Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische Militärzeitschrift

Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft

Band: 185 (2019)

Heft: 1-2

Artikel: Kompetenzen für sicheres Handeln : worauf kommt es wirklich an?

Autor: Hardegger, Simon C.

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-841954

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 18.07.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

Kompetenzen für sicheres Handeln – worauf kommt es wirklich an?

Noch immer stellt der Mensch einen der wesentlichen Risikofaktoren im Sicherheitsbereich dar. Welche Kompetenzen können gewährleisten, dass Mitarbeitende und Chefs sicher handeln? Ein neu entwickeltes sicherheitsspezifisches Kompetenzmodell liefert Antworten. Es bietet vielfältige Nutzungsmöglichkeiten im Bereich Personalgewinnung und -entwicklung.

Simon C. Hardegger, Patrick Boss

1986 ereignete sich durch die Explosion im Kernkraftwerk Tschernobyl eine der grössten Umweltkatastrophen, die je durch Menschenhand verursacht worden war. Auch bei vielen weiteren Unfällen, wie zum Beispiel dem Fährunglück der «Herald of Free Enterprise» in Zeebrügge mit 193 Toten, wurde der Mensch als Hauptursache identifiziert. Dies zeigt: Wenn Menschen in einer Umgebung arbeiten, in der Fehlverhalten und Fehlhandlungen grosse Schäden anrichten können, sind sie als Risikofaktor im Risikomanagement zu berücksichtigen. Zu solchen Umgebungen gehören z.B. Polizeibehörden, Verkehrsbetriebe, Industrieanlagen, Streitkräfte, Flugbetriebe, Sicherheitsorganisationen, Feuerwehren, Fernsteueranlagen, Kernanlagen, Energieverteiler, Strafvollzug, etc.

«Arbeiten Menschen in einer Umgebung, in welcher Fehlverhalten und Fehlhandlungen grosse Schäden anrichten können, so sind sie als Risikofaktor im Risikomanagement zu berücksichtigen.»

Dabei sind wesentliche Risikofaktoren zum Beispiel ein Mangel an Kompetenz oder eine unpassende innere Einstellung. Im Rahmen des Risikomanagements ist es wichtig, die notwendigen sicherheitsrelevanten Kompetenzen zu kennen und zu gewährleisten, dass diese auch effektiv in der verlangten Ausprägung vorhanden sind. Besonders in Organisationen bzw. Arbeitsbereichen wie den oben erwähnten, die der Kategorie der Hochzuverlässigkeitsorganisation (HZO, engl. High Reliability Organisations, HRO) zugeordnet werden können. HZO zeichnen sich dadurch aus, dass durch gezielte Massnahmen in der Gestaltung der Organisation, der Prozesse und der Anforderungen an die Mitarbeitenden sichergestellt wird, dass weniger Fehler auftreten, als auf Grund der vorhandenen Risiken oder von auftretenden Gefahren angenommen werden müsste.

Entwicklung eines sicherheitspsychologischen Kompetenzmodells

In einem Entwicklungsprojekt haben wir am IAP Institut für Angewandte Psychologie der ZHAW (Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften) ein umfassendes Kompetenzmodell erarbeitet, das für alle Arten von Funktionen im Kontext Sicherheit/HZO seine Gültigkeit hat. Die Vorteile eines solchen Kompetenzmodells liegen auf der Hand:

- Organisationen sind in der Lage, sämtliche Funktionen mit Bezug zu Sicherheit in einer einheitlichen und fachspezifischen Sprache übergreifend zu systematisieren;
- Die Durchlässigkeit der verschiedenen Personalmanagement-Prozesse wie HR-Marketing, Personalselektion, Personalentwicklung (Beförderungen, Job-Enlargement etc.) ist wesentlich vereinfacht;
- Es entsteht ein gemeinsamer Rahmen von Kompetenzauffassungen über verschiedene Organisationen hinweg.

Zur Entwicklung des sicherheitspsychologischen Kompetenzmodells haben wir zunächst die wissenschaftliche Literatur in der Schnittmenge Sicherheit, HZO, Führung und menschliches Verhalten (engl. Human Factors) gesichtet und in Kombination mit den vorhandenen Anforderungsprofilen analysiert. Eine Expertengruppe verdichtete den daraus resultierenden Kompetenzkatalog zu Clustern, welche bewusst exklusiv für den Sicherheitskontext zugeschnitten wurden. Damit sollte sichergestellt sein, dass naheliegende Konstrukte wie zum Beispiel «Gewissenhaftigkeit» nicht im Vordergrund stehen, weil selbstverständlich auch für viele Berufe, die keinen Sicherheitsbezug haben, Gewissenhaftigkeit absolut wichtig ist (beispielsweise Buchhaltungsexperten oder Führungskräfte allgemein).

Die «Safe Five» – das Modell

In diesem Abschnitt wird, nach der Klärung des Begriffs Kompetenz, das Modell selbst beschrieben. Unter Kompetenz versteht man die Fertigkeit, relevante Praxisprobleme erfolgreich bewältigen zu können. Dabei werden innere Bereitschaft, notwendige kognitive und soziale Fähigkeiten, vorhandenes Wissen, zielführende Methoden, technisches Können und evtl. breite Erfahrung vorausgesetzt und als integratives Ganzes, eben als Kompetenz betrachtet. Basierend auf dieser Definition sind auch die hier vorgestellten sicherheitspsychologischen Kompetenzen handlungsorientiert gehalten. Die *Safe Five*, wie wir das Modell benannt haben, umfassen fünf Kompetenzen: Situation Awareness, Regelkonformität, Kritische Grundhaltung, Expositionsbereitschaft und Notfalltauglichkeit:

- Abgeleitet von den einflussreichen Arbeiten von Mica Endsley (1995) geht es bei **Situation Awareness** darum, jederzeit den Überblick zu haben und handlungsbereit zu sein. Dazu müssen die re-

levanten Objekte und Aspekte einer Situation bewusst und umfassend wahrgenommen werden. Auf der Grundlage der ganzheitlich erfassten aktuellen Lage und einer Prognose des weiteren Situationsverlaufes wird die eigene Handlungsbereitschaft sichergestellt. Bei Situation Awareness stehen somit vor allem kognitive Prozesse wie Wahrnehmung, Aufmerksamkeit, Konzentration, Gedächtnis und logisches Denken, aber auch Wissen und Erfahrung im Vordergrund;

- **Regelkonformität** fokussiert auf die Wichtigkeit von Handeln nach Vorgabe bzw. Plan, jedoch mit Rigidität der Ausführung nach Mass. Zunächst bildet die persönliche Verpflichtung eines Individuums gegenüber vorgegebenen Regeln, Normen und Werten die entscheidende Basis dafür, diese auch konsequent anwenden und befolgen zu können. Stupider «Kadavergehorsam» ist damit jedoch nicht gemeint, denn mit der Regelkonformität muss auch die Notwendigkeit eines Bewusstseins über vorhandenen Spielraum einhergehen, um nicht im falschen, aber entscheidenden Moment durch übergenaues Befolgen nicht mehr situationsangemessen zu handeln. Damit spielt bei Regelkonformität neben innerer Motivation, aufgabenbezogener Selbstregulation und kognitiven Fähigkeiten auch Handlungsflexibilität eine wichtige Rolle;
- Eine der wesentlichen Fähigkeiten von HZO ist es, Fehler nicht zu übersehen. Die Gewährleistung dieser Fähigkeit verlangt von allen Mitarbeitenden ein hohes Mass an Selbstreflexion – und dies entspricht der Kompetenz **Kritische Grundhaltung.** Situationen müssen aus eigenem Antrieb auch mit einem Fokus auf Details durchdacht und organisatorische Gegebenheiten, Kontextfaktoren und Arbeitsabläufe regelmässig hinterfragt werden, um keine vereinfachenden Interpretationen vorzunehmen oder keine vorschnellen Schlüsse zu ziehen. Dabei müssen auch die eigene Leistung und die eigene Haltung Gegenstand der Überlegungen sein, um Selbstüberschätzung (engl. Overconfidence) vorzubeugen. An dieser Stelle wird häufig der Begriff Achtsamkeit (vgl. Weick & Sutcliffe, 2003) verwendet, welcher zum Beispiel auch dem Grundsatz «Fachwissen vor Hierarchie» verpflichtet ist. Damit ist klar, dass diese Kompetenz nur umgesetzt sein kann, wenn dies von der oberen Führung auch unterstützt wird, also in der Organisationskultur verankert ist. Auf der individuellen Ebene spielen Konzepte wie Gefahrenkognition, die erwähnte Selbstüberschätzung und aufmerksamkeitsbezogene Selbstregulation eine wichtige Rolle;

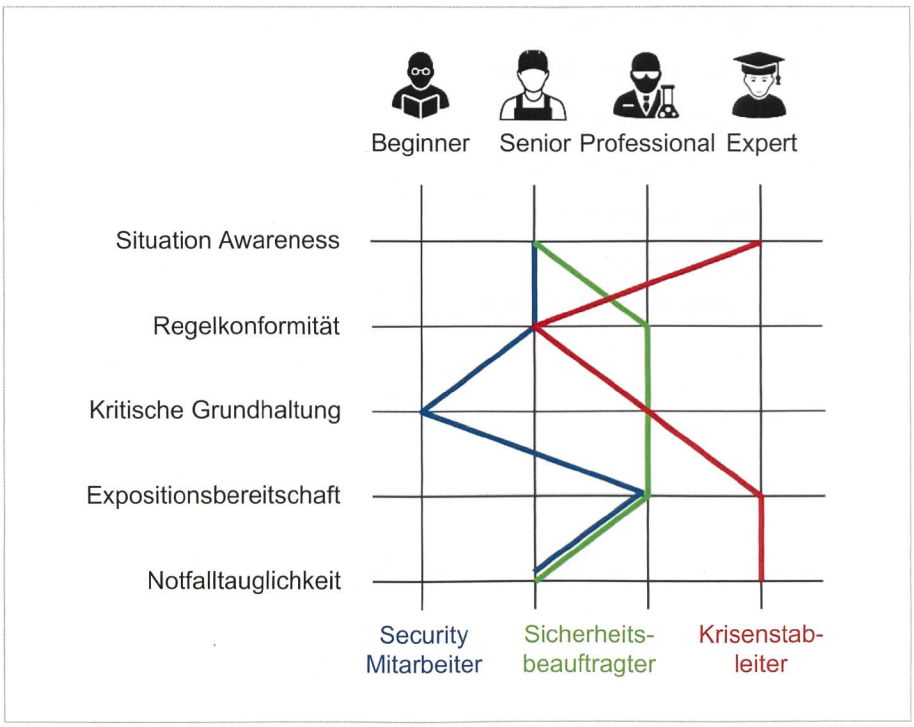
«Bei Selektionsentscheidungen oder im Rahmen von Personalentwicklungsmassnahmen bringen die *safe five* den grössten Nutzen.»

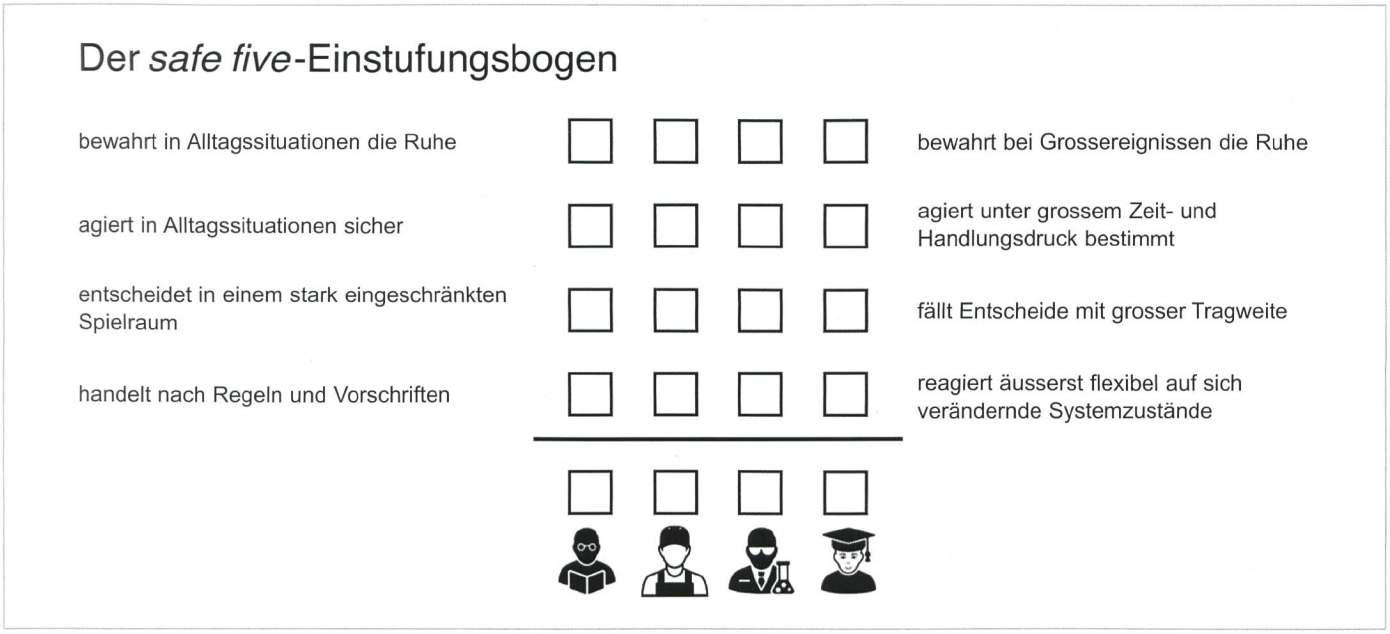
- Ziel der **Expositionsbereitschaft** (vgl. Badke-Schaub et al. 2012) ist ein sich aktives Einbringen, um auf gefährliche Systemzustände aufmerksam zu machen. Dabei müssen persönliche Hemmnisse und organisationale Hürden durch klare und selbstbewusste Kommunikation auch gegen Widerstand überwunden werden, um der am besten geeigneten Lösung Gehör zu verschaffen. In dieser Hinsicht müssen neben Kommunikationsfähigkeit und aktiver persönlicher Verantwortungsübernahme auch soziale Phänomene wie Führungsstruktur oder Kommunikationskultur mitberücksichtigt werden;
- **Notfalltauglichkeit** bezeichnet zielorientiertes Handeln ausserhalb des gewohnten Kontextes. Es geht also darum, in sehr anforderungsreichen oder Unsicherheit erzeugenden Situationen mit grossem Zeit- und/oder Handlungsdruck zu entscheiden und zu handeln, und dabei innert nützlicher Frist auf einen sicheren und stabilen Systemzustand hinzuwirken. An dieser Stelle werden Fähigkeiten wie Entscheiden, Handlungsflexibilität, Improvisationsfähigkeit und Lösungsfokus, verbunden mit stressbezogener Selbstregulation als wesentliche Voraussetzungen für Notfalltauglichkeit unmittelbar erkennbar.

Praktische Umsetzung

Für den Einsatz des Kompetenzmodells in der betrieblichen Praxis haben wir vier Kompetenzstufen definiert, welche wir mit *Beginner, Senior, Professional* und *Expert* bezeichnen und anhand dieser sich die zunehmende Expertise zuordnen und beschreiben lässt. So sehen sich *Beginner* mit der simplen Ausführung von reglementarisch vorgegebenen Tätigkeiten in gut überschaubaren Situationen konfrontiert. *Seniors* kommt die Aufgabenverantwortung mit selbständiger Ausführung im

Anforderungsprofil von drei typischen Berufen des Sicherheitsbereichs.





Für jede Kompetenz, hier am Beispiel Notfalltauglichkeit, lässt sich mit dem Einstufungsbogen die stellen- und funktionsspezifische Ausprägung festlegen. Grafiken: Autoren

bekannten Kontext zu und *Professionals* übernehmen die Systemverantwortung in einer Leitungsfunktion in einem neuen oder ausserordentlichen Kontext. Für Konzept- und Vorgehensentwicklungen und die Gesamtleitung in Extremsituationen sind die *Experts* zuständig. Für diese Personengruppe ist es zudem charakteristisch, dass sie ihre sicherheitsrelevante Aufgabe erst in einem Störfall aufnehmen.

Wie lässt sich das Modell nun in der Praxis einsetzen? Bei Selektionsentscheidungen oder im Rahmen von Personalentwicklungsmassnahmen bringen die *Safe Five* den grössten Nutzen. An Hand des Kompetenzmodells lassen sich die sicherheitsrelevanten Anforderungen der zu besetzenden Stellen einstufen, was die Grundlage schafft, um im Selektionsprozess den Fokus auf die entsprechenden Persönlichkeitseigenschaften der zukünftigen Funktionsträger zu richten. Nehmen wir als Beispiele den Security Mitarbeiter und den Sicherheitsbeauftragten (siehe Abbildung links):

- Unser Security Mitarbeiter hat die Aufgabe, die Zugänge zu Gebäuden durch Zutrittskontrollen zu sichern und mittels Patrouillengängen selbständig Kontrolltätigkeiten auszuführen, dabei erkannte Unregelmässigkeiten zu beheben (z. B. Türe abschliessen) respektive zu melden (z. B. Einbruch) und in anspruchsvollen Situationen beherzt und angemessen einzugreifen (z. B. Stellen eines Einbrechers oder Erstversorgung einer verletzten Person). Hierbei ist es entscheidend, dass er sich strikte an Anweisungen und Regeln hält (Regelkonformität), ein gewisses Mass an Situation Awareness zeigt und in Notfallsituationen sicher handelt. Auf diesen drei Dimensionen stufen wir die Anforderungen der Stelle auf der *Senior*-Stufe ein. Im Zusammenhang mit der Zutrittskontrolle und dem Eingreifen in heiklen Situationen benötigt er zudem ein ausgeprägtes Mass an Expositionsbereitschaft, was der *Professional*-Stufe entspricht. Aufgabenbedingt reicht bei der Kritischen Grundhaltung eine geringe Kompetenzausprägung, was der *Beginner*-Stufe entspricht. In der Abbildung ist das entsprechende Anforderungsprofil blau eingezeichnet;
- Der Sicherheitsbeauftragte (grüne Linie) soll Arbeitsabläufe und Vorschriften regelmässig kritisch hinterfragen, die Einhaltung von Regeln durchsetzen und sich in der Geschäftsleitung Gehör für seine Anliegen verschaffen. Somit müssen seine Kompetenzen in den Bereichen Regelkonformität, Kritische Grundhaltung und Expositionsbereitschaft auf der *Professional*-Stufe ausgeprägt sein. Da der hier skizzierte Sicherheitsbeauftragte im Störfall nur eine beratende Funktion einnimmt, reichen bei ihm in der Situation Awareness und der Notfalltauglichkeit Kompetenzausprägungen auf der *Senior*-Stufe.

Ergänzend ist in der Abbildung noch das Profil eines Krisenstableiters (rote Linie) eingezeichnet. Da dieser seine Funktion in aussergewöhnlichen Lagen und Störfällen ausübt, müssen seine Situation Awareness, seine Expositionsbereitschaft und seine Notfalltauglichkeit auf der höchsten Stufe *(Expert)* ausgeprägt sein. Typisch für Extremsituationen ist, dass situativ von für den Normalfall festgelegten Regeln abgewichen werden kann respektive muss, weshalb die Anforderungen an den Krisenstableiter in diesem Bereich nicht sehr hoch sind.

Ein von uns entwickelter Kurzfragebogen ermöglicht es, die Einstufung der sicherheitsrelevanten Anforderungen auf eine einfache Art vorzunehmen. Für jede Kompetenz der *Safe Five* lässt sich mit diesem Instrument die stellen- beziehungsweise funktionsspezifische erforderliche Ausprägung festlegen. Auf *www.zhaw.ch/iap/sicherheitskompetenzen* steht der Fragebogen zur Verfügung. Für die Erfassung der *Safe Five* in einem strukturierten Interview ist dort zusätzlich eine Sammlung von Interviewfragen aufgeschaltet. ■

Major
Simon Carl Hardegger
MSc UZH
ZHAW IAP Institut für Angewandte Psychologie
9100 Herisau

Hauptmann
Patrick Boss
Prof. Dr.
ZHAW IAP Institut für Angewandte Psychologie
5223 Riniken