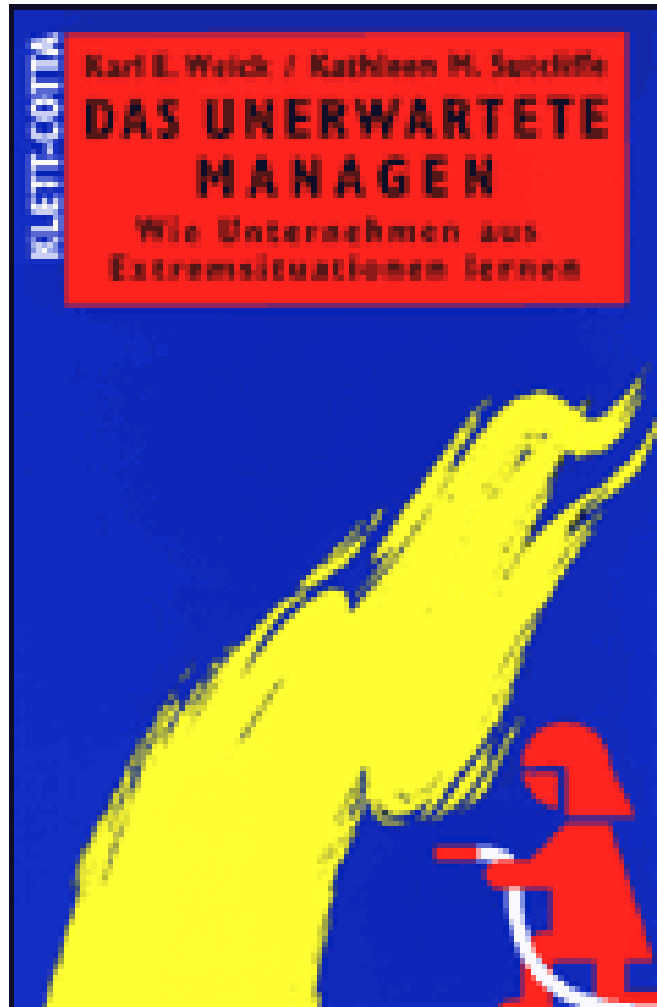


Das Unerwartete managen

Erkenntnisse moderner Organisationsforschung für den Arbeitsschutz



Was können wir

– als Hochschulen und wiss.
Einrichtungen –

von Organisationen lernen, die
immer mit Katastrophen rechnen
müssen?

Quelle: Karl E. Weick, Kathleen M. Sutcliffe: Das Unerwartete managen: Wie
Unternehmen aus Extremsituationen lernen. Stuttgart (Schäffer-Poeschel) 2. Aufl. 2003

Brand in einem Chemielabor der Universität Mainz 2010

Auslöser: korrodierte Steckerleiste

Laborbrand an der Humboldt-Universität Berlin 2007

Auslöser: Nutzung einer Heißluftpistole

Laborbrand an der Universität Bayreuth 2009

„Anfangs liefen alle Hilfsmaßnahmen unter großer Eile, weil bis zuletzt unklar blieb, welche Chemikalien brannten und noch in dem Labor vorhanden waren – die Einschätzung von Polizei und Feuerwehr lautete: Weitere Explosionsgefahr nicht auszuschließen“.

Reaktionen in den Hochschulen – Angebot von Lösungen

- ▶ **Formulierung von „Leitlinien“ für den Arbeits-, Gesundheits- und Umweltschutz (AGU) auf zentraler Hochschulebene**
- ▶ **Gestaltung einer sicherheits- und umweltgerechten Aufbauorganisation**
- ▶ **Entwicklung eines Dienstleistungskonzept für das interne (und externe) Fachpersonal**
- ▶ **Aufbau eines betrieblichen Informationsmanagements für den AGU**

Auszug: HIS 2002

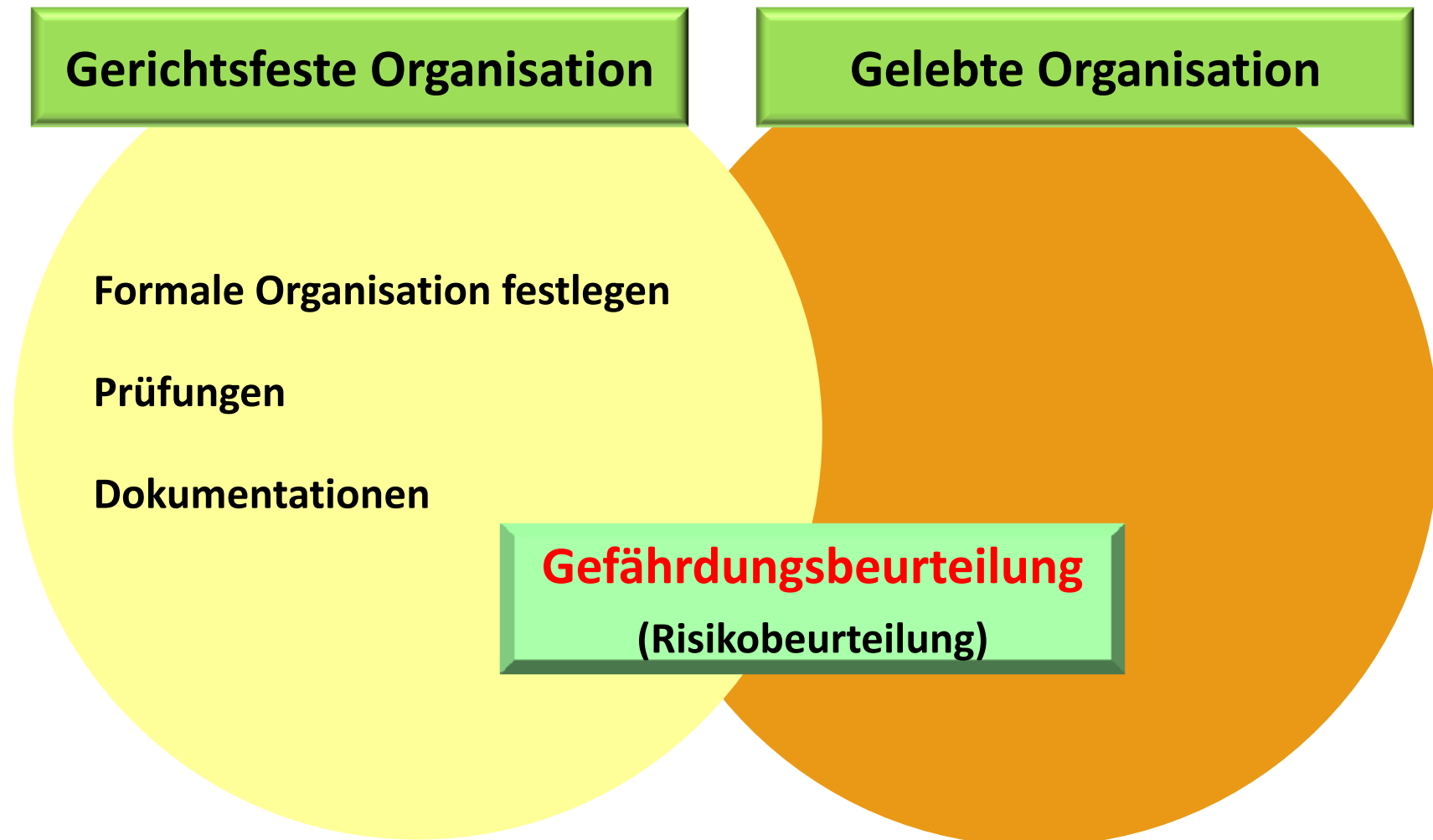
Gerichtsfeste Organisation

Die Hochschule muss die formalen Anforderungen an die Organisationspflichten im Sinne nachprüfbarer Verfahrensstandards regeln, um Rechtsfolgen (Haftung), bewältigen zu können.

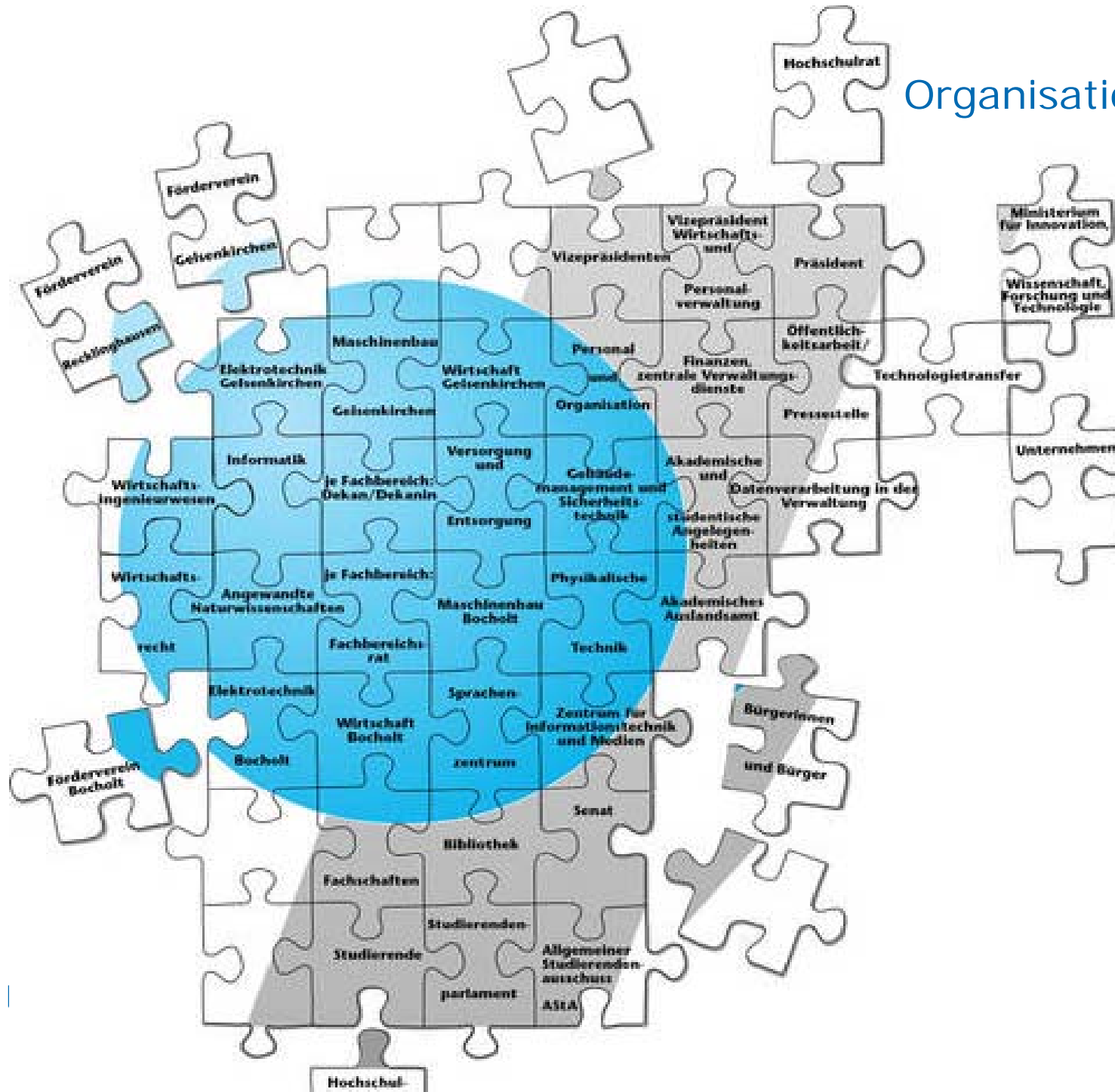
Gelebte Organisation

Die Hochschule muss die Anwendung der Regeln flexibel, pragmatisch und kreativ nutzen, um Forschung und Lehre zu ermöglichen.

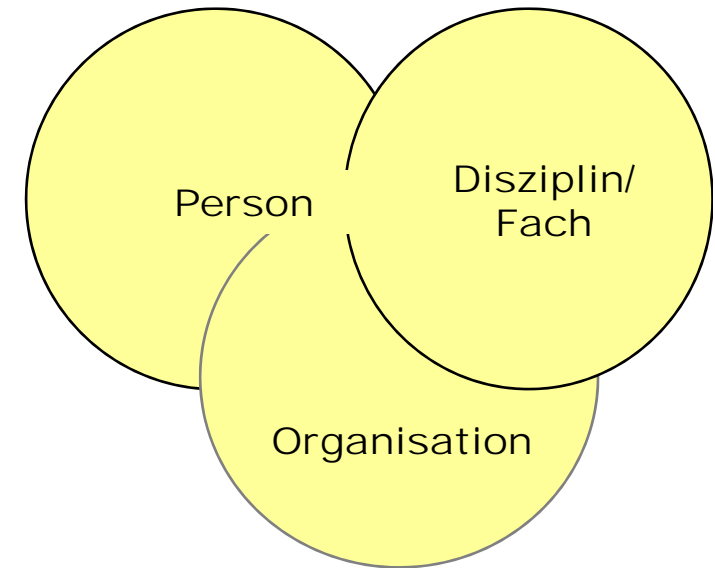
Verbindung von formaler und aktiver Organisation

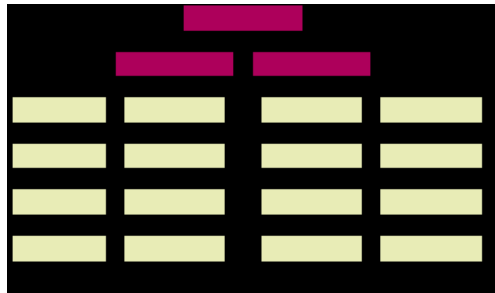


Organisation Hochschule I



- Autonomie von Forschung und Lehre
- heterarchische Organisationsstruktur
- Personalität der Hochschulbeziehungen
- Fragmentierte Organisation mit einer Vielzahl von Fachkulturen
- Vielfalt von Arbeitsorganisationen (Kleinbetrieb, Familie, Team, Ich-AG)
- Vielfalt von Arbeitsformen“ (Telearbeit, Projektarbeit)
- Wissenschaft als Lebensform (unverbindliche Zeitstrukturen)
- befristetes Arbeitsverhältnis - befristeter Stress
- Abwägung zwischen Belastungsrisiko und Arbeitserfolg





KLASSISCHE ORGANISATION

orientiert sich an

**Erwartungen, Plänen, vergangenen Erfolgen,
eindeutigen Lösungen**



HOCHSICHERHEITSORGANISATION

orientiert sich an

unvorhersehbaren Extremsituationen

Fähigkeit, Frühsignale zu erkennen

**Improvisationsvermögen, um auf plötzliche Veränderungen
zu reagieren**

Wie kann sich eine Organisation auf Überraschungen – auf Unerwartetes (besser) einstellen?

Vorschlag von K. Weick

Organisationspraktiken der Achtsamkeit

Überraschung beginnt mit einer bestimmten Erwartung

- ▶ **Problem wird erkannt, die Erwartungen gehen in eine andere Richtung**
- ▶ **Das Was, Wann und die Reihenfolge des Ereignisses ist bekannt – das Timing stimmt nicht**
- ▶ **Ein Ereignis dauert länger als erwartet**
- ▶ **Das Ausmaß wird unterschätzt**
- ▶ ***Es geschieht etwas Unerwartetes – es gibt kein Modell und keinen Präzedenzfall***

Das Erwartete - das Unerwartete



Organisationsprinzipien für Achtsamkeit

- ▶ Haltung „Alles im Griff“ ist passé; besser: es kann immer etwas Unerwartetes passieren - trotz aller Kontrollmechanismen
- ▶ Kein Verlass auf einmal getroffene Entscheidungen
- ▶ Etablierung von Umgangsformen, um sich an die eigene Fehlbarkeit zu erinnern
- ▶ Systematisches Misstrauen gegenüber eigenen Erfahrungen
- ▶ „Gegen-den-Strich-bürsten“ der eigenen Erwartungs- bzw. Aufmerksamkeitsfokussierung

- (1) Konzentration auf Fehler**
- (2) Abneigung gegen vereinfachende Erklärungen**
- (3) Sensibilität für betriebliche Abläufe**
- (4) Streben nach Flexibilität**
- (5) Respekt vor fachlichem Wissen und Können**

Organisationspraktik: Konzentration auf Fehler

- ▶ Verfolgen von kleinsten Abweichungen, Pannen und Überraschungen (= „Fenster zum Gesamtsystem“)
- ▶ Fehler sind keine ungeliebte Störung menschlichen Fehlverhaltens
- ▶ Institutionalisierung von Fehleranalysen, statt Hinweis auf vorbildliche MitarbeiterInnen
- ▶ Wenig Interesse an einer Feststellung, wer den Fehler verursacht hat , sondern wie sich die Störung schrittweise aufbauen konnte

Assessment: Konzentration auf Fehler

- (1) Die MitarbeiterInnen in meiner Hochschule werden belohnt, wenn sie Probleme, Fehler, Irrtümer, Zwischenfälle entdecken
- (2) Die MitarbeiterInnen in meiner Hochschule haben keine Hemmungen, mit dem/den Vorgesetzten über Probleme zu sprechen
- (3) Meine Hochschule macht es den MitarbeiterInnen schwer, Fehler zu verbergen
- (4) Meine Hochschule behandelt Beinahe-Unfälle als Irrtümer über den Zustand des Systems und versucht daraus zu lernen
- (5) Die „Führungskräfte“ in meiner Hochschule fragen von sich aus nach „schlechten Nachrichten“ und fordern auf, offen darüber zu reden

Organisationspraktik: Abneigung gegen vereinfachende Erklärungen

- ▶ Fokussierung auf Indizien, die den Erwartungen widersprechen und auf unerwartete Probleme hindeuten
- ▶ Neuen Situationen nicht begegnen mit „Das ist doch nicht neu – das hatten wir schon“
- ▶ Etablierung von Formen der Zusammenarbeit, sich mit Zweifel und Widerspruch in **multiplen Perspektiven** auseinandersetzen
- ▶ Bei Problemen blitzschnell Teams zusammenziehen

Assessment: Abneigung gegen vereinfachende Erklärungen

- (1) Die MitarbeiterInnen in meiner Hochschule werden angeregt, unterschiedliche Ansichten vorzutragen
- (2) Die MitarbeiterInnen, die in meiner Hochschule arbeiten, halten nichts für selbstverständlich
- (3) Die MitarbeiterInnen in meiner Hochschule hören einander genau zu; es kommt selten vor, dass ein Standpunkt als unwichtig abgetan wird
- (4) Die MitarbeiterInnen in meiner Hochschule zeigen, dass sie einander vertrauen
- (5) Die MitarbeiterInnen in meiner Hochschule erweisen sich gegenseitigen Respekt

Organisationspraktik: Sensibilität für betriebliche Abläufe

- ▶ Aufmerksamkeit für das Hier und Jetzt des betrieblichen Geschehens („Praxis“, Arbeitsabläufe)
- ▶ Fokus der Beobachtung liegt auf dem Ist statt auf dem Soll (Pläne/Konzepte)
- ▶ Führungskräfte kennen betriebliche Abläufe/ Arbeitssituationen der MitarbeiterInnen
- ▶ MitarbeiterInnen erhalten Gesamtüberblick über betriebliches Geschehen (Informations- und Diskussionskultur)

Assessment: Sensibilität für betriebliche Abläufe

- (1) Die MitarbeiterInnen in meiner Hochschule sind mit den Betriebsabläufen jenseits ihres Arbeitsplatzes vertraut
- (2) Die MitarbeiterInnen in meiner Hochschule sind immer auf der Suche nach Rückmeldungen über fehlerhafte Abläufe
- (3) Es ist immer jemand da, der darauf acht gibt, was gerade passiert oder im Gefahrenfall für Konsultationen erreichbar ist
- (4) Sollte etwas passieren, ist für die MitarbeiterInnen meiner Hochschule jemand in Arbeitsplatznähe, der Entscheidungen treffen und handeln kann
- (5) Die Vorgesetzten in meiner Hochschule überwachen die Arbeitsbelastung ihrer MitarbeiterInnen und treffen ggf. geeignete „Schutz“- Maßnahmen

Organisationspraktik: Streben nach Flexibilität

- ▶ Flexibilität einer Organisation zeigt sich durch: „Überschuss an Lösungswegen, „Expertennetzwerke“, Improvisationsfähigkeit, (gewisse) Redundanz von Arbeitsabläufen, alternative Kommunikationswege
- ▶ Beachtung von Kenntnissen und Ressourcen, die negative Überraschungen lindern, dämpfen, reduzieren statt vermeiden zu wollen („Handeln, während man denkt oder Handeln, damit man klarer denken kann“)
- ▶ Unverkrampter Umgang mit Konzepten / Richtlinien / Plänen
- ▶ Training/Schulung von MitarbeiterInnen im Durchspielen unterschiedlicher „Krisen“- Szenarien

Assessment: Streben nach Flexibilität

- (1) Meine Hochschule setzt Ressourcen ein, um die MitarbeiterInnen über die Eigenschaften von Arbeitsverfahren und technischen Systemen zu schulen und fortzubilden
- (2) Die MitarbeiterInnen in meiner Hochschule haben eine gründliche Ausbildung und reiche Erfahrungen
- (3) Meine Hochschule hat Interesse, die Kompetenz und das Handlungsrepertoire der MitarbeiterInnen zu erweitern
- (4) Die MitarbeiterInnen meiner Hochschule nutzen informelle Kontakte, um Probleme zu lösen

Organisationspraktik: Respekt vor fachlichem Wissen und Können

- ▶ Hierarchische Strukturen geben nicht unbedingt die Kompetenz bei Störfällen und Unfällen wieder
- ▶ Kompetenz wandert zur Person/Gruppe, die in der Kombination Entscheidung / Problem über das größte Know-how verfügt („Problemerspürer“, koordinierte Führung)
- ▶ Fachliches Wissen wird mit Problemen, Entscheidungen, Lösungen unmittelbar verknüpft (Prinzip der Selbstorganisation)

Assessment: Respekt vor fachlichem Können

- (1) Die MitarbeiterInnen in meiner Hochschule engagieren sich dafür, Ihre Arbeit gut zu machen
- (2) Wenn etwas Ungewöhnliches passiert, wissen alle MitarbeiterInnen, wer das Know-how besitzt, um darauf zu reagieren
- (3) In meiner Hochschule wird Sachkompetenz und Erfahrung höher als der Rang innerhalb der Hierarchie geschätzt
- (4) In meiner Hochschule werden Entscheidungen von jenen MitarbeiterInnen getroffen, die dafür am besten qualifiziert sind
- (5) Es fällt meiner Hochschule leicht die Hilfe von Fachleuten bei Problemen anzunehmen, mit denen wir nicht umzugehen wissen

Sicherheitskultur ist eine informierte Kultur

- ▶ Was wird berichtet, wenn die Leute Fehler begehen? („Berichtskultur“)
- ▶ Wie wird die Schuld verteilt, wenn etwas schiefgeht? („Gerechte Kultur“)
- ▶ Wie gut können die MitarbeiterInnen sich an plötzlichen Druck, Tempo und Intensität anpassen? („Flexible Kultur“)
- ▶ Können die MitarbeiterInnen Ihre Lernerfahrungen in neuen Denkstrukturen und Handlungen umsetzen ? („Lernkultur“)

**Auszug: Thomas Lehmann, Sicheres Verhalten im organisch-chemischen Labor, WS 2004, TU Darmstadt
Kap. 4.3 „Der gesunde Menschenverstand“**

... Aspekte der Arbeitssicherheit geraten leicht durch **Gewöhnung** in den Hintergrund. („So wie ich das bisher gemacht habe, ist noch nie etwas passiert“)...

... Sie müssen einen sechsten Sinn dafür entwickeln, ob z. B. in ihrer Reaktionsmischung explosionsfähige Peroxide enthalten sein können. Ferner sollten Sie sich immer wieder **„Was wäre, wenn... Fragen stellen...“**

... Die möglichen Gefährdungen sind so vielfältig, dass die nötigen Vorsichtsmaßnahmen keineswegs vollständig durch Richtlinien, Verordnungen und S-Sätze beschrieben werden können. **Informieren Sie sich und fragen Sie nach...**

<http://userpage.chemie.fu-berlin.de/~tlehmann/vortrag/sicherheitsskript-tu-darmstadt.pdf>

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

Dr. Friedrich Stratmann

Telefon (0511) 1220-295

E-Mail: stratmann@his.de

HIS Hochschul-Informations-System GmbH

Goseriede 9 | D-30159 Hannover | www.his.de