufgeschreckt neigen Unternehmen eher zu Aktionismus und entscheiden sich häufig nur für symbolische, kurzfristige Initiativen. Diese verlaufen schnell im Sande, da alle Beteiligten bereits erwarten, dass sich nur wenig ändern wird. Häufig entscheidet sich die Unternehmensführung für kurzfristige Sensibilisierungsaktionen wie Sicherheitstage, Mitarbeiter-schulungen, Kommunikationsoffensiven oder die eher oberflächliche Arbeit an Leitbildern oder Wertekatalogen. Zentrale Widersprüche wie zum Beispiel ver-

bindliche Standards einerseits und das Üben von Regelabweichungen andererseits dürfen nicht unbearbeitet bleiben. Sonst haben Absichtsbekundungen wie „Sicherheit ist uns wichtig“ nur wenig Einfluss auf die organisationale Wirklichkeit der Arbeitsebene. Der grundlegende Musterwechsel setzt ein großes Durchhaltevermögen voraus.

Drei wichtige Schritte im Kulturwandel

Damit der Kulturwandel gelingt, sollten unter anderem drei Aspekte bei der Gestaltung des Veränderungsprozesses berücksichtigt werden.

- **Schritt 1:** Entwickeln Sie gemeinsam getragene Referenzen im Führungsteam.
- **Schritt 2:** Machen Sie die Selbstbeobachtung der Systemfitness zur Routine.
- **Schritt 3:** Schaffen Sie Erfahrungen und Erlebnisse, als ob sie ihr Ziel schon erreicht hätten.

In Schritt 1 geht es darum, im Führungsteam eine gemeinsame Vorstellung davon zu erarbeiten, wie sicheres Organisieren künftig aussehen soll. Dazu gehört auch, Steuerungsvorstellungen kritisch zu hinterfragen. Meistens stellen die Beteiligten ziemlich schnell fest, dass es sehr unterschiedliche Vorstellungen darüber gibt, wie Sicherheit erreicht werden kann und welchen Beitrag Führung leisten muss. Ausgerüstet mit einem gemeinsam getragenen Qualitätsmaßstab geht es in Schritt 2 darum, die eigenen Verhaltensmuster immer wieder kritisch zu überprü-

fen. Wenn Zuverlässigkeit ein dauerhaftes Fitnessstraining erfordert, dann braucht es in den Alltag eingelassene Routinen, um die eigenen Muster und Praktiken im Umgang mit Unsicherheit zu untersuchen. Hier kann das Fünf-Stufen-Modell (vgl. Abbildung 1) hilfreich sein.

Auch wenn eine Sicherheitskultur nicht mit Entscheidungen „angewiesen“ werden kann, ist es möglich, ihre Entwicklung zu befeuern. Hier beginnt Schritt 3: Organisationen sollten Erfahrungen ermöglichen, damit alle Beteiligten neue Verhaltensmuster ausprobieren und diese im Nachgang reflektieren können. Es ist also günstig, erst etwas Anderes zu machen und dann darüber zu reden als umgekehrt. Das hört sich trivialer an, als es ist: Oft erfordern kollektive Achtsamkeitsrituale bestimmte Bedingungen wie zum Beispiel eine offene, angstfreie Atmosphäre, die es im Unternehmen noch gar nicht gibt. Hierbei können Musteranalysen helfen (vgl. Infokasten „Musteranalysen als Türöffner“).

Wer prägt die Kulturentwicklung?

Führungskräfte und alle Verantwortlichen in den Bereichen Sicherheit, Gesundheit und Umwelt (EHS) haben eine besondere Bedeutung im Veränderungsprozess, wenn es um die Entwicklung der Sicherheitskultur geht. Die Entwicklung einer proaktiven Sicherheitskultur nach dem Vorbild besonders zuverlässiger Organisationen erfordert von ihnen ein Überdenken ihrer Rolle.

Führung: Vom Sagen hin zum offenen Fragen

Führungskräfte und -teams werden in allem, was sie tun, von ihren Mitarbeitern genau beobachtet. Kulturprägend ist dabei vor allem das Verhalten in kritischen

i

Glossar

High Reliability Organizations (HRO) sind Organisationen, die durch eine hohe Sicherheitsperformance auffallen, obwohl sie hohen Risiken und Unberechenbarkeiten ausgesetzt sind. Dazu gehören zum Beispiel einige Flugzeugträgermannschaften, Atomkraftwerke oder Luftfahrtunternehmen.

Situationen sowie die Art und Weise, wie Führungskräfte bei Interessenkonflikten und Dilemmata entscheiden.

In einer proaktiven Sicherheitskultur verlagert sich die Führungsaufgabe von einer Kontroll- und Weisungsfunktion hin zum bewussten Gestalten des sozialen Systems. Führung gibt nicht vor, was richtig ist. Vielmehr gestaltet sie Arbeitssettings nach den Prinzipien für kollektive Achtsamkeit, damit Beschäftigte angesichts von Unsicherheit und hoher Komplexität angemessen Sinn erzeugen können. Die Haltung ist: „Wir wissen es nicht besser. Wir sind auf euer Wissen, auf eure Beobachtungen, auf Euer Zweifel und Eure Intuition angewiesen.“

Insbesondere in Großorganisationen hat das Topmanagement den Kontakt zum Tagesgeschäft oft verloren. Es

herrscht wenig Gespür für die Mehrdeutigkeiten und Widersprüche, die auf der Arbeitsebene bewältigt werden müssen. Gerade zu Beginn von Kulturentwicklungsprozessen ist es deshalb sinnvoll, die Unternehmensspitze wieder stärker mit dem Tagesgeschäft in Kontakt zu bringen und sie für die Herausforderungen an „vorderster Front“ zu sensibilisieren, zum Beispiel mit Hilfe von Musteranalysen (siehe Kasten unten).

Vom Fachexperten zum Prozessbegleiter

Auch EHS-Verantwortliche hatten in der Vergangenheit vor allem die Aufgabe, ihr „Besser-Wissen“ einzubringen: Welche Regeln müssen eingehalten werden? Welche berechenbaren Risiken sind zu erwarten? Welche Schutzmaßnahmen müssen

durchgeführt werden, um rechtskonform zu sein?

Neben der kontrollierenden Funktion wandelt sich die Rolle nun hin zu einem Partner auf Augenhöhe für das Management (vgl. Abbildung 2). Anders als in der Vergangenheit sollen sie nicht mehr selbst die Probleme lösen und Verantwortung für die Sicherheit übernehmen. Vielmehr müssen sie als Prozessbegleiter die kontinuierliche Selbstbeobachtung sowie die kollektiven Problemlösungsprozesse moderieren und die dafür notwendigen Denkmodelle und Methoden stellen. Dies erfordert von ihnen zum einen andere Kompetenzen, zum anderen aber müssen auch die eingespielten Muster und Erwartungshaltungen zwischen EHS-Verantwortlichen und Führungskräften weiterentwickelt werden.

In einer proaktiven Sicherheitskultur brauchen EHS-Verantwortliche viel Diplomatie und Erfahrung, wie verschiedene Perspektiven und Wissensträger zusammengebracht werden. Sie brauchen Erfahrungen in der Moderation von Risikoentscheidungen sowie in der Gestaltung und Begleitung längerfristiger Veränderungsprozesse. Und sie benötigen ein ausreichendes Standing in der Organisation, um auch kontroverse Sichtweisen und Zweifel einbringen zu können. Ein nachhaltiger Kulturwandel erfordert die Entwicklung dieser anspruchsvollen Kompetenzen durch Weiterbildung sowie eine gezielte Personalrekrutierung.

Musteranalysen

Top-Führungskräfte eines großen Industrieunternehmens hatten sich zum Ziel gesetzt, gemeinsam mit den Beschäftigten aus unerwarteten Ereignissen zu lernen. Zuvor hatten die Mitarbeiter die Rückmeldung gegeben, das Lernen nach Ereignissen werde der Komplexität des Geschehens oft nicht gerecht. Außerdem werde einseitig nach technischen Lösungen oder sogar nach „schuldigen Personen“ gesucht. Im Team wurden Musteranalysen nach dem Vorbild von Staff Rides durchgeführt (vgl. Robertson, 1987; Gebauer, 2016), um in offener Atmosphäre mehr über eingespielte Verhaltensmuster im Umgang mit Unsicherheit und Komplexität zu lernen. Musteranalysen sind Ereignisuntersuchungen am Ort des Geschehens. Sie sind nach den Prinzipien kollektiver Achtsamkeit gestaltet. Sie finden in hierarchie- und fachübergreifenden Teams statt, um die Vielfalt von Perspektiven zu nutzen. Die Beteiligten des Ereignisses werden wertschätzend als „Experten des operativen Geschehens“ befragt. Die Befragung findet in einem „Interview-Karussell“ statt. Dabei werden die Experten durch kleine, gemischte Teams befragt. Jedes Team bildet eigene Hypothesen über das Geschehen. Diese Methode ermöglicht, schnelle Festlegungen zu vermeiden und vielfältige Erklärungen für das Geschehen zu entwickeln. Dabei geht es unter anderem um folgende Fragen:

- Wie haben die Beteiligten in der komplexen Situation ihre Entscheidungen getroffen?
- Welche Annahmen wurden vorausgesetzt; wie sind diese entstanden?
- Wie sind die Beteiligten mit überraschenden Entwicklungen umgegangen? Wie haben sie in diesen Momenten ad hoc Sinn erzeugt?

Musteranalysen bieten zum Beispiel:

- Anregungen, wie die Zusammenarbeit von Teams verbessert werden kann,
- Tipps, wann gezielte Achtsamkeitsrituale sinnvoll sind (zum Beispiel gemeinsames Briefing-Gespräch zur Arbeitsvorbereitung),
- Sensibilisierung des Einzelnen für Arbeitsabweichungen und neue Zusammenhänge,
- „kollektiven Aha-Effekt“ (proaktives und konstruktives Lernen von Fehlern und Abweichungen ist möglich),
- „Energieschub“ für die Umsetzung der erprobten Fragetechniken und Vorgehensweisen im Alltag.

Literatur:

- Gebauer, A. (2017): Kollektive Achtsamkeit organisieren. Strategien und Werkzeuge für eine proaktive Risikokultur, Schaeffer-Poeschel Verlag.
- Gebauer, A. (2016): Musteranalyse Staff Ride: Wie fit sind wir im Umgang mit Komplexität und Risiko? In: Zeitschrift für Organisationsentwicklung, 04/2016.
- Robertson, William G. (1987): The Staff Ride. Washington, DC: United States Army Center of Military History.
- Weick, Karl E./Sutcliffe, Kathleen M. (2001): Managing the Unexpected. Assuring High Performance in an Age of Complexity. Jossey-Bass: San Francisco, CA.