



«Wir sollten anfangen, über den Menschen *in* den Systemen nachzudenken.»

Die Beziehung zwischen Strafverfolgern und Personen, die versuchen, in Hochrisikobereichen eine «Just Culture» einzuführen, wird durch unterschiedliche Zielsetzungen auf eine harte Probe gestellt. Generell sollte der Gegensatz zwischen dem Standpunkt der Befürworter dieses Systems und der Sichtweise der Einzelperson durch ein Verständnis des Menschen im System ersetzt werden. Wenn sich alle Seiten dafür einsetzen, dass sich Betriebspersonal und Führungskräfte an der Verbesserung des Systems beteiligen, können bedeutende Fortschritte erzielt werden. Skymag erhielt interessante Einblicke in dieses Thema durch Sidney Dekker von der Lund University School of Aviation.

Skymag Wo liegt die Herausforderung der ATM-Sicherheit und Zusammenarbeit mit den juristischen Untersuchungen im aktuellen System?

Sidney Dekker: Ich denke, die grösste Herausforderung ist, das aktuelle System von Gesetzen und Rechtspraxis nicht als in Stein gemeisselt zu sehen. Wir müssen uns an die Gesetze halten, heisst es. Natürlich, aber die Gesetze werden von Menschen gemacht. Sie ändern sich vielleicht nur langsam, sollten aber dem entsprechen, was die Gesellschaft zu einem bestimmten Zeitpunkt für sinnvoll und vernünftig hält. Bis dies geschieht, sehe ich wenig «Zusammenarbeit» wie Sie es nennen, ausser dass man widerwillig zuschaut, wie einzelne Sündenböcke im Schauspiel öffentlicher Verfahren vorgeführt werden. Stattdessen kenne ich alle möglichen Tricks, die Flugsicherungsanbieter und ihre Angestellten heutzutage anwenden, um die schlimmsten Auswirkungen der Kriminalisierung zu vermeiden. Oft geht es einfach darum, dafür zu sorgen, dass man nicht erwischt wird: Die eigentliche Todsünde scheinen nicht die Fehler zu sein, sondern bei deren Begehung von jemandem innerhalb oder ausserhalb der Organisation erwischt zu werden. Dies bringt die Flugverkehrsleiter und andere in ein ziemliches Dilemma. Entweder melden sie einen Fehler und gera-

ten deswegen in Schwierigkeiten (Stigmatisierung, Verweis oder Entlassung oder gar Strafverfolgung), oder sie melden den Fehler nicht und hoffen, dass es auch sonst niemand tut («Vergiss nicht: Omertà!», wie zwei Flugverkehrsleiter einmal zu mir sagten). Die Flugverkehrsleiter, mit denen ich gesprochen habe, wissen, dass sie in noch grössere Schwierigkeiten geraten können, wenn sie keine Meldung erstatten und die Sache trotzdem ans Licht kommt. Oft scheint es aber am sichersten, nicht zu reden und zu hoffen, dass auch niemand anders spricht. Es ist das geringere Übel. Man kann wohl sagen, dass solche Tricksereien einem Flugsicherungsanbieter nicht zu mehr Sicherheit verhelfen – im Gegenteil. Ich sehe darin mehr Regeln, mehr Bürokratisierung, mehr Geheimniskrämerei, mehr Verdächtigungen und Misstrauen.

Was ist das Haupthindernis für eine Just Culture mit Blick auf das Zivil- und Strafrecht?

Schlechte Beziehungen. Das ist wirklich der Schlüssel. Wenn Staatsanwälte gegen Flugverkehrsleiter und ihre Manager oder Manager gegen ihre Flugverkehrsleiter vorgehen, hat das nicht hauptsächlich etwas mit schlechten Menschen oder schlechter Arbeitsleistung zu tun, sondern mit schlechten Beziehungen. Es geht darum, dass man dem Anderen

keine sicherheitsrelevanten Informationen oder Entscheidungen anvertraut, dass man dem Anderen nicht zutraut, mit den Folgen eines Versagens angemessen umzugehen, und dass man nicht glaubt, dass der Andere bereit ist, seine Verantwortung ernst zu nehmen. Folglich müssen wir in Beziehungen investieren. Wir müssen die Staatsanwälte an fächerübergreifenden Diskussionen beteiligen (z.B. zwischen den Justiz- und Verkehrsministerien), damit wir zum Voraus wissen, wie wir die Folgen eines Vorfalles oder Unfalls bewältigen. Dieselbe Investition muss im Unternehmen getätigt werden: Erhöhtes Vertrauen, Respekt und Beteiligung geben jedem eine Rolle bei der Verbesserung der Sicherheit statt Verheimlichen von Informationen, Vertuschen von Vorfällen und Meiden der Folgen.

Eine Just Culture ist übrigens nicht leicht aufzubauen. Einerseits will man alles offenlegen, andererseits will man aber nicht alles hinnehmen. Das ist wirklich schwierig. Dieses Dilemma kann am besten gelöst werden, wenn man mit all diesen dummen Versuchen aufräumt, eine Grenze zwischen annehmbarem und unannehmbarem Verhalten ziehen zu wollen. Ich finde alle diese Dinge wirklich unsinnig. Es gibt keine klare Trennlinie zwischen dem Annehmbaren und dem Unannehmbaren. Es hängt vom

Zusammenhang ab, vom Fragesteller, von der Sprache der Antwort, der Geschichte, der Tradition, den institutionellen Sachzwängen und der Vorgeschichte der Betroffenen. Ein Staatsanwalt sagte einmal: «Wenn Sie nichts Falsches getan haben, brauchen Sie auch nichts zu befürchten.» Was für ein Unsinn! Er entscheidet ja schliesslich, ob man etwas falsch gemacht hat oder nicht. Folglich hat man meiner Meinung nach viel zu befürchten. Deshalb sollten wir klären, wer befugt ist, die Grenze zu ziehen. Nicht nur im eigenen Land, sondern in der eigenen Organisation. Wer soll sprechen und die legitime Befugnis haben, um zu entscheiden, ob Ihre Leistung annehmbar war oder nicht? Darauf kommt es an, und Klarheit in diesem Bereich würde einen grossen Schritt auf dem Weg zu einer Just Culture bedeuten.

Können Sie einen Überblick über die Strafrechtsfälle der letzten Zeit unter dem Gesichtspunkt der Just Culture geben? Gibt es auch Fälle ausserhalb der Luftfahrt?

Es ist immer gefährlich, einen Überblick zu geben, weil man dann zwangsläufig Dinge vergisst, die in weit entfernten Gegenden der Welt (und auch näher daheim) passieren. Ja, es gibt Fälle von Kriminalisierung menschlicher Fehler in allen möglichen Branchen: Gesundheitswesen, Chemie und Seeschifffahrt. In der Flugsicherung kommen mir der Unfall von Linat und natürlich die kürzlich gefällten Urteile gegen skyguide-Verantwortliche in der Schweiz in den Sinn. Dieser Fall ist interessant: Die Justiz konzentriert sich

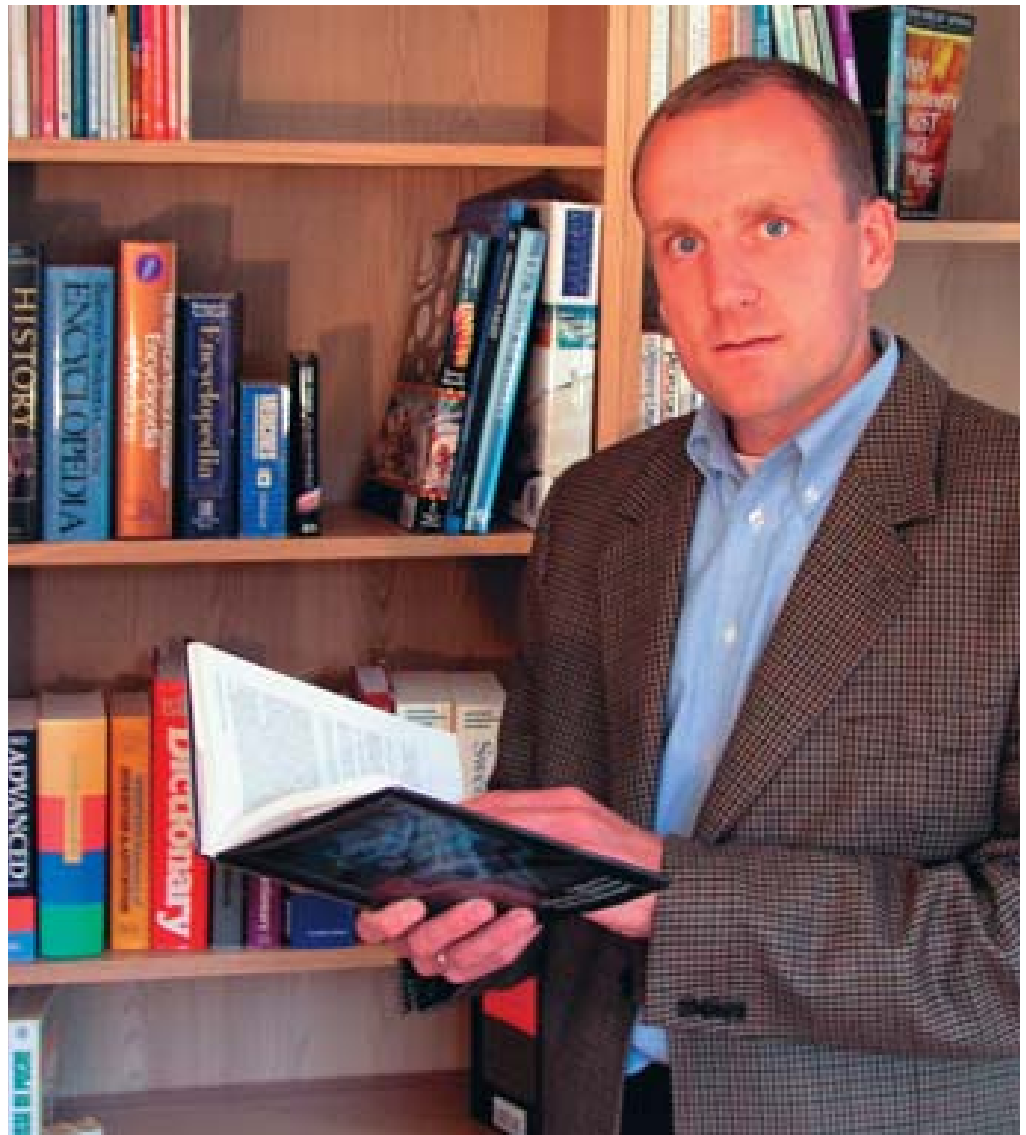




nicht mehr nur auf die Leute an der Front (im Fall Überlingen zwar aus offensichtlichen Gründen), sondern schaut auch die oberen Stufen der Unternehmenshierarchie an. Ich bin überzeugt, dass der juristische Druck und die Kriminalisierung alle möglichen negativen Folgen haben – ob die Angeklagten Flugverkehrsleiter, Techniker, Manager oder Direktoren sind. Die Leute werden defensiv und versuchen, sich zu schützen, was einem Unternehmen nie hilft, etwas zu lernen und sich zu verbessern. Es behindert den Austausch sicherheitsrelevanter Informationen, die in einer starken Sicherheitskultur frei über die organisatorischen Ebenen zirkulieren müssen. Eine Kriminalisierung der Unternehmensverantwortlichen kann auch zu mehr bürokratischen Verfahren, Dokumentationen und Aufzeichnungen führen, um alles festzuhalten, was die persönliche Haftung reduzieren könnte. Aber dies kann auch von der tatsächlichen, für sicherere Flugsicherungsorganisationen auf der ganzen Welt erforderlichen Arbeit ablenken oder sie sogar verunmöglichen.

Was sind die Erkenntnisse der jüngsten Forschung (u.a. ihrer eigenen Arbeit)?

Wie ich in meinem neusten Buch (Just Culture: Balancing Safety and Accountability, Ashgate, 2007) ausführe, sollten wir von der Gegenüberstellung von Individuum und System (d.h. entweder ist der einzelne Mensch oder das System schuld) abrücken und stattdessen über den Menschen in den Systemen nachdenken. Ein System bietet zahlreiche Handlungsmöglichkeiten. Es schränkt die Menschen aber auch auf vielfache Weise ein. Neben diesen Möglichkeiten und Einschränkungen könnte man aber auch argumentieren, dass ein Ermessensspielraum bleibt, der nur von



Sidney Dekker: «Statt Angst einzufüllen, sollten die Verantwortlichkeitssysteme die Menschen an Wandel und Verbesserungen beteiligen.»

einem individuellen, die Technologie bedienenden Menschen ausgefüllt werden kann. Das ist der letzte Raum, in dem ein System dem Menschen wirklich Wahlfreiheit lässt (z.B. wie genau ein Flugzeug geleitet wird). Dieser Raum ist voller Unklarheit, Ungewissheit und moralischer Entscheidungen.

Systeme können die Verantwortung der Menschen in diesem Raum nicht ersetzen. Ich bin überzeugt, dass die Menschen, die

« Eine Just Culture ist nicht leicht aufzubauen. Einerseits will man alles offenlegen, andererseits will man aber nicht alles hinnehmen. »





in diesen Systemen arbeiten, gar nicht möchten, dass das System ihnen diese Verantwortung ganz abnimmt. Die ihnen bleibende Freiheit (und damit verbundene Verantwortung) macht sie und ihre Arbeit menschlich, sinnvoll und stolz. Das gilt ganz bestimmt für Flugverkehrsleiter.

Zwei Dinge können die Systeme aber leisten: Sie geben ganz klar an, wo der Ermessensspiel-

«*Es bleibt ein Ermessensspielraum, der nur von einem individuellen, die Technologie bedienenden Menschen ausgefüllt werden kann.*»

raum anfängt und endet. Wenn man den Praktikern nicht genügend Befugnis einräumt, um das Vorgehen zu bestimmen (wie in vielen Managed-Care-Systemen), aber verlangt, dass sie auf jeden Fall Rechenschaft über die Folgen ablegen, schafft man ein unmögliches und ungerechtes Dilemma. Dadurch schrumpft der Ermessensspielraum vor der Handlung, vergrößert sich aber bedeutend, wenn nachteilige Auswirkungen der Handlung offenbar werden (dann war es plötzlich doch die Verantwortung des Vorgesetzten oder Managers, dafür zu sorgen, dass genügend Personal vorhanden war, obwohl vor dem Personalmangel und dem Kapazitätsdruck gewarnt worden war). Das System ist klar in Bezug auf seine Routineerwartung, dass ein Manager eine Abwägung zugunsten von Personaleinsparungen und Kapazitätserhöhungen vornimmt. Und wenn alles gut geht, werden keine Fragen gestellt. Wenn aber in einer dunklen und einsamen Nacht Probleme auftreten, wird die Personalreduk-

tion plötzlich zur vollen Verantwortung des Managers. Diese verwischten Grenzen des Ermessensspielraums sind typisch, aber ungerecht und unvernünftig.

Das System kann ausserdem entscheiden, wie es die Menschen (Flugverkehrsleiter, Vorgesetzte und Manager) motiviert, ihre Verantwortung in diesem Ermessensspielraum gewissenhaft wahrzunehmen. Ist der Antrieb für diese Motivation Angst oder Befähigung? Sorge oder Beteiligung? «Es braucht eine gewisse Angst, dass die nicht korrekte Erledigung der Arbeit zu einer Strafverfolgung führen könnte», sagte ein einflussreicher Luftverkehrskommentator im Jahr 2000. Die Strafverfolgung geht davon aus, dass die gewissenhafte Wahrnehmung der persönlichen Verantwortung auf der Angst vor den Konsequenzen einer Pflichtverletzung beruht. Wir haben aber absolut keine Belege dafür, dass die Strafverfolgung abschreckend auf menschliche Fehler wirkt. Stattdessen führt die durch eine solche «Rechenschaftspflicht» heraufbeschworene Angst zur Verheimlichung von Sicherheitsinformationen und sogar zu einer höheren Wahrscheinlichkeit weiterer Vorfälle. Angst, Ungewissheit und Stress aufgrund dieser Rechenschaftspflicht belasten die Konzentration zusätzlich und lenken von der zentralen sicherheitsrelevanten Aufgabe ab.

Statt Angst einzufliessen, sollten die Verantwortlichkeitssysteme die Menschen an Wandel und Verbesserungen beteiligen. Es gibt Belege dafür, dass eine Beteiligung der Menschen an der Gestaltung ihrer Arbeitsbedingungen und an der Form und am Inhalt des Ermessensspielraums ihre Bereitschaft zur Wahrnehmung ihrer Verantwortung deutlich fördert.



Sidney Dekker

Lund University School of Aviation

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

