

Safety-Culture-Self-Assessment (SCSA)

Die Methode des Safety-Culture-Self-Assessment (SCSA) ist ein wichtiges Mittel zur Bewertung der Sicherheitsperformance. Es will Beschäftigte dabei unterstützen, sich über das eigene Verhalten bewusst zu werden und sicher zu arbeiten. Ziel ist die Entwicklung einer sicherheitsförderlichen Unternehmenskultur, die wiederum einen Einfluss auf das Verhalten nimmt.

Dieser Prozess startet mit einer Selbst-Reflexion, für die unsere Methodik eine wesentliche Rolle spielt. Sie hilft ein Bild der Kultur zu skizzieren, Qualitäten zu erkennen und Möglichkeiten zu identifizieren. Hierfür sollen sich Führungskräfte und Mitarbeitende auf allen Ebenen darüber bewusstwerden, wie sie Sicherheit in die Tat umsetzen und leben. Wir sind stolz darauf, ein Instrument entwickelt zu haben, das in Unternehmen auch international Anwendung findet.

1 Sicherheit und Kultur bewerten

Das Safety-Culture-Self-Assessment unterstützt Führungskräfte und Mitarbeitende dabei, auf eine sicherheitsförderliche Unternehmenskultur Einfluss zu nehmen. Die Methode ist Teil eines generativen Ansatzes. Sicherheit wird als die professionelle Kompetenz verstanden, gefährliche Anlagen und Maschinen sicher und zuverlässig zu betreiben. Um kompetent zu agieren, müssen Beschäftigte wissen, wie sie Sicherheit täglich immer wieder neu lebendig gestalten können. Dabei geht es um die Stärkung der Widerstandskraft der Organisation (Resilienz) und um die Frage, wie die mit der Produktion einhergehenden Risiken von und für die arbeitenden Menschen zuverlässig beherrschbar bleiben (Weick & Sutcliffe 2003).

Die Entwicklung einer sicherheitsförderlichen Kultur startet mit einem Nachdenken. Was Kultur ist, ist jedoch nicht einfach zu begreifen. Wir haben daher ein Moderationsverfahren entwickelt, mit dessen Hilfe Betroffene die Sicherheitskultur ihres Standortes evaluieren und verstehen können. Die Methode hilft, sich auf der Grundlage eines gemeinsamen Austausches ein Bild der „Kultur“ zu machen und Ansatzpunkte für deren Entwicklung zu finden.

Eine regelmäßige Bewertung mithilfe des SCSA findet auf unterschiedlichen Ebenen eines Standortes wenigstens einmal im Jahr statt. Dabei wird die Evaluierung parallel von verschiedenen Teams in Workshops vorgenommen. Die Ergebnisse werden zusammengeführt und dienen als Grundlage für weitere Gespräche. Sechs Handlungsfelder geben eine inhaltliche Orientierung für die Beurteilung. Als Parameter dient ein Reifegradmodell. In der Diskus-

sion werden Themen abgeleitet, die auf dem Hintergrund unterschiedlicher Entwicklungsstufen gespiegelt und erneut diskutiert werden. Typische „Kultur“-Fragen werden hier besprochen, wie bspw.: Wie erreichen wir, dass wir „Sicherheit“ Vorrang geben? Wie konsequent halten wir Regeln ein? Wie schaffen wir eine offene Atmosphäre, in der wir über Ursachen von Ereignissen ohne Angst sprechen können? Wie entwickeln wir eine gelungene Fehlerkultur? Wichtig: Die Themen werden nicht nur besprochen, sondern es kommt zu verbindlichen persönlichen Vereinbarungen. Schließlich führt die Vorgehensweise dazu, dass Führungskräfte Kultur- und Verhaltensthemen eigenständig bearbeiten und Lösungen gemeinsam mit Mitarbeitenden besprechen und umsetzen.

2 Der theoretische Hintergrund

Warum haben wir uns bewusst für eine kommunikative Methode entschieden? Unternehmenskultur ist nicht leicht (be-)greifbar. Es gibt keine objektive Kultur, auch wenn wir im Alltag anderer Meinung sind. Unsere Einschätzung der Kultur bleibt in der Regel subjektiv. Sie ist nur im Austausch mit anderen - intersubjektiv – verstehbar und kann nur aus dem Blickwinkel unterschiedlicher Betroffener kommunikativ beschrieben werden. Kultur kann daher als „ein Muster gemeinsamer Grundannahmen, worüber in Arbeitsbeziehungen kommuniziert wird“ (Büttner et.al. 1999) definiert werden. Oder als „...Ergebnis eines komplexen Lernprozesses einer Gruppe, Organisation oder Gesellschaft...“ (Schein 2004).

Das Assessment will Mittel dieses Lernprozesses sein. Wir haben daher bei der Entwicklung unseres Instruments Wert daraufgelegt, dass es Betroffene unterstützt innezuhalten, um in einem Gesprächsprozess eine Anschauung der Kultur zu gewinnen. Das geschieht nicht abstrakt, sondern setzt an konkreten Themen aus der Praxis an und ermöglicht direktes Handeln.

Unser Ansatz ist geprägt durch die sokratische Philosophie der Mäeutik. Menschen sollen durch eine geeignete Methodik unterstützt werden, selbst Lösungen zu finden. Unser Anliegen als Berater ist es nicht, zu diagnostizieren und Lösungen aufzuzeigen. Wir sind überzeugt, dass unser Blick von außen theoretisch bleibt und den Betroffenen wenig nutzt. Uns geht es vielmehr um die Vermittlung eines Instruments, das Praktiker in die Lage versetzt, die „Dinge“ selbst in die Hand zu nehmen. Wir möchten anregen, Zusammenhänge zu erkennen, Lösungswege zu finden und selbst aktiv zu werden.

Das SCSA weist daher interaktive Analyse-, Steuerungs- und Interventionsmethoden auf. Diagnose und Intervention stehen nicht getrennt voneinander, sondern werden in einem gemeinsamen kommunikativen und dynamischen Prozess vorangetrieben. Daraus folgt zwangsläufig, dass wir keine

fertige Analyse und kein Lösungsangebot vorgeben, sondern Betroffene befähigen, sich diese gemeinsam zu erarbeiten.

3 Methode, Vorgehensweise

Das Safety-Culture-Self-Assessment geschieht über Workshops auf unterschiedlichen betrieblichen Ebenen, die eine Chance zur Selbsteinschätzung und Handlungsfähigkeit bieten. Sowohl Führungs- als auch Produktionsteams beschäftigen sich mithilfe des SCSA mit dem Status und den Möglichkeiten der Sicherheitskultur.

Wie aber können wir ihre Qualität begreifbar werden lassen? Um dies zu ermöglichen, schlagen wir vor, sich über den Reifegrad des eigenen Handelns und Verhaltens mithilfe zweier Modelle bewusst zu werden. Das eine Modell beschreibt Handlungsfelder, das andere bezieht sich auf Reifegrade.

Sechs Handlungsfelder geben eine inhaltliche Orientierung für das Assessment und lassen für die Evaluation auf verschiedene Dimensionen schauen, wie Leadership, Werte, Integration, Lernen, Training und Team (Höfling 2010). Im Fokus steht, wie Führungskräfte ein Klima der Verantwortung, des Vertrauens und der Wertschätzung fördern oder wie sie Beschäftigte in die Aufgaben der Sicherheit integrieren. Vor allem geht es auch darum, wie sie sich als Vorgesetzte verstehen, wie sie das Lernen der Mitarbeitenden und der Organisation ermöglichen und in den Teams ein sicherheitsförderliches Klima entwickeln.

Als Parameter nutzt uns ein Reifegradmodell. Das Konzept der Safety Culture Ladder basiert auf dem Modell von Parker, Lawrie und Hudson (2006). Es fußt auf fünf Kulturniveaus, die den Reifegrad eines Unternehmens widerspiegeln. Im Rahmen einer Selbstbewertung lassen sich die jeweiligen Qualitäten selbst ermitteln. Je höher das Sicherheitsbewusstsein in einer Organisation desto höher ist die zugewiesene Stufe auf einer „Leiter“. Die Stufen unterscheiden ein reaktives (extrinsisch), kalkulatives (systemorientiert, extrinsisch), proaktives (präventiv, intrinsisch) und generatives (professionell, intrinsisch) Kulturniveau.

Bei dem SCSA handelt es sich um einen moderativen Algorithmus, der Schritt für Schritt zur gemeinsamen Evaluierung der Kultur führt. In einem ersten Schritt wird eine Bewertung auf dem Hintergrund der Handlungsfelder vorgenommen. Dies geschieht in unterschiedlichen Teams. In der Regel in einem Führungsteam, dessen Ergebnis kontrastiert wird durch die Bewertung eines Mitarbeiterteams. Die Ergebnisse werden auf dem Hintergrund eines Webdiagramms abgebildet. Dort, wo sich Unterschiede zeigen, gibt es Handlungsbedarf, der auf ein Handlungsfeld verweist, das im weiteren Verlauf des Gesprächs näher betrachtet wird.

In einem zweiten Schritt werden Erfahrungen zum ausgewählten Handlungsfeld gesammelt und Themen abgeleitet, die den Stufen der Kulturleiter

zugeordnet werden. Hieraus erwächst eine tiefgehende Diskussion. Über verschiedene Priorisierungsschritte fokussiert man immer weiter, so dass man sich am Schluss auf ein Thema einigt, das tiefer betrachtet wird. Zu diesem Thema sammelt man wiederum Erfahrungen. Wo sieht man hier die Qualitäten? Wo liegt man unter den eigenen Möglichkeiten? Und was wollen wir gemeinsam und jede(r) einzelne von uns unternehmen?

Die Diskussion zeigt strukturelle Veränderungen auf, die man zusammen auf der Grundlage eines Aktionsplans vereinbart. Sie führt jedoch auch zur Einsicht in Handlungen, die jede einzelne Person sofort im eigenen Verhalten verändern kann. Hierin liegt die Stärke: Nicht darauf zu warten bis das große Ganze sich verändert, sondern persönlich aktiv zu werden.

4 Fazit

Dieser Vortrag gibt Einsicht in unsere methodische Vorgehensweise eines Safety-Culture-Self-Assessments, die es Führungskräften und Teams gestattet, Aspekte der Sicherheitskultur zu bewerten und weiterzuentwickeln. Die vorgeschlagene Analyse- und Interventionsmethode weist einen interaktiven und partizipativen Charakter auf. Die Methode soll Führungskräfte befähigen, Mitarbeitende in die Entwicklung der Sicherheitskultur einzubinden, sie gemeinsam zu analysieren und zu verändern. Dies kann nur von den Betroffenen selbst und in einer kommunikativen Weise geschehen.

Literatur

Büttner, Fahlbruch, Wilpert (1999): Sicherheitskultur: Konzepte und Analysemethoden. Heidelberg: Asanger.

Höfling, W. (2010): Strategien zur Sicherheitskultur. In: Psychologie der Arbeitssicherheit. Heidelberg. Asanger.

Parker, D., Lawrie, M., & Hudson, P. (2006). A framework for understanding the development of organizational safety culture. *Safety Science*, 44(6), 551–562

Reason, J. (1997): Managing the Risks of Organizational Accidents. Ashgate.

Schein, E. (2004): Organizational Culture and Leadership. San Francisco, Jossey-Bass.

Watzlawick, P. (1978):. Wie wirklich ist die Wirklichkeit? München: Piper.

Weick, K. & Suttcliff, K. (2003): Das Unerwartete managen. Stuttgart: Klett Cotta.