



Tagung Rheinsberg **Erste Schritte zur Entwicklung der Sicherheitskultur – Erfahrungen aus der Praxis**

Dr. Annette Gebauer

Chemische Produktion (Abteilung mit 1000 Beschäftigten)

Herausforderungen in der Sicherheitsarbeit

„Wir tun viel für Sicherheit, teilweise zu viel. Das Prinzip mehr Regeln und Systeme greift nicht mehr. Wie schaffen wir einen Musterwechsel“

„Führungskräfte haben unterschiedliche Ideen, die Sicherheit zu verbessern“

„Viele unserer Ereignisse sind verhaltensbasiert. Bei menschlichem Versagen fühlen wir uns hilflos“

„Wir lernen reaktiv nach Ereignissen.“

„Wir haben schon viele Initiativen kommen und gehen sehen“

Ergebnisse und Erfolgsfaktoren des Kulturentwicklungsprozesses

„Harte“ Ergebnisse

Nach 1,5 Jahren intensiver
Arbeit an den
Verhaltensmustern:


Von 7 meldepflichtigen
Unfällen auf Null
(seit 3 Jahren)

Erfolgsfaktoren

1. **Gemeinsames Zielbild, wie sicheres Organisieren aussieht:**
Welche Verhaltensmuster wollen wir verstärken? Welche wollen wir abbauen?
2. **Glaubwürdigkeit im Führungsteam:**
vor allem Berechenbarkeit im Konflikt
Sicherheit vs. Profitabilität
3. **Verbessern der Qualität des Fehlerlernens:**
Leitlinie im Umgang mit Fehlern

1. **Zielbild entwickeln:**

*Welche eingespielten
Muster haben wir und wie
bewerten wir sie?*



Wie wird von
Beinahe-
Ereignissen,
kritischen
Situationen und
anderen
Abweichungen
gelernt?

„Wir sind wirklich gut im
Improvisieren/Feuerlöschen!“

Folge:

Es wird nichts gelernt, wie
solche Situationen vermieden
werden können.

Risikowahrnehmung nimmt
ab.

Wir dokumentieren alle
Störungen in unserem System.
Für die Bearbeitung sind die
Experten zuständig.

Folge:
Masse statt Klasse
Maßnahmen werden nicht
abgearbeitet
Mitarbeiter hören auf zu
melden.

Wir diskutieren Abweichungen
zeitnah im gemischten Team und
suchen nach Lösungen

Prinzip:

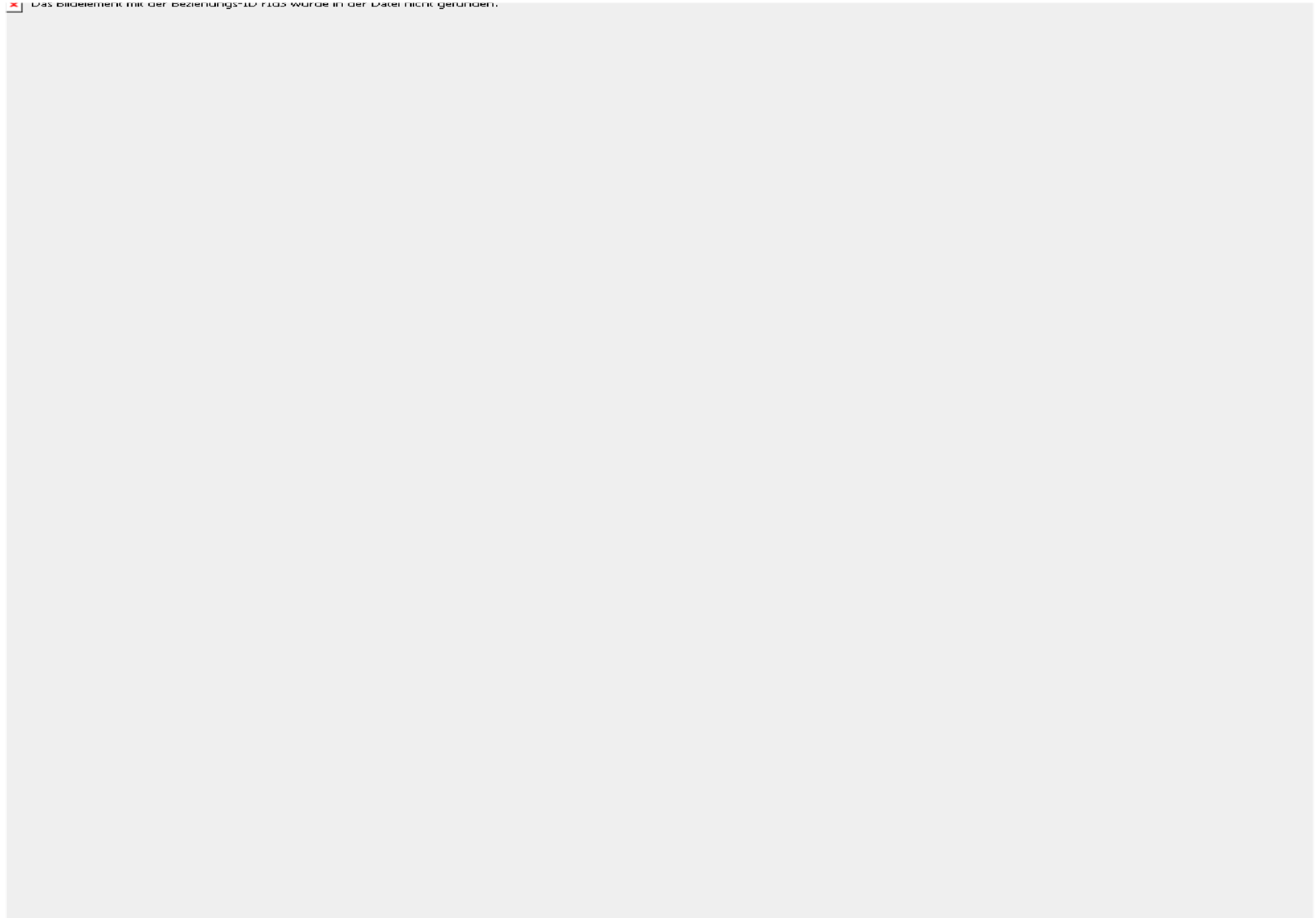
- Hohe Aufmerksamkeit
gegenüber Abweichungen im
Hier und Jetzt
- Nutzen vielfältiger
Perspektiven
- Schnelle Reaktionsfähigkeit
- Übergreifendes Lernen

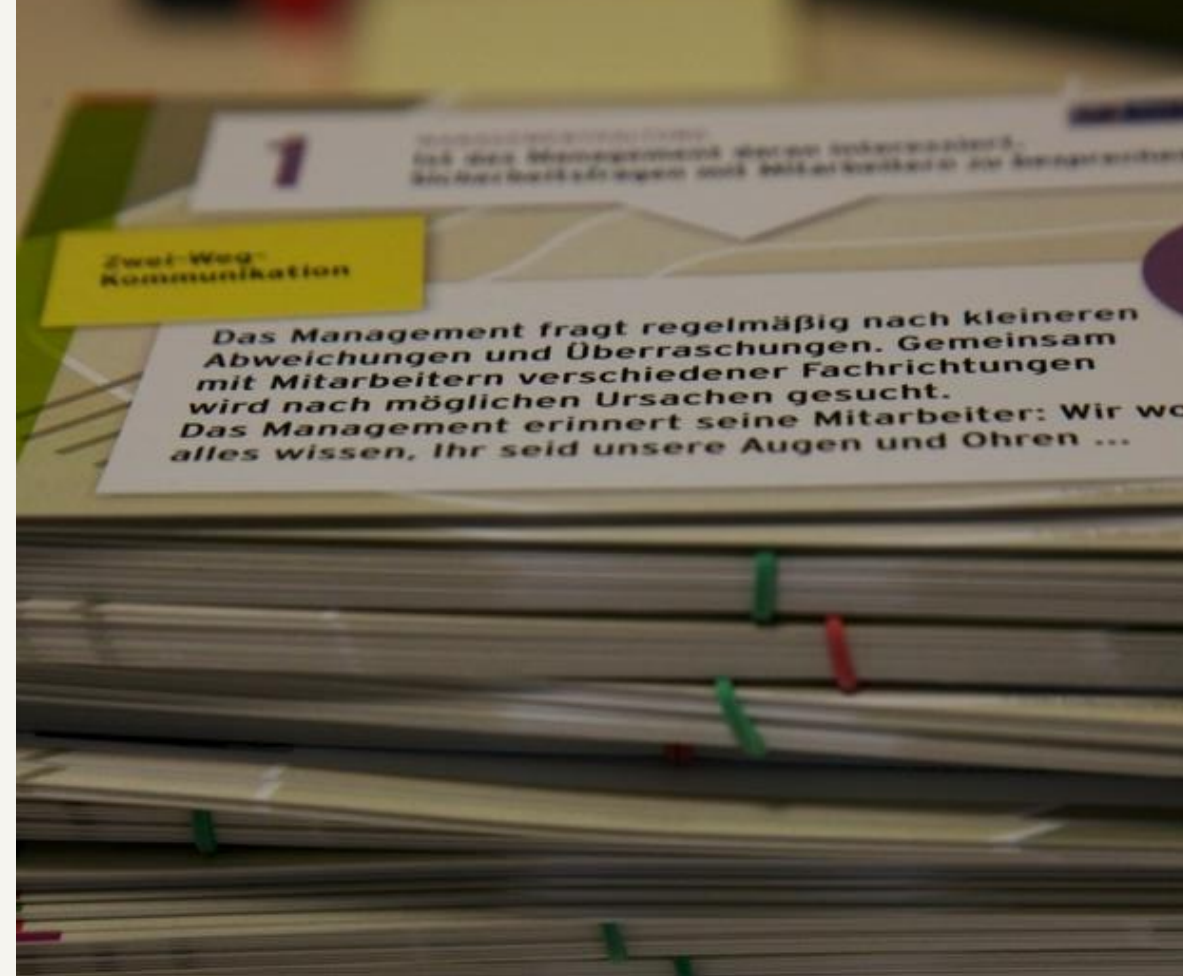
5 Stufenmodell als gemeinsame Brille

Gemeinsamer Qualitätsmaßstab im Alltag



 Das Bildelement mit der beziehungs-ID 1103 wurde in der Datei nicht gefunden.





Kultur-Dialoge:

- Konkrete Verhaltensbeschreibungen pro Stufe
- Diskussion eigener Beispiele in gemischten Teams
- Ableiten von Vereinbarungen

2

*Glaubwürdigkeit des
Führungsteams:*

*Wie werden wir in kritischen
Schlüsselsituationen sichtbar?*

Konkrete Vereinbarungen treffen

Wie werden wir als Team für unsere Mitarbeiter sichtbar? Wie prägen wir Kultur?



Empty space for notes or content.

Beispiele für Vereinbarungen für Führungsverhalten

Weniger von...

“Ich sage Euch, was richtig ist“

Nach Fehlern Fokus auf die Person:
„Wer war es?“

Achtsamkeitsapelle:
„Leute, passt besser auf“

Fokus auf Ereignisse:
„Wo stehen wir mit unserer
Ereignisrate?“

Reinen Statements:
„Safety first“
(...außer es muss schnell gehen)

Mehr von...

„Was denkt Ihr? Und warum“

„Warum hat das Verhalten
in der Situation Sinn gemacht“?

Etablieren von Dialog-Ritualen:
„Was war anderes/unklar?“

Fokus auf Fitness:
„Was besorgt uns? Wo sehen wir
Schwachstellen/Unklarheiten?“

Bearbeiten von Spannungsfeldern:
“Wie leben wir “Safety first” wenn es
schnell gehen muss?“

3

Qualität des Fehlerlernens:

Wie fangen wir an, es zu tun?

Filmausschnitt



MUSTERANALYSE "STAFF RIDE"

Wie nutzen wir unerwartete Ereignisse
als Fenster zum System?

Was bringt eine Musteranalyse?

Stimmen von Teilnehmern

- Wir haben gelernt, wie die **Tätigkeiten zusammenspielen** und Ereignisse sich Schritt für Schritt aufbauen
- Wir haben eine Idee, welche **Maßnahmen** wir ergreifen müssen, um die kollektive Achtsamkeit zu erhöhen (z.B. Gesprächsroutinen, unsere Instrumente, uns gegenseitig informiert halten...“)
- Wir haben angefangen, **im Alltag andere Fragen** zu stellen (z.B. „Wie hängt das, was ich tue, mit anderem zusammen? Was ist relevant für andere?“)
- Wir haben eine Idee, wie wir **unsere Ereignisanalysen** gestalten können, um mehr von Fehlern/Abweichungen zu lernen
- Gerade die Vorbereitung war lehrreich: Wie schaffen wir **Bedingungen für eine offene Atmosphäre?**

Was können Sie tun?

1. Zielbild entwickeln:

- Diskussion von eigenen Beispielen entlang des Stufenmodells: Wo ergibt sich Handlungsbedarf?
- Nutzen der kommittensch-Dialoge als Grundlage

2. Arbeit im Führungsteam:

- Erarbeitung eines gemeinsamen Zielbildes (Stufe 4&5)
- Diskussion: Was sind Schlüsselsituationen, in denen wir das gewünschte Verhalten bei unseren Mitarbeitern fördern?
- Wie verhalten wir uns in kritischen Entscheidungssituationen?

3. Anfangen, konstruktiv von Fehlern zu lernen:

- Gemeinsame Untersuchung eines Ereignisses oder Beinahe-Ereignisses
- Jeder für sich: Churchills Audit