

Sicherheitskultur im Wandel

1 Einleitung

Vor dem Hintergrund von Unternehmenszielen „100% unfallfrei“ oder „Null-Unfälle“ sind Unternehmen beständig gefordert, ihre Sicherheitssysteme und deren Anwendung in Bezug auf die Zielerreichung kritisch zu bewerten. Es stellen sich somit nicht nur Fragen nach der Klarheit und Eindeutigkeit der Systeme, sondern auch nach dem „Wie“ diese Systeme durch die Mitarbeiter(innen) gelebt werden sollen. In der Art und Weise der Anwendung der Sicherheitssysteme zeigt sich die aktuelle Sicherheitskultur von Unternehmen, die – in derzeit vorherrschenden Ausprägungen – häufig als eher ungeeignet für die Erreichung exzellenter Sicherheitsleistungen eingeschätzt wird. Weiterhin werden Aktivitäten zur Arbeitssicherheit von Mitarbeitern oft als „fremdbestimmt“, „aufgesetzt“ und „übertrieben“ empfunden.

Die sicherheitsförderliche Umgestaltung einer aktuellen Sicherheitskultur erfordert in der Regel den Einstieg in einen systematischen Veränderungsprozess.

Wir sind davon überzeugt, dass Sicherheitsmanagement eine Kultur auf Basis von Vertrauen und Verantwortung ermöglichen und fördern muss. Eine Kultur, die mitbestimmt ist durch Integration und Teilhabe von Mitarbeitern(innen) an Sicherheitsprozessen, die wertschätzend einen offenen Dialog und Umgang mit kritischen Ereignissen und Fehlern gestattet und Lernen als kontinuierlichen Prozess der Verbesserung vorsieht. Entscheidend sind daher Fragen:

- Wie kann erreicht werden, dass Mitarbeiter(innen) Arbeitssicherheit als sinnvollen Teil ihrer eigenen Lebenswirklichkeit verstehen und Sicherheit von daher mittragen?
- In welchem Ausmaß kann eine Vertrauens- und Verantwortungskultur etabliert werden, die es gestattet, so offen über kritische Ereignisse zu sprechen, damit aus diesen ausreichend gelernt werden kann?

2 Warum Gedanken über Sicherheitskultur?

Fortschritt in der Arbeitssicherheit setzt die Integration des Sicherheitsmanagements in die betriebliche Alltagspraxis voraus und zwar so, dass Sicherheit nicht als etwas „Fremdes“, mit der eigenen Lebenspraxis nicht zu Vereinarendes verstanden wird. Sicherheitsmanagement kann diese Aufgabe alleine nicht leisten, denn es sozialisiert nicht nur ähnliche Sicherheitsstandards,

sondern vermittelt auch die Haltung, dass eine Zentrale (Management, Sicherheitsabteilung, ...) „sich darum kümmert“ und dass Eigenengagement jedes Einzelnen nicht eigentlich gefragt ist. Gefragt sind jedoch Teams und Mitarbeiter(innen), die sich nicht nur an standardisierte sichere Abläufe halten, sondern sich auch persönlich verantwortlich fühlen und eigenständig auf eine Verbesserung der Sicherheit bedacht sind.

Uns bewegt daher die Frage: Wie können wir für Themen der Arbeitssicherheit den Bezug zur konkreten Lebenswirklichkeit der davon betroffenen Mitarbeiter(innen) herstellen?

Wollen wir nicht rein taktisch operieren und an den Menschen vorbei vorgehen, müssen wir sie stärker in die Weiterentwicklung des Systems einbinden. Das bedeutet, der „Mensch“ muss Sicherheit zunehmend als etwas entdecken, das grundlegend in seiner Lebenspraxis und in seinem Alltag verwurzelt ist. Der Mensch mit all seinen Bedürfnissen muss zum Maßstab der Sicherheits-Aktivitäten werden, so dass sich Sicherheit mit der Erfahrung des Menschen „Ich kann etwas bewirken, bin nicht nur Rädchen im Getriebe“ verknüpfen kann. Im Sicherheitsmanagement ist es daher angebracht, sich mit Begriffen wie: Mensch, Werten, Führung, Verantwortung, Vertrauen und Lernen auseinander zu setzen.

3 Was unterscheidet System und Kultur?

Grundlegend für das heutige Verständnis von Arbeitssicherheit ist ein Denken in Sicherheitsmanagementsystemen mit Elementen wie Politik, Führung, Ressourcen, Beteiligung, kontinuierliche Verbesserung und Reviewprozesse. Sicherheitsmanagementsysteme sozialisieren Sicherheitsstandards, die verbindlich beachtet werden. Ihre Einführung ohne die Entwicklung einer entsprechenden Sicherheitskultur stellt jedoch nur eine notwendige, keine hinreichende Bedingung dar, da Systeme zunächst theoretische Gebilde sind. Lebendig wird das System im Betriebsalltag mit der umgesetzten Sicherheitspraxis durch Teilhabe, Verantwortung und Kommunikation der beteiligten Akteure. Gefragt ist eine ausgeprägte Sicherheitskultur, die von allen Mitarbeitern akzeptiert, verstanden und mit getragen wird.

4 Weiterentwicklung einer Sicherheitskultur durch Lernen aus Ereignissen und Fehlern

Exzellente aufgestellte Unternehmen arbeiten an einer Sicherheitskultur, die Mitarbeitern(innen) Verantwortung für die eigene Gesundheit und für die Gesundheit der Kollegen überträgt und an einem Führungsstil, der Mitarbeiter(innen) Vertrauen gibt, dass ihr Engagement für sicheres Arbeiten anerkannt wird und sich lohnt. Hierzu gilt es sicherheitsadäquates Verhalten sowie einen

bewussten Umgang mit Gefährdungen als Standard von Professionalität zu etablieren. Strategien dazu sind:

- Einbezug und Teilhabe von Mitarbeitern(innen) an Sicherheitsprozessen, wie zum Beispiel Gefährdungsbeurteilung oder Ereignisuntersuchung als Grundlage einer kontinuierlichen Verbesserung.
- Entwicklung von persönlichen Kompetenzen bezüglich Gefährdungswahrnehmung, -beurteilung und sicherheitsbezogener Kommunikation.
- Aktive Förderung einer offenen Kommunikation, zum Lernen aus kritischen Ereignissen und kritischen Situationen.
- Übertragung von Verantwortung und Übernahme von Verantwortung als Vorleistung zur Ausbildung gegenseitigen Vertrauens im betrieblichen Umfeld

Gängige Sicherheitspraxis bringt Mitarbeiter(innen) in Distanz zu Gefährdungen, indem „TOP-Zäune“ zwischen Mensch und Gefährdung installiert werden. Jedoch können Gefährdungen zum Einen trotzdem auftreten, weil Menschen Fehler machen, zum Anderen, weil sich nicht alle Gefährdungen vermeiden lassen.

Ein Ansatz dazu ist, Mitarbeiter(innen) über das „Lernen aus kritischen Ereignissen“ zu qualifizieren, mit Fehlern und Gefährdungen bewusster umzugehen. „Ereignisse“ (Situationen oder Prozesse mit dem Potenzial einer kritischen Entwicklung) sollen analysiert werden, bevor sie sich zu einem Schaden (Unfall) weiter entwickelt haben. Dazu sollen Mitarbeiter(innen) in betrieblichen Teams eigenständig und eigenverantwortlich Ereignisanalysen durchführen und so aus kritischen Ereignissen lernen. Alle sind aufgefordert, Anzeichen zu erkennen, die zu einem Unfall führen könnten und diese anzusprechen.

Wesentlicher Faktor für den Erfolg dieser Vorgehensweise ist der „Mensch“. Ereignisanalysen gehören daher zu einer Sicherheitskultur, in der die Teams und die in ihnen arbeitenden Menschen im Mittelpunkt stehen. Ziel dieser Kultur ist nicht, eine Zentrale zu befähigen, Erkenntnisse zu sammeln und zu verwerten, sondern es ist dezidierte Absicht, dass Gefährdungen von den Betroffenen selbst erkannt, beurteilt, kommuniziert und – soweit möglich – mit angemessenen Maßnahmen reduziert werden. Mitarbeiter(innen) verfügen aufgrund ihrer praktischen Erfahrungen über die erforderliche Sachkenntnis. Sie können, insbesondere bei kontinuierlichem Training, Risiken beurteilen, die mit ihrer Tätigkeit oder ihrem Arbeitsplatz verbunden sind. Kritische Ereignisse sind ein Teil dieses Erfahrungswissens, das oft jedoch nicht abgerufen wird, weil es in vielen Sicherheitskulturen nicht gefragt ist.

Wir setzen nun bewusst am Menschen und seinem Erfahrungswissen an und zielen auf den Verhaltensaspekt. Mit dem Lernen aus Ereignissen soll die Kompetenz der Mitarbeiter(innen) im Umgang mit Gefährdungen optimiert und gleichzeitig eine Teamkultur geschaffen werden, in der Verantwortung und Vertrauen im Vordergrund stehen: Verantwortung für die eigene

Sicherheit und die Gesundheit der Kollegen, und Vertrauen, kritische Ereignisse ansprechen zu können, ohne dafür Nachteile in Kauf nehmen zu müssen.

Eine solche Sicherheitskultur schätzt die Beiträge der Mitarbeiter und ermutigt sie, kritische Erfahrungen anzusprechen, die im Rahmen eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses Auslöser zum Gegensteuern sein können. Mit der Frage „Was können wir aus dem Ereignis lernen?“ (anstelle von „Wer war daran schuld?“) fördern Führungskräfte das Klima, in welchem Mitarbeiter Fehler offen ansprechen bzw. sich zu ihnen bekennen können.

Ein weiterer Ansatz ist die gezielte und angeleitete Auseinandersetzung mit der im betrieblichen Umfeld vorherrschenden (Fehler-)Kultur, also der Art und Weise, wie mit Fehlern umgegangen wird. Mitarbeiter(innen) entwickeln ein Zielbild für den Umgang mit Fehlern in der eigenen Einheit. Sie fragen sich „Was hemmt, was fördert?“ die Entwicklung einer wirksamen Sicherheitskultur. Sie setzen sich mit dem Leitbild einer entsprechenden Vertrauens- und Verantwortungskultur auseinander. Sie lernen Chancen und Hemmnisse des derzeitigen Umgangs mit Fehlern und Ereignissen in der eigenen Einheit kennen und erfahren die Kultur bewusst zu gestalten, in welcher ein angstfreier Umgang mit Fehlern möglich wird.

5 Zusammenfassung

Wir setzen verstärkt auf Ansätze verhaltensorientierter Arbeitssicherheit. Hier stehen die Partizipation der Mitarbeiter(innen) an Sicherheitsaktivitäten und das Training der menschlichen Kompetenzen wie Wahrnehmung, Beurteilung und Kommunikation im Vordergrund. Wesentlicher Faktor für den Erfolg dieser Sicherheitskultur ist der „Mensch“. Unsere Ansätze wirken deshalb auf einen Kulturwandel hin, der Verantwortung und Vertrauen in den Mittelpunkt stellt und die Bereitschaft der Menschen fordert, sich zu beteiligen.

Literatur

- Büttner, Torsten & Fahlbruch, Babette & Wilpert, Bernhard (2003). Sicherheitskultur. Konzepte und Analysemethoden. Asanger
- Reason, James (1997). Managing the Risks of Organizational Accidents. Ashgate Publishing. Hier: Engineering a Safety Culture. S. 191-220
- Sutcliffe, Kathleen M. & Weick, Karl E. (2001). Das Unerwartete managen: Wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen. Klett Cotta