

Wenn Menschen die Lösung sind, wer schützt dann die Menschen vor ihrer eigenen Organisation?

Martijn Flinterman, 20. August 2026

Die Diskussionen rund um Safety-II, HOP und New View Safety kreisen um die Grundannahme, dass Menschen die Lösung sind statt das Problem. Dies war halt ein notwendiges Korrektiv zu einer Logik die auf Regelverstöße und menschliche Fehler fokussierte. Die Frage ist jedoch, ob Sicherheit allein auf beruflicher Autonomie beruhen kann oder ob klare Strukturen, Verantwortlichkeiten und Regeln weiterhin unerlässlich sind. Der australische Soziologe Andrew Hopkins beantwortet diese Frage sehr klar. Seine Position ist bemerkenswert, weil sie sowohl mit dem klassischen Bürokratiedenken als auch mit Teilen der heutigen HOP-Bewegung in Widerspruch steht.

Das Harzburger Modell

Zuerst lohnt sich ein Blick auf ein heute fast vergessenes Organisationsmodell: das Harzburger Modell von Reinhard Höhn. Nach dem Zweiten Weltkrieg entwickelte Höhn ein Führungssystem, das in den 1960er- und 1970er-Jahren in Deutschland sehr einflussreich wurde. Sein Ziel war die Modernisierung von Hierarchie. Das Modell wandte sich gegen autoritäres Kommandieren und setzte auf *Delegation von Verantwortung*. Mitarbeiter sollten eigenständig handeln können, jedoch innerhalb klar definierter Zuständigkeiten und Verantwortungsbereiche. Die Funktionen wurden eindeutig beschrieben, die Zuständigkeiten klar abgegrenzt und die Entscheidungswege formalisiert. Die Ergebnisse wurden kontrolliert, statt permanent Einzelanweisungen zu geben. Auf den ersten Blick erinnert das an moderne Ideen von Empowerment und dezentraler Entscheidungsfindung. Das Harzburger Modell versucht Autonomie aber durch Struktur zu erzeugen. Freiheit entsteht so durch präzise definierte Rollen, klare Befugnisse und festgeschriebene Eskalationswege; das heißt die Organisation kommt zuerst und die Autonomie folgt daraus.

Das Harzburger Modell war der Versuch, Bürokratie beweglicher zu machen, ohne ihre ordnende Funktion aufzugeben. An diesem Punkt zeigen sich sowohl Gemeinsamkeiten als auch Unterschiede zum später populär gewordenen Rheinland-Modell. Beide suchen nach Wegen, Verantwortung zu dezentralisieren, begründen dies jedoch unterschiedlich: Das Harzburger Modell über klar definierte Funktionen und Zuständigkeiten, das Rheinland-Modell stärker über Fachlichkeit, Gemeinschaft und professionelle Verantwortung.

Das Rheinland-Modell

In den Niederlanden ist das Rheinland-Modell heute vor allem aufgrund vieler populärer Managementbücher bekannt, die auf Michel Alberts Buch „Kapitalismus gegen Kapitalismus“ (1991) zurückgehen. Der französische Ökonom vergleicht darin zwei Formen des Kapitalismus: das neo-amerikanische Modell der Shareholder-Orientierung und das Rheinland-Modell, dessen prägendstes Beispiel Deutschland ist. Die intellektuellen Wurzeln des Rheinland-Modells liegen unter anderem im Ordoliberalismus Wilhelm Röpkes, der einen dritten Weg zwischen staatlicher Lenkung und ungezügelterm Laissez-faire-Kapitalismus entwickelte.

Das Rheinland-Modell betont Fachlichkeit, langfristige Verantwortung, Kooperation zwischen den Beteiligten, professionelle Urteilsfähigkeit sowie die Vorstellung der Organisation als Arbeitsgemeinschaft statt als reine Gewinnmaschine. In diesem Sinne weist es Überschneidungen mit Safety-II und HOP auf. Das Grundmotiv lautet, dass wer die Arbeit macht, die Arbeit versteht.

Gleichzeitig geht das Rheinland-Modell nicht von grenzenloser Selbstorganisation aus. Professionelle Freiheit wird dort eingebettet in berufliche Standards, soziale Verpflichtungen und institutionelle Arrangements, die Kooperation und Verantwortlichkeit sicherstellen sollen. Autorität leitet sich im Rheinland-Modell stärker aus Fachkompetenz und beruflicher Anerkennung ab als aus formaler Hierarchie, ohne dass Hierarchien oder institutionelle Strukturen deshalb verschwinden.

Für Vertreter von HOP klingt das plausibel, aber Hopkins stellt die unangenehme Gegenfrage. Er untersuchte Katastrophen wie Longford, Texas City und Deepwater Horizon. Sein Befund lautete immer wieder, dass Katastrophen nicht entstehen, weil Menschen vor Ort inkompetent sind, sondern weil die Organisation nicht in der Lage war, sicherheitskritische Informationen wirksam bis zur obersten Entscheidungsebene zu transportieren.

Struktur schafft Kultur

Hopkins formuliert es so: *Structure creates culture*. Sicherheitskultur entsteht laut ihm nicht durch Werteprogramme oder Schulungen, sondern durch Macht- und Entscheidungsstrukturen. Auf den ersten Blick erscheint Hopkins vielleicht als Kritiker klassischer Bürokratie, aber seine Kernforderungen sind (1) eine institutionell starke Sicherheitsfunktion innerhalb der Organisation, (2) eine Sicherheitsfunktion mit ausreichender organisatorischer Unabhängigkeit gegenüber dem operativen Management, (3) direkte Berichtslinien zur Unternehmensleitung, (4) formale Eskalationswege und (5) klar definierte Verantwortlichkeiten. Auf den ersten Blick erscheint Hopkins als Kritiker klassischer Bürokratie. Seine Forderungen zielen jedoch auf eine robuste Organisationsarchitektur, die Sicherheit durch institutionelle Strukturen absichern soll.

Die organisationssoziologische Perspektive von Stefan Kühl

Der Bielefelder Organisationssoziologe Stefan Kühl hat gezeigt, dass moderne Organisationen dauerhaft zwischen Stabilität und Flexibilität sowie zwischen Hierarchie und Autonomie pendeln. Aus dieser Perspektive erscheinen Harzburger und Rheinland-Modell als unterschiedliche Antworten auf dasselbe Grundproblem: Wie lässt sich Koordination sichern, ohne Anpassungsfähigkeit und Innovation zu ersticken? Beide könnten Momentaufnahmen einer fortlaufenden Bewegung zwischen Beherrschbarkeit und Selbstorganisation sein. Für viele HOP-Anhänger lautet die implizite Hoffnung, dass, wenn wir den Menschen vertrauen, sich die Probleme der Bürokratie lösen werden. Aber in Wirklichkeit verändert die Macht dann lediglich ihre Erscheinungsform. Wenn formale Hierarchien zurücktreten, entstehen informelle Hierarchien, Expertenoligarchien, Mikropolitik, Aushandlungsprozesse und unsichtbare Machtzentren. Deshalb gibt es nach Kühl die Gefahr einer zunehmenden Politisierung postbürokratischer Organisationen. Für die HOP-Debatte bedeutet das, dass mehr Entscheidungsspielraum für Mitarbeitende zunächst einmal auch mehr Interpretationsspielräume erzeugt.

Warum Hopkins für Safety-II relevant ist, und dennoch Probleme hat

Hopkins kritisiert nicht die Kompetenz der Praktiker; er geht sogar davon aus, dass Menschen vor Ort häufig mehr wissen als das Management. Aber er stellt zusätzlich die Frage, wer die Organisation schützt, wenn betriebliche Zwänge stärker werden als professionelle Überzeugungen. Denn unter Produktions- und Kostendruck reicht individuelles Engagement nicht aus. Dann braucht Sicherheit institutionelle Macht statt nur gute Absichten wie ‚Safety First!‘. Deshalb fordert Hopkins, weil er aus seinen Untersuchungen von Hochrisikoorganisationen die Grenzen individueller Sicherheitsverantwortung kennt, institutionell starke Sicherheitsstrukturen, etwa unabhängige Sicherheitsfunktionen, direkte Berichtslinien zur Unternehmensleitung und formale Eskalationswege. Individuelles Engagement allein reicht unter Produktions- und Kostendruck einfach nicht aus. Aus Kühls Sicht hat Hopkins allerdings auch keine endgültige Lösung. Jede zusätzliche Zentralisierung erzeugt neue Nebenwirkungen wie mehr Bürokratie und Reporting, größere Distanz zur Praxis, Verantwortungsdiffusion und geringere lokale Anpassungsfähigkeit, weil operative Akteure Verantwortung leichter nach oben oder an spezialisierte Sicherheitsfunktionen delegieren können. Das Hopkins-Modell löst ein Problem und erzeugt gleichzeitig neue. Aus Kühls Sicht gleicht die Suche nach der optimalen Organisationsstruktur der Suche nach dem Heiligen Gral: Jede vermeintliche Lösung offenbart früher oder später neue Widersprüche. Kühl selbst spricht deshalb von einer Sisyphus-Aufgabe.

Was bedeutet das nun für Safety-II und HOP?

Statt die Wahl zwischen Kontrolle und Vertrauen, zwischen Harzburg oder Rheinland könnten wir fragen: *wie viel Struktur braucht professionelle Autonomie, damit sie unter Druck stabil bleibt?*. Hier liefert Hopkins die wichtige Anweisung, dass neben Lernfähigkeit, Expertise und Anpassungsvermögen auch Organisationsstrukturen, Machtverhältnisse und Eskalationswege wichtig sind. Damit formuliert er für uns die vielleicht unbequeme Frage: *Wenn Menschen die Lösung sind, wer schützt dann die Menschen vor ihrer eigenen Organisation?* M.E. besteht die eigentliche Herausforderung darin, Organisationen zu gestalten, die mit dem Spannungsverhältnis zwischen Hierarchie und Autonomie produktiv umgehen. Die Aufgabe besteht darin, mit den unvermeidlichen Widersprüchen und Nebenfolgen umzugehen, die jede Organisationsform hervorbringt.

Literatur

- Höhn, R. (1967). *Das Harzburger Modell in der Praxis. Rundgespräch über die Erfahrungen mit dem neuen Führungsstil in der Wirtschaft*. Harzburg: Verlag für Wissenschaft, Wirtschaft und Technik.
- Hopkins, A. (1995). *Making Safety Work. Getting Management Commitment to Occupational Health and Safety*. St. Leonards: Allen & Unwin Pty Ltd.
- Hopkins, A. (2019). *Organising for Safety: How structure creates culture*. Macquarie Park: CCH Australia Limited.
- Kühl, S. (2017). *When the Monkeys Run the Zoo: The Pitfalls of Flat Hierarchies*. Princeton: Organizational Dialogue Press.
- Kühl, S. (2020). *Sisyphus in Management: The Futile Search for the Optimal Organizational Structure*. Princeton: Organizational Dialogue Press.
- Weggeman, M., Peters, J. (2009). *Het Rijnland boekje*. Amsterdam/Antwerpen: Business Contact.
- Peters, J., Weggeman, M. (2017). *Het Rijnland Veranderboekje*. Amsterdam/Antwerpen: Business Contact.