



High Reliability Organizations

Willkommen, Unsicherheit!

Wie lernen Unternehmen aus Extremsituationen und wie lassen sich Notfälle verhindern? Diese Frage diskutierten Vertreter aus Wissenschaft und Unternehmenspraxis beim SGO-Themenabend zum Thema «High Reliability Organizations» in Zürich.

Egal, wie gut ein Unternehmen plant: «Niemand kann echte Notfälle vorhersehen und die Risiken auf null reduzieren», sagt Prof. Dr. Antoinette Weibel, Direktorin am Institut für Führung und Personalmanagement, Universität St. Gallen. Daher braucht es Unternehmen, die «in einer anderen Art und Weise mit Risiken umgehen». Eine mögliche Antwort, das Potenzial für Fehler und Katastrophen zu reduzieren, ist die «High Reliability Organization (HRO)». Dieses strategische Konzept, das unter anderem auf mehr Vertrauen zu den Mitarbeitenden, einen anderen Umgang mit Hierarchie und eine gut etablierte Fehlerkultur setzt, gewinnt nach Einschätzung von Antoinette Weibel in einer zunehmend unsicheren Umwelt für alle Unternehmen immer mehr an Relevanz. **Höchste Zuverlässigkeit:** Das ist für ein Unternehmen wie die Flugsicherung Skyguide oberste Priorität. Und trotzdem passieren Fehler – mit gravierenden Konsequenzen: Beim Zusammenstoss zwischen DHL-Flug 611 und Bashkirian-Airlines-Flug 2937 über Owingen bei Überlingen am Abend des 1. Juli 2002 starben 71 Menschen, davon 49 Kinder. Das Unglück zog zahlreiche Diskussionen rund um die Flugsicherung und verschiedene Flugsicherungssysteme nach sich.

«Der Unfall hat Skyguide geprägt», sagt CEO Daniel Weder. Und zum Umdenken



Pierre-Alain Graf, CEO von Swissgrid.



Persorama
9000 St. Gallen
071/ 244 10 06
www.persorama.ch

Medienart: Print
Medientyp: Fachpresse
Auflage: 5'757
Erscheinungsweise: 4x jährlich

Themen-Nr.: 383.001
Abo-Nr.: 383001
Seite: 30
Fläche: 79'823 mm²



Bilder: Markus Senn

Gudela Grote, Professorin für Arbeits- und Organisationspsychologie, ETH Zürich.

in der Organisation geführt. Nicht allein operative Effizienz und Vorschriften dürfen die Sicherung eines Systems bestimmen, sondern es brauche in vielen kleinen Dingen eine höhere Sensibilität für betriebliche Abläufe, transparente Prozesse sowie eine Unternehmenskultur, in der Menschen Fehler freiwillig meldeten, damit sie rechtzeitig analysiert und behoben werden könnten. «HRO befasst sich damit, das Unerwartete zu führen. Dazu braucht es die richtigen Menschen», betonte Weder beim SGO-Anlass.

Gudela Grote, Professorin für Arbeits- und Organisationspsychologie, ETH Zürich, gab in ihrem Kurzreferat zu bedenken, dass erst der Wunsch nach zentraler Kontrolle beziehungsweise Vermeidung von Unsicherheit Risiken schaffen könne. Aufgabe des Ma-

agements sei es, für jeden Arbeitsprozess die optimale Balance zu finden zwischen Stabilität und Flexibilität – also zwischen Kontrolle und der Offenheit für Unsicherheit. Erwünschte Unsicherheit könne zum Beispiel bedeuten, für Mitarbeitende bewusst Möglichkeiten zu schaffen, sich zu Wort zu melden, Zweifel zu äussern oder den Status Quo infrage zu stellen. Mitdenkende Mitarbeitende förderten Innovation und Veränderung in Unternehmen und erhöhten letztlich die Sicherheit, weil sich kritische Punkte bereits in einer frühen Phase zeigten und übermässige Routine verhindert werde. «Also begrüssen wir die Unsicherheit als unvermeidlichen Teil des «wave of change»», ermutigte sie die Teilnehmenden. «Ein Blackout ist zu vermeiden»: Unter



Persorama
9000 St. Gallen
071/ 244 10 06
www.persorama.ch

Medienart: Print
Medientyp: Fachpresse
Auflage: 5'757
Erscheinungsweise: 4x jährlich

Themen-Nr.: 383.001
Abo-Nr.: 383001
Seite: 30
Fläche: 79'823 mm²

dem Bann dieser Direktive steht die Netzgesellschaft Swissgrid. Strom braucht der Bürger ständig und überall. «Doch wenige wissen, welches komplexe System sich dahinter verbirgt», erläuterte Pierre-Alain Graf, CEO von Swissgrid.

Im Bereich Netzstabilität und -sicherheit gebe es eine 0-Fehler-Toleranz – «ein enormer Druck für die Mitarbeitenden, der Angst vor Fehlern auslöse», schilderte Graf. Bei zunehmenden Herausforderun-

gen – zum Beispiel durch die europäische Vernetzung oder die Einspeisung von Energie aus erneuerbaren Quellen – müsse mit unerwarteten Ereignissen gerechnet werden. «Die Technik haben wir im Griff», betonte er. Wichtig sei es, die Menschen richtig zu schulen und eine Vertrauenskultur zu stärken, die auch ein Reporting von Fehlern ermögliche.

Michaela Geiger



Skyguide-CEO Daniel Weder: «HRO befasst sich damit, das Unerwartete zu führen. Dazu braucht es die richtigen Menschen.»



Persorama
9000 St. Gallen
071/ 244 10 06
www.persorama.ch

Medienart: Print
Medientyp: Fachpresse
Auflage: 5'757
Erscheinungsweise: 4x jährlich

Themen-Nr.: 383.001
Abo-Nr.: 383001
Seite: 30
Fläche: 79'823 mm²



Prof. Dr. Antoinette Weibel, Direktorin am Institut für Führung und Personalmanagement, Universität St. Gallen.

Das Konzept der High Reliability Organization (HRO)

Der HRO-Ansatz geht davon aus, dass das Unerwartete immer eintreffen kann und auch wird. Dem Umgang mit dem Unerwarteten begegnet die HRO in zweifacher Weise: möglichst wenig Unerwartetes entstehen lassen und falls dennoch etwas Unerwartetes geschieht, auf eine optimale Bewältigung vorbereitet sein. Die Führung und Organisation im HRO-Ansatz zeichnet sich insbesondere durch die Betonung organisationalen Lernens und einer ausgeprägten Formung von achtsamen Organisationskulturen aus.

Die Kernaufgaben des Personalmanagements in einer solchen auf absolute Zuverlässigkeit ausgerichteten Führungsorganisation ist die Auswahl und Ausbildung von Mitarbeitern, die sich achtsam, kritisch, flexibel und resilient verhalten. Die sich daraus ergebende ständige Herausforderung für jede High Reliability Organizations ist, neben der Balance zwischen Regulierung, Flexibilität und Effizienz, keine Blockade in den Köpfen der Mitarbeiter zu forcieren.