

# Verhaltensprinzipien in Organisationen, denen die Öffentlichkeit vertraut

Die Stromproduktion in Nuklearanlagen, das Entsorgen von gesundheitsschädigenden Abfällen, das Einweisen von Flugzeugen in Luftstrassen, heikle chirurgische Eingriffe, lebensbedrohende Notfalleinsätze von Polizei, Feuerwehr und Sanität – das sind nur einige wenige Beispiele für Fälle, in denen wir in besonderem Mass auf Menschen vertrauen müssen. Sie alle arbeiten in Organisationen, die in sehr sensiblen Bereichen tätig sind. In solchen Organisationen führen selbst kleinste Fehler in der Verknüpfung mit anderen unerwarteten Ereignissen zu Katastrophen, die Menschenleben fordern können.

## Elvira Porrini

ist Inhaberin von X-Challenge Consulting in Zürich.

Über Jahre hinweg wurden die Ursachen solcher Katastrophen durch die Organisationsforschung untersucht und festgestellt, dass auf den ersten Blick unbedeutende Vorkommnisse durch die Verknüpfung unglücklicher Ereignisse zu fatalen Folgen führen können. Ebenso wurde aber festgestellt, dass es bei gewissen Organisationen bei eben solch unglücklichen Verknüpfungen zu weniger gravierenden Konsequenzen kam als erwartet. Solche Organisationen nennt man in der Fachwelt «High Reliability Organizations (HRO)». Ihre Zuverlässigkeit basiert auf spezifischem Verhalten der Mitarbeitenden.

Was tun solche Organisationen, dass sich die Mitarbeiterschaft von anderen unterscheidet? Welche Massnahmen führen dazu, dass man solchen Organisationen ganz offensichtlich mehr vertrauen kann als anderen? Im Folgenden seien ein paar Prinzipien konkret erläutert:

### Beobachtung von Abweichungen und Fehlern im täglichen Geschehen

HRO gehen von Anfang an davon aus, dass Fehler, Störungen, Abweichungen eintreten können, und richten ihr Augenmerk permanent auf das Unerwartete und Unerwünschte. Der ideale «Endzustand», der keine Aufmerksamkeit erfordert, wird als inexistent betrachtet. Im Prozess der laufenden Erarbeitung von Zuverlässigkeit wird immer damit gerechnet, dass Abweichungen auftreten können. Ihnen gilt die Aufmerksamkeit. Abweichungen und Fehler werden als Lernaufforderung behandelt. So wird sichergestellt, dass dasselbe nicht zweimal passiert und die Mitarbeitenden nicht nachlässig werden oder sich in Selbstzufriedenheit ergehen.

### Abneigung gegen vereinfachende Interpretationen

Diese Abweichungen vom «Normalen», also von der «Erwartung der Zuverlässigkeit» führen zu keinen vereinfachenden Interpretationen – ganz im Gegenteil: Jede und jeder widersteht der eigenen Versuchung, gegenteilige Ansichten zu unterdrücken, und lässt verschiedene Perspektiven zu. Kontroverse Standpunkte können bestehen bleiben, solange sie nicht die Kernwerte wie Sicherheit oder Zuverlässigkeit gefährden. Die Menschen sind fähig, mit umfassenden und komplexen Vorstellungen umzugehen, sie kennen ihr Denkgehäuse und sind bereit zu lernen. Unterschiedliche Denkmodelle sind bekannt, können befragt und hinterfragt werden. An den Schnittstellen können neue Einsichten und Weiterentwicklungen entstehen.

In den HRO stossen wir auf ein Klima des Vertrauens und auf Menschen mit Bewusstheit für den Moment. In Ausnahmesituationen stehen die Menschen füreinander ein. Vereinfachende Interpretationen werden abgelehnt. Den Sündenbock gibt es nicht.

### Sensibel gegenüber den einzelnen Arbeitsschritten und Beziehungen

Bestehende, routinemässig geführte Abläufe werden nicht als selbstverständlich betrachtet. Es braucht ein wachsames Auge für schwache Signale, weil daraus Fehler entstehen können. Aber nicht jedes schwache Signal wird als möglicher Fehler interpretiert. Nur werden überraschende Details ständig beobachtet und beachtet. Nichts wird als selbstverständlich hingegenommen; auf Abweichungen wird situationsbezogen reagiert. Solche Organisationen beschäftigen sich konsequent mit dem Unerwarteten. Sie haben eingesehen, dass das Unerwartete nicht plötzlich eintritt, sondern sich im Regelfall langsam ins System einschleicht.

Gefahr entsteht aus der Vernetzung von vielen nicht wahrgenommenen und/oder vereinfacht interpretierten Vorkommnissen. Wenn eine Organisation einmal angefangen hat, Risiken zu ignorieren, bemerkt sie die Gefahr nicht mehr rechtzeitig. Personalentwicklungsmassnahmen unterstützen die Mitarbeitenden – inklusive das Management – in der Bewusstheitsentwicklung für das ständig vorhandene Risiko.

### Verpflichtung zur Elastizität

Elastizität meint die Fähigkeit einer Organisation, gleichzeitig feste Routinen zu erbringen und improvisationsfähig zu bleiben. In Organisationen, die in sensiblen Bereichen tätig sind, können die Menschen jederzeit situationsbezogen handeln. Sie können sich im Umgang mit Unsicherheit und Nichtwissen üben und sind fähig, die Vernetzung und Verstärkung von Problemen im Auge zu behalten. Dieses Risiko wird bewusst wahrgenommen und nicht verleugnet. Die Menschen sind einerseits fähig, ihre Leistungen, auch Routinehandlungen, zuverlässig zu erbringen. Andererseits sind sie geübt in der Fähigkeit, intelligent zu improvisieren.

### Respekt unabhängig von formaler und informaler Hierarchie

In HRO werden die Mitarbeitenden unabhängig ihrer Stellung respektvoll behandelt. In Phasen des Routinebetriebs sind Entscheidungsbefugnisse klar geregelt und werden eingehalten. Ausserhalb der Routine wandert die Entscheidungsbefugnis dorthin, wo die grösste Expertise vorhanden ist. Dies ist nur in einem Klima des Vertrauens möglich und wenn genügend Ressourcen vorhanden sind, z. B. Menschen, die physisch anwesend sind. In einer Organisation, der man vertraut, ist es schlicht unvorstellbar, dass Zuständigkeiten in unterschiedlichen Phasen nicht klar sind oder Macht missbräuchlich angewendet wird.

Mitarbeitende einer HRO können diese fünf Verhaltensaspekte unterscheiden und integrieren. Die strukturellen Rahmenbedingungen entsprechen diesen Anforderungen. Neben dem selbstverständlichen Fachwissen setzt dies unter anderem eine vertiefte Kenntnis der eigenen Beobachtungs- und Reflexionsfähigkeit, der Verantwortlichkeit und des Vertrauens in sich und andere voraus. Organisationen, die in sensiblen Be-



High Reliability Organizations gehen von Anfang an davon aus, dass Fehler, Störungen, Abweichungen eintreten können, und richten ihr Augenmerk permanent auf das Unerwartete und Unerwünschte.

iStockphoto

reichen tätig sind, brauchen eine Führungsteams, die sich ernsthaft mit Menschen auseinandersetzen und selber lernbereit bleibt. Personalprozesse sind auf die Erreichung dieser Ziele ausgerichtet. ■

#### Literaturverzeichnis

- Brunsson, N. (2006). Mechanism of Hope: Maintaining the Dream of the Rational Organization. Malmö.
- Groth, T. (2006). Entscheiden im Zeitalter der Globalisierung – Achtsamkeit statt Fassadenbau (Hernsteiner, Hrsg.). Fachzeitschrift für Managemententwicklung.
- March, J. G. (Februar 1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, S. 71–87.
- Simon, F. B. (2004). Gemeinsam sind wir blöd. Heidelberg: Carl-Auer Verlag.
- Weick, K. (kein Datum). Drop your Tools: An Allegory for Organizational Studies. *Administrative Science Quarterly*, S. 301–313.
- Weick, K. E. & Sutcliffe, K. M. (2003). Das Unerwartete Managen. Stuttgart: Klett-Cotta.