

Strategien zur Sicherheitskultur

Dr. Wolfgang Höfling – Höfling & Partner - Heidelberg

Argumentationslinie – roter Faden

1. Einleitung – Vorwort

Dieser Vortrag schildert wie wir als Berater, Entwickler und Trainer zur Entstehung einer sicherheitsförderlichen Unternehmenskultur beizutragen versuchen. Im Mittelpunkt steht die Entwicklung einer entsprechenden Führungs- und Teamkultur mit dem Ziel, dass Arbeitssicherheit von Führungskräften selbstverständlich vertreten wird und dass Mitarbeiter/innen in Sicherheitsprozesse einbezogen werden und diese tiefgehend mitgestalten können. Wir bewegen uns dabei im Rahmen eines Sicherheitsmanagementprozesses, der grundlegend die technischen und organisatorischen Systeme vorgibt, die Sicherheit gewährleisten. Diese Systeme kommen an ihre Grenzen. Deshalb denken wir zunehmend in Begriffen der Sicherheitskultur. Auch sind die Fragen, die uns begegnen, häufig weder technischer noch organisatorischer Natur. Sie betreffen die Menschen in der Organisation – besser gesagt, wie sich diese zueinander verhalten und miteinander umgehen. Es sind Fragen, die sich um Verhalten, Führung, Partizipation, Lernende Organisation und teamorientierte Arbeitssicherheit drehen.

1

2. Was bewegt uns? Was möchten wir erreichen?

Wir möchten, vor dem Hintergrund eines Sicherheitsmanagementsystems und eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses auf sicherheitsgerechte Führung und sicherheitsgerechtes Verhalten Einfluss nehmen, um Unfälle mit schweren Verletzungen zu vermeiden (auch wenn wir kritische Ereignisse scheinbar momentan nicht gänzlich verhindern können).

Wie versuchen wir dies? Unsere Vorgehensweise zur Weiterentwicklung der Sicherheitskultur beinhaltet einen Organisationsentwicklungsprozess der top-down und bottom-up ausgerichtet ist. Warum? Top-down deshalb, weil zunächst zusammen mit dem Management eine Führungskultur entwickelt werden muss, in der Arbeitssicherheit von Führungskräften selbstverständlich vertreten wird. Bottom-up deshalb, weil eine Teamkultur entfaltet werden muss, in der Mitarbeiter/innen Sicherheitskultur tiefgehend mitgestalten.

Warum? Industrie erbringt einen großen Nutzen für unsere Gesellschaft. Jedoch gehen mit der industriellen Produktion Gefährdungen für die in ihr arbeitenden Menschen, Nachbarn, Konsumenten und die Umwelt einher. Uns bewegt daher die Frage: „Wie kann angesichts einer industriellen Produktion (bspw. in der chemischen Industrie) sichergestellt werden, dass die damit einhergehenden Gefährdungen für Mitarbeiter/innen, Umwelt, Nachbarn und Konsumenten zuverlässig beherrschbar

bleiben. Im Speziellen geht es um die Frage: „Wie kann die gesundheitliche Sicherheit der in ihr Menschen gewährleistet werden?“

Auf diese Frage wurden im Rahmen technischer und organisatorischer Strategien (z.B. TOP-Ansatz, Sicherheitsmanagementsysteme etc.) Antworten gegeben. Gute Ergebnisse in der Arbeitssicherheit werden durch kontinuierliche Verbesserung der Sicherheitstechnik, der Sicherheitsorganisation und der Systeme erreicht. Auf dem Weg zur Unfallfreiheit bilden sich jedoch Widerstandslinien, die die Grenzen technischer und systemischer Interventionen aufzeigen. Widerstandslinien können im gleichen System (oder Paradigma) nicht überwunden werden.

Bei allen Bemühungen bleibt der wesentliche Faktor der „Mensch“ bzw. eine Sicherheitskultur, die von Menschen gelebt wird. Da der „Mensch“ einen Teil des Gefährdungspotentials darstellt, kommen technische und systemorientierte organisatorische Strategien – obwohl in der Vergangenheit teilweise erfolgreich - an ihre Grenzen. Gefährdungspotentiale erschließen sich eben nicht nur systemkritisch, sondern auch handlungskritisch. Strategien der Sicherheitspsychologie wenden sich heute daher vermehrt dem „Menschen“ zu und beschäftigen sich mit Fragen, die weder technischer noch organisatorischer Natur sind. Solche Fragen drehen sich um **Führung** (Leadership), **Werte** (Vertrauen und Verantwortung), **Kompetenzerweiterung** (Wahrnehmung, Beurteilung und Kommunikation), **Lernen** (... von Personen und Organisation aus kritischen Ereignissen) und **personelle Sicherheitsstrategien** im Team. Diese Fragen sind keine technischen bzw. Systemfragen, sondern solche, die sich damit beschäftigen, wie Mitarbeiter/innen in einem Unternehmen miteinander umgehen – also Fragen der **Unternehmenskultur**.

2

3. Fragen an den Widerstandslinien – Strategien

Die Fragen stehen für Defizite, auf die wir in unserer Beratungspraxis immer wieder stoßen. Wir glauben, dass es um voran zu kommen notwendig ist, sich den Defiziten und damit einhergehenden Lösungsvorschlägen - im folgenden Strategien genannt - zuzuwenden. Hier die Defizite und die dazu gehörigen Strategien zu: *Führung, Integration, Kompetenzen, Lernende Organisation, Personelle Sicherung und Werten*. Die Führungsstrategie und Wertestrategie stellen für unser Strategiegebäude den Rahmen dar.

Strategie 1 - Führungsstrategie

Unterscheiden wir klassisch zwischen den Feldern *Leadership (Selbstoffenbarung und Motivation)*, *Management (strategische Führung und Organisation)* und *Coaching (Entwicklung von Mitarbeiter/innen bzw. von Teams)*, so können wir auf allen drei Führungsfeldern Defizite feststellen.

Ein erstes Manko sehen wir im Leadership. Unserer Erfahrung nach sind nicht alle Führungskräfte allen Ebenen im vollem Umfang von Arbeitssicherheit überzeugt, so dass sie ihre Mitarbeiter/innen und Teams auch nicht für diese Idee begeistern können. Ein zweites Manko stellt der Mangel an strategischer Führung dar. Arbeitssi-

cherheit ist häufig nicht eingebettet in einen Ziel- bzw. Reviewprozess, so dass selten ein strategischer und systematischer Weg beschrrieben wird, der an die Frage anknüpft: „Was kann sinnvoll, zielgerichtet und bewusst unternommen werden, um sicherheitsgerechtes Verhalten der Mitarbeiter/innen zu erreichen?“ Ein drittes Manko bezeichnet ein Ausbildungsdefizit und ein damit einhergehendes mangelhaftes Rollenverständnis. Führungskräfte in Deutschland sind sehr gut ausgebildete Naturwissenschaftler, Ingenieure, Techniker bzw. Logistiker. So definieren sie sich selbst, so sind sie qualifiziert. Zeitgemäße Führung erfordert aber ein beträchtliches Talent als Coach, verlangt also die soziale Kompetenz, Personen und Teams (weiter-) zu entwickeln. Ohne dieses Talent und diese Kompetenz fehlt es an der Möglichkeit, Beschäftigte für Gefährdungen zu sensibilisieren, die Kommunikation in Teams voranzubringen und notwendige Kompetenzen der Mitarbeiter/innen zur Gefährdungswahrnehmung und -beurteilung zu entwickeln.

Die Leadershipstrategie verfolgt deshalb das Ziel, Führungskräfte zu Vorbildern (Role Models) der Arbeitssicherheit zu machen. Zudem soll Arbeitssicherheit ein konsequenter Teil der Führungsziele und Führungsstrategie werden. Dahinter steht die Grundannahme, dass Führungskräfte (z.B. Standortverantwortliche, Werk- bzw. Betriebsleiter, Meister und Schichtleiter) über die nötige Kompetenz und die Mittel verfügen, Arbeitssicherheit in den von ihnen zu verantwortenden Bereichen zu verbessern. Notwendige Voraussetzung: Führungskräfte sind überzeugt, vertreten diese Überzeugung gegenüber den Mitarbeiter/innen und führen strategisch. Die Leadershipstrategie beschäftigt sich daher mit der Vermittlung eines entsprechenden Leitbildes, vermittelt Kompetenzen zur strategischen Führung und bildet Führungskräfte methodisch aus. Es sei noch hervorgehoben, dass die Führungsstrategie eine notwendige Voraussetzung für das Gelingen der weiteren Strategien darstellt.

3

Strategie 2 - Integrationsstrategie

Die Integrationsstrategie beschäftigt sich mit der Partizipation der Beschäftigten an notwendigen Sicherheitsmaßnahmen. Bedingung für eine erfolgreiche Sicherheitskultur ist jedoch, dass Arbeitssicherheit als Teamaufgabe auf allen Ebenen akzeptiert wird – dass jede(r) sich für die Sicherheit mitverantwortlich fühlt. Notwendige Voraussetzung ist, dass die Ziele des Arbeitsschutzes von Führungskräften glaubhaft dargestellt und vertreten werden, so dass es gelingt, Absichten und Ziele auf allen Ebenen zu vermitteln und lebendig zu gestalten. Dazu muss jede(r) die Ziele für die Arbeitssicherheit kennen, sich mit ihnen identifizieren und sich für ihre Realisierung einsetzen. Die hierzu notwendige Prämisse ist, dass möglichst jede(r) auf allen betrieblicher Ebenen in Aktivitäten der Arbeitssicherheit eingebunden ist. Ohne, dass Mitarbeiter/innen sich selbst an Sicherheitsaktivitäten beteiligen, bleibt Arbeitsschutz etwas Aufgesetztes, ihnen selbst Fremdes. Leider werden Beschäftigte bisher trotz entsprechender Forderung des Arbeitsschutzgesetzes selten in Aktivitäten der Arbeitssicherheit integriert. So werden z.B. Gefährdungsbeurteilung selten von Arbeitsteams selbst erstellt und überarbeitet – mit dem entsprechenden Resultat, dass es an entsprechender Akzeptanz gegenüber den Forderungen der Gefährdungsbeurtei-

lung teilweise mangelt. Die Integrationsstrategie gibt daher eine Antwort auf die Frage, wie Führungskräfte Mitarbeiter/innen erfolgreich integrieren können, indem sie diese z.B. an Gefährdungsbeurteilungen im Team beteiligen.

Strategie 3 - Kompetenzstrategie bzw. Trainingsstrategie

Zentrale Fragen von Führungskräften lauten: „Wie erreichen wir, dass Mitarbeiter/innen Gefährdungen bewusst wahrnehmen und realistisch beurteilen – trotz Routine, langer Betriebszugehörigkeit, jahrelanger Arbeit in gleichen Teams?“ Und: „Wie erreichen wir, dass Mitarbeiter/innen aufeinander zu achten und sich bei unsicherem Verhalten unter einander anzusprechen?“ Die Antworten hierauf gibt die Kompetenz- bzw. Trainingsstrategie. Jeder Mensch verfügt über Wahrnehmungs-, Beurteilungs- und Kommunikationskompetenzen. Hier setzen wir an, denn diese können entwickelt und trainiert werden. Die Kompetenzstrategie schlägt deshalb vor, über den Einsatz von Methoden – z.B. Kurzgesprächen, Analysen kritischer Ereignisse, sichere Gesprächsführung – die entsprechenden Kompetenzen der Mitarbeiter/innen zu schulen. Als Coaches und Trainer in diesen Schulungen fungieren Führungskräfte, die über ein Train-the-Trainer-Konzept ausgebildet werden. Die Kompetenz- und Trainingsstrategie setzt daher die Führungsstrategie voraus.

Strategie 4 – Strategie zur „Lernenden Organisation“

Diese Strategie beschäftigt sich mit der Frage, wie eine lernende Organisation zu erreichen ist, die es ermöglicht, dass Mitarbeiter/innen, Teams und Betriebe aus kritischen Ereignissen lernen - am besten bevor ein Schaden entstanden ist. Mir geht es nicht um ein theoretisches Konstrukt der „Lernenden Organisation“ wie es akademisch diskutiert wird, sondern sehr praktisch um die Problematik, dass ähnliche Unfälle in gleichen Einheiten und Teams sich immer wieder ähnlich ereignen. Wie also lässt sich erreichen, dass aus einem geschehenen oder potentiellen Unfall nicht nur der verunfallte Mitarbeiter, sondern auch seine Kollegen bzw. der ganze Betrieb daraus lernen kann. Diese Frage ist leider bis dato unbefriedigend beantwortet. Die bisherige Strategie, Mitarbeiter/innen über ein kritisches Ereignis „nur“ zu informieren, funktioniert aus verschiedenen Gründen aus nicht. Die Lerntheorie sagt uns, dass über schriftliche und mündliche Information nur bestimmte Lern- und Informationstypen angesprochen werden. Zudem erreicht ein solches Vorgehen, wie Sicherheitsfachkräfte bestätigen, oftmals keine tiefgehende Betroffenheit der Kollegen, die doch aus dem Ereignis lernen sollen. Kurzum wir sind der Meinung, dass sich Mitarbeiter/innen und Teams eigenständig mit kritischen Ereignissen auseinsetzen müssen, am besten mit Near-Misses, also solchen Ereignissen, bei denen noch gar nichts geschehen ist, die aber das Potential zu einem größeren Schaden oder Verletzung in sich tragen. Im Herzen der Strategie zu einer lernenden Organisation in der Arbeitssicherheit stehen daher solche Aktivitäten wie Kurzgespräche und Ereignisanalysen, in denen Teams eigenständig kritische Ereignisse untersuchen, um aus ihnen zu lernen.

Strategie 5 – Teamstrategie

Die Teamstrategie thematisiert eine Kultur der „Achtsamkeit“, in der Mitarbeiter/innen sich gegenseitig sichern, indem sie aufeinander achten und sich ansprechen. Es geht um eine Gesprächs- und Feedbackkultur, in der Kollegen sich trauen, andere anzusprechen bzw. die Zumutung ertragen, angesprochen zu werden. Die Teamstrategie steht für eine Strategie der personellen Sicherung im Team, der ein selbstverständliches Bewusstsein persönlicher Verantwortung zugrundeliegt. Im Mittelpunkt steht das „Bergsteigerprinzip“, also die Anschauung, dass jede(r) die Verantwortung dafür trägt, sich selbst bzw. seine Kollegen zu sichern. Konsequenterweise stehen im Mittelpunkt der Teamstrategie Verhaltenstrainings, die das „Bergsteigerprinzip“ verständlich machen und einüben. Grundlegend ist die Hypothese, dass wir eigene Fehler, die zu kritischen Ereignissen und Verletzungen führen können, selbst nicht erkennen, so dass wir auf die Hilfe des Kollegen angewiesen sind. Er spricht uns an, um unseren „blinden Fleck“ in der Wahrnehmung zu beseitigen. Ziel ist eine Kultur der „Vier-Augen-Prinzipien“, des „Take-Over-Control“ und der Sicherheitskommunikation im Team.

Strategie 6 – Wertestrategie

Die bisher genannten Strategien werfen eine Problematik auf. Sie funktionieren nur in einer bestimmten Unternehmenskultur. Kritische Ereignisse lassen sich z.B. im Team nur analysieren, wenn Vertrauen vorhanden ist, dass ein offener Umgang mit Fehlern nicht zum Nachteil führt. Eine Teamstrategie mit „Bergsteigerprinzip“ lässt sich nur erreichen, wenn Mitarbeiter/innen das Bewusstsein eigen ist, dass sie für die Sicherung der Kollegen Verantwortung tragen. Unser Vorschlag zu einer strategischen Vorgehensweise in der Arbeitssicherheit lässt sich also nur verwirklichen, wenn eine bestimmtes Klima bzw. Sicherheitskultur mit thematisiert wird. Wir sind daher davon überzeugt, dass eine von Werten getragene Unternehmenskultur, die Vertrauen und Verantwortung in den Mittelpunkt stellt, eine notwendige Bedingung für eine „funktionierende“ Sicherheitskultur darstellt. Wir beschäftigen uns mit der Fragestellung, wie eine entsprechende Verantwortungs- und Vertrauenskultur erreicht werden kann, in der sich jede(r) für die eigene Sicherheit und die der Kollegen mit verantwortlich fühlt. Eine solche Kultur beginnt mit der Führungsstrategie.

5

4. Fazit und Resümee

Der Vortrag berichtet über Strategien der Sicherheitskultur. Die hier vorgestellten Strategien erheben keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Vielmehr möchte der Referent aufzeigen, mit welchen geeigneten Strategien eine zuverlässige Sicherheitskultur in Unternehmen weiterentwickelt werden kann. Den Rahmen dafür bildet ein Organisationsentwicklungsprozess, der Aktivitäten auf Führungs- und Teamebene beinhaltet, sprich einen Ziel- und Reviewprozess und ein intensives Training prozessbegleitender Methoden.