

Weiterentwicklung der Sicherheitskultur: Konzept, Architektur, Vorgehensweise

1. Einleitung

Wir stoßen in unserer Praxis immer wieder auf Defizite der Führungs- bzw. Wertekultur, auf die u.E. bisherige, an Managementssystemen orientierte Ansätze zwar grundlegende, aber keine hinreichenden Antworten geben. Daher schlagen wir vor, sich über den Systemansatz hinaus an Strategien zu orientieren, die sich mit diesen Defiziten beschäftigen. Unser Interventionsansatz, der auf die Entwicklung einer sicherheitsförderlichen Unternehmenskultur zielt, begründet sich auf der Grundlage von Kulturtheorie (Schein 2004, Habermas 1991, Jonas 1984, Reason 1997, Weick & Sutcliffe 2003), Kommunikationstheorie (Watzlawick 1974, Schulz von Thun 2000) und Führungstheorie (Bass & Avolio 1994, Kotter 1982) sowie unserer langjährigen Praxis als Unternehmensberater.

2. Strategien der Sicherheitskultur

Ein Sicherheitsmanagementsystem stellt eine notwendige, jedoch keine hinreichende Bedingung für das Gelingen einer sicherheitsförderlichen Kultur dar. Fragen, die uns als Berater beschäftigen, betreffen - über die systemrelevanten organisatorischen oder technischen Sachverhalte hinaus - Aspekte der Führung, der Werte, des Bewusstseins, der Interaktion und der Kommunikation. Antworten hierauf werden im Rahmen technischer und organisatorischer Strategien (z.B. TOP-Ansatz, Sicherheitsmanagementsysteme) nur unzulänglich gegeben. Bisherige Strategien geraten deshalb an Grenzen der technischen und systemischen Intervention.

Die von uns vorgeschlagenen Strategien (Höfling 2010) beschäftigen sich von daher mit **Führung** (Leadership, Management, Coaching), **Werten** (Vertrauen, Verantwortung, Wertschätzung), **Training von Kompetenzen** (Wahrnehmung, Beurteilung und Kommunikation), **Lernen** aus kritischen Ereignissen (Senge 1994) und **personellen Sicherheitsstrategien** im Team. Ziel ist die Entfaltung einer Führungskultur, in der Arbeitssicherheit von Führungskräften selbstverständlich vertreten wird (Selbstoffenbarung und Appell), und einer Teamkultur, in der Mitarbeiter/innen in Sicherheitsprozesse nicht nur einbezogen werden, sondern diese tiefgehend mitgestalten (Management by Delegation).

Die Strategien, die wir vorschlagen, betreffen

- Leadership: Führungskräfte stehen für Sicherheit ein.
- Integration: Mitarbeiter sind motiviert, da sie beteiligt sind.
- Training: Führungskräfte verstehen sich als Coaches. Werkzeuge und Methoden werden als Hilfe für die tägliche Arbeit angesehen.
- Lernen: Lernen aus Ereignissen ist ein Bestandteil der Sicherheitsarbeit.
- Team: Mitarbeiter sichern sich gegenseitig (Bergsteigerprinzip), indem sie aufeinander achten und sich auf kritisches Tun ansprechen.
- Werte: Sicherheitskultur, die getragen wird durch Werte, wie Verantwortung, Vertrauen, Fürsorge, Wertschätzung, Gesundheit.

3. Vorgehensweise

Den Rahmen unserer Vorgehensweise bildet ein Organisationsentwicklungsprozess auf Führungs- und Teamebene. Man kann es sich wie ein Gebäude mit mehreren Etagen vorstellen, auf denen wir uns abwechselnd bewegen. Eingebunden sind Management, Führungskräfte, Sicherheitsfachkräfte, Sicherheitsbeauftragte und Vertreter des Betriebsrates. Der *Führungsprozess* wird von uns, von außen her moderiert, der *Teamprozess* wird von Führungskräften selbst geführt. Hierzu werden Führungskräfte qualifiziert und ge-coacht.

In einem ersten Schritt werden Aktivitäten über Kick-off- Workshops) auf der Management- und Führungsebene gestartet. Hier wird gemeinsam die eigene Sicherheitskultur über ein Self-Assessment bewertet und akzeptierte Strategien sowie Aktivitäten diskutiert und vereinbart. Über diesen Schritt wird auf Leadership (*Selbstoffenbarung und Motivation*), Management (*strategische Führung und Organisation*) und Coaching (*Entwicklung von Mitarbeiter/innen bzw. von Teams*) Einfluss genommen. Steps sind:

- *Analyse der Ausgangssituation*

Über einen Fragekatalog wird von Führungskräften die eigene Sicherheitskultur anhand der Dimensionen: Werte, Leadership, Partizipation, lernende Organisation, Training, Teamorientierung eingeschätzt sowie Stärken, Schwächen und mögliche Entwicklungsmöglichkeiten identifiziert.

- *Strategiediskussion*

Aufgrund der Beurteilung und der gefundenen Defizite werden vom Führungskreis Ziele und Aktivitäten im Rahmen eines Aktionsplans definiert und ein Interventions- und Reviewprozess gestartet.

- *Arbeitssicherheit* als Führungsaufgabe

Eine Diskussion über Führungsverantwortung zu möglichen sicherheitspsychologischen Interventionen eröffnet Verständnis und Handlungsoptionen.

Sie zeigt Wege auf, auf sicherheitsrelevantes Verhalten und die Gestaltung der kulturellen Umfeldbedingungen Einfluss nehmen zu können.

Der zweite Schritt integriert Arbeitsteams in das Sicherheitskulturprojekt. Den Focus bilden Teamentwicklungsprozesse, die zu einer teamorientierten Sicherheitskultur des gegenseitigen Sicherns führen. Hierzu werden Führungskräfte zu Multiplikatoren ausgebildet, um die von Teams durchgeführten Aktivitäten zu moderieren. Führungskräfte erhalten zu diesem Zweck Werkzeuge an die Hand, mittels derer sie Mitarbeiter in Gefährdungsbeurteilungen, in das „Lernen aus kritischen Ereignissen“ und die Sicherheitskommunikation integrieren. *Prozessbegleitende Werkzeuge* sind bspw.:

- Risk-Kaizen: Gefährdungsbeurteilung in und durch Teams
- Ereignisanalysen: Lernen der Teams aus kritischen Ereignissen
- Kurzgespräche: Kurze dialogische Gefährdungsbeurteilung im Team
- Sehen – Ansprechen – Ändern: Sicherheitskommunikation in Teams

Zudem streben wir eine Team- und Kommunikationskultur der „Achtsamkeit“ an, in der Mitarbeiter sich gegenseitig sichern, indem sie aufeinander achten und sich auf kritisches Verhalten aufmerksam machen. Es geht also um eine sicherheitsförderliche Gesprächs- und Feedbackkultur. Im Mittelpunkt dieses Schrittes der Teamstrategie stehen Verhaltens-, Wahrnehmungs- und Beurteilungs- und Kommunikationstrainings, die das „Bergsteigerprinzip“ verständlich machen und einüben. Die Trainer sind die Führungskräfte.

4. Was ist das Besondere an der Vorgehensweise?

Unser Prozedere beinhaltet interaktive Analyse-, Steuerungs- und Interventionsmethoden. Bewusst wählen wir eine Vorgehensweise, in der Diagnose und Intervention nicht getrennt voneinander, sondern in einem gemeinsamen kommunikativen und dynamischen Prozess (Gomez & Probst 1989) vorangetrieben werden. Vorgegeben wird kein fertiges Lösungsangebot, stattdessen werden Lösungen gemeinsam mit Führungskräften und Mitarbeitern erarbeitet. Es gibt keine objektiv existierende Sicherheitskultur, Sicherheitskultur ist, „worüber in Arbeitsbeziehungen kommuniziert wird“ (Büttner, Fahlbruch, Wilpert; 1999). Oder wie Schein formuliert: „A pattern of shared basic assumptions that the group learned as it solved its problems (...)“ (Schein 2004, S. 17). Entsprechend versuchen wir einen kommunikativen Zugang zum Verständnis der Sicherheitskultur zu gewinnen. Wir analysieren nicht von außen, operieren nicht taktisch und verstehen Mitarbeiter nicht als reine Beobachtungsobjekte. Im Gegenteil ermöglichen wir Mitarbeitern, „ihre“ Sicherheitskultur selbst als etwas zu entdecken, das mit ihrer

eigenen Lebenswirklichkeit zu tun hat. Unser Ziel ist, dazu beizutragen, dass Mitarbeiter diese Entdeckung machen können. Sicherheit soll als eine Grundlage für den betrieblichen Alltag erlebt werden und sich mit der Erfahrung verknüpfen: Ich kann etwas bewirken und kann selbst Akteur sein.

Es ist deshalb zwingend, dass unsere Vorgehensweise dazu beiträgt, die beteiligten Führungskräfte und Mitarbeiter von Anfang an eng einzubinden. Wir arbeiten daher im Feld, handlungsorientiert, mittels gruppenspezifischer bzw. interaktiver Methoden. So gelingt es, Kultur Aspekte und Handlungsmöglichkeiten erkennen zu lassen; eine Bedingung, die Mitarbeiter befähigt, die „eigene“ Sicherheitskultur selbst „voran“ zu entwickeln.

Literatur

- Büttner, Torsten, Fahlbruch, Babette, Wilpert, Bernhard: Sicherheitskultur: Konzepte und Analysemethoden. Heidelberg: Asanger, 1999.
- Bass, B. M. & Avolio, B.: Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership. Thousand Oaks, 1994.
- Gomez, Peter u. Probst, Gilbert J. B. (Hrsg.): Führung mit vernetztem Denken. Wiesbaden: Gabler, 1989.
- Habermas, Jürgen: Erläuterungen zur Diskursethik. Ffm 1991.
- Höfling, W. Strategien zur Sicherheitskultur. In: Psychologie der Arbeitssicherheit. Heidelberg: Asanger, 2010.
- Jonas, Hans: Das Prinzip Verantwortung - Versuch einer Ethik für die technologische Zivilisation. Frankfurt am Main 1984.
- Kotter John P.: The General Managers. New York 1982.
- Schulz von Thun, Friedemann u.a: Miteinander Reden. Kommunikationspsychologie für Führungskräfte. Reinbek: rororo, 2000.
- Reason, James: Managing the Risks of Organizational Accidents. Burlington: Ashgate, 1997.
- Schein, Edgar H.: Organizational Culture and Leadership. San Francisco, Jossey-Bass, 2004.
- Senge, Peter: The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. New York: Currency 1994 (paperback).
- Watzlawick, P., Beavin, J., Jackson, D.: Menschliche Kommunikation: Formen, Störungen. Bern, Stgt., Wien: Huber, 1974.
- Weick, Karl E. et al.: Das Unerwartete managen. Stuttgart 2001.