

Kulturtransformation gestalten

Wie ein nachhaltiger Musterwechsel befeuert werden kann.
Ein Erfahrungsbericht.

Zusammenfassung

Viele Unternehmen verschreiben sich heute einen Kulturwandel – eine lernfähige, agile, resiliente Kultur verspricht die notwendige Fitness für die digitale, »nächste« Gesellschaft. Viele Kulturentwicklungsprozesse scheitern aber oder mutieren zu kurzlebigen Initiativen mit wenig nachhaltigen Effekten. Doch es gibt auch andere, ermutigende Beispiele. So entschied sich eine Abteilung in einem Chemieunternehmen für einen Veränderungsprozess zur Entwicklung einer in sich lernfähigen Sicherheitskultur. Ziel des Prozesses war es, sicherheitskritische Ereignisse wie meldepflichtige Unfälle oder Produktaustritte deutlich zu reduzieren. Doch wie die meisten Kulturtransformationen erwies sich auch dieser Prozess zunächst als langwieriges und mit vielen Ambivalenzen verbundenes Unterfangen, das keine schnellen Ergebnisse hervorbrachte. So konnten im ersten Jahr lediglich erste, kleine Veränderungen auf der Verhaltensebene beobachtet werden. Doch das Führungsteam hielt am Prozess fest. Sechs Monate später folgte schließlich auch eine Verbesserung der quantitativ messbaren Sicherheitskennzahlen. Gemeinsam mit dem Führungsteam haben wir analysiert, was die Wirksamkeit des Prozesses begünstigt hat. Im folgenden Beitrag erläutere ich einige dieser Aspekte.

Schlüsselbegriffe

Kulturentwicklung, Sicherheitskultur, Agilität, Lernfähigkeit, High Reliability Organizing, Resilience Engineering, Kulturdialoge, Musteranalyse, Veränderungsprozesse

Einführung

Unabhängig davon, um welche unternehmerische Fragestellung es heute geht, fragt man Führungskräfte und Mitarbeiter nach dringenden Veränderungsanliegen, dauert es meist nicht lange, bis man Folgendes hört: Wir benötigen einen grundlegenden Kulturwandel ...

Die konkreten Anliegen können dabei je nach Kontext sehr unterschiedlich sein. Von Automobilherstellern etwa hört man: »Die Digitalisierung zwingt uns, unsere Geschäftsmodelle grundlegend zu überdenken und uns als Mobilitätsdienstleister neu zu erfinden. Dafür brauchen wir eine fehlerfreundliche Innovationskultur, in der es Raum zum Experimentieren und zum Hinterfragen tradierter Standards und Prämissen gibt.«

Eine Abteilungsleiterin der Personal- und Organisationsentwicklung einer Behörde beleuchtet das Thema so: »Die Arbeit in der Verwaltung wird sich künftig radikal verändern und damit die Anforderungen an unsere Mitarbeiter. Es reicht nicht mehr, Wissen auf Halde zu produzieren. Wie fördern wir bei unseren Mitarbeitern und Führungskräften eine Lernkultur des selbstorganisierten Lernens, das situativ in den Alltag integriert ist?«

In dem hier skizzierten Fall legte der Leiter einer großen Abteilung eines Unternehmens der chemischen Industrie einen etwas anderen Fokus. Seine Einheit mit 1000 Mitarbeitern stand unter

massivem Druck, da es vermehrt zu kritischen Sicherheitsereignissen wie zum Beispiel Produktaustritten, Explosionen oder Arbeitsunfällen gekommen war. In einem ersten Auftragsklärungsgespräch erfahren wir: »In den letzten Jahren hat sich unsere Sicherheitsperformance verschlechtert und auf einem niedrigen Niveau eingependelt. Im internen Vergleich haben wir die rote Laterne an und stehen unter Druck. Wir stehen vor der Herausforderung, dass sich Komplexität und Risiko unseres Geschäfts erhöhen. Und das bei gleichzeitig steigenden Sicherheitsanforderungen für unsere Mitarbeiter, die Öffentlichkeit und die Umwelt. Dabei tun wir sehr viel für Sicherheit, aber wir werden nicht mehr besser. Unsere bisherigen Strategien sind offenbar nicht mehr wirkungsvoll. Immer wieder werden wir von ungewünschten Ereignissen überrascht und lernen, wenn, dann reaktiv. Dann merken wir, dass wir wichtige Frühsignale übersehen haben. Wie also schaffen wir einen grundlegenden Musterwechsel in unserer Sicherheitskultur?«

Die Beispiele zeigen: Auch wenn die Anlässe für einen Kulturwandel oft sehr unterschiedlich sind – es zeichnet sich doch ein gemeinsamer Nenner in der Stoßrichtung ab. Gesucht wird eine »lernfähige«, »agilere«, »innovativere« oder »resiliente«, »anpassungsfähige« Arbeitskultur, die in der Lage ist, mit der erlebten Komplexität, den Ambiguitäten, Unsicherheiten und unkalkulierbaren

Risiken einer »VUCA«-Welt angemessen umzugehen, um überlebensfähig zu bleiben.

Geht es um das Thema Innovationsfähigkeit, erscheint das selbstverständlich und der derzeitige Hype um agiles Organisieren spricht für sich. Doch auch bei eher traditionellen Zuverlässigkeitsthemen wie Sicherheit, Qualität oder Liefertreue stellen sich heute vermehrt Fragen der Lern- und Anpassungsfähigkeit. So diskutieren wir mit unserem Auftraggeber: Eine Sicherheitskultur, in der jede Störung mit einer neuen Regel versehen wird und die bei Mitarbeitern entweder Zynismus oder Dienst nach Vorschrift zur Folge hat, ist offenbar nicht mehr die adäquate Bewältigungsform für den professionellen Umgang mit gestiegenem Risiken und Komplexität. Wie also könnten alternative Formen der Zusammenarbeit aussehen, um sich an unerwartete, neue Situationen anzupassen, ohne Leistungseinbußen zu riskieren? Welche kollektiven Rituale und Praktiken braucht es, dass Führungskräfte und Mitarbeiter schnell aus Frühsignalen Sinn machen und um die kollektive Intelligenz unserer Mitarbeiter besser nutzen zu können um schnell zu reagieren?

Ein Blick auf jüngste Entwicklungen in der Sicherheitsforschung zeigt, dass die jahrelang verfolgte Logik kontrollorientierter Strategien in der Sicherheitsarbeit, die einem mechanistischen Modell des Organisierens entspringen und durch hierarchische Vorgaben und Planbarkeitsvorstellungen geprägt sind, grundlegend hinterfragt wird. So hat sich in wichtigen Forschungstraditionen rund um Hochzuverlässigkeitsorganisationen (vgl. Weick und Sutcliffe 2007) oder dem Resilience Engineering (vgl. Hollnagel, 2014) seit den 1990er Jahren ein grundlegender Prämissenwechsel vollzogen: weg von einem rational-mechanistischen Sicherheitsverständnis, hin zu einem Sicherheitsverständnis, das mit der prinzipiellen Unberechen-

barkeit komplexer, sozialer Systeme rechnet und auf einem ganz neuen Organisations- und Steuerungsverständnis fußt (die grundlegenden Unterschiede zwischen den beiden Logiken siehe Abbildung 2).

Weg von einem rational-mechanistischen Sicherheitsverständnis, hin zu einem Sicherheitsverständnis, das mit der prinzipiellen Unberechenbarkeit komplexer, sozialer Systeme rechnet.



Doch wie kann ein solch fundamentaler Musterwechsel in der Sicherheitskultur in einer Einheit wie im skizzierten Fall gelingen? Das Anliegen, Kultur zu transformieren, trifft schnell auf eine komplexe Gemengelage, die es mit Fingerspitzengefühl, Weitsicht, Planungs-offenheit und unerwarteten Nebenefekten zu navigieren gilt. Jahrelang ist man einer kontrollorientierten Logik gefolgt und dies ja auch mit einigem Erfolg. Alle Spieler auf dem Feld sind auf diese Logik eingespielt: »Was genau soll denn anders werden? Da sind sich ja schon die Führungskräfte nicht wirklich einig. Wie sollen wir da die »alten Hasen« und Meinungsmacher erreichen? Und überhaupt: Wir haben schon viele, kurzlebige Kulturinitiativen kommen und gehen sehen. Warum sollte ein Kulturwandel ausgerechnet dieses Mal gelingen und nachhaltige Effekte bringen?«

Rückschau im Führungsteam: Wie sind wir wirksam geworden?

Gemeinsam mit dem Führungsteam, den Mitarbeitern und Sicherheitsexperten haben wir in der Folge intensiv an den Verhaltensmustern gearbeitet. Doch trotz intensiver Arbeit an den Verhaltensmustern zeigten sich im ersten Jahr keine signifikanten Veränderungen der

sicherheitsrelevanten Ergebniskennzahlen. Zwar berichteten Mitarbeiter und Führungskräfte über erste kleine Verhaltensänderungen, aber dieses Argument wirkte angesichts des hohen Erwartungsdrucks an eine Verbesserung

der messbaren Sicherheitsperformance viel zu schwach. Im Führungsteam wurden kritische Stimmen lauter: Ist das das richtige Vorgehen? Was bringen uns kleine Verhaltensveränderungen, wenn sie keinen Einfluss auf die Kennzahlen haben? Haben wir die richtigen Berater ... Doch man entschied sich, am Prozess und dem einmal eingeschlagenen Kurs festzuhalten.

Erst nach 1,5 Jahren wendete sich das Blatt auch auf der Ergebnisseite: So gingen die Unfallzahlen auf Null zurück und auch die Produktaustritte reduzierten sich langanhaltend um die Hälfte. Drei Jahre nach Beginn des Veränderungsprozesses und nachdem deutlich wurde, dass sich diese positiven Ergebnisse verstärkten, reflektierten wir mit dem Führungsteam der Abteilung den Prozess: Wie sind wir wirksam geworden? Was waren wichtige Erfolgsfaktoren?

Das Führungsteam diskutierte dabei vor allem vier Aspekte:

1. Wir haben uns für einen langfristigen, **in sich lernfähigen Veränderungsprozess** entschieden, der die kontinuierliche Selbstbeobachtung eingespielter Verhaltensmuster ermöglicht.
2. Wir haben ein **gemeinsames und differenziertes Zielbild** für die gewünschte Kultur entwickelt, mit dem wir bestehende Muster wieder-

kehrend beobachten und bewerten können.

3. Wir sind **als Führungsteam glaubwürdig** geworden, vor allem, wenn es um Entscheidungen im Interessenskonflikt Sicherheit vs. Profitabilität geht.
4. Wir haben die **Qualität des Lernens von Abweichungen und Fehlern erhöht** und sind berechenbar geworden in der Zuschreibung von Verantwortung auf Personen und systemische Bedingungen.

In der Folge möchten wir entlang dieser vier Aspekte skizzieren, wie wir den Transformationsprozess der Sicherheitskultur im angesprochenen Fall angegangen sind. Was waren wichtige theoriegeleitete Überlegungen, die dabei handlungsleitend waren? Und was waren wichtige Elemente und Erfahrungen im Prozess?

Kulturentwicklung als in sich lernfähiger Veränderungsprozess

Zu Beginn des Prozesses erwarteten

tung des Problems möglicherweise noch nicht sieht und sich selbst nicht als Teil des Lern- und Veränderungsprozess betrachtet. Wie also konnte der einseitige Fokus auf die Mitarbeiter (Was macht *ihr* da falsch?) sich mehr auf das Zusammenspiel von Führung und Belegschaft (Welche Muster erzeugen *wir*?) drehen? Ein erster wichtiger Schritt war es folglich, ein gemeinsam getragenes Interventionsverständnis mit dem Führungsteam zu entwickeln.

Dazu gehörte auch, überhaupt zu klären, was wir unter dem Begriff Kultur verstehen und was Möglichkeiten, aber auch Grenzen ihrer Beeinflussung sind.

Kultur = implizit eingespielte Problemlösungsmuster

So definierten wir Organisationskultur als Verhaltensmuster, die sich implizit in der Organisation zur Lösung von Problemen entwickelt haben. Schein (1985, S. 25) definiert Organisationskultur etwa als »ein Muster gemeinsamer Grundprämissen, das die Gruppe bei der Bewältigung ihrer Probleme externer Anpassung

veränderndes Verhaltensmuster eine Lösung war und wie eine alternative Problemlösung aussehen kann (sofern es das Problem noch gibt).

Einem systemtheoretischen Verständnis zufolge ist das Besondere an Kultur, dass es sich um eine nichtentscheidbare Entscheidungsprämisse handelt (vgl. Luhmann 2000). Im Unterschied zu den formalen Prämissen wie zum Beispiel Entscheidungen über Produktions- und Prozessabläufe, Techniken, Regelsysteme und Vorgaben oder Entscheidungen über Kommunikationswege wie hierarchische Strukturen, Meetingroutinen oder Entscheidungen über Stellenbesetzungen entsteht Kultur in der Organisation immer dort, wo Probleme auftauchen, die durch Anweisung nicht gelöst werden können (ebd., S. 240). Kulturelle Umgangsformen kompensieren folglich Defizite des formalen Systems. Weil die Wirklichkeit immer komplexer ist als die Logik des formalen Regelwerks, bleiben zwangsläufig Grauzonen, Unklarheiten, Mehrdeutigkeiten und Widersprüche, für deren Umgang die Betroffenen Orientierung brauchen. So entstehen implizite Verhaltensmuster, die wir im Nachhinein, wenn wir sie wiederholt beobachten können, als Kultur bezeichnen.

Kulturentwicklung nur indirekt über Bande

Für den Veränderungsprozess bedeutete dies zum einen, dass es nicht möglich war, sich »einfach« für eine andere Kultur zu entscheiden, wie zum Beispiel durch die Formulierung eines neuen Leitbildes (ein in der Praxis häufig gewählter Versuch zur Beeinflussung von Kultur). Kühl zufolge bleibt der Effekt solcher Interventionen an der »Schaubseite der Organisation« ungewiss (vgl. Kühl 2016). Entscheidungen über die Kultur können von der Belegschaft als



In Organisationen entsteht Kultur immer dort, wo Probleme auftauchen, die durch Anweisung nicht gelöst werden können.

viele der Führungskräfte vor allem individuelle Trainingsmaßnahmen für ihre Mitarbeiter. Diese sollten auf das »richtige« Sicherheitsverhalten eingeschworen werden. Eine Interventionsidee aus dem Führungskreis war es zum Beispiel, Großveranstaltungen für die Sicherheitsbeauftragten durchzuführen, um diese zu motivieren. Wir deuteten diese Beobachtung auch als einen Hinweis, dass das Führungsteam seinen eigenen Anteil bei der Aufrechterhal-

und interner Integration erlernt hat, das sich bewährt hat und somit als bindend gilt und das daher an neue Mitglieder als rational und emotional korrekter Ansatz für den Umgang mit Problemen weitergegeben wird.« Beobachtbare kulturelle Verhaltensmuster sind folglich immer eine Lösung für Probleme aus der Vergangenheit. Für die Gestaltung des Kulturentwicklungsprozesses bedeutete dies, das immer auch die wertschätzen- de Frage mitlaufen sollte, wofür ein zu

hilfreich aufgegriffen, aber auch abgelehnt, belächelt oder sabotiert werden.

Eine weitere Konsequenz dieser Überlegungen war, dass Kulturentwicklung sich nicht nur auf die »weichen« Faktoren oder rein individuelle Verhaltensstrainings konzentrieren konnte. Vielmehr brauchte es im Veränderungsprozess auch die Bereitschaft, bisherige formale Systementscheidungen zu hinterfragen, um dann zu beobachten, welche erwarteten und unerwarteten Effekte diese formalen Änderungen auf die informalen Verhaltensmuster haben.

Führung prägt Kultur durch Verhalten im System und Entscheidungen am System

Des Weiteren diskutierten wir gemeinsam im Führungsteam, dass ein wichtiger Impuls für Kulturveränderung von Führung ausgeht. Mitarbeiter beobachten, wie Führungskräfte sich im System verhalten und welche Entscheidungen sie am System treffen. Sie ziehen daraus ihre Schlüsse, was wichtig bzw. richtig ist und was nicht: Worauf achtet die Führung, worauf aber auch nicht? Für was interessiert sie sich, für was aber offenbar auch nicht? Welche Fragen stellen Führungskräfte? Wie wird gefragt? Welche Interpretationen sind typisch? Und wie wird entschieden, wenn es wirklich darauf ankommt?

Zwar hat die Führung keinen direkten Einfluss, wie Mitarbeiter das Verhalten interpretieren, aber die aufmerksame Beobachtung von Führung ist gewiss. In der Prozessplanung führten diese Überlegungen zu hitzigen Diskussionen im Führungsteam: Wie schaffen wir es, als Team den Kulturwandel glaubwürdig zu vertreten? Welches Verhalten im System und welche Entscheidungen am System müssen unsere Mitarbeiter bei uns beobachten, um zu folgern, dass

wir es mit dem Kulturwandel wirklich ernst meinen?

Selbstbeobachtung und eingespielte Muster als Ansatzpunkt

Doch was waren nun gute Ansatzpunkte für die Interventionen? Dabei wurde deutlich, dass die wiederkehrende Selbstbeobachtung der impliziten Muster eine wichtige Bedeutung im Prozess bekommen musste: Die (unentscheidbaren) kulturellen Spielregeln einer Organisation sind nicht in den Akten nachzulesen, sie sind höchst interpretationsbedürftig und damit beobachterabhängig. Schein etwa unterscheidet mit seinem Seerosenmodell 3 Ebenen der Kultur (vgl. Schein 1995): An der Oberfläche beobachtbar ist die Art und Weise, wie Menschen die Dinge in der Organisation tun. Darunter können implizite eingespielte Regeln und Muster beobachtet werden, die Aufschluss geben für mögliche implizite Werte und Normen, die all dem zugrunde liegen. Die Selbstbeobachtung kollektiver Verhaltensmuster und die Interpretation zugrunde liegender, impliziter Spielregeln und Werte wurden folglich als ein wichtiger Hebel im Prozess gesehen.

Kulturtransformation – Kontinuierliches Befeuern der kollektiven Fitness

Für die langfristige Prozessgestaltung diskutierten wir einen weiteren Aspekt: Legt man ein systemtheoretisches Organisationsverständnis zugrunde, so sind Kulturentwicklungsprozesse nicht steuerbar. Dafür muss man sich vor Augen halten, dass die Kultur einer Organisation sich ohnehin fortlaufend weiterentwickelt, auch ohne geplante Interventionen zur Kulturentwicklung. Jeder gezielte Veränderungsversuch fällt

also auf den Boden der Organisationskultur. Er wird als eine Alternative mit der bestehenden Systemlogik selbstreferentiell verarbeitet. Die einzige Möglichkeit, die man in Kulturtransformationsprozessen hat, ist, die ohnehin immer mitlaufende Evolution der Organisationskultur wahrscheinlicher zu machen. Man kann die natürliche Kulturevolution also nicht steuern, man kann sie aber befeuern.

Aus systemtheoretischer Sicht vollzieht sich Kulturevolution in einem Dreischritt von Variation, Selektion und Stabilisierung (vgl. Luhmann 1997) und dieser Dreischritt liefert auch wichtige Ansatzpunkte für die Gestaltung eines Kulturentwicklungsprozesses. Interventionen können gezielt die Variation befeuern, indem neue Alternativen aufgezeigt werden (z. B. neue Erfahrungen, Beispiele etc.). Um es wahrscheinlicher zu machen, dass diese Variationen auch als Unterschiede aufgegriffen, interpretiert und ggf. verstärkt werden und nicht als Ausnahme im alltäglichen Rauschen untergehen, braucht es darüber hinaus gezielte Gelegenheiten zur Selektion. Eingebaute Foren mit relevanten Entscheidungsträgern ermöglichen schließlich die Stabilisierung und Normalisierung neuer Muster.

Diese Überlegungen führten zu der Erkenntnis, dass bei diesem Vorhaben mit schnellen Entwicklungen eher nicht zu rechnen war. Eine nicht einfach zu schluckende Erkenntnis für das Führungsteam, da es doch wegen der schlechten Sicherheitskennzahlen unter Druck stand. Aber auch ein wichtiger Anlass, sich auf eine längere Wegstrecke mit ausbleibenden Erfolgen vorzubereiten: Wie sieht ein Weg aus, um den Dreischritt von Variation, Selektion und Stabilisierung in einem längerfristigen Veränderungsprozess mit dem Ziel zu etablieren, die reflexive Selbstlernfähigkeit im System zu aktivieren?

Schnell entstand das Bild von einer gemeinsamen »kollektiven Fitness«:

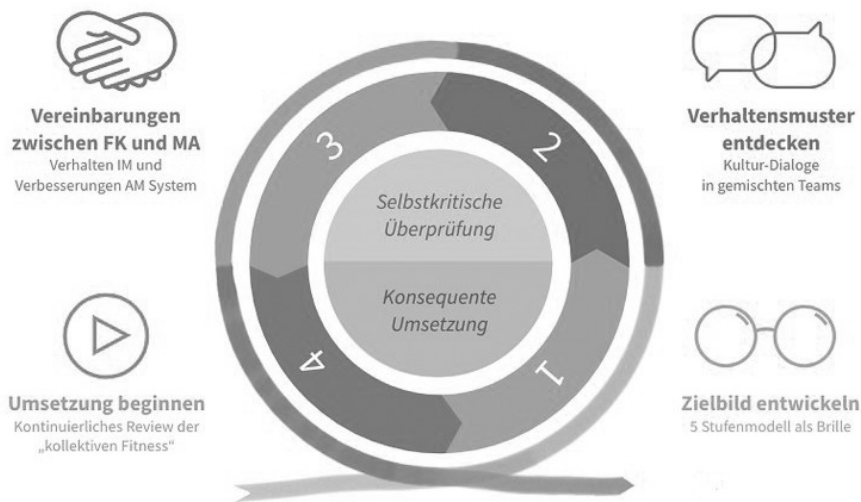


Abbildung 1: Gestaltung des Prozesses als wiederkehrende Selbstbeobachtung

Kulturelle Muster sollten in wiederkehrenden Selbstbeobachtungsschleifen überprüft und reflektiert werden (siehe Abbildung 1): Passen unsere kulturellen Muster noch zu den vorhandenen und künftigen Bedingungen?

Ein gemeinsames Zielbild entwickeln: Das 5-Stufenmodell als Brille

Ein weiterer Eindruck zu Beginn des Prozesses war, dass der Musterwechsel von der Führung zwar gewünscht wird, es aber noch kein gemeinsam getragenes Bild gibt, wie eine neue Qualität in den Verhaltensmustern konkret aussehen soll und was den Unterschied zu heute ausmacht. Für die gemeinsame Selbstbeobachtung brauchte es aber eine gemeinsam getragene Vorstellung, wie sicheres Organisieren künftig aussehen sollte.

Beobachtungen in den Interviews mit verschiedenen Mitarbeitergruppen stützten diese Hypothese. Im Verlauf der Zeit hatten sich in den Teams und Schichten sehr unterschiedliche Verhaltensmuster entwickelt, die nebeneinander koexistieren. Die Effekte und (teilweise auch unerwünschten) Neben-

effekte dieser impliziten Muster aber waren nicht allen Beteiligten klar. Ein Beispiel dafür war der Umgang mit Abweichungen, ein wichtiger Dreh- und Angelpunkt für eine lernfähige, proaktive Sicherheitskultur: Zum einen erzählten Mitarbeiter, dass wenn etwas schief geht, sie sehr gut darin sind, darauf zu reagieren. Sie waren stolz, so gut im »Feuerlöschen« zu sein. Die negativen Folgen dieses Improvisationsmusters jedoch lagen im blinden Fleck. So gewöhnten sich Mitarbeiter an riskante Abweichungen und lernten wenig von solchen Situationen. Andere Mitarbeiter wiederum berichteten von anderen, systematischen Bearbeitungsformen: »Wir registrieren jede Störung und Abweichung im System – mehr geht nicht.« Auch hier wurden die negativen Folgen nur teilweise gesehen. Durch Masse statt Klasse fällt es bei der unüberschaubaren Anzahl an Meldungen schwer, diese zeitnah abzuarbeiten. Die Folge ist, dass Mitarbeiter aufhören, Abweichungen zu melden. Schließlich wird in ihrer Wahrnehmung nach einer Meldung sowieso nichts unternommen. Aber wir erfuhren auch von anderen, lernfähigeren Verhaltensmustern: Mitarbeiter berichteten zum Beispiel von Ritualen bei der Schichtübergabe oder

Morgenrunden, in denen Mitarbeiter Abweichungen zeitnah im gemischten Team am runden Tisch auswerten und diese zeitnah abarbeiten.

Ohne eine inhaltliche Orientierung würde die notwendige Selbstbeobachtung folglich blind bleiben. Wir brauchten für den Prozess ein inhaltliches Referenzmodell, das als eine Art »Sehhilfe« Mitarbeiter und Führungskräfte dabei unterstützte, die eingespielten beobachtbaren kollektiven Verhaltensmuster genauer zu differenzieren und zu bewerten.

5-Stufenmodell als gemeinsames Referenzmodell

Um die notwendige inhaltliche Orientierung für die Selbstbeobachtung zu entwickeln und eine genauere Differenzierung in das bisher noch recht unkonkrete Anliegen eines »grundlegenden Musterwechsels« oder einer »anderen Sicherheitskultur« zu ermöglichen, nutzten wir das 5-Stufenmodell der Sicherheitskultur (vgl. Gebauer 2017, Hudson 2007), das im Prozess als gemeinsamer normativer Qualitätsmaßstab dienen sollte.

5 kollektive Grundmuster in der Sicherheitsarbeit

Das Modell besteht aus 5 Stufen, wobei jede Stufe ein typisches kollektives Verhaltensmuster im Umgang mit Sicherheit beschreibt. Die Stufen gehen von 1 (»gleichgültig«) über 2 (»reaktiv«) und 3 (»kalkulativ«) bis hin zu 4 (»proaktiv«) und 5 (»wertschöpfend«). Mit Hilfe der fünf Grundmuster war es nun möglich, die verschiedenen Beispiele differenzierter einzuordnen und zu bewerten.

Das Stufenmodell wurde als Reifemodell erstmals von Shell verwendet und von uns zur Selbstbeobachtung kollektiver Verhaltensmuster weiterent-

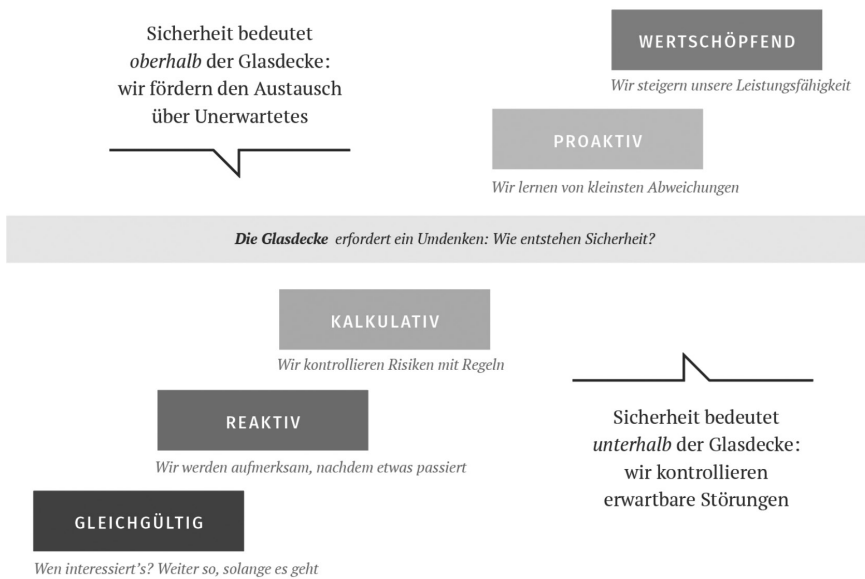


Abbildung 2: Das 5 Stufenmodell (Gebauer, 2017, in Anlehnung an Hudson 2007).

wickelt (vgl. dazu Gebauer 2017). Es wird heute in unserer Version von der Deutschen Unfallversicherung für die Kulturbearbeitung empfohlen (vgl. Miels et.al., 2018) und von etlichen Großkonzernen verwendet. Anders als im Ursprungskonzept vorgesehen, ebd. das Stufenmodell nicht als klassisches Reifemodell, bei dem eine Stufe logisch in die nächste übergeht und immer ein wenig besser ist. Vielmehr betrachten wir jede einzelne Stufe als Grundmuster mit seiner eigenen Systemlogik. So geht es auch nicht darum, die Stufe zu bestimmen, auf der eine Organisation sich befindet. Vielmehr gehen wir davon aus, dass die verschiedenen Muster in der Organisation koexistieren.

Die Glasdecke: Weniger von, mehr von ...

Zwischen Stufe 3 und 4 ist eine unsichtbare Barriere markiert (»die Glasdecke«), die den notwendigen Prämissenwechsel von einer Logik I hin zu einer Logik II darstellt. Die Stufen 1 bis 3 beschreiben noch Varianten der klassisch-mechanistischen Sicherheitslogik.

Diese zielt vor allem darauf, erwartbare Störungen durch Barrieren zu kontrollieren. Dahingegen basieren die Verhaltensmuster auf den Stufen 4 und 5 auf der Annahme, dass Sicherheit unter komplexen Bedingungen die Fähigkeit erfordert, aus unerwarteten Situationen im Moment Sinn zu machen und dafür braucht es entsprechende Kommunika-

tionsrituale zum Aufspüren und Auswerten von Abweichungen.

Mit dem Bild der Glasdecke ist es auf einfache Art und Weise möglich, wichtige Leitdifferenzen zu beschreiben: Was macht den Unterschied zwischen heute (Logik I) und morgen (Logik II)? Als theoretische Grundlage für die Gegenüberstellung der zwei Logiken in der Sicherheitsarbeit und die Differenzierung von Stufen 4 und 5 dienten uns die bereits erwähnten Forschungserkenntnisse aus der Hochzuverlässigkeits- und Resilience Engineering-Forschung (vgl. Weick und Sutcliffe 2007, Hollnagel, 2014).

Formulieren einer Veränderungsstrategie

Das Stufenmodell samt der Glasdecke dient Führungskräften und Mitarbeitern fortan im Prozess als gemeinsamer Qualitätsmaßstab und »Brille« zur Beobachtung und Bewertung der eigenen kollektiven Muster. Gerade zu Beginn des Prozesses bot das Stufenmodell für alle Beteiligten eine wichtige Orientie-

	Weniger von... Logik I	GLAS- DECKE	Mehr von... Logik II
Sicherheit ist...	Schutz des Normalen		Einstellen auf Bedingungen im Fluss
Abweichungen/ Variabilität...	ungewünschte Störungen		Fenster zum System
Mensch als...	Problem („human failure“)		als Ressource für den Umgang mit Unerwartetem („human resource“)
Erhöhen der Achtsamkeit...	zwischen den Ohren		zwischen den Köpfen
Fördern von Verantwortung...	zurückschauend		vorwärtsgewandt
Prüfen...	Misstrauen und Kontrolle		Vertrauen und respektvolle Beziehungen
Führung durch...	Ansagen		erkundendes Fragen
Kennzahlen...	Ergebniskennzahlen („lagging indicators“)		organisationale Fitness („leading indicators“)

Abbildung 3: Die Glasdecke – Logik I und II im Vergleich

rung. So formulierte das Führungsteam auf der Basis des Stufenmodells eine Veränderungsstrategie für den Prozess und kommunizierte ihn an die Mannschaft.

- ▶ Wir bauen Verhaltensmuster auf Stufe 1 und 2 konsequent ab!
- ▶ Wir pflegen eine solide Stufe 3, aber wir prüfen kritisch ein riskantes »Mehr desselben«!
- ▶ Wir intensivieren Verhaltensmuster auf Stufe 4 und 5, indem wir gute Erfahrungen teilen und ausbauen!

Mit Hilfe des Stufenmodells war es nun möglich, implizit eingespielte Muster explizit zu machen und zu bewerten. Mitarbeiter konnten zum Beispiel die eingangs beschriebenen impliziten Muster des Feuerlöschens nun auf den unteren Stufen 1 und 2 verorten und überlegen, wie solche Verhaltensmuster reduziert werden konnten. Die Stufen-systematik hilft auch, typische regelorientierte Bewältigungsformen auf einer Stufe 3 auf ihre Brauchbarkeit hin zu überprüfen. Gleichsam schärft das Stufenmodell den Blick für Muster auf den Stufen 4 und 5 wie zum Beispiel das Lernen von Abweichungen am runden

Tisch. Außerdem kann diskutiert werden, wie diese zukunftsfähigen Muster weiter ausgebaut werden können.

Kulturdialoge zur regelmäßigen Musterbeobachtung

Mit den Leitdifferenzen und dem Stufenmodell waren die Grundlagen für die gemeinsame Selbstbeobachtung der eingespielten Muster geschaffen. Nun ging es darum, einen Prozess zu etablieren, um die eigenen kollektiven Muster wiederkehrend und langfristig auch ohne externe Unterstützung zu beobachten und schrittweise weiterzuentwickeln.

Dafür nutzten wir ein weiteres Instrument zur Selbstbeobachtung: die Kulturdialoge.

Die Idee dieser Methode ist, dass Mitarbeiter und Führungskräfte ihre kulturellen Muster zu einem ausgewählten Thema unter die Lupe nehmen. Die dialogische Selbstbeobachtung findet in gemischten Teams statt, die sich aus 7 Handlungsfeldern mit insgesamt 21 Themen ihre Schwerpunkte wählen. Es geht zum Beispiel um die Frage, wie Füh-

rungskräfte über Sicherheit kommunizieren, wie von Abweichungen gelernt wird, wie Fehler zugeschrieben werden oder wie Sicherheitsleistungen Wertschätzung erfahren. Die Diskussionen werden durch ein Kartensystem mit konkreten Verhaltensbeschreibungen für jedes der 21 Themen unterstützt, pro Stufe und Thema gibt es eine Verhaltensbeschreibung. Die Beschreibungen bilden den Ausgangspunkt für die Diskussion eigener Beispiele: Was erleben wir im Alltag? Wo auf dem Stufenmodell würden wir dieses Verhalten einstufen?

Die gesammelten Beispiele bilden dann den Ausgangspunkt für konkrete Veränderungsmaßnahmen entlang der Veränderungsstrategie: Was müssen wir tun, um Verhaltensmuster auf einer Stufe 1 und 2 abzubauen? Wie fördern wir eine solide Stufe 3? Wie bauen wir Verhaltensmuster auf Stufe 4 und 5 weiter aus?

Ziel der Kulturdialoge war kein einmaliges, akurates oder gar objektives Assessment. Vielmehr sollte die für Kulturentwicklung notwendige Kompetenz der Selbstbeobachtung unter Mitarbeitern und Führungskräften und die dafür notwendige Differenzierung in der Beobachtung sowie der offene Austausch gestützt entwickelt werden, in dem auch widersprüchliche Erfahrungen nebeneinander stehen bleiben durften. Dies schaffte die Grundlage für den langfristigen Veränderungsprozess.

Glaubwürdigkeit im Führungsteam: Wie machen wir einen sichtbaren Unterschied?

Die Kulturdialoge brachten schnell einige kritische Brennpunkthemen auf den Tisch. Diese Ergebnisse dienten dem Führungsteam, auch die eigene Rolle im Spiel zu reflektieren. Wir nutzten dafür die bereits oben eingeführte Unterscheidung von 2 wesentlichen



Abbildung 4: Kultur-Dialoge – 7 Handlungsfelder mit 21 Themen zur Auswahl

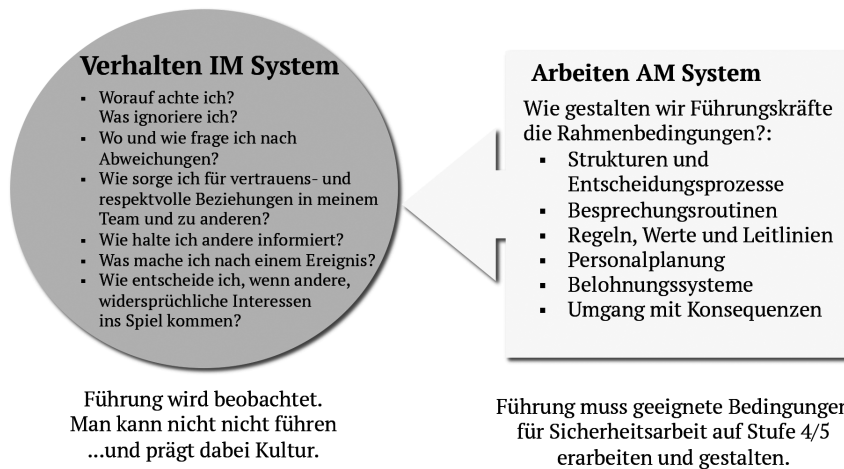


Abbildung 5: Arbeiten im und am System

Hebeln, wie Führung Kultur beeinflussen kann: Das Verhalten im System und den Entscheidungen am System (siehe Abbildung 4). Wenn wir in diesen Themen besser, d. h. uns in Richtung Stufe 4 und 5 entwickeln wollen: Welches Verhalten im und welche Entscheidungen am System müssen unsere Mitarbeiter dann bei uns beobachten?

All dies führte zu gemeinsam formulierten Vereinbarungen, deren Umsetzung und Verbindlichkeit in regelmäßigen Reflexionsschleifen im Führungsteam überprüft wurden.

Ein heiß diskutiertes Thema war die Frage, wie Führung mit dem Interessenskonflikt Sicherheit und Profitabilität angemessen umgehen konnte: Wenn wir den Kulturwandel glaubwürdig vor unseren Mitarbeitern vertreten wollen, müssen wir als Führungsteam an dieser Stelle berechenbar werden: Was sind kritische Schlüsselsituationen, in denen unsere Mitarbeiter uns alle genau beobachten werden, wie wir zwischen Sicherheit und Geschäft entscheiden? Und wie geben wir unseren Mitarbeitern Rückendeckung, wenn sie in ihren eigenen Entscheidungen der Sicherheit den Vorrang geben, auch wenn im Nachhinein nicht eindeutig ist, ob die Entscheidung notwendig war. Auf was können wir uns alle verpflichten?

Verbessern der Qualität des Lernens von Fehlern und Abweichungen

Ein Brennpunkthema für die Entwicklung einer lernfähigen Sicherheitskultur ist das Lernen aus Fehlern und Abweichungen. Interessant war, dass alle Beteiligten einen offenen, lernbereiten Umgang mit Fehlern wünschten. Aber es gab unterschiedliche Problembeschreibungen: Viele Führungskräfte berichteten glaubhaft von Ihren Bemühungen, nach Fehlern und Ereignissen viel Aufwand zu betreiben, gemeinsam

in Ereignisuntersuchungen zu lernen, um auf dieser Basis faire Entscheidungen über persönliche Verantwortung, Konsequenz und Haftung zu treffen. Doch von den Mitarbeitern kamen andere Signale. Sie berichteten von Erlebnissen, in denen die Schuldigen bereits vor der Ereignisuntersuchung feststanden oder Konsequenzen willkürlich getroffen wurden: Wenn das so bleibt – so gaben sie zu bedenken –, wird sich auch an der Kultur wenig ändern.

Es wurde klar, dass es weniger darum ging, die Belegschaft von den Vorzügen des Lernens aus Fehlern zu überzeugen. Vielmehr hatten wir den Eindruck, dass es noch keine gemeinsame Vorstellung und kein Zutrauen gab, wie das aussehen und gelingen konnte. Das Führungsteam entschied sich deshalb für die Durchführung von Musteranalysen, um alternative, kollektive Erfahrungen im Umgang mit Fehlern zu ermöglichen (vgl. Gebauer 2016). In einer Musteranalyse untersuchen hierarchie- und fachübergreifend gemischte Interviewteams unerwartete Ereignisse am Ort des Geschehens, indem sie die am Ereignis Beteiligten wertschätzend interviewen: Was war der Plan? Wann haben Sie etwas Überraschendes wahrgenommen? Wie haben

Weniger von...	Mehr von...
„Ich sage Euch, was richtig ist“	„Was denkt Ihr? Und warum?“
Nach Fehlern Fokus auf die Person: „Wer war es?“	„Warum hat das Verhalten in der Situation Sinn gemacht?“
Achtsamkeitsapelle: „Leute, passt besser auf“	Etablieren von Dialog-Ritualen: „Was ist heute anders?“
Fokus auf Spätindikatoren: „Wo stehen wir mit unserer Ergebnisrate?“	Fokus auf „Fitness“: „Was besorgt uns zur Zeit? Wo erleben wir häufig Unklarheiten?“
Reinen Statements, z.B.: „Safety first“ (...außer es muss schnell gehen)	Bearbeiten von Spannungsfeldern: „Wie leben wir „Safety first“ wenn es schnell gehen muss?“

Abbildung 6: Beispiele für Vereinbarungen IM System

Sie sich das erklärt? Wer hat mit wem gesprochen? Welche Prozesse und Instrumente haben Sie wie benutzt? Usw.

Dabei werden nicht nur die unmittelbaren Beteiligten befragt, sondern auch Perspektiven wie der Einkauf, das obere Management oder Zulieferer, die in ihren Entscheidungen eher indirekt Einfluss auf das Geschehen haben. Musteranalysen sind keine klassischen Root-Cause-Analysen, um scheinbar eindeutige Ursachen für ein Ereignis zu ergründen (hier waren die Beteiligten bereits versiert). Vielmehr geht es in den Musteranalysen darum, etwas über die eingespielten Muster im Umgang mit Komplexität und Risiko zu lernen. Die Teilnehmenden erfahren entlang von sehr konkreten Fällen, wie sie gemeinsam Abweichungen und Fehler als »Fenster zum System« nutzen können. Die neuen Erfahrungen wurden von den Beteiligten ausgewertet: Wie können wir diese in den normalen Alltag einbauen? So wurde zum einen entschieden, die bisherigen Ereignisuntersuchungen weiterzuentwickeln und das dafür notwendige Moderatoren-How aufzubauen. Die neuen Erfahrungen führten zum anderen aber auch zu einem intensiven Nachdenkprozess im Führungskreis, wie ein als fair erlebter Umgang mit Konsequenzen aussehen kann. Die vielfältige Bandbreite an möglichen Erklärungen zu den untersuchten Fällen hatte vor Augen geführt, dass es keine eindeutige Ursachenanalyse und deshalb auch keine gerechte Entscheidung nach Fehlern geben konnte. Es wurde deutlich, dass es mehr um die Gestaltung eines Prozesses für die Zuschreibung von Fehlern geht, der für alle nachvollziehbar sein musste und der eine ausgewogene und berechenbare Balance zwischen Zuschreibungen auf systemische Bedingungen und persönliche Verantwortung sicherstellte. So formulierte das Führungsteam gemeinsame Leitlinien im Umgang mit Fehlern, die im Folgeprozess in regel-

mäßigen Abständen auf Einhaltung und Brauchbarkeit überprüft wurden.

Weitere Elemente zur Prozessgestaltung

Neben den geschilderten Aktivitäten gab es eine Reihe weiterer Prozesselemente, die hier nur angedeutet werden.

Regelmäßige Reflexionsschleifen mit den Führungsteams

Um den Prozessverlauf und die alternativen Erfahrungen gemeinsam auszuwerten, fanden in regelmäßigen Abständen Bilanzierungstreffen im oberen Führungsteam statt (ca. viermal im Jahr): Welche (wenn auch kleinen) Unterschiede nehmen wir wahr? Mit welchem Effekt? Wie können wir positive Effekte verstärken und negativen Entwicklungen begegnen?

Lernprozess für betriebliche Führungskräfte

Neben dem oberen Führungsteam wurden auch die mittleren Führungskräfte intensiv in den Prozess miteinbezogen. So wurde ein 6-monatiger Lernprozess für die betrieblichen Führungsteams durchgeführt. Ziel dieses Prozesses war es, das Zielbild bzw. Stufenmodell für sich zu übersetzen und eigene Arbeitsthemen mit Hilfe der Kulturdialoge zu identifizieren und in selbstorganisierten Lernteams umzusetzen.

Entwicklung der Sicherheitsexperten hin zu Multiplikatoren und Prozessbegleitern

Eine weitere wichtige Personengruppe im Prozess waren die Sicherheitsexperten. Sie wurden in den Prozess miteinbezogen und ihre Rolle von Fachexperten hin zum

Prozessbegleiter schrittweise weiterentwickelt. In dieser Rolle waren sie eine wichtige Ressource, um den kontinuierlichen Veränderungsprozess langfristig intern zu stabilisieren. Es wurde ein regelmäßiges Beobachtungsritual etabliert, in dem sich die Beteiligten betriebsübergreifend über ihre Beobachtungen zur Kulturentwicklung und zu möglichen Verbesserungen austauschen konnten.

Erfahrungen

Kulturentwicklungsprozesse sind zähe Prozesse und erfordern viel Geduld. Dies zeigte sich auch im skizzierten Fall, den wir seit mehr als 4 Jahren begleiten. Gerade in der Anfangszeit stand die Entwicklung des Führungsteams sowie eines gemeinsamen inhaltlichen Zielbildes auf der Basis des 5-Stufenmodells im Vordergrund. Eine wesentliche Voraussetzung für das Gelingen des Prozesses war, dass die Teammitglieder bereit waren, sich zugunsten gemeinsamer übergreifender Ziele auch die Individualinteressen des »eigenen Silos« zurückzustellen. Gerade zu Beginn des Prozesses wurden viele Ambivalenzen sichtbar, die offen bearbeitet werden mussten. Darüber hinaus war es entscheidend, alle Beteiligten darauf vorzubereiten, dass der Prozess keine schnellen Ergebnisse erzielen würde: Wie schaffen wir es, die Aufmerksamkeit und Energie für den Veränderungsprozess langfristig aufrechtzuerhalten? Dazu gehörte auch, etablierte Muster im Umgang und Aussitzen von Initiativen zu reflektieren: Wie können wir dieses Mal einen Unterschied machen? So entschied sich das Führungsteam gleich zu Beginn, dass die Intervention keinen projekthaften Charakter haben sollte, sondern als Veränderungsprozess ohne definiertes Ende.

Trotzdem brauchten die zunächst ausbleibenden Ergebnisse Friktionen. Der Veränderungsprozess kostete wertvolle

Energie und Zeit und die Früchte der harten Arbeit waren zunächst eher »weicher« Natur, ohne sichtbaren Effekt auf die Kennzahlen. All das wurde auch kritisch vom Rest der Organisation betrachtet und nährte den Zweifel: Hatte man den falschen Ansatz oder die falschen Berater gewählt? Die nach 1,5 Jahren sichtbaren Verbesserungen auf der Ergebnisseite gaben dem Kulturentwicklungsprozess neuen Auftrieb. Auch heute noch führt die Einheit den kontinuierlichen Selbstlernprozess weiter. Wichtige Elemente wie zum Beispiel ritualisierte Treffen für Multiplikatoren und die regelmäßigen Reflexionsschleifen im Führungsteam werden regelmäßig durchgeführt und konnten auch Personalwechsel in der Abteilungsleitung und den Fachfunktionen sowie temporäre Kostensparprogramme überstehen.

Die sichtbaren Verbesserungen führten auch dazu, dass der Rest der Großorganisation auf das Vorgehen aufmerksam wurde und wichtige Prozesselemente wie das Stufenmodell als verbindliche gemeinsame Referenz für die Restorganisation adaptierte. So entstand ein Blueprint für eine Prozessarchitektur, die auf den skizzierten theoriegeleiteten Überlegungen basiert. Damit hat sich ein interner Prozessbegleiter und Trainerpool zur Begleitung der Veränderungsprozesse etabliert und entwickelt.

Die Verschiebung des Prozesses von einem zunächst dezentralen, evolutionären Prozess hin zu einer zentralen Initiative wird natürlich mit neuen Herausforderungen begleitet. Während sich die dezentrale Abteilung für den Prozess selbst entschieden und ihn in hohem Maße mitgestaltet hatte, wird der von der Zentrale vorgeschlagene Ansatz nun eher misstrauisch beäugt: Einigen Einheiten erscheint er als Eingriff in das eigene Königreich und sie deuten ihn als Konkurrenz zu anderen bisherigen Ansätzen (»Das machen wir schon ...«, »Warum brauchen wir etwas Neues?«).

How to create cultural transformation – How to foster a fundamental change

Abstract Today, many companies are committed to cultural change – an adaptive, agile, resilient culture promises the necessary fitness for the digital, »next« society. But many culture change processes fail or mutate into short-lived initiatives with little effects. But there are also other encouraging examples. For example, a department in a chemical company decided on a change process to develop a self-learning, resilient safety culture. The aim of the change process was to significantly reduce safety-critical events such as reportable accidents or product spills. But like most cultural transformations, also this process initially did not produce rapid results. In the first year, the safety records did not improve at all. The crew recognized only small initial behavior changes. It took another 6 months until measurable improvements of measurable safety records followed that were sustained over years. Together with the management team, we analysed the key drivers that made the change process effective. In the following, we explain some of these aspects.

Keywords cultural development, safety culture, agility, learning ability, high reliability organizing, resilience engineering, culture dialogues, staff rides, change processes

Literatur

- Gebauer, A. (2017): Kollektive Achtsamkeit organisieren – Strategien und Werkzeuge für eine proaktive Risikokultur. Schaeffer-Poeschel.
- Gebauer, A. (2016): Musteranalyse Staff Ride — Wie fit sind wir im Umgang mit Komplexität und Risiko? In: Zeitschrift für Organisationsentwicklung 4/2016).
- Hollnagel, Erik (2014): Safety-I and Safety-II. The Past and Future of Safety Management. Ashgate.
- Kühl, Stefan (2016): Leitbilder erarbeiten. Eine kurze organisationstheoretisch informierte Handreichung. Springer: Heidelberg.

- Kuppler, T. (2014): Culture Fundamentals – 9 Important Insights from Edgar Schein, www.humansynergistics.com/blog/culture-university/details/culture-university/2014/03/03/culture-fundamentals---9-important-insights-from-edgar-schein
- Mields, J., Cosmar, M., Gebauer, A. (2018): Der Weg zur Kultur der Prävention. In: Der Sicherheitsingenieur.
- Luhmann, N. (2000): Organisation und Entscheidung, Westdeutscher Verlag, Opladen.
- Robertson, William G. (1987): The Staff Ride. Washington, DC: United States Army Center of Military History.
- Schein, Edgar H. (1995): Unternehmenskultur: Ein Handbuch für Führungskräfte, Campus, Frankfurt.
- Weick, Karl E./Sutcliffe, Kathleen M. (2001): Managing the Unexpected. Assuring High Performance in an Age of Complexity. Jossey-Bass: San Francisco, CA. ■

Die Autorin



Dr. Annette Gebauer
INTERVENTIONS FOR CORPORATE LEARNING (ICL) GmbH
Choriner Straße 58
10435 Berlin
www.icl-net.de

Dr. Annette Gebauer ist systemische Organisationsberaterin und Inhaberin der Beratung Interventions for Corporate Learning (ICL) mit Sitz in Berlin. Ihre Arbeit fußt auf dem von Karl E. Weick und Kathleen Sutcliffe begründeten Management-Ansatz des High Reliability Organizing (HRO), den sie für die praktische Umsetzung in Management und Beratung konkretisiert hat. Gebauer unterstützt zahlreiche internationale Unternehmen in Veränderungsprozessen zur nachhaltigen Kulturentwicklung sowie zur Steigerung der organisationalen Lern- und Leistungsfähigkeit.