

Vom kalkulativen zum proaktiven

Assessmentbasiertes Organisationslernen zur Entwicklung einer Achtsamkeitskultur

Risikante Bedingungen und Unsicherheit sind keine Ausnahme, sondern der Normalfall. Unkalkulierbare Sicherheitsrisiken verlangen von Unternehmen proaktive Formen des Risiko- und Sicherheitsmanagements. High Reliability Organizing (HRO), das auf Erfahrungen besonders zuverlässiger Risikoorganisationen beruht, setzt auf die Entwicklung einer proaktiven kollektiven Kultur der Achtsamkeit, ein Ansatz, von dem viele Unternehmen profitieren können. Annette Gebauer beschreibt, wie ein Chemieunternehmen und ein Technologiekonzern mit dem HRO-Maturity-Assessment erste wichtige Entwicklungsschritte hin zu einem proaktiven Risiko- und Sicherheitsmanagement wagten.

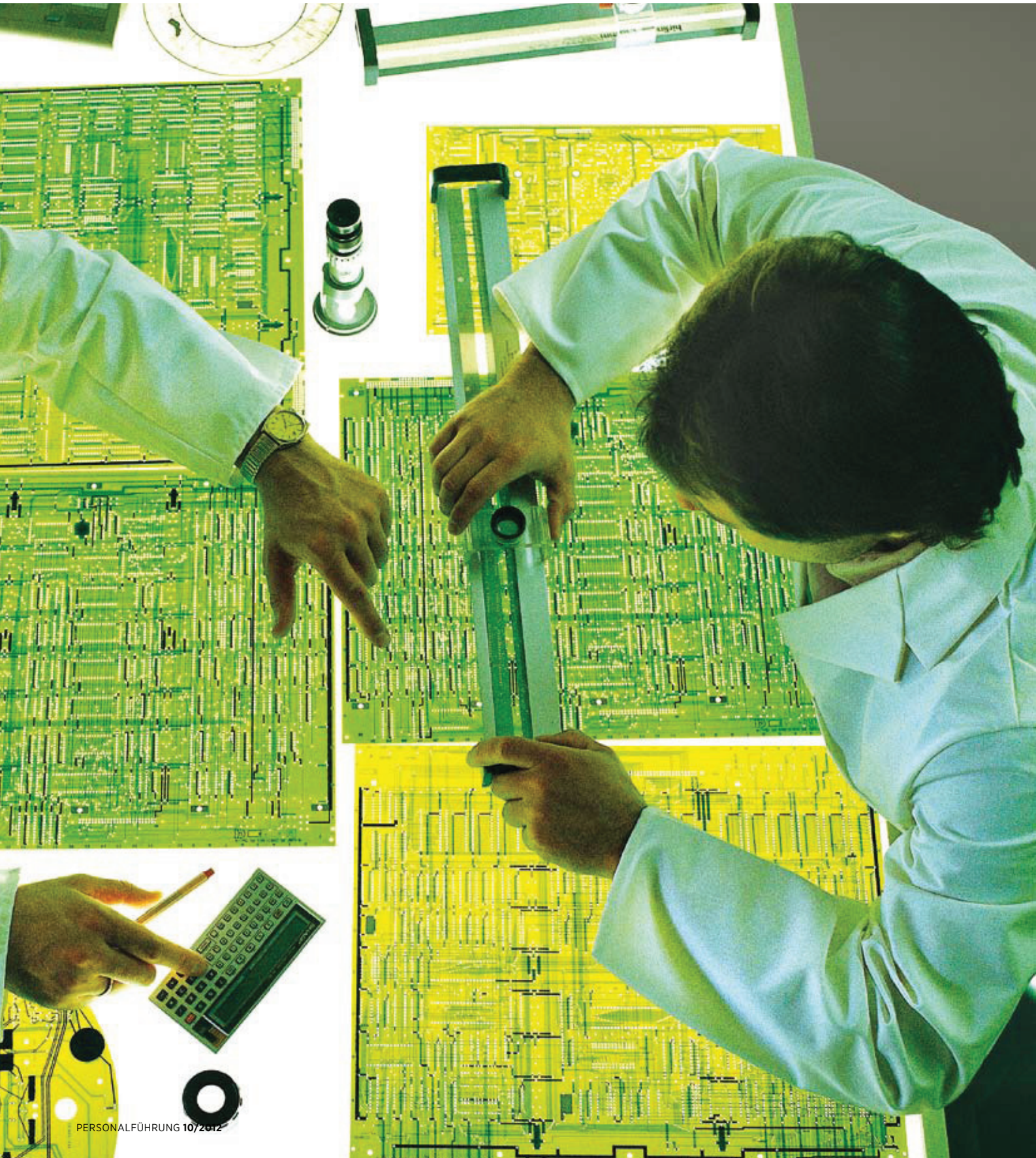
DIE AUTORIN

DR. RER. POL.
ANNETTE GEBAUER ►
Inhaberin ICL (Interventions for
Corporate Learning, Berlin), hat
sich als Organisationsberaterin auf
High Reliability Organizing, insb. für
die Führungskräfte- und Organisa-
tionsentwicklung, spezialisiert.



Foto: Techniker bei der Kontrolle von Leiterplatten.

Management von Unsicherheit



In einem führenden weltweit operierenden Chemieunternehmen kam es immer wieder zu Zwischenfällen mit teilweise verheerenden Folgen: schwere bis tödliche Arbeitsunfälle, kosten- und rufschädigende Umweltbelastungen, und das, obwohl das Unternehmen viel für Sicherheit tat – so viel, dass bei einigen Führungskräften und Mitarbeitern schon der Eindruck entstanden war, man tue vielleicht zu viel. Ein

Prozessvorgaben, Ampelsystemen, Dokumentationspflichten, Statistiken oder Wahrscheinlichkeitsrechnungen zu steuern. Das Unbeherrschbare soll beherrschbar, das Un-erwartbare erwartbar gemacht werden. Schnell entsteht so eine arbeitsaufwendige Parallelwelt von formalen Prozessen, deren Sinnhaftigkeit von der Belegschaft oft nicht mehr verstanden wird. Im erwähnten Chemieunternehmen wurden die vorgeschrie-

weil jede Meldung mit hohem Aufwand verbunden ist, konzentriert man sich lieber auf die schweren Fälle. Eine Folge ist: Mitarbeiter haben keine Zeit mehr, sozusagen nach rechts und links zu schauen. Die Motivation, sich für Sicherheit zu engagieren, nimmt ab oder wird sogar ins Lächerliche gezogen. Es gibt nicht für jeden Fall eine Regel, und die Realität mit all ihren Fallstricken, Überraschungen und Un-



Leitstand eines Atomkraftwerks in der Kraftwerks-Simulator-Gesellschaft und der Gesellschaft für Simulatorschulung in Essen. Hier wird das Betriebspersonal der deutschen Atomkraftwerke aus- und fortgebildet.

ähnliches Bild zeigte sich in einem internationalen Technologieunternehmen. Auch hier gab es zahlreiche Sicherheits-, Qualitäts-, Risikomanagementsysteme und Regularien, um Sicherheitsrisiken in den Griff zu bekommen. Dennoch kam es immer wieder zu Unfällen mit teilweise tödlichem Ausgang, Umweltschäden, Qualitätsproblemen und Reputationsverlusten.

Viele Unternehmen versuchen, Sicherheit und Zuverlässigkeit mit einem System aus Vorschriften, Regeln, Checklisten und

benen Prozesse zum Beispiel von vielen Mitarbeitern und Führungskräften als zeitaufwendig und bürokratisch empfunden, die mit dem ‚eigentlichen‘ Geschäft nur wenig zu tun hatten.

Ein ‚Mehr desselben‘ kann in solchen Situationen teilweise das Gegenteil bewirken: Kontrollroutinen und Vorschriften werden stupide ausgeführt, ohne ihren Sinn zu bedenken. Aufwendige Verfahren schreiben die Meldung von Beinahe-Störungen und erwartbaren Gefährdungen vor. Aber

wägbarkeiten ist den berechnenden Methoden immer einen Schritt voraus.

Im Technologiekonzern zeigte eine erste Situationsanalyse vor allem Defizite im Führungsverhalten. Dort übernahmen gerade die oberen Führungskräfte unzureichend die Verantwortung und delegierten Sicherheitsaufgaben vor allem an Experten. Für das Versagen der existierenden Sicherheitssysteme wurden Mitarbeiter verantwortlich gemacht. Zudem wurden strategische Entscheidungen häufig einseitig nach

kurzfristigen effizienzorientierten Gesichtspunkten gefällt.

RISIKANTE KALKULATIVE ANSÄTZE

Die Erfahrung lehrt, dass kontrollorientierte oder ‚kalkulative‘ Methoden des Managements von Unsicherheit und Sicherheitsrisiken riskant sind. Das gilt für die Berechnung von Risikoeintrittswahrscheinlichkeiten in der Finanzwelt, von Unfallhäufigkeiten, Qualitätsrisiken in Produktionsunternehmen oder mit Innovationen verbundenen Risiken. Die Berechnung von Risiken erzeugt scheinbare Sicherheiten, die neue Risiken provozieren. Sicherheits- und Zuverlässigkeitsrisiken sind keine faktischen Größen, sondern sie werden sozial konstruiert (vgl. Arnoldi 2009). Risikowahrscheinlichkeiten, die Wahrnehmung von Risiken und die Bereitschaft, Risiken einzugehen, bedingen sich gegenseitig. Für jedes Unternehmen stellt sich deshalb die Frage nach einem angemesseneren Management von Unsicherheiten und Risiken jenseits klassischer kalkulativer Ansätze.

Auch unter den Experten in dem erwähnten Chemie- sowie dem Technologieunternehmen reifte mit der Zeit die Einsicht, dass ein Mehr an formalen Regeln und Vorschriften das Unternehmen nicht weiterbringen würde. Es wurde nach einem grundlegend anderen Ansatz zur Verbesserung der Sicherheitskultur und der Sicherheitspraktiken gesucht. Beide Unternehmen begannen damit, sich mit den Prinzipien einer Kultur der kollektiven Achtsamkeit auseinanderzusetzen, und starteten entsprechende Initiativen. Als ersten Schritt wählten beide Unternehmen den Ansatz des assessmentbasierten Organisationslernens und nutzten dafür das HRO-Maturity-Assessment.

KULTUR DER ACHTSAMKEIT

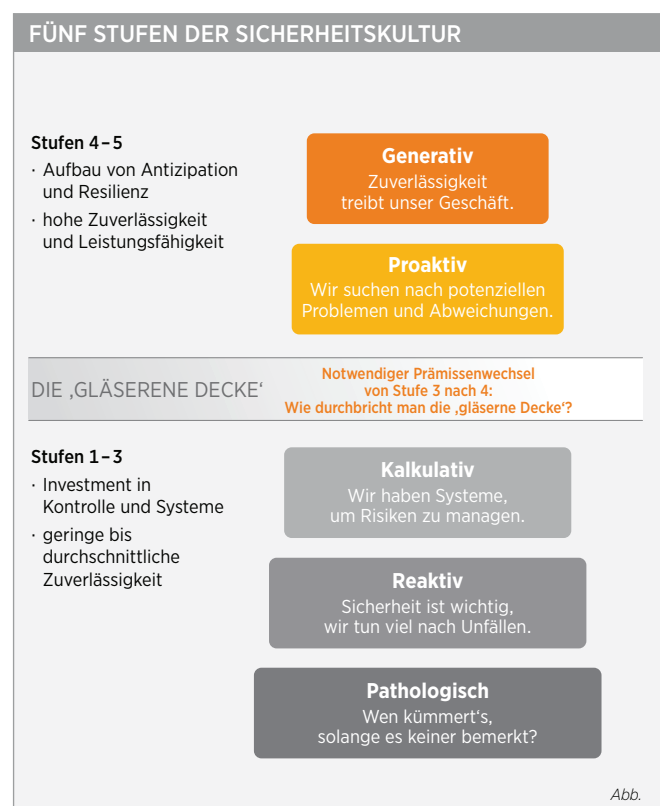
Die Idee einer Kultur der kollektiven Achtsamkeit fußt auf Erfahrungen von Or-

ganisationen, die unter besonders riskanten Bedingungen erstaunlich zuverlässige Leistungen erbringen. Diese Organisationen sind durch eine Art des Organisierens und Managens von Unsicherheit aufgefallen, die sich von klassischen kontrollorientierten Ansätzen deutlich unterscheiden. In ihnen gilt die Grundhaltung: Das Einzige, was sicher ist, ist die Unsicherheit – und diese unangenehme Gewissheit führen sich Organisationen, die eine hohe Zuverlässigkeit anstreben, jeden Tag aufs Neue vor Augen. Gemessen an ihren Risiken besonders zuverlässige Organisationen, zum Beispiel einige Atomkraftwerke, Feuerwehren oder Luftfahrtunternehmen, operieren schon länger mit der Prämisse unberechenbarer Risiken.

Risiken liegen für diese Organisationen in der unvermeidbaren Unsicherheit, die sie sich mit jeder Entscheidung einhandeln (vgl. Luhmann 1991). Durch ein aktives und fortwährendes High Reliability Organizing (HRO, vgl. Weick / Sutcliffe 2003) schaffen es diese Organisationen, trotzdem zuverlässige Leistungen zu erbringen. Diese Organisationen arbeiten bewusst gegen die fast reflexhafte kollektive und beruhigende „Illusion of Control“ (Langer 1975). Das beinhaltet ein fortwährendes Infragestellen eingespielter Annahmen, Zukunftsvorstellungen sowie Risikoerwartungen. Es bedeutet das Hinterfragen etablierter Routinen und Systeme und den programmatischen Zweifel an etablierten Entscheidungen und Gewissheiten. Die Zukunft ist und bleibt unbekannt. Weil

HRO-Organisationen dies wissen, etablieren sie kollektive Achtsamkeitspraktiken, die ihre Fähigkeit stärken, auf Unsicherheit und Risiken zu reagieren.

Fünf Prinzipien für High Reliability Organizing beschreiben die Prämissen für die Gestaltung von Achtsamkeitspraktiken (ausführlicher: Weick und Sutcliffe 2003, Gebauer 2010a):



1. **Hohe Aufmerksamkeit für Fehler und Überraschungen** Diese Praktiken fördern die rigorose Auswertung von Fehlern, um daraus zu lernen. Jede Abweichung und Überraschung wird genutzt, um etwas über den Zustand des Gesamtsystems zu lernen. Überraschungen sind ein Indiz dafür, dass das System anders funktioniert, als man denkt.
2. **Großes Interesse am operativen Hier und Jetzt** Es werden Formen der Zusammenarbeit etabliert, die im Alltag immer wieder daran erinnern, das Hier und Jetzt weder als Verlängerung vergangener Erwartungen noch im Spie-

gel zukünftiger Pläne zu betrachten. Praktiken helfen Mitarbeitern, sich immer wieder ein neues Bild von der tatsächlichen operativen Realität mit allen ihren unterschiedlichen Details zu machen.

3. **Vermeidung vorschneller Interpretationen** Diese Praktiken arbeiten gegen die Tendenz, in neuen Situationen nach Bekanntem zu suchen. Außergewöhnliche Aspekte oder kleine Unterschiede sollen nicht übersehen werden. Sachverhalte werden bewusst ‚verkompliziert‘, Teams interdisziplinär zusammengestellt, sodass das Geschehen immer aus verschiedenen Perspektiven betrachtet wird.
4. **Bereitschaft zur Suche nach alternativen Lösungen** Auch wenn die Dinge gerade gut laufen, wird proaktiv in die Problemlösungsfähigkeiten des Systems investiert.
5. **Wertschätzung von Expertise unabhängig von Hierarchie** Entscheidungen werden dort getroffen, wo im Moment der Entscheidung das beste situative Wissen vorhanden ist. Im Ausnahmezustand dauern hierarchische Entscheidungen zu lange, und den zuständigen Entscheidungsträgern fehlt oft das notwendige Wissen, um ad hoc zu einer guten Einschätzung zu gelangen.

Derartige Achtsamkeitspraktiken nutzen das Wahrnehmungspotenzial eines jeden Mitarbeiters, um ein umfassendes Bild einer Situation zu gewinnen. Um solche Praktiken auch zu leben, sind Respekt und vertrauensvolle Arbeitsbeziehungen, eine schuldfreie Atmosphäre, das Zulassen von Redundanz sowie offene gegenseitige Information erforderlich. Um überhaupt einschätzen zu können, welches Indiz relevant sein könnte, müssen Mitarbeiter ein gutes Verständnis der Gesamtzusammenhänge entwickeln. Typische Fragen hierbei sind: Welche Auswirkungen haben meine Aufgaben und die Dinge, die ich im Hier und Jetzt erledige, auf das Ganze? Führungskräfte müssen die Rahmenbedingungen für ein derartiges kollektives ‚Sensemaking‘ be-

wusst gestalten und sich selbst vorbildlich verhalten.

SELBSTBEOBACHTUNG ALS ERSTER SCHRITT

Beide Unternehmen strebten folglich einen grundlegenden Kulturwandel an. Alte Pfade sollten verlassen und nach dem Vorbild von HRO-Praktiken für eine Kultur der kollektiven Achtsamkeit entwickelt werden. Dies ist eine anspruchsvolle Aufgabe, denn die Organisationskultur wird vielerorts eher durch informelle kollektive Einstellungen, Annahmen, Wahrnehmungsmuster, Umgangsformen, Sinnzuschreibungen und Tabus geprägt. Anders als formale Entscheidungen sind diese nichtentschiedenen Entscheidungsprämissen (vgl. Luhmann 2000) schwer zu thematisieren und lassen sich nicht einfach per Dekret ändern.

In beiden Unternehmen war es deshalb zunächst notwendig, die verhaltensprägenden Einstellungen sichtbar zu machen und aufzuzeigen, wie alternative Verhaltensmuster aussehen können. Selbstbeobachtung ist ein erster wichtiger Schritt für die Kulturentwicklung. Deshalb entschieden sich beide Unternehmen für das HRO-Maturity-Assessment, das auf den Prinzipien der kollektiven Achtsamkeit beruht und als erster Schritt für die angestrebten Entwicklungen bei Organisation und Führungskräften gesehen wurde.

HRO-MATURITY-ASSESSMENT

Ziel des HRO-Maturity-Assessments ist es, eine Selbstverortung vorzunehmen und zu klären, inwieweit derzeitige Ansätze eine Kultur der kollektiven Achtsamkeit fördern oder behindern. Das unterstützt die Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses darüber, was die Beteiligten unter einer Achtsamkeitskultur verstehen und wo sie Ansatzpunkte sehen, diese zu entwickeln.

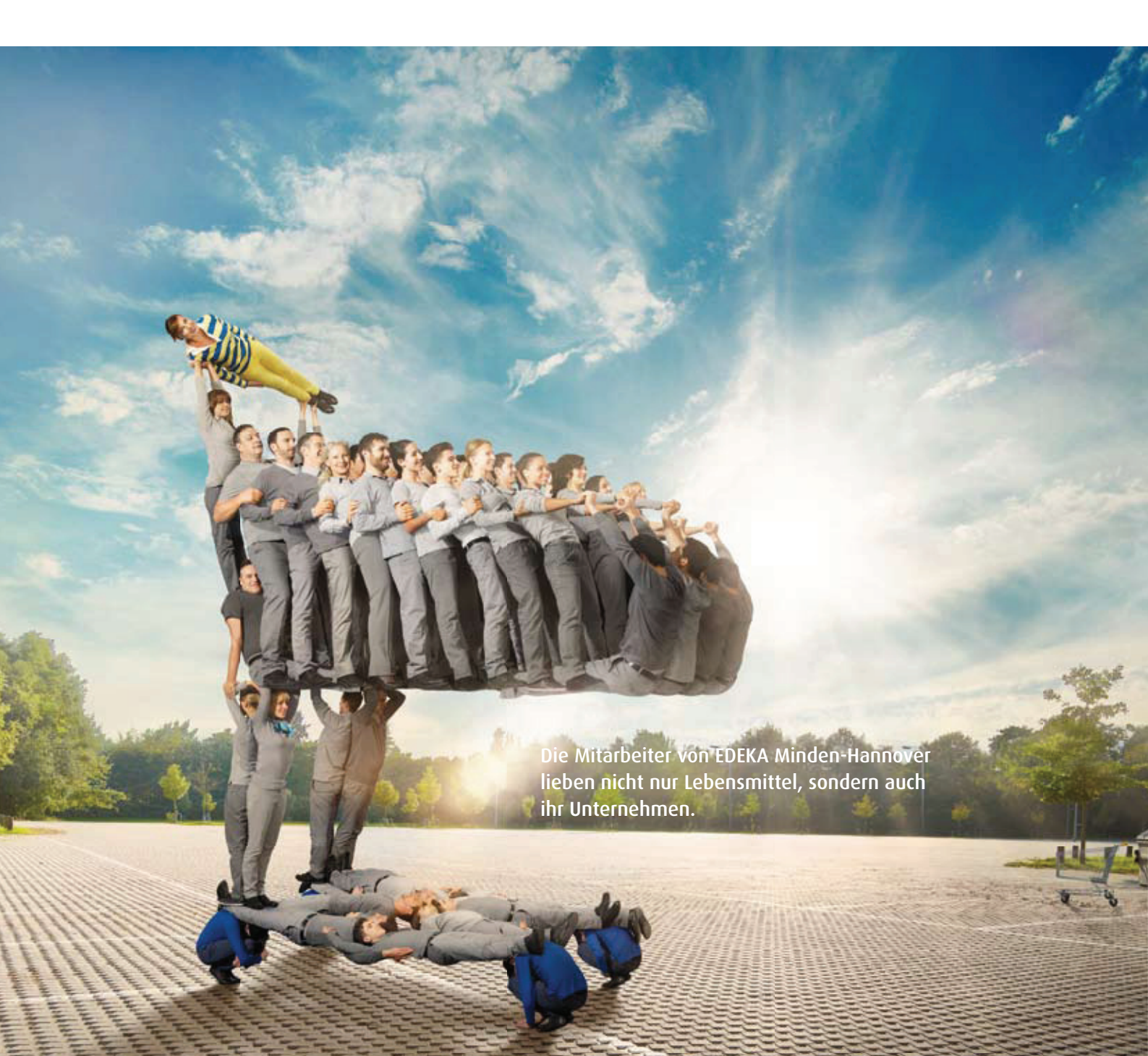
Das HRO-Maturity-Assessment kombiniert qualitative und quantitative Methoden

zur Selbstbeobachtung und wurde in einer Kooperation von Apollo 13 consult, High Reliability Solutions Ltd und ICL entwickelt. Es besteht aus einer Selbstevaluation, einer Ereignisanalyse und einer Werteanalyse, die in einen Prozess eingebettet sind, der die Beteiligten stark einbezieht und ihnen bereits erste Erfahrungen mit einer Kultur der Achtsamkeit ermöglicht.

Eine wichtige gemeinsame Referenz im Assessment ist das Safety Culture Maturity Model (vgl. Abb. S. 33). Es geht auf Überlegungen von Westrum (1991) sowie Fleming und Lardner (1999) zurück; von Hudson wurde es zu einem fünfstufigen Reifemodell ausdifferenziert und erstmals bei Shell verwendet (Hudson et. al, 2000). Das Modell beschreibt fünf verschiedene Haltungen gegenüber Sicherheits Herausforderungen. Während die Stufen eins bis drei noch stark auf die Kontrolle erwartbarer Störungen beschränkt bleiben, charakterisieren die oberen beiden Stufen proaktiv und generativ die HRO-Grundhaltung. Es wird grundsätzlich mit unerwarteten Ereignissen gerechnet und in Antizipations- und Resilienzfähigkeiten investiert.

Zwischen den Stufen drei und vier liegt wie eine ‚gläserne Decke‘ eine Hürde, die schwer zu überwinden ist. Oft fällt es Personen, die lange in einem kalkulativen Modus gewirkt haben, sehr schwer, sich eine proaktive Haltung überhaupt vorzustellen. Gerade von Führungskräften verlangen die Schritte von den Stufen zwei und drei auf die vierte und fünfte Stufe ein fundamentales Umdenken.

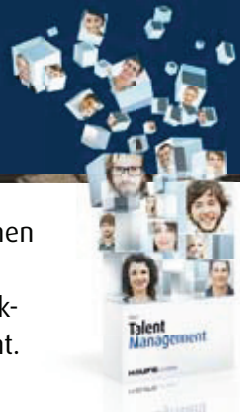
Auf den Stufen vier und fünf planen Führungskräfte mit einer gewissen Offenheit – sie wissen, dass sie sich nicht auf einmal gemachte Pläne verlassen können und dass diese ihre Aufmerksamkeit vom Hier und Jetzt ablenken. Deshalb rechnen sie nicht nur damit, dass etwas Unerwartetes passieren kann, sondern sie spüren unerwartete Ereignisse gezielt auf und versuchen, daraus zu lernen. Diese Einstellung



Die Mitarbeiter von EDEKA Minden-Hannover lieben nicht nur Lebensmittel, sondern auch ihr Unternehmen.

Mitarbeiter bilden Unternehmen.

Richtig eingesetzt und gut motiviert sind die Menschen in Ihrem Unternehmen mehr als nur Ihre Mitarbeiter – sie sind ein Teil Ihres Erfolgs. Entdecken Sie neues Potenzial, bauen Sie vorhandenes Talent aus und setzen Sie es produktiver in Ihrem Unternehmen ein: mit der Software Haufe Talent Management. Viel Erfolg.



www.haufe.de/talentmanagement

HAUFE.umantis
Talent Management Software

geht mit einer hohen Bereitschaft einher, die eigenen Pläne und Entscheidungen anzupassen. Diese Führungskräfte versuchen nicht, Unsicherheit und Komplexität durch

für sie: Sie müssen ihre Beobachtungen, Interpretationen und ihr Wissen einbringen, damit sich Führungskräfte ein gutes Bild von der Situation verschaffen können.



strikte Arbeitsteilung und hierarchische Weisungsketten zu reduzieren, sondern sie schaffen bewusst immer wieder Gelegenheiten für Mitarbeiter, unterschiedliche Meinungen, Perspektiven, Widerspruch und Zweifel zusammenzubringen. Ihre Mitarbeiter sind dabei eine wichtige Ressource

Führungskräfte auf den Stufen vier und fünf sehen ihre Mitarbeiter als das Sensorium der Organisation.

HRO-Selbstevaluation Der erste Baustein des HRO-Maturity-Assessments ist die Selbstevaluation. Sie liefert ein breites

Prüfung eines Castor-Behälters auf Dichtheit bei der Gesellschaft für Nuklear-Behälter mbh (GNB) in Mülheim.

Bild von den vorhandenen Sicherheitspraktiken und hilft zu verstehen, auf welcher Stufe der HRO-Reifeskala sich die Organisation befindet. Mit einem strukturierten

Verfahren untersuchen die Teilnehmer ihre eigenen Praktiken im Hinblick auf 18 verschiedene Dimensionen (z. B. Fehlerkultur, Managementhaltung, Lieferantenmanagement, Sicherheitspraktiken im Alltag, Training). Sie bewerten diese Aspekte auf der fünfstufigen HRO-Reifeskala.

Die Selbstevaluation findet in Workshops statt. Etwa 18 Mitarbeiter eines Bereichs diskutieren in moderierten hierarchie- und fachübergreifenden Kleingruppen von fünf bis acht Personen, welche Haltung in ihrem Bereich für eine Dimension besonders dominant ist. Zentral ist dabei die Diskussion konkreter Verhaltensbeispiele. Unterschiedliche Perspektiven (etwa zwischen Führungskräften und operativen Mitarbeitern, Experten, Hilfspersonal oder Lieferanten) kommen so schneller und deutlicher zum Vorschein. Die Diskussion konkreter Beispiele schärft auch das Verständnis für die zugrunde liegende Haltung und für die höheren Ebenen des Reifemodells. Häufig schät-

zen Teilnehmer reaktives Verhalten als proaktiv ein (z. B. weil man nach einem Unfall sehr viel proaktiv tut, um ähnliche Unfälle zu vermeiden). Kontroverse Diskussionen schärfen das gemeinsame Verständnis für eine Achtsamkeitskultur. Die Teilnehmer lernen, sich über die Unterschiedlichkeit

ihrer Wahrnehmungen und Perspektiven offen und ohne Schuldzuweisung auszutauschen.

Ereignisanalyse Der zweite Baustein des Assessments ist eine qualitative Ereignisanalyse zum Beispiel im Sinne eines Staff Ride (Gebauer 2010b). Ein einzelnes unerwartetes Ereignis wird untersucht, um mehr über die zugrunde liegenden kollektiven Muster der Achtsamkeit (bzw. Unachtsamkeit) zu lernen. Dies kann ein vergangenes Ereignis wie eine Betriebsstörung, ein Arbeitsunfall oder Beinahe-Unfall oder ein Qualitätsproblem sein.

Ziel der Ereignisanalyse ist nicht das Finden eindeutiger kausaler Ursache-Wirkung-Zusammenhänge, sondern die Untersuchung der komplexen und oft widersprüchlichen Gemengelage von individuellen Wahrnehmungen, Annahmen und Interpretationen, kollektiven Erwartungen, vorhandenen oder nicht vorhandenen Kommunikationsmitteln, Wissens- und Entscheidungsfindungsprozessen. Es wird untersucht, wie sich das Ereignis in dieser konkreten Situation Schritt für Schritt aufgebaut hat.

Bis zu fünf der wichtigsten Beteiligten agieren als Experten der Situation. Die Experten der Situation werden einzeln zu ihrem Erleben von den anderen Teilnehmern befragt. Jedes Befragungsteam erzeugt seine eigene Realität über das Ereignis und das Erleben der Beteiligten. Statt das Ereignis auf eindeutige (und meist technische) Ursachen zurückzuführen, ist es gerade diese Vielfalt, die den Erkenntnisgewinn über die zugrunde liegenden Muster der Achtsamkeit bei dieser Methode ausmacht.

Die Ereignisanalyse ergänzt die Selbstevaluation, bei der immer die Gefahr besteht, eher über Konzepte und Pläne zu sprechen (das, was man meint, zu tun). Die Ereignisanalyse dagegen untersucht, wie sich Mitarbeiter und Führungskräfte tatsächlich in der konkreten Situation verhalten haben und welche Einstellungen,

Wahrnehmungs- und Interpretationsmuster, aber auch welche übergreifenden Kontextbedingungen wie kürzliche Umstrukturierungen, Rollenunklarheiten oder Budgetkürzungen im Spiel waren. Aber auch die Zusammenarbeit der Teilnehmer während des Workshops verrät viel über den Reifegrad der Unternehmenskultur und lässt erkennen, ob die Teilnehmer eine schuldfreie Atmosphäre herstellen und zum Beispiel Widersprüche und Mehrdeutigkeiten zulassen können.

Werteanalyse Eine Werteanalyse nach Barrett (2006) erforscht die vorhandenen begünstigenden und limitierenden Faktoren für die Weiterentwicklung der kollektiven Achtsamkeit, wie zum Beispiel eine schuldfreie Arbeitsatmosphäre, um Fehler und Unerwartetes überhaupt thematisieren zu können, und die Bereitschaft und Motivation bei den Mitarbeitern, eigene Wahrnehmungen zu teilen und sich einzubringen.

Die Analyse betrachtet die persönlichen Werte eines Mitarbeiters, die von ihm wahrgenommenen Unternehmenswerte sowie die Werte, die aus seiner Sicht für den künftigen Unternehmenserfolg wichtig sind. In einer 20-minütigen Online-Befragung wählt jeder Mitarbeiter aus einer Liste mit rund 90 Werten die für ihn besonders wichtigen Top-10-Werte und Verhaltensweisen aus. Das aggregierte Ergebnis dient als Grundlage für eine gemeinsame Diskussion darüber, wo es zum Beispiel Differenzen zwischen persönlichen und Unternehmenswerten gibt, wo Ressourcen ungenutzt bleiben und wie limitierende Werte abgebaut werden können.

Der Prozess im HRO-Maturity-Assessment ist nach den fünf HRO-Prinzipien gestaltet. Die Teilnehmer verhalten sich im Assessment bereits so, als hätten sie schon eine Kultur der kollektiven Achtsamkeit. So bietet das Assessment eine Gelegenheit, in einer geschützten Atmosphäre erste Erfahrungen mit HRO zu sammeln und über

Unterschiede zu derzeitigen Formen der Zusammenarbeit zu reflektieren.

HILFREICHE CO-MODERATOREN

Ein weiterer wichtiger Schritt ist die intensive Einbindung interner Mitarbeiter als Moderatoren und Mitgestalter, um einen frühzeitigen Kompetenz- und Wissensaufbau im Unternehmen zu erreichen. In dem Technologieunternehmen etwa wurde eine unterstützende Gruppe interner HRO-Experten entwickelt, die von Anfang an als Co-Moderatoren mitgearbeitet haben. Das Unternehmen verfügt nun über eine kleine gut ausgebildete und motivierte Gruppe von HRO-Experten in der Organisation, die die Folgeaktivitäten begleiten. Im Chemieunternehmen werden ausgewählte Mitarbeiter und Führungskräfte zu Co-Moderatoren ausgebildet und pro Unternehmenseinheit hierarchie- und fachübergreifende Teams etabliert, die den Assessment- und Veränderungsprozess aktiv unterstützen.

Das Vorgehen wird an die jeweilige Unternehmenssituation angepasst. In dem Chemieunternehmen wurde zum Beispiel ein Prozess gestartet, der sich zunächst auf die Organisationsentwicklung ausgewählter Unternehmenseinheiten konzentrierte. Das Ergebnis der etwa drei- bis vierwöchigen Assessmentphase war die gemeinsame Verabschiedung eines Aktionsplans, der von den Beteiligten schrittweise umgesetzt wird. Externes Coaching stellt sicher, dass auch während der Umsetzung die HRO-Prinzipien gelebt werden.

Im Technologiekonzern wurde von Anfang an ein stärkerer Fokus auf die Entwicklung der Top-Führungskräfte gelegt. Es wurden zunächst drei Pilot-Assessments durchgeführt und kurze Dokumentarfilme gedreht, die demonstrieren, wie und unter welchen Bedingungen sich unerwartete Ereignisse Schritt für Schritt aufbauen. Die emotional ansprechenden Filme führen vor Augen, welchen Einfluss strategische Entscheidungen auf die Achtsamkeitskultur

haben und welche Rahmenbedingungen Führungskräfte schaffen müssen. Gleichzeitig motivieren sie Führungskräfte, in ihren eigenen Bereichen mit den Assessment-Instrumenten zu arbeiten.

ERFAHRUNGEN UND ERSTE ERGEBNISSE

Das Assessment liefert wertvolle Aufschlüsse über Schwachstellen der eigenen Achtsamkeitskultur. Das wichtigste Ergebnis der Intervention besteht allerdings in der Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses von HRO-Verhalten und -Praktiken.

Häufig sehen sich Mitarbeiter bereits auf den höheren Stufen und haben Schwierigkeiten, sich das Handeln und Verhalten auf den Stufen vier und fünf vorzustellen. Die Kombination von Selbstevaluation und Ereignisanalyse führt ihnen dann vor Augen, wie stark ihre Vorstellungen von ihrem tatsächlichen Verhalten abweichen und was darüber hinaus noch möglich ist.

Die gemeinsame Arbeit im HRO-Maturity-Assessment verweist auch auf die notwendige stärkere Integration von Zuverlässigkeits- und Performance-Themen. Diese sind in Unternehmen meist funktional in Subthemen (wie Risikomanagement, Qualität, Arbeitssicherheit, Finanzcontrolling) zergliedert. Auch in den beiden geschilderten Fällen wurde das Thema zunächst aus der Perspektive der Arbeits- und Umweltsicherheit angegangen. Die Entwicklung einer Achtsamkeitskultur verlangt langfristig aber nach einer stärkeren Integration. Nicht selten wird die Trennung von den Fachexperten zunächst aufrechterhalten, zum Beispiel, um das eigene Thema besonders dominant zu platzieren oder nicht mit vermeintlich schwächeren Playern zu ‚paktieren‘. Ein besseres Verständnis der Prinzipien von HRO fördert Schritt für Schritt das Bewusstsein für einen integrierten Ansatz und dafür, dass HRO eine wichtige Bedingung für

hohe Produktivität und organisationale Leistungsfähigkeit ist. ●

Literatur

- Arnoldi, J. (2009): Risk, Cambridge
- Barrett, R. (2006): Building a values-driven organization: A whole system approach to cultural transformation, Burlington
- Fleming, M. / Lardner, R. (1999): The development of a draft safety culture maturity model, Suffolk, UK
- Gebauer, A. (2010a): Der Ansatz High-Reliability-Organizing. Wege zu einer Kultur kollektiver Achtsamkeit, in: Personalführung, 43 (10), 50–59
- Gebauer, A. (2010b): Aus Katastrophen lernen. Staff rides zur Analyse kollektiver Muster der Unachtsamkeit, in: Wirtschaft und Weiterbildung, 10, 22–29
- Hudson, P. T. W. (2007): Implementing a safety culture in a major multi-national. Safety Science, 45 (6), 697–722
- Hudson, P. T. W. et al. (2000): The hearts and minds project: Creating intrinsic motivation for HSE, in: Proceedings 5th SPE International Conference on Health, Safety and Environment in Oil and Gas Production and Exploration, SPE, Richardson, Texas
- Langer, E. (1975): The illusion of control, in: Journal of Personality and Social Psychology, 32 (2), 311–328
- Luhmann, N. (1991): Soziologie des Risikos, Berlin / New York
- Luhmann, N. (2000): Organisation und Entscheidung, Opladen
- Weick, K. E. / Sutcliffe, K. (2003): Managing the unexpected. Resilient performance in an age of uncertainty, 2nd ed., San Francisco
- Westrum, R. (1991): Cultures with requisite imagination, in: J. Wise et al. (eds.): Verification and validation in complex man-machine systems, New York