



OTTO VON GUERICKE
UNIVERSITÄT
MAGDEBURG

GSE

FAKULTÄT FÜR GEISTES-,
SOZIAL- UND ERZIEHUNGS-
WISSENSCHAFTEN

Führungskräfte und neue Anforderungen an den Führungsnachwuchs – am Beispiel von Arbeitssicherheit

Prof. Dr. Sibylle Peters/ Katrin Werwick M.A.

IBBP-Arbeitsbericht Nr. 72

November 2009

ISSN 1437-8493

Arbeitsberichte des Instituts für Berufs- und Betriebspädagogik

Herausgeber:

Institut für Berufs- und Betriebspädagogik (IBBP)
der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg
Prof.'en Dr. Dietmar Frommberger, Dr. Klaus Jenewein, Dr. Sibylle Peters

Anschrift:

Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg
Fakultät für Geistes-, Sozial- und Erziehungswissenschaften
Institut für Berufs- und Betriebspädagogik (IBBP)
Zschokkestr. 32
D-39104 Magdeburg

Tel.: +49 391 6716623

Fax: +49 391 6716550

Email: ibbp@ovgu.de

ISSN 1437-8493

Herstellung:

Uni Copy Shop

Führungskräfte und neue Anforderungen an den Führungsnachwuchs – am Beispiel von Arbeitssicherheit

Prof. Dr. Sibylle Peters/ Katrin Werwick M.A.

IBBP-Arbeitsbericht Nr. 72

November 2009

ISSN 1437-8493

Inhaltsverzeichnis

1. Einführung	3
2. Führungskräfte und neue Herausforderungen	4
2.1 Führungskräfte zwischen Management und Professionsentwicklungen.....	4
2.2 Führungskräfte zwischen Führungsaufgaben und Organisationsentwicklung	7
2.3 Führungskräfte im Umgang mit Ungewissheit im Arbeitshandeln	8
3. Führungskräfte und veränderte Anforderungen am Beispiel von Arbeitssicherheit.....	8
4. Führungskräfte im Interview im Umgang mit Arbeitssicherheit.....	11
4.1 Zum Rahmen und zur Erhebungs- und Auswertungsmethode	11
4.2 Führungskräfte und Arbeitssicherheit im Kontext von Organisationsentwicklung	13
4.3 Führungskräfte und Arbeitssicherheit zwischen Management und Professionsent- wicklungen	18
4.4 Führungskräfte und neue Anforderungen an den Führungsnachwuchs	20
5. Diskussion der Ergebnisse im Kontext von Professions- und Organisationsentwicklungen	22
Literatur.....	23

1. Einführung

Management und Führung sind Schlagworte für neue Herausforderungen auf der Basis von Globalisierung, der steigenden Wissensentwicklung und Zunahme von Wissensarbeit(ern) in veränderten Produktions- und insbesondere Tertialisierungskontexten als Ausweitung von Dienstleistungen. Auch der demographische Wandel nimmt Einfluss auf neuere Entwicklungen in Management als auch Professionsentwicklung. Wirtschaftliches Wachstum und Innovation finden heutzutage nicht mehr in klassischen Industriebereichen statt, so dass nach neuen Perspektiven für veränderte Herausforderungen bezüglich der Entwicklung von Führungsnachwuchs gesucht werden muss. Die allgemeine Frage lautet, können Nachwuchsführungskräfte wie bisher ausgebildet werden und wie sehen die neuen Herausforderungen im Einzelnen aus? Diese Frage ist nicht generell zu beantworten, sie ist in hohem Maße von Interessen und Einschätzungen abhängig, welche Anforderungen an veränderte Management- und Führungsaufgaben zu stellen seien. Bei aller Verschiedenheit von möglichen Einschätzungen gehen neuere Ansätze davon aus, dass sich das Verhältnis von Personal und Organisation durch neue Herausforderungen in Managementstrategien verändert. Das nimmt Einfluss auf das Managementverhalten in Organisationen, wie hier am Beispiel von Arbeitssicherheit aufgezeigt wird. Führungskräfte und Management steuern Innovationsprozesse, wobei der Akzent sich von Steuerungssystemen des Managements zum aktiven Verhalten von Führungskräften verschiebt. In diesen Entwicklungen stehen z.B. neue Anforderungen an die Arbeitssicherheit und daraus resultieren neue Qualifizierungsanforderungen für den Führungsnachwuchs, das sich z.B. widerspiegelt in veränderten Begriffen wie „Management 2. Ordnung“ (Baecker, 2002), Hochleistungsmanagement (Pawlowski/Miste, 2008) etc.

Zurzeit geraten in Managementstrukturen die Planbarkeit und Beherrschung von Prozessen und Strukturen an ihre Grenzen. Vor diesem Hintergrund neuer Herausforderungen ist der Umgang mit Unsicherheit und Ungewissheit für das Management zwar kein unbekannter Begriff und Topos und ist Teil von Managementenerfahrungen, gleichwohl erfordert das veränderte Strategien in Management und Führung. Das klassische Leitbild von Rationalität und Kontrolle (Böhle/ Wehrich, 2009) verliert an Glaubwürdigkeit, so dass in neueren Überlegungen der Begriff „Management der Ungewissheit“¹ als eine neue Metapher diese Phänomene markiert. Im Kontext komplexer Strategien haben sich moderne industrielle Gesellschaften das Ziel gesetzt, Ungewissheit und Unsicherheit neu zu bearbeiten. Ungewissheit gilt als Ursache von Unsicherheit, Ohnmacht, Unmündigkeit (vgl. Fußnote 1) und entsteht da, wo z.B. alte Strukturen der Planbarkeit und Beherrschung nicht mehr hinreichend Gewissheiten geben können. Innerhalb dieses Zusammenhangs werden neue Anforderungen im Bereich Arbeitssicherheit an Führungskräfte und vor allem Führungsnachwuchskräfte aufgegriffen. Insofern stellt sich die Frage, ob der Führungsnachwuchs noch wie bisher ausgebildet werden kann, bzw. wie veränderte Anforderungen der Arbeitssicherheit in Qualifizierungsphasen des Führungsnachwuchses aufzunehmen sind. Eine qualitative Studie mit Führungskräften eines industriellen Be-

¹ Vgl. IMO, Internationales Monitoring am Zentrum für Lern- und Wissensmanagement, RWTH Aachen, und AG „Management der Ungewissheit“ am if, München. Die zentrale interne Expertise zu „Neuen Forschungsansätze im Umgang mit Unsicherheit und Ungewissheit in Arbeit und Organisation“ von Neumer, 2009, ist Basis der Ausführungen hierin, vgl. aber auch u.a. Peters, S.: Projektorganisation – Ungewissheit als Potential in projektförmigen Organisationen, 2009

triebs wird vorgestellt, in der Führungskräfte Anforderungen und Erwartungen an veränderten Führungs- und Managementtätigkeiten des Führungsnachwuchses stellen.

2. Führungskräfte und neue Herausforderungen

Führungsnachwuchs ist in veränderter Weise auf veränderte Herausforderungen auszubilden, wenn Führung einen sozialen Wandel innerhalb der Gesellschaft unterliegt. Die Entwicklung von Fach- und Führungskräftenachwuchs konzentrierte sich zurückliegend auf die Einführung der Führungsnachwuchsentwicklung in die objektiven Strukturen des Unternehmens auf der Basis ökonomischer Rationalität (Rosenstiel/ Regnet/ Domsch, 2003).

2.1 Führungskräfte zwischen Management und Professionsentwicklungen

Managementstrategien

In der Wirtschaft hat sich auf der Basis der funktionalistischen Theorie die Managementlehre entwickelt, wobei das „professionelle Management“ in der US-amerikanischen Ausbildungspraxis im Ausbildungsgang Masters of Business Administration (MBA) festgeschrieben ist, das sich insgesamt durchgesetzt hat. Dazu zählen Strategische Planung, Entscheidungstheorie, Finanztheorie und die Bearbeitung von Fallbeispielen. Managementlehre ist auf der Basis von Organisationshandeln eine an Rationalität orientierte Profession in Wirtschaftsunternehmen geworden und hat ständig an Bedeutung zugenommen (Steinmann/ Schreyögg, 2005). Es hat sich innerhalb diesen Handlungsmodus die Bezeichnung Management und Führung durchgesetzt, nicht Profession. Das hat seinen Grund u.a. darin, dass Management auf Entscheidungstheorien basiert und Entscheidungen sind rational in Organisationen zu beeinflussen als Ort von Entscheidungen bzw. des Umgangs mit Entscheidungen. Ungewissheit im Managementhandeln ist grundlegend eine Funktion in Organisationen, die gemieden, eliminiert, als Risiko benannt und somit erneut in Entscheidungen transformiert werden kann, etc. Dabei ist das Ziel von Management das, den Handlungsmodus auf Beherrschung von Organisationsprozessen und Ressourceneinsatz durch technisch-mathematische Regelwerke zu fokussieren. Zunehmend nimmt Unsicherheit und Ungewissheit einen größeren Stellenwert in der Diskussion über das Managerhandeln ein. Jedoch der Modus der ökonomischen Rationalität scheint angesichts veränderter Anforderungen nicht mehr hinreichend zu sein, wenn die gesteigerte Komplexität nicht mehr zureichend erfasst werden kann, d.h., das strategische Management den Fokus auf Beherrschung und Berechenbarkeit von Planungsprozessen innerhalb der industriellen Produktion nicht mehr hinreichend Gewissheit gibt. Dadurch erfährt Managementhandeln Grenzen und bewegt sich zunehmend zwischen Beherrschung – Ohnmacht – Ungewissheit und neue Versuche der Bewältigung (stellvertretend: Neumer, 2009 sowie Beiträge in Mayer, u.a., 2008 und Pawlowsky/Mistele, 2008). Managementhandeln kommt an seine Grenzen, wenn im Modus ökonomischer Rationalität Grenzen und Unwägbarkeiten zunehmen und es erforderlich wird, Grenzen und Unwägbarkeiten zum Gegenstand von Arbeitshandeln wie von Qualifizierungsmaßnahmen zu machen. Sind solche Prozesse zu beobachten, gewinnt das Unplanbare im Planbaren Aufmerksamkeit (Böhle, 2008), bzw. die Aufmerksamkeit als Achtsamkeit und Mindfulness gewinnt eine neue Aufmerksamkeit, wenn Aufmerk-

samkeit in gewohnten Routinen labil wird und das insbesondere in Schnittstellen verschiedenen Tätigkeitsfeldern (Koch, 2009, 1001). Unsicherheit und Ungewissheit haben sehr verschiedene theoretische Ausgangsbasen. Es betrifft das prozesshafte Prozessieren von Unsicherheit, wenn Entscheidungen in Bezug auf spezifische Problemlagen nicht nur Sicherheit produzieren und es dem Individuum obliegt, mit Ungewissheit umzugehen (stellvertretend Neumer, 2009, Simon, 1982, u.a.).

Eine solche Situation ist im Fall des hier zu untersuchenden Bereichs von Arbeitssicherheit durch Führungskräfte gegeben, wenn Führungskräfte verstärkt Verantwortung im Bereich Arbeitssicherheit übernehmen sollen. Wenn Unsicherheit eine Bedingung der Möglichkeiten funktionaler Differenzierung sein kann, dann hat Unsicherheit im Falle der Verantwortungsübernahme eine Funktion in der Organisation, z.B. durch Verantwortungsübernahme/ Unterlassung im Bereich Arbeitssicherheit etc. Es lässt sich zunächst auch in der Weise formulieren, dass insbesondere in Schnittstellen des Handelns von Akteuren, die als Experten verschiedener Professionsgruppen an die Grenzen ihres Handelns kommen und dadurch wird in einem höheren Maße als bisher Unsicherheit und Ungewissheit erzeugt. Daraus lässt sich ableiten, dass die Aufgaben offensichtlich nicht immer zweifelsfrei infolge der zunehmenden Komplexität von den einzelnen Professionsgruppen hinreichend bewältigt werden können. Infolgedessen treten Grenzen und Unwägbarkeiten auf und in dem sichtbaren Nicht-Planbaren liegt die Aufforderung, nicht nur technische, sondern soziale Strukturen zu managen, das gefasst wird unter Schlagworten wie „Management 2. Ordnung“, etc. Konsens scheint dabei zu sein, dass das Nichtplanbare im sozialen Umgang mit anderen Akteuren veränderte Strategien einfordert, die Führung neben dem Management eine neue Aufmerksamkeit zukommen lassen. D.h., es ist zu beobachten, dass zunehmend Managementstrategien nachgefragt werden, die das individuelle Akteurshandeln und das Handeln auf der Basis sozialer Orientierungen betonen, das als Führung umschrieben wird.

Professionsentwicklungen

Diese Entwicklungen lassen Öffnungen zu Professionstheorien zu, die ihre Ausgangsbasis ebenso in theoretischen Modellen funktionalistisch geteilter gesellschaftlicher Aufgaben nach Parsons (1968) haben. Wichtige Kriterien von Professionen sind der Erwerb eines wissenschaftlichen und systematischen Wissens, eine Kollektivitätsorientierung der Professionellen in ihrer Arbeit sowie eine besondere Organisationsform des Berufsstandes der professionell Tätigen, die von einer weitgehenden Autonomie hinsichtlich der Kontrolle der professionellen Praxis und der Ausbildung gekennzeichnet sind. Nicht das Verhalten von Rationalität und Entscheidungen, wie dieses im ökonomischen Managementhandeln zentral ist, wird angestrebt, sondern in gesellschaftlich regulierten Rationalisierungsprozessen sind Zuständigkeiten auf der Basis der beruflichen Sozialstruktur und ihren Institutionen ausdifferenzierender Gesellschaften festgelegt. Allgemein gesehen konzentrierte sich zurückblickend die wissenschaftlichen Professions-Diskussionen darauf, wie Ausbildung und Praxisorganisation gestaltet sein müssen, damit Professionelle entsprechend ihrer Lizenzen (ausschließlich auf der Basis von Hochschulabschlüssen) und ihrer Mandate (Anerkennung der gesellschaftlichen Zuständigkeit für ausgewählte Problemstellungen in der Organisation der Praxis gegenüber dem Klientel) ihre professionelle Berufspraxis sichern können².

² Vgl. Stichweh, 1987; Tiefel, 2004; Höner, 2008; Nittel, 2002

Dabei orientieren sich Professionsentwicklungen an folgenden zentralen Kriterien: Autonomie, Positionierung im hierarchischen Organisationsgefüge sowie Fachwissen, das sich legitimiert durch Zuständigkeit der erworbenen und ausgewiesenen Lizenzen für den ausgewiesenen Verantwortungsbereich (Stichweh, 1987). Eine grundlegende Frage ist die professionsethische Anforderung, ob professionell Berufstätige ihrem verantwortungsvollen Auftrag, am Wohl des Klienten und anderen Adressaten ihres beruflichen Handelns, orientiert handeln und in der konkreten Berufsarbeit tatsächlich nachkommen³. Zum Professionshandeln zählen als zentrale Aufgaben die Aufrechterhaltung von Routinen und Wahrnehmung von Grenzen sowie die Bewältigung von Grenzen durch erweiterte Routineanwendung, wenn der optimale Zustand der Routine nicht zweifelsfrei aufrechterhalten werden kann. Das korrespondiert mit dem Managementhandeln, wobei innerhalb von Managementhandeln Begriffe und Konzepte wie „Management 2. Ordnung“ und „Hochleistungsmanagement“ diese Situation aufgreifen (vgl. dazu ins. Saynisch, 2008). Grenzen von Routinen werden damit innerhalb des Systems von Professionsentwicklungen benannt, die es aufzubrechen gilt, um damit neue Gestaltungsfelder in die Bearbeitung bzw. in Entscheidungsprozesse aufzunehmen.

Zusammenspiel und Differenzen

Auf diesem Wege differenzieren sich zunehmend die Begriffe Management und Führung und infolge der Wahrnehmung einer solchen Differenz erscheinen Management und Führung auch offen für verschiedene theoretische Diskussionszusammenhänge, bzw. das subjektive Handeln von Professionellen gegenüber ihrem Klientel, bzw. dem Personal gegenüber. Neben Entscheidungsverhalten von Management fließen auch Professionsüberlegungen ein und Grenzen des Managementhandelns werden flexibilisiert. Handlungsfähigkeit an den Grenzen von Routinen wird aus subjektiver Perspektive beobachtbar. Nicht zufällig spiegelt sich die Relevanz und Konkurrenz beider theoretischer Zugänge in Managementkonzepten am Beispiel von transaktionalen und transformativen Konzepten zu Führung und Management wider. Innerhalb von transaktionalen Managementkonzepten werden die strategisch ausgerichteten Aufgaben innerhalb von Managementstrategien auf der Basis von Technikbedingungen gegenüber dem Personal betont. Gleichzeitig hat das Management diese interaktiv durchzusetzen, d.h., das Management übernimmt die Führungsrolle in den interaktiven Phasen als Modell des Abgleichs zwischen Erwartungen, Verhalten und Ressourcen sowie die Festlegung der erwarteten Aktivitäten. Die Entscheidungen verbleiben beim professionellen Träger (Steinmann, Schreyögg, 2005, Kap. 11), d.h., erwartete Anstrengungen werden zum erwarteten Erfolg führen. Dieses zu kontrollieren, ist wesentliche Aufgabe des Managements. Transformative Führung ist Bestandteil von Organisationsentwicklung und greift die Entwicklung innerhalb von Tätigkeitsfeldern unter Berücksichtigung der Entwicklung von Lern- und Qualifizierungsmöglichkeiten des Personals auf. Sie versucht, dezentrale und situationsabhängige Kontexte zu identifizieren, die Leitstrukturen für die aktive Zusammenarbeit von Management und Personal aufstellen. An der Stelle trifft der Manager als individueller Akteur mit gegebenen und (nicht-) genutzten Spielräumen auf den Plan, d.h. mit Öffnungen zum subjektorientierten Professionshandeln. Es gehen offensichtlich neben den konventionellen Managementregeln zunehmend Professionsgesichtspunkte in die Bearbeitung der diskutierten Probleme ein, wenn, wie im Falle des Managermodells der transformativen Führung, Gren-

³ Vgl. dazu Schröder, 2006 und die darin aufgearbeitete Literatur.

zen von Routinen im Sinne von über die erwartbaren Leistungen hinaus gehendes Handeln in offenen Situationen als Erfolg gesehen wird, d.h., jenseits von Routine und Kontrolle.

Das konzentriert Beobachtungen gegenüber Management und Führung im Kontext von Professionsentwicklungen auf mögliche alltägliche Inszenierungen von Managementhandlung, bzw. Professionshandlung (Oevermann, 2002, 23). Wenn dem so ist, liegt es nahe, dass Professionsentwicklungen und Diskussionen über Professionen gegenwärtig eine große Nachfrage haben. Diese ergibt sich aus den komplexer werdenden Berufstätigkeiten und Anforderungen und wird in Organisationen nachgefragt, die davon ausgehen, dass Führungsnachwuchs in einer veränderten Weise mit neuen Führungskonzepten auszubilden ist. In diesem Kontext sind Professionsentwicklungen ein neuer Zugang, um Management und Führung zu differenzieren, wenn der Aspekt wichtig ist, dass die Komplexität in den Tätigkeitsfeldern (insbesondere der Dienstleistungssektor) zunimmt, indem die Zusammenarbeit von Akteuren verschiedener Professionsgruppen einen höheren Grad an Koordination infolge der Zunahme von Ungewissheit einfordert⁴ als dies zurückliegend der Fall war. So entsteht eine neue Situation, dass im Fokus von Professionsentwicklungen nunmehr Überlegungen stehen, komplexe Berufssituationen und ihre Tätigkeitsfelder durch soziale Interaktion auszugestalten, um damit Wissensentwicklungen sowie Wissensteilungen als auch das individuelle Akteurshandeln besser auf komplexe Tätigkeitsanforderungen vorzubereiten. Denn die Erkenntnis scheint Evidenz erreicht zu haben, dass der Einzelne Träger seines Wissens ist, das nach bestimmten Regeln für je einen spezifischen relevanten Kontext aufgebaut wird und das Handeln und Verhalten bestimmt. Dieses professionpolitisch aufgebaute Regelwerk von Wissen und Wissensanwendung ist z.B. nicht mit Wissen in Managementregelungen einer organisationspezifischen und damit unternehmensspezifischen Konfiguration gleichzusetzen, jedoch steigt die Aufmerksamkeit, komplexes Managementhandeln unter Professionsentwicklungen zu beobachten.

2.2 Führungskräfte zwischen Führungsaufgaben und Organisationsentwicklung

In komplexer werdenden Tätigkeitsfeldern mit unterschiedlichen professionell ausgebildeten Akteuren treffen unterschiedliche Erfahrungen des Handelns im Berufsalltag aufeinander und äußern sich voraussichtlich in differenten Handlungsmustern des Verhaltens in Organisationen und gegenüber ihrem „Klientel“, ihrem Personal und Mitarbeitern. Insofern betrifft dieses das Handeln in Organisationen, bzw. das Verhältnis von

- Management und Führungspersonen zur Organisation,
- Management und Personal,
- Personal untereinander.

⁴ Beispiel ist die Projektorganisation innerhalb von Organisationsstrukturen und das Projektmanagement, vgl. Gessler, 2009; Gemünden, 2005; Peters, 2009.

Hierin liegt der zentrale Gedanke, dass Organisationen und Unternehmen allgemein ein Interesse an der Aufrechterhaltung und Entwicklungsfähigkeit der in den Führungskräften eingebundenen Expertise haben. Darüber hinaus obliegt es ihnen, die Entwicklungsfähigkeit des Personals aufrechtzuerhalten. In diesem Kontext ist von Interesse, welche Erwartungen Führungskräfte an die eigene Führungstätigkeit haben sowie an ihre Mitarbeiter. Insofern geben diese innerhalb der benannten Bereiche Auskunft über das Verhältnis von Personal und Organisation generell unter Aspekten wie die:

- Spezialisierung und Zerlegung von Aufgaben aufgrund von Arbeitsteilung,
- Koordinierung und Abstimmung auf der Basis von Arbeitsteilungen erfolgt und eingehalten wird,
- Delegation als Spielraum der einzelnen Entscheidungsbefugnisse genutzt und erweitert wird,
- Formalisierung in Form der schriftlichen Fixierung von Aufgaben und Pflichten eingelöst wird,
- Konfiguration als äußere Form des Leistungssystems im Organigramm verankert ist (Staiger, 2008).

Das dürfte im Wesentlichen den Kontext des Arbeitshandelns in den operativen Tätigkeitsfeldern von Führungskräften umreißen.

2.3 Führungskräfte im Umgang mit Ungewissheit im Arbeitshandeln

In diesem Kontext geht es um Beobachtungen von Entscheidungsfindungen in Bezug auf Arbeitssicherheit in den dezentralen Organisationseinheiten, die die Führungskräfte zu verantworten haben, und wie sie Arbeitssicherheit innerhalb ihres Entscheidungshandelns verorten und dabei ihre Entscheidungen offenlegen/ verdecken. Das ermöglicht Auskunft über ihr Verständnis von Management und Führung. Innerhalb dieser Möglichkeitsformen nehmen sie Einfluss auf veränderte Anforderungen in Qualifizierungs- und Kompetenzanforderungen des Führungsnachwuchses, indem, wie sie sich auf der Basis einer subjektiven Handlungsgrundlage positionieren, die für professionelles Handeln des Nachwuchses zentral werden kann. So ist die Frage, wie kann der Führungsnachwuchs innerhalb von Arbeitssicherheit bei einem sich wandelnden Führungsverständnis zusätzlich ausgebildet werden. Das ist die Ausgangssituation für die folgende kleine qualitative Studie mit Führungskräften in einem industriellen Unternehmen über die Qualifizierungserfordernisse innerhalb einer Qualifizierung von Führungsnachwuchskräften.

3. Führungskräfte und veränderte Anforderungen am Beispiel von Arbeitssicherheit

Arbeitssicherheit und Arbeitsschutz sind sozialpolitische Errungenschaften des Regierungsprogramms „Humanisierung des Arbeitslebens“ mit dem Auftrag, Maßnahmen zur Verbesserung der

Arbeitssituation in der industriellen Fertigung in den 70'ger Jahren durchzuführen⁵. Diese entfalten bis heute ihre Wirkung, da es um arbeitspolitische Auseinandersetzungen geht. Sie führten über etliche Programmdifferenzierungen zur differentiellen Arbeitsgestaltung mit hohen Autonomieanteilen für spezielle Gruppen in der industriellen Fertigung, wie Meister, Betriebsräte als auch Arbeitssicherheitsbeauftragte (Ulich, 2008, 6f). Arbeitssicherheit ist als Querschnittsthema in industriellen Unternehmen in separate Organisationseinheiten implementiert worden, ähnlich wie später Qualitätsmanagement. Innerhalb dieser Strukturen sind der Betriebsrat sowie spezielle Sicherheitsbeauftragte für spezielle Arbeitsaufgaben zuständig, so dass eine differenzierte Koordination mit Mitarbeitern, Firmenleitung und Führungskräften erforderlich wird, die arbeitssicherheitspezifische Belange in den Organisationseinheiten betreffen.

Beobachtbar ist eine Komplexität von Arbeitsstrukturen und Tätigkeitsfeldern infolge von Entwicklungen innerhalb technischer Prozesse und damit auch im Bereich arbeitssicherheitstechnischer Prozesse. Diese Entwicklungen sind auf einer Stufe angelangt, auf der unter Wachstums- und Innovationsaspekten keine technischen Neuerungen erwartet werden. Dieses deshalb, weil insgesamt die Grenzen des Planbaren erreicht sind. Wenn dem so ist, dann steht auch das Handeln der für diese Tätigkeiten ausgebildeten Fachkräfte zur Disposition, denn die Veränderungen betreffen die Abläufe und Prozesse in Organisationsbereichen, die von der Arbeitssicherheit dort direkt betreut werden. Zu beobachten ist, wie Arbeitssicherheit von Führungskräften aufgegriffen/ nicht aufgegriffen wird und welche Funktion die Führungskräfte damit der Arbeitssicherheit geben. Arbeitssicherheitsbezogenes Handeln zeigt seine Wirkung innerhalb von operativen Organisationseinheiten, und es stellt sich die Frage, wie die Akteure mit unterschiedlichen Rollen und Aufträgen ausgestattet, auf diese Wirkungen reagieren oder diese selbst aktiv aufnehmen und in die Wirkungsweisen eingreifen. Infolgedessen verlangt die Wirkung der betrieblichen Arbeitssicherheit von den Akteursgruppen mehr Aufmerksamkeit, denn darin liegen die Chancen, eine neue Diskussion über den Stellenwert und die Organisation von Arbeitssicherheit anzustoßen. Weitere Formen der Verantwortungsübernahme/ Nicht-Übernahme von Verantwortung zeigen sich darin, wie sie das ihnen anvertraute Personal, die Mitarbeiter in die Gestaltung von Arbeitssicherheit einbinden (wollen), oder aber Vorstellungen über die Arbeitssicherheit vertreten, dass sie Verpflichtungen gegenüber dem ihnen anvertrauten Personal haben, um dieses durch Arbeitssicherheitsvorschriften zu schützen. Diese Aspekte gewinnen Beachtung, weil infolge der Zunahme der Komplexität von Arbeitsprozessen die Aufmerksamkeit von technischen Prozessen auf nunmehr nicht-technische Prozesse als implizite Bereiche von Arbeitssicherheit gelenkt werden, die in den Grauzonen des Akteurshandels von Arbeitssicherheit liegen, zu denen sie aufgrund ihrer Arbeitsteilung keine Zugänge haben. Das beinhaltet, dass die Arbeitssicherheit die Aufmerksamkeit immer stärker auf Wirkungen lenkt, die aus nicht-technischen Abfolgen entstanden sind und diese damit unausweichlich die Aufmerksamkeit von Führungskräften auf den Plan rufen.

Genaugenommen zeigen sich darin Entwicklungen, dass die ehemals festgeschriebene Fixierung von Aufgaben und Pflichten in der Verantwortung der Arbeitssicherheit zwar weiterhin außerhalb von dezentralen Organisationseinheiten formalisiert ist, jedoch treten in den Organisationseinheiten andere, nicht-technische Probleme im Bezug auf Arbeitssicherheit auf, die sich durch die gegebene

⁵ Es würde den Rahmen hier sprengen, die Literatur aufzunehmen, so sei verwiesen auf Ulich, 2008, der die Relevanz historischer Erfahrungen für die Lösungen aktueller Probleme diskutiert.

Formalisierung der Verantwortung innerhalb der Arbeitssicherheit entziehen. Von Interesse ist, wie Führungskräfte ihre Handlungs- und Entscheidungssituationen im Bereich von Arbeitssicherheit auswählen. Sie nehmen Einfluss auf die Organisationsentwicklung und ihre Lernoptionen (Vgl. Peters/Salazar, 2009). Es zeigt sich innerhalb neuerer Entwicklungen, dass sich ein Bedarf abzeichnet, auf das Ungeplante und Unplanbare in den operativ arbeitenden Organisationseinheiten zu reagieren, indem das Unplanbare zum Gegenstand des zu Bewältigenden wird. Führungskräfte werden in Sachen Arbeitssicherheit reaktiv und präventiv mit den Grenzen, Risiken und Krisen des Arbeitshandelns direkt vor Ort konfrontiert. Sie werden zunehmend von den Unternehmensleitungen aktiv verantwortlich gemacht für die Prävention und Einhaltung von Arbeitssicherheit gegenüber dem ihnen zugeordneten Personal und haben dieses transparent zu machen, da sie hohe betriebliche Wirkungsmöglichkeiten gegenüber dem Produkt Arbeitssicherheit haben.

Infolge dieser Change-Prozesse in vorwiegend industriegeprägten Unternehmen hat sich ein Betrieb überlegt, in Förderprogramme für Nachwuchskräfte zusätzlich präventiv Arbeitssicherheit mit auf zu nehmen, um den Führungsnachwuchs mit Arbeitssicherheit gezielter vertraut zu machen. Ausgangspunkt dieser veränderten Überlegungen ist, dass die Einführung einer strategischen Fach- und Führungsnachwuchsentwicklung neue Möglichkeiten bietet, Nachwuchsentwicklung mit Arbeitssicherheit zu verbinden, weil unter den Veränderungen des demographischen Wandels ein Wandel notwendig und möglich ist. Solche Herausforderungen lassen einen produktiven Umgang mit sich neu stellenden Anforderungen zu. In diesem Zuge ergeben sich für die Arbeitssicherheit neue Herausforderungen über spezifische Qualifizierungen diese in eine allgemeine Qualifizierungsstrategie für die Nachwuchsentwicklung in Unternehmen zu integrieren. Damit kann Arbeitssicherheit innerhalb von Organisationen über die Nachwuchsentwicklung in einer neuen Weise Präsenz erzielen. Das erlaubt es, Arbeitssicherheit in Personal- und Qualifizierungsstrategien einzubinden. In Zeiten der nicht prognostizierbaren Bedarfe an Fach- und Führungsnachwuchs sind dieses Optionen, Potentialbildungen auf diversen Wegen und mit diversen Methoden zu erschließen (Meifert, 2009). Das erlaubt, durch breite Streuungen von Personalförderungs- und Entwicklungsmaßnahmen explizite als auch implizite Qualifikationen im Bereich Arbeitssicherheit in Entwicklungs- und Ausstattungsszenarien zu fördern, und dabei das Personal mit einzubinden. Dazu sind keine Anforderungen zurückliegend gegeben, auf die zurückgegriffen werden könnte, da es zurückliegend keine Qualifizierungsmaßnahmen für den Nachwuchs in Sachen Arbeitssicherheit gegeben hat, gleichwohl wird im Sinne von Weiterbildung Arbeitssicherheit für Führungskräfte extern⁶ und teilweise auch intern angeboten, um sich mit den Gefährdungen von Arbeitssicherheit vertraut zu machen. Arbeitssicherheit soll kein eigenständiges Tätigkeitsfeld von Führungskräften werden, es soll sichtbarer und nachhaltiger in Führungstätigkeiten integriert werden über neue Ausstattungs- und Entwicklungsszenarien, die in der Praxis von Führungskräften generiert werden können.

Die Suche nach geeigneten Methoden der Entwicklung von Nachwuchskräften kann nur innerhalb der gegebenen Organisationseinheiten identifiziert werden, in denen Arbeitssicherheit bisher eher implizit als explizit enthalten ist. Voraussichtlich dürfte es deshalb auch schwierig werden, Entscheidungen über diese Arbeit von Qualifikationen zu treffen, solange sie nicht explizit zur Disposition stehen. Arbeitssicherheitskräfte sind innerhalb von Organisationseinheiten zuständig für die Durch-

⁶ Die Gesetzlichen Unfallversicherungen sind dafür zuständig.

führung und Kontrolle von technischen Regelungen, Unterweisungen und Begehungen, die einen hohen fixierten Dokumentennachweis erfordern. Daraus lassen sich jedoch kaum Informationen für Qualifizierungsanforderungen des Führungsnachwuchses identifizieren. Hingegen dürften Führungskräfte, so die hypothetische Annahme, Erfahrungen mit Anforderungen der Arbeitssicherheit und Kontrollen wie Unterweisungen einschließlich ihrer Dokumentation haben. Anders gesagt, verfügen sie auch über Erfahrungen mit der Umsetzung, Einhaltung und Einbindung von Mitarbeitern in Arbeitssicherheit in ihren Organisationseinheiten und auch über Erfahrungen in der Kommunikation zur Arbeitssicherheit mit den zuständigen Rollenträgern und mit Kollegen anderer Organisationseinheiten.

Arbeitssicherheit ist zunehmend eine Domäne, deren Grenzen sich auflösen und unter Aspekten von Wissensintensivierung und Zunahme von Komplexität immer sichtbar wird und Handeln verlangt, wenn es sich u.a. um Unfälle, Beinahe-Unfälle und „unsichere Handlungen“ mit Umgang mit Arbeitsvorschriften handelt. Neue Herausforderungen liegen in möglichen Strategien der Einbindung von Arbeitssicherheit in Personal- und Organisationsentwicklung:

- Anforderungen an Arbeitssicherheit und mögliche Qualifizierungserfordernisse für Nachwuchskräfte aus der Analyse ihrer Tätigkeiten oder Arbeits- und Organisationsbedingungen zu generieren,
- Kommunikationsformen innerhalb ihrer Tätigkeit als Manager über die Anforderungen von Arbeitssicherheit zu identifizieren, um dadurch ihre Führungsverantwortung innerhalb von Organisationsstrukturen sowie ihren Professionsorientierungen skizzieren zu können.

Das lässt sich nur durch Kommunikation und Interaktion mit Führungskräften erschließen, um Anhaltspunkte für zentrale Foki der Qualifizierung von Nachwuchskräften zu identifizieren.

4. Führungskräfte im Interview im Umgang mit Arbeitssicherheit

4.1 Zum Rahmen und zur Erhebungs- und Auswertungsmethode

Für die Identifizierung von Qualifizierungsphasen für den Führungsnachwuchs hat das Unternehmen sich für Interviews mit Führungsgruppen von Führungskräften (Unter-) Abteilungsleiter und Bereichsleiter entschieden, diese Führungskräfte als Experten zu befragen. Die Befragung erfolgte Ende 2008. Die erkenntnisleitende Fragestellung im Interview lautete: Wie soll nach Ansicht der Führungskräfte der Führungsnachwuchs in Arbeitssicherheit als aktive Management- und Führungsaufgabe auf der Basis dessen qualifiziert werden, wie Führungskräfte innerhalb des ausgewählten Industriebetriebs Arbeitssicherheit innerhalb ihrer Managementtätigkeiten wahrnehmen und dabei ihre Aufmerksamkeit auf die Abwehr von Gefährdungen oder auf den Ressourcenaufbau und die Kompetenzerweiterung von Mitarbeitern gegenüber der Arbeitssicherheit richten. Die Frage ist, inwieweit sich dieses Handeln von Führungskräften auf Handeln im Kontext von Anforderungen aus der Arbeitstätigkeit ergibt, und/ oder Öffnungen/ Kopplungen zwischen Management und eines professionellen Selbstverständnisses zulässt. Es geht darum, aufzuzeigen, welche Orientierungen und Denkmuster sie hinsichtlich ihrer Führungsverantwortung haben und wie sie Arbeitssicherheit (reaktiv/ aktiv) in ihr Auf-

gabenverständnis einbinden. Ihre Beschreibungen und Erklärungen dazu sind von Bedeutung, darin sind Vorstellungen über zukünftige Führungsaufgaben eingeschlossen, die für die Führungsnachwuchskräfte wegweisend sein können. Im weiteren Schritt ist von Bedeutung, welche Auswirkungen die Wahrnehmung von Arbeitssicherheit durch Führungskräfte innerhalb der Organisation im Selbst- und Organisationsverständnis der Führungskräfte haben können, das auf ihr Professionsverständnis hindeutet. Es geht um die Erfassung rekonstruierter Erfahrungen und ihr Wissen sowie ihre prospektiven Wünschen im Hinblick auf die Führungsnachwuchskräfte. Solche Interviews bieten Möglichkeiten der Rekonstruktion von Denk- und Argumentationsmustern, die Aufschluss geben können über Schnittstellen technisch-sozialer Prozesse und ihrer Einbindung von Arbeitssicherheit. Die genannten Aspekte sind in einem Leitfaden mit Situations- und Alltagsbeschreibungen entwickelt worden.

Die Befragungen konzentrieren sich auf den Mikrobereich von Führungsaufgaben, wenngleich Arbeitssicherheit auf der Makroebene in einer eigenständigen Abteilung organisiert ist. Ihr Geltungsbereich ist der der Mikroebene in den dezentralen Organisationsbereichen, indem die Ordnungen und Regelungen den Alltag des Arbeitshandelns durchdringen. Schwierig gestaltet sich auf der Mikroebene die Präsenz der Arbeitssicherheit, da die Regeln in ihrer technischen Auslegung für das alltägliche Verhalten nicht immer als bekannt und vertraut gesetzt werden können, da sie in die Organisationseinheiten hineingetragen werden. In Form von Unterweisungen und Anordnungen als technische Handlungsanweisungen beanspruchen Arbeitssicherheitsregeln Präsenz und Einhaltung derselben im Mikrobereich. Die Führungskräfte sind die Experten und tragen Verantwortung für Arbeitssicherheit als Unterabteilungsleiter, Abteilungsleiter und Bereichsleiter. Die in den Interviews vertretenden Professionen sind fünf Ingenieure, ein BWLer und ein Mathematiker. Insgesamt wurden sieben Experten befragt, vorwiegend aus den direkten Arbeitsbereichen.

Die Erhebungsmethode ist ein themenzentriertes Leitfadengespräch. Es handelt sich dabei um ein offenes Gespräch, bei dem der Interviewer entsprechend der theoretisch-konzeptionellen Vorstrukturierung nur die Themen und auch den Themenwechsel angibt, der dazu vorgesehen ist. Aber über Nachfragen, Bitte um Stegreiferzählungen, Beispiele als kritische Ereignisse sowie Anregungen des Interviewers zur Präzisierung nehmen Einfluss auf das Gespräch und den Gesprächsablauf. Durch diese Form von Darstellungen können Einblicke in Problemkonstellationen des Umgangs mit Arbeitssicherheit aufgezeigt werden, die in Einzelbeispielen Einblick in den Arbeitsablauf und seinen generellen Prozessmechanismen⁷ bieten. Die Gespräche fanden alle im Firmenbereich ca. gut eine Stunde statt und wurden auf Tonband aufgezeichnet. Diese leitfadengestützten Interviews konzentrierten sich ausschließlich auf den Bereich der Abteilungsleiter. Ihre Erfahrungen mit Arbeitssicherheit – retrospektiv wie gegenwärtig – geben Einblick in ihre subjektiven Erwartungen sowie in ihren Rollen als Führungskräfte hinsichtlich Arbeitssicherheit. Den Interviews sind Codes von A bis G zugeordnet worden.

Befragt wurden die Führungskräfte hinsichtlich:

⁷ Stegreiferzählungen stehen im Rahmen von Storytelling und eignen sich hier, weil sie Aspekte von Selbstinszenierung der professionellen Arbeit aufnehmen können. Sie sind geeignet, eine sprachliche Kommunikation durch die Verbindung technischer und organisatorischer Sachverhalte mit subjektiven Geschichten herzustellen und dadurch subjektive Erwartungen mit objektiven Gegebenheiten zu verbinden, die Schnittstellen zwischen Experten- und Professionsverständnis und Organisationsanforderungen thematisieren.

- wie sie selbst Arbeitssicherheit als Führungskraft händeln aufgrund ihres Selbst- und Organisationsverständnisses und wie im Verhältnis zu den Arbeitssicherheitsbeauftragten. Ergänzend kommt hinzu, was sie meinen, was die Mitarbeiter lernen müssen, um mit Arbeitssicherheit präventiv umgehen zu lernen,
- was sie meinen, dass Arbeitssicherheit zukünftig von Führungsnachwuchskräften zu händeln sei, und was ihnen helfen würde, diese Aufgaben zu bewältigen.

Die Transkripte der leitfadengestützten Interviews – Experteninterviews – wurden nach der Methode von Meuser und Nagel (1991) ausgewertet. Dabei werden die Interviews in einem ersten Schritt mit Hilfe von Überschriften thematisch geordnet und anschließend wurden die Stegreiferzählungen sequenzanalytisch ausgewertet (Vgl. Schütze, 1983, Reim, 1996, sowie auch Werwick, 2009). Die Kombination beider Methoden – eine eher kodierende und eine strukturell beschreibende – ermöglichte die Herausarbeitung der komplexen Zusammenhänge sowie Aspekte der Selbstinszenierung.

4.2 Führungskräfte und Arbeitssicherheit im Kontext von Organisationsentwicklung

Wie sollen Führungskräfte von morgen ausgebildet werden und wie dabei eine Anschlussfähigkeit an die gegenwärtige Situation aufrechterhalten werden kann. Darin liegt ein möglicher Nutzen für zukünftige Anforderungen im Bereich Arbeitssicherheit und seine Alternativen. Führungskräfte im operativen Bereich sehen Arbeitssicherheit eher aus der traditionellen Perspektive und äußern zunächst, Verständnis dafür zu haben, den Pflichtbereich der Unterweisung und Qualifizierung allgemein zu verbessern, verbindlicher zu machen und eine Verbindung zum Qualitätsmanagement herzustellen. Die Verantwortung belassen sie unangetastet den traditionell zuständigen Akteuren. Die Gefährdungssicherheit ist ihnen ein zentrales Anliegen, das sie passiv als Führungskräfte unterstützen wollen. Demgegenüber stehen die Interviewten aus den nicht-operativen Bereichen der Arbeitssicherheit eher in Distanz gegenüber. Sie sehen Arbeitssicherheit als Gefährdungsbereich, wertschätzen entsprechende Aktivitäten, aber aus ihrer Sicht ist Arbeitssicherheit nicht nur in seiner Qualität zu verbessern, sondern diese Informanten greifen gezielt Veränderungen auf, die innerhalb der Organisation zu erfolgen haben, um insbesondere die Mitarbeiter aktiv einbinden, damit sie über eine eigene Kompetenz in Sachen Arbeitssicherheit verfügen und als Mitarbeiter Verantwortung über die Gefährdungspotentiale nehmen.

Klassische Arbeitsaufgaben der Arbeitssicherheit im Produktions- und Werksbereich über Unterweisungen als Routine

Die Arbeitssicherheit ist im Produktionsbereich durch regelmäßig stattfindende Unterweisungen, vertreten durch Sicherheitsbeauftragte, etc. präsent. Alle Führungskräfte nehmen sich im Interview die Zeit, ihre Erfahrungen und Einschätzungen zu den Unterweisungen sorgfältig vorzutragen, welches Verständnis und Verhältnis sie von, bzw. zu Unterweisungen haben. Die Experten der operativen Bereiche berichten in den Interviews über die täglichen Besprechungen und Begehungen in ihren Zuständigkeitsbereichen. Arbeitssicherheit wird innerhalb der operativen Bereiche in 2maligen Unterweisungen wahrgenommen. Arbeitssicherheit kommt neben diesen 2x jährlichen Unterweisungen

nur dann in Besprechungen und Begehungen vor, wenn Vorfälle zu besprechen sind, d.h. nur dann, wenn der Gefährdungsschutz brüchig geworden ist. Auffällig in den Interviews sind die Betonung auf die jeweilige Dokumentation aller Unterweisungen und Unfälle als Legitimationsbasis. Diese Verfahren obliegen ausschließlich der Arbeitssicherheit. Arbeitssicherheit bleibt im Routinebereich der Abwehr von Gefahr. Ihnen obliegt im Rahmen von Managementtätigkeiten lediglich die Sorge um Ressourcen als Mitarbeiterfreistellung für Besprechungen als Unterweisungen. Von 7 Interviewten greifen 6 davon im Gespräch den Begriff Belehrungen und nicht Unterweisungen auf, womit sie Distanz zu den Aufgaben der Sicherheitskräfte äußern. Die Routine wird aufrechterhalten durch die Spezialisierung in der Aufgabenteilung, deren funktionale Ordnung zunächst nicht zur Disposition gestellt wird, bzw. die Führungskräfte akzeptieren formale funktionale Strukturen und dokumentieren damit Loyalität.

Grenzen der klassischen Arbeitsaufgaben zur Arbeitssicherheit im Produktionsbereich als Thematisierung der Grenzen der Unterweisung

Erst im Verlauf des Gesprächs setzen sich die Informanten mit funktionaler Ordnung und Rollen auseinander, die sich in dem Muster verdichtet, „**die klassische Unterweisung hat sich überlebt**“. Durchgängig ist die Einschätzung, diese Form sei infolge des technischen Standards nicht mehr angemessen, d.h., die Technikstruktur als Ist- und Soll-Ermittlung kann keine Hinweise auf die Steuerung von Arbeitssicherheit jenseits der Beschreibung von nachweisbaren Defiziten liefern. Arbeitssicherheit in den operativen Bereichen entzieht sich zunehmend Messungen durch die entsprechenden Berufsgruppen. Es werde aber etwas ganz anderes benötigt, was innerhalb der Grenzen von Arbeitssicherheit nicht Gegenstand sei: im indirekten Bereich seien Risiken gegeben, bzw. zeigen sich Krisenphänomene, die innerhalb funktionaler technischer Spezialisierungen nicht zu lösen seien, die sie als Führungsgruppe aufzugreifen haben, d.h., über Entscheidungsverhalten zu beeinflussen sei.

Besonders betonen Führungskräfte der indirekten Bereiche, die außerhalb von Produktionseinheiten arbeiten, das in den indirekten Bereichen uneingeschränkt Gruppendiskussionen – jenseits von Arbeitssicherheit – erforderlich wären, um ein Bewusstsein über das Verhalten am Arbeitsplatz zu schaffen, da nur über Kommunikation das Verhalten am Arbeitsplatz verändert werden kann. Es geht darum, die Grenzen des Handelns, die durch die Unterweisungen formalisiert gegeben sind, in Gruppengesprächen antizipativ aufgegriffen, d.h., die Ungewissheit im Arbeitshandeln müsse thematisiert werden. Die klassische Unterweisung könne diese Grenzen nicht thematisieren, da sie ein geschlossenes System von Gefahrenabwehr beinhaltet, deshalb seien die Gruppendiskussionen eine informelle Arbeitsform, die Grenzen zu sehen. Dennoch plädieren einige der Interviewten für die Beibehaltung einer erforderlichen standardisierten Gefahrenabwehr durch die klassische Arbeitssicherheit aufgrund möglicher technischer Fehlerquellen. Die Abwehr solcher Risiken sehen sie in der Aufrechterhaltung der konventionellen Form der Tätigkeit durch die Arbeitssicherheit, die gleichwohl veränderbar sei. Im weiteren Verlauf verweisen die Führungskräfte auf mögliche Gefahren der Vernachlässigung von formellen Unterweisungen, die in den rechtlichen Bestimmungen liegen, deren Möglichkeiten sie sich nicht aussetzen wollen.

Die Grenzen des Arbeitshandelns innerhalb ihrer Managementtätigkeit beschreiben die Führungskräfte darüber hinaus in dem Argument, dass die „**Unterweisungen abgehoben sind von den Arbeitsbedingungen**“. Damit ist gemeint, Unterweisungen fügen sich nicht in das zuständige

Ordnungsschemata in der Verantwortung von Führungskräften ein. Sie beanspruchen Führungstätigkeiten, aber Unterweisungen sehen sie außerhalb ihrer Entscheidungsdomäne. Jedoch im weiteren Gespräch lassen sich die Führungskräfte darauf ein, die Grenzen der Unterweisung aufzuzeigen, indem in den Grenzen aber auch neue Elemente und Chancen der Thematisierung von Arbeitssicherheit als Aufgabe des Managementhandelns liegen. Das gelingt offensichtlich Führungskräften des indirekten Bereichs leichter – denn die Unsicherheit und Ungewissheit in der Organisation im Umgang mit Arbeitssicherheit als soziales Phänomen zeigt Funktionen in der Organisation, von denen sie sich nicht betroffen sehen. Das Phänomen von „Beinah-Unfällen“ als auch die Beschreibungen und Beobachtungen über „unsichere Handlungen“, die sich innerhalb des Organisationsablaufs zeigen, gehört in den Entscheidungsbereich von Führungskräften, d.h. sie verstehen Arbeitssicherheit als einen Präventionsbereich von Führungstätigkeiten. Prävention als Unterweisung für das Personal scheint ein grundsätzlich schwieriges Thema zu sein und insbesondere zwei Führungskräfte schlagen vor, das ganz aus den Unterweisungen heraus zu nehmen, denn in den klassischen Unterweisungen habe es ja sowieso keinen Platz, aber auch nicht als Entscheidungsverhalten von Führungskräften. Zwei weitere Führungskräfte schlagen vor, Mitarbeiter könnten sich mit potentiellen Gefährdungen auch über Medien auseinander setzen, also passiv über Medien lernen. Sie können Unterweisungen auf CDs zu Hause abspielen und virtuell eine neue off-the-job Aufmerksamkeit gegenüber Gefahren üben, um sich auf neue Anforderungen jenseits von Führungsverhalten einzustellen. Wenn mit Hilfe der Medien Unfälle und ihre Gefahrenquellen vorgeführt würden, wäre eine Betroffenheit erreichbar (Informant B) und das erzeuge Lern- bzw. Verhaltensänderungsbereitschaft. Medien machen Mitarbeiter jenseits von Management und Führung zu Betroffenen und top-down-Effekte einer Belehrung bleiben aus, bzw. das Problem kann eliminiert werden.

Insgesamt herrscht die Einschätzung vor, Arbeitssicherheit in Form von Unterweisungen habe die Funktion, Schutz zu bieten und müsse deshalb nicht als Managementhandeln diskutiert werden (zwei Informanten, C und B, betonen dieses ausdrücklich). Die Mehrzahl der Informanten vertritt jedoch Argumente, dass die Arbeitssicherheit präventiv verstanden werden müsse und als qualitativer Bestandteil mit den organisatorischen Belangen darauf besser abzustimmen sei. Arbeitssicherheit ist regelmäßig in interaktive Auseinandersetzungen mit den Mitarbeitern einzubinden, um offener dem gegenüber zu stehen. Es wird sozusagen eine Zwischenform gewählt, die die Grenzen thematisiert und dadurch gleichermaßen in der Benennung der Grenzen die Routine aufrechterhält und ein wenig Neues aufscheinen lässt, d.h., Ungewissheit als Organisationsproblem wird thematisiert, sie können sich jedoch zurückhalten.

Arbeitssicherheit in bestehenden Tätigkeiten zu berücksichtigen heißt Anforderungen, Erfahrungen und Fähigkeiten der Mitarbeiter in aktuelle Tätigkeiten einzubinden

Es ist ein neues Argument, das im Verlauf des Gesprächs Gestalt annimmt, das „**Arbeitssicherheit nur präventiv wirken kann durch die regelmäßige Thematisierung**“ in dezentralen Organisationseinheiten. Von Veränderungen im Umgang mit Arbeitssicherheit berichten insbesondere die Informanten D, E und F, indem sie das Verhalten ihrer Mitarbeiter thematisieren, nicht aber Lernoptionen. Sie nehmen auch außerhalb der offiziellen Unterweisungen die Arbeitssicherheit in ihren täglichen, bzw. wöchentlichen Besprechungen auf, selbst dann, wenn keine Anlässe dazu gegeben sind. Sie thematisieren damit Arbeitssicherheit als faktisches wie präventives Problem, im Falle gegebener Vorfälle beziehen sie Akteure der Arbeitssicherheit mit ein. Sie äußern, das ermögliche, dass in den Bespre-

chungen und insbesondere bei Vorfällen das Wissen der Mitarbeiter und das Wissen der dezentralen Organisationseinheit den Mitarbeitern präsent wird und sie können es als Teil ihres Arbeitshandelns nutzen. Mitarbeiter nehmen somit aktive Rollen in Sachen Arbeitssicherheit ein und warten nicht auf Eingriffe einer Gefahrenabwehr von außen durch die entsprechenden Akteure. Dieses Wissen ist ein Mehr an Wissen, als das, was in klassischen Unterweisungen zur Sprache kommen kann (Informant A). Das ist, so die Informanten, kein reines technisches Wissen, bzw. es ist technisch-soziales Wissen. Insofern erzeuge es bei den Mitarbeiterbesprechungen zunächst Sprachlosigkeit, dass in dem nicht-technischen Bereich Aufmerksamkeit von ihnen eingefordert würde. Die Organisationseinheiten haben in ihren Formalisierungsregeln keine Sprechregelungen über Achtsamkeitserfordernisse außerhalb der technisch gegebenen Regelwerke. Das haben sich die Informanten in ihren Besprechungen mit ihren Mitarbeitern über längere Zeiträume erarbeitet, weil dieses als Sicherheitsvorkehrungen wirke. Insofern beschreiben die Führungskräfte, dass sie Spielräume genutzt, bzw. Hürden überwunden hätten, die klassischen Unterweisungen in Form von Zahlen und Dokumenten von Defiziten fest-schreiben würden, aber nicht-technische Vorfälle nicht aufnehmen könnten. Das funktioniert wohl erst dann, wenn auch die Mitarbeiter aktive Rollen dabei übernehmen und darin läge ihre Verantwortungsübernahme. Führungskräfte legen im Interview darauf Wert, dass die Arbeitssicherheit in der Kooperation mit den Mitarbeitern zu einem präventiven Thema gemacht wird. Das deutet auf ein Professionsverständnis hin, indem über professionelles Handeln Lösungen in der Interaktion mit dem Personal (Klienten) gesucht werden. Inwieweit diesen Entwicklungen Krisen und Kriseninterventionen vorausgingen, ist nicht thematisiert worden, aber die Thematisierung der Sprachlosigkeit als Ausgangspunkt präventiver Kommunikation deutet darauf hin, dass bewusst an den Erfahrungen und Fähigkeiten der Mitarbeiter angesetzt wurde jenseits von formalen Unterweisungen. Ein Informant betont jedoch seine Hilflosigkeit und die Schwierigkeit, Arbeitssicherheit als Prävention zu verstehen, Gefahrenabwehr ist offensichtlich entlastender. Er erzählt von der Verpflichtung, in seinem Bereich jeden Morgen alle Auffälligkeiten und mögliche Unfälle zu besprechen, die dennoch nicht zu einer Reduzierung von Unfällen und insbesondere Beinahe-Unfällen führe. Es sind Beschreibungen des mühsamen Versuchs, Arbeitssicherheit als formellen Bereich im informellen Bereich einen Stellenwert zu geben, der top-down-Strukturen im Managementhandeln untergräbt und Arbeitssicherheit zu einem Gegenstand von Interaktion und Kommunikation mit Lernoptionen zu machen sucht, um die Komplexität der Arbeitshandlungen zu thematisieren. Wenn dieses erreicht wird, kann Arbeitssicherheit innerhalb der jeweiligen dezentralen Organisationseinheiten sichtbar sein. Das erst sei, so mehrere Führungskräfte, die Voraussetzung dafür, dass in den Organisationseinheiten durch Führungskräfte nachvollzogen werde, dass Arbeitssicherheit längst nicht mehr ein Gegenstand technischer Probleme ist, sondern das soziale Handeln in komplexen Arbeitshandlungen betrifft und offen mit Ungewissheit umzugehen sei. Verantwortungsübernahme und aktive Einbindung von Mitarbeitern werden benannt, jedoch nicht ihr eigenes Entscheidungsverhalten.

Mitarbeiter-Verhalten in Grauzonen von Regularien der Arbeitssicherheit

Um Einschätzungen zu dem Mitarbeiterverhalten zu bekommen, wurden die Führungskräfte aufgefordert, besondere kritische Ereignisse als Storytelling oder auch Stegreiferzählungen genannt, zu erzählen, in denen die Interaktionen mit Mitarbeiter sowie die der Mitarbeiter untereinander deutlich werden können, wie der Umgang/ Nichtumgang mit Arbeitssicht geschieht und welche Schlussfolgerungen die Führungskräfte für ihr Verhalten im Bereich von Arbeitssicherheit daraus ziehen. In den Interviews werden verschiedene Beispiele als Vorkommnisse spontan ausgewählt. Mit diesem

Fragenkomplex verlassen die Informanten das Terrain der Regulierungsvorstellungen von Standards der Einhaltung und Kontrolle von Arbeitssicherheit, die bisher uneingeschränkt der Garant für Unfallfreiheiten sind. In den Interviews sehen sich die Führungskräfte außerhalb von Einflussmöglichkeiten auf die Regularien der Arbeitssicherheit einschließlich der Dokumentation. Die Einschätzungen basieren auf fachlicher Expertise in professioneller Distanz, d.h., es verbleibt innerhalb dieses Interviewteils außerhalb von Reflexion und damit ohne Kommentierung (Vgl. Oevermann, 1994). Jedoch gefragt nach kritischen Ereignissen, in den ihnen überantworteten Organisationsbereichen erzählen sie Beispiele, die zum Ausdruck bringen, dass die Einhaltung von Arbeitssicherheit in Szenarien hoher und stabiler Technikvorgaben sich gleichwohl löst, bzw. im Schatten von Verlässlichkeit und vertrauten Gewissheiten entwickelt sich ein Potential von Ungewissheiten, die umschrieben werden mit Beinah-Unfällen und auch „unsichere Handlungen“ von Mitarbeitern. Mitarbeiter haben Erfahrungen im Alltag mit Arbeitssicherheit und Szenarien über Beinah-Unfälle.

Als einen Erklärungsversuch wird Zeitverlust und Komplexität der Anforderungen benannt, da der Produktionsablauf zu enge Zeitvorgaben vorsieht. Die Mitarbeiter versuchen, die Termine einzuhalten unter Nichtbeachtung von Vorschriften. Mitarbeiter wären immer wieder bestrebt, alles schnell und dabei gut zu machen. Sie wiegen sich dabei in der Gewissheit, dass die Arbeitssicherheit die technischen Probleme durch Kontrolle abwehre und dabei werden Faktoren, die nach Ansicht der Führungskräfte auch nicht über Regularien von Arbeitssicherheit zu lösen seien, allgemein unterschätzt, bewusst nicht wahrgenommen, beiseite gedrängt. Das Unternehmen scheint Zeitdruck auszustrahlen, so dass Mitarbeiter offensichtlich ein „schlechtes“ Gewissen bekommen, wenn sie die Zeitvorgaben nicht einhalten und dieses verleitet zu fahrlässigem Handeln. Ein weiterer Erklärungsversuch betrifft die Komplexitätszunahme an den Arbeitsplätzen und seine Bewältigung durch routineförmige alltägliche Reduktion. Die Mitarbeiter unterschätzen die Zunahme der Komplexität und glauben, dass ihr Wissen aus zurückliegenden Zeiten zur Bearbeitung von linearen Prozessabfolgen hinreichend sei. Informant B beschreibt dieses, dass Mitarbeiter in den operativen Bereichen kein Verständnis von der zunehmenden Komplexität der Anforderungen haben und ihrem eigenen Fehlverhalten verständnislos gegenüber stehen würden. Sie wollen den Produktionsfluss nicht unterbrechen, Gutes tun und vernachlässigen ihre eigene Gesundheit, indem sie versuchen, mit vertrauten Reduktionsmustern die Arbeitssituation, unabhängig von neuen Anforderungen, zu bewältigen. Komplexität sei nicht durch Arbeitssicherheit aufzufangen, so der Informant B. Ein dritter Erklärungsversuch konzentriert sich auf den Alterungsprozess der Belegschaft und thematisiert ein intrageneratives Verhaltensproblem als ein Beispiel für den demographischen Wandel. Die Belegschaft altert als Ganzes und somit wachsen sogenannte „blinde Flecken“ (Sprachgebrauch wird von mehreren Informanten benutzt). Gemeint ist der Bereich der Nicht-Regulierungsmöglichkeit durch die Arbeitssicherheit, da es sich eindeutig nicht um technische Belange handele, aber auch nicht um ihren Verantwortungsbereich. Infolge der unscharfen Regeln von Zuständigkeiten (Informant B) wächst der Bereich der Beinah-Unfälle, weil bestimmtes Verhalten altersbedingt sei. Dieses fällt solange nicht gravierend ins Gewicht, wenn Belegschaften altersmäßig heterogen zusammen gesetzt sind. D.h., alle sehen bestimmte Gefahren nicht mehr so bewusst, bzw. überschätzen ihre Eingriffsmöglichkeiten und jüngere Kollegen könnten dieses nicht ausgleichen oder informell Feedback geben, da ältere Kohorten insgesamt stabiler vertreten wären. Unter diesem Aspekt wird eine Selbstorganisation der Mitarbeiter vorgeschlagen, die sich besser zu organisieren hätten (Informant G), bzw. das Unternehmen habe mehr Aufmerksamkeit dem altersbedingten Verhalten entgegen zu bringen, da durch Alte-

rungsprozesse gleichförmiges Verhalten/ Fehlverhalten verstärkt werde. Teilweise mit einer gewissen Distanz, teilweise mit hoher Aufmerksamkeitshaltung wird darauf hingewiesen, hier eine aktive Informationspolitik zu betreiben. Es müssten Beinah-Unfälle innerhalb von Arbeitsvorgaben gezielter antizipiert und auf der Basis ein besserer Schutz entwickelt werden. Sie thematisieren die Funktion von Arbeitssicherheit bei zunehmender Offenheit und Sichtbarwerdung von Grenzen, nicht eine Neuregelung von Zuständigkeiten. Anliegen aus ihrer Perspektive ist das Sichtbarwerden von Bereichen und Problemen, die infolge der Nichtbenennung und damit nicht Beschreibbarkeit die gebührende Aufmerksamkeit zu erhalten habe, um nicht einer permanenten Gefährdung ausgesetzt zu sein. Mitarbeiter und Fachkräfte verlassen sich, so die Einschätzungen, auf die technischen Regelungen, richten von sich aus ohne explizite Anweisungen nicht ihre Aufmerksamkeit darauf. Einige Informanten drücken Hilflosigkeit gegenüber den Vorfällen von Beinah-Unfällen aus, indem die Organisation keine Formalisierungs- und Kooperationsmuster für Führungskräfte biete, außer Verantwortung erwarte.

Führungskräfte wünschen sich organisierten Austausch und Kooperation mit ihren Kollegen anderer Organisationsbereiche, um über den Umgang mit „**unsicheren Handlungen**“ zu kommunizieren. Diese Führungskräfte sind mit ihrem Verhalten gegenüber Mitarbeitern offenbar nicht zufrieden, „maßen“ sich jedoch für den Bereich keine Führungsrolle an und verhalten sich abwartend (Informanten A, C, G), also Unsicherheit kann eine Bedingung der Möglichkeiten außerhalb ihres Handelns sein. Gleichwohl ist in der Diagnose Übereinstimmung gegeben, dass Mitarbeiterverhalten ein Verhaltensproblem ist, das in Fragen des Umgangs mit Arbeitssicherheit als Verhaltensanforderungen zu diskutieren sei und dringender Gegenstand von Führungsnachwuchsentwicklung (Informant G) werden muss. Andere Führungskräfte sehen Mitarbeiter als aktive Partner in Sachen Arbeitssicherheit und erwarten, dass alle Vorfälle von den Mitarbeitern ausgehend sogleich kommuniziert werden. Es verbleibt jedoch allgemein, wenn nicht, kommen die Medien ins Gespräch, als Option, die Grauzonenbereiche von Beinah-Unfällen besser aufzuzeigen, also das Problem der Verantwortung wird zu einer dritten Stelle verlagert und gepriesen, da vermeintlich Medienpräsenz einen hohen Aufforderungscharakter habe, lernen zu müssen. Solange die Probleme über Medien zu regeln seien, können sie ignoriert werden, so der offensichtlich gemeinte Sinn.

4.3 Führungskräfte und Arbeitssicherheit zwischen Management und Professionsentwicklungen

In diesem Kapitel sollen die Einschätzungen der Führungskräfte zu Arbeitssicherheit und das Verhältnis der verschiedenen Akteure innerhalb von Organisationsstrukturen und möglichen Hinweisen zu professionellem Handeln verdichtet werden. Im Verlauf der Gespräche fordern sie, dass es eine dringliche Aufgabe von Führungskräften sein müsse, bzw. es zu Führungstätigkeiten gehöre, die Aufmerksamkeit auf nicht-technisch-regulierte Bereiche zu konzentrieren, indem sie eine gleichgewichtige Aufmerksamkeit neben den technischen Belangen einfordern. Hier werden Differenzen von den Informanten innerhalb von Erwartungsansprüchen an neue Programmatiken vorgenommen und teilweise neue Rollenanforderungen beschrieben, die gleichwohl vage bleiben. Sie wünschen Aspekte der Ausgestaltung von Spielräumen und eine offene Kommunikation und deren Entwicklung innerhalb des Managements. Sie fühlen sich als Management dafür zuständig und wollen dafür eine Legitimation, die ihre Zuständigkeiten formalisieren. Aufgrund der geringen Probanden können keine

professionspolitischen Schlussfolgerungen gezogen werden, jedoch wird auf Differenzen verwiesen, dass Führungskräfte entweder in operativen, direkten Bereichen andere Muster von zukünftigen Führungsaufgaben entwickeln als dieses Führungskräfte der indirekten Bereiche vornehmen, demnach unterschiedliche Prägungen über Spielräume Handeln beeinflussen. Die Manager der direkten Bereiche nehmen die Perspektive der traditionellen Arbeitssicherheit in ihren Erwartungshaltungen ein und haben Verständnis für die Arbeitsaufgaben dieser Akteure, womit sie parallel ihre Hilflosigkeit zum Ausdruck bringen. Infolgedessen „beschränken“ sie sich in ihren Erwartungen und Vorschlägen auf neue Programmatiken, den Pflichtbereich der Unterweisung und Qualifizierung für Mitarbeiter durch die Arbeitssicherheit zu verbessern, dieses verstärkt in das Qualitätsmanagement einzubinden und um gewachsene Formen von Sozialordnungen nicht um jeden Preis einzureißen. Ihre Vorstellungen von Organisationsveränderungen bleiben vage, sie tasten gegebene Zustände nicht an, wollen Arbeitssicherheit lediglich ein bisschen verbindlicher in den Organisationseinheiten einbinden. So thematisieren sie auch nicht die Kontrollen der Arbeitssicherheit und die Erstellung von Mängelberichten, regen allenfalls an, dass die Kontrollen und Mängelbescheide auch anders aufgefangen werden könnten, z.B. in den Organisationsablauf fließender zu integrieren, wenngleich sie nicht aktiv eingreifen und das Unternehmen wohl selbst eine abwartende Haltung entnimmt, wie Arbeitssicherheit zu gestalten sei. Eine Anregung ist, dass Mitarbeiter ihre Führungskräfte ansprechen, wenn sie Beobachtungen zu Fehlverhalten anderer Mitarbeiter beobachten. Es dürfe nicht gewartet werden, bis Fehlverhalten eine solche Form erreicht habe, dass die Sicherheitsbeauftragten gerufen werden müssen, diese aufzuheben. Dann wäre offensichtlich eine Entscheidungssituation gegeben, auch wenn Defizite nicht „auszumerzen“ seien (Informanten C und D), aber erst dann fühlen sie sich aufgefordert. Als Ursachen benennen sie, dass die Kontrollformen der Arbeitssicherheit in den Organisationseinheiten nicht präsent und sichtbar seien, deshalb sei ein offener Umgang mit Arbeitssicherheit in den Organisationseinheiten erforderlich. Sie thematisieren eher Bedingungen von Organisationen als subjektives Handeln als Führungskräfte.

Im Gegensatz dazu sehen Führungskräfte aus den nicht- direkten Bereichen Arbeitssicherheit eher in einer gewissen Distanz, aber betonen dennoch ihre uneingeschränkte Dringlichkeit und äußern die Notwendigkeit, Arbeitssicherheit verbindlich und flexibel zu organisieren. Ihre Erwartungen, Vorschläge und Wünsche zur Arbeitssicherheit thematisieren das formelle und informelle Rollenhandeln und allgemeiner das Akteurshandeln als Managementhandeln. Sie konturieren ihre Akteursrolle innerhalb von Arbeitssicherheit, die zukunfts offen für Nachwuchskräfte zu präsentieren sei. Arbeitssicherheit entspricht nicht mehr dem, was unter einer technischen Domäne gesehen wird, sie sei Gegenstand von Kooperationen zwischen den Organisationseinheiten. Sie definieren Arbeitssicherheit als Grauzonen-Management, indem Entscheidungen nicht mehr auf gesichertem Wissen beruhen und gleichzeitig das Managementhandeln zunehmend unsicheren Situationen ohne Formalisierungen im Gegenzug ausgesetzt sei. Deshalb müsse Arbeitssicherheit dringend neu innerhalb von Organisationsentwicklung mitgedacht werden, um handlungsfähig zu bleiben, bzw. Transformationsaufgaben und -anforderungen offen gegenüber zu sein.

Um ihre zukünftigen Aufgaben im Hinblick auf Arbeitssicherheit, die insb. von Nachwuchskräften aufgegriffen werden sollen, zu skizzieren, weisen die Führungskräfte auf ihre bisherigen Erfahrungen in der Kommunikation mit Rollenträgern der Arbeitssicherheit hin. Sie sehen sich in den Bereichen ausschließlich als externe Partner. Interessant ist, wie die Führungskräfte innerhalb ihrer Tätigkeiten Arbeitssicherheit in Form von Szenarien aufgreifen, um darin ihre Verantwortung zu verorten. Sie

wünschen einen produktiven Umgang mit diesen Grauzonen, da die für alle Rollenträger und Akteure Ungewissheit zementiert und gegebene technikzentrierten Regelwerke der Arbeitssicherheit in die Prozessorientierungen der Organisationseinheiten kaum zu integrieren zulasse. Im ungünstigen Fall entstehen Parallelorganisationsformen, die die Grauzonen und damit ein Grauzonen-Management begünstigen, das auf Dauer ein unbefriedigender Zustand bei Nicht-Steuerbarkeit sei. Die Beinahe-Unfälle als ein täglich erlebter Bereich von Ungewissheiten beherrschen den Betriebsalltag, eben aber ohne explizite Kommunikationsregeln und fehlender Verankerung von Arbeitssicherheit in den direkten Organisationsbereichen. Hier liegen ihrer Ansicht nach Herausforderungen, den Nachwuchs einzuweisen. Solange Arbeitssicherheit in den impliziten Strukturen und Prozessen der Organisationseinheiten stecken bleibt, stehen Hemmnisse einer Transformation in explizite Regelwerke dem gegenüber. Die Trennung zwischen Führung und Arbeitssicherheit begünstige informelle Parallelorganisationsstrukturen. Die Führungskräfte wünschen offene Eingriffsmöglichkeiten, das einem Professionshandeln entspräche. Arbeitssicherheit in den operativen Bereichen brauche dort vor Ort Ansprechpartner, und das seien ihrer Ansicht nach Führungskräfte. Gegenwärtig seien sie als solche nicht sichtbar, Akteure der Arbeitssicherheit aber auch nicht, wodurch eben Effekte von Parallelorganisationen hervorgerufen werden. Das erschwere die Sichtbarkeit von Zuständigkeiten für die Arbeitssicherheit gegenüber den Mitarbeitern, was wiederum Unsicherheit auslöst oder Unsicherheit nicht auffangen und thematisieren kann. Die Integration von Arbeitssicherheit in die Organisationseinheiten könnte erst dann die Basis von Präventionsmaßnahmen sein.

4.4 Führungskräfte und neue Anforderungen an den Führungsnachwuchs

Für Führungsnachwuchskräfte erwähnen die Informanten den Begriff einer neuen Unternehmenskultur. Die gegenwärtige Unternehmenskultur gibt der Arbeitssicherheit nicht den Stellenwert, die sie eigentlich haben müsste (Informant F). Kulturveränderung beginnt durch Kommunikation im Kopf (Informant D), dann führt sie zu Verhaltensänderungen. Dazu wiederum gehört eine unternehmensoffene Diskussion der Grenzen gelebter Arbeitssicherheit. Arbeitssicherheit muss dringend Bestandteil der gesamten Unternehmenskultur werden, sonst bleibt sie weiterhin separat. Folgende Umsetzungsvorschläge werden benannt:

Direkte theoretische Qualifizierungsmaßnahmen:

- a) Vermittlung eines neuen **Führungsverständnisses**
- b) die Integration der Arbeitssicherheit als **Baustein** in der Führungsnachwuchs-Ausbildung,
- c) das durchlaufen von **Trainee-Programme, d.h.**, das Kennenlernen aller Bereiche im Unternehmen, beispielsweise mindestens 2-3 Tage
- d) die Einführung eines **Seniorenprinzips, bzw. eines Mentorenprinzips**, das auf Patenschaften aufgebaut werden kann
- e) die **Gesetzeslage** sollte als grundlegendes Wissen vermittelt werden, da es von jedem beherrscht werden muss
- f) Aufbau einer internen **Lernplattform** zu Arbeitssicherheit, um einen schnellen Austausch der eigenen Erfahrungen unter den Nachwuchskräften zu ermöglichen
- g) die Aufhebung der **Trennung der indirekten und direkten Bereiche** implementieren
- h) die Durchführung von **Benchmark-Workshops** z.B. einmal jährlich als Plattform für den Austausch mit gleichgestellten Personen für die Generierung neuer Ideen zur Organisationsentwicklung
- i) die **Teilnahme an internationalen Schulungen** im Bereich Arbeitssicherheit.
- j) **Anreize** als Bestandteil von Zielvereinbarungen und mit Unfallindex koppeln, nicht mit Karriereoptionen.

Indirekte praktische Qualifizierungsmaßnahmen:

- a) **rotierendes Verfahren von z.B. Promotoren/ Arbeitssicherheitsbeauftragten auf Zeit.**
- b) **learning by doing**
- c) **mit Hilfe von Medien „AHA-Erlebnisse“** schaffen, um so Achtsamkeit zu erzeugen
- d) **Prävention** als neue Unternehmenskultur
- e) Einführung von **Gruppendiskussionen** in Bezug auf das Thema Arbeitssicherheit mit den Mitarbeitern, um den Belehrungscharakter zu dämpfen

Diese Vorschläge sehen die Informanten als zukunftsweisend unter Berücksichtigung dessen, das ein Anreizcharakter gegeben ist, womit sie Routinen von Arbeitssicherheit überschreiten können.

5. Diskussion der Ergebnisse im Kontext von Professions- und Organisationsentwicklungen

Arbeitssicherheit hat sich über einen Interessensausgleich zwischen Unternehmen und den Arbeitskräften entwickelt und trägt damit weitreichend zur Sicherheit und Zufriedenheit aller bei. Das Vertrauen in die Arbeitssicherheit als Schutz vor Gefahren ist allgemein unter den Mitarbeitern präsent und wird wohl auch als final erlebt, als nicht veränderbar und veränderungswürdig. Die Unfallmöglichkeiten als Beinah-Unfälle und Formen von „unsicherer Handlungen“ fallen außerhalb des Arbeitsplatzes oder in Zwischenbereichen einzelner Arbeitsplätze an, da eine zunehmende fortschreitende Verschiebung und Verdichtung von Arbeitsteilungen dazu führe, dass immer mehr Aktivitäten in Gaps, in Zwischenbereichen stattfinden oder in Zwischenbereichen, die nicht mehr nur den unmittelbaren Arbeitsplatz betreffen. Es entwickelt sich offensichtlich eine neue Komplexität von Arbeitshandlungen neben dem eigentlichen Arbeitsplatz und damit verschieben sich Gefahrenquellen, bzw. entstehen neue.

Die Führungskräfte sehen entscheidende Chancen aufgrund ihrer Erfahrungen und Haltungen zur Arbeitssicherheit und thematisieren in den Interviews Arbeitssicherheit als ein Stück eines „Managements des Ungewissen“, dem sie sich individuell nähern. Es geht um die Transformation des Wissens von Wissensträgern, das für potentielle neue Wissensträger angesichts der gegebenen und insbesondere zu erwartenden engen Personaldecke auszuschöpfen ist, um Personalentwicklungsszenarien auch auf qualitativen Wegen zu sichern. Verhaltensveränderungen bei den Mitarbeitern lassen sich nicht durch Kontrollregeln einfangen, sie sind auf Interaktion und Kommunikation angewiesen. Organisationen sind in ihren Aufbau- und Ablaufstrukturen zunehmend auf Individualisierung, Interaktion und Kommunikation angewiesen und das erfordere eine neue Form der Integration von Arbeitssicherheit, bzw. eine neue Achtsamkeit innerhalb von Organisationen. Arbeitssicherheit sollte in den Entwicklungsprozess von Fach- und Führungsnachwuchs mit eingebunden werden, denn in den nächsten Jahren kann grundsätzlich Personal und insbesondere Führungsnachwuchspersonal aufgrund des demografischen Wandels nicht beliebig ausgetauscht und ersetzt werden. Führungskräfte verstehen sich durchaus als Mithelfer der Organisation von Gefahrenabwehrformen, jedoch bleiben sie als Führungskräfte außerhalb von Funktionsübernahmen. Für Verhaltensveränderungen bei Mitarbeitern sehen sie sich höchst zögerlich zuständig. Sie sehen sich eher in unterstützenden Tätigkeiten, Lernen von Mitarbeitern zu fördern und aktiv in ihren Organisationseinheiten zu forcieren. Arbeitssicherheit bleibt eher ein objektiver, für ihr Führungshandeln passiver Bereich, der ein Mitdenken aber weniger die aktive Übernahme von ihnen einzufordern habe. Arbeitssicherheit ist, so die Argumente, in den gegenwärtig aufgesplitteten Zuständigkeiten nicht wirklich zu händeln, d.h., Zuständigkeiten, Aufgabenprofile und Kooperationsformen sind jedoch für Reflexionen und Neustrukturierungen zu öffnen. Neue Qualifizierungsformen wären angemessen. Professionelles Handeln konzentriert sich so gesehen auf den Umgang von Routine in der Arbeitssicherheit, den sie kommunikativ begleiten, jedoch für das aktive Eingreifen in Grenzen verhalten sie sich abwartend, es ist nicht ihre Entscheidungsdomäne.

Wir hoffen, dass diese skizzierten Differenzierungen für weitere Forschungen zur Professionsentwicklung zu einer forschungsfördernden Entwicklung beitragen können. Managementhandeln gibt, wie am Beispiel von Arbeitssicherheit skizziert wurde, den Informanten kaum Optionen eines differenzierten subjektiven Entscheidungsverhaltens in professionellen Tätigkeitsformen.

Literatur

- Baecker, D.: Postheroisches Management, In: Revue, 2007, 121- 124
- Beck, U./ Lau, C. (Hrsg.): Entgrenzung und Entscheidung: Was ist neu an der Theorie reflexiver Modernisierung, Frankfurt, 2004.
- BGAG: Qualität in der Prävention, Qualifizierung, Institut Arbeit und Gesundheit der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung, Manuskript, 2007.
- Böhle, F.: Erfolgreiche Bewältigung des Unplanbaren durch „anderes Handeln“, In: Pawlowsky, P./ Mistele, P.(Hrsg.): Hochleistungsmanagement, Wiesbaden, Seite 79- 96, 2008.
- Böhle, F./ Weirich, M.(Hrsg.): Handeln unter Unsicherheit, Wiesbaden, 2009.
- Gemünden, H.G.: Die gelebte Projektorganisation: Das Management von Projektlandschaften. In: projektMANAGEMENT aktuell, Heft 2, Seite 6-23, 2005.
- Gessler, M.: Kompetenzbasiertes Projektmanagement (PM 3) : Handbuch für die Projektarbeit, Qualifizierung und Zertifizierung auf Basis der IPMA Competence Baseline Version 3.0. 1., Nürnberg: GPM Dt. Gesellschaft für Projektmanagement, 2009.
- Höner, D.: Die Legitimität von Unternehmensberatung. Zur Professionalisierung und Institutionalisierung der Beratungsbranche, Marburg, 2008.
- Koch, J.: Routinen in Hochleistungssystemen – Zwischen Perfektionierung und Mindfulness, in: Pawlowsky, R./ Mistele, P.(Hrsg.): Hochleistungsmanagement, Wiesbaden, Seite 97- 110, 2008.
- Kunz, G.: Nachwuchs für Management, Wiesbaden, 2004.
- Luhmann, N.: Organisation und Entscheidung, Wiesbaden, 2006.
- Mayer, T.L., Wald, A., Gleich, R., et al. (Hrsg.): Advanced Project Management. Herausforderungen - Praxiserfahrungen – Perspektiven, Berlin, 2008.
- Meifert, M.-T.: Strategische Personalentwicklung, Berlin 2009.
- Meuser, M & Nagel, U.: ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In: Garz, D. & Kraimer, K. (Hrsg.): Qualitativ-empirische Sozialforschung, Opladen, S. 441-471, 1991.
- Mintzberg, H.: The Rise and Fall of Strategy Planning, New York, London, Toronto, u.a., 1994.
- Neumer, J.; Neue Forschungsansätze im Umgang mit Unsicherheit und Ungewissheit in Arbeit und Organisation. Zwischen Beherrschung und Ohnmacht, IMO, Expertise im Auftrag von RWTH Aachen, 2009.
- Nittel, D.: Professionalität ohne Profession?. In: Kraul, M./ Marotzki, W./ Schweppe, C.: Biographie und Profession., Bad Heilbrunn/Obb, 2002.

- Nittel, D./ Seltrecht, A.: Der Pfad der individuellen Professionalisierung, in: Bios, H 1, 2008, 124- 154.
- Oevermann, U.: Professionalisierungsbedürftigkeit und Professionalisiertheit pädagogischen Handelns. In: Kraul, M., Marotzki, W., Schweppe, C.: Biographie und Profession. Bad Heilbrunn/ Obb, 2002.
- Parson, T.: Professions, In: International Encyclopaedia of the Social Sciences, New York, Bd. 12, S. 563-547, 1968.
- Pawlowsky, P./ Mistele, P.(Hrsg.): Hochleistungsmanagement, Wiesbaden, 2008.
- Peters, S.: Projektorganisation – Ungewissheit als Potential in projektförmigen Organisationen, Expertise im Auftrag von RWTH Aachen, 2009.
- Peters, S.: Projektorganisation - neue Herausforderungen im Kontext von Projektmanagement und Professionsentwicklungen Arbeitsberichte des Instituts IBBP der OVG- Universität, Magdeburg, H 70, 2009.
- Peters, S.: Führungs- und Fachkräftenachwuchs: Wissensmanagement in Zeiten des demographischen Wandels und der Globalisierung, in: Mayer, T. L., Wald, A., Gleich, R., et al. (Hrsg.): Advanced Project Management, Berlin, S. 177- 193
- Peters, S.; Dengler, S.: Wissenspromotion in der Hypertext-Organisation. In: Schnauffer, H. J./ Stiehler- Lorenz, B./ Peters, S.: Wissen vernetzen, S. 72–92, 2004.
- Peters, S./ Salazar, Y.: Lernen und Arbeiten in Händen multipler Akteure im Betrieb, Expertise im Auftrag der RWTH Aachen, 2009
- Reim, T.: Die Weiterbildung zum Sozialtherapeutenberuf. Bedeutsamkeit und Folgen für Biographie, professionelle Identität und Berufspraxis, Dissertation am Fachbereich Sozialwesen der Universität Kassel, 1996.
- Rosenstiel, L. V./ Regnet, E./ Domsch, M. (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement, 2003.
- Rosenstiel, L. C.: Grundlagen der Organisationspsychologie, Stuttgart, 2000.
- Saynisch, M.: Management im Zeitalter hoher Komplexität und radikaler Veränderungen: Das Projektmanagement 2. Ordnung (PM-2), In: Mayer, T. L., Wald, A., Gleich, R., et al. (Hrsg.): Advanced Project Management, Berlin, S. 233- 256, 2008.
- Schröder, A.: Professionalisierungsprozesse in der Wirtschaft zwischen ökonomischer Rationalität und sozialer Orientierung, OVG-Universität, Magdeburg, Dissertation, 2006
- Schütze, F.: Biographieforschung und narratives Interview. In: Neue Praxis 3/1983, S. 283-293, 1983.
- Simon, H.: Models of bounded rationality, MIT Press, Cambridge/ London, Bd. 2, 1982
- Staiger, M.: Wissensmanagement in kleinen und mittelständischen Unternehmen. Systematische Gestaltung einer wissensorientierten Organisationsstruktur und -kultur: Hampp, R., 2008.

- Steinmann, H./ Schreyögg, G.: Management. Konzepte - Funktionen – Fallstudien, Wiesbaden, 2005.
- Stichweh, R.: Wissen und die Profession in einer Organisationsgesellschaft, In: Klatetzki, Th.; Tacke, V. (Hrsg.): Organisation und Profession, Wiesbaden, 2005.
- Stichweh, R.: Profession und Disziplin – Formen der Differenzierung zweier Systeme beruflichen Handelns in modernen Gesellschaften, 1987.
- Schwarzbach, F.: Entscheidungsfindung in Projektteams, Zum Umgang mit unterschiedlichen Perspektiven und Rationalitäten, München/ Mehring, 2005
- Tiefel, S.: Beratung und Reflexion. Eine qualitative Studie zu professionellem Beratungshandeln in der Moderne, Wiesbaden, 2004.
- Ulich, E.: Von der Relevanz historischer Erfahrungen für die Lösung aktueller Probleme, Innsbruck university press, Innsbruck, 2008.
- Weick, K./ Sutcliffe, K.: Das Unerwartete managen, Stuttgart, 2006
- Werwick, K.: Grenzen und Herausforderungen bei der Auswertung von Experteninterviews. In: Behse-Bartels, G. & Brand, H.: Subjektivität in der qualitativen Forschung. Der Forschungsprozess als Reflexionsgegenstand, Opladen, 119ff, 2009.
- Wohland, D./ Muther-Fries, J./ Wiemeyer, M./ Wilmes, J.: vom Wissen zum Können. Merkmale dynamikrobuster Höchstleistungen, Manuskript, 2004.

Die Reihe Arbeitsberichte des IBBP –

Herausgegeben vom Institut für Berufs- und Betriebspädagogik

<http://www.uni-magdeburg.de/ibbp>

ISSN 1437-8493

Jahresübersicht: [2009](#) [2008](#) [2007](#) [2006](#) [2005](#) [2004](#) [2003](#) [2002](#) [2001](#)

2009

- Heft 71/09** Teichert, N. Der Bedarf an Personalentwicklung / -führung als wissenschaftliche Qualifizierung durch Unternehmen der Region
- Heft 70/09** Peters, S. Projektorganisation – neue Herausforderungen im Kontext von Projektmanagement und Professionsentwicklungen
- Heft 69/09** Geese, M.
Möhring-Lotsch, N.
Salzer, S. Das Projekt „effekt - Verknüpfende Vermittlung von Fach- und Medienkompetenzen“
- *Der aktuelle Forschungsstand* -
- Heft 68/09** Schmicker, S.
Genge, F.
Lüder, K. ARBEITGEBER-ATTRAKTIVITÄT aus Sicht von Studierenden – Ergebnisse einer Studie zur Ermittlung von Attraktivitätsfaktoren für die Arbeitgeberwahl aus Sicht von Studierenden der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg und der Hochschule Magdeburg-Stendal (FH)
- Heft 67/09** Jenewein, K.
Hundt, D. Wahrnehmung und Lernen in virtueller Realität – Psychologische Korrelate und exemplarisches Forschungsdesign
- Heft 66/09** Peters, S. Fach- und Führungsnachwuchsentwicklung in Wirtschaft und Hochschulbildung infolge von Tertiarisierung und demografischem Wandel
- Heft 65/09** Möhring, J.
Gleisner, E.
Peters, S. Nachwuchs auf Nachwuchsstellen? Befragung von Diplomanden, Praktikanten und wissenschaftlichen Hilfskräften als potentieller Nachwuchs eines regionalen Forschungs- und Entwicklungsdienstleisters

2008

- Heft 64/08** Peters, S. Professionalisierung und Projektmanagement
- Heft 63/08** Rauner, F. Bildungsforschung in der Wissensgesellschaft: Grundlagen, Widersprüche und Perspektiven. Zur Berufsform der Arbeit als Dreh- und Angelpunkt beruflicher Bildung und der Berufsbildungsforschung.

- Heft 62/08**
Steckel, M.
Peters, S. Perspektiven auf das Moratorium Studium - Teilstudie 3:
Studiengang-/ Studienfachwechsel und Studienabbruch
- Heft 61/08**
Steckel, M.
Peters, S. Perspektiven auf das Moratorium Studium - Teilstudie 2:
Studiensituation und Studienzufriedenheit
- Heft 60/08**
Steckel, M.
Peters, S. Perspektiven auf das Moratorium Studium - Teilstudie 1:
Alumni-Befragung
- Heft 59/08**
Groß, S. Die Fachkarriere - Alternative Entwicklungschancen oder Abstellgleis?
- *Eine qualitative Untersuchung der Implementierungsmodalitäten ausgewählter Unternehmen* -
- Heft 58/08**
Voß, A. Implementierung von Mentoringprozessen - Eine Chance für Absolventen der
dualen Berufsbildung in der Metallindustrie Sachsen-Anhalts
- 2007**
- Heft 57/07**
Peters, S.
Frosch, U. „Richtig studieren“ Infos, Wissenswertes, Anregungen, Regularien
- 2006**
- Heft 56/06**
Frosch, U. Wissensmanagement und Expertise - Analyse eines Personalentwicklungsin-
struments auf operative Unternehmensebene.
*Wissenslandkarten als Instrument der Personalentwicklung sowie als Werk-
zeug des Wissensmanagements*
- Heft 55/06**
Peters, S.
Schmicker, S.
Weinert, S. Mentoring als Leitfaden zur Förderung von Fach- und Führungskräftenach-
wuchs
- *Ein Leitfaden für kleine und mittelständische Unternehmen und Organisations-
unternehmen* -
- Heft 54/06**
Herud, K. Selbstorganisation in offenen Arbeitsverhältnissen – Handeln auf der
Basis von Metakompetenzen am Fallbeispiel einer IT-basierten Firma

2005**Heft 53/05**

Genge, F.
Willenius, Y.
Peters, S

Was Sie seit längerem über regiostart wissen wollen...
- *Diskussionspapier I* -

2004**Heft 52/04**

Peters, S.
Dengler, S.

Wissensträger erkennen und vernetzen
- *Wissensmanagement IV* –

Heft 51/04

Daniela Riedel

Mentoring als Strategie von Gender Mainstreaming unter dem Blickwinkel von Theorie und Praxis am Fallbeispiel des Mentoring-Projektes „Frauen ins/im Management in Sachsen-Anhalt“

2003**Heft 50/03**

Peters, S.
Dengler, S.

Wissenspromotion in der Hypertext-Organisation
- *Wissensmanagement III* -

Heft 49/03

Glomb, B.

Kompetenzen von Wissensmanagern – Managerprofile im Wandel

Heft 48/03

Peters, S.
Schmicker, S.
Weinert, S.

Frauen im/ins Management in Sachsen-Anhalt IX
Mentoring-Programm für Frauen in Führungspositionen – ein win-win-Spiel in Sachsen-Anhalt?
- *Diskussionspapier IX* -

Heft 47/03

König, S.

Chancengleichheit zur Rekrutierung von Führungskräften -
Frauenförderung in Strategien und Umsetzung von Personalpolitik

Heft 46/03

Noack, G.

Anforderungen an das Aufgabenprofil eines Wissenspromotors zur Überwindung von Wissensbarrieren lose gekoppelter Teams in der Hypertextorganisation
- *Wissensmanagement II* -

Heft 45/03

Poppeck, A.
Peters, S.

Internetbasiertes Projektmanagement-Tutoring (IT-Proto). Lernen mit neuen Medien in der Hochschulausbildung in Sachsen-Anhalt
– *Diskussionspapier II* –

Heft 44/03

Lesske, L.
Peters, S.

Auf dem Sprungbrett ins Beschäftigungssystem - Chancen(-un-)gleichheit von Studentinnen und Studenten in Sachsen-Anhalt – *Fallstudie* –

2002

- Heft 43/02**
Peters, S. Einführung in die berufliche/betriebliche Weiterbildung
– *Reader zur Einführungsveranstaltung Wintersemester* –
(Fortsetzung von Heft 35, Oktober 2001)
- Heft 42/02**
Weinert, S. Frauen im/ins Management in Sachsen-Anhalt VIII
Peters, S. *Modellprojekt und Ringvorlesung Querschnittsergebnisse aus Shadow- und*
Schmicker, S. *Top-Sequenzen im Überblick – Diskussionspapier VIII –*
- Heft 41/02**
Peters, S. Mentoring – ein flankierendes Personalentwicklungsinstrument für Führungsnachwuchskräfte
– *Diskussionspapier VII –*
- Heft 40/02**
Riedel, D. Frauen ins Management in Sachsen-Anhalt VI
Peters, S. *Erfahrungen mit der eigenen Power: Projektergebnisse der 1. Mentoring-Gruppe – Diskussionspapier VI –*
- Heft 39/02**
Peters, S. Qualifikations- und Kompetenzentwicklung – zum Wandel und Wechsel ihrer Bedarfe infolge steigender Dienstleistungsanforderungen
- Heft 38/02**
Klein, R. Realisierte Konzepte von beruflicher Lern- und Weiterbildungsberatung – Studie mit Fallbeschreibungen –
Reutter, G.
Dengler, S.
Poppeck, A.
- Heft 37/02**
Peters, S. Frauen im Management. *Chancen des Diskurses über Geschlechterdifferenz und –arrangements. Eine theoretische Skizze – Diskussionspapier V –*

2001

- Heft 36/01**
Weinert, S. Frauen ins Management in Sachsen-Anhalt IV
Peters, S. *Modellprojekt und Ringvorlesung*
Schmicker, S. *Ansporn zum Aufstieg – für Shadows und Tops*
– *Diskussionspapier IV –*
- Heft 35/01**
Peters, S. Einführung in die berufliche/betriebliche Weiterbildung
– *Reader zur Einführungsveranstaltung Wintersemester* –
(Fortsetzung von Heft 27, Oktober 2000)
- Heft 34/01**
Ringshausen, H. Die Theorie des Situierten Lernens von Lave/Wenger (1991) im Kontext organisationstheoretischer Ansätze der Erwachsenenbildung
– *Wissensmanagement I –*
- Heft 33/01**
Peters, S. Frauen im/ins Management in Sachsen-Anhalt III
Schmicker, S. *: Modellprojekt und Ringvorlesung*
Weinert, S. *Start der Shadow-Mentees*
– *Diskussionspapier III –*

- Heft 32/01**
Klein, R.
Kemper, M. 'Best-practice' beruflicher Weiterbildung in der Qualifizierung und Beratung mit KMU
- Heft 31/01**
Büchter, K. Selbstgesteuertes und institutionelles Lernen in der Weiterbildung
Argumente, Kritiken, offene Fragen
- Heft 30/01**
Peters, S.
Dengler, S.
Krause, A. Internetbasiertes Projektmanagement Tutoring (IT-PROTO)
Lernen mit neuen Medien in der Hochschulausbildung
– *Diskussionspapier I* –
- Heft 29/01**
Dengler, S. Professionalität in der Weiterbildung im Wandel. *Wandel des Lernens im Kontext gesellschaftlicher Transformationsprozesse und Auswirkungen auf die Professionalität*
– *Professionalisierungsdiskussion V*
- Heft 28/01**
Peters, S.
Schmicker, S.
Weinert, S. Frauen im/ins Management in Sachsen-Anhalt II
Modellprojekt und Ringvorlesung Programm- Werbung- Kooperation- und Netzwerkpartner- Presseresonanz
– *Diskussionspapier II* –

Arbeitsberichte aus früheren Jahrgängen sind bereits vergriffen. Anfragen zu einzelnen Arbeitsberichten richten Sie bitte an die im Impressum angegebene Anschrift bzw. E-Mail.