



## Wie Strukturen, Arbeit und der Mensch Sicherheit schaffen

Drei Elemente  
formen eine Sicherheitskultur

Wie entsteht Sicherheit? Durch Strukturen und Abläufe, durch Arbeit oder durch das Verhalten einzelner Personen? Die Fachwelt ist sich heute einig, dass es das Zusammenspiel aller drei Elemente braucht, um Sicherheit zu erreichen. Sie formen einem Dreieck ähnlich die eigentliche Sicherheitskultur einer Institution. Eine Sicherheitskultur bilden oder festigen lässt sich folglich nur durch Veränderungen in allen drei Bereichen. Am einfachsten gelingt dies in der Regel bei den Strukturen und Abläufen. Für ein Sicherheitsmanagement-System zum Beispiel existieren allgemein gültige und bewährte Funktionsmerkmale. Ein Regelkreis beschreibt, welche Abläufe und Vorgänge in welcher Reihenfolge in ein solches System gehören. Es fängt beim konsequenten Sammeln von Daten an und führt über das Erkennen und Bewerten von Risiken hin zur Definition von Korrekturmaßnahmen und zum Überwachen, wie diese umgesetzt werden.

Die Arbeit und das Verhalten einzelner Personen hingegen sind nicht so leicht und vor

allem nicht so schnell zu beeinflussen. Menschliches Verhalten beruht oft auf Mechanismen, die sich über Jahre hinweg eingeschliffen haben. Es braucht einerseits Überzeugungskraft und Geduld, um die Einsicht in notwendige Anpassungen zu fördern. Unabdingbar ist andererseits eine Vorbildrolle der Führung von Unternehmen oder Organisationen. Je mehr die Chefetage der Sicherheit verpflichtet ist und entsprechend handelt, je rascher und je fester kann der erforderliche Kulturwandel in einer Organisation Fuss fassen. Ein wichtiges Element einer funktionierenden Sicherheitskultur sind ein offener Informationsaustausch und die Bereitschaft, aus begangenen Fehlern primär Lehren zu ziehen und sekundär nur bei schwer wiegenden Verstößen gegen Sicherheitsregeln Sanktionen zu ergreifen.

Der Weg zu einer funktionierenden Sicherheitskultur führt über eine grundsätzliche Haltung der Toleranz – mit Ausnahmen bei Missbräuchen oder grobem Verschulden – und über eine feste Form des Austausches von Erfah-

rungen zu sicherheitsrelevanten Themen. Was nach einfachen organisatorischen Massnahmen tönt, ist in Tat und Wahrheit ein ambitioniertes Ziel, das sich meist nur in mehreren Etappen erreichen lässt. Auch in der Schweizer Aviatik gewinnt eine umfassende Sicherheitskultur zunehmend an Bedeutung. Verschiedenenorts – so auch im BAZL – sind Sicherheitsmanagement-Systeme in Betrieb.

Die Weiterentwicklung der menschlichen Faktoren einer Sicherheitskultur unterstützt das BAZL einerseits durch Seminare und Informationen für die Industrie. Andererseits behandelt das Amt das Thema intern in verschiedener Form. So haben Weiterbildungsanlässe stattgefunden und die Sicherheitskultur ist regelmässiges Sujet an Besprechungen und Sitzungen. Die ersten Schritte sind gemacht, weitere Bemühungen in diese Richtung werden aber noch folgen müssen, um die Sicherheitskultur im gesamten Zivilluftfahrtssystem dauerhaft festigen zu können.