

Wie kann eine Sicherheitskultur in ein Unternehmen implementiert werden?

Ein solcher Prozess stellt sich als unwahrscheinlich schwierig und langwierig dar und ist letztlich die große Herausforderung, welcher sich der moderne Arbeitsschutz gegenübergestellt sieht. Eine zufriedenstellende, umfassende Antwort auf die vorangestellte Frage wird also schwer zu finden sein. Reason (1997) liefert jedoch einige Ansatzpunkte dafür. Für die Beantwortung der Frage soll sich daher im Folgenden auf die Implementierung der von ihm identifizierten Subkulturen beschränkt werden, welche ohnehin die wesentlichen Komponenten einer erfolgreichen Sicherheitskultur darstellen.

Implementierung einer *reporting culture*

Essenziell für die Funktionalität einer Berichtskultur ist, dass Mitarbeiter Unfälle, Beinahe-Ereignisse und kritische Zustände und Situationen konsequent und unzensiert melden. Reason identifiziert (1997) vier grundlegende Widerstände, die hierbei zu überwinden sind: Die Tatsache, dass Menschen Fehler nur sehr ungern eingestehen, das Erstellen einer Meldung mit Aufwand verbunden ist, der Wert solcher Meldungen für die Weiterentwicklung der Sicherheit nicht immer erkannt wird und schließlich das Problem des Vertrauens, also die Furcht vor negativen Folgen für den Berichtenden (oder seine Kollegen), wenn dieser offen und ehrlich kommuniziert.

Reason (1997) liefert desweiteren fünf mögliche Ansatzpunkte um diesen Faktoren entgegenzuwirken. Die ersten Drei beziehen sich dabei auf die Furcht vor Repressalien:

- *Indemnity against disciplinary proceedings- as far as it is practicable*
- *Confidentiality or de-identification*
- *The separation of the agency or department collecting and analysing the reports from those bodies with the authority to institute disciplinary proceedings and impose sanctions (Reason, 1997, S.197).*

Der, in einem vernünftigen Rahmen gewährleistete Schutz vor Disziplinarmaßnahmen erscheint hierbei besonders effektiv, bedarf allerdings einer guten Kommunikationsarbeit, um den nötigen Vertrauensvorschub der Mitarbeiter sicherstellen zu können. Ebenso unstrittig und gleichermaßen auf Kommunikation und Transparenz basierend ist eine Separierung zwischen

den Teilen der Organisation, welche die Informationen sammeln und auswerten und den Teilen, welche in der Lage sind, disziplinarische Sanktionen aussprechen zu können. Der verbleibende Ansatz, Meldungen vertraulich zu gestalten und dem Meldenden gar eine Anonymität zu gewährleisten, stößt hingegen auf einige Schwierigkeiten. Um eine tatsächliche Anonymität (besonders in kleinen Betrieben) gewährleisten zu können, müsste nicht nur der Verfasser des Berichts zensiert werden, sondern auch Faktoren wie Zeitpunkt des Ereignisses, Betriebsteil in dem es sich zugetragen hat, zugehörige Schicht, und einige weitere. Dies widerspricht allerdings diametral dem Grundgedanken eines Meldesystems, welches grundsätzlich möglichst viele Informationen über den Gegenstand der Meldung sammeln sollte, um effektiv Schlüsse ziehen beziehungsweise Lerneffekte gewinnen und in Reaktion entsprechende Maßnahmen einleiten zu können. Gerade in Anbetracht der Tatsache, dass sich teils komplexe Sachverhalte nur schwer in möglichst einfach zu handhabende Meldescheine unterbringen lassen, erscheint ein persönliches Gespräch mit dem Verfasser der Meldung äußerst produktiv, aufschlussreich und entscheidend für die Effektivität einer *reporting culture* zu sein. Außerdem wird durch eine Anonymisierung der Meldungen die Chance verpasst, aktive Beteiligung der Mitarbeiter in Sachen Sicherheit zu und so eine höhere Motivation zu erzielen.

Um dem zusätzlichen Zeitaufwand durch das Berichten entgegenzuwirken schlägt Reason (1997) vor, diesen Vorgang möglichst einfach zu gestalten. Der Ansatzpunkt "*Ease of making the report*" (Reason, 1997, S.197) sollte eine hohe Augenscheinvalidität aufweisen und seine Sinnhaftigkeit muss daher nicht genauer diskutiert werden. Wichtig ist allerdings zu verstehen, dass es hierbei nicht alleine um ein möglichst einfaches Einreichen der Berichte geht (beispielsweise durch geeignete Lokalitäten in Form von Computerterminals, zu denen alle Mitarbeiter leichten Zugang haben) sondern ebenfalls um das Format, den Umfang und den Inhalt entsprechender Meldeformulare oder Fragebögen (Nach Reason, 1997). Die sinnvolle Gestaltung solcher Formulare scheint sehr Kontext bezogen zu sein und sollte daher von Betrieb zu Betrieb unterschiedliche Ausformungen bilden, wobei sich der Grundsatz: "So genau wie nötig und so einfach wie möglich" als richtungsweisend darstellt.

Der letzte von Reason (1997) dargestellte Ansatzpunkt soll der Skepsis der Mitarbeiter, bezogen auf den tatsächlichen Wert des Meldens, entgegenwirken. "Rapid, useful, accessible and intelligible feedback to the reporting community" (Reason, 1997, S.197) ist entscheidend für das Funktionieren einer *reporting culture* und kann als wichtigstes Werkzeug zu deren Etablierung gesehen werden. Es erfüllt dabei, nach Reason (1997) gleich zwei wichtige Funktionen: Es informiert die Ersteller der Meldungen nicht nur darüber, dass ihr Beitrag zur Sicherheit zur Kenntnis genommen und gegebenenfalls entsprechende Maßnahmen eingeleitet wurden, sondern belohnt diese auch für ihr Engagement in Form von positiver

Rückmeldung und Wertschätzung. Beide Wirkfaktoren sollten einen erheblichen Einfluss auf die Motivation der Belegschaft haben, auch in Zukunft weitere Berichte zu liefern. Dabei ist zu beachten, dass Kommunikation, selbst wenn keine meldungsbezogenen Maßnahmen erfolgen können (beispielsweise auf Grund fehlender Mittel) essenziell ist, um Frust auf Seiten der Erstellern vorzubeugen. Diese Rückmeldungen sollten, nach dem bereits dargestellten Zitat von Reason (1997) zeitnah, nützlich, zugänglich und verständlich sein.

Implementierung einer *just culture*

Wie bereits dargestellt gibt es eine sehr starke Beziehung zwischen den beiden Subkulturen *reporting* und *just*. Es erscheint daher nicht überraschend, dass auch bei der Implementierung dieser beiden Kulturen Überschneidungen bestehen. Die beschriebenen Ansatzpunkte, um die Furcht vor Repressalien beim Melden von kritischen Situationen zu bekämpfen, können also ebenfalls als Mechanismen zur Etablierung einer *just culture* betrachtet werden. Je nach Sichtweise könnten diese sogar den wichtigsten Teil der Gerechtigkeitskultur darstellen. Nach Reason (1997) geht es aber zum Großteil darum, eine klare Linie zu wahren, welche unsicheren Verhaltensweisen von Seiten des Unternehmens bestraft werden sollten, und welche - um das Vertrauen der Mitarbeiter nicht zu untergraben und eine aktive Meldekultur zu gewährleisten - sanktionsfrei bleiben sollten. Während er der Kalibrierung einer solchen Linie ausgiebige Aufmerksamkeit widmet, mangelt es leider an konkreten Vorschlägen zur Implementierung einer Kultur der Gerechtigkeit und des Vertrauens. Eine detaillierte Untersuchung darüber, welche Handlungen sanktionswürdig erscheinen und wie diese Sanktionierung am besten passieren sollte, mag für die Sicherheitskultur eines Unternehmens sicherlich notwendig sein, zielt aber eher auf deren Gestaltung und weniger auf deren Implementierung ab und scheint daher über die Zwecke dieser Arbeit hinauszugehen. Es soll an dieser Stelle also genügen darauf hinzuweisen, dass es im Allgemeinen förderlich für eine Sicherheitskultur ist, möglichst wenig zu sanktionieren und den Fokus bei Unfallanalysen eher darauf zu konzentrieren herauszufinden, welche Rahmenbedingungen das Eintreten eines solchen Ereignisses überhaupt ermöglicht haben statt Schuldige zu suchen.

Implementierung einer *learning culture*

Auch bei der Etablierung einer *learning culture* gibt es einige Überschneidungen zu bisher behandelten Subkulturen. Reason (1997) unterteilt die Lernkultur bei einer genaueren Betrachtung in vier Grundkomponenten, welche zum Großteil ebenfalls Elemente einer *reporting culture* zu sein scheinen. *Observing*, also das Wahrnehmen und Beobachten

sicherheitsrelevanter Ereignisse und Situationen, das Partizipieren der Mitarbeiter an einem etablierten Meldesystem und die tatsächliche Beachtung der resultierenden Meldungen ist gelebte Berichtskultur. Gleiches gilt für das zweite, von Reason (1997) identifizierte Element einer Lernkultur, das *reflecting*. Dabei geht es um die Analyse, die Interpretation und das Diagnostizieren sicherheitsbezogener Hinweise. Wobei an dieser Stelle zu erwähnen ist, dass nur ein gewisser Teil des *reflectings* von den Ausführungen zur *reporting culture* behandelt wurde. Dabei ging es im Wesentlichen darum, Rückmeldungen an die meldende Belegschaft zu liefern, um deren Motivation, sich an der Meldekultur zu beteiligen, aufrechtzuerhalten. Die Lernkultur erweitert diesen Faktor um einen Appell an das Management beziehungsweise die Sicherheitsverantwortlichen, die Meldungen auch tatsächlich auf relevante Informationen zu analysieren. Nur eine ernsthaft betriebene, auf mögliche Verbesserungen ausgerichtete Betrachtung der Hinweise genügt den Ansprüchen einer erfolgreichen Lernkultur und kann zu ertragreichen Interventionen führen. Ein wichtiger Punkt scheint hierbei die Diagnose von Ereignissen zu sein. Diese geht über eine bloße Interpretation hinaus und beinhaltet eine genaue Unfall- beziehungsweise Beinaheunfallanalyse. Um auch tatsächlich aus solchen Ereignissen lernen zu können, ist es notwendig die genauen Ursachen in der kausalen Kette an Faktoren zu identifizieren, welche zu besagten Unfällen geführt haben. Dieser Teil einer Lernkultur geht also über den bloßen Willen der Verantwortlichen zu lernen hinaus und setzt hohe Ansprüche an die Kompetenzen dieser. Eine entsprechende Schulung der Mitarbeiter oder des Managements in Sachen Unfallanalyse sowie ein geeignetes, im besten Fall standardisiertes Instrument zu deren Durchführung erscheint also entscheidend für die erfolgreiche Implementierung einer Lernkultur.

Die beiden weiteren Faktoren, *creating* (Planen und Designen von resultierenden Interventionen) und *acting* (das tatsächliche Implementieren, Ausführen oder gegebenenfalls das Testen dieser Aktionen) gehen uneingeschränkt über den Rahmen einer Meldekultur hinaus und stellen daher interessante, zu analysierende Komponenten da, deren Etablierung zentraler Bestandteil einer funktionierenden Lernkultur sind. Leider finden sich bei Reason (1997) keine konkreten Vorschläge wie dieses Unterfangen tatsächlich umgesetzt werden könnte. Er weist lediglich darauf hin, wie wichtig es für Sicherheitsverantwortliche oder Personen in Managementpositionen im Allgemeinen ist, den Hinweisen, resultierend aus ihrem Sicherheitsinformationssystem auch Taten folgen zu lassen. Sich auf bloßes appellieren an und Motivieren der Verantwortlichen zu beschränken, scheint an dieser Stelle allerdings sehr unbefriedigend zu sein und die Möglichkeiten psychologischer Sicherheitsarbeit bei weitem nicht auszuschöpfen. Außerdem scheint es ebenso kurzfristig, die Bringschuld einer aktiven Lernkultur und die daraus resultierenden Maßnahmen allein auf Seiten des Managements zu positionieren. Auch operativ tätige Mitarbeiter können zum einen Lerneffekte erzielen (und diese an ihre Kollegen kommunizieren) und zum anderen aktiv an der Initiierung,

Planung und Umsetzung von Sicherheitsaktivitäten beteiligt sein, beispielsweise in Form eines Verbesserungsvorschlagswesens oder Arbeitsgruppen für die Weiterentwicklung der Sicherheitskultur. Ein etwas aktiverer Ansatz könnte sein, sowohl Management als auch Mitarbeiter in gewissem Maße zur Planung und Umsetzung von Maßnahmen zu forcieren, beispielsweise im Rahmen sicherheitsbezogener Workshops, an deren Ende konkrete und umzusetzende Maßnahmenpläne resultieren sollen. Ein solches Format stellen die Workshops zur Weiterentwicklung der betrieblichen Sicherheitskultur dar, welche im Beispielunternehmen stattfinden und im empirischen Teil dieser Arbeit genauer betrachtet werden sollen.

Implementierung einer *flexible culture*

Um eine aktive Einbindung der Mitarbeiter oder der direkten Vorgesetzten in die Sicherheitsarbeit zu gewährleisten, ist es notwendig über eine flexible Kultur zu verfügen, in der sowohl die Mitarbeiter dazu ermutigt werden, eigeninitiativ tätig zu werden (und entsprechend Gehör, Respekt und Geltung bekommen) als auch Vorgesetzte dazu angehalten werden, ihren Mitarbeitern besagte Wertschätzung und Verantwortung zukommen zu lassen. Reason (1997) scheint sich hierbei eher auf die Tatsache zu konzentrieren, dass moderne Unternehmen zwar einerseits mit komplexen Technologien umgehen müssen aber andererseits auch flexibel auf unterschiedliche Situationen reagieren können müssen, wie beispielsweise in Phasen erhöhter Produktionsanforderungen. Dieser Umstand macht es nötig, qualifizierte Mitarbeiter zu haben, welche sich in großen Bereichen des gesamten Betriebes auskennen und entsprechend Kompetenzen und Verantwortung übernehmen können ohne dabei schwerwiegende Fehler zu begehen, um so die nötige Anpassungsfähigkeit zu gewährleisten. Seine Vorschläge zur Etablierung einer solchen flexiblen Kultur scheinen allerdings ebenso funktional für die oben dargestellte Perspektive auf den Sinn einer flexiblen Kultur zu sein. Diese Perspektive erachtet qualifizierte Mitarbeiter und das Abtreten von Kompetenzen und Verantwortung an diese weniger aus Gründen der Anpassung an Produktionsanforderungen für bedeutend, sondern eher um deren aktive Mitarbeit (und somit auch deren spezifisches, tätigkeitsbezogenes Wissen) für die Sicherheitskultur zu ermöglichen.

Eine hohe (unter anderem sicherheitsbezogene) Qualifikation der Mitarbeiter kann augenscheinlich durch entsprechende Schulungen gewährleistet werden. Reason (1997) weist darüber hinaus auf eine Kultur des *story-tellings* hin, um das Wissen und die Kompetenzen von Mitarbeitern auf ein hohes Niveau zu heben. Dabei geht es im Wesentlichen darum, einen gegenseitigen Austausch von Erfahrungen zu fördern, um aus Fehlern, Problemen und kritischen Situationen lernen zu können. Ein solcher Austausch sollte

bestenfalls bereichs- beziehungsweise betriebsübergreifend sein, um ein breites Wissen, auch bezogen auf Tätigkeiten oder Maschinen außerhalb des täglichen Aufgabenbereichs der einzelnen Mitarbeiter zu bilden.

Zwei weitere Ansatzpunkte zur Implementierung einer flexiblen Kultur stellen nach Reason (1997) die *face-to-face communication* und heterogene Arbeitsgruppen dar. Die *face-to-face communication* unterscheidet sich von der Idee des *story-tellings* insofern, dass hier der Fokus eher auf einen hierarchieebenen-übergreifenden Austausch gelegt wird. Der Grundgedanke heterogener Arbeitsgruppen ist es, möglichst unterschiedliche Personen in Arbeitsgruppen zusammenzufassen. Unterschiede können beispielsweise Geschlecht, Alter, Erfahrung, Qualifikation oder Spezialisierung sein und sich auch auf unterschiedliche Bereiche und Aufgaben innerhalb der Unternehmens beziehen. Auf diese Weise kann nicht nur gewährleistet werden, auf möglichst viele, differente Ansichten, Meinungen, Erfahrungen oder Kompetenzen für anstehende Aufgaben zurückgreifen zu können, sondern es wird gleichzeitig aktiv ein Austausch gefördert und initiiert.

Abschließend sollte festgehalten werden, dass eine Sicherheitskultur beziehungsweise deren Implementierung selbstverständlich über die hier beschriebenen Subkulturen hinausgeht und eine schwer zu fassende und einzugrenzende Vorstellung darstellt. Ein grundlegender Aspekt scheint es hierbei zu sein, den Sicherheitsgedanken und die Idee einer aktiv beeinflussbaren Sicherheitskultur bei Mitarbeiter zu verankern. Diese Verankerung stellt einen nie endenden Prozess dar und bedarf eines unermüdlichen Bestrebens, das Thema Sicherheit ständig wieder aufzugreifen und für die Mitarbeiter hervorzuheben. Dabei spielt es Letzen Endes gar keine besonders große Rolle, auf welche Weise dies geschieht. Wichtig ist, dass Sicherheit als Teil des Arbeitsalltages gehalten wird. Regelmäßige Aktionen, Interventionen oder Vorträge zu diesem Thema sind für dieses Bestreben unerlässlich.

Literatur

Reason, J. (1997). *Managing the Risks of Organisational Accidents*. Farnham, England: Ashgate