

Topas (Topping Aviation Safety) hat die Mitarbeitenden im Amt mit Fragen konfrontiert, die in dieser Art noch nie vorher gestellt wurden. «Haben Sie Fehler gemacht?», wollte die Aktion «Altlasten-Erhebung» wissen.

Liberalisierte Märkte, schnell wachsender Luftverkehr, harter Wettbewerb, Preisdruck – seit 1990 hat sich das Umfeld, in dem das BAZL tätig ist, radikal verändert. Die Strukturen der Sicherheitsaufsicht jedoch sind die gleichen geblieben. Die Studie der NLR-Experten deckte die Schwachstellen auf. Eine davon war die institutionelle Verflechtung von Sicherheitsaufsicht und Luftfahrtpolitik im BAZL. Die Nähe zwischen Amt und Industrie könnte zu sicherheitsrelevanten Fehlentscheidungen geführt haben. Solche Altlasten wollte die Geschäftsleitung erkennen und Lehren daraus ziehen.

Kulturwechsel

Sicherheit in der Luftfahrt stützt sich auf internationale Vorgaben, auf gesetzliche Vorschriften, auf professionelle Standards – und auf Vertrauen. In einem weitgehend geregelten Markt ist «Vertrauen» eine starke Säule im Umgang zwischen Kontrollierenden und Kontrollierten. In einem hart umkämpften Wettbewerbsmarkt hingegen braucht es andere Spielregeln: Vertrauen ist gut – Kontrolle ist besser.

Für die BAZL-Mitarbeitenden «an der Front» brachte Topas einen Kulturwechsel. Die Nähe zu beaufsichtigten Unternehmen, die früher ein Vorteil war, kehrte sich unter den neuen Bedingungen im internationalen Luftverkehrsmarkt zum – sicherheitsrelevanten – Nachteil. Möglicherweise waren in der «alten BAZL-Kultur» Fehlentscheidungen gefällt worden. Mit einer Umfrage forderte die Geschäftsleitung die Mitarbeitenden zur Gewissensprüfung auf: «Lassen Sie zurückliegende Entscheidungen noch einmal Revue passieren und überlegen Sie, ob Sie heute – vor dem Hintergrund einer intensivierten Sicherheitsaufsicht – gleich entscheiden würden. Scheuen Sie sich nicht, auch nur vermutete sicherheitsrelevante Schwachstellen zu nennen.»

Zweck der ungewöhnlichen, sensiblen Umfrage war es, Ist-Zustand und Handlungsbedarf in allen sicherheitsrelevanten Arbeiten des BAZL zu gewinnen – nicht am grünen Tisch, sondern aus der erlebten Praxis der Mitarbeitenden. Mit der Benennung von Schwachstellen aus der eigenen Praxis sollte auch ein Schlussstrich unter die Vergangenheit gezogen werden – keine Sanktionen für allfällige Verfehlungen oder Unterlassungen waren zugesichert, sofern sie nicht strafrechtlich eine Relevanz hatten.

Aktion war ein Erfolg

Die Aktion «Altlasten-Erhebung» war ein Erfolg. Sie sensibilisierte die Mitarbeitenden für die neue Sicherheitsphilosophie und für die verstärkte Rolle des BAZL als professionelle, starke und durchsetzungsfähige Aufsichtsbehörde für die Sicherheit der Luftfahrt in der Schweiz. Sie zeigte aber auch, dass die BAZL-Experten – wie vermutet – auch in der Vergangenheit professionell, verantwortungs- und sicherheitsbewusst gearbeitet hatten. Keine einzige der «Selbstanzeigen» handelte von Entscheidungen, die zu einer grossen Gefährdung der Sicherheit geführt hätten. Keiner der im Nachhinein als falsch gemeldeten Ermessensentscheidungen zwang zu Sofortmassnahmen. Die Erkenntnisse aus der Aktion «Altlasten-Erhebung» brachten dafür wichtige Front-Erkenntnisse für das Projekt Topas. Die überwiegende Mehrzahl der gemeldeten Ereignisse hatte mit fehlenden Ressourcen für die Sicherheitsaufsicht zu tun.

Topas, das zeigte die Auswertung der Umfrage, handelt von dem, was die Arbeit der BAZL-Sicherheitsexperten in der Vergangenheit erschwert hat. Die Altlasten-Erhebung hat sich damit für alle Beteiligten gelohnt.

