



Just Culture: Organisatorische Mängel und individuelle Verantwortlichkeiten

Das Strafverfahren im Anschluss an den Unfall von Überlingen hat einmal mehr gezeigt, dass das Konzept der «Just Culture» in der Luftfahrt verankert und ein enger Zusammenhang zwischen diesem Konzept und den Begriffen organisatorische Mängel und individuelle Verantwortlichkeiten hergestellt werden muss.

Ein langjähriges Thema

Der Aufbau einer «Just Culture» auf dem Gebiet der Sicherheitsvorfälle in der Luftfahrt ist seit vielen Jahren ein heisses Thema. Auf Unfälle und Vorfälle folgt systematisch eine Sicherheitsuntersuchung, mit der die technischen Ursachen des Ereignisses festgestellt werden sollen, um alle erforderlichen Massnahmen zur Verhinderung ähnlicher Vorkommnisse zu erfassen. Im Mittelpunkt der Diskussion über die Just Culture steht die Tatsache, dass das im Rahmen der Sicherheitsuntersuchungen vorgelegte Material oft Eingang in getrennte gerichtliche Untersuchungen findet. Dies führt zu echten Interessenkonflikten bei den Luftfahrtspezialisten, weil ihre Bemühungen um Sicherheitsverbesserungen durch mögliche Folgen gerichtlicher Verfahren zunichte gemacht werden können.

Obwohl dieses Thema seit Langem diskutiert wird und viele Initiativen gestartet wurden, um das Problem zu lösen, wurden im Laufe der Jahre kaum Fortschritte erzielt. Diese unbefriedigende Situation hat weitgehend damit zu tun, dass sich die Diskussion über die Just Culture an allen Fronten in die falsche Richtung entwickelt hat.

Mehrfach wurde argumentiert, dass eine Just Culture nicht dazu dient, den absoluten Vorrang von Überlegungen über die öffentliche Sicherheit vor der Notwendigkeit einer ordentlichen gerichtlichen Abklärung zu sichern, sondern dass es darum geht, ein angemessenes

Gleichgewicht zwischen diesen beiden legitimen Interessen zu finden.

Bedingungen für das Vorliegen einer strafbaren Handlung

Die Botschaft der Luftfahrtspezialisten wird häufig falsch verstanden, weil das Argument zu oft die Legitimität der Strafuntersuchung in Frage gestellt hat. Stellungnahmen gegen eine gerichtliche Untersuchung mit der Begründung, dass der Sicherheitsgewinn Vorrang vor den Interessen der Justiz haben sollte, sind innerhalb der Luftfahrtindustrie verständlich. Sie verstärken jedoch nur die Entschlossenheit der Justizbehörden, die dieses Argument mit der Forderung nach einer regelrechten Immunität gleichsetzen. Der kritische Punkt liegt im Grunde genommen nicht bei der Untersuchung, sondern später in diesem Prozess bei der strafrechtlichen Verfolgung und Verurteilung. Eine Strafuntersuchung im Anschluss an einen Flugunfall wird allgemein erwartet. Sie sollte jedoch formell von Sicherheitsuntersuchungen getrennt werden. In einer Just Culture sollte sich die anschliessende Strafverfolgung ausschliesslich auf die Fälle konzentrieren, bei denen die Bedingungen für das Vorliegen einer Straftat erfüllt scheinen. Die Erfahrung zeigt, dass nur eine winzige Minderheit von Sicherheitsvorfällen als Straftaten in Frage kämen. Eine Straftat setzt nämlich nicht nur eine gewisse Anzahl von Elementen im Zusammenhang mit



Ein Überblick über das Thema Just Culture

der tatsachenbezogenen Würdigung des Falles voraus, sondern auch Verhaltenselemente in Form von Vorsatz oder Fahrlässigkeit, die in der Praxis äusserst selten nachgewiesen werden.

Verschiedene Begriffe

Voraussetzung für eine Just Culture ist auch, dass die Verantwortlichkeiten klar festgelegt und im ganzen Unternehmen zugewiesen sind. Diese Bedingung ist nur selten erfüllt. Die Luftfahrtindustrie hat sich an eine Terminologie gewöhnt, bei der sich Begriffe wie Verantwortung, Rechenschaftspflicht und Haftung auf unterschiedliche Aspekte desselben Konzepts beziehen.

Verantwortung sollte als die im Pflichtenheft eines bestimmten Angestellten eines Unternehmens, also eines Spezialisten oder Managers, formell festgelegten Pflichten und Zuständigkeiten betrachtet werden. Rechenschaftspflicht sollte als die Pflicht der betroffenen Person verstanden werden, für die Folgen der Nichterbringung ihrer Leistung gemäss ihrem Pflichtenheft geradezustehen. Der Begriff Haftung wird verwendet, wenn die Rechenschaftspflicht mit einer Pflicht zur Behebung der Folgen einer Nichtwahrnehmung der Verantwortung vor einem Gericht ver-





bunden ist. Eines der Probleme im Zusammenhang mit dem Aufbau einer Just Culture besteht darin, dass nur wenige Unternehmen die Verantwortlichkeiten ihrer Angestellten so detailliert festgelegt haben, dass diese den Umfang und die Grenzen ihres Pflichtenhefts erfassen können. Besorgniserregender ist jedoch, dass selbst dann, wenn die Verantwortlichkeiten ausreichend klar sind, viele Unternehmen ihren Angestellten nicht die notwendigen Mittel und Entscheidungsbefugnisse geben, um die im Pflichtenheft festgelegte Verantwortung wahrzunehmen. Eine Just Culture muss solchen organisatorischen Mängeln Rechnung tragen und darf nicht zur Bestrafung von Spezialisten führen, denen die Mittel vorenthalten werden, um ihre Aufgabe gemäss ihrem Pflichtenheft zu erfüllen.

Schulduzuweisung an das Management

Eine Just Culture darf nicht zu einem System führen, bei dem die Schuld einfach von einer Ebene der Organisation auf eine andere verlagert wird. Schuldzuweisungen und Strafverfolgung konzentrierten sich in der Vergangenheit fälschlicherweise auf die operativen Fachleute der Luftfahrtindustrie wie Piloten und Flugverkehrsleiter. Nachdem man sich nun langsam von dieser Sichtweise entfernt und den Begriff des «aufrichtigen Fehlers» akzeptiert hat, scheint das Pendel auf die andere Seite auszuweichen und die Schuld nun dem Management zugeschrieben zu werden. Eine Kultur, die davon ausgeht, dass das Management zwangsläufig alle Vorgänge in einem Unternehmen kennt und folglich für jegliches Versagen verantwortlich und haftbar gemacht werden kann, ist ebenfalls falsch – schon aus Gründen der praktischen Durchführbarkeit. Eine Strafverfolgung und Bestrafung

sollte unabhängig von der betrachteten Ebene nur in Erwägung gezogen werden, wenn erwiesen ist, dass die betroffene Person tatsächlichen Einfluss auf den Vorgang hatte und das mit einer Straftat verbundene Verhalten an den Tag gelegt hat. Der Versuchung, eine politische Verantwortung unter dem Deckmantel einer rechtlichen oder der einer leitenden Stellung anhaftenden Verantwortung zu verstecken, muss Widerstand entgegengesetzt werden.

Individuell gegenüber organisatorisch

Eine Just Culture sollte auch eine klare Unterscheidung zwischen den sehr seltenen Fällen individueller strafrechtlicher Haftung und organisatorischen Mängeln treffen. Systemversagen wird hin und wieder als die bequemste Art bezeichnet, jede Dimension individueller Haftung auszublenden, indem alle Verantwortlichkeiten in der Unpersönlichkeit einer Organisation verwässert werden. Meistens sind Unfälle jedoch nicht das Ergebnis eines einzelnen, einer Person innerhalb einer Organisation zuzuordnenden Faktors, sondern eher die Kombination mehrerer Faktoren, die zu einem organisatorischen Versagen führen. Meistens kämen keine der individuellen Handlungen der Ereigniskette als Straftat in Frage. Eine Just Culture muss den Einzelnen vor einer Strafverfolgung schützen, wenn sein Verhalten die erforderlichen Kriterien nicht erfüllt. Genauso wichtig ist aber auch, dass die Organisation für die Folgen ihres Versagens die Verantwortung übernimmt.

Kein reines Wunschdenken

Der Aufbau einer Just Culture ist bei Weitem kein reines Wunschdenken. Einfache Schritte würden genügen, um Erfolge zu erzielen. Dazu braucht es aber ein

entschlossenes Vorgehen. Einer der wichtigsten Gründe für den mangelnden Fortschritt ist, dass die Diskussion über eine Just Culture bisher nur unter Bekehrten stattgefunden hat. Die Debatte, die sich innerhalb der Luftfahrtindustrie im Kreis dreht, muss nun auch die Justiz einbeziehen. Sie muss an der Gestaltung des rechtlichen Rahmens, der für die Förderung einer Just Culture nötig sein wird, und der richtigen Anwendung dieser Rahmenbedingungen beteiligt werden.

Auf gesetzgeberischer Ebene sind für die Entstehung einer Just Culture zwei Grundsätze entscheidend: Erstens müssen Sicherheitsuntersuchungen vollständig und formell von jeglicher gerichtlicher Untersuchung getrennt sein. Das innerstaatliche Recht sollte die Verwendung von Sicherheitsuntersuchungsberichten in Strafverfahren untersagen. Dies würde die Justiz nicht daran hindern, zu untersuchen und falls erforderlich ein Strafverfahren einzuleiten, aber sie müsste ihre eigene, unabhängige Untersuchung durchführen. Beweismittel im Zusammenhang mit der Sicherheitsuntersuchung sollten vor Gericht nicht zugelassen werden, und die Justizbehörden müssten sich auf ihre eigenen, unabhängigen Quellen stützen. Ferner muss ein wirklich vertrauliches Meldesystem eingerichtet werden, um dafür zu sorgen, dass alle Luftfahrtspezialisten ermuntert werden, Sicherheitsvorfälle ohne Angst vor möglichen rechtlichen Folgen zu melden. Die Justiz kann über andere Kanäle informiert werden, aber nicht über die Sicherheitsuntersuchung.

Ein angemessener Dialog zwischen Luftfahrtspezialisten und Justiz ist ebenfalls eine Voraussetzung, wenn es zu einem Verfahren kommt. Die Komplexität der Luftfahrt stellt eine echte Herausforderung für die

Rechtsexperten dar. Eine der grössten Gefahren ist das Potenzial falscher inhaltlicher Vorstellungen. Der Aufbau einer Just Culture gelingt nur, wenn sich die Justizbehörden auf umfassendes betriebliches Fachwissen stützen können, um die praktische Wirklichkeit der Luftfahrtindustrie zu verstehen.



Francis Schubert

Generalsekretär und stv. CEO,
skyguide

skymag

NOVEMBER 2007

DOSSIER # 15

[contact](#)

[ganzes dossier herunterladen \(2,2 Mo\)](#)

[skymag abonnieren](#)

www.skyguide.ch



IN FOCUS

- 1 Thema Verantwortung
- 2 Just Culture: Organisatorische Mängel und individuelle Verantwortlichkeiten
- 3 «Wir sollten anfangen, über den Menschen *in den* Systemen nachzudenken.»
- 4 Wenn komplexe Systeme zusammenbrechen
- 5 Verfahrensdickicht oder die Illusion, dass gute Absichten immer auch zu mehr Sicherheit führen
- 6 Lizenzen und Haftbarkeit: Zur Rolle und Aufgabe von Flugsicherungstechnikern
- 7 Schaffung eines Umfelds mit frei fließenden Informationen: Flight Safety Foundation und Just Culture
- 8 Kampf gegen die Kriminalisierung von Unfällen
- 9 Die ethische Verantwortung in einer technischen und liberalen Gesellschaft



TALKING POINT

- 10 Rechenschaftspflicht, Verantwortung und Just Culture durch das europäische Kaleidoskop

