

Weiterentwicklung einer sicherheitsförderlichen Kultur durch eine interaktive gruppendynamische Vorgehensweise

1. Beteiligung als Voraussetzung der Veränderung

Als Trainer und Berater begleiten wir Veränderungsprozesse zu einer sicherheitsförderlichen Kultur. Da Sicherheitskultur etwas ist, „worüber in Arbeitsbeziehungen kommuniziert wird“, ist unser Anspruch, mit unseren Kunden einen kommunikativen Zugang zum Verständnis einer sicherheitsförderlichen Kultur zu gewinnen. Wir arbeiten daher non-direktiv, handlungsorientiert und mittels gruppendynamischer, interaktiver Methoden. So gelingt es, Stärken, Potentiale und Handlungsmöglichkeiten erkennen zu lassen.

Unser Prozedere beinhaltet interaktive Analyse-, Steuerungs- und Interventionsmethoden, in der Diagnose und Intervention nicht getrennt voneinander, sondern in einem gemeinsamen kommunikativen und dynamischen Prozess vorangetrieben werden. Daraus folgt zwangsläufig, dass wir kein fertiges Lösungsangebot vorgeben, sondern Lösungen gemeinsam mit Führungskräften und Mitarbeitern erarbeiten.

Wir sehen also unsere Aufgabe darin, dazu anzuregen, Zusammenhänge zu erkennen und Lösungswege zu finden. Von Anfang an werden alle mit eingebunden. Analyse erfolgt nicht „von außen“, sondern durch die Betroffenen selbst. Führungskräfte und Mitarbeiter werden nicht als Beobachtungsobjekte verstanden, sondern als Subjekte, die ihre eigene Lebens- und Arbeitswirklichkeit selbst entdecken können. Sicherheit wird dann als ein Teil für den betrieblichen Alltag erlebt und mit der Erfahrung verknüpft: Ich kann etwas bewirken und selbst Akteur sein!

2. Interaktive Methoden im Prozessmanagement

Ideengeschichtlich ist unser Ansatz geprägt durch die sokratische Methodik der Mäeutik (Hebammenkunst); ein didaktisches Vorgehen, das meint, dass man einer Person - einer Hebamme gleich - zu einer Erkenntnis verhilft, indem man sie durch geeignete Fragen dazu veranlasst, den betreffenden Sachverhalt selbst herauszufinden („zu gebären“).

Unser Interventionsansatz ist vor allem beeinflusst durch Theorien zur Unternehmenskultur (Schein 2004), zur Sicherheits- und Risikokultur (Beck 1986, Büttner et al. 1999, Reason 1994, Weick & Sutcliffe 2003), zur Kommunikation (Watzlawick 1974, Schulz von Thun 2000), zur Ethik (Habermas 1991, Jonas 1984, Kohlberg 1996) und zur Führung (Bass & Avolio 1994, Kotter 1982).

Folgende Prämissen (angelehnt Probst, Gomez 1989) prägen unser Denken

- Die „Wirklichkeit“ einer sicherheitsförderlichen Kultur ist nicht objektiv gegeben. Sie kann nur aus dem Blickwinkel der unterschiedlichen Betroffenen kommunikativ beschrieben werden.
- Ohne die Erfahrungen und Mitwirkung der direkt beteiligten Führungskräfte und Mitarbeiter sind entsprechende Lösungen suboptimal.
- Lösungen werden nur dann von Mitarbeitern akzeptiert, wenn sie in die Lösungsfindung eingebunden sind.

Unsere Beratung ermutigt daher die direkt Betroffenen, Lösungen selbst und auf ihrer Ebene zu finden.

Unsere Arbeitsweise bedient sich u.a. folgender Methoden

- Kommunikative non-direktive Gesprächsmethoden
- Interaktive Lernmethoden
- Klassische Moderation mittels Metaplanmethode
- Methoden des Coachings und der kollegialen Beratung
- Systemische Methoden der ganzheitlichen Problemlösung
- Interaktive gruppendynamische Methoden
- Lern- und Rollenspiele, Theater- und Dramamethoden

3. Interaktive Methoden auf operativer Ebene

Unsere methodische Vorgehensweise unterstützt sechs Strategien zur Weiterentwicklung der Sicherheitskultur (Höfling 2010, 2012). Es handelt sich um Strategien zu Leadership, Werten, Integration, Lernen, Training und Team. Die Frage, die uns dabei bewegt, lautet: Wie kann sichergestellt werden, dass die mit der industriellen Produktion einhergehenden Risiken für die arbeitenden Menschen zuverlässig beherrschbar bleiben (Höfling 2010). Letztendlich geht es um die Stärkung der Widerstandskraft der Organisation und der in ihr interagierenden Personen im Umgang mit den eingegangenen Risiken (analog Weick & Sutcliffe 2003). Den Rahmen für unsere Vorgehensweise bildet ein Organisationsentwicklungsprozess auf Führungs- und Teamebene.

Erreichen möchten wir erreichen, dass Führungskräfte

- von Sicherheit überzeugt sind und Mitarbeiter motivieren, indem sie diese in Aufgabenstellungen der Arbeitssicherheit integrieren
- sich als Coaches verstehen und auftreten, die Lernen der Mitarbeiter und der Organisation ermöglichen
- eine Team-Kultur entwickeln, in der sich Mitarbeiter gegenseitig sichern, indem sie aufeinander achten und sich auf Fehler ansprechen
- Verantwortung, Vertrauen, Fürsorge und Wertschätzung fördern

Wesentlich ist, dass nicht *für die Führungskräfte*, sondern *gemeinsam mit Ihnen* ein akzeptierter strategischer Weg definiert wird.

Im Mittelpunkt eines zweiten Schrittes stehen Teamentwicklungsprozesse, die zu einer Sicherheitskultur der „Achtsamkeit“ führen sollen. Für diesen Schritt *zeichnen Führungskräfte selbst* verantwortlich; sie werden jedoch hierbei von uns unterstützt. Über ein Train-The-Trainer-Verfahren werden interaktive Methoden vermittelt, mittels derer Mitarbeiter in „Gefährdungsbeurteilungen“, in „Lernen aus Ereignissen“ und „Sicherheitskommunikation“ eingebunden werden. Dezidiertes Ziel ist eine „Theatersituation“ zu durchbrechen, die Mitarbeiter suggeriert, sie könnten passiv (gleichsam wie Theaterbesucher im Zuschauerraum) bleiben.

Bei den angesprochenen von uns entwickelten Methoden handelt es sich um

- Risiko-Kaizen: Gefährdungsbeurteilung unter Beteiligung der Teams
- Daily Safety Person: Sicherheitsbezogene Kommunikation in Teams
- Ereignis- / Titanic-Analysen: Lernen im Team aus Ereignissen
- Kurzgespräche: Safety-Briefings zu Tätigkeiten und Gefährdungen

Risiko-Kaizen

Beim *Risiko-Kaizen* geht es um Kaizen-Workshops zur Gefährdungsbeurteilung unter Einbeziehung der Mitarbeiter, mit einer Informations- (zu Gefährdungsfaktoren) und einer Praxisphase (praktische Durchführung einer Gefährdungsbeurteilung), die von Führungskräften moderiert werden. Gefährdungsbeurteilungen sollen von Teams bearbeitet werden, das Beurteilungs- und Wahrnehmungsvermögen der Mitarbeiter für Risiken gestärkt und die Akzeptanz für die Einhaltung sicherer Arbeitsweisen erhöht werden.

Daily Safety Person – Sicherheit im Gespräch

Daily Safety Person trainiert eine Gesprächskultur, in der Mitarbeiter sich untereinander ansprechen und sich ansprechen lassen. Schlüssel hierzu ist ein mentales „Bergsteigerprinzip“. Sicherungsmittel ist die Sprache. Genau dieses Verhalten im Team trainiert die Methode „Daily Safety Person“. Jede(r) Mitarbeiter/in übernimmt ein-, zwei-, oder dreimal im Jahr für einen kurzen Zeitraum die Rolle einer „Schutzperson“. Lernen heißt hier Tun: Safety Person sein, Arbeitsplätze begehen, mit Kollegen über Sicherheit sprechen.

Safety Briefings - Kurzgespräche

In Safety Briefings - Kurzgesprächen - wird unter Beteiligung der Mitarbeiter sicheres Arbeitsverhalten besprochen und erlernt. Mitarbeiter werden somit in den Prozess der Lösung betrieblicher Sicherheitsprobleme mit einbezogen. Da Menschen dazu neigen, Arbeitsweisen, die sie selbst erarbeitet und als richtig erkannt haben, auch auszuführen, verändert sich das Arbeitsverhalten positiv. Zudem wird mehr Eigenverantwortung für Sicherheit übernommen.

Ereignisanalyse – Titanic-Analyse

Die Ereignisanalyse ermöglicht eine Analyse kritischer Ereignisse mit einem Potential („Beinahe-Unfall“) im Team. Als vereinfachte Root-Cause-Analysis, beruht sie auf der Metaplan-Technik und beleuchtet Ablauf, Ursachen und Wurzeln eines Ereignisses. Kritische Ereignisse sollen einfach und effektiv im Kollegenkreis analysiert werden können; Ereignisketten, Zusammenhänge, Ursachen, Wurzeln erkannt werden. Eine sachliche, konstruktive Untersuchung soll gewährleisten, dass aus der Analyse der Ereignisse ohne Angst und Scham gelernt werden kann. Die Ereignisanalyse bezweckt bewusst aus der traditionellen Top-Down-Unfallanalyse zu einem interaktiven Bottom-Up-Verfahren zu gelangen.

4. Zusammenfassung

Dieser Vortrag gibt Einsicht in unsere methodische Vorgehensweise, die es gestattet, mit Führungskräften und Teams gemeinsam Aspekte der Sicherheitskultur zu erkennen, zu bewerten und weiter zu entwickeln. Wesentlich ist uns darauf hinzuweisen, dass dies nur in einer teilnehmenden beteiligenden Weise geschehen kann. Und dass somit die entsprechenden Interventionsmethoden einen interaktiven und partizipativen Charakter haben müssen. Das gleiche gilt für die Methoden, die Führungskräfte befähigen sollen, Mitarbeiter in die Entwicklung der Sicherheitskultur einzubinden.

Literatur:

- Bass, B. M. & Avolio, B.: Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership, Thousand Oaks, 1994.
- Beck, Ulrich: Risikogesellschaft: Auf dem Weg in eine andere Moderne. Ffm. 1986.
- Büttner, Torsten, Fahlbruch, Babette, Wilpert, Bernhard: Sicherheitskultur: Konzepte und Analysemethoden. Heidelberg: Asanger, 1999.
- Gomez, Peter u. Probst, Gilbert J. B. (Hrsg.): Führung mit vernetztem Denken. Wiesbaden: Gabler, 1989.
- Gordon, Thomas: Managerkonferenz: Effektives Führungstraining. Aktualisierte Neuausgabe. München 2005.
- Habermas, Jürgen: Erläuterungen zur Diskursethik. Frankfurt am Main: 1991.
- Höfling, Wolfgang: Strategien zur Sicherheitskultur. In: Psychologie der Arbeitssicherheit. Heidelberg, Asanger 2010
- Höfling, Wolfgang: Weiterentwicklung der Sicherheitskultur. In: Psychologie der Arbeitssicherheit und Gesundheit. Heidelberg, Asanger 2012
- Kotter, John P., The General Managers, New York 1982
- Kohlberg, Lawrence: Die Psychologie der Moralentwicklung. Suhrkamp, Ffm. 1996
- Schulz von Thun, Friedemann u.a: Miteinander Reden. Kommunikationspsychologie für Führungskräfte. Reinbek: rororo, 2000.
- Weick, Karl E. et al.: Das Unerwartete managen. Stuttgart: Klett Cotta, 2003