



**Generativ:** Generative Organisationen setzen enorm hohe Standards und versuchen diese eher zu übertreffen, als die sich selbst auferlegten Regeln nur einzuhalten. Sie gehen erbarmungslos offen und ehrlich mit Fehlern um, versuchen sich durch diese zu verbessern und prangern die Fehler nicht an. Diese Organisationen akzeptieren es nicht Dinge richtig zu machen, sie erwarten es besser zu machen. Das Management weiß genau was innerhalb der Org. vorgeht. Der Schlüssel zum Erfolg liegt in der Offenheit der Angestellten. Die Belegschaft vertraut dem Management, auch bei schlechten Neuigkeiten nicht überzureagieren. Die Menschen leben mit einer Art chronischen Unbehagen, sie versuchen so gut wie möglich informiert zu sein, denn nur das bereitet sie auf alle neuen Aufgaben vor.

**Proaktiv:** Auf dieses Level zielt das SHELL Modell. Dort bewegt sich die Organisation weg von der Frage “Was geschah in der Vergangenheit”, hin zu dem Blick nach vorn. Auf der proaktiven Stufe ist nicht das Ziel, den Fehler, Zwischenfall oder Unfall der letzten Woche aufzuarbeiten, sondern ins Auge zu fassen, was in Zukunft passieren könnte und welche Schritte nötig sind, um diese zu vermeiden. In proaktiven Organisationen ist die Belegschaft in Abläufe und Entscheidungen involviert. Das Management und die Belegschaft arbeiten so eng zusammen, dass unterschiedliche Aussagen über Struktur und Kultur fast ausgeschlossen sind. Manager wissen genau um die Situation und Lage in der Organisation. Der bürokratische Aufwand, Prüfungen und Beaufsichtigungen sind sehr gering. Auch sinkt der Workload jedes Einzelnen. Alle Mitarbeiter stehen zu der Organisation und identifizieren sich mit ihr. Aussagen wie “Sie können auf mich zählen” sind eher zu hören als “dafür bin ich verantwortlich (zu machen)”.

**-Abschätzend:** Hier vertraut die Führung auf Systeme, Fakten und Zahlen. Sie schätzt Risiken basierend auf Statistiken ab und bewertet diese. Risiken, Abteilungen und Bereiche werden anhand ihrer Unterlagen / Sicherheit und nicht ausschließlich aufgrund der niedrigeren Kosten bewertet. Prozesse durchlaufen zahlreiche Prüfungen und Analysen. Systemänderungen steht man zum Nutzen der Sicherheit offen gegenüber. Die Belegschaft fühlt sich reif, die Anforderungen zu erfüllen, nichts desto trotz sind auch hier Verluste zu beklagen, allerdings ist die Organisation überrascht, wenn es dazu kommt.

**Reaktiv:** Auf der reaktiven Stufe wird Sicherheit sicherlich ernst genommen, doch erst wenn es hinreichende Gründe dafür gibt. Nämlich erst, wenn die Dinge bereits “schief” gelaufen sind. Aussagen wie: “Das müsst ihr verstehen, die Dinge laufen hier halt anders!”, oder “Hier müsst du auf dich selber aufpassen!” sind hier zu hören. Möglicherweise passieren dem Hören nach nur dem Unfälle, der sie selbst verschuldet hat. Auf dieser Etage nimmt das Management die Sicherheit ernst, doch es ist frustriert darüber, wie die Belegschaft die Anweisungen umsetzt und fordert daher mehr Folgsamkeit.

**-Pathologisch:** Die unterste Stufe wird krankhaft oder pathologisch genannt, der Sicherheit und Gesundheit auf diesem Level kaum Beachtung geschenkt. Jedem innerhalb der Organisation sind lauernde Gefahren bewusst, er verdrängt diese jedoch erfolgreich. In diesem Arbeitsumfeld sagen die Leute häufiger Dinge wie: “Das ist ein gefährliches Geschäft”