

Ressortforschungsberichte zur kerntechnischen Sicherheit

Leitfaden für die Erfassung und Beurteilung wesentlicher
Merkmale der Sicherheitskultur deutscher Kernkraftwerke
durch die Genehmigungs- und Aufsichtsbehörden
- Vorhaben 3611R01313

Auftragnehmer:
Gesellschaft für Anlagen- und Reaktorsicherheit (GRS) gGmbH, Köln

W. Fassmann
J. Beck



Bundesamt für
kerntechnische
Entsorgungssicherheit

Dieser Band enthält einen Ergebnisbericht eines vom Bundesamt für kerntechnische Entsorgungssicherheit im Rahmen der Ressortforschung des BMUB (UFOPLAN) in Auftrag gegebenen Untersuchungsvorhabens. Verantwortlich für den Inhalt sind allein die Autoren. Das BfE übernimmt keine Gewähr für die Richtigkeit, die Genauigkeit und Vollständigkeit der Angaben sowie die Beachtung privater Rechte Dritter. Der Auftraggeber behält sich alle Rechte vor. Insbesondere darf dieser Bericht nur mit seiner Zustimmung ganz oder teilweise vervielfältigt werden.

Der Bericht gibt die Auffassung und Meinung des Auftragnehmers wieder und muss nicht mit der des BfE übereinstimmen.

BfE-RESFOR-001/18

Bitte beziehen Sie sich beim Zitieren dieses Dokumentes immer auf folgende URN:
urn:nbn:de:0221-2018011614478

Salzgitter, Januar 2018

Leitfaden für die Erfassung
und Beurteilung wesentlicher
Merkmale der
Sicherheitskultur deutscher
Kernkraftwerke durch die
Genehmigungs- und
Aufsichtsbehörden

Werner Fassmann
Johannes Beck

Oktober 2015

Auftrags-Nr.: 865100

Anmerkung:

Dieser Bericht ist von der GRS im Auftrag der/des BMUB im Rahmen des Vorhabens 3611R01313 erstellt worden. Der Auftraggeber behält sich alle Rechte vor. Insbesondere darf dieser Bericht nur mit seiner Zustimmung zitiert, ganz oder teilweise vervielfältigt werden bzw. Dritten zugänglich gemacht werden.

Der Bericht gibt die Auffassung und Meinung des Auftragnehmers wieder und muss nicht mit der Meinung des Auftraggebers übereinstimmen.

Zusammenfassung

Der vorliegende Bericht präsentiert den Leitfaden, den die GRS entwickelt hat, um eine bundesweit einheitliche Erfassung und Beurteilung wesentlicher Aspekte der Sicherheitskultur deutscher Kernkraftwerke in den Phasen des Restbetriebs, des Nachbetriebs und des Rückbaus zu unterstützen. Gegenstand des Leitfadens ist die Führung im Betreiberunternehmen, soweit sie in Aktionen und Vorkehrungen zur Förderung einer starken Sicherheitskultur im Betreiberunternehmen besteht. Der vorliegende Bericht enthält alle Informationen, die man für eine sachgerechte, praktische Anwendung des Leitfadens benötigt: a) eine Zusammenfassung der Anforderungen des deutschen kerntechnischen Regelwerks an die Sicherheitskultur, b) ein Überblick über die fachlichen Grundlagen des Leitfadens, c) der Leitfaden selbst, sowie d) eine Beschreibung des Prozesses, mit dem eine die Nutzung des Leitfadens implementieren kann. Zur weiteren Vertiefung steht ein Bericht zur Verfügung der den Stand von Wissenschaft und Technik zu Begriff, Erfassung und Beurteilung der Sicherheitskultur präsentiert (/GRS 14/).

Der Leitfaden unterstützt zwei Vorgehensweisen der Aufsicht. Die erste besteht in der Erfassung und Beurteilung sicherheitskulturbezogener Führung im Zuge aller Aufsichtstätigkeiten, (insbesondere bei Besuchen auf den Anlagen), aus denen sich Einsichten über diese Aspekte der Führung ergeben können, auch wenn die Gewinnung dieser Informationen nicht primäres Ziel dieser Aufsichtstätigkeiten ist („Vorgehen *en passant*“). Der zweite Teil des Leitfadens ermöglicht die Erfassung und Beurteilung sicherheitskulturbezogener Führung im Rahmen von Untersuchungen, die speziell dieser Führung gewidmet sind und auf eine detailliertere und systematischere Erfassung und Beurteilung abzielen als das Vorgehen *en passant*. Vorgehensweisen dieser beiden Arten sind international gebräuchlich, und sowohl miteinander als auch mit anderen Methoden für die Erfassung und Beurteilung der Sicherheitskultur kombinierbar. Das Vorgehen *en passant* ist nicht nur ein Mittel für das Sammeln vielfältiger Information. Es wird integraler Teil der Aufsicht über die Sicherheitskultur, wenn Sammeln und weitere Bearbeitung der Informationen umfassend, fortlaufend und in zeitlich dichter Folge stattfinden und dazu führen, Betreiber zur zeitnahen weiteren, im besten Fall auch proaktiven Förderung der Sicherheitskultur anzuhalten, ohne die volle Verantwortung des Betreibers für die Sicherheitskultur und ihre Förderung zu schmälern. Der

Leitfaden ist als Empfehlung an n zu betrachten. Entscheidungen über eine Umsetzung fallen ausschließlich in die Zuständigkeit der Aufsichtsbehörden.

Summary

This report presents guidance GRS developed in order to support the consistent analysis and assessment of essential features of nuclear power plant safety culture by German nuclear safety authorities during the phases of plant operation, decommissioning, and dismantling. This guidance addresses actions and measures which licensee-personnel in charge of management tasks have to perform in order to foster a strong licensee safety culture. The present document contains all the information which is necessary for an appropriate, practical application of this guidance. Subject-areas of this information are a) safety-culture-related requirements of German rules and regulations for nuclear power plants, b) an overview of the scientific basis of the guidance, c) contents of the guidance for analyzing and assessing “leadership for safety culture”, and d) a description of the process by which safety authorities could implement the use of the guidance for analyzing and assessing “leadership for safety culture”. For in-depth information, a report is available, which presents the state of science and technology with respect to definition, investigation, and assessment of safety culture /GRS 14/.

Guidance is provided for two oversight approaches. The first one supports the analysis and assessment of leadership for safety culture in the context of oversight activities by safety authorities (in particular plant visits) which could provide insights into how safety culture is fostered by licensee personnel in charge of leadership tasks, even if the primary goal of the oversight activities is not the collection of information about “leadership for safety culture” (“*en passant*-approach”). The second approach supports the analysis and assessment of “leadership for safety culture” in the context of an investigation which is focused on this leadership and which is to provide more systematic and detailed information than an “*en passant*-approach”. Approaches of both types have been in use in different countries, they can be combined, and they can be applied in combination with other methods for the analysis and assessment of safety culture. The *en passant*-approach is not only a means of information collection. It will become an integral part of the safety culture oversight, if collection and processing of information are performed extensively, continuously, and with minimal delays and lead licensees to promptly and, in the best case, proactively promote safety culture without compromising licensees’ full responsibility for safety culture and its enhancement.

The present document has to be considered as a recommendation to regulatory authorities. Decisions regarding implementation exclusively rest with the regulatory authorities.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
2	Ziele des Leitfadens	3
3	Anforderungen des deutschen kerntechnischen Regelwerks an die Sicherheitskultur	5
4	Die fachlichen Grundlagen des Leitfadens im Überblick.....	13
4.1	Der Begriff der Führung	13
4.2	Beitrag und Bedeutung der Führung	14
4.3	Unterscheidung verschiedener Handlungsbereiche der Führung.....	23
4.4	Aktionen und Vorkehrungen der Führungskräfte in den einzelnen Handlungsbereichen.....	28
5	Sammeln der Information.....	31
5.1	Sammeln einschlägiger Information im Zuge anderer Aufsichtstätigkeiten („ <i>en passant</i> “).....	32
5.1.1	Text einer beispielhaften Einführung für den Aufsichtsbeamten.....	35
5.1.2	Beispielhafte Unterlagen zur Erfassung der Informationen	42
5.2	Unterstützung eigenständiger Untersuchungen der Sicherheitskultur	48
5.2.1	Eine beispielhafte Einführung für die Aufsichtsbeamten.....	49
5.2.2	Beispielhafte Unterlagen für die Erfassung der Informationen	56
5.3	Empfehlungen für die Befragung und Beobachtung.....	84
6	Beurteilung.....	93
6.1	Zeitnähe der Beurteilung im <i>en passant</i> -Verfahren	94
6.2	Zeitnahe Beurteilung im Fall eigenständiger Untersuchungen mit dem Leitfaden.....	103

6.3	Nachverfolgung des Informationsbestandes zur Unterstützung der Beurteilung	106
6.4	Weitere Schritte: Zeitpunktbezogene Beurteilung und Ermittlung von „Trends“	108
6.5	Nachvollziehbarkeit, Einheitlichkeit und Richtigkeit der Beurteilung	111
7	Prozess der Leitfadenanwendung	117
7.1	Einführungsphase.....	117
7.2	Einsatzphase	118
8	Schlusswort	125
9	Literaturverzeichnis.....	127
10	Abbildungsverzeichnis.....	129
11	Tabellenverzeichnis.....	129

1 Einleitung

Das vorliegende Dokument präsentiert den Leitfaden, den die GRS im Auftrag des Bundesministeriums für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (BMUB) entwickelt hat, um eine bundesweit einheitliche Aufsicht über wesentliche Aspekte der Sicherheitskultur deutscher Kernkraftwerke während der verbleibenden Betriebszeiten, des Nachbetriebs und des Rückbaus zu unterstützen /BFS 11/. Über die Aufsichtsbehörden hinaus kommen Gutachter und, im Zuge von Selbstbeurteilungen der Sicherheitskultur, Betreiberunternehmen als Nutzer des Leitfadens in Frage. Der Leitfaden ist ausdrücklich als Empfehlung an Aufsichtsbehörden zu betrachten. Entscheidungen über eine Umsetzung fallen ausschließlich in die Zuständigkeit der Aufsichtsbehörden.

Die theoretischen Grundlagen des Leitfadens sind ausführlich in einem eigenen Bericht beschrieben /GRS 14/. Die vorliegende Dokumentation geht auf diese Aspekte daher nur in dem Umfang ein, der für die Anwendung des Leitfadens unverzichtbar ist. Im Einzelnen ist diese Dokumentation wie folgt gegliedert:

- Das Ziel des Leitfadens wird im Anschluss an diese Einleitung beschrieben.
- Da der Leitfaden die Aufsicht über die Sicherheitskultur zu unterstützen hat, gibt die vorliegende Dokumentation nach der Darstellung des Ziels einen Überblick über die einschlägigen Anforderungen des deutschen kerntechnischen Regelwerks. Der Leitfaden berücksichtigt diese Anforderungen.
- Der Übersicht über die Regelwerksanforderungen folgt ein Überblick über die fachlichen Grundlagen des Leitfadens. Dieser Überblick konzentriert sich auf Aktionen und Vorkehrungen, mit denen die Führungskräfte des Betreiberunternehmens die Sicherheitskultur im Betreiberunternehmen bzw. in den kerntechnischen Anlagen des Unternehmens fördern sollen. Grundlage des Leitfadens ist also ein Katalog fachwissenschaftlich begründeter Forderungen an die Führung. Die Konzentration auf diese Aktionen und Vorkehrungen wird begründet.
- Darauf folgt die Beschreibung des Aufbaus und des Inhalts der Unterlagen, mit denen Aufsichtsbeamte (oder andere Anwender) Informationen zu den Aktionen und Vorkehrungen erfassen können, die im Betreiberunternehmen bzw. auf den Anlagen von Seiten der Führung praktiziert bzw. implementiert werden. Die vorgestellten Unterlagen sind als Beispiele zu sehen. Die genaue Ausgestaltung obliegt

der Aufsichtsbehörde, die sich für die Anwendung des Leitfadens entschieden hat. Da Befragungen und Beobachtungen die wesentlichen Mittel der Informationsbeschaffung darstellen, enthält die vorliegende Dokumentation eine Liste von Merkmalen zu Befragung und Beobachtung.

- Anschließend werden Prozess und Ergebnis der Beurteilung beschrieben, die der Leitfaden vorsieht. Grundlage der Beurteilung sind Einschätzungen, ob Abweichungen zwischen den tatsächlichen und den erforderlichen Aktionen und Vorkehrungen der Führung inakzeptabel sind oder nicht.
- Der Hauptteil dieser Dokumentation endet mit Ausführungen über den organisatorischen Rahmen, der die Einführung und Anwendung des Leitfadens unterstützen sollte.
- Über den Hauptteil hinaus enthält der vorliegende Bericht drei Anhänge: Im ersten findet man die detaillierten fachwissenschaftlichen Erkenntnisse, auf denen der Leitfaden beruht. Diese umfangreiche Dokumentation wurde als Anhang gestaltet, um die Darstellung der fachlichen Grundlagen des Leitfadens im Hauptteil möglichst knapp zu halten und auf die Informationen zu beschränken, die der praktische Anwender unbedingt haben sollte. Die beiden verbleibenden Anhänge geben die Teile des Berichts wieder, die für die praktische Anwendung vorgesehen sind. Die Zusammenstellung in Anhängen erleichtert den Zugriff auf diese Informationen. Die Aufteilung auf zwei Anhänge ergibt sich daraus, dass der Leitfaden zwei Vorgehensweisen für die Aufsicht über die Führung zur Förderung der Sicherheitskultur empfiehlt.

„Leitfaden“ heißen im Folgenden die Unterlagen, die aus den Entwicklungsarbeiten der GRS im Auftrag des BMUB hervorgegangen sind, um sicherheitskulturell bedeutsame Aktionen und Vorkehrungen der Führungskräfte in Betreiberunternehmen bzw. auf den Anlagen durch Aufsichtsbeamte (und andere Nutzer) zu erfassen und zu beurteilen.

Danksagung

Die GRS dankt den Mitgliedern der Gruppe „Mensch – Technik – Organisation“ der Aufsichtsbehörde des Landes Baden-Württemberg für ihre kritische Diskussion und ihre Anregungen zur Weiterentwicklung des Leitfadens.

2 Ziele des Leitfadens

Mit dem Leitfaden sollen Aufsichtsbehörden in der Bundesrepublik Deutschland zeitnah und auf möglichst einheitliche Weise erfassen und beurteilen können, ob die Führung in einem Betreiberunternehmen eine starke Sicherheitskultur in den Kernkraftwerken des Betreiberunternehmens fördert. Die Entscheidung über einen möglichen Einsatz des Leitfadens liegt ausschließlich bei den Aufsichtsbehörden.

Der Leitfaden hat die besonderen Herausforderungen an die Sicherheitskultur in den Phasen des Betriebs vor der in näherer Zukunft anstehenden Stilllegung, des Nachbetriebs und des Rückbaus einer Anlage zu berücksichtigen.

3 Anforderungen des deutschen kerntechnischen Regelwerks an die Sicherheitskultur

Als Instrument zur Unterstützung der Aufsicht über die Sicherheitskultur hat der Leitfaden von den einschlägigen Regeln und Richtlinien auszugehen. Die nachfolgende Tabelle 1 gibt einen Überblick über die Anforderungen des deutschen kerntechnischen Regelwerks an die Sicherheitskultur. Als Quellen dienen die

- „Sicherheitsanforderungen an Kernkraftwerke“ /BMU 12/.
- Regel KTA 1402 „Integriertes Managementsystem zum sicheren Betrieb von Kernkraftwerken“ /KTA 12/.

Die Tabelle führt Begriffsbestimmungen mit Bezug zur Sicherheitskultur und Anforderungen an die Sicherheitskultur auf. Schlagwörter in der linken Tabellenspalte erleichtern den Überblick. Kommentare in der rechten Spalte der Tabelle stellen den Bezug zum internationalen kerntechnischen Regelwerk der IAEA, der Hauptquelle internationaler Anforderungen an die Sicherheitskultur, und zu denjenigen Teilen des Leitfadens her, mit denen die Aufsichtsbehörde die Erfüllung der Regelwerksanforderungen beurteilen kann.

Das deutsche kerntechnische Regelwerk nutzt den Begriff des Sicherheitsmanagements nicht mehr, seit die „Grundlagen für Sicherheitsmanagementsysteme in Kernkraftwerken“ vom 29. Juni 2004 (BAnz. S. 16 275) außer Kraft gesetzt worden sind. Die einschlägigen Anforderungen sind nun für Management und Managementsystem formuliert.

Tab. 3.1 Begriffsbestimmungen und Anforderungen des deutschen kerntechnischen Regelwerks zur Sicherheitskultur

Begriffsbestimmungen und Anforderungen	Auszug aus den Sicherheitsanforderungen an Kernkraftwerke bzw. der Regel KTA1402	Kommentar
Sicherheitskultur	<p>„Die Sicherheitskultur ist durch eine, für die Gewährleistung der Sicherheit der Anlage erforderliche, sicherheitsgerichtete Grundhaltung, Verantwortung und Handlungsweise aller Mitarbeiter bestimmt. Sicherheitskultur umfasst dazu die Gesamtheit der Eigenschaften und Verhaltensweisen innerhalb eines <i>Unternehmens</i> und beim Einzelnen, die dazu dienen, dass die nukleare Sicherheit als eine übergeordnete Priorität die Aufmerksamkeit erhält, die sie aufgrund ihrer Bedeutung erfordert. Sicherheitskultur betrifft sowohl die Organisation als auch die Einzelpersonen.“ (/BMU 12/, S. 30)</p> <p>„Die Sicherheitskultur wird dadurch gefördert und unterstützt, dass das Managementsystem mit den nachfolgenden Anforderungen in Abschnitt 3 ff. [i.e. der Regel KTA 1402]</p> <ul style="list-style-type: none"> a) ein gemeinsames Verständnis der Schlüsselaspekte der Sicherheitskultur innerhalb der Organisation unterstützt, b) die Mittel bereitstellt, mit denen die Organisation Einzelne und Gruppen unterstützt, ihre Aufgaben sicher und erfolgreich durchzuführen unter Berücksichtigung des Zusammenwirkens von Mensch, Technik und Organisation, c) eine lernende und hinterfragende Grundhaltung auf allen Ebenen der Organisation stärkt und d) die Mittel bereitstellt, durch die die Organisation kontinuierliche Anstrengungen zur Entwicklung und Verbesserung der Sicherheitskultur durchführt.“ (/KTA 12/, S. 2) 	<p>Der zweite Satz der Begriffsbestimmung entspricht derjenigen aus dem „IAEA Safety Glossary“ (2007, S. 175). Dieses Glossar enthält die Begriffsbestimmungen, die im Regelwerk der IAEA Anwendung finden.</p> <p>Die Regel KTA 1402 enthält eine im Wortlaut leicht abweichende Begriffsbestimmung (/KTA 12/, S. 3)</p>

Begriffsbestimmungen und Anforderungen	Auszug aus den Sicherheitsanforderungen an Kernkraftwerke bzw. der Regel KTA1402	Kommentar
Genehmigungsinhaber	„Die auf Grund einer oder mehrerer atomrechtlicher Genehmigungen zum Betrieb des Kernkraftwerkes berechnigte(n) natürliche(n) oder juristische(n) Person(en) oder teilrechtsfähige Personengesellschaft(en).“ (/BMU 12/, S. 25).	
Unternehmen	„Das Unternehmen umfasst die zum Betrieb des Kernkraftwerkes erforderlichen Personen, sächlichen Mittel und Rechte, einschließlich der Anlage selbst und der Organisation.“ (/BMU 12/, S. 31)	
Unternehmensleitung	„Personen oder Personengruppen, die ein Unternehmen auf der obersten Ebene leiten und lenken.“ (/BMU 12/, S. 31).	
Managementsystem	„Ein Managementsystem umfasst alle Festlegungen, Regelungen und organisatorischen Hilfsmittel, die innerhalb des <i>Unternehmens</i> vorgesehen sind, um die für den Unternehmenserfolg relevanten Aufgaben zu planen, unter kontrollierten Bedingungen abzuwickeln und deren Zielerreichung zu kontrollieren und zu verbessern. Hinweis: In den Sicherheitsanforderungen wird unter Managementsystem ein prozessorientiertes, integriertes Managementsystem verstanden.“ (/BMU 12/, S. 27)	
Grundlegendes Sicherheitsziel	„Das grundlegende Sicherheitsziel ist der Schutz von Mensch und Umwelt vor den schädlichen Auswirkungen ionisierender Strahlung. Dieses Ziel gilt für alle Aktivitäten von der Planung über Errichtung und Betrieb bis zum Rückbau eines Kernkraftwerks.“ (/BMU 12/, S. 2)	Der Leitfaden erfasst Vorrangigkeit der Sicherheit (Tab. 4.2, Nr. 1), die höchste erfasste Hierarchieebene ist die Unternehmensleitung. Die „Untersuchungseinheit“ des Leitfadens ist das Betreiberunternehmen. Falls erforderlich, hat die Aufsichtsbehörde zusätzlich die Ebene des Genehmigungsinhabers einzubeziehen.

Begriffsbestimmungen und Anforderungen	Auszug aus den Sicherheitsanforderungen an Kernkraftwerke bzw. der Regel KTA1402	Kommentar
Sicherheit: Verantwortung und Vorrang	„Die Verantwortung für die Gewährleistung der Sicherheit trägt der Genehmigungsinhaber. Er muss der Einhaltung des Sicherheitsziels Vorrang vor der Einhaltung anderer betrieblicher Ziele geben“. (/BMU 12/, S. 2).	Der Leitfaden erfasst Vorrangigkeit der Sicherheit (Tab. 4.2, Nr. 1)
Grundlage der Sicherheit und der Sicherheitskultur	„Die Grundlage für einen sicheren Betrieb von Kernkraftwerken ist das sicherheitsgerichtete Zusammenwirken personeller, technischer und organisatorischer Faktoren (Mensch-Technik-Organisation). Die Vernetzung dieser Faktoren mit dem Ziel eines sicherheitsgerichteten Handelns ist auch Grundlage für eine hohe Sicherheitskultur.“ (/BMU 12/, S. 2-3)	Der Leitfaden erfasst die wesentlichen Faktoren dieses Netzwerks (Tab. 4.2, v.a. Nr. 2-7)
Verantwortung für die Sicherheitskultur	Es ist Aufgabe des Genehmigungsinhabers, eine hohe Sicherheitskultur aufrechtzuerhalten und diese kontinuierlich zu verbessern.“ (/BMU 12/ S.3)	
Verantwortung der Unternehmensleitung	<p>„Die Unternehmensleitung hat die Verantwortung, den sicheren Betrieb ihrer Anlage zu gewährleisten.</p> <p>Im Rahmen dieser Verantwortung hat sie insbesondere die folgenden Anforderungen zu erfüllen:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Entwicklung, Einführung und kontinuierliche Verbesserung eines integrierten, prozessorientierten Managementsystems (IMS). 2. Festlegung und Umsetzung der Unternehmenspolitik und -ziele, in denen sich das Unternehmen zu hoher Sicherheit und zur Stärkung der Sicherheitskultur verpflichtet. Dabei hat die Unternehmensleitung Vorbildfunktion. 3. Sicherstellung, dass die Unternehmenspolitik und die Unternehmensziele im Unternehmen kommuniziert und von der Anlagenlei- 	<p>Der Leitfaden erfasst Vorrangigkeit der Sicherheit und die Kommunikation der Unternehmenspolitik und der Unternehmensziele (Tab. 4.2, Nr. 1)</p> <p>Regelung und Umsetzung organisatorischer Vorkehrungen sind unter den Arbeitsbedingungen subsumiert (Tab. 4.2, Nr. 2, siehe auch Gliederungspunkte 4.1.2 und 4.2.2)</p>

Begriffsbestimmungen und Anforderungen	Auszug aus den Sicherheitsanforderungen an Kernkraftwerke bzw. der Regel KTA1402	Kommentar
	<p>tung umgesetzt werden.“ (/BMU 12/, S. 3)</p> <p>4. Die Unternehmensleitung hat „...Festlegungen für eine klare Unternehmenspolitik zu treffen, die die Selbstverpflichtung des Unternehmens zu hoher Sicherheit und zur Stärkung der Sicherheitskultur herausstellt“ (/KTA 12/, S. 4, siehe dort auch die einzelnen Anforderungen an die Unternehmenspolitik).</p>	
Verantwortung der Anlagenleitung	<p>Im Rahmen der Verantwortung der Anlagenleitung hat sie insbesondere die folgenden Anforderungen zu erfüllen:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Erstellung und Umsetzung der Anlagenpolitik und -ziele in Übereinstimmung mit der Unternehmenspolitik und den Unternehmenszielen. 2. Gewährleistung eines sicheren Betriebs der Anlage. 3. Einhaltung der gesetzlichen, behördlichen und sicherheitstechnischen Anforderungen. 4. Entwicklung und Einführung des IMS in der Anlage. Dabei ist das gesamte Personal einzubeziehen. 5. Umsetzung und kontinuierliche Verbesserung des IMS einschließlich seines Einflusses auf die Sicherheit. 6. Festlegung und Umsetzung der Aufbau- und Ablauforganisation in der Anlage. 7. Gewährleistung der notwendigen Personalkompetenzen und Schulung. Dabei hat die Anlagenleitung darauf zu achten, dass neben den fachlichen Aspekten auch Methoden-Kompetenz geschult wird, und die Einstellungen hinsichtlich sicherheitsgerichteten Handelns gefördert werden. 	<p>Der Leitfaden erfasst Vorrangigkeit der Sicherheit und die Kommunikation der Anlagenpolitik, der Anlagenziele und des Betriebsreglements (Tab. 4.2, Nr. 1)</p> <p>Regelung und Umsetzung organisatorischer Vorkehrungen sind unter den Arbeitsbedingungen subsumiert (Tab. 4.2, Nr. 2, siehe auch Gliederungspunkte 4.1.2 und 4.2.2)</p> <p>Fachkunde ist unter „Qualifikation“ erfasst (Tab. 4.2 Nr. 3)</p> <p>Der Leitfaden berücksichtigt den Erfahrungsrückfluss (Tab. 4.2, Nr. 9-13)</p> <p>Die Vorbildfunktion ist Gegenstand des Leitfadens (Tab. 4.2, Nr. 5)</p>

Begriffsbestimmungen und Anforderungen	Auszug aus den Sicherheitsanforderungen an Kernkraftwerke bzw. der Regel KTA1402	Kommentar
	<p>8. Sicherstellung der Durchführung von sicherheitsrelevanten Tätigkeiten durch Personal, das nachweislich über die erforderliche Qualifikation verfügt.</p> <p>9. Erfassung, Auswertung, Kommunikation und Nutzung interner und externer Erfahrungen. Dabei hat die Anlagenleitung darauf zu achten, dass beim kraftwerksinternen Erfahrungsrückfluss den Informationen über Beinahe-Ereignisse besondere Bedeutung einzuräumen ist.</p> <p>Die Anlagenleitung hat sicherheitsgerichtetes Handeln vorzuleben und aktiv zu unterstützen.“ (/BMU 12/, S. 3)</p> <p>Der Regel KTA 1402 zufolge hat die Anlagenleitung „...die Unternehmenspolitik und -ziele in Form von Anlagenpolitik, Anlagenzielen und Verhaltensvorgaben soweit für den sicheren Betrieb erforderlich zu konkretisieren und diese zu kommunizieren. In den Verhaltensvorgaben sollen zur Erreichung und Erhaltung einer hohen Sicherheitskultur insbesondere die folgenden Aspekte berücksichtigt werden: ... Sicherheit hat Vorrang, ... Vorbildfunktion der Führungskräfte, ... sicherheitsgerichtete Entscheidungsfindung, sicherheitsgerichtete Grundhaltung aller Mitarbeiter und ... Streben nach ständiger Verbesserung.“ (/KTA 12/, S. 5)</p>	
Integriertes Managementsystem (IMS)	<p>„Die vorrangigen Zielsetzungen des IMS sind a) die Gewährleistung der Sicherheit, b) die stetige Verbesserung der Sicherheit sowie c) die Förderung der Sicherheitskultur.“ (/BMU 12/, S. 3)</p> <p>„Ein IMS muss sämtliche Ziele und Anforderungen, wie zum Beispiel zur Sicherheit, Qualität, Alterung, Arbeitssicherheit, Umwelt und Wirtschaftlichkeit berücksichtigen. Alle Ziele und Anforderungen sind in nachvollziehbarer und transparenter Weise unter Beachtung der Priorität der Sicherheit abzugleichen, zu gewichten und eindeutig festzulegen. Dabei ist das Zusammenwirken personeller, technischer und organisatorischer</p>	<p>Der nebenstehende Auszug beschränkt sich auf den Teil der Anforderungen, der explizit auf die Sicherheitskultur und den Vorrang der Sicherheit Bezug nehmen. Weitere, detaillierte Anforderungen sind den „Sicherheitsanforderungen an Kernkraftwerke“ zu entnehmen.</p> <p>Den Leitfaden betreffend: siehe Aus-</p>

Begriffsbestimmungen und Anforderungen	Auszug aus den Sicherheitsanforderungen an Kernkraftwerke bzw. der Regel KTA1402	Kommentar
	Faktoren (Mensch-Technik-Organisation) zu berücksichtigen.“ (/BMU 12/, S. 3)	führungen unter „Unternehmensleitung“ und „Anlagenleitung“
Betriebsreglement	„Für den sicheren Betrieb einer Anlage sind schriftliche Anweisungen zu erstellen ...“ (/BMU 12/, S. 20)	<p>„Betriebsreglement“ dient als zusammenfassende Bezeichnung für die Anweisungen des Betriebs-, Notfall- und Prüfhandbuch sowie die organisatorischen Regelungen für den Betrieb und für Notfälle.</p> <p>Die detaillierten Anforderungen an das Betriebsreglement sind in den „Sicherheitsanforderungen an Kernkraftwerke“ nachzulesen.</p> <p>Der Leitfaden berücksichtigt das Betriebsreglement und seine Einhaltung (Tab. 4.2, Nr. 1, 7)</p>
Bewertung	„Die Anlagenleitung und alle Führungskräfte sollen auf Basis von Betriebsbegehungen, Tätigkeitsbeobachtung etc. auch prozessunabhängige Bewertungen durchführen, um Verbesserungsmöglichkeiten des Arbeitsverhaltens und der Sicherheitskultur zu identifizieren.“ (/KTA 12/, S. 16)	Selbstbeurteilungen sind notwendiger Teil der Vorkehrungen und Schritte, die eine lernende Organisation auszeichnen (Tab. 4.2, Nr. 14).

4 Die fachlichen Grundlagen des Leitfadens im Überblick

Die folgenden Erläuterungen zur fachlichen Grundlegung des Leitfadens beschränken sich auf die Aspekte, die der Anwender kennen muss, um Aufbau und Inhalt des Leitfadens zu verstehen. Ausführlichere Informationen sind an anderer Stelle veröffentlicht /GRS 14/.

Gegenstand des Leitfadens sind Aktionen und Vorkehrungen der Führung in Betrieben bzw. auf den Anlagen, soweit diese Aktionen und Vorkehrungen für die Sicherheitskultur wichtig sind. Inhalt und Aufbau des Leitfadens sind Ergebnis der

- genaueren Bestimmung des Begriffs der Führung und ihrer Wichtigkeit für die Sicherheit,
- Unterscheidung verschiedener Handlungsbereiche der Führung,
- Zusammenstellung sicherheitskulturell wichtiger Aktionen und Vorkehrungen, die der Leitfaden pro Handlungsbereich berücksichtigt.

Es folgt ein Überblick über die Überlegungen, auf denen Inhalt und Aufbau des Leitfadens beruhen.

4.1 Der Begriff der Führung

„Führung“ steht in Übereinstimmung mit einschlägiger Fachliteratur für die Aufgaben bzw. „Funktionen“,

- die Unternehmenstätigkeit zu planen und zu organisieren und
- die Arbeiten des Personals zu leiten (z. B. /APA 07/, S. 528, /WIE 04/, Spalte 295, /WÖH 00/, S. 106).

„Führung“ und „Management“ dienen häufig als austauschbare Begriffe. Sie weisen aber auch Bedeutungsunterschiede auf:

- „Management“ kann der deutschen Hochsprache zufolge auf die Leitung und Führung eines Großunternehmens beschränkt sein (/DUD 14/, Zugriff am 25.08.2014).

Die Bedeutung des Begriffs der Führung ist dagegen weniger eng, weil auch mittlere und kleine Unternehmen sowie Organisationseinheiten beliebiger Größe, Projekte, Arbeitsgruppen und Einzelpersonen in einem Unternehmen „geführt“, der engen hochsprachlichen Bedeutung entsprechend aber nicht „gemanagt“ werden. Dieser hochsprachliche Gebrauch hat sich in der Alltags- und Fachsprache aber nicht richtig durchgesetzt.

- Der Begriff „Management“ kann auch die Personengruppe mit Führungsaufgaben bezeichnen (/DUD 14/, Zugriff am 25.08.2014, /WÖH 00/, S. 106) oder für „Verwaltung, Betreuung, Organisation“ im Allgemeinen stehen (/DUD 14/, Zugriff am 25.08.2014). „Führung“ kann ebenfalls den Personenkreis mit Führungsaufgaben bezeichnen, hat im Allgemeinen aber nicht die Bedeutung von „Verwaltung“ oder „Betreuung“ (/DUD 14/ Zugriff am 25.08.2014).

Im vorliegenden Leitfaden wird der Begriff der Führung ausschließlich zur Bezeichnung der Führungsaufgabe verwendet. Personen mit dieser Aufgabe heißen explizit „Führungskräfte“. Der Begriff „Management“ wird nur dann genutzt, wenn er in Zitaten aus verwendeten Quellen vorkommt. Anwender sollten „Führung“ und „Führungskraft“ auf die eben festgelegte Weise verwenden, um Unklarheiten durch einen andersartigen Gebrauch dieser Begriffe zu vermeiden.

4.2 Beitrag und Bedeutung der Führung

Das kerntechnische Regelwerk weist der Unternehmensleitung, der Anlagenleitung und dem Management eine Schlüsselrolle für die Aufrechterhaltung, Stärkung und Weiterentwicklung der Sicherheitskultur zu. Diese ist allgemein durch die „Grundhaltung, Verantwortung und Handlungsweise“ bestimmt, die auf die Sicherheit gerichtet sind (siehe Tab. 3.1, Begriffsbestimmung zu „Sicherheitskultur“). Dem Regelwerk zufolge besteht somit ein systematischer Zusammenhang zwischen

- Aktionen und Vorkehrungen, die Unternehmensleitung, Anlagenleitung und Management ausführen bzw. implementieren,
- psychologischen Faktoren, wie Einstellungen und Grundhaltungen zur Sicherheit sowie
- dem Handeln, das auf die Sicherheit gerichtet ist.

Es gibt umfangreiche empirische Erkenntnisse, wie Führung auf die Geführten und ihre beobachtbare Leistung wirkt. Auf Grund dieser Erkenntnisse weiß man, welche beobachtbaren Leistungen der Geführten in Abhängigkeit von bestimmten beobachtbaren Aktionen und Vorkehrungen der Führungskräfte zu erwarten sind. In den Leitfaden gehen Erkenntnisse zu Aktionen und Vorkehrungen ein, die, wenn sie von den Führungskräften praktiziert werden, aller Voraussicht nach dauerhaft hochwertige Leistungen fördern, weil diese Aktionen und Vorkehrungen

- grundlegende Bedürfnisse der Geführten wie z. B. Anerkennung, Arbeitsplatzsicherheit und Gesundheit respektieren,
- das Engagement der Geführten stärken,
- den Geführten erforderliches Wissen und Können vermitteln sowie
- ergonomisch, organisatorisch und technisch möglichst optimale Arbeitsbedingungen schaffen.

Einschlägige Erkenntnisse aus der Fachliteratur beziehen sich meist auf die Förderung wirtschaftlich produktiver Tätigkeiten. Sie sind aber auch auf den Bereich der Sicherheitskultur anwendbar, weil Aktionen und Vorkehrungen der Führung, die in Einklang mit Bedürfnissen und Motivationen der Geführten stehen, aller Voraussicht nach auch bei Handlungen und Leistungen greifen werden, die auf die Sicherheit gerichtet sind.

Die Erkenntnisse aus der Fachliteratur erlauben es, die Erfassung und Beurteilung sicherheitskultureller Faktoren auf Aktionen und Vorkehrungen zu konzentrieren,

- die direkter Beobachtung zugänglich sind und
- von denen man erwarten kann, dass sie beobachtbare Leistungen durch ihre Wirkung auf die direkt nicht beobachtbare Leistungs- und Einsatzbereitschaft fördern.

Aufgrund dieser Wirkung sind die betreffenden Aktionen und Vorkehrungen positiv zu beurteilen. Der Leitfaden ist Ergebnis einer systematischen Auswahl der wesentlichen Aktionen und Vorkehrungen dieser Art. Die Stärke des Leitfadens besteht also darin, dass der Anwender beobachtbare Sachverhalte erfasst und beurteilt, die nach empirischen fachwissenschaftlichen Erkenntnissen auf psychologische Faktoren wirken, von denen Sicherheitskultur und Handeln im Geist der Sicherheit abhängen /GRS 14/. Abb. 4.1 veranschaulicht die Idee, die der Entwicklung des Leitfadens zu Grunde liegt.

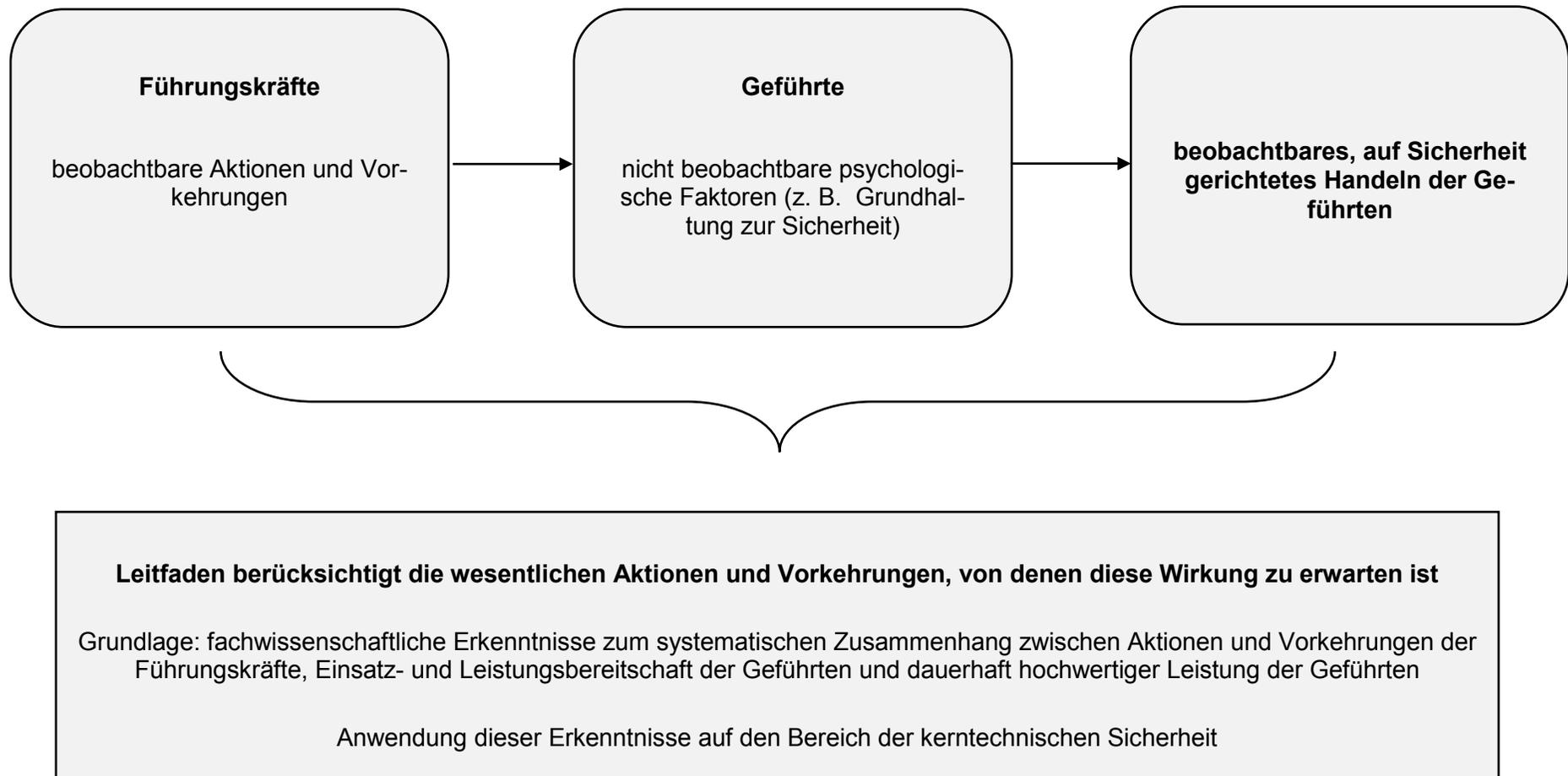


Abb. 4.1 Grundlegende Ideen des Leitfadens und seiner Entwicklung

Diese Grundlegung des Leitfadens darf nicht so missverstanden werden, dass die Führung als Instrument zur Förderung der Sicherheitskultur von der Sicherheitskultur abgetrennt oder ihr übergeordnet ist. Führung zur Förderung der Sicherheitskultur ist vielmehr als integraler Teil der Sicherheitskultur aufzufassen. Aktionen und Vorkehrungen der Führung beziehen sich also auch auf die Führung selbst (siehe unten).

Der Leitfaden nutzt aus folgenden Gründen die generische Formulierung „Aktionen und Vorkehrungen“ der Führungskräfte bzw. der Führung:

- Aktionen und Vorkehrungen sind im Vergleich z. B. zu Einstellungen der Führungskräfte gegenüber Geführten direkt beobachtbar.
- Die Führungsaufgabe umfasst sowohl die Planung und Organisation im Unternehmen als auch die Lenkung des Personaleinsatzes (siehe oben: Begriffsbestimmung). Planen, organisieren, lenken usw. sind per Definition Aktionen. Das Ergebnis der Aktionen sind Vorkehrungen, die idealerweise richtiges Handeln (z. B. durch klare Anweisungen) unterstützen bzw. Fehler oder nachteilige Folgen der Fehler für die Sicherheit (u.a. durch technische Barrieren) so weit wie möglich ausschließen oder unterbinden. „Aktionen und Vorkehrungen“ erfasst diesen Doppelaspekt der Führung auf eine prägnante und umfassende Weise.

Im Leitfaden wird durchweg der generische Begriff der „Führungskräfte“ genutzt. „Führungskräfte“ sind alle Personen von der Unternehmensleitung über die Anlagenleitung und das Management bis hin zum Aufsichtführenden vor Ort, die entweder auf Dauer oder zeitweise Führungsaufgaben haben. Ein generischer Begriff vereinfacht die Terminologie des Leitfadens. Die Nutzung der Begriffe „Führungskraft“ und „Geführter“ darf aber nicht so missverstanden werden, dass der Anwendungsbereich des Leitfadens auf Führungskräfte beschränkt ist, denen nur noch Personen unterstehen, die selbst keine Weisungsbefugnisse mehr haben. Der Leitfaden ist vielmehr auch in den Fällen zu nutzen, in denen Geführte ihrerseits Führungsverantwortung tragen. Er ist, um ein Beispiel zu geben, also auch auf die Beziehung zwischen Unternehmens- und Anlagenleitung oder Anlagenleitung und Schichtleitern anzuwenden.

Abb. 4.2 veranschaulicht, wie umfassend der Anwender des Leitfadens die Führung verstehen sollte.

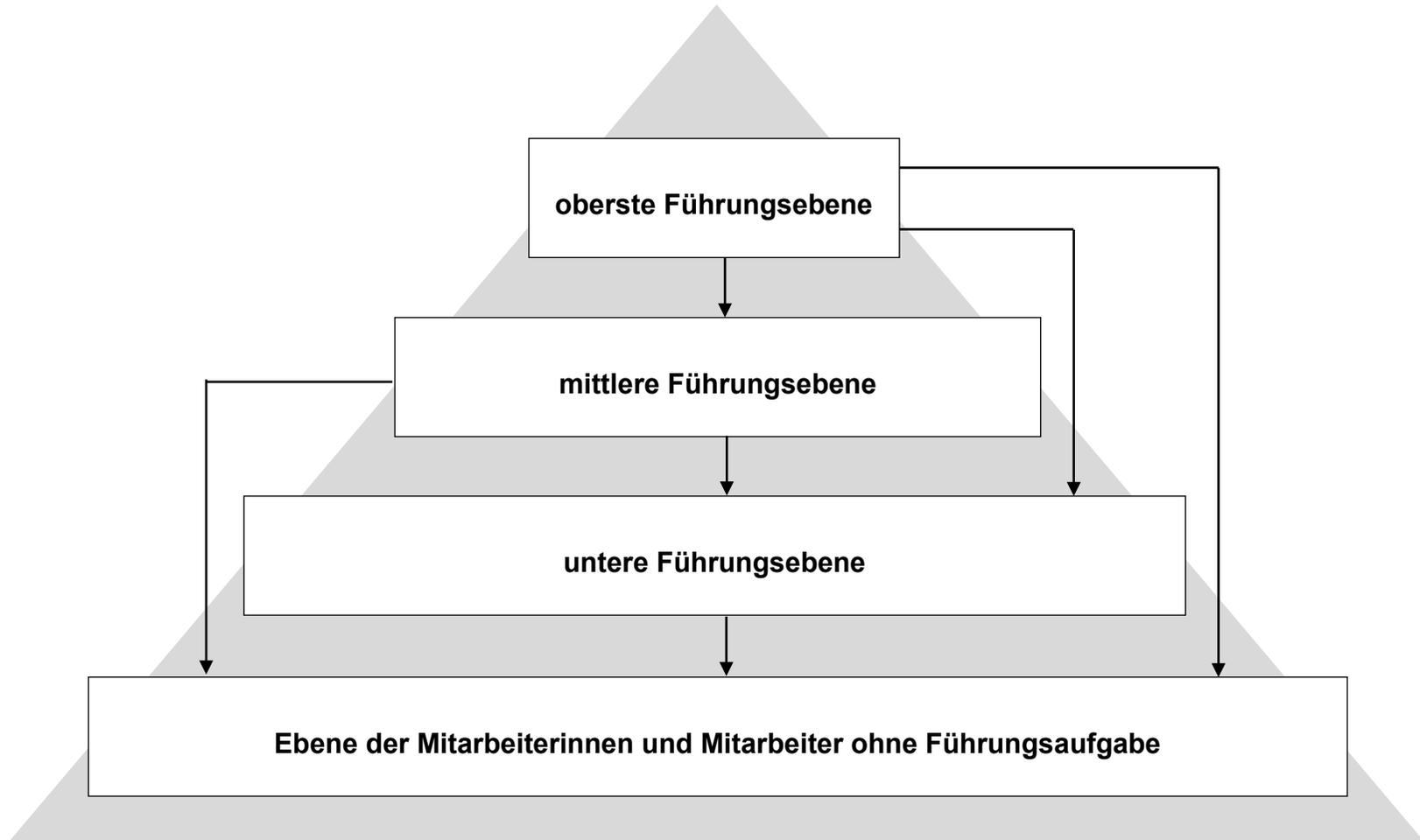


Abb. 4.2 Illustration der Vielfalt möglicher Führungsbeziehungen für eine Hierarchie mit drei Führungsebenen

Aus Gründen der Übersichtlichkeit berücksichtigt die Abbildung nur vier Ebenen der Unternehmenshierarchie von der Führungsspitze bis zu Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ohne Führungsaufgabe. Die Grundidee gilt aber für hierarchisch noch tiefer gegliederte Unternehmensstrukturen.

- Führungskraft und Geführte(r) können in der Unternehmensorganisation durch mehr als eine Hierarchie-Ebene voneinander getrennt sein (wie z. B. die oberste Führungsebene und das Personal ohne jede Führungsaufgabe). Die „über Eck“ geführten Pfeile veranschaulichen in der Abbildung die Situation, dass Führungskräfte mit Personen interagieren, die ihnen nicht direkt unterstellt sind. Damit soll weniger das Weisungsrecht herausgestellt werden. Es geht vielmehr um Situationen wie z. B.
 - Kontakte zwischen höchst- bzw. höherrangigen Führungskräften und Geführten während eines Rundgangs dieser Führungskräfte,
 - das vorbildhafte Auftreten aller Führungskräfte unabhängig von ihrer Position in der Hierarchie gegenüber allen Personen, die in der Unternehmenshierarchie tiefer stehen, oder
 - Anerkennung nicht nur durch den unmittelbaren Vorgesetzten, sondern auch von höherer Stelle, usw..

Ein Thema des Leitfadens ist daher, ob und wie präsent und direkt ansprechbar Führungskräfte aus den oberen Führungsetagen vor Ort sind, ob sie das Gespräch mit dem Personal suchen und wie sie mit den Erkenntnissen aus solchen Gesprächen umgehen. Dabei ist auch zu erfassen und zu beurteilen, ob alle Führungskräfte „an einem Strang ziehen“, ob es also Übereinstimmungen oder Diskrepanzen sicherheitsbezogener Aktionen und Vorkehrungen zwischen Führungskräften der verschiedenen Hierarchie-Ebenen gibt.

- Der Leitfaden ist auch auf Situationen anzuwenden, in denen der Führende weder unmittelbarer Vorgesetzter des Geführten ist, noch dem Geführten gegenüber ein Weisungsrecht hat. Man denke z. B. an das vorbildhafte Auftreten des Bereichsleiters „Instandhaltung“ gegenüber Mitarbeitern des Bereichs Strahlenschutz.
- Temporäre Führungsbeziehungen sind ebenfalls Gegenstand des Leitfadens. Man denke z. B. die Führung durch den Aufsichtsführenden vor Ort, der den anderen Mitgliedern der Arbeitsgruppe nur für die Durchführung einer Aufgabe Weisungs-

recht hat. Aus Gründen der Übersichtlichkeit enthält Abb. 4.2 keine explizite Darstellung temporärer Führungsbeziehungen etwa in Form einer Untergliederung der untersten Führungsebene in überdauernde und temporäre Führungspositionen.

Der Leitfaden enthält an den entsprechenden Stellen Hinweise darauf, dass er auf Führungskräfte und Geführte aller Hierarchiestufen und unabhängig vom hierarchischen Abstand zwischen Führungskraft und Geführtem anzuwenden ist.

Führung gelingt insoweit, als die Geführten „mitspielen“ und sich so führen lassen, dass die Sicherheitskultur gefördert wird. Der Leitfaden bezieht diesen zentralen Aspekt einer aktiven und konstruktiven Beteiligung der Geführten über Forderungen an die Führung und über das Vorgehen bei der Sammlung von Informationen ein:

- Zum einen fordert er, Reaktionen der Führungskräfte auf Initiativen, Fragen, Zweifel, Hinweise und Einwände der Geführten zu erfassen und zu beurteilen.
- Zum anderen umfasst der Leitfaden die Forderung, dass Führungskräfte solches Handeln der Geführten von sich aus fördern sollen.

Der Leitfaden „übersetzt“ den aktiven Part der Geführten also in Forderungen, die sich auf Aktionen und Vorkehrungen der Führungskräfte zur Stärkung offenen, sachlich-kritischen Denkens und Auftretens der Geführten beziehen. Die Anwender des Leitfadens erfassen und beurteilen mit anderen Worten die Voraussetzungen, die Führungskräfte schaffen sollen, damit die Geführten aktiv an der Förderung der Sicherheitskultur mitwirken. Durch diesen Ansatz wahrt der Leitfaden das einheitliche „Format“, Forderungen so zu formulieren, dass Führungskräfte als diejenigen benannt sind, die etwas tun bzw. für etwas sorgen sollen. Angesichts des Macht- und Statusgefälles zwischen Führungskräften und Geführten, ist es auch inhaltlich sinnvoll, im Leitfaden vom Beitrag der Führung auszugehen, weil sie den Geführten zeigen muss, wie wichtig ihr Untergebene sind, die sich für eine starke Sicherheitskultur einsetzen.

- Darüber hinaus sieht der Leitfaden ausdrücklich vor, auch die Geführten als Quelle für Informationen über die Aktionen und Vorkehrungen zu nutzen, die Führungskräfte des Betreibers auf dem Gebiet der Sicherheitskultur tatsächlich ausführen bzw. praktizieren (Näheres dazu findet man in der Beschreibung des Leitfadens). Der Anwender sammelt nach Möglichkeit also auch Informationen, die direkt von

den Geführten kommen, um Aktionen und Vorkehrungen der Führungskräfte zu beurteilen.

Die bisherigen Ausführungen dürfen nicht so missverstanden werden, dass der Leitfaden die Führung weitgehend mit der Teilaufgabe der Personalführung, also der Anweisung und Kontrolle des Handelns unterstellter Personen, der Personalbeurteilung, der Personalbelehrung usw. gleichsetzt. Zur Führungsaufgabe gehört auch die Schaffung der ergonomischen, organisatorischen und technischen Voraussetzungen bzw. Rahmenbedingungen, unter denen das Personal zu handeln hat.

- Der Leitfaden erfasst diesen Punkt zum einen dadurch, dass weisungsberechtigte Führungskräfte den zuständigen Organisationseinheiten die Anweisung erteilen, geeignete Rahmenbedingungen herzustellen, also z. B. der Personalabteilung den Auftrag erteilen, frei werdende Stellen schnellstmöglich mit qualifizierten Personen zu besetzen, um nach dem Abgang von Mitarbeitern einer Überlastung der verbliebenen Personen entgegenzuwirken. Weitere Beispiele sind der Auftrag zu Auswahl und Einkauf ergonomisch ausgelegter Arbeitsmittel oder zur Schaffung organisatorischer Strukturen und Prozesse, die zuverlässiges Handeln u.a. durch adäquate Informationsflüsse unterstützen.
- Die Schaffung möglichst optimaler Rahmenbedingungen des Handelns geht zum anderen auch in die Kooperation zwischen Führungskraft und Geführten ein, indem die Führungskraft z. B. die Zeit für die Erfüllung eines Auftrags festlegt und dadurch Zeitdruck erzeugen oder vermeiden kann. Ein weiteres Beispiel ist die präzise Formulierung des Auftrags, die genaue Kontrolle, dass der Geführte den Auftrag richtig verstanden hat, die ernst gemeinte Ermutigung des Geführten zu Rückfragen usw. Aspekte dieser Art sind Gegenstände des Leitfadens. Der Leitfaden berücksichtigt diese und weitere Aspekte, die sicheres Handeln unterstützen.

Zur Führung gehört es auch, dass die Führungskraft dafür sorgt, dass sie selbst die angemessenen Rahmenbedingungen für die qualifizierte Ausführung ihrer Führungsaufgaben hat. Einschlägige Beispiele sind u.a., sich Zeit für Rückfragen zu nehmen oder für die adäquate Ausstattung des eignen Arbeitsplatzes zu sorgen. Solche Führungsaktivitäten sind Teil der „Kausalkette“ im oberen Teil der Abbildung eins: „Sich Zeit nehmen“ bedeutet, den Geführten die Zeit (z. B. für Rückfragen) zu geben, also eine Rahmenbedingung für die Erteilung eines Auftrags zu schaffen. Das Beispiel mit der angemessenen Ausstattung des eigenen Arbeitsplatzes ist ein spezieller Fall der Situation, dass eine Person im Unternehmen ein Anliegen hat und an zuständiger Stel-

le zur Bearbeitung einspeisen kann. Die zuständige Stelle ist entweder selbst eine Führungskraft oder eine Person, die auf Grund einer ihr gegebenen Anweisung handelt. Diese Anweisung kann auch eine sog. „stehende“ sein, d.h. es kann sich um eine Regel handeln, die von einer zuständigen Stelle (wie z. B. der Unternehmens- oder Anlagenleitung) erlassen wurde und solange in Kraft ist, bis sie aufgehoben wird. Der Leitfaden erfasst auch diese Fälle durch Forderungen, wie Führungskräfte mit Anliegen der Geführten, die selbst Führungskräfte sein können, umgehen sollten, indem sie sich den Geführten gegenüber in bestimmter Weise verhalten oder über stehende Anweisungen die Bearbeitung der Anliegen regeln.

Die Anwendung des Leitfadens ist nicht auf Unternehmen oder Unternehmensteile mit hierarchisch komplett durchstrukturierter Organisation beschränkt:

- Es gibt bekanntlich auch Führungskonzepte, die der Selbstorganisation eine wichtige Rolle zuweisen (z. B. /FOR 14/). Teil der Selbstorganisation kann es sein, dass Personen nach Absprache mit anderen und ohne explizite Ernennung „von oben“ in bestimmten Situationen bzw. für bestimmte Aufgaben Führungsaufgaben übernehmen. In solchen Fällen setzt die Anwendung des Leitfadens nur voraus,
 - die Personen oder Personengruppen zu bestimmen, die, ggf. in Abhängigkeit von bestimmten Situationen und Aufgaben, nach Prozessen der Selbstorganisation anstehende Führungsaufgaben wahrnehmen.
 - Aktionen und Vorkehrungen dieser Personen zu erfassen und zu beurteilen.
- Die Selbstorganisation kann so weit gehen, dass Personen, die sich in einer bestimmten Situation oder zur Bearbeitung einer Aufgabe einer anderen Person unterordnen, selbst Führungsaufgaben gegenüber weiteren Personen übernehmen oder haben.

Aktionen und Vorkehrungen selbst organisierter Führung können nach dieser Bestimmung der Personen mit Führungsaufgaben, also ebenfalls mit dem Leitfaden erfasst und beurteilt werden.

4.3 Unterscheidung verschiedener Handlungsbereiche der Führung

Der Begriffsbestimmung zufolge umfasst die Führungsaufgabe die beiden Aufgabenkreise der

- Planung und Organisation im Unternehmen und der
- Lenkung des Personaleinsatzes von der Einweisung in die Aufgabe über die Überwachung der Aufgabenbearbeitung bis hin zur Abnahme des Ergebnisses und Interventionen im Fall von Fehlern, unvorhergesehenen Situationen usw..

Beide Aufgabenkreise können unterteilt und dadurch inhaltlich genauer bestimmt werden, als es mit den globalen „Aufgabenkreisen“ bzw. den generischen, von den „Aufgabenkreisen“ unabhängig definierten Kategorien der „Aktionen und Vorkehrungen“ möglich ist. Die resultierenden Teile der Führungsaufgabe sind ein wichtiger Zwischenschritt auf dem Weg zu einer übersichtlichen und systematischen, inhaltlichen Bestimmung der Aktionen und Vorkehrungen, mit denen Führungskräfte die Sicherheitskultur fördern. Im vorliegenden Dokument heißen die detaillierteren Untergliederungen der beiden Aufgabenkreise „Handlungsbereiche“, weil die Führungskräfte zur Erfüllung ihrer Aufgaben aktiv handeln müssen, indem sie z. B. Aufträge erteilen, die Auftragsausführung überwachen, Entscheidungen über die Implementierung bestimmter Vorkehrungen treffen usw.

Die Fachwelt hat noch keinen Konsens über die Art der Handlungsbereiche erzielt. Der Leitfaden nutzt daher eine Einteilung, die als Teil der Entwicklungsarbeiten für den Leitfaden erarbeitet worden ist /GRS 14/. Tab. 4.1 führt diese Handlungsbereiche mit Erläuterungen auf.

Tab. 4.1 Einteilung der Führungsaufgabe in Handlungsbereiche

Handlungsbereich	Erläuterung
Rahmenbedingungen des Handelns schaffen	Rahmenbedingungen des Handelns sind die Vorgaben der Unternehmens- und der Anlagenpolitik, die Ziele des Unternehmens und der Anlage sowie die menschlichen, organisatorischen und technischen Faktoren, unter denen die Geführten zu handeln haben. Unternehmensleitung, Anlagenleitung und Manager haben diese Faktoren zu gestalten und für die Implementierung zu sorgen.
Personalführung	Führungskräfte haben je nach Position in der Unternehmenshierarchie eine mehr oder minder große Zahl von Personen „unter sich“, deren Arbeiten sie anweisen, kontrollieren und beurteilen.
Fehler, Verbesserungen, Vorkehrungen angehen	Der sichere Betrieb einer Anlage erfordert es auch, die zuverlässige Erfüllung sicherheitsbezogener Aufgaben auf bestmögliche Weise zu unterstützen. Dazu sind Fehler sachgerecht zu untersuchen, Vorkehrungen zu entwickeln und zu implementieren sowie sonstige Verbesserungen vorzunehmen. Die Verantwortung der Führungskräfte für den sicheren Betrieb schließt die Verantwortung für diese Schritte zur weiteren Erhöhung der Sicherheit ein.
Anerkennung und Sanktionierung	<p>Anerkennung und Sanktionierung sind ein wesentliches Mittel auf Seiten der Führungskräfte, um erwünschtes Handeln zu fördern bzw. unerwünschtem Handeln entgegenzuwirken.</p> <p>Sanktion wird also im Sinne der Ahndung („Bestrafung“), nicht des Billigung eines Handelns verstanden /DUD 14/, Zugriff am 08.09.2014). Unabdingbare Voraussetzung einer Sanktion ist es, dass der Handelnde eine Anweisung nicht befolgt oder eine Norm nicht eingehalten hat. Zur Vermeidung von Willkür und Ungerechtigkeiten sind die Anweisungen und Normen sowie die Folgen ihrer Nichteinhaltung vorab klar festzulegen. Auch muss die Untersuchung der Abweichung von Anweisung bzw. Norm klar zeigen,</p>

Handlungsbereich	Erläuterung
	<p>dass der Handelnde sie hätte einhalten können (die Einhaltung also nicht durch äußere Umstände wie Zeitmangel oder andere ungeeignete Arbeitsbedingungen vereitelt worden ist). Sanktionen gehören der Rechtssphäre an (/DUD 14/, Zugriff am 08.09.2014): Erforderlichenfalls hat sich das Betreiberunternehmen also an die zuständigen Stellen zu wenden. Teil der Sanktionierung hat eine Belehrung über das anweisungs- und normkonforme Handeln zu sein. Auf Seiten des Betreiberunternehmens bestehen die Herausforderungen auf dem Gebiet der Sanktionen einerseits darin, aufgetretene sanktionierungswürdige Handlungen zu unterbinden, ohne die sanktionierte Person zu brandmarken und ihre Bereitschaft zu mindern, im Sinne der Normen und Anweisungen zu handeln. Andererseits muss man aber auch die mögliche Folge berücksichtigen, dass ein Verzicht auf Sanktionen, die Signalwirkung haben kann, man brauche Normen und Anweisungen nicht so genau zu nehmen und könne erwarten, dass negative Konsequenzen im Fall der Nichteinhaltung ausbleiben.</p> <p>Anerkennung und Sanktionierung hängen eng zusammen: Sowohl mangelnde Anerkennung als auch ausbleibende Sanktionen signalisieren den Geführten, dass Einsatz für die Sicherheit wenig zählt bzw. Verstöße gegen die Sicherheit ohne Folgen „durchgehen“. Zur Anerkennung in einem umfassenden Sinne gehört es auch, möglichst menschengerechte Rahmenbedingungen für das Handeln der Geführten zu schaffen. Dazu gehören auch Vergütung, Arbeitsplatzsicherheit und Entwicklungsmöglichkeiten. Die Führungskräfte zeigen dadurch, dass sie die Geführten als Menschen mit bestimmten Leistungsmöglichkeiten und Leistungsgrenzen achten.</p>
Sozialverhalten	<p>Führung ist auch eine Beziehung zwischen Menschen, deren Ausgestaltung erhebliche Auswirkungen auf die Sicherheit und Zuverlässigkeit haben kann. Man denke zum Beispiel an herablassendes Verhalten, das die Bereitschaft der Geführten dämpft, Fragen zu stellen, deren Klärung für die korrekte Bearbeitung einer Aufgabe wichtig ist. Ein weiteres negatives Beispiel sind ungerechtfertigte Schuldzuweisungen, die einer unvoreingenommenen Untersuchung von Fehlern und der Entwicklung geeigneter Vorkehrungen entgegenstehen. Positive Beispiele sind der Respekt vor den Person, die der Führungskraft unterstellt sind, und ihre anständige Behandlung.</p>

Die Handlungsbereiche stützen sich wechselseitig. Man ersieht dies u.a. aus folgenden Beispielen:

- Führungskräfte bekunden auch durch die Schaffung möglichst günstiger bzw. die Verbesserung ungünstiger Rahmenbedingungen des Handelns, dass sie Bedürfnissen und Belangen der Geführten Rechnung tragen, Verbesserungsvorschläge von Seiten der Geführten ernst nehmen, ungünstige Rahmenbedingungen in die Klärung von Fehlern einbeziehen usw.
- Führung ist auch eine soziale Beziehung zwischen Führungskraft und Geführten. Anweisungen, Kontrollen, Beurteilungen, Anerkennung und Sanktionen werden im Handeln der Geführten vor allem dann ihre Wirkung entfalten, wenn das Handeln der Führungskräfte gegenüber den Geführten respektvoll und fair ist. „Der Ton macht die Musik“ und jede Anerkennung verliert bedeutend an Wert, wenn sie herablassend oder widerwillig erfolgt.

Wegen der engen Verflechtungen und wechselseitigen Stützung hat der Leitfaden alle Handlungsbereiche gleichermaßen zu berücksichtigen. Aus diesem Grund gibt es keine unterschiedliche Gewichtung der einzelnen Handlungsbereiche.

In der Fachliteratur dienen so genannte „Managementkreise“ dazu, die Art und die Zusammenhänge der einzelnen Management- bzw. Führungsaufgaben zu veranschaulichen (z. B. /WÖH 00/, S. 108). Abb. 4.2 veranschaulicht in Analogie zu einem Managementkreis die Zusammenhänge zwischen den Handlungsbereichen der Führung. Der Anwender des Leitfadens kann diese Darstellung u.a. nutzen, um sich die Wechselwirkungen zwischen den Handlungsbereichen zu vergegenwärtigen und um die Ergebnisse aus seiner Anwendung des Leitfadens auf eine bestehende Sicherheitskultur zu organisieren, indem er über die Erkenntnisse zu den einzelnen Handlungsbereichen hinaus auch die Folgen der Stärken und Schwächen innerhalb der einzelnen Handlungsbereiche für die übrigen Handlungsbereiche herausarbeitet.

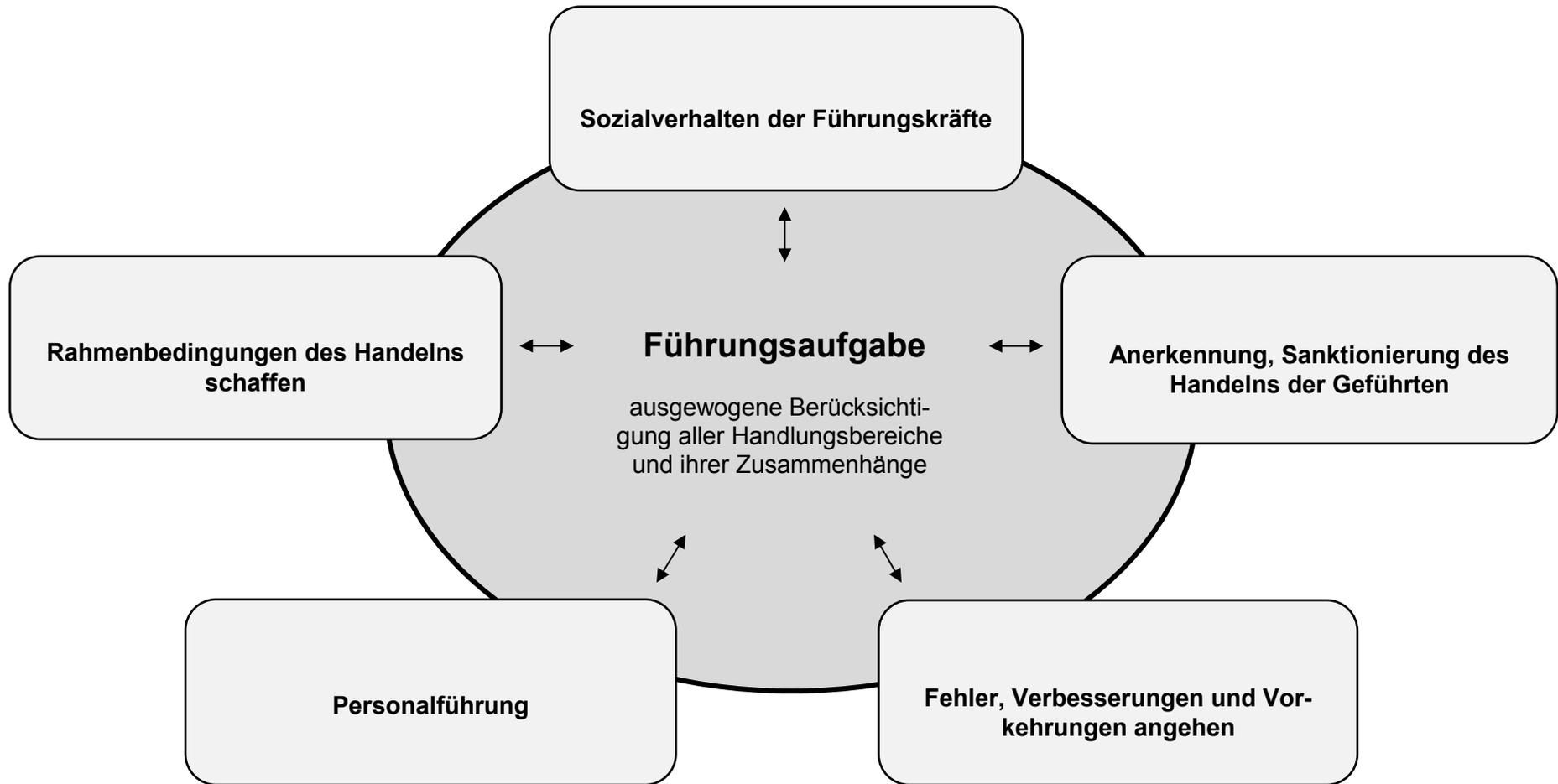


Abb. 4.3 Zusammenhänge zwischen den Handlungsbereichen der Führung aus Tab. 4.1

4.4 Aktionen und Vorkehrungen der Führungskräfte in den einzelnen Handlungsbereichen

Tab. 4.2 führt die sicherheitskulturbezogenen Aktionen und Vorkehrungen auf, die der Leitfaden in den einzelnen Handlungsbereichen der Führung im Betreiberunternehmen bzw. auf den Anlagen berücksichtigt. Aktionen und Vorkehrungen der Führungskräfte sind als Forderungen („Soll“) formuliert und mit einem Schlagwort versehen, das den wesentlichen Inhalt der bezeichneten Aktion bzw. Vorkehrung erfasst. Die Schlagwörter erleichtern die Orientierung innerhalb der Handlungsbereiche und die Einordnung der Informationen, die der Anwender aus eigenen Beobachtungen und (oder) im Gespräch mit Personen im Betreiberunternehmen gewinnt.

Zu jedem Handlungsbereich sind zwei bis fünf Aktionen oder Vorkehrungen aufgeführt, die die Führungskräfte ausführen bzw. implementieren sollen. Sie erfassen die Aktionen und Vorkehrungen des jeweiligen Handlungsbereichs, die nach empirischen Erkenntnissen als wesentlich anzusehen sind, um zuverlässiges, sicherheitsbezogenes Handeln der Geführten zu fördern. Die einzelnen Soll-Aktionen bzw. Vorkehrungen sind so formuliert, dass sie möglichst unabhängige Teile des jeweiligen Handlungsbereichs erfassen und zusammengenommen den Handlungsbereich möglichst erschöpfend beschreiben. Es gibt keine Überschneidungen der Soll-Aktionen bzw. Vorkehrungen, die verschiedenen Handlungsbereichen angehören. Anhang A des vorliegenden Berichts präsentiert im Detail die fachwissenschaftlichen Erkenntnisse, auf deren Grundlage die Soll-Aktionen bzw. Vorkehrungen formuliert worden sind.

Der Leitfaden dient dazu, diese Soll-Aktionen und Vorkehrungen der Führungskräfte zu erfassen und zu beurteilen. Er ist Gegenstand des nachfolgenden Gliederungspunkts.

Tab. 4.2 Aktionen und Vorkehrungen auf Seiten der Führungskräfte pro Handlungsbereich

Handlungsbereich		Schlagwort	Soll-Aktionen und Vorkehrungen der Führungskräfte
	Nr.		Führungskräfte aller Ebenen der Unternehmenshierarchie sollen in ihren jeweiligen Zuständigkeitsbereichen ...
Rahmenbedingungen des Handelns schaffen	1	Vorrang der Sicherheit	den Geführten Politik und Ziele von Unternehmen und Anlage, das Betriebsreglement und ihre Bedeutung für zuverlässiges, auf Sicherheit bezogenes Handeln genau vermitteln.
	2	Arbeitsbedingungen	bestmögliche Bedingungen zuverlässigen, auf Sicherheit gerichteten Handelns in Bezug auf Mensch, Organisation und Technik schaffen (u.a. kein Zeitdruck, gute Arbeitsmittel).
	3	Qualifikation	Kompetenz, Handeln und Leistung der Geführten unvoreingenommen beurteilen und geeignete Weiterbildungsmöglichkeiten eröffnen.
Personalführung	4	klare Vorgaben	eindeutige Entscheidungen treffen, genaue Anweisungen erteilen und präzise Informationen geben, insbesondere in Bezug auf Sicherheit und Zuverlässigkeit.
	5	Vorbildfunktion	durch das eigene zuverlässige, auf Sicherheit gerichtete Handeln Vorbild der Geführten sein.
	6	Nachfragen der Geführten	Geführte ermutigen und unterstützen, Fragen und Bedenken zu Arbeit, Sicherheit und Zuverlässigkeit unverzüglich und rückhaltlos zu äußern.
	7	Reaktion auf Nachfragen	Fragen und Bedenken der Geführten zu Arbeit, Sicherheit und Zuverlässigkeit sachlich, stichhaltig und vor Beginn betroffener Arbeiten klären bzw. ausräumen.
	8	Überwachen	zuverlässiges, auf Sicherheit gerichtetes Handeln der Geführten auch vor Ort wirksam überwachen und, falls erforderlich, unterstützend oder berichtend eingreifen.

Handlungsbereich		Schlagwort	Soll-Aktionen und Vorkehrungen der Führungskräfte
	Nr.		Führungskräfte ... sollen ...
Fehler, Verbesserungen, Vorkehrungen an- gehen	9	Wachsamkeit der Geführten	Geführte ermutigen und unterstützen, auf Handlungen, Beinahe-Fehler und Gegebenheiten, die Sicherheit und Zuverlässigkeit zuwiderlaufen, zu achten, wo geboten: berichtend einzugreifen und ihre Erkenntnisse rückhaltlos, zeitnah und sachlich zu berichten.
	10	Fehler der Füh- rungskraft	für eigene Fehler und ihre Folgen eindeutig die Verantwortung übernehmen.
	11	Fehlerbehandlung	Fehler und Verbesserungsbedürftiges zeitnah und unvoreingenommen untersuchen, Ursachen möglichst genau bestimmen und geeignete Vorsorge treffen.
	12	Verbesserungsvor- schläge	Geführte ermutigen und unterstützen, rückhaltlos alle ihre Ideen zu äußern, wie die Sicherheit und die Zuverlässigkeit zu verbessern sind.
	13	lernende Organisa- tion	Erkenntnisse aus Äußerungen der Geführten (Fragen, Bedenken, Berichte, Vorschläge usw.), Betriebserfahrung, eigenen Beobachtungen und anderen Quellen zeitnah für Vorkehrungen nutzen, die Sicherheit und Zuverlässigkeit erhöhen.
Anerkennung und Sanktionierung	14	Anerkennung	die Leistung der Geführten zeitnah im angemessenen Verhältnis zur real erbrachten Leistung so anerkennen, dass Sicherheit und Zuverlässigkeit gestärkt werden.
	15	Sanktionierung	Handeln, das aus stichhaltigen Gründen zu sanktionieren ist, zeitnah gebührend ahnden.
Sozialverhalten	16	Arbeitsklima	ein Arbeitsklima mit und zwischen den Geführten fördern, das zuverlässiges, auf Sicherheit gerichtetes Handeln unterstützt.
	17	Verlässlichkeit	zu Ankündigungen und Zusagen stehen.

5 Sammeln der Information

Der Zielsetzung des Leitfadens entsprechend werden im Folgenden nur die Aufsichtsbeamten explizit als Nutzer des Leitfadens genannt (siehe Kapitel 2). Für andere Anwender gelten die Ausführungen sinngemäß. Wie in Einleitung und Zielsetzung bereits betont, ist dieser Leitfaden als Empfehlung an die Aufsichtsbehörden zu verstehen, in deren alleiniger Zuständigkeit die Entscheidung über den Einsatz liegt. Der Leitfaden ist so formuliert, dass er unmittelbar eingesetzt werden könnte, wenn eine entsprechende Entscheidung gefallen sein sollte.

In verschiedenen Staaten gibt es die Praxis, die Sicherheitskultur nicht nur zu einem bestimmten Zeitpunkt mehr oder minder detailliert zu erfassen und zu beurteilen, wobei wiederholte Untersuchungen dieser Art auch Informationen über die zeitliche Entwicklung der Sicherheitskultur bereitstellen können. Manche Aufsichtsbehörden des Auslands gehen daneben oder alternativ den Weg, Informationen zur Sicherheitskultur fortlaufend im Zuge von Aufsichtsaktivitäten zu sammeln, aus denen die Aufsichtsbehörde auch Erkenntnisse mit Bezug zur Sicherheitskultur gewinnen kann /GRS 14/. Der Leitfaden unterstützt beide Vorgehensweisen mit Unterlagen, die vom Inhalt der Tab. 4.2 ausgehen und auf die beiden Verwendungsweisen abgestimmt sind. Die Bereitstellung unterschiedlicher Unterlagen ist aus folgenden Gründen wichtig:

- Soll der Aufsichtsbeamte Informationen zur Sicherheitskultur im Zuge anderer Aufsichtstätigkeiten (wie z. B. einer technischen Inspektion oder der Beurteilung eines Sicherheitsmanagementsystems) sammeln, auch wenn er kein Experte auf dem Gebiet der Sicherheitskultur ist, hat er über Unterlagen zu verfügen, die ihm ein Grundwissen über die Sicherheitskultur vermitteln und die er mit einem minimalen Aufwand nutzen kann. Es darf den Aufsichtsbeamten nicht zu sehr in Anspruch nehmen, über seine eigentliche Aufgabe hinaus sicherheitskulturelle Informationen zu sammeln, weil sonst zu erwarten ist, dass er diese, für ihn zusätzliche Aufgabe unterlässt.
- Sind Aufsichtsbeamte dagegen mit einer detaillierteren Erfassung und Beurteilung der Sicherheitskultur betraut, sollten ihnen ausführlichere Unterlagen zur Verfügung stehen. Es geht nicht mehr „nur“ darum, Aufsichtsbeamte zu unterstützen, die im Zuge und in den Grenzen einer anderen Aufsichtsaufgabe auf sicherheitskulturelle Sachverhalte achten. Ziel ist es vielmehr, eine systematische Erfassung und

Beurteilung aller oder einiger Handlungsbereiche der Führung zur Förderung der Sicherheitskultur zu ermöglichen (die Aufsichtsbehörde könnte sich auf ausgewählte Handlungsbereiche konzentrieren, auf diese Möglichkeit geht das Kapitel über den Prozess der Nutzung des vorliegenden Leitfadens näher ein).

Nachfolgend werden beide Vorgehensweisen vorgestellt. Danach behandelt die vorliegende Dokumentation die Möglichkeiten, beide Vorgehensweisen zu kombinieren.

5.1 Sammeln einschlägiger Information im Zuge anderer Aufsichtstätigkeiten („en passant“)

Erkenntnisse zur Sicherheitskultur eines Betreiberunternehmens bzw. einer Anlage können sich bei allen Gelegenheiten ergeben, die Aufsichtsbeamte mit dem Betreiberunternehmen bzw. der Anlage in Kontakt bringt. Folgende Beispiele illustrieren, um welche Gelegenheiten es sich handeln kann:

- Aufsichtsbeamte könnten nähere Auskünfte über ein meldepflichtiges Ereignis einholen und dabei in zweierlei Hinsicht sicherheitskulturell bedeutsame Informationen sammeln:
 - Sicherheitskulturelle Faktoren können Gegenstand der Fragen zum Ereignis-hergang sein.
 - Darüber hinaus kann der Kontakt auch wie folgt als Quelle für Informationen zur Sicherheitskultur dienen: Die Sicherheitskultur des Betreibers findet ihren Ausdruck auch in der Offenheit und Auskunftsbereitschaft des Betreibers gegenüber der Aufsichtsbehörde. Der Leitfaden berücksichtigt diesen Punkt: Tab. 4.2 führt unter Nr. 13 die „lernende Organisation“ als Teil der Sicherheitskultur auf und beschreibt sie u.a. durch das Merkmal, Erkenntnisse aus verschiedenen Quellen umfassend zu nutzen, wenn Fehler, Verbesserungen und Vorkehrungen anzugehen sind. Lernen aus einem Ereignis oder anderen Sachverhalten kann wesentlich auch durch die Fragen gefördert werden, die Aufsichtsbeamte stellen. Inhalt und Qualität der Kommunikation mit der Aufsichtsbehörde können also Hinweise auf einen wichtigen Aspekt der Sicherheitskultur des Betreiberunternehmens enthalten. Wie solche einzelnen Hinweise zu verarbeiten sind, wird weiter unten eingehender behandelt.

Informationen beider Art können sich z. B. schon in Telefonaten ergeben.

- Während eines Besuchs auf der Anlage könnte es einem Aufsichtsbeamten unter anderem auffallen, dass eine Führungskraft für die Geführten ein schlechtes Vorbild ist, weil sie keinen Helm trägt, obwohl sie am betreffenden Ort oder bei der betreffenden Aufgabe einen Helm aufsetzen müsste. Der Aufsichtsbeamte kann solche Beobachtungen z. B. auf dem Weg zu dem Ort machen, an dem er die Aufgabe ausführen wird, wegen der er auf der Anlage ist. Die Beobachtung kann sich aber auch während der Bearbeitung dieser Aufgabe selbst ergeben.
- Der Leitfaden dient nicht nur dazu, offenkundige Abweichungen von Vorschriften zu erfassen: Der ein- oder mehrmaligen Beobachtung eines Aufsichtsbeamter zufolge könnten die Geführten von ihrer Führungskraft nur eine knappe Einweisung in die anstehende Aufgabe bekommen. Der Aufsichtsbeamte kann diese Beobachtung zum Anlass nehmen, bei dieser und weiteren Gelegenheiten genauer darauf zu achten, ob die knappe Einweisung den Geführten genügt, weil ihnen die Aufgabe gut vertraut ist, ob sie bei Unklarheiten rückhaltlos nachfragen und wie die einweisende Führungskraft auf diese Fragen reagiert. Der Aufsichtsbeamte kann und soll seine Beobachtung auch mit anderen Aufsichtsbeamten teilen, um deren Blick für den Sachverhalt zu schärfen und sie zu weiteren Beobachtungen im Bereich der Einweisung in Arbeiten durch Führungskräfte in unterschiedlichen Teilen des Betreiberunternehmens, bei verschiedenen Aufgaben und unter vielfältigen Rahmenbedingungen der Aufgabebearbeitung zu veranlassen. Im Idealfall achten nach einiger Zeit viele oder sogar alle Aufsichtsbeamten auf diesen Aspekt der Führung, tragen die Ergebnisse zusammen und leisten so einen Beitrag zur Erfassung und Beurteilung des betreffenden sicherheitskulturellen Merkmals durch die Aufsichtsbehörde.
- Aus diesen realitätsnahen Beispielen darf man nicht schließen, dass der Leitfaden nur auf mögliche Schwächen einer Sicherheitskultur in den Bereichen abzielt, die der Leitfaden abdeckt. Der Leitfaden dient auch dazu, Stärken einer Sicherheitskultur wie etwa die vorbildliche Einhaltung der Helmpflicht oder anderer Sicherheitsvorschriften, zu erfassen.

Ein Vorgehen dieser Art heißt im Leitfaden *en passant*, weil der Aufsichtsbeamte im Zuge seiner Aufgabe Informationen über sicherheitskulturelle Sachverhalte sammelt, auch wenn die Sicherheitskultur selbst nicht der hauptsächliche Gegenstand der Aufgabe ist, wegen der er mit dem Betreiberunternehmen in Kontakt tritt oder Unternehmen bzw. Anlage aufsucht. Man „nimmt“ sozusagen „nebenher an Information mit“, was einem auffällt bzw. was man bekommen kann. Die gewonnenen Informationen

sind mit Mosaiksteinen vergleichbar, die zusammengenommen ein „Bild“ der Sicherheitskultur ergeben können, soweit sie der Leitfaden erfasst. Die Zusammenführung und Auswertung der einzelnen Informationen gehört per Definition nicht mehr zum Sammeln der Informationen *en passant* (zur Verarbeitung gesammelter Informationen siehe unten, Kapitelechs).

Neben den Aufsichtstätigkeiten können auch andere Aktivitäten der Aufsichtsbehörde Quelle für die Sammlung von Information *en passant* sein. Man denke z. B. an Tagungen mit Vorträgen von Betreiberseite zu Sicherheitskultur oder Themen, aus denen sich auch Einsichten in die Sicherheitskultur ergeben können. Aufsichtsbeamte könnten Teilnehmer der Tagung oder Nutzer der Dokumentation zur Tagung sein. Die folgenden Ausführungen gehen auf Quellen dieser Art nicht explizit ein. Erkenntnisse aus solchen Quellen werden der Einfachheit halber als Teil der Informationen behandelt, die aus Aufsichtstätigkeiten stammen.

Die Unterlagen zur Erfassung *en passant* bestehen aus einer beispielhaft formulierten Einführung für die Aufsichtsbeamten, einem Vorschlag für den Bogen zur Erfassung sicherheitskulturell bedeutsamer Informationen und einem Vorschlag für ein Merkblatt.

- Die Einführung erläutert den Aufsichtsbeamten die „Philosophie“ des Vorgehens *en passant*, die konkrete Vorgehensweise und die Wichtigkeit der Beobachtungen, die sie über die Sicherheitskultur beisteuern können. Diese Unterlage ersetzt nicht die systematische Vorbereitung und Begleitung der Aufsichtsbeamten als wesentliche Teile des Prozesses, mit dem die Aufsichtsbehörde den Einsatz des Leitfadens unterstützen sollte (siehe Kapitel 7). Aus der Einführung für die Aufsichtsbeamten sind die wesentlichen Charakteristika des Vorgehens *en passant* zu ersehen. Eine Tabelle am Ende der Einführung für den Aufsichtsbeamten gibt in Stichworten einen Überblick über diese Charakteristika.
- Erfassungsbogen und Merkblatt dienen der Vorbereitung des Aufsichtsbeamten und der Nutzung vor Ort. Diese „Nutzung vor Ort“ bedarf einer Erläuterung: Der Aufsichtsbeamte sollte im Betreiberunternehmen bzw. auf der Anlage nicht mit Leitfaden und Erfassungsbogen in der Hand auftreten. Das fällt zum deutlich einen auf und könnte das Personal veranlassen, sich anders als sonst zu verhalten. Zum anderen vergrößert die Handhabung der Papiere den Aufwand, der mit der Informationssammlung *en passant* einhergeht, und mindert u.U. die Bereitschaft, auf sicherheitskulturelle Aspekte zu achten. Es ist daher vorgesehen, das Merkblatt zur Erfassung der Informationen *en passant* v.a. für die Vorbereitung des Sammelns

der Information zu nutzen und den Erfassungsbogen am besten unmittelbar nach Ende des Besuchs oder in Pausen während des Besuchs auszufüllen, die sich dafür eignen (siehe dazu auch das Kapitel zum Prozess der Anwendung des Leitfadens).

Es folgt eine beispielhafte Darstellung der Einführung, des Erfassungsbogens und des Merkblattes für die Informationssammlung *en passant*. Die Einführung sollte den Aufsichtsbeamten direkt ansprechen.

5.1.1 Text einer beispielhaften Einführung für den Aufsichtsbeamten

Wie Sie wissen, trägt die Sicherheitskultur wesentlich zur kerntechnischen Sicherheit bei. Es ist daher wichtig und notwendig, sie in die Aufsicht einzubeziehen. Wertvolle Erkenntnisse zur Sicherheitskultur können sich aus dem ergeben, was Sie im Betreiberunternehmen und auf den Anlagen sehen und hören. Das gilt unabhängig davon, worauf sich die konkrete Aufgabe bezieht, die Sie in das Unternehmen oder auf die Anlage geführt hat. Denn diese Aufgabe kann die Gelegenheit für Beobachtungen oder Gespräche bieten, die in Verbindung mit anderen Hinweisen zeigen können, wie es um die Sicherheitskultur im Betreiberunternehmen bestellt ist.

Sie tragen dazu bei, den Kenntnisstand über die Sicherheitskultur der Betreiber zu erweitern, indem Sie Beobachtungen, Eindrücke und Gesprächsinhalte, die mit der Sicherheitskultur zusammenhängen oder zusammenhängen könnten, notieren und der zuständigen Stelle in Ihrer Behörde zuleiten. Ihre Mitwirkung ist ganz und gar freiwillig. Zur Unterstützung erhalten Sie Unterlagen mit Hinweisen, worauf Sie achten, wie Sie vorgehen und was Sie aufzeichnen sollten.

Bitte beachten Sie folgende Punkte, wenn Sie Informationen erfassen, die mit der Sicherheitskultur zusammenhängen oder zusammenhängen könnten:

- Beschaffung und Erfassung der Informationen dürfen selbstverständlich weder die Erfüllung Ihrer eigenen Aufgaben noch sicherheitsbezogene Abläufe, Zustände oder Gegebenheiten des Unternehmens beeinträchtigen.
- Beobachten und berichten Sie möglichst viel. Vermeiden Sie bitte die Selbstzensur zum Beispiel aus Sorge, nicht die richtigen Worte oder gar Fachausdrücke zu finden oder Trivialitäten zu melden. Zur Sicherheitskultur gehören viele Aspekte, die Ihnen aus den „Sicherheitsanforderungen an Kernkraftwerke“ bzw. aus der Regel

KTA 1402 zum integrierten Managementsystem für den sicheren Betrieb von Kernkraftwerken bestens vertraut sind. Vieles ist auch aus der Alltagserfahrung gut bekannt. Auf Grund dieses Wissens sind Sie ohne weiteres in der Lage, mit ihren Beiträgen die Aufsicht über die Sicherheitskultur wesentlich zu unterstützen. Je mehr Sie von Ihren Eindrücken, Beobachtungen und Gesprächen berichten, desto besser.

- Es gibt Empfehlungen, wie Befragungen und Beobachtungen erfolgen sollten. Die Dokumentation zu diesem Leitfaden enthält eine entsprechende Übersicht.
- Zur Beurteilung einer bestehenden Sicherheitskultur gehört es, ihre Stärken und ihre Schwächen zu kennen. Notieren Sie also nicht nur, was Ihnen negativ auffällt. Berichten Sie auch, was in Ihren Augen Stärken der Sicherheitskultur sind.
- Wo immer es mit Ihren Aufgaben und der Sicherheit der Anlage vereinbar ist, lassen Sie sich die Sachverhalte und Handlungsweisen, die Ihnen auffallen, möglichst detailliert erläutern und erklären. Fragen Sie bitte auch, wenn es möglich ist, mehr als nur eine Person, um einen Eindruck zu bekommen, inwieweit die Äußerung eines Ihrer Gesprächspartner von anderen Personen geteilt wird. Achten Sie auch auf Gelegenheiten, bei denen Sie herausfinden können, ob eine Beobachtung ein Einzelfall war oder ob bestimmte Sachverhalte oder Handlungsweisen immer wieder auftreten.
- Auskünfte verschiedener Gesprächspartner zur selben Sache müssen nicht übereinstimmen. Notieren Sie in solchen Fällen möglichst alles. Inkonsistenzen und Abweichungen können Ausdruck unterschiedlicher Auffassungen über sicherheitsbezogene Sachverhalte sein. Sie haben für die Beurteilung der Sicherheitskultur große Bedeutung.
- Aus dem Merkblatt ersehen Sie, dass Sie auf Aktivitäten und Vorkehrungen von Seiten der Führungskräfte achten sollen. Da Führungskräfte und Geführte unterschiedliche Perspektiven von derselben Aktivität oder Vorkehrung haben können, sollten Sie auch darauf achten, wie sich die *Geführten* verhalten und was Sie Ihnen sagen. Nehmen Sie den Arbeiter als Informationsquelle ebenso ernst wie seine Vorgesetzten bis hin zur Unternehmensleitung. Beachten Sie bitte auch, dass Führungskräfte wie zum Beispiel Schichtleiter ihrerseits in Bezug auf ihre Vorgesetzten Untergebene und damit Geführte sind. Für die Erfassung und Beurteilung der Sicherheitskultur ist es wichtig, soweit wie möglich Informationen über Aktionen und Vorkehrungen der Führungskräfte auf allen Ebenen der Unternehmenshierarchie

zu gewinnen. Nur so ist zu erkennen, wie etwa gute und schlechte Beispiele von „oben nach unten durchschlagen“ können. Notieren Sie auch solche Äußerungen, die Ihnen „aus der Luft gegriffen“ oder „Gerede“ zu sein scheinen. Auch sie können das Handeln bestimmen und für die Sicherheitskultur Bedeutung haben.

- Vermeiden Sie es, immer nur auf die gleichen Sachverhalte zu achten und (oder) den gleichen Personen immer die gleichen Fragen zu stellen. Es besteht die Möglichkeit, dass man sich im Unternehmen und auf der Anlage darauf einstellt. Damit soll nicht gesagt sein, dass Täuschungsmanöver stattfinden. Man muss einfach nur damit rechnen, dass der verständliche Wunsch, einen guten Eindruck zu hinterlassen, dazu führt, sich entsprechend vorzubereiten. Aus einer einseitigen Konzentration auf bestimmte Aspekte der Sicherheitskultur könnte zudem die falsche Botschaft abgeleitet werden, es käme nur auf diese Aspekte an und alle anderen seien nicht so wichtig. Dieser Eindruck ist zu vermeiden, Versuchen Sie, soweit es bei der gegebenen Aufsichtstätigkeit geht, im Lauf der Zeit Informationen zu möglichst vielen Aktionen und Vorkehrungen zu sammeln und stellen Sie Ihre Fragen bei den verschiedenen Gelegenheiten auf möglichst unterschiedliche Weisen.
- Geben Sie Personen, mit denen Sie im Betreiberunternehmen sprechen, keinen Hinweis, wie Sie eine Beobachtung, einen Eindruck oder einen Gesprächsinhalt mit Bezug auf die Sicherheitskultur beurteilen. Sie können diese Zurückhaltung dem Betreiber gegenüber wie folgt begründen: Die Beurteilung der Sicherheitskultur erfordert die Zusammenführung und Wertung vieler Einzelinformationen, zu denen Sie einen Beitrag leisten, dessen Stellenwert aber erst im Gesamtzusammenhang der verfügbaren Informationen richtig einzuschätzen ist. In Ihren Notizen können selbstverständlich Wertungen enthalten sein. Dieses „Gebot der Zurückhaltung“ gilt natürlich nicht in den Fällen, in denen es Ihre Pflicht als Aufsichtsbeamter ist, sich zu äußern.

Zur Erfassung der Informationen stehen Ihnen ein Erfassungsbogen und ein Merkblatt zur Verfügung.

- Auf dem Erfassungsbogen können Sie in Ihren eigenen Worten Ihre Beobachtungen, Gesprächsinhalte und sonstige Eindrücke notieren. Sie können auch die nächsten Schritte nennen, die Sie bei der Aufsicht über die Sicherheitskultur für erforderlich halten, und „Sonstiges“ vermerken. Der Erfassungsbogen enthält Hinweise, wie Sie ihre Eintragung aufbauen können.

- Die Eintragungen auf dem Erfassungsbogen sollten erfolgen, solange Ihre Erinnerung frisch ist. Das bedeutet nicht, dass Sie mit Erfassungsbogen und Merkblatt in der Hand auf der Anlage oder im Unternehmen unterwegs sein sollten. Das könnte die Erfüllung der Aufgabe stören, wegen der Sie auf der Anlage oder im Unternehmen sind. Zudem verhalten sich Menschen anders, wenn sie erkennen, dass ihre Äußerungen und Handlungen protokolliert werden. Nutzen Sie das Merkblatt am besten für Ihre Vorbereitung und den Erfassungsbogen, sobald Sie Ihre Aufgabe abgeschlossen haben und Ihre Erinnerung noch frisch ist (z. B. im Auto vor Antritt der Rückfahrt), Natürlich können Sie auch Gelegenheiten während Ihres Besuchs für Notizen nutzen, wenn Beeinträchtigungen Ihrer Aufgabe und Auswirkungen auf das Handeln des Personals auszuschließen sind.
- Das Merkblatt gibt einen tabellarischen Überblick über wesentliche Aktionen und Vorkehrungen, mit denen Führungskräfte aller Ebenen des Betreiberunternehmens von der Unternehmensleitung bis zum Aufsichtführenden vor Ort die Sicherheitskultur fördern sollen. Der rechte Teil der Tabelle führt die Möglichkeiten auf, entsprechende Informationen zu gewinnen. Dazu gehören Fragen an Ihre Gesprächspartner im Unternehmen oder auf der Anlage, die Beobachtung sowie die Sichtung geeigneter Unterlagen oder die Sichtprüfung von Arbeitsplätzen, Arbeitsmitteln und Arbeitsumgebungen. Markierungen auf dem Merkblatt zeigen Ihnen, welche Methoden Sie bei den einzelnen Vorkehrungen und Aktionen zur Förderung der Sicherheitskultur in erster Linie nutzen können. Das bedeutet nicht, dass Sie sich auf die markierten Methoden beschränken sollen. Greifen Sie auf alle Möglichkeiten zurück, die Ihnen zur Erfassung sicherheitskulturell bedeutsamer Information zur Verfügung stehen. Das Merkblatt führt Vorkehrungen und Aktionen auf, wie sie sein sollen. Sie können also positive Aspekte, die Ihnen auffallen, auch auf dem Merkblatt selbst markieren. Vor einem Besuch auf der Anlage oder im Unternehmen könnten Sie sich anhand der Punkte auf dem Merkblatt überlegen, welche Informationen bei Informationen zur Sicherheitskultur im Zuge Ihrer Aufgabe „anfallen“ könnten. Darüber hinaus sollten Sie das Gespräch mit Ihren Kollegen und alle Möglichkeiten, die Ihre Aufsichtsbehörde dafür vorsieht, als weitere Quellen nutzen, um sich für die Beachtung sicherheitskultureller Aspekte zu „sensibilisieren“. Zum Leitfaden gibt es zudem eine umfangreichere Dokumentation, die Sie ebenfalls zur vertieften Vorbereitung heranziehen können.

Sehr wichtig ist, stets genau zu notieren, auf welchen Teil des Unternehmens bzw. der Anlage und auf welche Personen sich ihre Eintragungen auf dem Erfassungsbogen

oder auf dem Merkblatt beziehen. Ihre Aufzeichnungen sollten im Idealfall so genau sein, dass der Teil des Unternehmens oder der Anlage, zu dem Sie Informationen haben, eindeutig identifizierbar sind. Dies ist aus folgendem Grund sinnvoll und notwendig: Ihre Beiträge sind mit denjenigen Ihrer Kollegen zu einem Gesamtbild der Sicherheitskultur zusammenzufügen. Will man zum Beispiel herausfinden, wie weit im Unternehmen bestimmte Vorkehrungen und Aktionen unter den Führungskräften Praxis sind, muss man wissen, über welche Führungskräfte hierzu Informationen vorliegen. Personenbezogene Daten oder vergleichbar genaue Angaben dienen also ausschließlich dazu, die Auswertungen in Bezug auf die Sicherheitskultur zu unterstützen. Es geht ausschließlich darum, zu erkennen, wie verbreitet bestimmte Vorkehrungen und Handlungsweisen sind.

Das Merkblatt führt an vorletzter Stelle das Sozialverhalten der Führungskräfte auf. Wie Sie wissen, ist Führung auch eine Beziehung zwischen Menschen. Die Art dieser Beziehung kann Aktionen und Vorkehrungen im Dienst der Sicherheit unterstützen oder beeinträchtigen. Viele Autoren vertreten sogar die Auffassung, der „soziale Faktor“ oder „die richtige Chemie zwischen Personen“ sei der Schlüssel für zuverlässiges Handeln. Es ist daher wichtig, dass Sie auch dazu Ihre Eindrücke notieren.

Leiten Sie Ihre Notizen umgehend an die Kollegen weiter, deren Aufgabe darin besteht, die Einzelinformationen auszuwerten, mit anderen in Beziehung zu setzen und weitere Schritte der Aufsicht zu veranlassen. Tauschen Sie sich darüber hinaus auch mit Ihren Kollegen aus, um deren Blick für sicherheitskulturell bedeutsame Sachverhalte auf den Anlagen bzw. in den Betreiberunternehmen zu schärfen.

Unternehmens- und Anlagenbesuche sind Hauptinformationsquellen für sicherheitskulturelle Gegebenheiten. Sie können und sollten Merkblatt und Erfassungsbogen aber auch bei allen anderen Gelegenheiten, die Ihnen Informationen über die Sicherheitskultur geben können.

Die folgende Übersicht fasst die wichtigsten Punkte dieser Einführung stichwortartig zusammen:

Das Wichtigste zum Vorgehen im Überblick

Informationsquellen

- Beobachtungen
- Gesprächsinhalte
- Gelesenes
- kein Ausschluss evtl. nutzbarer, weiterer Quellen

Sammeln von Informationen

- erfolgt freiwillig
- Vorbereitung durch Überlegungen, was man in der anstehenden Aufsichtsaktivität beobachten/erfragen kann
- sammeln, soweit es bei der Aufsichtstätigkeit realisierbar ist
- sammeln auf dem Weg durch das Unternehmen/die Anlage und am Ort der Aufsichtstätigkeit (z. B. einer Inspektion)
- auf Schwächen und auf Stärken achten
- keine Selbstzensur
- im Lauf der Zeit möglichst viele Aktionen/Vorkehrungen zur Förderung der Sicherheitskultur auf immer wieder neue Weise ansprechen, so detailliert und von so vielen Personen wie möglich erklären lassen, ohne Wertungen nachfragen, genau verstehen wollen
- auch Informationen sammeln, die schon gesammelte Informationen bestätigen oder widerlegen können
- diskrepante, inkonsistente, widersprüchliche Informationen nicht „wegwerfen“
- keine Nutzung von Unterlagen und Protokollierung auf der Anlage/im Unter-

Das Wichtigste zum Vorgehen im Überblick

	<p>nehmen, wenn/weil dies Aufsichtstätigkeiten beeinträchtigen und Verhalten oder Auskünfte der Personen beeinflussen könnte</p> <ul style="list-style-type: none"> • auf Fragen des Betreibers zur Beurteilung seiner Sicherheitskultur antworten, dass eine Beurteilung auf Basis von Einzelinformationen nicht sinnvoll ist
Qualität und Quantität der gesammelten Information	<ul style="list-style-type: none"> • so objektiv, detailliert und konkret wie möglich • klare und genaue Angaben, worauf sich eine Information bezieht • so viel wie realistisch möglich
Aufzeichnung gesammelter Informationen	<ul style="list-style-type: none"> • aus der frischen Erinnerung heraus • in eigenen Worten • möglichst vollständig • ohne Ergänzungen im Bestreben, einen konsistenten und kompletten Bericht zu geben
Weiterleitung der Informationen	<ul style="list-style-type: none"> • zeitnah an die zuständige Stelle in der Aufsichtsbehörde zur Weiterverarbeitung und evtl. Einleitung erforderlicher Schritte der Aufsicht • an Kollegen, um sie auf dem Laufenden zu halten und Sammlung weiterer Informationen zu veranlassen, mit denen Beobachtungen/Eindrücke des Aufsichtsbeamten ergänzt, bestätigt oder widerlegt werden können

5.1.2 Beispielhafte Unterlagen zur Erfassung der Informationen

Auf den folgenden Seiten sind Beispiele für die Gestaltung des Erfassungsbogens und des Merkblatts wiedergegeben. Die Empfehlungen zu Befragung und Beobachtung sind in Gliederungspunkt 5.3 zu finden.

Im Erfassungsbogen steht „Ausstiegsbeschluss“ für die Entscheidung, in der Bundesrepublik Deutschland die kommerzielle Energieproduktion mit Kernkraftwerken innerhalb der nächsten Jahre zu beenden.

Das Merkblatt ist Ergebnis einer Straffung und teilweise vereinfachten Formulierung der Forderungen, die Tab. 4.2 an die Aktionen und Vorkehrungen der Führungskräfte eines Betreiberunternehmens stellt. Tab. 5.1 zeigt im Anschluss an die Darstellung des Merkblatts, wie die Merkpunkte auf diesem Blatt mit den Aktionen und Vorkehrungen zusammenhängen, die Tab. 4.2 aufführt.

Teile des Merkblatts sind im Telegrammstil abgefasst, um den Text möglichst kurz zu halten.

Erfassungsbogen für Informationen zur Sicherheitskultur *en passant*

Betreiber:	Anlage:	Datum:	Ausfüllende(r):
<p>Beschreibung</p> <p>Bitte möglichst genau aufführen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quelle der Information: eigene Beobachtung, Mitgeteiltes (von wem? bitte unbedingt notieren!), sonstige Quelle (bitte nennen) • Sachverhalt (siehe „Merkblatt zur Erfassung der Informationen“) • Reale oder mögliche Einschränkungen der Aussagekraft der aufgeführten Informationen (z. B. Teil des Geschehens verpasst, Erinnerungslücken, Ausnahmesituation, Zurückhaltung der Gesprächspartner ...) • Anzeichen oder Möglichkeit eines Zusammenhangs mit dem Ausstiegsbeschluss (welche? bitte notieren) 	Freitext:		
<p>Nächste Schritte, Sonstiges</p> <p>(z. B. Beschaffung weiterer Informationen zur Überprüfung der Informationen)</p>	Freitext:		

Merkblatt zur Erfassung der Informationen *en passant*

Führungskräfte aller Hierarchieebenen des Unternehmens und der Anlage sollen (auch im Restbetrieb, Nachbetrieb und im Rückbau) ...	<p>Wichtig: Gesprächspartner kann, abhängig von der Situation, ein Arbeiter sein, der über Aktionen und Vorkehrungen seiner Vorgesetzten bis hin zur Unternehmensleitung spricht. Es kann eine Führungskraft sein, die ihre eigenen Aktionen oder Vorkehrungen erläutert. Schließlich kann der Gesprächspartner auch eine höhere Führungskraft sein, die sich zu Aktionen und Vorkehrungen der ihr unterstellten Führungskräfte äußert.</p> <p>Jede dieser Möglichkeiten der Informationsbeschaffung ist zu nutzen →</p>	Gesprächspartner befragen	einschlägige Handlungen beobachten	geeignete Unterlagen sichten bzw. Design prüfen
... unmissverständlich den Vorrang der Sicherheit vor anderen Zielen ausreichend oft und nachdrücklich propagieren. (u.a. bei Ansprachen, Schulungen, Besprechungen, Gespräche der Führungskräfte mit Eigen- und Fremdpersonal vor Ort)		X	X	
... den Vorrang der Sicherheit bei ihren Entscheidungen und Handlungen eindeutig vorleben. (Vorbildfunktion)		X	X	
... bestmögliche Voraussetzungen für die sichere und zuverlässige Erfüllung von Aufgaben schaffen. u.a. <ul style="list-style-type: none"> • klar festgelegte Zuständigkeiten, Arbeitsabläufe und Aufgaben • ergonomisch gestaltete Arbeitsbedingungen: Arbeitsumgebungen, -plätze, -mittel, minimale Unfall-, Verletzungsgefahr • Einrichtungen und Mittel nur so lang unverfügbar als technisch (z. B. für WKP) unbedingt erforderlich • „Personaldecke“ ausreichend, Arbeitspensum im Schnitt in gutem Einklang mit Leistungsmöglichkeiten • Verteilung der Aufgaben auf Untergebene erfolgt nach Möglichkeit so, dass sie ihre Kompetenz optimal einsetzen und ausbauen können, ihre Tagesform angemessen berücksichtigt wird und sie auch an der Arbeit Freude haben. 		X	X	X
... sich bei ihren Entscheidungen, Anweisungen und Auskünften klar und eindeutig ausdrücken.		X	X	

Merkblatt zur Erfassung der Informationen *en passant*

... für Rat, Hinweise, Fragen, Bedenken und Kritik anderer offen sein, Klärungsbedürftiges rechtzeitig und sachlich-wohlwollend klären und Verbesserungsbedürftiges verbessern.	x	x	
... vor Ort ausreichend oft präsent sein, um sich aus erster Hand zu informieren und die korrekte Erfüllung von Aufgaben zu unterstützen. (insbes. auch Unternehmensleitung, Anlagenleitung und höheres Management)	x	x	
... den offenen Bericht über Fehler, Beinahe-Fehler, Fehlermöglichkeiten und Schwachstellen fördern, Ursachen und (reale bzw. mögliche) Folgen unvoreingenommen untersuchen sowie für eigene Fehler und deren Folgen rückhaltlos eintreten.	x	x	
... gewonnene Erkenntnisse für die Entwicklung und Implementierung wirksamer Vorkehrungen und Verbesserungen nutzen.	x		x
... Leistungen der Mitarbeiter angemessen so anerkennen, dass der Vorrang der Sicherheit vor anderen Zielen unmissverständlich zum Ausdruck kommt.	x	x	x
... Handeln, das aus stichhaltigen Gründen zu sanktionieren ist, zeitnah gebührend ahnden.	x		x
... zu Ankündigungen und Zusagen stehen, alle im Unternehmen mit Respekt behandeln und auf den respektvollen Umgang ihrer Mitarbeiter mit anderen hinwirken.	x		
... alle ihre Möglichkeiten nutzen, den erforderlichen Bestand qualifizierten Personals im Unternehmen und auf den Anlagen zu erhalten.	x		x

Tab. 5.1 Zuordnung zwischen Inhalt des Merkblatts für die Informationserfassung *en passant* und den Eintragungen in Tab. 4.2 bzw. Vollversion des Leitfadens

Merkpunkt für die Informationserfassung <i>en passant</i>	
Führungskräfte aller Hierarchieebenen des Unternehmens und der Anlage sollen (auch im Restbetrieb, Nachbetrieb und im Rückbau) ...	Forderung entspricht in Tab. 4.2 der (den) Nr. ...
... unmissverständlich den Vorrang der Sicherheit vor anderen Zielen ausreichend oft und nachdrücklich propagieren.	1
... den Vorrang der Sicherheit bei ihren Entscheidungen und Handlungen eindeutig vorleben.	5
... bestmögliche Voraussetzungen für die sichere und zuverlässige Erfüllung von Aufgaben schaffen.	2
... sich bei ihren Entscheidungen, Anweisungen und Auskünften klar und eindeutig ausdrücken.	4
... für Rat, Hinweise, Fragen, Bedenken und Kritik anderer offen sein, Klärungsbedürftiges sachlich-wohlwollend klären und Verbesserungsbedürftiges verbessern.	6, 7
... vor Ort ausreichend oft präsent sein, um sich aus erster Hand zu informieren und die korrekte Erfüllung von Aufgaben zu unterstützen. (insbes. auch Unternehmensleitung, Anlagenleitung und höheres Management)	8
... den offenen Bericht über Fehler, Beinahe-Fehler, Fehlermöglichkeiten und Schwachstellen fördern, Ursachen und (reale bzw. mögliche) Folgen unvoreingenommen untersuchen sowie für eigene Fehler und deren Folgen rückhaltlos einstehen.	9, 10
... gewonnene Erkenntnisse für die Entwicklung und Implementierung wirksamer Vorkehrungen und Verbesserungen nutzen.	11, 12, 13
... Leistungen der Mitarbeiter angemessen so anerkennen, dass der Vorrang der Sicherheit vor anderen Zielen un-	14

Merkpunkt für die Informationserfassung <i>en passant</i>	
missverständlich zum Ausdruck kommt.	
...Handeln, das aus stichhaltigen Gründen zu sanktionieren ist, zeitnah gebührend ahnden.	15
... zu Ankündigungen und Zusagen stehen, alle im Unternehmen mit Respekt behandeln und auf den respektvollen Umgang ihrer Mitarbeiter mit anderen hinwirken.	16, 17
... alle ihre Möglichkeiten nutzen, den erforderlichen Bestand qualifizierten Personals im Unternehmen und auf den Anlagen zu erhalten.	3, 4

5.2 Unterstützung eigenständiger Untersuchungen der Sicherheitskultur

Die Erfassung sicherheitskulturell bedeutsamer Informationen *en passant* unterliegt Einschränkungen:

- Das Verfahren setzt nicht voraus, dass der Aufsichtsbeamte auf dem Gebiet der Sicherheitskultur ein Spezialwissen hat, das über die Kenntnisse der Leitfadeninhalte und über die Erkenntnisse aus seiner praktischen Anwendung hinausgeht. Das kann zwar den Vorteil einer pragmatisch-praktischen, Herangehensweise haben, die vom „Ballast“ kontroverser, fachwissenschaftlicher Standpunkte frei ist. Man muss aber auch in Kauf nehmen, eventuell höchstens die Informationen zu gewinnen, die dem vermittelten Grundwissens entsprechen.
- Aufsichtsbeamte können Informationen zur Sicherheitskultur nur insoweit sammeln, als es die Aufgabe zulässt, wegen der sie im Unternehmen bzw. auf der Anlage sind oder anderweitig mit dem Betreiber zu tun haben. Auch nach Zusammenführung vieler solcher Informationen können Erkenntnisse über mehr oder minder viele Aktionen und Vorkehrungen der Führung zur Förderung der Sicherheitskultur fehlen.
- Die Beteiligung der Aufsichtsbeamten am Vorgehen *en passant* kann zu schwach sein, um Informationen in der erforderlichen Qualität und die Quantität zu sammeln (siehe dazu auch das Kapitel zum Prozess der Leitfadenanwendung).
- Das Sammeln der Information kann zu einer Routine mit der möglichen Konsequenz erstarren, dass Betreiber die Förderung der Sicherheitskultur und die Vorbereitung auf Aufsichtsaktivitäten auf die Aktionen und Vorkehrungen konzentrieren, die aller Voraussicht nach Gegenstand des Vorgehens *en passant* sein werden. Die anderen Aktionen und Vorkehrungen könnten dagegen eine weniger starke oder gar keine Förderung erfahren, auch deshalb, weil die Aufsichtsbehörde scheinbar bestimmte Aktionen und Vorkehrungen für wesentlicher hält als andere. Die Aufsichtsbehörde kann solchen Einseitigkeiten mit eigenständigen Untersuchungen, mit einer umfassenderen Nutzung des *en passant*-Vorgehens oder mit einer Kombination beider entgegenwirken, um die entstandenen Informationslücken so weit wie möglich zu schließen.

Man kann auf solche Einschränkungen reagieren, indem man zeitgleich und umfassend die Ausprägungen der Faktoren ermittelt, die zur Sicherheitskultur zählen. Der vorliegende Leitfaden unterstützt dieses Vorgehen für den Bereich der sicherheitskulturbezogenen Aktionen und Vorkehrungen der Führung durch eigene Unterlagen. Sie bestehen aus

- einer Einführung für die Aufsichtsbeamten.
- der Liste an Aktionen und Vorkehrungen, die Tab. 4.2 aufführt und die um detailliertere Erläuterungen zu Inhalt und Erfassung der einzelnen Aktionen und Vorkehrungen erweitert worden ist.
- einen Erfassungsbogen.

Darüber hinaus steht dem Anwender eine Liste mit Empfehlungen zur Verfügung, wie er bei Befragungen und Beobachtungen als hauptsächlichen Methoden für die Beschaffung von Informationen über die Sicherheitskultur vorgehen sollte (siehe Gliederungspunkt 5.3).

5.2.1 Eine beispielhafte Einführung für die Aufsichtsbeamten

Soweit wie möglich, sind Textpassagen aus der Einführung zum Vorgehen *en passant* übernommen worden, weil sich Befragung und Beobachtung in beiden Vorgehensweisen im Endeffekt auf die gleichen Gegenstände beziehen und die Unterschiede wesentlich durch die Breite und Tiefe der Untersuchung bedingt sind. Wie im Fall des Vorgehens *en passant* ersetzt diese Einführung nicht eine Phase der gründlichen Vorbereitung und Einweisung, die der Anwendung des Leitfadens vorausgehen sollte (siehe dazu auch Kapitel sieben der vorliegenden Dokumentation)

Text der beispielhaften Einführung:

Wie Sie wissen, gehört die Sicherheitskultur zu den wesentlichen Faktoren, von denen die Sicherheit eines Kernkraftwerks abhängt. Das gilt für die verbleibenden Laufzeiten ebenso wie für die Phasen des Nachbetriebs und des Rückbaus. Es ist daher wichtig und notwendig, die Sicherheitskultur in die Aufsicht einzubeziehen.

Die „Sicherheitsanforderungen an Kernkraftwerke“ und die Regel KTA 1402 zum integrierten Managementsystem weisen der Unternehmensleitung, der Anlagenleitung und

dem Management eine Schlüsselrolle bei der Förderung der Sicherheitskultur zu. Der vorliegende Leitfaden dient dazu, wesentliche, beobachtbare Aktionen und Vorkehrungen von Seiten dieser Personen zu erfassen und zu beurteilen. Zur Vereinfachung der Terminologie dient der allgemeine Begriff der „Führungskräfte“. Darunter werden von der Unternehmensleitung bis zum Aufsichtsführenden vor Ort alle Personen in der Hierarchie des Unternehmens verstanden, die auf Dauer oder, wie z. B. der Aufsichtsführende vor Ort, zeitweise Führungsaufgaben haben. Der vorliegende Leitfaden berücksichtigt Aktionen und Vorkehrungen, von denen man nach fachwissenschaftlichen Erkenntnissen erwarten kann, dass sie eine hochwertige Leistung der Geführten nachhaltig fördern. Zu diesen Leistungen gehört auch das sichere und zuverlässige Handeln.

Der Leitfaden umfasst verschiedene Forderungen, was Führungskräfte tun bzw. veranlassen sollen. Er beschreibt also einen Ideal- oder Sollzustand, an dem der Istzustand zu „messen“ ist. Zur besseren Übersicht sind die Forderungen nach Handlungsbereichen gruppiert und mit Schlagwörtern versehen, die den wesentlichen Inhalt erfassen.

Die Aufsicht über die Sicherheitskultur setzt voraus, deren Istzustand zu erfassen, also herauszufinden, inwieweit die Führungskräfte des Betreiberunternehmens bzw. der Anlage in ihren jeweiligen Zuständigkeitsbereichen die geforderten Aktionen und Vorkehrungen ausführen bzw. implementieren. Der Leitfaden führt zu einem Methoden auf, mit denen Sie zu den einzelnen Forderungen Informationen sammeln können. Zum anderen finden Sie zu jeder Forderung Fragen aufgeführt, von denen Sie sich bei der Informationssammlung leiten lassen können. Diese Fragen sind als Beispiele, nicht als erschöpfende Liste zu verstehen, die andere Fragen ausschließt. Überlegen Sie sich für Ihre Beobachtungen und Befragungen so viele Fragestellungen wie nur möglich.

Je nach Inhalt der Forderung können eine oder mehrere der folgenden fünf Methoden aufgeführt sein:

- Gespräch mit Eigen- und (oder) Fremdpersonal.
- Beobachtung einschlägiger Aktivitäten (zum Beispiel die Durchführung einer wiederkehrenden Prüfung).
- Sichtprüfung von Arbeitsorten, Arbeitsplätzen und Arbeitsmitteln (in Bezug auf ergonomische Auslegung, Arbeits- und Unfallschutz).

- Sichtung von Dokumenten (zum Beispiel von schriftlichen Prozeduren) und anderen Aufzeichnungen.
- Analyse meldepflichtiger Ereignisse und sonstiger einschlägiger Erfahrungen auf Beiträge, die mit Aktionen oder Vorkehrungen aus dem Leitfaden in Zusammenhang gebracht werden können. Diese Analyse kann auch vor oder nach der Sammlung der übrigen Informationen erfolgen.

Sie können und sollen darüber hinaus alle weiteren Möglichkeiten der Informationsbeschaffung nutzen, die Ihnen zur Verfügung stehen. Im Idealfall werden zur Erfassung der Informationen alle Möglichkeiten eingesetzt, die bei der betreffenden Forderung prinzipiell einsetzbar sind.

Beachten Sie folgende Punkte, wenn Sie Informationen sammeln und dokumentieren:

- Beschaffung und Erfassung der Informationen dürfen die sicherheitsbezogene Abläufe, Zustände oder Gegebenheiten des Unternehmens nicht beeinträchtigen.
- Es gibt Empfehlungen, wie Befragungen und Beobachtungen erfolgen sollten. Zu Ihren Unterlagen gehört eine Übersicht mit Tipps zum richtigen Vorgehen
- Der Leitfaden konzentriert sich auf Aktionen und Vorkehrungen von Seiten der Führungskräfte. Da Führungskräfte und Geführte unterschiedliche Perspektiven von derselben Aktion oder Vorkehrung haben können, sollten Sie auch darauf achten, wie sich die Geführten verhalten und was Sie Ihnen zu den Aktionen und Vorkehrungen von Seiten der Führungskräfte sagen. Nehmen Sie den Arbeiter als Informationsquelle also ebenso ernst wie seine Vorgesetzten bis hin zur Unternehmensleitung. Beachten Sie auch, dass Führungskräfte (wie zum Beispiel ein Schichtleiter) ihrerseits in Bezug auf ihre Vorgesetzten Untergebene und damit Geführte sind. Für die Erfassung und Beurteilung der Sicherheitskultur ist es also wichtig, soweit wie nur möglich, Informationen über Aktionen und Vorkehrungen der Führungskräfte auf allen Ebenen der Unternehmenshierarchie aus der Perspektive der Führungskraft und aus dem Blickwinkel der Geführten zu gewinnen. Nur so ist zu erkennen, wie z. B. gute und schlechte Beispiele von „oben nach unten durchschlagen“. Notieren Sie auch solche Äußerungen, die Ihnen „aus der Luft gegriffen“ oder „Gerede“ zu sein scheinen. Sie können das Handeln genauso bestimmen und für die Sicherheitskultur ebenso große Bedeutung haben, wie „harte Fakten“.

- Lassen Sie sich die Sachverhalte und Handlungsweisen, die Ihnen auffallen, möglichst detailliert erläutern und erklären. Konkrete und aktuelle Beispiele zeigen am besten, was man im Unternehmen, auf der Anlage oder in einem Team unter den sehr allgemeinen Begriffen versteht, mit denen die Sicherheitskultur definiert wird. Fragen Sie auch, wenn es möglich ist, mehr als eine Person, um einen Eindruck zu bekommen, inwieweit die Äußerung eines Ihrer Gesprächspartner von anderen Personen geteilt wird. Achten Sie auch auf Gelegenheiten, bei denen Sie herausfinden können, ob eine Beobachtung ein Einzelfall war oder ob sich bestimmte Sachverhalt oder Handlungsweisen immer wieder beobachten lassen.
- Beachten Sie, dass die Präsenz von Dritten die Äußerungen bzw. Handlungen der Person(en) verändern kann, mit denen Sie reden oder von denen Sie sich etwas zeigen lassen. Präsenz anderer Personen lässt sich nicht immer umgehen. Es ist wichtig, Eindrücke oder Anzeichen zu notieren, dass die Präsenz anderer Personen Beobachtung und (oder) Befragung verzerrt hat oder verzerrt haben könnte. Die Präsenz anderer Personen muss aber nicht negativ, sie kann auch positiv wirken. Vorgesetzte könnten Untergebene z. B. ermuntern, kein Blatt vor den Mund zu nehmen. Sie sollten auch solche Ermunterungen und die Reaktion der ermunterten Personen als Beobachtung festhalten.
- Auskünfte verschiedener Gesprächspartner zur selben Sache müssen nicht übereinstimmen. Bitte notieren Sie in solchen Fällen möglichst alles. Inkonsistenzen und Abweichungen können Ausdruck unterschiedlicher Auffassungen über sicherheitsbezogene Sachverhalte sein. Sie haben für die Beurteilung der Führung zur Stärkung der Sicherheitskultur große Bedeutung. Versuchen Sie auch, Gesprächsinhalte an Beobachtungen zu verifizieren.
- Beachten Sie, dass auch der Weg durch die Anlage zahlreiche Beobachtungsmöglichkeiten bieten kann. Es könnte Ihnen zum Beispiel auffallen, dass alle Personen, denen Sie begegnen oder an denen Sie vorbeikommen, Helme tragen (oder nicht tragen), wo sie Helme tragen müssen (müssten). Solche scheinbar kleinen Details sind wichtig, weil sie mit anderen Beobachtungen zur Einhaltung von Regeln und Richtlinien zu einem Gesamtbild über den Umgang mit Vorschriften führen.
- Notieren Sie möglichst viele Ihrer Beobachtungen, Gesprächsinhalte und sonstigen Eindrücke. Ihre Aufzeichnungen sollten im Idealfall zudem so genau sein, dass der Teil des Unternehmens oder der Anlage, auf den sich Ihre Notizen beziehen, eindeutig identifizierbar sind. Dies ist aus folgendem Grund unumgänglich: Ihre Beobachtungen und Notizen sind mit denjenigen Ihrer Kollegen zu einem Gesamtbild

der Sicherheitskultur zusammenzufügen. Will man zum Beispiel herausfinden, wie weit im Unternehmen bestimmte Vorkehrungen und Aktionen unter den Führungskräften allgemeine Praxis sind, muss man wissen, über welche Führungskräfte hierzu Informationen vorliegen. Personenbezogene Daten bzw. vergleichbare Angaben dienen also ausschließlich dazu, die Auswertungen in Bezug auf die Sicherheitskultur zu unterstützen. Datenschutzbestimmungen sind einzuhalten.

- Der Leitfaden sieht auch vor, Aspekte des Sozialverhaltens zu erfassen. Wie Sie wissen, ist Führung auch eine Beziehung zwischen Menschen. Die Art dieser Beziehung kann Aktionen und Vorkehrungen im Dienst der Sicherheit unterstützen oder beeinträchtigen. Viele Autoren vertreten sogar die Auffassung, der „soziale Faktor“ oder „die richtige Chemie zwischen Personen“ sei der Schlüssel für zuverlässiges Handeln. Daher ist es wichtig, dass Sie Ihre Eindrücke zum Sozialverhalten notieren.
- Geben Sie Personen, mit denen Sie im Betreiberunternehmen sprechen, keinen Hinweis, wie Sie eine Beobachtung, einen Eindruck oder einen Gesprächsinhalt mit Bezug auf die Sicherheitskultur beurteilen. Sie können diese Zurückhaltung dem Betreiber gegenüber dadurch begründen, dass die Beurteilung sicherheitskultureller Sachverhalte die Zusammenführung und Wertung vieler Einzelinformationen erfordert, die erst in den nachfolgenden Schritten der Informationsauswertung erfolgen. In Ihren Notizen können selbstverständlich Wertungen enthalten sein.

Zur Sammlung und Aufzeichnung der Informationen erhalten Sie den Leitfaden und einen Erfassungsbogen.

- Der Leitfaden führt die Soll-Aktionen und Vorkehrungen der Führungskräfte sowie Methoden und beispielhafte, konkrete Fragen für die Informationssammlung auf. Es handelt sich um ein umfangreicheres Dokument. Das Hantieren mit dieser Unterlage könnte also zu aufwendig oder gar lästig sein. Es ist daher das Beste, sich mit dem Inhalt des Leitfadens vorab vertraut zu machen. Der Aufwand hält sich in Grenzen, weil Ihnen viele Aspekte aus dem kerntechnischen Regelwerk, aber auch aus der Alltagserfahrung gut vertraut sind. Zusätzlich können die Möglichkeiten genutzt werden, den Leitfaden als elektronisches und einfach zu handhabendes Dokument während der Untersuchung zur Verfügung zu haben.

Auf dem Leitfaden finden Sie zu jeder Soll-Aktion bzw. Vorkehrung, mit der Führungskräfte zur Förderung der Sicherheitskultur beitragen, beispielhafte Untersu-

chungsfragen. Diese Fragen sind keine abgeschlossene Liste, über die Sie nicht hinausgehen dürfen. Ganz im Gegenteil: die Beispiele zeigen, in welche Richtung Ihre Fragen und Beobachtungen gehen können, sind also als Denkanstöße und Anregungen und nicht als Korsett zu verstehen. Steht Ihnen der Leitfaden vor Ort z. B. als elektronisches Dokument zum schnellen und einfachen Zugriff zur Verfügung, sollten sich Inhalt und Wortlaut ihrer Fragen nicht auf die Beispielfragen des Leitfadens reduzieren. Grund ist, dass sich Ihre Gesprächspartner im Lauf der Zeit auf die immer gleichen Fragen einstellen und vorbereiten können, die Sie voraussichtlich stellen werden. Antworten und Handlungsweisen sind unter dieser Voraussetzung u.U. nur noch Ausdruck dessen, was das Betreiberpersonal in Erwartung Ihrer Fragestellungen für Sie vorbereitet hat.

- Der Erfassungsbogen sieht vor, Beobachtungen, Gesprächsinhalte und sonstige Eindrücke in Ihren eigenen Worten festzuhalten. Der Erfassungsbogen enthält Hinweise, wie Sie Ihre Eintragungen aufbauen können. Darüber hinaus können Sie auch Kopien des Leitfadens verwenden, um Forderungen zu markieren, die aus Ihrer Sicht erfüllt sind. Notieren Sie dazu aber immer, auf welchen Teil des Unternehmens bzw. der Anlage und auf welche Personen sich Ihre Markierungen beziehen. Auf dem Erfassungsbogen finden Sie eine Rubrik für „Nächste Schritte, Sonstiges“, die Sie z. B. nutzen können, um auf einen eventuellen Bedarf an weiteren Informationen hinzuweisen.

Darüber hinaus erhalten Sie eine Liste mit praktischen Tipps zur Befragung und Beobachtung.

Die nachfolgende Übersicht fasst die wichtigsten Merkmale des Vorgehens in Stichpunkten zusammen:

Wesentliche Merkmale des Vorgehens

Informationsquellen	<ul style="list-style-type: none"> • Beobachtungen • Gesprächsinhalte • Gelesenes • kein Ausschluss evtl. nutzbarer, weiterer Quellen
Sammeln von Informationen	<ul style="list-style-type: none"> • Information zu möglichst vielen Aktionen und Vorkehrungen der Führungskräfte sammeln, wo immer sich dazu Gelegenheiten bieten • auf Schwächen und auf Stärken achten • keine Selbstzensur • Aktionen und Vorkehrungen genau verstehen wollen, dazu immer konkret, von so vielen Personen wie nur möglich und Ohne Wertungen nachfragen • Informationen sammeln, die bereits gesammelte Informationen bestätigen oder widerlegen können • diskrepante, inkonsistente, widersprüchliche Informationen nicht „wegwerfen“ • auf Fragen des Betreibers zur Beurteilung seiner Sicherheitskultur, antworten, dass eine Beurteilung auf Basis von Einzelinformationen nicht sinnvoll ist.
Qualität und Quantität der gesammelten Information	<ul style="list-style-type: none"> • so objektiv, detailliert und konkret wie möglich • klare und genaue Angaben, worauf sich eine Information bezieht • so viel Information wie nur möglich sammeln
Aufzeichnung gesammelter Informationen	<ul style="list-style-type: none"> • möglichst vollständig, ohne Ergänzungen im Bestreben, einen konsistenten und kompletten Bericht zu geben

5.2.2 Beispielhafte Unterlagen für die Erfassung der Informationen

Die als Beispiele für die Gestaltung nachfolgend präsentierten Unterlagen bestehen aus einer Zusammenstellung der Forderungen an die Aktivitäten und Vorkehrungen von Seiten der Führungskräfte (entsprechend Tab. 4.2), dem Erfassungsbogen und Tipps, was man bei Beobachtung und Befragung beachten sollte (Gliederungspunkt 5.3). Zu jeder Forderung führt der Leitfaden Methoden für die Erfassung einschlägiger Informationen und Fragen für die Sammlung der Informationen auf. Aufgeführte Methoden und Untersuchungsfragen sind als offene Listen zu verstehen.

Steht der Leitfaden als elektronisches Dokument zur Verfügung, sollte das Dokument so organisiert sein, dass der Aufsichtsbeamte die Hinweise auf Erfassungsmethoden und Fragestellungen nach Bedarf ein- und ausblenden kann.

Handlungsbereich	Schlagwort		Forderung (mit Erläuterungen zu Methoden und Fragen für die Sammlung von Information)
Rahmenbedingungen des Handelns schaffen	1	Vorrang der Sicherheit	<p>Führungskräfte aller Ebenen der Unternehmenshierarchie sollen in ihren jeweiligen Zuständigkeitsbereichen... den Geführten Politik und Ziele von Unternehmen und Anlage und das Betriebsreglement genau vermitteln und die Priorität der Sicherheit vor anderen Zielen klar herausstellen.</p>
			<p>Hauptsächliche Erfassungsmethoden (weitere Methoden sind nicht ausgeschlossen!):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Befragung möglichst vieler Mitglieder des Eigen- und Fremdpersonals auf allen Ebenen der Unternehmenshierarchie • Beobachtung einschlägiger Aktionen der Führungskräfte (z. B. Ansprachen, Schulungen, Besprechungen, Gespräche der Führungskräfte mit Eigen- und Fremdpersonal vor Ort) <p>Wichtige Fragestellungen (weitere Fragestellungen sind nicht ausgeschlossen!)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Äußern sich die Führungskräfte zu Unternehmens- und Anlagenpolitik, Unternehmens- und Anlagenzielen und zum Vorrang der Sicherheit umfassend, klar und eindeutig? • Wie bereiten sich Führungskräfte auf die Vermittlung vor, wie werden sie vorbereitet, was verstehen Führungskräfte unter erfolgreicher“ Vermittlung und auf welche Weise wird der Vermittlungserfolg festgestellt? • Wie sind Unternehmensleitung, Anlagenleitung und höheres Management in der Vermittlung engagiert? Wie viel Zeit wenden sie auf, welche Gelegenheiten (Gespräche während eines Rundgangs, Ansprachen, ...) nutzen sie und beziehen sie Personal auf allen ihnen unterstehenden Hierarchieebenen ein? • Stimmen die Äußerungen mit Geist und Inhalt der schriftlichen Formulierungen von Unternehmens- und Anlagenpolitik, Unternehmens- und Anlagenzielen, Vorrang der Sicherheit überein? • Gibt es Abweichungen zwischen den Äußerungen unterschiedlicher Führungskräfte zu Unternehmens- und Anlagenpolitik, Unternehmens- und Anlagenzielen, Vorrang der Sicherheit? Ggf. welche?

Handlungsbereich	Schlagwort	Forderung (mit Erläuterungen zu Methoden und Fragen für die Sammlung von Information)
		<ul style="list-style-type: none"> • Können Führungskräfte und Geführte an Aufgaben, die der Aufsichtsbeamte aus dem Aufgabenbereich des Gesprächspartners herausgreift, konkret und zutreffend <ul style="list-style-type: none"> – erklären, welche Beziehung zwischen diesen Aufgaben und der Sicherheit besteht? – sagen, was sie im Einzelnen tun müssen, damit sie ihre Aufgaben in Einklang mit Unternehmens- und Anlagenpolitik, Unternehmens- und Anlagenzielen, Vorrang der Sicherheit erfüllen - und was sie nicht tun dürfen? • Wenn man die Gesprächspartner nach Beispielen fragt, welche Einsichten sie aus der Vermittlung gewonnen haben (welche „Lichter“ ihnen aufgegangen sind) was sagen sie? • Wann haben befragte Geführte das letzte Mal Unternehmenspolitik, ... vermittelt bekommen? Von wem? Was wurde im Einzelnen vermittelt? Wie ist die Vermittlung abgelaufen? Was würde der Gesprächspartner an der Vermittlung (im konkreten Fall, aber auch generell) ändern oder beibehalten wollen, wenn er dazu das Sagen hätte (Dauer, Häufigkeit, Inhalte, Vorgehen, ...)? • Wann haben befragte Führungskräfte das letzte Mal Unternehmenspolitik, ... vermittelt? Wem? Was? Wie? Was würde der Gesprächspartner an der Vermittlung (im konkreten Fall und allgemein) ändern oder beibehalten wollen (Dauer, Häufigkeit, Inhalte, Vorgehen, ...)? • Wird eine Vermittlung durch jüngere oder unerfahrene Führungskräfte von älteren Geführten akzeptiert? • Gibt es Anzeichen auch auf Seiten von Unternehmensleitung, Anlagenleitung und höherem Management, dass die Vermittlung in Restbetrieb, Nachbetrieb oder Rückbau nachlässt: z. B.: <ul style="list-style-type: none"> – Vermittlung an Eigenpersonal, Fremdpersonal oder beide findet seltener und (oder) weniger gründlich statt, – es fehlt ein klarer, konkreter Bezug auf die Sicherheitsanforderungen im Nachbetrieb oder Rückbau, – höhere Führungskräfte verabschieden sich aus der Vermittlung? – Was wird getan, um Restbetrieb, Nachbetrieb und Rückbau angemessen in der Unterneh-

Handlungsbereich	Schlagwort	Forderung (mit Erläuterungen zu Methoden und Fragen für die Sammlung von Information)	
		<p>menspolitik, ... zu berücksichtigen? Welche Überlegungen liegen den Anpassungen der Unternehmenspolitik, ... an die Herausforderungen dieser Phasen zugrunde?</p>	
	2	Arbeitsbedingungen	<p>Führungskräfte aller Ebenen der Unternehmenshierarchie sollen in ihren jeweiligen Zuständigkeitsbereichen...</p> <p>bestmögliche Bedingungen zuverlässigen, auf Sicherheit gerichteten Handelns in Bezug auf Mensch, Organisation und Technik schaffen (u.a. kein Zeitdruck, gute Arbeitsmittel).</p>
		<p>Hauptsächliche Erfassungsmethoden (weitere Methoden sind nicht ausgeschlossen!):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Befragung möglichst vieler Mitglieder des Eigen- und Fremdpersonals auf allen Ebenen der Hierarchie • Erkenntnisse aus der Betriebserfahrung und vergleichbaren Quellen (z. B. Fachliteratur, Checklisten für die Prüfung des ergonomischen Designs) • Sichtprüfung von Arbeitsumgebungen, Arbeitsplätzen, Arbeitsmitteln, Prozeduren, schriftlichen Arbeitsaufträgen (im Folgenden zusammenfassend Arbeitsmittel und Arbeitsbedingungen) <p>Wichtige Fragestellungen (weitere Fragestellungen sind nicht ausgeschlossen!)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sind Zuständigkeiten, Arbeitsabläufe und Aufgaben aus Sicht der ausführenden Personen klar festgelegt? Was sehen sie als gut an, was als änderungsbedürftig? • Sind Prozesse und Organisationsstrukturen so festgelegt und implementiert, dass für sicherheitsbezogene Aufgaben alle Informationen, Mittel und Personen (inkl. Fremdpersonal) zum erforderlichen Termin und für die erforderliche Zeitpanne in der Regel uneingeschränkt verfügbar sind? Oder gibt es Wartezeiten und Engpässe und warum? • Sind Arbeitsmittel und Arbeitsbedingungen ergonomisch gestaltet? Unfall- und Verletzungsgefahr minimal? • Sind Einrichtungen und Mittel für die Aufgabenerfüllung nur so lang unverfügbar wie technisch (z. B. für Wiederkehrende Prüfungen) unbedingt erforderlich? 	

Handlungsbereich	Schlagwort	Forderung (mit Erläuterungen zu Methoden und Fragen für die Sammlung von Information)
		<ul style="list-style-type: none"> • Ist die „Personaldecke“ ausreichend? Wie groß ist die Fluktuation? • Werden Aufgaben auf Untergebene nach Möglichkeit immer so verteilt dass sie ihre Kompetenz (Fähigkeiten und Fertigkeiten) optimal einsetzen und ausbauen können, ihre Tagesform angemessen berücksichtigt wird und sie an der Arbeit auch Freude haben? Wenn nein: welche Beispiele und Gründe werden aufgeführt? • Wie beschreiben die Gesprächspartner ihre persönlichen Ziele in der Arbeit und die Möglichkeiten der Zielverwirklichung im Unternehmen? Wie gehen sie mit eventuellen Abweichungen um? • Werden zumindest Unter- bzw. Überforderungen (u.a. Zeitdruck) durch Art, Vielfalt und Anzahl der zugeteilten Aufgaben soweit wie möglich vermieden? • Gibt es einen Ausgleich für suboptimale Arbeitsbedingungen (wie z. B. Hitze), die nicht änderbar sind, z. B. in Form geeigneter Erholungspausen? • Können und sollen die Geführten die Auslegung der Arbeitsbedingungen mitgestalten? Tun sie es, auf welche Weise, in welchem Umfang und mit welchem Erfolg? Haben die Gesprächspartner dafür konkrete Beispiele parat? • Gibt es genug Zeit, Fragen und Bedenken auf Seiten der Personen zu beantworten bzw. auszuräumen, denen die Führungskraft eine Aufgabe zuweist? • Verschlechtern sich Arbeitsbedingungen im Restbetrieb, Nachbetrieb oder Rückbau aus der Sicht der Betroffenen, z. B.: <ul style="list-style-type: none"> – Personalabbau, – Zeit- und (oder) Leistungsdruck (weniger Zeit für die gleichen Arbeiten, mehr Arbeit pro Zeiteinheit oder beides, – Wegfall (aus Sicht der Geführten) interessanter Aufgaben, – geringere Investitionen in Ausstattung und Ausrüstung, veraltende/veraltete Ausrüstung. – weniger Beteiligung der Geführten an der Gestaltung der Arbeitsbedingungen,

Handlungsbereich	Schlagwort	Forderung (mit Erläuterungen zu Methoden und Fragen für die Sammlung von Information)	
		<ul style="list-style-type: none"> – Engpässe bei Arbeitsmitteln und Materialien – unklare oder fehlende Zuständigkeiten oder weniger genau festgelegte Arbeitsabläufe, weil Organisationsstrukturen (auch solche der Prozessorganisation) abgebaut werden, – Änderungen der Schicht- und Wochenarbeitszeiten, mehr Zeitarbeit? – Wie bemüht sich der Betreiber aus Sicht und (oder) nach den Erfahrungen der Gesprächspartner darum, auf der Anlage nach dem Ausstiegsbeschluss bestmögliche Voraussetzungen zuverlässiger, sicherheitsbezogener Aufgabenerfüllung zu erhalten? Was würden sich die Gesprächspartner darüber hinaus wünschen? 	
	3	Qualifikation	<p>Führungskräfte aller Ebenen der Unternehmenshierarchie sollen in ihren jeweiligen Zuständigkeitsbereichen...</p> <p>Kompetenz, Handeln und Leistung der Geführten unvoreingenommen beurteilen und geeignete Weiterentwicklungsmöglichkeiten eröffnen.</p>
		<p>Hauptsächliche Erfassungsmethoden (weitere Methoden sind nicht ausgeschlossen!):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Befragung möglichst vieler Mitglieder des Eigen- und Fremdpersonals auf allen Ebenen der Hierarchie • Sichtung einschlägiger Dokumente und einschlägiger Aufzeichnungen • soweit möglich: Beobachtung der Bearbeitung von Aufgaben <p>Wichtige Fragestellungen (weitere Fragestellungen sind nicht ausgeschlossen!)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kennen Führungskräfte die Leistungsmöglichkeiten und Leistungsgrenzen ihrer Mitarbeiter genau? Halten Sie dieses Wissen auf einem aktuellen Stand (auch im Restbetrieb, Nachbetrieb oder Rückbau)? Wie wird dieses Wissen an Führungskräfte weitergegeben, die Führungsposition neu übernehmen und die unterstellten Mitarbeiter nicht oder kaum kennen? 	

Handlungsbereich	Schlagwort	Forderung (mit Erläuterungen zu Methoden und Fragen für die Sammlung von Information)
		<ul style="list-style-type: none"> • Unterstützen Führungskräfte die Weiterqualifizierung ihrer Mitarbeiter, auch in Bezug auf eine Weiterbeschäftigung im Unternehmen oder auf der Anlage, wenn die bisherigen Stellen der Mitarbeiter in Folge des Ausstiegsbeschlusses wegfallen? Wissen die Geführten um die vorhandenen Möglichkeiten der Weiterqualifizierung, wie werden sie über diese Möglichkeiten informiert? • Wie gehen Führungskräfte mit Geführten um, die ihre eigene Qualifikation fehleinschätzen, besonders, wenn sich Geführte selbst überschätzen und Ansprüche z. B. in Bezug auf Beförderung, Verantwortung, Prämien, ... ableiten? • Trainieren Führungskräfte mit den Geführten die Ausführung der sicherheitstechnischen Aufgaben, die sie mit den Geführten zu erfüllen haben? Wie oft? Erfolgskontrolle? Sind Führungskräfte und Geführte also ein eingespieltes Team, in dem jedes Mitglied Können und Grenzen der anderen realistisch einschätzen kann? Gilt dies auch für Stellvertreter der Führungskräfte, die einspringen müssen, wenn die Führungskraft nicht verfügbar sein sollte? • Wie und von wem werden dem Fremdpersonal erforderliche kerntechnische Kenntnisse insbes. auch in der Phase des Rückbaus vermittelt und der Erfolg der Vermittlung überprüft? Inwieweit bestehen Lücken im Prozess der Kenntnisvermittlung, der Überprüfung des Lernerfolgs bzw. den Kenntnissen des Fremdpersonals? • Wie beschreiben und begründen die Geführten ihren Bedarf, ihre Qualifikation über das bestehende Ausbildungsprogramm hinaus zu erweitern bzw. zu vertiefen? Wie können sie ihren Bedarf anmelden? Wie haben Führungskräfte, Anlage und (oder) Unternehmen darauf reagiert? Welches Fazit ziehen die Geführten aus ihren bisherigen Erfahrungen zu diesen Punkten? • Auf welchen Kompetenzfeldern gibt es in Anlagen, die vor dem Aus stehen, Einbußen an erfahrenen Mitarbeitern, die in anderen Unternehmen Arbeit suchen und finden? Wie äußern sich die Einbußen: mehr Aufgaben für die verbleibenden Mitarbeiter, Einsatz von Fremdpersonal, ...? Wie erfolgreich sind die Versuche, erfahrene Mitarbeiter zu halten und neue hinzuzugewinnen? Wo sind Einbußen zu erwarten, aber noch nicht eingetreten, wie beugt Führung erwarteten Einbußen vor?

Handlungsbereich	Schlagwort		Forderung (mit Erläuterungen zu Methoden und Fragen für die Sammlung von Information)
Personalführung	4	klare Vorgaben	<p>Führungskräfte aller Ebenen der Unternehmenshierarchie sollen in ihren jeweiligen Zuständigkeitsbereichen...</p> <p>eindeutige Entscheidungen treffen, genaue Anweisungen erteilen und präzise Informationen geben, insbesondere in Bezug auf Sicherheit und Zuverlässigkeit.</p>
			<p>Hauptsächliche Erfassungsmethoden (weitere Methoden sind nicht ausgeschlossen!):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Befragung möglichst vieler Mitglieder des Eigen- und Fremdpersonals auf allen Ebenen der Hierarchie • Erkenntnisse aus der Betriebserfahrung • Beobachtung einschlägiger Aktionen der Führungskräfte • Sichtung einschlägiger Dokumente und einschlägiger Aufzeichnungen (z. B. schriftliche Arbeitsaufträge) <p>Wichtige Fragestellungen (weitere Fragestellungen sind nicht ausgeschlossen!)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sind die schriftlichen Anweisungen des Betriebsreglements (siehe Tabelle 1) ausreichend detailliert, insbesondere für Aufgaben, die im Restbetrieb, Nachbetrieb oder Rückbau neu hinzukommen und für die eine u.U. jahrelange Routine durch Ausbildung und Praxis fehlt? • Verfügen die Geführten über alle Informationen, die sie zur richtigen Ausführung ihrer Aufgaben, zur korrekten Einsicht in die Priorität der Sicherheit und zur stichhaltigen Nachprüfung benötigen, dass sie erhaltene Aufträge den Anforderungen an sicheres und zuverlässiges Handeln entsprechend ausführen können? Wie laufen diese Informationsflüsse in der Praxis? • Wird in den Vorgaben klar vermittelt, was sicherheitstechnisch erforderliches Verhalten und was sicherheitstechnisch inakzeptables Verhalten ist? Wissen die Geführten also, was sie tun dürfen und was sie lassen müssen? • Kommt der Vorrang der Sicherheit auch in den konkreten, tagtäglichen Entscheidungen und

Handlungsbereich	Schlagwort	Forderung (mit Erläuterungen zu Methoden und Fragen für die Sammlung von Information)
		<p>Anweisungen der Führungskräfte während des Restbetriebs, Nachbetriebs oder Rückbaus (mit seinen neuartigen Aufgaben) klar zum Ausdruck? Setzen Führungskräfte in der Regel klare Prioritäten?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Welche Schritte unternehmen Führungskräfte, um fundiert zu möglichst klare Entscheidungen, Prioritäten und Anweisungen in Phasen (wie z. B. dem Rückbau) zu kommen, wenn Änderungen der Organisation, der Technik, der Aufgaben, ... innerhalb kürzerer Zeitspannen anstehen? • Wenden Führungskräfte systematische Verfahren der Entscheidungsfindung zumindest dann an, wenn sie keine Routineentscheidungen zu treffen haben? Welche Verfahren? Mögliche Verfahrensdefizite aus Sicht bzw. nach den Erfahrungen der Gesprächspartner? • Drücken sich Führungskräfte klar und eindeutig aus, wenn sie entscheiden und anweisen? Oder bleiben Unklarheiten? Ist es den Geführten klar, wann die Führungskraft das letzte Wort gesprochen hat? Wie setzen Führungskräfte ihre Entscheidungen gegen Widerstände durch? Können konkrete, positive und negative Beispiele geschildert werden? Bei unklaren Vorgaben/Entscheidungen: was sind die Gründe nach Meinung der Geführten (z. B. Verantwortungsscheu, fehlende Kenntnisse, ...)?
	5 Vorbildfunktion	<p>Führungskräfte aller Ebenen der Unternehmenshierarchie sollen in ihren jeweiligen Zuständigkeitsbereichen...</p> <p>durch das eigene zuverlässige, auf Sicherheit gerichtete Handeln Vorbild der Geführten sein.</p>
		<p>Hauptsächliche Erfassungsmethoden (weitere Methoden sind nicht ausgeschlossen!):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Befragung möglichst vieler Mitglieder des Eigen- und Fremdpersonals auf allen Ebenen der Hierarchie • Beobachtung einschlägiger Aktivitäten der Führungskräfte

Handlungsbereich	Schlagwort	Forderung (mit Erläuterungen zu Methoden und Fragen für die Sammlung von Information)
		<p>Wichtige Fragestellungen (weitere Fragestellungen sind nicht ausgeschlossen!)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Handeln Führungskräfte (auch Unternehmensleitung, Anlagenleitung und höheres Management) vorbildhaft, was Sicherheit und Zuverlässigkeit angeht? Wieviel Zeit werden die Führungskräfte für vorbildliches Handeln auf (nach eigener Auskunft, nach Auskunft der Geführten)? • Unterwerfen sich Führungskräfte v.a. höherer Hierarchieebenen ganz selbstverständlich den gleichen Sicherheitskontrollen wie jeder andere Mitarbeiter? • Sind Entscheidungen und Anweisungen der Führungskräfte klar und eindeutig, ohne ein Hintertürchen zu lassen, um sich aus der Verantwortung stehlen zu können? • Sind sich die Führungskräfte darüber klar, dass vorbildliche Worte/Anweisungen wenig oder nichts ausrichten, wenn ihr Handeln nicht vorbildlich ist? • Sind sich die Führungskräfte darüber klar, dass ihr Tun/Unterlassen den Geführten signalisiert, was sie (die Geführten) tun/unterlassen sollen/dürfen? • Können die Geführten konkrete Beispiele nennen, in denen Führungskräfte vorbildhaft handeln? Welche Führungskräfte auf welchen Hierarchieebene, welche Situationen? • Wie reagieren Führungskräfte, wenn Geführte sie darauf aufmerksam machen, dass sie (die Führungskräfte) nicht im Sinne der Sicherheit handeln? Haben die Geführten einschlägige Beispiele „auf Lager“- wie war der genaue Hergang, welche Folgen insbes. für den Geführten Anerkennung, Dank, ...)? • Ist das vorbildliche Handeln nur auf Aktionen beschränkt, die bequem und ohne großen Aufwand auszuführen sind (wenn man sich z. B. nicht schmutzig machen wird, ...)? Oder gehen Führungskräfte auch dann mit gutem Beispiel voran, wenn es sie Mühe, ... kostet? • Packen Führungskräfte auch mit an, wenn es die Aufgabe erfordert und sie dazu auf Grund ihrer Qualifikation, körperlichen Verfassung usw. in der Lage sind? Muten sie sich im Prinzip also selbst zu, was sie anderen zumuten?

Handlungsbereich	Schlagwort	Forderung (mit Erläuterungen zu Methoden und Fragen für die Sammlung von Information)	
		<ul style="list-style-type: none"> Gehen die Geführten davon aus, dass die Führungskräfte vorbildhaftes Auftreten ehrlich meinen oder nur als lästige Pflichtübung betrachten? Wie begründen Geführte ihre Meinung, können sie einschlägige Beispiele nennen und schildern? Lässt die Vorbildlichkeit des Handelns der Führungskräfte während des Restbetriebs, Nachbetriebs oder Rückbaus nach? Gründe dafür (weniger Zeit, Motivation, usw.)? 	
	6	Nachfragen der Geführten	<p>Führungskräfte aller Ebenen der Unternehmenshierarchie sollen in ihren jeweiligen Zuständigkeitsbereichen...</p> <p>Geführte ermutigen und unterstützen, Fragen und Bedenken zu Arbeit, Sicherheit und Zuverlässigkeit unverzüglich und rückhaltlos zu äußern.</p>
		<p>Hauptsächliche Erfassungsmethoden (weitere Methoden sind nicht ausgeschlossen!):</p> <ul style="list-style-type: none"> Befragung möglichst vieler Mitglieder des Eigen- und Fremdpersonals auf allen Ebenen der Hierarchie Beobachtung einschlägiger Aktivitäten der Führungskräfte <p>Wichtige Fragestellungen (weitere Fragestellungen sind nicht ausgeschlossen!)</p> <ul style="list-style-type: none"> Wie ermuntern Führungskräfte die Geführten, Fragen und Bedenken rechtzeitig, rückhaltlos und umfassend zu äußern? Wie ermuntern Führungskräfte insbesondere auch das Fremdpersonal, Fragen und Bedenken zu äußern, was in dem Unternehmen, dem das Fremdpersonal angehört, unüblich sein könnte? Fragt man lieber Kollegen um Rat, Erklärungen usw.? Bei welchen Gelegenheiten (z. B. vor oder während der Aufgabenerfüllung) und aus welchen Gründen? Werden in den Phasen des Restbetriebs, des Nachbetriebs oder des Rückbaus weniger Fragen und Bedenken geäußert (z. B. aus Sorge, für unqualifiziert zu gelten und Weiterbeschäftigungschancen zu mindern)? 	

Handlungsbereich	Schlagwort	Forderung (mit Erläuterungen zu Methoden und Fragen für die Sammlung von Information)
		<ul style="list-style-type: none"> Gibt es in diesen Phasen Arbeitsbedingungen, die Fragen und Äußerung von Bedenken entgegenwirken? Welche (z. B. im Rückbau: Zeitdruck, Zusammenarbeit mit Personen, die man nicht so gut kennt und vor denen man sich keine Blöße geben will, Gleichgültigkeit bis Widerwille gegenüber Aufgaben, die Anlage nicht mehr zu betreiben, sondern „kaputt zu machen“, ...?
	7 Reaktion auf Nachfragen	<p>Führungskräfte aller Ebenen der Unternehmenshierarchie sollen in ihren jeweiligen Zuständigkeitsbereichen...</p> <p>Fragen und Bedenken der Geführten zu Arbeit, Sicherheit und Zuverlässigkeit sachlich, stichhaltig und vor Beginn betroffener Arbeiten klären bzw. ausräumen.</p>
		<p>Hauptsächliche Erfassungsmethoden (weitere Methoden sind nicht ausgeschlossen!):</p> <ul style="list-style-type: none"> Befragung möglichst vieler Mitglieder des Eigen- und Fremdpersonals, alle Führungsebenen sind einzubeziehen Beobachtung einschlägiger Aktivitäten der Führungskräfte <p>Wichtige Fragestellungen (weitere Fragestellungen sind nicht ausgeschlossen!)</p> <ul style="list-style-type: none"> Findet die Äußerung der Fragen und Bedenken Anerkennung durch die Führungskräfte? Folgen sie dem Prinzip „es gibt keine dummen Fragen“? Ermuntern sie zu Fragen und Einwänden? Welche Anerkennungen gibt es? Gibt es im Gegenteil „Anreize“, Fragen und Bedenken nicht zu äußern (z. B. herablassende Behandlung, Auskünfte zu kurz oder nicht erschöpfend, ...)? Gibt es Beispiele dafür, dass Fragen und Bedenken „zur Seite gewischt“ worden sind, obwohl sie stichhaltig waren? Welche Arbeiten waren das, welche Bedeutung hatten sie für die Sicherheit? Können Geführte Beispiele anführen und konkret schildern, in denen sie oder andere wegen ihrer Fragen oder Bedenken „abgekanzelt“ oder „gemaßregelt“ worden sind? Sind dies nach Auskunft der Geführten Einzelfälle, wenn nein: was wurde als Abhilfe unternommen und mit welchem Erfolg?

Handlungsbereich	Schlagwort	Forderung (mit Erläuterungen zu Methoden und Fragen für die Sammlung von Information)
		<ul style="list-style-type: none"> • Kann man durch Unterlassen von Fragen und Zurückhalten von Bedenken „Zeit schinden“, also mehr Zeit für die Ausführung der Aufgabe gewinnen? Muss man damit rechnen, dass die Zeit für die Ausführung der Aufgabe knapper wird, wenn der Zeitaufwand für Fragen, Bedenken und deren Klärung mehr als ein vorgesehenes, eingeplantes Maß überschreitet? Wie gehen Führungskräfte mit Fragen und Bedenken um, wenn Zeitdruck, Kosten usw. entstehen? • Wie gehen Führungskräfte damit um, wenn Geführte Fragen und Bedenken, die aus Sicht der Geführten nicht stichhaltig beantwortet bzw. ausgeräumt worden sind, höherrangigen Führungskräften vortragen oder wenn sie wegen verbleibender Fragen/Bedenken die Ausführung der Arbeit verweigern? • Was tun Führungskräfte, die „überfragt“ sind, z. B. bei neuartigen Aufgaben im Restbetrieb, Nachbetrieb und Rückbau? • Schützen Führungskräfte Fragesteller und Bedenkenträger gegen abfällige oder sonstige negative Reaktionen Dritter? • Wie beenden Führungskräfte sachlich unbegründete Fragen bzw. die Äußerung ebensolcher Bedenken? • Können Führungskräfte oder Geführte Beispiele nennen, in denen wegen Fragen und Bedenken Arbeiten trotz Zeitverlusten und anderer Kosten abgebrochen worden sind? Welche Arbeiten waren das, welche Bedeutung hatten sie für die Sicherheit? Waren das nach Meinung der Gesprächspartner Ausnahmen oder die Regel? • Wie gehen Fragen und Bedenken in Personalbeurteilung und Feststellung des Ausbildungsbedarfs ein? • Gibt es Anzeichen, dass im Restbetrieb, Nachbetrieb oder Rückbau Führungskräfte weniger Zeit und (oder) Sorgfalt aufwenden, um Nachfragen zu beantworten oder Zeitrahmen für Nachfragen enger wird? Mögliche Gründe: z. B. Zeitdruck?
8	Überwachen	Führungskräfte aller Ebenen der Unternehmenshierarchie sollen in ihren jeweiligen Zuständigkeitsbereichen...

Handlungsbereich	Schlagwort	Forderung (mit Erläuterungen zu Methoden und Fragen für die Sammlung von Information)
		<p>zuverlässiges, auf Sicherheit gerichtetes Handeln der Geführten auch vor Ort wirksam überwachen und, falls erforderlich, unterstützend oder berichtigend eingreifen.</p> <p>Hauptsächliche Erfassungsmethoden (weitere Methoden sind nicht ausgeschlossen!):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Befragung möglichst vieler Mitglieder des Eigen- und Fremdpersonals auf allen Ebenen der Hierarchie • Beobachtung einschlägiger Aktivitäten der Führungskräfte • Erkenntnisse aus der Betriebserfahrung und sonstigen Informationen <p>Wichtige Fragestellungen (weitere Fragestellungen sind nicht ausgeschlossen!)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sind Führungskräfte zur Überwachung und Unterstützung der Aufgabenerfüllung ausreichend oft und lange vor Ort? Auch Führungskräfte der oberen Hierarchie-Ebenen? Wie hoch sind Häufigkeit und Zeitaufwand für die Präsenz vor Ort nach Schätzung der Führungskräfte – und nach Schätzung der Geführten? • Wie bereiten sich die Führungskräfte auf die Überwachung vor Ort vor, z. B. durch Auffrischung der Kenntnisse, die zu Verständnis zu beobachtender Aufgaben erforderlich sind? • Erfolgen Rundgänge zu festen, absehbaren Zeiten oder nicht? Wieviel Zeit nehmen sich höhere und höchste Führungskräfte für Rundgänge, für Gespräche und Beobachtungen vor Ort? Kann jeder sie ansprechen? Wie gehen gewonnene Erkenntnisse in das weitere Handeln dieser Führungskräfte ein? • Beschränken sich Gespräche nur auf Angehörige der Hierarchie-Ebene, für die eine Führungskraft direkter Vorgesetzter ist oder sind Gesprächspartner auch Angehörige aller darunter liegenden Hierarchie-Ebenen einschließlich der Personen, die keine Führungsaufgabe haben? Reden Führungskräfte „immer nur mit den gleichen Leuten“? Haben die Geführten den Eindruck, die Führungskräfte wollen sich nicht aufhalten lassen? • Bei welchen Aufgaben und an welchen Orten sind die Führungskräfte vor allem präsent? Gibt es Aufgaben und (oder) Orte, die sie meiden? Gründe dafür?

Handlungsbereich	Schlagwort		Forderung (mit Erläuterungen zu Methoden und Fragen für die Sammlung von Information)
			<ul style="list-style-type: none"> • Unterstützen Führungskräfte ihre Mitarbeiter rückhaltlos, wenn diese aus Sicherheitserwägungen heraus die Bearbeitung von Aufgaben nicht einleiten oder abbrechen? • Werden neuartige oder ungewohnte Aufgaben (z. B. des Rückbaus) stärker beaufsichtigt als andere Aufgaben? • Lässt die Überwachung während des Restbetriebs, Nachbetriebs oder Rückbaus nach? Weniger häufige Präsenz, weniger Aufmerksamkeit, usw.? Gründe dafür?
Fehler, Verbesserungen, Vorkehrungen angehen	9	Wachsamkeit der Geführten	<p>Führungskräfte aller Ebenen der Unternehmenshierarchie sollen in ihren jeweiligen Zuständigkeitsbereichen...</p> <p>Geführte ermutigen und unterstützen, auf Handlungen, Beinahe-Fehler und Gegebenheiten, die Sicherheit und Zuverlässigkeit zuwiderlaufen, zu achten, wo geboten: berichtigend einzugreifen und ihre Erkenntnisse rückhaltlos, zeitnah und sachlich zu berichten.</p>
			<p>Hauptsächliche Erfassungsmethoden (weitere Methoden sind nicht ausgeschlossen!):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Befragung möglichst vieler Mitglieder des Eigen- und Fremdpersonals auf allen Ebenen der Hierarchie <p>Wichtige Fragestellungen (weitere Fragestellungen sind nicht ausgeschlossen!)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Auf welche Weise ermutigen Führungskräfte die Geführten dazu, im Sinne der Forderung zu handeln? Wie wirksam sind diese Ermutigungen bei den Geführten: wie zahlreich und schwerwiegend sind die Handlungen, Gegebenheiten bzw. Beinahe-Fehler, die gemeldet werden? • Kommen Hinweise auf Handlungen und Beinahe-Fehler, die Sicherheit und Zuverlässigkeit zuwiderlaufen, in erster Linie von der handelnden Person selbst oder von anderen Personen? Gründe für evtl. „Trends“ dieser Art? • Wie gehen Führungskräfte mit „schlechten Nachrichten“ um (Meldung von Schwachstellen, Missständen, Probleme usw., vor allem, wenn diese in ihren Zuständigkeitsbereich fallen, sie

Handlungsbereich	Schlagwort	Forderung (mit Erläuterungen zu Methoden und Fragen für die Sammlung von Information)
		<p>also bei anderen Personen, insbesondere bei ihren Vorgesetzten „in ein schlechtes Licht rücken“ könnten)?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Geben Führungskräfte den Personen, die Fehler oder Beinahe-Fehler melden, Anerkennung und nehmen sie gegen negative Reaktionen anderer Personen in Schutz, die sich für „denunziert“, „bloßgestellt“ usw. halten? • Gibt es Beispiele dafür, dass Geführte sich gegen höhere und höchste Vorgesetzte im Sinne der Forderung verhalten haben (z. B. Zutrittskontrollen wie vorgesehen, unabhängig von Rang und Namen des Kontrollierten ausführen)? Wie haben die betroffenen höheren und höchsten Vorgesetzten darauf reagiert, welche Folgen haben sich für die betreffenden Geführten ergeben? • Gibt es Führungskräfte mit der Philosophie: „keine Nachricht ist eine gute Nachricht“? Wie reagieren sie auf den Hinweis, dass Geführte keine Lust oder keinen Mut haben könnten, im Sinne der Forderung zu handeln? Was tun sie, um solche Hemmnisse zu überwinden? • Können Geführte positive und (oder) negative Beispiele für den Umgang ihrer Führungskräfte mit „schlechten Nachrichten“ nennen (Bericht über Beinahe-Fehler, Schwachstellen, usw.)? Welche? Steckt hinter den Beispielen eine Systematik? Welche? Sind Geführte für „schlechte Nachrichten“ schon einmal „gemäßregelt“ worden? Wie? • Wie verhalten sich Führungskräfte, wenn sie erkennen, dass Geführte auf Handlungen, Beinahe-Fehler oder Sachverhalte, die Sicherheit und Zuverlässigkeit zuwiderlaufen, nicht im Sinne der Forderung reagieren, obwohl sie hätten reagieren können? • Gibt es Anzeichen, dass Führungskräfte während des Restbetriebs, des Nachbetriebs oder des Rückbaus weniger zur Wachsamkeit ermutigen und diese Wachsamkeit bei den Geführten nachlässt? Gründe dafür, bei den Geführten z. B.: Furcht, Chancen auf Weiterbeschäftigung zu verschlechtern?
	10 Fehler der Führungskraft	<p>Führungskräfte aller Ebenen der Unternehmenshierarchie sollen in ihren jeweiligen Zuständigkeitsbereichen... für eigene Fehler und ihre Folgen eindeutig die Verantwortung übernehmen.</p>

Handlungsbereich	Schlagwort	Forderung (mit Erläuterungen zu Methoden und Fragen für die Sammlung von Information)
		<p>Hauptsächliche Erfassungsmethoden (weitere Methoden sind nicht ausgeschlossen!):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Befragung möglichst vieler Mitglieder des Eigen- und Fremdpersonals auf allen Ebenen der Hierarchie • Sichtung einschlägiger Dokumente und einschlägiger Aufzeichnungen <p>Wichtige Fragestellungen (weitere Fragestellungen sind nicht ausgeschlossen!)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wie schnell, spontan und vollständig übernehmen Führungskräfte Verantwortung für ihre Fehler (inkl. unklare oder unterlassene Anweisungen) und deren Folgen? Können Führungskräfte und Geführte konkrete positive und (oder) negative Beispiele anführen? • Erfolgt die Verantwortungsübernahme gleichermaßen klar und eindeutig gegenüber den Geführten und gegenüber den Vorgesetzten der Führungskraft, die einen Fehler begangen hat? • Wie würden die Geführten reagieren, wenn eine Führungskraft nicht zu eigenen Fehlern steht und sogar Sündenböcke für die eigenen Fehler sucht? • Wie würden Vorgesetzte mit den ihnen unterstellten Führungskräften umgehen, die sich nicht im Sinne der Forderung verhalten? Wie reagiert der Vorgesetzte auf einschlägige Hinweise der Geführten dieser Führungskraft? • Stehen Führungskräfte während des Restbetriebs, Nachbetriebs oder Rückbaus weniger eindeutig zu ihrer Verantwortung für eigene Fehler und deren Folgen z. B. aus Sorge, Weiterbeschäftigungs- oder Karrierechancen zu mindern?
	11 Fehlerbehandlung	<p>Führungskräfte aller Ebenen der Unternehmenshierarchie sollen in ihren jeweiligen Zuständigkeitsbereichen...</p> <p>Fehler und Verbesserungsbedürftiges zeitnah und unvoreingenommen untersuchen, Ursachen möglichst genau bestimmen und geeignete Vorsorge treffen.</p>
		<p>Hauptsächliche Erfassungsmethoden (weitere Methoden sind nicht ausgeschlossen!):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Befragung möglichst vieler Mitglieder des Eigen- und Fremdpersonals auf allen Ebenen der

Handlungsbereich	Schlagwort	Forderung (mit Erläuterungen zu Methoden und Fragen für die Sammlung von Information)
		<p>Hierarchie</p> <ul style="list-style-type: none"> • Erkenntnisse aus der Betriebserfahrung (meldepflichtige Ereignisse) • Sichtung einschlägiger Dokumente und einschlägiger Aufzeichnungen <p>Wichtige Fragestellungen (weitere Fragestellungen sind nicht ausgeschlossen!):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Unterstützen es die Unternehmensleitung und die höheren Führungsebenen, dass zuständige Führungskräfte und ihre Mitarbeiter die Ursachenanalyse bis in die Ebene der Unternehmensleitung (oder höhere Führungsebenen) vorantreiben, wenn es Anzeichen gibt, dass Fehlerursachen auf dieser Ebene liegen? Gibt es positive oder negative Beispiele für diese Unterstützung? • Beziehen die Untersuchungen zu Fehlern und Vorkehrungen (über die tatsächlich aufgetretenen Fehler und Beinahe-Fehler hinaus) auch die systematische Ermittlung möglicher (aber noch nicht aufgetretener) Fehler, der Ursachen dieser möglichen Fehler und der Beherrschung dieser möglichen Fehler durch geeignete Vorkehrungen ein? • Stehen für die Untersuchung der Fehler und die Entwicklung von Vorkehrungen ein systematisches Verfahren und die erforderlichen Ressourcen bereit? Welche(s) Verfahren? Vor- und Nachteile des Verfahrens (der Verfahren) aus Sicht der Gesprächspartner? • Ist es unmissverständlich klar, dass die Analysen unabsichtlicher Fehler nicht der Schuldzuweisung, sondern dem Lernen und der Entwicklung bestmöglicher Vorkehrungen dienen? • Fördern Führungskräfte die rückhaltlose Mitwirkung an der Untersuchung von Fehlern bzw. die Entwicklung von Vorkehrungen? Wie? Gelten Fehler als Chance, zu lernen? • Erfolgen Fehleruntersuchungen in den Phasen des Restbetriebs, des Nachbetriebs oder des Rückbaus weniger gründlich z. B. <ul style="list-style-type: none"> – weil der Aufwand kurz vor dem endgültigen Aus „nicht mehr lohne“, – der Rückbau nicht durch Analysen verzögert werden soll, – Personal mit den erforderlichen Wissen für die Analysen auf den Anlagen abgebaut worden ist?

Handlungsbereich	Schlagwort		Forderung (mit Erläuterungen zu Methoden und Fragen für die Sammlung von Information)
	12	Verbesserungsvorschläge	<p>Führungskräfte aller Ebenen der Unternehmenshierarchie sollen in ihren jeweiligen Zuständigkeitsbereichen...</p> <p>Geführte ermutigen und unterstützen, rückhaltlos alle ihre Ideen zu äußern, wie Sicherheit und Zuverlässigkeit zu verbessern sind.</p>
			<p>Hauptsächliche Erfassungsmethoden (weitere Methoden sind nicht ausgeschlossen!):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Befragung möglichst vieler Mitglieder des Eigen- und Fremdpersonals auf allen Ebenen der Hierarchie • Sichtung einschlägiger Dokumente und einschlägiger Aufzeichnungen <p>Wichtige Fragestellungen (weitere Fragestellungen sind nicht ausgeschlossen!):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wird das Einreichen von Vorschlägen grundsätzlich willkommen geheißen? Werden alle Vorschläge unvoreingenommen geprüft, gute Vorschläge anerkannt und (soweit es geht) umgesetzt? Welche Rückmeldung gibt es bei Ablehnung eines Verbesserungsvorschlags? • Gibt es Rückmeldungen zum Bearbeitungsstand eines Verbesserungsvorschlages von Seiten der Bearbeiter oder der Führungskräfte, wenn sich die Bearbeitung hinzieht? • Gegenstände, Zahl und Qualität der Verbesserungsvorschläge? Können die Gesprächspartner konkrete Beispiele für Verbesserungsvorschläge und ihre Behandlung aus der jüngeren Vergangenheit anführen? • Gibt es Verbesserungsvorschläge, die immer wieder unterbreitet werden? Welche? Welche Gründe gibt es dafür, dass sie immer wieder unterbreitet bzw. nicht berücksichtigt werden? • Nehmen Zahl und Qualität der Vorschläge in den Phasen des Restbetriebs, des Nachbetriebs oder des Rückbaus ab? • Gegenstände der Verbesserungsvorschläge in der Rückbauphase? Wiederkehrende Themen und Gründe dafür, dass wiederkehrende Vorschläge nicht umgesetzt werden?

Handlungsbereich	Schlagwort		Forderung (mit Erläuterungen zu Methoden und Fragen für die Sammlung von Information)
	13	lernende Organisation	<p>Führungskräfte aller Ebenen der Unternehmenshierarchie sollen in ihren jeweiligen Zuständigkeitsbereichen...</p> <p>Erkenntnisse aus Äußerungen der Geführten (Fragen, Bedenken, Berichte, Vorschläge usw.), Betriebserfahrung, eigenen Beobachtungen und anderen Quellen zeitnah für Vorkehrungen nutzen, die Sicherheit und Zuverlässigkeit erhöhen.</p>
			<p>Hauptsächliche Erfassungsmethoden (weitere Methoden sind nicht ausgeschlossen!):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Befragung möglichst vieler Mitglieder des Eigen- und Fremdpersonals auf allen Ebenen der Hierarchie • Sichtung einschlägiger Dokumente und einschlägiger Aufzeichnungen <p>Wichtige Fragestellungen (weitere Fragestellungen sind nicht ausgeschlossen!):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ist im Unternehmen ein systematischer Prozess nicht nur definiert, sondern auch implementiert, um alle Informationen, die der Weiterentwicklung der Sicherheit dienen können, im Unternehmen bzw. auf der Anlage zu sammeln, auszuwerten und in geeignete Vorkehrungen und Verbesserungen umzusetzen? Welche externen Quellen nutzt das Unternehmen zur Verbesserung der Sicherheit, wie sieht der Prozess der Nutzung in der Realität aus? Sucht das Unternehmen aktiv den Informations- und Erfahrungsaustausch mit anderen Unternehmen? <ul style="list-style-type: none"> – Pflegen Unternehmen, die noch in der Phase des Rest- bzw. Nachbetriebs sind, vorausschauend den Austausch mit Unternehmen, die sich bereits in der Nachbetriebs- oder Rückbauphase befinden? – Tauscht man sich zwischen Anlagen und auch über Unternehmensgrenzen hinweg zu Möglichkeiten und Erfolgen aus, Personal in Anlagen, die vor dem Aus stehen, zu motivieren, zu halten, weiter zu qualifizieren, zu rekrutieren, weiter zu beschäftigen usw.? • Suchen Führungskräfte von sich aus Rat und Unterstützung bei den Geführten, bevor die Führungskräfte definitive Entscheidungen treffen? Fühlen sich alle Geführten, die der Führungskraft unterstehen, dazu aufgerufen, ihre Ansicht zu äußern? Welche Erfahrungen berichten die Geführten, wenn sie zu diesen Punkten gefragt werden?

Handlungsbereich	Schlagwort		Forderung (mit Erläuterungen zu Methoden und Fragen für die Sammlung von Information)
			<ul style="list-style-type: none"> • Wie effizient ist die lernende Organisation aus Sicht der Gesprächspartner, wie könnte sie nach Meinung der Gesprächspartner verbessert werden? Aus welchen Gründen sind die möglichen Verbesserungen nicht angeregt bzw. zwar angeregt, aber nicht realisiert worden? • Genießt die Aufsichtsbehörde bei den Gesprächspartnern das Ansehen, mit ihren Aktivitäten wesentlich zum Prozess des organisatorischen Lernens beizutragen? Worauf beruht dieses Ansehen aus Sicht der Gesprächspartner? • Wie reagieren die Führungskräfte nach eigener Aussage und nach Aussage der Geführten in Wort und Tat auf die Erfassung und Beurteilung der Sicherheitskultur (auch mit diesem Leitfa- den) durch die Aufsichtsbehörde (Auftreten gegenüber Aufsichtsbeamten, Umfang der Unter- stützung, usw.)? • Lässt das Lernen in der Organisation während des Restbetriebs, Nachbetriebs oder Rückbaus nach? Gründe, z. B.: Einsparungen?
Anerkennung und Sanktionierung	14	Anerkennung	<p>Führungskräfte aller Ebenen der Unternehmenshierarchie sollen in ihren jeweiligen Zu- ständigkeitsbereichen...</p> <p>die Leistung der Geführten zeitnah im angemessenen Verhältnis zur real erbrachten Lei- stung so anerkennen, dass Sicherheit und Zuverlässigkeit gestärkt werden.</p>
			<p>Hauptsächliche Erfassungsmethoden (weitere Methoden sind nicht ausgeschlossen!):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Befragung möglichst vieler Mitglieder des Eigen- und Fremdpersonals auf allen Ebenen der Hierarchie • Sichtung einschlägiger Dokumente und einschlägiger Aufzeichnungen <p>Wichtige Fragestellungen (weitere Fragestellungen sind nicht ausgeschlossen!):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Welche Anerkennungen gibt es (Belobigung, Prämien, berufliches Fortkommen, anspruchsvol- lere Aufgaben, Vergütung, Sonderurlaub, Arbeitsplatzsicherheit durch z. B. Umwandlung einer befristeten in eine unbefristete Anstellung usw.)? • Erfolgt die Anerkennung nach einheitlichen und transparenten Kriterien oder nach persönlichem

Handlungsbereich	Schlagwort	Forderung (mit Erläuterungen zu Methoden und Fragen für die Sammlung von Information)
		<p>Ermessen der Führungskräfte, die Vorgesetzte der anzuerkennenden Person sind? Wie legen die Kriterien bzw. die Führungskräfte fest, welche und wieviel Anerkennung es für anerken- nenswerte Handlungen gibt?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wie wird im Einzelnen geklärt, wer welche Anerkennung verdient? • Was antworten die Geführten auf die Frage, ob sie und ihre Arbeit anerkannt werden? <ul style="list-style-type: none"> – Beurteilen sie die Anerkennung als gerecht, angemessen usw. oder nicht? Aus welchen Gründen? Sind diese Gründe stichhaltig? – Können konkrete Beispiele für Anerkennungen angeführt werden, die als gerecht bzw. un- gerecht usw. beurteilt werden? Wann war nach ihrer Erinnerung die letzte Anerkennung? Was ist dabei wie von wem anerkannt worden – angemessen oder unangemessen? – Wie reagieren die Führungskräfte, wen man sie mit der Quintessenz der Äußerungen der Geführten und ohne alle Hinweise konfrontiert, von welchen Personen die Äußerungen stammen? • Erleben und verstehen die Geführten es als Anerkennung (oder als Last), wenn sie von Füh- rungskräften um Rat gefragt, um Unterstützung gebeten und an Entscheidungen beteiligt wer- den? Wie begründen die Geführten ihre Sichtweise? Wie wird konstruktive Kritik anerkannt? • Stellen Führungskräfte den Beitrag, den Rat und Unterstützung der Geführten zum Gelingen einer Arbeit geleistet haben, von sich aus und zutreffend heraus (auch gegenüber Vorgesetzten und Geführten, die nicht Zeugen des Rats bzw. der Unterstützung waren)? • Können die Geführten Beispiele für spontane Anerkennungen von Seiten direkter und höherer Vorgesetzter nennen? Welche und bei welchen Gelegenheiten (z. B. durch Anlagenleiter nach besonders schwierigen Aufgaben)? • Erfolgt Anerkennung öffentlich, auch als Ansporn für die Kollegen? Gibt es für besondere Aner- kennungen einen feierlicheren Rahmen, erfolgt die besondere Anerkennung in Anwesenheit oder aus dem Mund hochrangiger Führungskräfte? • Wenn sicheres und zuverlässiges Handeln auch wirtschaftlich vorteilhaft ist: Wie sorgen die

Handlungsbereich	Schlagwort	Forderung (mit Erläuterungen zu Methoden und Fragen für die Sammlung von Information)
		<p>Führungskräfte dafür, dass die Anerkennung klar und eindeutig auf das sichere und zuverlässige Handeln bezogen wird?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Können die Gesprächspartner Beispiele für die Anerkennung sicherheitsbezogener, aber mit wirtschaftlichen Nachteilen verbundener Leistungen nennen und im Detail schildern? • Wie gehen Führungskräfte mit Geführten um, die sich zu Recht oder Unrecht für benachteiligt, zurückgesetzt, ... halten? Hat der Gesprächspartner konkrete Beispiele parat, an denen er das Vorgehen erläutern kann? • Werden Leistungen in den Phasen des Restbetriebs, Nachbetriebs oder Rückbaus weniger anerkannt, z. B. um Geld für Prämien zu sparen, weil Beförderungsmöglichkeiten entfallen, keine Weiterbeschäftigungsangebote unterbreitet werden, usw.? Fallen Möglichkeiten der Anerkennung wie z. B. Aufstieg in höhere Positionen, Prämien, ... weg, weil Stellen abgebaut, Geld eingespart werden? Wie reagieren Führungskräfte und Geführte darauf (z. B. Kündigungsabsicht)?
	15 Sanktionierung	<p>Führungskräfte aller Ebenen der Unternehmenshierarchie sollen in ihren jeweiligen Zuständigkeitsbereichen...</p> <p>Handeln, das aus stichhaltigen Gründen zu sanktionieren ist, zeitnah gebührend ahnden.</p>
		<p>Hauptsächliche Erfassungsmethoden (weitere Methoden sind nicht ausgeschlossen!):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Befragung möglichst vieler Mitglieder des Eigen- und Fremdpersonals auf allen Ebenen der Hierarchie • Sichtung einschlägiger Dokumente und einschlägiger Aufzeichnungen <p>Wichtige Fragestellungen (weitere Fragestellungen sind nicht ausgeschlossen!):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wie werden das Vorgefallene und die Gründe für das Handeln geklärt? <ul style="list-style-type: none"> – Durch welche Schritte wird größtmögliche Objektivität angestrebt? – Wie ist der Betroffene in die Klärung eingebunden?

Handlungsbereich	Schlagwort	Forderung (mit Erläuterungen zu Methoden und Fragen für die Sammlung von Information)
		<ul style="list-style-type: none"> – Wird genau untersucht/angemessen berücksichtigt, ob die Führungskraft klare und erfüllbare Erwartungen bzw. Anweisungen geäußert hat und ob der Geführte sie auch korrekt verstanden hat und prinzipiell in der Lage war, diese Erwartungen/Anweisungen zu erfüllen? – Gibt es klare und nachvollziehbare Maßstäbe, welches Handeln zu sanktionieren ist? – Welche Ermessensspielräume gibt es (z. B. mildere Sanktion, wenn Betroffener das erste Mal zu sanktionieren ist)? – Gilt der Grundsatz: im Zweifel für den „Angeklagten“? – Werden alternative Erklärungen des Handelns ausreichend berücksichtigt (z. B. ungeeignete Rahmenbedingungen für das Handeln)? – Welche „Berufungsmöglichkeiten“ gibt es gegen eine Sanktion? • Wie wird sanktioniert: Art der Sanktionen und Vorgehen? Wie beurteilen die Gesprächspartner die Sanktionen und das Vorgehen: gerecht – ungerecht, angemessen – unangemessen, unparteiisch - partiisch, in der Form korrekt – demütigend, usw.? Wie begründen die Gesprächspartner ihre Beurteilungen? • Wie gehen die Führungskräfte vor, damit Sanktionen nicht zur Bloßstellung und Brandmarkung der betroffenen Personen führen? Ist der Fall mit der Sanktion ein für alle Mal erledigt? Oder ist der Betroffene von nun an immer „auf dem Kieker“? • Wie gehen Führungskräfte vor, um den Eindruck zu verhindern, erforderliche Sanktionen würden auf die lange Bank geschoben oder unterbleiben? • Werden aus Sicht der Gesprächspartner im Fall des Falles auch höhere Führungskräfte bis hin zur Unternehmensleitung gebührend sanktioniert (also z. B. keine Sündenböcke gesucht, die stellvertretend herhalten müssen)? • Gibt es konkrete Beispiele für Sanktionen, die der Gesprächspartner als Betroffener oder Zeuge erlebt hat? Hergang und Beurteilung der Sanktion durch den Gesprächspartner (gerecht – ungerecht, usw.)?

Handlungsbereich	Schlagwort		Forderung (mit Erläuterungen zu Methoden und Fragen für die Sammlung von Information)
			<ul style="list-style-type: none"> • Wie sieht die Wiedergutmachung („Rehabilitierung“) im Fall von Sanktionen aus, die sich nachträglich als falsch herausstellen? • Haben sich Art und Vorgehen der Sanktionierung in den Phasen des Restbetriebs, Nachbetriebs oder Rückbaus weniger geändert? Wie? Warum?
Sozialverhalten	16	Arbeitsklima	<p>Führungskräfte aller Ebenen der Unternehmenshierarchie sollen in ihren jeweiligen Zuständigkeitsbereichen... ein Arbeitsklima mit und zwischen den Geführten fördern, das zuverlässiges, auf Sicherheit gerichtetes Handeln unterstützt.</p>
			<p>Hauptsächliche Erfassungsmethoden (weitere Methoden sind nicht ausgeschlossen!):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Befragung möglichst vieler Mitglieder des Eigen- und Fremdpersonals auf allen Ebenen der Hierarchie <p>Wichtige Fragestellungen (weitere Fragestellungen sind nicht ausgeschlossen!):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Versuchen Führungskräfte ernsthaft, Konflikte wischen ihren Untergebenen und, soweit es in ihrer Macht steht, ihrer Untergebenen mit anderen Personen im Unternehmen zu verhindern oder zu schlichten oder soweit zu entschärfen, dass es keine nachteiligen Folgen für die Sicherheit gibt (so dass z. B. Informationen auch zwischen Personen trotz persönlicher Spannungen usw. weitergegeben werden)? • Geben die Führungskräfte bei Meinungsverschiedenheiten, Reibereien, Konflikten usw. mit bzw. zwischen Geführten allen Betroffenen die Gelegenheit, sich zu äußern, ihre Sicht darzustellen und sich zu rechtfertigen? • Wie werden Konflikte zwischen Führungskraft und Geführtem geregelt? Können die Gesprächspartner konkrete Beispiele nennen und das Vorgehen beschreiben?

Handlungsbereich	Schlagwort	Forderung (mit Erläuterungen zu Methoden und Fragen für die Sammlung von Information)
		<ul style="list-style-type: none"> • Können die Gesprächspartner konkrete Beispiele für die Lösung von Konflikten schildern? Wie beurteilen die Gesprächspartner das Vorgehen und das Ergebnis der Lösung? Wie begründen sie ihre Beurteilung? Was würden sie in der Konfliktsituation genauso oder anders machen und warum? Für den Fall, dass Konflikte „unter den Teppich gekehrt werden“: Woran liegt es aus Sicht der Gesprächspartner? • Benehmen sich Führungskräfte aus Sicht der Geführten einwandfrei? Wie verhalten sich Führungskräfte gegenüber Geführten, die ihnen persönlich unterschiedlich nahe stehen (z. B. persönliche Freunde unter den Geführten sind oder nicht)? Wie beschreiben die Führungskräfte in diesem Punkt ihr Handeln, wie die Geführten? • Können die Gesprächspartner positive und (oder) negative Beispiele nennen und schildern, wie Führungskräfte ihre Führungsaufgabe und ihre persönliche Beziehung zu den Geführten unter einen Hut bringen? Ergeben sich aus unterschiedlichen Behandlungen Ungerechtigkeiten bzw. ungerechtfertigte Vor- oder Nachteile für einzelne Geführte? Gibt es Belege für diese Ungerechtigkeiten bzw. Vor- und Nachteile? • Können sich die Gesprächspartner darauf verlassen, bei Führungskräften und (oder) Kollegen die Unterstützung zu bekommen, die sie erbitten? Bieten Führungskräfte und Kollegen Unterstützung unaufgefordert an, wenn sie sehen, dass man sie braucht? Konkrete Beispiele für gewährte bzw. erhaltene Unterstützung oder die Verweigerung der Unterstützung aus der jüngeren Vergangenheit? • Ist die Pflege sozialer Beziehungen am Arbeitsplatz möglich, solange sie nicht sicheres und zuverlässiges Handeln beeinträchtigt (z. B. der kleine Schwatz außerhalb der Pausenzeiten)? • Was antworten die Geführten (am besten unter vier Augen) auf die Fragen, ob <ul style="list-style-type: none"> – sie im Kollegenkreis, von Führungskräften und vom Unternehmen als Menschen wichtig sind, besonders nach dem Beschluss, die Anlagen stillzulegen und rückzubauen? – Führungskräfte sich für die Belange der Geführten einsetzen? – Führungskräfte und Kollegen sich bei Arbeit einsetzen, niemand Arbeit auf andere abwälzt und Führungskräfte dafür sorgen, dass keiner sich auf Kosten anderer Vorteile verschafft?

Handlungsbereich	Schlagwort	Forderung (mit Erläuterungen zu Methoden und Fragen für die Sammlung von Information)	
		<ul style="list-style-type: none"> • Gibt es Angebote zur Schulung des Führungs- und Sozialverhalten und werden diese Angebote genutzt? Welche Erfolge haben die Schulungen? • Fördert das Unternehmen regelmäßige und häufige gemeinsame Aktivitäten für die interessierten Mitglieder der Belegschaft? Welche Angebote sind das, welche Folgen hat die Nicht-Beteiligung, von wem und wie stark werden die Angebote genutzt? • Setzen sich Führungskräfte auch in den Phasen des Restbetriebs, Nachbetriebs oder Rückbaus weniger für ein gutes Arbeitsklima ein oder lässt der Einsatz nach, weil z. B. Zeit und Motivation dafür in einer Anlage fehlen, die vor dem Aus steht? 	
	17	Verlässlichkeit	<p>Führungskräfte aller Ebenen der Unternehmenshierarchie sollen in ihren jeweiligen Zuständigkeitsbereichen... zu Ankündigungen und Zusagen stehen.</p>
		<p>Hauptsächliche Erfassungsmethoden (weitere Methoden sind nicht ausgeschlossen!):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Befragung möglichst vieler Mitglieder des Eigen- und Fremdpersonals auf allen Ebenen der Hierarchie <p>Wichtige Fragestellungen (weitere Fragestellungen sind nicht ausgeschlossen!):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Halten Führungskräfte die Versprechen und Zusagen, die sie prinzipiell halten können? Oder wird mehr versprochen als gehalten? Können die Gesprächspartner konkrete Beispiele anführen? • Erklären Führungskräfte in Fall des Falles von sich aus stichhaltig und zeitnah die Gründe, die dazu führen, warum sie Ankündigungen und Zusagen nicht einhalten können? • Nehmen es Führungskräfte in den Phasen des Nachbetriebs, Restbetriebs oder Rückbaus mit ihren Zusagen und Ankündigungen weniger genau weil in einer Anlage, die vor dem Aus steht, u.a. sozialer Zusammenhalt, Treu' und Glauben bzw. Verpflichtungen und Zusagen weniger wichtig genommen werden könnten? 	

Erfassungsbogen für Informationen zur Sicherheitskultur

Betreiber:

Anlage:

Datum:

Ausfüllende(r):

Beschreibung

Bitte möglichst genau aufführen:

- Quelle der Information: eigene Beobachtung, Mitgeteiltes (von wem? bitte unbedingt notieren!), sonstige (bitte nennen)
- Sachverhalt (bitte Bezug zu Forderungen des Leitfadens herstellen)
- Reale oder mögliche Einschränkungen der Aussagekraft dieser Informationen (z. B. Teil des Geschehens verpasst, Erinnerungslücken, Ausnahmesituation, Zurückhaltung der Gesprächspartner ...)
- Anzeichen oder Verdacht eines Zusammenhangs mit dem Ausstiegsbeschlusses (welche? bitte notieren)

Freitext:

Nächste Schritte, Sonstiges

(z. B.: Beschaffung weiterer Informationen zur Überprüfung der Informationen)

Freitext:

5.3 Empfehlungen für die Befragung und Beobachtung

Aufsichtsbeamte gewinnen Informationen über Aktionen und Vorkehrungen der Führung zur Förderung der Sicherheitskultur aus Unterlagen, Mitteilungen kontaktierter Personen und aus eigenen Beobachtungen.

Die Qualität der gesammelten Information hängt auch davon ab, dass Aufsichtsbeamte bestimmte Punkte beachten bzw. Fehler vermeiden. Hier folgt eine Zusammenstellung wesentlicher Erkenntnisse und Empfehlungen aus der einschlägigen Fachliteratur.

- Erfahrungen, Eindrücke, Annahmen und Urteile des Beobachters bzw. Fragestellers können Beobachtungen, Befragungen und das Verständnis von Unterlagen verfälschen oder verzerren (/SCH 08/, S. 328 mit Bezug auf Interviews, die Feststellung gilt nach den Erkenntnissen der Wahrnehmungs- und Denkpsychologie aber ganz allgemein: z. B. /BAR 08/, insbes. Teil II). Daraus ergeben sich folgende Empfehlungen:
 - Aufsichtsbeamte sollten immer auch Informationen sammeln, die sich zur kritischen Überprüfung ihrer Erfahrungen, Eindrücke, Erwartungen, Annahmen und Urteile in Bezug auf Betreiber bzw. Anlage eignen. Dazu gehören nicht nur Informationen, die bisherige Erfahrungen usw. erhärten, sondern auch solche, die sie widerlegen können. Haben Aufsichtsbeamte z. B. den Eindruck gewonnen, dass Gesprächspartner auf der Betreiberseite bei der Beantwortung von Fragen eine „Hinhaltetaktik“ (/STA 07/ S. 732) verfolgen, könnten die Aufsichtsbeamten zukünftig auch Informationen sammeln, die für oder gegen eine Hinhaltetaktik „des Betreibers“ sprechen. Man kann u.a. weitere Personen befragen, um zu erkennen, wie weit das Hinhalten verbreitet ist. Diese Erweiterung des befragten Personenkreises kann auch höhere und höchste Führungskräfte einbeziehen, um zu sehen, inwieweit sie ebenfalls hinhaltend taktieren bzw. auf den Hinweis reagieren, dass Aufsichtsbeamte den Eindruck gewonnen haben, hingehalten zu werden. V.a. beim *en passant*-Verfahren könnten verschiedene Aufsichtsbeamte dieselben Personen befragen, um herauszufinden, ob es am persönlichen Verhältnis zwischen Befragten und bestimmten Aufsichtsbeamten liegt, dass Informationen nicht oder nur zögerlich fließen.
 - Eine Vorbedingung qualifizierter Beobachtungen und Befragungen besteht darin, sich dieser Erfahrungen usw. bewusst zu werden, also möglichst frühzeitig

vor dem Suchen und Sammeln der Informationen selbstkritisch zu überlegen, worauf man achtet, worauf nicht und auf welchen Gründen mögliche Einseitigkeiten der Informationssuche und Informationssammlung beruhen. Einseitigkeiten könnten z. B. darauf zurückgehen, dass eine naturwissenschaftlich-technische Qualifikation dazu disponiert, lieber Informationen zu sammeln, die sich durch „Maß und Zahl“ ausdrücken lassen, statt sich nach Faktoren zu erkundigen, die stark von subjektiven Einschätzungen abhängen. Als Folge darf man umso größere Lücken an erfasster Information erwarten, je bedeutender die Rolle subjektiver Einschätzungen im Prozess der Suche und Erfassung von Informationen ist. Das Kapitel zur Leitfadenanwendung wird auf die Behandlung einseitiger Suche und Sammlung von Information zurückkommen.

Eine ausgewogene, ergebnisoffene Informationssuche erfüllt auch die wichtige Funktion, den Befragten bzw. Beobachteten zu signalisieren, dass sie unvoreingenommen und fair behandelt werden. Dies kann ihre Bereitschaft erhöhen, offen Auskunft zu erteilen bzw. Beobachtungen soweit es geht zu unterstützen.

- Man kann Beobachtungen von Tätigkeiten, Handlungsabläufen oder einzelnen Aktionen systematisch strukturieren, indem man möglichst genaue Antworten auf folgende Fragen sucht (z. B. /HAC 99/, S. 386):
 - Wer handelt (Subjekt der Tätigkeit)?
 - Was wird getan (Vorgehen)?
 - Wozu (Ziel)?
 - Woran (Gegenstand der Arbeit)?
 - Womit (Arbeitsmittel)?
 - Unter welchen Bedingungen (Arbeitsbedingungen)?

Diese Fragen sollten wie folgt ergänzt bzw. präzisiert werden:

- Wo und wann wird gearbeitet (Teil der Arbeitsbedingungen)?
- Welche Voraussetzungen technischer und organisatorischer Art (z. B. Freischaltungen, Freigaben) müssen erfüllt sein?
- Welche Materialien (z. B. Schmiermittel, Verbrauchsmaterial) kommen zum Einsatz (Teil der Arbeitsmittel)?

- Welche Ersatzteile werden verwendet (falls am Gegenstand der Arbeit Teile ausgetauscht werden müssen)?
- Welche Anforderungen stellen Regeln und Richtlinien, Normen und Standards, Organisations-, Betriebs- und Prüfhandbuch, usw. an Subjekt, Objekt, Mittel, Voraussetzungen für die Aufnahme und Ausführung der Arbeit, Arbeitsbedingungen und Zielvorgaben?
- Was darf bei der betrachteten Tätigkeit nicht getan werden (insbesondere aus Gründen der Sicherheit)?
- Welche (evtl.) Abweichungen bestehen im betrachteten Fall von diesen Anforderungen?
- Welche Gründe gibt es für evtl. Abweichungen dieser Art?

Vollständige Antworten auf alle diese Fragen sind ein Idealergebnis. Es sollte angestrebt werden. Aber auch unvollständige Antworten können dazu beitragen, den Erkenntnisstand zu erweitern. Sie sind zumindest ein Anstoß dafür, weitere Informationen zu sammeln, um bestehende Erkenntnislücken zu schließen.

- Die Beobachtung bzw. Sichtung bezieht sich nicht nur auf Tätigkeiten, sondern auch auf die Dinge, Materialien, Mittel, Einrichtungen usw. (zusammenfassend: „Objekte“), die der Ausführende der Tätigkeit im weitesten Sinne des Wortes nutzt. Der Begriff „Objekt“ bezeichnet alle Erzeugnisse menschlicher Tätigkeit, soweit sie für die Sicherheit und Zuverlässigkeit der Anlagen wichtig sind. Einige Beispiele dafür sind Bauwerke einschließlich der Zugangswege auf dem Freigelände und Anfahrtszonen z. B. für die Feuerwehr, die technischen Einrichtungen, Ausgestaltung und Ausstattung der Arbeitsplätze und Arbeitswege (bei letzteren z. B. die Ausstattung mit rutschfesten Böden), Unterlagen, Arbeitsmittel usw. Eine systematische Sichtung kann von Fragen zu
 - Art,
 - Anforderungen an die Auslegung,
 - tatsächlicher, von den Anforderungen an die Auslegung evtl. abweichender Beschaffenheit und
 - Funktion, Prüfung, Wartung etc. des Objekts

ausgehen. Fragen derselben Art sind für Gegenstände bzw. Mittel einer Tätigkeit, eines Handlungsablaufs bzw. einer Aktion zu beantworten (siehe oben). Somit schließen Fragen zu den Tätigkeiten auch Fragen zu den Objekten ein, Fragen zu den Objekten können über den Aspekt der Funktion, Prüfung, Wartung usw. eines Objekts zu Fragen führen, welche Tätigkeiten an bzw. mit den Objekten stattfinden.

- Fragesteller sollen (/LOO 10/, S. 134)
 - einfache, klare Begriffe nutzen.
 - ungenaue Begriffe, die sie nicht vermieden haben, erläutern.
 - klar sagen, auf welchen Zeitpunkt oder Zeitraum sich ihre Frage bezieht.
 - möglichst auf Ausdrücke wie „alle“, „einige“ usw. verzichten.
 - Verneinungen in einer Frage vermeiden.
 - Unterstellungen und Suggestivfragen unterlassen.
 - kurze, einfache Fragen stellen.
 - in einer Frage möglichst immer nur einen Punkt ansprechen, d.h. mehrere interessierende Punkte auf mehrere Fragen aufteilen.
 - Fragen unterlassen, die der Befragte mit seinem Kenntnisstand kaum oder gar nicht stichhaltig beantworten kann.
 - auf Fragen verzichten, von denen absehbar ist, dass alle oder fast alle Befragten die gleiche Antwort geben werden.
 - darauf achten, dass sich der Kontext, in dem die Frage gestellt wird, die Antworten nicht verfälscht.
 - bei der Vorgabe von Antwortkategorien überschneidungsfreie Antwortkategorien anbieten, die zusammen alle Antwortmöglichkeiten abdecken.
 - Fragen vermeiden, denen der Befragte leicht zustimmen kann (/SCH 08/, S. 326).

Einige dieser Punkte sind selbsterklärend, andere bedürfen einer näheren Erläuterung:

- Fragesteller könnten erst aus der Reaktion der Befragten erkennen, dass Begriffe ungenau sind. Erste und zweite Empfehlung ergänzen sich also.
- Klare Zeitbezüge sind z. B. dann wichtig, wenn sich der Gegenstand der Befragung im Lauf der Zeit verändert haben kann.
- Ausdrücke wie „alle“, „einige“ usw. führen zu Pauschalantworten oder Unsicherheiten, was der Fragesteller meint und was man als Befragter korrekt antworten kann (Wie viele sind „einige Führungskräfte“, kann man mit Fug und Recht sagen, dass „alle Führungskräfte“ X sind oder tun usw.?).
- Es bleibt bei der Antwort z. B. auf die Frage, was eine Führungskraft nicht tut, offen, was sie tatsächlich tut.
- Unterstellungen und Suggestivfragen legen bestimmte Antworten nahe: „War die Markierung rot oder blau?“ unterstellt, dass eine Markierung vorhanden war und nur eine von zwei Farben hatte. Hat der Befragte keine genaue Erinnerung an den Sachverhalt, könnte er so antworten, dass die Antwort einem der suggerierten Inhalte entspricht.
- Eine Frage mit mehreren Punkten kann in dem Umfang zu lückenhaften Antworten führen, in dem der Befragte, aber auch der Fragesteller ohne Notizen o. Ä., die Übersicht verlieren, was im Einzelnen alles zu beantworten war.
- Übersteigt eine Frage den Kenntnistand der Befragten, könnten sie, statt offen ihr Unwissen zu bekennen, in Spekulationen verfallen, Hypothesen äußern usw.
- Die Anwesenheit eines Vorgesetzten kann ein Faktor des Befragungskontextes sein und Befragte dazu bringen, nur das zu sagen, was der Vorgesetzten tatsächlich oder vermutlich hören will. Befragt man Mitglieder einer Gruppe so, dass alle mitbekommen, was jeder einzelne sagt, muss man damit rechnen, dass einige bis alle Gruppenmitglieder nur das äußern, was sie für die einhellige Sicht der Gruppe halten. An- oder Abwesenheit anderer Personen können die Antworten also massiv verfälschen. Die Anwesenheit von Vorgesetzten und (oder) anderen Personen kann aber auch zu offener Äußerung beitragen, wenn Befragte bzw. Beobachtete sich durch die Anwesenden entsprechend ermutigt fühlen. Gespräche unter vier Augen bieten nicht unbedingt eine Garantie, dass sich der Gesprächspartner rückhaltlos äußert: er könnte sich mehr oder minder stark davon leiten lassen, was aus seiner Sicht opportun ist. Zu-

dem kann die Anonymität schnell verloren gehen, wenn man leicht eingrenzen kann, von wem welche Äußerungen stammen können oder müssen. Die gleichen Überlegungen gelten für Beobachtungssituationen, in denen Aufsichtsbeamter und Beobachteter alleine sind. Man sollte solche Kontextfaktoren und die eigenen subjektiven Eindrücke, wie diese Faktoren auf Beobachtete und Befragte gewirkt haben, als Teil der Befragungsergebnisse dokumentieren, um sie in der weiteren Verarbeitung gewonnener Informationen angemessen zu berücksichtigen. Der vorliegende Leitfaden bietet eine Möglichkeit, das Ausbleiben aussagekräftiger Informationen in die Beurteilung einzubeziehen (siehe unten, Gliederungspunkt 6.1).

- Es ist anzunehmen, dass die pauschale Frage z. B. nach dem Vorrang der Sicherheit stets bejaht wird. Ist eine Frage so formuliert, dass es dem Befragten sehr leicht fällt, eine zustimmende Antwort zu geben, muss man damit rechnen, dass die Befragten eher zustimmende Antworten geben (/SCH 08/, S. 326). Sie ersparen sich auf diese Weise z. B. lästige oder unangenehme, weitere Fragen („Nachbohren“) des Fragestellers (nach dem Motto „Sie haben recht und ich hab‘ meine Ruhe“). Die Antworten erfahren ebenso wie die Schlüsse, die der Fragesteller aus den Antworten ableitet, eine entsprechende Verfälschung.
- Generell unterscheidet man offene und verdeckte Beobachtungen des Handelns, je nachdem, ob der Beobachtete weiß oder nicht weiß, dass er beobachtet wird (/SEI 10/, S. 143). Eine vergleichbare Unterscheidung ist für die Sichtung von Objekten inklusive Unterlagen möglich, wenn die Sichtung mit bzw. ohne Wissen der Person stattfindet, die für das Objekt bzw. die Unterlage Verantwortung trägt. Man denke z. B. an die Säuberung eines Werkzeugs nach Gebrauch oder die Leserlichkeit handschriftlicher Eintragungen in Listen. Menschen können und werden im Regelfall systematisch anders handeln, wenn sie wissen oder annehmen, dass sie beobachtet oder Gegenstände usw. aus ihrem Aufgabenbereich gesichtet werden. Die Gründe systematischer Verhaltensänderung unter Beobachtung können vom Wunsch, eine „gute Figur“ zu machen, bis zum Zweck reichen, den Beobachter „mit der Nase“ auf Sachverhalte zu stoßen, die er aus Sicht der Beobachteten unbedingt zur Kenntnis nehmen sollte.

Das Vorgehen *en passant* bietet prinzipiell die Gelegenheit zu Beobachtungen, bei denen die Beobachteten nicht erkennen, dass sie bzw. ihr Umgang mit Objekten und Unterlagen beobachtet werden. Man hat aber davon auszugehen, dass Füh-

rungskräfte und Geführte recht bald wissen, dass Aufsichtsbeamte ihr sicherheitskulturell bedeutsames Tun und Lassen beobachten (oder beobachten könnten), auch wenn die Aufsichtsbeamten wegen anderer Aufgaben ins Betreiberunternehmen oder auf die Anlage kommen. Quellen dieser Erkenntnis sind insbesondere die Tatsache, dass die Aufsichtsbehörde die Sicherheitskultur in die Aufsicht einbezieht, das *en passant*-Verfahren praktiziert und Ergebnisse aus dem Verfahren nutzt. Ähnliches gilt für Beobachtungen an Einrichtungen der Anlage.

Es besteht die Möglichkeit, bewusst gewordene Beobachtungssituationen positiv zu nutzen. Die Aufsichtsbehörde könnte, statt neue Gelegenheiten für verdeckte Beobachtungen finden oder das Beobachten möglichst „unauffällig“ gestalten zu wollen, auch die Strategie verfolgen, in deutlich sichtbarer Weise Umfang, Vielfalt, Häufigkeit und Sichtbarkeit ihrer Aufsichtsaktivitäten auf dem Gebiet der Sicherheitskultur zu steigern. Eine mögliche Folge dieses Vorgehens könnten vermehrte Anstrengungen des Betreibers sein, durch umfassende Förderung der Sicherheitskultur inakzeptable Abweichungen im Idealfall gar nicht erst entstehen zu lassen bzw. frühzeitig zu erkennen und von sich aus zu beseitigen. Beobachtungen wären dann nicht nur ein Mittel für die Informationsbeschaffung, sondern ein wesentlicher Anstoß zur Erhaltung und Fortentwicklung einer starken Sicherheitskultur.

- Aufsichtsbeamte sollten Beobachtung und Befragung miteinander verbinden und soweit es geht
 - Auskünfte mit geeigneten Beobachtungen überprüfen (und umgekehrt).
 - Auskünfte und Beobachtungen zum Anlass für weitere Fragen nehmen, um zu klären, welche Aktionen und Vorkehrungen zur Förderung der Sicherheitskultur Praxis sind und warum. Es geht also darum, durch fortgesetztes Beobachten und Fragen möglichst detaillierte, inhaltsreiche Informationen zu Aktionen und Vorkehrungen bei einzelnen Aufgaben, bei bestimmten Gelegenheiten und (oder) im betrachteten Teil des Betreiberunternehmens bzw. der Anlage zu gewinnen (siehe dazu auch die Einführungen zu *en passant*-Vorgehen bzw. eigenständigen Untersuchungen).

Es sollten grundsätzlich auch Informationen darüber über die Art und Weise gesammelt werden, wie der Befragte mit dem Fragesteller sprachlich und nichtsprachlich kommuniziert. Solche Informationen sind aber mit Vorsicht zu interpretieren. Unter Laien gibt es verschiedene Auffassungen, man könne aus Merkmalen der Sprechwei-

se, sowie aus Kopf- und Körperbewegungen „ersehen“, ob der Befragte den Fragesteller täuschen will oder die Wahrheit sagt. Man denke z. B. an die Vermeidung des Blickkontakts, das Blinzeln, Körper-, Hand-, Fuß- und Beinbewegungen sowie Sprechfehler, Antwortverzögerungen oder Stimmhöhe, deren stärkere Ausprägung angeblich eine Täuschungsabsicht „verrät“ (/SPO 08/, S. 355). Diese „Indikatoren“ aus der Laienwelt haben keiner fachlich fundierten Überprüfung standgehalten (/SPO 08/, S. 359f.). Sie sollten in der Beobachtung und Befragung daher keine Anwendung finden. Der vorliegende Leitfaden berücksichtigt folglich keine „Methoden“, um Täuschungen zu „erkennen“. Er enthält aber Schritte, wie Information zu behandeln sind, an deren Aussagekraft Zweifel bestehen. Darauf geht das nachfolgende Kapitel ein (Gliederungspunkt 6.1).

6 Beurteilung

Laut Zielsetzung soll der Leitfaden eine zeitnahe und bundesweit einheitliche Beurteilung der erfassten sicherheitskulturellen Aspekte unterstützen (siehe Kapitel 2).

- „Zeitnah“ ist im Folgenden so zu verstanden, dass die Aufsichtsbehörde diese sicherheitskulturellen Aspekte innerhalb einer „kurzen“ Zeitspanne beurteilen und über weitere Schritte entscheiden kann. Verschiedene Merkmale des Leitfadens und seiner Anwendung unterstützen einen zügigen Prozess der Beurteilung und Entscheidung (siehe unten, Gliederungspunkt 6.1). Der Leitfaden lässt aber die quantitative Dauer der Zeitspanne offen, an deren Ende eine Beurteilung vorliegen soll oder muss. Die Festlegung dieser Zeitspanne ist Sache der Aufsichtsbehörde, die nach einer grundsätzlichen Entscheidung zur Nutzung des Leitfadens oder einzelner Teile des Leitfadens die Leitfadenanwendung organisiert.
- „Einheitlich“ bedeutet, dass die jeweiligen Aufsichtsbehörden der Bundesländer durch Anwendung des Leitfadens denselben Katalog an Forderungen und dieselben Kriterien nutzen können, wenn sie die Förderung der Sicherheitskultur in Kernkraftwerken durch die Führungskräfte in den Betreiberunternehmen bzw. auf den Anlagen erfassen beurteilen. Die Gliederungspunkte 6.1 und 6.5 führen Schritte zur Vereinheitlichung der Leitfadenanwendung auch innerhalb einer Behörde auf.

Der Leitfaden sieht zwei Vorgehenseisen mit den Bezeichnungen „*en passant*“ und „eigenständige Untersuchung“ vor. Sie unterstützen zeitnahe Beurteilungen auf unterschiedliche Art, weshalb das vorliegende Kapitel das Merkmal der Zeitnähe nach Vorgehensweisen getrennt abhandelt. Aufsichtsbehörden und andere Anwender können zeitnahe Beurteilungen auch dadurch erreichen, dass sie das Vorgehen *en passant* mit eigenständigen Untersuchungen kombinieren. Entsprechende Möglichkeiten werden vorgestellt. Beurteilungskriterien leisten ebenfalls ihren Beitrag zur zeitnahen Beurteilung, weshalb die Ausführungen zur Zeitnähe auch die Beurteilungskriterien vorstellen und diskutieren. Beurteilungen mit dem Leitfaden konzentrieren sich zunächst darauf, inwieweit die tatsächlichen Aktionen und Vorkehrungen der Führungskräfte mit einschlägigen Forderungen des Leitfadens in Einklang stehen. Es ist aber auch möglich, die Einzelbeurteilungen zu einem „Gesamtbild“ der Führung zur Förderung der Sicherheitskultur zusammenzuführen und Entwicklungen dieses Gesamtbildes zu verfolgen.

Diese Möglichkeiten werden im Anschluss an die Optionen behandelt, die der Leitfaden zur Unterstützung zeitnaher Beurteilungen bietet.

Die Erläuterungen zur Einheitlichkeit der Beurteilung gelten gleichermaßen für beide Vorgehensweisen, erfordern also keine Unterscheidung nach *en passant*-Verfahren und eigenständiger Untersuchung. Da Beurteilungen einheitlich und falsch sein können, gehen die Ausführungen zur Einheitlichkeit auch auf den Aspekt der Richtigkeit einer Beurteilung mit dem Leitfaden ein. Beurteilungen haben auch nachvollziehbar zu sein. Die Ausführungen zu Einheitlichkeit und Richtigkeit handeln auch dieses Merkmal ab.

6.1 Zeitnähe der Beurteilung im *en passant*-Verfahren

Das Verfahren *en passant* wurde mit dem Ziel entwickelt, eine zeitnahe Beurteilung derjenigen sicherheitskulturellen Aspekte zu ermöglichen, die der Leitfaden abdeckt. Folgende Merkmale dieses Verfahrens und seiner Nutzung unterstützen im Einzelnen die zeitnahe Beurteilung (siehe dazu auch Kapitel 7 zum Prozess der Leitfadenanwendung, dem die nachfolgenden Ausführungen in einigen Punkten vorgreifen):

- Aufsichtsbeamte nutzen möglichst jede Aufsichtsaktivität, um *en passant* Informationen zu sammeln. Im Prinzip kann sich die Aufsichtsbehörde also immer mit aktuellen Informationen für eine fortlaufende Beurteilung sicherheitskultureller Aspekte versorgen. Eine Voraussetzung für einen stetigen Fluss zahlreicher und qualifizierter Informationen besteht darin, das Sammeln der Information für den Aufsichtsbeamten so einfach wie möglich zu gestalten. Die Unterlagen für das *en passant*-Vorgehen wurden mit dem Ziel erstellt, dem Aufsichtsbeamten eine klare Orientierung zu geben, worauf er achten soll, und leicht nutzbare Mittel für die Informationserfassung zur Verfügung zu stellen.
- Die Weiterleitung der gesammelten Informationen erfolgt idealerweise umgehend. Adressaten der weitergeleiteten Information sind
 - die Stelle in der Aufsichtsbehörde, die für die weitere Bearbeitung und die Beurteilung der gesammelten Informationen zuständig ist.
 - die Aufsichtsbeamten, die *en passant* Information sammeln. Ziel ist diese Aufsichtsbeamten auf bestimmte Sachverhalte aufmerksam zu machen und zur

möglichst zeitnahen Sammlung weiterer, einschlägiger Informationen zu veranlassen.

Die Unterscheidung zweier Adressatenkreise für gesammelte Information darf nicht so missverstanden werden, dass Aufsichtsbeamte, die für die weitere Verarbeitung und Beurteilung der Informationen zuständig sind, selbst keine Informationen *en passant* sammeln. Sie können im Gegenteil selbst Mitglieder des „*en passant*-Sammlerkreises“ sein.

- Die zuständige Stelle bearbeitet und beurteilt weitergeleitete Informationen zügig.

Der Leitfaden sieht ein Beurteilungskriterium vor, das ein zeitnahes Vorgehen unterstützt. Dieses Beurteilungskriterium umfasst zwei Teile, die durch ein „oder“ verbunden sind. Zu entscheiden ist, ob

- nach den vorliegenden Erkenntnissen Abweichungen von den Aktionen oder Vorkehrungen bestehen, die Führungskräfte den Forderungen des Leitfadens zufolge vollziehen bzw. implementieren sollen, *oder*
- Aufsichtsbeamte auf der Anlage bzw. im Betreiberunternehmen keine nutzbaren Auskünfte bzw. Beobachtungsmöglichkeiten erhalten, um Aktionen und Vorkehrungen der Führungskräfte dem Leitfaden entsprechend erfassen und beurteilen zu können.

Die Beurteilung erfolgt mit „ja“ oder „nein“ und führt zu bestimmten Schritten, die zur Dokumentation des Erkenntnisstandes empfohlen werden. Der nachfolgende Kasten präsentiert das Beurteilungskriterium und die geforderten Dokumentationsschritte. Nähere Erläuterungen findet man in den Ausführungen im Anschluss an diesen Kasten.

Kriterium für die zeitnahe Beurteilung

Im Betreiberunternehmen/auf der Anlage besteht nach den vorliegenden, aus der Abwendung des Leitfadens resultierenden Erkenntnissen eine inakzeptable Abweichung von den Aktionen oder Vorkehrungen, die Führungskräfte des Betreiberunternehmens/auf der Anlage zur Förderung einer starken Sicherheitskultur ausführen bzw. implementieren sollen. Oder: Das Sammeln aussagekräftiger Informationen scheitert daran, dass Aufsichtsbeamte im Betreiberunternehmen bzw. auf der Anlage keine geeigneten Auskünfte und (oder) Beobachtungsmöglichkeiten bekommen.

Ja/nein?

- Falls ja:
 - betroffene Aktionen/Vorkehrungen aufzählen. Sie bedürfen einer geeigneten/geeigneteren Förderung durch den Betreiber.
 - für jede betroffene Aktion/Vorkehrung: Art der inakzeptablen Abweichung beschreiben (Freitext).
- Falls nein:
 - Aktionen/Vorkehrungen aufzählen, deren Umsetzung auf Seiten des Betreibers mehr Anstrengungen als bisher erfordert, um eine absehbare Abweichung zu vermeiden.
 - Aktionen/Vorkehrungen aufzählen, die beurteilt worden sind, ohne inakzeptable Abweichungen oder einen Mehrbedarf an Förderung festzustellen. (Der Betreiber hat diese Aktionen und Vorkehrungen mindestens mit den gleichen Anstrengungen wie bisher auszuführen bzw. zu praktizieren.)
- In jedem Fall: stets auch die Forderung anführen (entsprechend Merkblatt für die Sammlung von Informationen *en passant* oder Tab. 4.2), zu der die betreffenden Aktionen/Vorkehrungen gehören.
- Kommentare: (Freitext)

Dieses Beurteilungskriterium und seine Anwendung bedürfen einiger Erläuterungen bzw. Kommentierungen:

- Grundlage der Beurteilung sind Erkenntnisse, die unter Anwendung des vorliegenden Leitfadens gewonnen und unter Bezug auf die Forderungen des Leitfadens einer Beurteilung unterzogen werden.
- Das Beurteilungskriterium ist explizit auf Aktionen und Vorkehrungen der Führung bezogen, weil die gesammelte und weitergeleitete Information konkreter sein kann als die Forderungen auf dem Merkblatt für das *en passant*-Vorgehen oder in Tab. 4.2. Man denke z. B. an die Forderung des Merkblatts, Führungskräfte sollen „bestmögliche Voraussetzungen für die sichere und zuverlässige Erfüllung von Aufgaben schaffen“. Konkrete Beobachtungen werden sich in der Regel auf spezifische Voraussetzungen beziehen. Im Fall einer Prozedur könnten die „bestmöglichen Voraussetzungen ...“ z. B. durch Druckfehler, Unübersichtlichkeit des Layouts, unhandliches Format usw. verletzt sein. Der Bezug auf diese konkrete Information muss in der Beurteilung stets herstellbar sein. Er ist die Voraussetzung dafür, konkret diejenigen Aktionen und Vorkehrungen zu bestimmen, deren Förderung stärkere Anstrengungen auf Seiten der Führung des Betreiberunternehmens bzw. der Anlage erfordern. Die Beschreibung der Abweichung kann bereits durch den *en passant* sammelnden Aufsichtsbeamten oder erst durch den Beurteiler nach eventuell erforderlichen Rückfragen beim Aufsichtsbeamten erfolgen. Da *en passant* sammelnde Aufsichtsbeamte ihre Beobachtungen und Eindrücke in eigenen Worten dokumentieren dürfen, können zum Zweck der Präzisierung Umformulierungen durch den Beurteiler erforderlich sein.
- Das Kriterium ist bereits erfüllt, wenn nur für eine einzige Aktion oder Vorkehrung, die einer der Forderungen des Merkblatts für das *en passant*-Vorgehen (bzw. der Tab. 4.2) zuzuordnen ist, eine inakzeptable Abweichung festgestellt wird. Das gilt unabhängig davon, ob es weitere Aktionen oder Vorkehrungen ohne inakzeptable Abweichungen gibt. Der Beurteiler muss vor der Beurteilung also nicht mehrere Abweichungen „zusammenkommen“ lassen und er darf inakzeptable Abweichungen nicht vernachlässigen, weil für andere Aktionen oder Vorkehrungen keine inakzeptablen Abweichungen festgestellt worden sind. Es gibt also kein „Verrechnen“ inakzeptabler Abweichungen mit Aktionen und Vorkehrungen, die im „Gutbereich“ liegen. Wird jede Abweichung berücksichtigt, darf es keine ungleiche Gewichtung der Abweichungen geben. Der Grund für die Gleichbehandlung und

Gleichgewichtung besteht darin, dass die einzelnen Aktionen und Vorkehrungen in den verschiedenen Handlungsbereichen der Führungskräfte miteinander vernetzt sind (siehe Abb. 4.3). Jede Abweichung kann sich also früher oder später auf letztlich alle Handlungsbereiche auswirken. Z. B. kann mangelnde Anerkennung sicheren Handelns durch die oberen Führungsebenen auf den unteren Führungsebenen dazu führen, Verbesserungsvorschläge zu unterlassen, weniger auf die Vorbildlichkeit eigenen Handelns zu achten, die Vermittlung der Unternehmens- und Anlagenpolitik an Geführte zu vernachlässigen, die Einhaltung von Sicherheitsvorschriften durch Geführte lax zu kontrollieren usw. Der Betreiber könnte eine ungleiche Gewichtung verschiedener Forderungen bzw. Abweichungen sogar als Botschaft missverstehen, die Anstrengungen zur Förderung einer starken Sicherheitskultur durch die Führung seien auf die höher gewichteten Forderungen zu konzentrieren, wohingegen die Beseitigung der Abweichung gering gewichteter Forderungen „nicht so wichtig sei“, „Zeit habe“ usw. Als weitere Folge ist denkbar, dass gleiche oder ähnliche Abweichungen bei mehr und mehr Aktionen oder Vorkehrungen der Führungskräfte „einreißen“.

- Über die „oder“-Verknüpfung bezieht das Kriterium den Fall ein, dass Aufsichtsbeamte keinen Zugang zu erforderlichen Informationen bekommen. Dadurch wird ausgeschlossen, dass eine zeitnahe Beurteilung mangels Information unterbleibt, obwohl sich die Aufsichtsbeamten um die Information bemühen und auf das Sammeln von Informationen vorbereitet sind. Grundlage ist die 13. Position des Leitfadens mit der Forderung, das Betreiberunternehmen bzw. die Anlage als lernende Organisation zu führen (siehe Tab. 4.2). Generell gilt, dass auch Beurteilungen durch Externe das Lernen fördern können, wenn externe Beurteilungen dem Beurteilten nach geeigneter Kommunikation zeigen, wo der Beurteiler Möglichkeiten oder sogar Notwendigkeiten sieht, die beurteilten Verhältnisse zu ändern. Je genauer bestehende Verhältnisse erfasst werden, desto präziser kann man eingrenzen und kommunizieren, wo aus Sicht des Beurteilers Änderungen stattzufinden haben. Die genaue Ermittlung eines Ist-Zustandes beruht ihrerseits auf den Möglichkeiten, durch Befragung und (oder) Beobachtung erforderliche Informationen zu sammeln. Wenn Aufsichtsbeamte also feststellen müssen, dass sie trotz ihrer Bemühungen und ihrer Vorbereitung auf die Anwendung des *en passant*-Vorgehens keine aussagekräftigen Informationen bekommen, dann besteht eine inakzeptable Abweichung zur Forderung, Betreiberunternehmen bzw. Anlage als lernende Organisation zu führen (zur Vorbereitung der Aufsichtsbeamten auf das Vorgehen *en*

passant und zur Kommunikation von Beurteilungsergebnisse siehe auch das Kapitel zum Prozess der Leitfadenanwendung).

- Die „ja/nein“-Beurteilung verlangt vom Beurteiler, den Zusammenhang zwischen Aktionen bzw. Vorkehrungen und den Forderungen entsprechend Merkblatt bzw. Tab. 4.2 herzustellen. Dieser Bezug unterstützt die schnelle Einordnung der Erkenntnisse zu einzelnen Aktionen und Vorkehrungen in den größeren Zusammenhang der Führungsaufgabe mit ihren fünf Handlungsbereichen und den zugehörigen Forderungen an die Führung (siehe Tab. 4.1 und Tab. 4.2, Tab. 5.1 ermöglicht es, den Zusammenhang zwischen dem Merkblatt für das Vorgehen *en passant* und der Tab. 4.2 herzustellen). Der *en passant* Information sammelnde Aufsichtsbeamte kann den Bezug zwischen Aktion bzw. Vorkehrung und Forderung selbst herstellen, muss es aber nicht.
- Da Aufsichtsbeamte auch erfassen können, welche Stärken die Führung im Betreiberunternehmen aus ihrer Sicht aufweist, kann die Frage nach inakzeptablen Abweichungen auch „nein“ lauten. Das Beurteilungskriterium berücksichtigt diese Möglichkeit explizit. Das „nein“ bezieht sich ausdrücklich nur auf die Aktionen, Vorkehrungen und Forderungen, zu denen der Aufsichtsbeamte im Zuge der Aufsichtstätigkeit in der eben abgeschlossenen Aufsichtsaktivität *en passant* Informationen gesammelt hat.
- Sollten Aufsichtsbeamte inakzeptable Abweichungen für Aktionen oder Vorkehrungen feststellen, die der Beurteiler keiner Forderung des Merkblatts bzw. der Tab. 4.2 zuordnen kann, ist dies in der Kommentierung zu vermerken und eine Entscheidung über das weitere Vorgehen zu veranlassen.
- Es ist möglich, dass die erfassten Aktionen und (oder) Vorkehrungen zu der Beurteilung führen, dass Abweichungen von den betroffenen Forderungen im Akzeptanzbereich liegen. Daraus ergibt sich eine „Nein“-Beurteilung. Das Beurteilungskriterium sieht dann zwei Möglichkeiten vor:
 - Stellt die Aufsichtsbehörde fest, dass aktuell zwar keine inakzeptable Abweichung besteht, eine derartige Abweichung aber entstehen könnte, wenn der Betreiber seine bisherigen Anstrengungen zur Förderung der betreffenden Aktionen und Vorkehrungen nicht verstärkt oder ändert. Beispielsweise könnten Abgänge qualifizierter Mitarbeiter anstehen oder absehbar sein und die Aufsichtsbehörde zu dem Urteil kommen, dass der Betreiber seine Bemühungen

um qualifizierte Nachfolger frühzeitiger beginnen oder intensiver verfolgen sollte.

- Gibt es dagegen zu einer Forderung weder aktuell noch in absehbarer Zukunft eine inakzeptable Abweichung, hat der Betreiber seine Aktionen und Vorkehrungen zur Verwirklichung dieser Forderung mindestens so intensiv wie bisher fortzusetzen. Das Gleiche gilt für Forderungen, die ohne Abweichung verwirklicht sind und für die sich auch in der Zukunft keine Abweichungen anzeichnen.
- Beurteiler müssen sich zwischen „ja“ und „nein“ entscheiden. Ein Drittes gibt es nicht. Sie können eventuelle Unsicherheiten oder Abstufungen ihrer Urteile in die Kommentare aufnehmen.
- Der Beurteiler beurteilt jede erfasste Aktion bzw. Vorkehrung unabhängig von den anderen Aktionen und Vorkehrungen. Erhält der Beurteiler von den Aufsichtsbeamten also ein „Paket“ an Informationen, bestimmt er zunächst, auf welche Aktionen, Vorkehrungen und Forderungen sich die verschiedenen Informationen im Einzelnen beziehen und, soweit vorhanden, welche inakzeptable Abweichung für jede einzelne Aktion oder Vorkehrung vorliegt. Hat der Aufsichtsbeamte Aktionen bzw. Vorkehrungen und Abweichungen selbst schon konkret bezeichnet, prüft der Beurteiler diese Eintragungen kritisch und revidiert sie soweit erforderlich. Reflexion und Revision schließen die zur Klärung notwendigen Rücksprachen des Beurteilers mit dem Aufsichtsbeamten und (oder) Fachgebietsexperten ein. Das Gleiche gilt auch für Aktionen und Vorkehrungen ohne inakzeptable, aber evtl. absehbare Abweichungen.
- In einem weiteren Schritt können die Beurteiler Zusammenhänge zwischen den Erkenntnissen zu mehreren Aktionen, Vorkehrungen und Forderungen herstellen (siehe unten: Gliederungspunkt 6.3). Dieser weitere Schritt ist für eine schnelle Beurteilung nicht erforderlich. Auf diese Weise entstehen keine Verzögerungen der Beurteilung durch zeitaufwendigere Verknüpfungen der Erkenntnisse zu einer Mehrzahl von Aktionen und Vorkehrungen.
- Die Formulierung „nach den vorliegenden Erkenntnissen“ verdeutlicht, dass die Beurteilung von einer bestimmten Informationsbasis abhängt. In Bezug auf Art und Umfang der Informationsbasis lässt der Leitfaden dem Beurteiler Spielräume, die er nutzen kann, um zeitnah zu urteilen:
 - Der Beurteiler muss zum einen nicht warten, bis ihm eine bestimmte Mehrzahl an Informationen über die beurteilten Aktionen und Vorkehrungen vorliegt.

- Es ist zum anderen auch nicht zwingend, nur qualitätsgesicherte, belastbare oder eindeutige Informationen zu beurteilen. *En passant* gesammelte Information kann z. B. schon vom Sammler der Information unter dem Vorbehalt dokumentiert worden sein, dass ihre Aussagekraft Einschränkungen unterliegt (siehe Erfassungsbogen).

Der Leitfaden unterstützt also Beurteilungen auf der Grundlage weniger, evtl. sogar nur einzelner und (oder) eingeschränkt aussagekräftiger Informationen. Das Ergebnis kann die Entscheidung sein, durch Anwendung des *en passant*-Verfahrens, eine eigenständige Untersuchung und (oder) Nachfrage beim Betreiber gezielt weitere Information zu sammeln, um den Erkenntnisstand zu erweitern und (oder) abzusichern.

Die Beurteiler haben nach Leitfaden neben dem Ergebnis der Beurteilung auch evtl. Einschränkungen der Beurteilung durch die Quantität oder Qualität der genutzten Informationen derjenigen Stelle in der Aufsichtsbehörde klar zu kommunizieren, die über das weitere Vorgehen entscheidet und diesen Einschränkungen gebührend Rechnung tragen muss.

- Zu derselben Aktion oder Vorkehrung können inkonsistente Informationen vorliegen. Man denke z. B. an den Fall, dass zwei Aufsichtsbeamte während zweier unterschiedlicher Aufsichtsaktivitäten zum selben Sachverhalt widersprüchliche Informationen sammeln. Im Interesse einer zeitnahen Beurteilung kann der Beurteiler auf eine Klärung der Inkonsistenzen verzichten und der Beurteilung nur diejenige Information zugrunde legen, der zu Folge inakzeptable Abweichung oder, wenn sich Abweichungen im Bereich der Akzeptanz bewegen, ein Bedarf vermehrter und (oder) andersartiger Anstrengungen des Betreibers vorliegt. Der Kommentar zu einer Beurteilung sollte klare Hinweise auf evtl. inkonsistente Informationen und die Art ihrer Behandlung enthalten.
- Der Leitfaden unterstützt also die Strategie, lieber ersten, schwachen, wenig gesicherten oder inkonsistenten Hinweisen auf mögliche inakzeptable Abweichungen nachzugehen, als abzuwarten, bis solche Abweichungen klar und zweifelsfrei zu erkennen sind. Ein Vorteil früher Erkennung kann darin bestehen, dass die Abweichung noch nicht fester Teil der Verhältnisse geworden ist, die man im Betreiberunternehmen hinnimmt, akzeptiert oder sogar pflegt und deren Beseitigung die Macht der Gewohnheit oder ein Widerwille gegen Änderungen erschwert.

- Die Beurteilung stützt sich wesentlich auf Einschätzungen durch die Beurteiler mit ihren jeweiligen Kenntnissen und Erfahrungen. Zur Minderung subjektiver Faktoren sollten möglichst immer mehrere Experten an einem Urteil mitwirken.

Aufsichtsbehörden können zeitnahe Beurteilungen über die beschriebenen Schritte der *en passant*-Sammlung, Weiterleitung und Verarbeitung gesammelter Informationen hinaus fördern: Es fällt in die Zuständigkeit der Aufsichtsbehörde, den Beurteilungsprozess zu organisieren und zu entscheiden, ob und wie die verschiedenen Möglichkeiten zur Erzielung zeitnaher Beurteilungen auf der Grundlage von *en passant* gesammelten Informationen zu nutzen sind, sowie wie zusätzliche Informationen beschafft werden können. Die nachfolgenden Punkte sind als Anregung zu verstehen:

- Die Aufsichtsbehörde verfolgt während der fortlaufenden Anwendung des *en passant*-Vorgehens systematisch nach, welche Teile der Führung zur Förderung der Sicherheitskultur im Betreiberunternehmen bzw. auf den Anlagen mit den bisher gesammelten Informationen beurteilt werden können und welche nicht oder nur unzureichend. Man kann durch systematische Nachverfolgung des im Lauf der Zeit jeweils erreichten, qualitativen und quantitativen Informationsbestandes erkennen, welche Informationslücken bestehen, die eine zeitnahe Beurteilung mangels ausreichender Information erschweren oder verhindern. Die Nachverfolgung hätte auch auf Änderungen im Unternehmen, auf den Anlagen und (oder) im Umfeld beider zu achten, durch die Informationsbestände veralten und (oder) ein Bedarf an neuen Informationen entstehen kann. Die Informationslücken können ganze Handlungsbereiche entsprechend Tabelle 2, aber auch Aktionen und Vorkehrungen sein, die zu einer Forderung innerhalb eines Handlungsbereichs betreffen. Man denke z. B. an die Zeitrahmen für die Durchführung von Aufgaben als Teil der Herstellung „bestmögliche Voraussetzungen für die sichere und zuverlässige Erfüllung von Aufgaben“). Informationslücken können sich aber auch in Bezug auf Führungskräfte in den unterschiedlichen Organisationseinheiten und (oder) auf den einzelnen Hierarchie-Ebenen des Betreiberunternehmens bzw. der Anlage bestehen. So könnten bis zu einem bestimmten Zeitpunkt Informationen z. B. zur Führung auf dem Gebiet des Strahlenschutzes im Vergleich zur Führung auf der Ebene der Unternehmens- oder Anlagenleitung (siehe Tabelle 1) nach Quantität und Qualität mehr oder weniger unterschiedlich sein.
- Erkenntnisse zu Informationslücken sollen allen Aufsichtsbeamten, die *en passant* Information sammeln, kommuniziert werden, damit sie stärker als bisher auch Informationen zu den betroffenen Aktionen und Vorkehrungen sammeln, soweit es

ihre Aufsichtsaktivitäten zulassen. Die verstärkte Beachtung dieser Aktionen und Vorkehrungen darf aber nicht dazu führen, anderen Aktionen und Vorkehrungen weniger Aufmerksamkeit zu widmen. Der Betreiber könnte solche Schwerpunktsetzungen als Signal missverstehen, dass bestimmte Aktionen und Vorkehrungen aus Sicht der Aufsichtsbehörde wichtiger sind als andere.

- Zur zeitnahen Beurteilung trägt auch ein steter und breiter Fluss an Informationen von Seiten der Aufsichtsbeamten bei, die *en passant* sammeln. Die Aufsichtsbehörde kann Motivation und Engagement dieses Personenkreises auf dem Gebiet der Informationsbeschaffung auch dadurch fördern, dass sie den Aufsichtsbeamten in geeigneter Form mitteilt, was aus den gesammelten Informationen geworden ist und wie sie die Aufsicht über die Sicherheitskultur unterstützt haben.

Nachverfolgen und Rückmeldung an die Aufsichtsbeamten sind nicht mehr Gegenstand des Leitfadens, sondern seiner Nutzung. Die vorliegende Dokumentation geht deshalb auf diese Punkte über das Gesagte und einige Hinweise im Kapitel zur Leitfadenanwendung hinaus nicht weiter ein. Das Gleiche gilt für die zugehörige Infrastruktur z. B. in Form einer Datenbank mit den bisher gesammelten Informationen und Beurteilungen.

6.2 Zeitnahe Beurteilung im Fall eigenständiger Untersuchungen mit dem Leitfaden

Eigenständige Untersuchungen zielen darauf ab, betreiberseitige Aktionen und Vorkehrungen der Führung zur Förderung der Sicherheitskultur innerhalb einer kurzen Zeitspanne umfassender und systematischer zu erfassen und zu beurteilen, als es mit *en passant* gesammelten Informationen möglich sein könnte:

- *En passant* wird Information ab einem Stichtag zwar fortlaufend, aber in den Grenzen der anstehenden Aufsichtstätigkeiten beschafft und beurteilt. Es ist also möglich, dass zu bestimmten Aktionen, Vorkehrungen, Forderungen oder Handlungsbereichen der Führung wesentliche Erkenntnisse fehlen, weil die Aufsichtstätigkeiten bisher keine Gelegenheiten geboten haben, *en passant* einschlägige Informationen in ausreichender Qualität und (oder) Quantität zu sammeln.
- Im Unterschied dazu haben eigenständige Untersuchungen einen engeren Zeitrahmen mit festgelegtem Anfang und Ende sowie den Zweck, Aktionen und Vorkehrungen der Führung zur Förderung der Sicherheitskultur innerhalb dieses Zeit-

rahmens soweit zu erfassen und zu beurteilen, als es die Projektierung der Untersuchung vorsieht.

Zeitnahe Beurteilungen auf der Grundlage eigenständiger Untersuchungen unterliegen den Einschränkungen, dass

- die Unterlage, die der Leitfaden für eigenständige Untersuchungen bereitstellt, deutlich umfangreicher ist als das Merkblatt für das Vorgehen *en passant*.
- umso mehr Information für die Beurteilung verarbeitet werden muss, je umfassender und detaillierter die Untersuchung angelegt ist. Im Extremfall könnte sie sich auf die Führung zur Förderung der Sicherheitskultur in allen Teilen eines Betreiberunternehmens erstrecken, die für die Sicherheitskultur Bedeutung haben, und alle Forderungen an die Führung einbeziehen. Es ist zu erwarten, dass die Verarbeitung einer „mit einem Schlag“ anfallenden großen Informationsmenge deutlich mehr Aufwand auch an Zeit erfordert als die nach und nach „in kleineren Portionen“ einlaufenden Informationen aus dem *en passant*-Verfahren. Beurteilungen auf der Grundlage großer Informationsmengen aus eigenständigen Untersuchungen könnten sich also verzögern, wenn man vor der Beurteilung den Abschluss der Informationsauswertung abwartet.

Der Anwender des Leitfadens hat im Fall eigenständiger Untersuchungen verschiedene Möglichkeiten, zeitnähere Beurteilungen durch Beschränkung des Umfangs der einzelnen eigenständigen Untersuchungen zu erreichen. Darüber hinaus sind Erkenntnisse aus eigenständigen Untersuchungen nutzbar, um zeitnahe Beurteilungen beim Vorgehen *en passant* im Anschluss an die eigenständige Untersuchung zu erleichtern. Diese verschiedenen Möglichkeiten werden nachfolgend vorgestellt.

Im Einzelnen gibt es folgende Möglichkeiten, den Umfang eigenständiger Untersuchungen zu begrenzen und dadurch eine größere Zeitnähe der der Beurteilungen zu erreichen:

- Die Aufsichtsbehörde führt eigenständige Untersuchungen nur in dem Umfang aus, der erforderlich ist, um Erkenntnislücken zu beseitigen, die beim *en passant*-Vorgehen bleiben. Die Effizienz dieses Einsatzes hängt u.a. davon ab,
 - wie umfassend, detailliert und fortlaufend die Aufsichtsbehörde *en passant* Information sammelt.

- wie systematisch und zeitnah die Aufsichtsbehörde nachverfolgt, welche Lücken der *en passant* gesammelte Informationsbestand ausweist, und ihre Aufsichtsbeamten dazu bringt, diese Lücken durch geeignete, *en passant* gesammelte Information zu schließen.

Im Idealfall könnten eigenständige Untersuchungen entfallen, weil die *en passant* gesammelten Informationen allein die Aufsicht wirksam unterstützen.

- Der Umfang eigenständiger Untersuchung kann auch unabhängig von erkannten Lücken in einem Bestand an Informationen begrenzt werden, der *en passant* gesammelt worden ist. Je enger die Fragestellung, desto schneller sind Ergebnisse zu erwarten, auf die weitere Beurteilungen aufbauen können. Es besteht die Gefahr, dass die mehr oder minder enge Fragestellung das Missverständnis erzeugt, es komme der Aufsichtsbehörde nur oder vor allem auf die Aktionen und Vorkehrungen an, die Gegenstand der Fragestellung sind. Es gibt verschiedene Möglichkeiten, diesem Eindruck entgegenzuwirken: Aufsichtsbehörden können
 - dem Betreiber gegenüber unmissverständlich klarstellen, dass sich die Aufsicht über die Führung zur Förderung der Sicherheitskultur nicht auf die Forderungen, Aktionen und Vorkehrungen beschränkt, die in der eigenständigen Untersuchung berücksichtigt werden.
 - über eigenständige Untersuchungen hinaus das *en passant* Verfahren anwenden und dabei die Führung zur Förderung der Sicherheitskultur so umfassend einbeziehen, als es im Rahmen der Aufsichtstätigkeiten möglich ist.
 - der eigenständigen Untersuchung weitere folgen lassen und von Untersuchung zu Untersuchung den Untersuchungsgegenstand systematisch zumindest so weit zu wechseln, dass nach und nach möglichst alle Aktionen und Vorkehrungen der Führung zur Förderung der Sicherheitskultur erfasst werden.
- Eine Aufsichtsbehörde entscheidet sich dafür, in einer eigenständigen Untersuchung die Informationen mit den Punkten zu erfassen, die das Merkblatt für das Vorgehen *en passant* enthält. D.h. sie kann die ausführlichere und damit längere Liste an Merkpunkten, die der Leitfaden für die eigenständige Untersuchung bereitstellt, durch die kürzere, „holzschnittartigere“ Zusammenstellung wichtiger führungsbezogener Aspekte ersetzen, die für die *en passant* sammelnden Aufsichtsbeamten entwickelt worden ist. Aus dem geringeren Umfang sollte sich ein geringerer Zeitbedarf bis zum Vorliegen der Beurteilungen ergeben.

- Die Aufsichtsbehörde wartet mit Beurteilungen und der Entscheidung über weitere Schritte nicht, bis die Auswertung der gesamten Informationsmenge und die Beurteilung aller Aktionen und Forderungen abgeschlossen ist, zu denen die eigenständige Untersuchung Informationen erbracht hat. Eine Entscheidung über das weitere Vorgehen kann also ohne weitere Verzögerung erfolgen, sobald sich während der Auswertung aus Informationen zu einer Aktion oder Vorkehrung Hinweise auf inakzeptable Abweichungen ergeben.

Prinzipiell können auch die Ergebnisse aus eigenständigen Untersuchungen dazu beitragen, zeitnahe Beurteilungen mit *en passant* beschafften Informationen zu unterstützen: Eine eigenständige Untersuchung kann der Aufsichtsbehörde zeigen, auf welche Aktionen und Vorkehrungen sie besonders achten sollte. Sie kann die Aufsichtsbeamten dann gezielt darauf vorbereiten, zu diesen Aktionen und Vorkehrungen *en passant* Information zu sammeln und zügig weiterzuleiten, um eine zeitnahe Beurteilung zu unterstützen. Eine exklusive Konzentration auf diese Aktionen und Vorkehrungen muss aber vermieden werden, weil der Betreiber sie als Signal missverstehen könnte, andere Aktionen und Vorkehrungen seien weniger wichtig und weniger förderungsbedürftig.

Die Aufsichtsbehörde kann alle vorgestellten Schritte miteinander kombinieren, um größtmögliche Zeitnähe der Beurteilung zu fördern.

6.3 Nachverfolgung des Informationsbestandes zur Unterstützung der Beurteilung

Beurteilungen setzen voraus, dass die Aufsichtsbehörde über die erforderliche Information verfügt. Ein Überblick über die vorhandenen und die fehlenden Information zeigt, inwieweit die Führung im Betreiberunternehmen bzw. auf den Anlagen überhaupt unter dem Aspekt beurteilt werden kann, ob sie mit den Forderungen des Leitfadens in Einklang steht oder davon abweicht. Daraus ersieht man auch, welche Informationslücken bestehen und zu beseitigen sind (siehe auch die Ausführungen zur Zeitnähe der Beurteilung).

Aus diesem Grund enthält der vorliegende Leitfaden die Empfehlung, systematisch nachzuverfolgen, wie komplett bzw. lückenhaft der Bestand an einschlägigen Informationen über die Führung im Betreiberunternehmen bzw. auf den Anlagen ist und worauf evtl. Lücken zurückgehen. Eine Möglichkeit besteht darin, „Buch zu führen“,

- wann und wie oft bisher die verschiedenen Ebenen und Zuständigkeitsfelder der Führung Gegenstand gesammelter Informationen und der Beurteilung mit dem Leitfaden waren. Ebenen und Zuständigkeitsfelder der Führung könnten z. B. Unternehmensleitung, Anlagenleitung, die Führung in Bereichen wie Betrieb, Instandhaltung und Änderungen an der Anlage, Strahlenschutz, Management menschlicher und sonstiger Ressourcen, Unternehmens- und Anlagenorganisation, Planung bzw. Organisation und Überwachung sicherheitskritischer Rückbauaufgaben, Schulung, Führung des Fremdpersonals usw. sein.
- Die „Buchführung“ sollte auch die Gründe erfassen, auf die Lücken im Informationsbestand zurückgehen. Einschlägige Hinweise ergeben sich aus entsprechenden Eintragungen auf den Erfassungsbogen (siehe oben) und aus dem Prozess der Leitfadenanwendung (siehe Kapitel 7). Dieser Prozess sieht als einen Schritt vor, dass die Aufsichtsbehörde auf mögliche Einseitigkeiten bei der Suche und Sammlung von Informationen mit dem Leitfaden achtet und nach Möglichkeit Abhilfe schafft. Dabei geht es nicht nur um die Komplettierung der Informationen, sondern auch darum, negativen Rückwirkungen auf die Sicherheitskultur entgegenzuwirken: Auf die negative Signalwirkung der einseitigen Konzentration auf bestimmte Informationen wurde bereits hingewiesen. Sie könnte den falschen Eindruck vermitteln, es käme der Aufsichtsbehörde nur auf die Aktionen und Vorkehrungen zur Förderung der Sicherheitskultur an, auf die sich diese Informationen beziehen. Die Folge könnte eine einseitige Förderung dieser Aktionen und Vorkehrungen sein.
- Es ist empfehlenswert, diese Buchführung zeitnah auf dem neuesten Stand zu halten und sie unabhängig davon anzuwenden, ob die Aufsichtsbehörde das Vorgehen *en passant*, eigenständige Untersuchungen oder beide nutzt. Auch sollte einlaufende Information zügig bearbeitet und umgehend der Beurteilung zugeführt werden.

Man kann aus dieser Buchführung ersehen, wie aktuell, umfangreich und evtl. einseitig die Informationsstände pro Forderung, Führungsebene und Zuständigkeitsfeld (siehe Tab. 4.2) sind.

Die Aufsichtsbehörde könnte in dieser Übersicht über den Informationsbestand auch „verbuchen“, wie die Beurteilungen pro Forderung des Leitfadens und Bereich der Führung ausgefallen sind (zur weiteren Nutzung dieser „erweiterten Buchführung“ siehe Gliederungspunkt 6.4).

6.4 Weitere Schritte: Zeitpunktbezogene Beurteilung und Ermittlung von „Trends“

Aufsichtsbehörden könnten in mehr oder minder regelmäßigen Zeitabständen einem Anlagenbetreiber die Erkenntnisse aus der Aufsicht vorstellen, dem Betreiber Gelegenheit zur Stellungnahme und Diskussion geben und mit den aktualisierten Erkenntnissen ihre weiteren Schritte festlegen.

Zur Vorbereitung solcher Veranstaltungen kann die Aufsichtsbehörde eine „Momentaufnahme“ erstellen, die ihr zeigt,

- welche Aktionen und Vorkehrungen die Führung des Betreibers zur Förderung der Sicherheitskultur durchführt bzw. praktiziert und
- welche Abweichungen von den Forderungen des Leitfadens bestehen.

Als Mittel zur Erstellung der Momentaufnahme steht das empfohlene System zur Nachverfolgung des Informationsbestandes mit der Erweiterung zu Verfügung, die am Ende des Gliederungspunktes 6.3 skizziert worden ist: Die Aufsichtsbehörde führt dieser Empfehlung zufolge also Buch,

- welche Beurteilungen zur Erfüllung der einzelnen Forderungen des Leitfadens für die Ebenen und Zuständigkeitsfelder der Führung im Betreiberunternehmen bzw. auf den Anlagen vorliegen,
- wie lückenhaft die Beurteilungen pro Forderung, Führungsebene und Zuständigkeitsfeld sind und
- welche Gründe es für die Lücken gibt.

Es folgen einige Erläuterungen zu diesen Punkten:

- Ebenen und Zuständigkeitsfelder der Führung wurden beispielhaft in Gliederungspunkt 6.3 aufgezählt: Unternehmensleitung, Anlagenleitung, die Führung in Bereichen wie Betrieb, Instandhaltung und Änderungen an der Anlage, Strahlenschutz, Management menschlicher und sonstiger Ressourcen, Unternehmens- und Anlagenorganisation, Planung bzw. Organisation und Überwachung sicherheitskritischer Rückbauaufgaben, Schulung, Führung des Fremdpersonals usw.
- Lücken sind an der Häufigkeit ablesbar, mit der pro Forderung und aufgeschlüsselt nach Ebenen bzw. Zuständigkeitsfeldern der Führung Beurteilungen vorliegen.

- Die Ermittlung der Gründe für Lücken gehört zur Nachverfolgung des Informationsbestandes und zur Buchführung über die Beurteilungen.

Die „Momentaufnahme“ kann über eine reine Tabellierung der Beurteilungen pro Forderung des Leitfadens, Führungsebene und Zuständigkeitsfeld der Führung hinausgehen. Dies geschieht unter Rückgriff auf die Unterscheidung der Teile oder „Handlungsbereiche“, die zur Führungsaufgabe gehören (siehe Tab. 4.1 und Tab. 4.2). Der vorliegende Leitfaden sieht eine Gruppierung der Forderungen an die Führung zur Förderung der Sicherheitskultur in die fünf Handlungsbereiche vor,

- Rahmenbedingungen (ergonomischer, organisatorischer und personeller Art) zu schaffen,
- Personal zu führen,
- Fehler, Verbesserungen und Vorkehrungen anzugehen,
- das Handeln der Geführten anzuerkennen und zu sanktionieren,
- sich sozial zu verhalten.

Die Handlungsbereiche stützen sich wechselseitig (siehe Abb. 4.3). Aufsichtsbehörden können diese Gruppierungen und Zusammenhänge nutzen, um ihre Erkenntnisse zu strukturieren. Es folgen hier beispielhaft einige Hinweise, wie diese Handlungsbereiche miteinander zusammenhängen und sich wechselseitig stärken oder schwächen können.

- Das Sozialverhalten der Führungskräfte, also Ton und Form des Umgangs, zeigt den Geführten, was und wieviel sie für die Führungskraft als Menschen zählen. Anerkennung und Sanktionen verlieren an Wirkung, wenn Geführte sie als z. B. unverhältnismäßig und ungerecht ansehen. Erfolgt die Anerkennung in z. B. herablassendem Ton oder wird die Sanktion genutzt, um den Sanktionierten zu demütigen, dann untergräbt die Führungskraft die Grundlage einer vertrauensvollen oder zumindest sachlich-effektiven Zusammenarbeit. Beides beeinträchtigt die Personalführung bei der Erfüllung von Aufgaben und die Zusammenarbeit mit den Geführten, wenn Fehler, Verbesserungen oder Vorkehrungen anzugehen sind. „Der Ton macht die Musik“, das Auftreten der Führungskräfte kann sich also nachhaltig auf die Bereitschaft auswirken, Aufgaben wie angewiesen und erwartet auszuführen (Personalführung) und (oder) und die Bemühungen der Führungskräfte zu unterstützen, Fehler, Verbesserungen und Vorkehrungen anzugehen.

- Gerechte Anerkennung und Sanktionen zeigen den Geführten, dass gute Arbeit lohnt und Abweichungen von Erwartungen faire, angemessene Folgen nach sich ziehen. Beides motiviert zu einem Handeln der Geführten, das in Einklang mit den Erwartungen der Führungskräfte steht, erfüllt aber auch eine Informationsfunktion, weil es den Geführten zeigt, was von ihnen erwartet wird bzw. „richtig“ und „falsch“ ist. Motivation und Wissen der Geführten tragen dazu bei, dass Führungskräfte ihr Personal effektiv führen und Fehler, Verbesserungen und Vorkehrungen wirksam angehen können. Mangelnde Anerkennung und ungeeignete oder fehlende Sanktionen entfalten eine gegenteilige Wirkung. Sie untergraben auch die Überzeugung auf Seiten der Geführten, dass sie für die Führungskraft als Menschen zählen. Das nach außen z. B. freundliche Auftreten der Führungskraft kann dann schnell als „falsch“, „hinterhältig“ usw. empfunden werden und demotivieren. Die Führungskraft hat es entsprechend schwere, das Personal zu führen und für die aktive Beteiligung an der Suche nach Fehlern, Verbesserungen und Vorkehrungen zu gewinnen.
- Unterlässt es die Führungskraft, Fehler, Verbesserungen und Vorkehrungen anzugehen, werden die Geführten früher oder später auf Beiträge z. B. in Form von Verbesserungsvorschlägen oder der Mitarbeit an der Klärung von Fehlern verzichten. In der Folge können Rahmenbedingungen des Handelns in einem suboptimalen Zustand bleiben, die Geführten der Führungskraft „das Denken überlassen“ und die Überzeugung entwickeln, dass sie mit ihrem Wissen und ihrer Erfahrung nicht anerkannt werden. Auch wenn die Führungskraft in ihrem Sozialverhalten „die äußere Form“ wahrt, wird sie schnell das Ansehen verlieren, dass ihr die Geführten als Menschen wichtig sind. Geht die Führungskraft hingegen Fehler, Verbesserungen und Vorkehrungen engagiert an, sind gegenteilige Effekte zu erwarten.
- Personalführung ist ein Handeln zwischen Personen, also ein Teil des Sozialverhaltens der Führungskraft dessen Bedeutung und Ausstrahlung auf andere Handlungsbereiche oben bereits skizziert worden ist.
- Rahmenbedingungen der Arbeit können so ausgelegt sein, dass sie das Personal optimal oder suboptimal beanspruchen. Unterbleiben Änderungen, die möglich und u.U. sogar leicht realisierbar sind, oder fehlt ein angemessener Ausgleich für unvermeidliche, suboptimale Beanspruchungen, kann das Personal früher oder später die Überzeugung entwickeln, der Führung nicht wichtig zu sein, nicht anerkannt zu werden und mit Verbesserungsvorschlägen nur auf taube Ohren zu stoßen. Möglichst optimale Rahmenbedingungen hingegen zeigen, dass die Führung das

Wohl und die Wünsche des Personals ernst nimmt und soweit es geht berücksichtigt. Die Wirkungen wurden bereits beschrieben.

Zusammenhänge der vorgestellten Art entsprechen der Alltagserfahrung. Sie kann und sollte also genutzt werden, um die Beurteilungen zu den einzelnen Forderungen des Leitfadens und die wechselseitigen Zusammenhänge zwischen Aktionen und Vorkehrungen, die verschiedenen Handlungsbereichen angehören, zu einer kohärenten „Momentaufnahme“ zusammenzuführen, die als eine Grundlage für ein Aufsichtsgespräch dienen kann.

Der „Nutzen“ dieser Auswertung besteht darin, aufzeigen zu können, wie sich Abweichungen von Forderungen eines Handlungsbereichs auf andere Handlungsbereiche aller Voraussicht nach auswirken. Man vollzieht mit dieser Auswertung also den Schritt von einer „statischen“ Beschreibung der Abweichungen bzw. Einhaltung der verschiedenen Forderungen zu einer Darstellung der Ursache-Wirkungszusammenhänge zwischen den Aktionen und Vorkehrungen der Führung, die eine Sicherheitskultur auf breiter Front schwächen können. Die Aufsichtsbehörde könnte auf diese Weise die tatsächliche Bedeutung auch scheinbar weniger wichtiger Abweichungen und die Wichtigkeit ihrer Beseitigung bzw. Verhinderung klären und dem Betreiber erläutern.

Die Aufsichtsbehörde kann aufeinanderfolgende Momentaufnahmen nach Berücksichtigung ihrer Erkenntnisse aus der Diskussion mit dem Betreiber miteinander vergleichen, um Anhaltspunkte über die zeitliche Veränderung zu gewinnen. Der Begriff „Trend“ steht bewusst in Anführungszeichen, um dem Anschein einer statistisch fundierten Trendanalyse entgegenzuwirken. Ziel ist vielmehr, solche Veränderungen mit dem Betreiber zu diskutieren und ihn zu veranlassen, seiner Verantwortung entsprechend das Erforderliche zur Förderung der Sicherheitskultur zu tun.

6.5 Nachvollziehbarkeit, Einheitlichkeit und Richtigkeit der Beurteilung

Untersuchungs- und Beurteilungsverfahren haben objektiv, zuverlässig und gültig zu sein:

- Unter der Objektivität versteht man die Nachprüfbarkeit bzw. Nachvollziehbarkeit der Ergebnisse eines Anwenders durch andere sachkundige Personen.
- Zuverlässigkeit („Reliabilität“) bezeichnet die Reproduzierbarkeit oder Konsistenz der Ergebnisse, die Anwender mit dem Verfahren erzielen.

- Gültigkeit („Validität“) steht für die Genauigkeit, mit der das Verfahren die Erfassung und Beurteilung der Sachverhalte ermöglicht, die mit dem Verfahren erfasst bzw. beurteilt werden sollen (z. B. /APA 07/, S. 637, S. 786 bzw. S. 975).

Für die Überprüfung dieser drei Gütekriterien stehen Methoden bereit, deren Einsatz einen größeren Aufwand erfordert. Die Arbeiten zur Entwicklung des Leitfadens haben keine aufwendigen Untersuchungen dieser Art eingeschlossen. Wesentliche Entwicklungsziele waren vielmehr, Voraussetzungen zu schaffen bzw. vom Anwender zu schaffende Voraussetzungen festzulegen, die aller Voraussicht nach nachvollziehbare, einheitliche und richtige Beurteilungen wirksam unterstützen werden. Diesen pragmatischen Weg haben auch andere Entwickler beschritten (z. B. /STA 07/). Die Begriffe „Nachvollziehbarkeit“, „Einheitlichkeit“ und „Richtigkeit“ dienen nachfolgend dazu, das gewählte pragmatische Vorgehen schon auf sprachlicher Ebene klar von einer expliziten Überprüfung der Objektivität, Reliabilität und Validität mit dafür bereitstehenden, fachwissenschaftlichen Methoden abzugrenzen. Die Wahl des aufwandsärmeren Vorgehens darf aber nicht so missverstanden werden, dass fachwissenschaftliche Untersuchungen der Objektivität, Reliabilität und Validität als überflüssig anzusehen sind. Sie könnten im Gegenteil Themen einer eigenen Studie sein.

Der Leitfaden sieht im Wesentlichen zwei Schritte vor, um zu nachvollziehbaren Beurteilungen zu gelangen:

- Die Aufsichtsbeamten mit der Aufgabe der Beurteilung (kurz. „Beurteiler“) dokumentieren ausreichend genau,
 - auf welchen Beobachtungen, Auskünften und (oder) Eindrücken ihre Beurteilungen beruhen,
 - für welche Aktionen, Vorkehrungen und Forderungen zur Förderung einer starken Sicherheitskultur diese Informationen relevant sind,
 - ob und welche Abweichungen ihrer Auffassung nach zwischen den realen und den geforderten Verhältnissen bestehen (bzw. abzusehen sind) und
 - wie eine eventuell vorhandene (bzw. ansehbare) Abweichung zu beurteilen ist.
- Beurteilungen sind Ergebnis einer Überprüfung, die ein Team von Beurteilern durchführt und in deren Verlauf Beurteilungen eine Bereinigung um alle Aspekte erfahren, die das Team sachlich nicht nachvollziehen kann.

Die Einheitlichkeit der Beurteilung hängt in erheblichem Umfang davon ab, dass Aufsichtsbeamte und andere Anwender die Forderungen des Leitfadens an die Führung und die Beurteilungskriterien im Wesentlichen auf die gleiche Art verstehen und nutzen.

- Die Entwicklungsarbeiten am Leitfaden haben grundlegende Voraussetzungen eines einheitlichen Verständnisses durch die möglichst klare, sprachliche Formulierung der Beurteilungskriterien, Forderungen und sonstigen Inhalte des Leitfadens geschaffen. Dazu hat auch die Diskussion des unmittelbaren Vorgängers der vorliegenden Version des Leitfadens mit Experten und die Umformulierung verschiedener Passagen der Vorgängerversion im Nachgang zu dieser Diskussion beigetragen. Die Umformulierungen gehen vollständig auf das Konto der Leitfadenautoren. Experten waren Aufsichtsbeamte, die zur Gruppe „Mensch - Technik – Organisation“ der Aufsichtsbehörde Baden-Württembergs gehören. Diese Aufsichtsbehörde nutzt seit Jahren ein selbstentwickeltes Verfahren für das „Erfassen der Sicherheitskultur bei Anlageninspektionen“ („KOMFORT“-Verfahren, /STA 07/). Das Verfahren hat einen sorgfältigen Entwicklungsprozess hinter sich. Die Aufsichtsbehörde Baden-Württembergs setzt es seit mittlerweile knapp zehn Jahren ein (/STA 07/, S. 734). Sie verfügt also über eine entsprechend reiche Erfahrung zur Aufsicht über die Sicherheitskultur und die Expertise zur kritischen Diskussion einschlägiger Verfahren wie den vorliegenden Leitfaden.
- Im Zuge der Leitfadenanwendung sollte das konkrete, gemeinsame und damit einheitliche Verständnis der Forderungen des Leitfadens und der Beurteilungskriterien auf Seiten der Aufsichtsbeamten weiter gezielt gefördert und gefestigt werden. Der Prozess der Leitfadenanwendung geht im Idealfall mit einem Lernprozess auf Seiten der Aufsichtsbeamten einher, die auf Grund ihrer zunehmenden Erfahrungen mit Führungskräften, Geführten und Gepflogenheiten des Betreiberunternehmens bzw. der Anlage immer besser beurteilen können, ob z. B. eine knappe Einweisung in eine Aufgabe durch die Führungskraft für die Geführten klar und eindeutig ist, weil die Geführten aufgrund ihres Wissens genau verstehen, was gemeint ist (Tab. 4.2, Forderung 4). Da verschiedene Forderungen des Leitfadens unscharfe, interpretationsfähige Ausdrücke wie z. B. „bestmöglich“, „eindeutig“ oder „angemessen“ enthalten, ist es unabdingbar, dass Aufsichtsbeamte durch Lernen aus Erfahrung „ein Gefühl dafür entwickeln“, welche Aktionen und Vorkehrungen im Betreiberunternehmen bzw. auf den Anlagen tatsächlich als die bestmöglichen usw. zu beurteilen sind und welche nicht. Solche Maßstäbe sind zwar subjektiv, interpretationsfähig und fehleranfällig, müssen deshalb aber nicht willkürlich und falsch sein.

Geeignete Lern- und Erfahrungsprozesse können ebenso wie eine Beurteilung durch mindestens zwei Personen (siehe oben) Fehltritte korrigieren und die Entwicklung gemeinsamer, einheitlicher Beurteilungsmaßstäbe unterstützen (mehr zum Aspekt der Richtigkeit derart fundierter, nachvollziehbarer und einheitlicher Beurteilungen: siehe unten). Dieser Prozess hat insbesondere auch dem Fehler entgegenzuwirken, dass Aufsichtsbeamte nach einiger Zeit inakzeptable Abweichungen von Soll-Aktionen oder Soll-Vorkehrungen der Führung zur Förderung der Sicherheitskultur hinnehmen oder gar nicht mehr beachten, weil sie sich daran gewöhnt haben. Aufsichtsbeamte sollten also stets eine kritische Distanz sowohl zum Gegenstand der Aufsicht als auch zu ihrem eigenen Vorgehen bei der Aufsicht wahren und sich immer wieder fragen, was zur Förderung der Sicherheitskultur über das Geschehene hinaus noch getan werden könnte („questioning attitude“).

- Im Prozess der Leitfadenanwendung sollten Aufsichtsbeamte also ein gemeinsames, fachlich fundiertes Verständnis dafür entwickeln bzw. weiterentwickeln können,
 - welche ergonomischen, menschlichen, organisatorischen, technischen usw. Faktoren sicheres und zuverlässiges Handeln unterstützen.
 - wie Führung zur Sicherheitskultur beiträgt.
 - welche einschlägigen Stärken und Schwächen die Betreiberunternehmen bzw. Anlagen im Zuständigkeitsbereich der Aufsichtsbehörde aufweisen.
 - wie eine wirksame Aufsicht auf diesem Gebiet erreicht und aufrechterhalten werden kann.

Wichtige Mittel dazu sind die Förderung einer engen Kommunikation zwischen den Aufsichtsbeamten, die zeitnahe, kompetente Klärung von Fragen und Problemen sowie einschlägige Informations- und Ausbildungsveranstaltungen (siehe auch Kapitel 7 im vorliegenden Dokument).

- Die Kommunikation zwischen Aufsichtsbeamten dient u.a. dazu, voneinander zu lernen und sich in der Gruppe der Aufsichtsbeamten darüber klar zu werden, welche Eigenheiten die Unternehmens-, Führungs- und Sicherheitskultur des Betreiberunternehmens bzw. der Anlage auszeichnen, wie z. B. die knappe Einweisung in Aufgaben tatsächlich zu beurteilen ist und welche Unterschiede zwischen verschiedenen Arbeitsgruppen oder Organisationseinheiten diesbezüglich bestehen.

- Kompetente Beratung, Informationsveranstaltungen, Ausbildung u. Ä. wirken als Korrektive gegen Fehler auf Seiten der Aufsichtsbeamten und als Quelle für die Aneignung weiteren Wissens. Es ist also empfehlenswert, Korrektive dieser Art zu implementieren.

Beurteilungen haben aber nicht nur nachvollziehbar und einheitlich, sondern auch richtig, also in der Sache zutreffend zu sein. Leitfaden und Leitfadenanwendung sehen über das bisher Gesagte hinaus folgende Schritte vor, um zutreffende Beurteilungen zu unterstützen:

- Aufsichtsbeamte sammeln *en passant* oder in eigenständigen Untersuchungen Informationen so, dass der Betreiber im Idealfall nicht oder so gut wie nicht vorhersehen kann, worauf sich Beobachtungen und Befragungen von Seiten der Aufsichtsbeamten im Einzelnen und bei der konkreten Aufsichtstätigkeit oder Untersuchung richten werden. Dadurch wachsen die Chancen, authentische Informationen über die tatsächlichen Verhältnisse zu bekommen und eine unabdingbare Grundlage zutreffender Beurteilungen zu schaffen.
- Die Aufsichtsbehörde teilt dem Betreiber ihre Erkenntnisse zur Stellungnahme mit und legt, soweit möglich im Einvernehmen mit dem Betreiber, fest, in welchen Bereichen die Förderung der Sicherheitskultur Anstrengungen von Seiten des Betreibers erfordert, die über seine bisherige Praxis hinausgehen. Mit den Informationen aus der Stellungnahme des Betreibers kann die Aufsichtsbehörde ihren Erkenntnisstand überprüfen und, bei Bedarf, präzisieren. Solche Präzisierungen können u.a. darin bestehen, Lücken im Informationsbestand der Aufsichtsbehörde zu schließen, und (oder) Interpretationen vorliegender Informationen zu aktualisieren. Einvernehmen über den Förderungsbedarf ist wünschenswert, weil Betreiber ihrer Verantwortung für die Sicherheitskultur entsprechend ihr Vorgehen zur Förderung im Prinzip ganz zeitnah (und nicht erst nach evtl. erforderlichen, weiteren Schritten von Seiten der Aufsichtsbehörde) planen und implementieren können.

Erkenntnisse zur Richtigkeit der Beurteilungen sollen auch dazu genutzt werden, den Inhalt des Leitfadens und (oder) den Prozess der Leitfadenanwendung weiterzuentwickeln. Das nachfolgende Kapitel kommt darauf zurück.

7 Prozess der Leitfadenanwendung

Zur besseren Übersicht fasst das vorliegende Kapitel die wesentlichen Punkte zusammen, die sich auf die Leitfadenanwendung beziehen. Sie sind in den bisherigen Ausführungen noch nicht in zusammenhängender Form abgehandelt worden.

Der nachfolgend empfohlene Prozess umfasst die beiden übergeordneten Phasen der Einführung und der Nutzung des Leitfadens. Der Einführung geht die Entscheidung voraus, den Leitfaden oder Teile davon zu nutzen und die Ressourcen bereitzustellen, die Einführung und Nutzung erfordern. Die Aufsichtsbehörde hat neben der Entscheidung für oder gegen den Einsatz des Leitfadens ausdrücklich auch die Möglichkeit, nur Teile des Leitfadens einzusetzen. Diese Option ist v.a. für den Fall vorgesehen, dass die Aufsichtsbehörde bereits Verfahren zur Aufsicht über die Sicherheitskultur verwendet und nur auf diejenigen Teile des Leitfadens zurückgreifen will, von denen sie eine Erweiterung und Ergänzung der bereits eingesetzten Verfahren (wie z. B. KOMFORT, /STA 07/) erwartet. Gegenstand der Entscheidung kann auch die Wahl nur einer der Vorgehensweisen sein, die der Leitfaden für die Sammlung der Informationen vorsieht (*en passant* bzw. eigenständige Untersuchung). Der Einfachheit halber behandeln die nachfolgenden Ausführungen nur den Fall, dass der gesamte Leitfaden zum Einsatz kommen soll. Sie gelten sinngemäß für eine teilweise Anwendung. Die grundsätzliche Entscheidung über Einsatz und Ressourcen geht dem Prozess der Leitfadenanwendung voraus und wird als prozessexterner Schritt nicht weiter betrachtet, da er in die Zuständigkeit der Aufsichtsbehörden fällt.

7.1 Einführungsphase

Die Einführungsphase dient dazu, den Begriff der Sicherheitskultur, die fachlichen Grundlagen des Leitfadens sowie die Vorgehensweisen zu erläutern, die der Leitfaden für die Informationssammlung und die Beurteilung vorsieht. Ziel ist, den Anwendern ein gemeinsames Verständnis dieser Inhalte zu vermitteln und sie in den Stand zu versetzen, den Leitfaden in praxi zu nutzen. Die Aufsichtsbehörde entscheidet, wie sie diese Einführungsphase organisiert und wie sie feststellt, dass die Einführungsphase erfolgreich beendet ist.

Es wird empfohlen, neben der vorliegenden Dokumentation des Leitfadens noch folgende Schriften der IAEA zu nutzen, um den Sicherheitskulturbegriff zu vermitteln und einen Überblick über Ansätze zur Aufsicht über die Sicherheitskultur zu geben:

- IAEA Safety Guide No. GS-G-3.5: The Management System for Nuclear Installations, Wien, 2009 (v. a. Kapitel 2 und Appendix I),
- IAEA-TECDOC-1707: Regulatory Oversight of Safety Culture in Nuclear Installations, Wien, 2013.

Diese Dokumente präsentieren den Begriff und die Merkmale der Sicherheitskultur aus dem internationalen, kerntechnischen Regelwerk bzw. die Auffassung eines internationalen Expertenteams, wie der Prozess der Aufsicht über die Sicherheitskultur auszugestalten ist. Die Inhalte beider Dokumente bilden zusammen mit den einschlägigen Passagen des deutschen kerntechnischen Regelwerks (siehe Tabelle 1) den Rahmen, in den sich der vorliegende Leitfaden einfügt. Einschlägige Weiterentwicklungen dieser Regelwerke bzw. Dokumente sind zu berücksichtigen.

7.2 Einsatzphase

Die Einsatzphase umfasst zum einen die übergeordneten Schritte der Informationssammlung, der Beurteilung evtl. Abweichungen des Ist-Zustandes von Forderungen des Leitfadens und der Entscheidung über das weitere Vorgehen. Zum anderen schließt diese Phase als weiteren Schritt eine begleitende Optimierung des Leitfadeneinsatzes ein. Diese Schritte sind sowohl bei einem *en passant*-Vorgehen, als auch bei eigenständigen Untersuchungen zu vollziehen. Es gibt aber verfahrensspezifische Besonderheiten, Die nachfolgende Rekapitulation wesentlicher Merkmale des Leitfadeneinsatzes geht auf diese Besonderheiten an den einschlägigen Stellen ein:

- Suche und Sammeln der Informationen sollten in den Grenzen, denen die Aufsichtstätigkeiten bzw. die eigenständigen Untersuchungen gezogen sind, möglichst umfassend und detailliert sein. Informationssammler sollten sich keine Selbstzensur auferlegen und Information deshalb vernachlässigen, weil sie die Aussagekraft der Information für zweifelhaft halten. Man sollte als Aufsichtsbeamter also lieber zu viel als zu wenig Information sammeln. Das Sammeln sollte sich zudem nicht einseitig auf Information beziehen, die Abweichungen von den Forderungen des Leitfadens erkennen lassen. Es sollte im Gegenteil auch Information gesammelt werden, aus denen hervorgeht, dass zu einer betrachteten Forderung im betrach-

teten Teil des Unternehmens bzw. der Anlage keine Abweichungen von den Forderungen bestehen. Auf diese Weise kann man besser abgrenzen, wo welche Abweichungen vorliegen und ob es sich um Einzelfälle oder weiter verbreitete Praktiken handelt.

- Die Beurteilung hebt auf Abweichungen von den Forderungen des Leitfadens ab. Sie umfasst drei Stufen, die man sich einprägsam wie die Lichter einer Ampel vorstellen kann: Aktionen und Vorkehrungen des Betreibers weisen
 - inakzeptable Abweichungen von Forderungen des Leitfadens auf („Rotbereich“, „Stopp!“).
 - Abweichungen auf, die zwar noch nicht inakzeptabel sind, aber andere oder vermehrte Anstrengungen auf Seiten des Betreibers erfordern, um die Entstehung inakzeptabler Abweichungen zu verhindern („Gelbbereich“, „Achtung!“).
 - keine derartigen Abweichungen auf. Der Betreiber hat mit seinen Aktionen und Vorkehrungen zumindest in der bisherigen Intensität und im bisherigen Umfang fortzufahren („Grünbereich“, „Weiter!“).

Um möglichst zeitnahe Beurteilungen zu unterstützen, sieht der Leitfaden vor, die Forderungen des Leitfadens zunächst einzeln zu beurteilen. Der Beurteilung dürfen wenige Informationen und (oder) auch erste, ganz vorläufige Erkenntnisse zugrunde liegen. Die Entscheidung über das weitere Vorgehen hat dem Informations- und Erkenntnisstand, auf dem die Beurteilung beruht, gebührend Rechnung zu tragen.

Alle Forderungen haben gleiches Gewicht, somit sind auch alle Abweichungen gleich ernst zu nehmen. Es darf auch keine Abweichung außer Acht gelassen werden, weil eine oder mehrere andere Forderungen keine Abweichungen aufweisen. X Forderungen im Grünbereich wiegen also nicht eine Abweichung im Gelb- oder Rotbereich auf. Der Grund dafür besteht darin, dass Abweichungen z. B. im Bereich bestmöglich gestalteter Arbeitsbedingungen, die im Betreiberunternehmen oder auf den Anlagen hingenommen werden, dazu führen, dass entsprechende Verbesserungsvorschläge bald unterbleiben und die Betroffenen sich am Ende nicht mehr als Mitarbeiter anerkannt fühlen, die gegen Über- oder Unterforderungen zu schützen sind. Tolerierte Abweichungen können also dazu führen oder beitragen, dass im Bereich anderer Forderungen Abweichungen entstehen oder zunehmen.

Der Leitfaden unterstützt schwerpunktmäßig die zeitnahe Beurteilung, zeigt aber auch, wie die Einzelbeurteilungen zusammenzuführen sind, um ein „Gesamtbild“ der Führung zur Förderung der Sicherheitskultur im Betreiberunternehmen bzw. auf der Anlage zu gewinnen und eventuelle Veränderungen („Trends“) zu erkennen.

- Entscheidungen über das weitere Vorgehen liegen in der Zuständigkeit der Aufsichtsbehörde. Der Leitfaden sieht nur die Option vor, weitere Informationen zu sammeln, um eine Beurteilung genauer begründen zu können. Beurteilungen können zutreffend sein oder nicht. Dem Leitfaden zufolge besteht ein integraler Teil der Überprüfung einer Beurteilung darin, dass die Aufsichtsbehörde dem Betreiber ihre Beurteilung mitteilt, Stellung nehmen lässt und nach sachgerechter Diskussion evtl. unterschiedlicher Sichtweisen ihre Beurteilung beibehält oder revidiert. Es liegt im Ermessen der Aufsichtsbehörde, wann sie diesen Überprüfungsschritt vollzieht.

Der Leitfaden lässt bis auf die Empfehlung eines zeitnahen, systematischen Vorgehens („Buchführung“) offen, wie gesammelte Information und Ergebnisse ihrer Weiterverarbeitung zu dokumentieren und zu archivieren sind. Die anwendende Aufsichtsbehörde trifft die zugehörigen Entscheidungen.

Zur Optimierung des Leitfadeneinsatzes gehören die Teile, den Kenntnisstand der Aufsichtsbeamten systematisch zu erweitern, Lücken in der Anwendung zu erkennen und zu schließen sowie den Leitfaden mit den Erfahrungen aus der Anwendung weiterzuentwickeln. Im Einzelnen hat das vorliegende Dokument dazu folgende Möglichkeiten vorgestellt:

- Eine erfolgreiche Anwendung des Leitfadens beruht wesentlich darauf, ein möglichst genaues Wissen über die Sicherheitskultur der Betreiber, die Beiträge der Führung zur Sicherheitskultur und über die Nutzbarkeit des Leitfadens zu erwerben. Dazu trägt die Erfahrung aus dem praktischen Einsatz des Leitfadens entscheidend bei. Jeder beteiligte Aufsichtsbeamte erwirbt seine individuellen Erfahrungen, die sich von denen seiner Kollegen mehr oder minder stark unterscheiden, und Lücken, Ungenauigkeiten, Fehler bzw. Einseitigkeiten aufweisen können. Der Leitfaden sieht als ein Mittel zur Fortentwicklung des individuellen Kenntnisstandes die intensive Kommunikation und Diskussion gewonnener Erkenntnisse über die Sicherheitskultur der Betreiber, ihre Förderung auf den verschiedenen Führungsebenen, den Leitfaden und seine Grenzen vor. Kommunikation und Diskussion

sollten innerhalb und zwischen folgenden Gruppen von Aufsichtsbeamten stattfinden:

- Sammler der Informationen.
- Beurteiler der Führung des Betreibers zur Förderung der Sicherheitskultur auf der Grundlage gesammelter Informationen.
- Aufsichtsbeamte, die mit dem Betreiber Erkenntnisse aus der Beurteilung erörtert haben und die Sichtweise des Betreibers kennen (derselbe Aufsichtsbeamte kann mehr als nur einer dieser Gruppen angehören).

Der Austausch zwischen den Aufsichtsbeamten könnte aber dazu führen, dass Falsches gelernt wird. Die Aufsichtsbehörde sollte deshalb eine Möglichkeit haben, Prozess und Ergebnis dieses Lernens zu überwachen und im Bedarfsfall berichtigend einzugreifen. Weitere Optionen zur Förderung des Wissenserwerbs sind u.a. Experten, an die sich Aufsichtsbeamte mit Fragen wenden können und die Teilnahme an zweckdienlichen, internen und externen Veranstaltungen einschließlich einer Wiederholung der Einführungsphase (siehe Kapitel 7.1).

Die Aufsichtsbehörde entscheidet über das genaue Vorgehen.

- Lücken im Informationsbestand beeinträchtigen oder verunmöglichen die Beurteilung der Führung zur Förderung der Sicherheitskultur. Der vorliegende Leitfaden enthält deshalb den Vorschlag, nachzuverfolgen, zu welchen Aktionen und Vorkehrungen der Führung im Bereich der Sicherheitskultur Informationslücken bestehen und zu beseitigen sind.

Sind Informationslücken zu schließen, entscheidet die Aufsichtsbehörde, wie vorzugehen ist. Der Leitfaden sieht als Optionen vor,

- die evtl. noch nicht genutzte Vorgehensweise (*en passant*- Verfahren oder eigenständige Untersuchung) neben der bereits eingesetzten anzuwenden,
- die Einführungsphase zu wiederholen, wenn Informationslücken auf die ungenügende Vermittlung der Grundlagen und Inhalte des Leitfadens zurückgehen,
- auf weitere Methoden zur Erfassung und Beurteilung sicherheitskultureller Aspekte zurückzugreifen. Eine Übersicht über weitere Methoden findet man im Schrifttum der IAEA (/IAE 13/, S. 12 ff., /GRS 14/, S. 53 ff.).

- Der vorliegende Leitfaden umfasst Forderungen an die Führung und beispielhafte Fragen, von denen Suche und Sammlung einschlägiger Informationen ausgehen können. Die Erfahrung aus dem praktischen Einsatz kann zeigen, dass Änderungen und Erweiterungen angezeigt oder sogar erforderlich sind, um die Nutzbarkeit des Leitfadens zu erhöhen. Entsprechende Entscheidungen liegen im Ermessen der Aufsichtsbehörde.

Die Optimierung sollte möglichst von Anfang an mit den übrigen Schritten einhergehen.

Der Leitfaden sieht mit dem Verfahren *en passant* und der eigenständigen Untersuchung zwei Vorgehensweisen vor, die der Anwender auch kombinieren kann. Zwischen beiden Vorgehensweisen bestehen folgende, wesentliche Unterschiede:

- Das *en passant*-Vorgehen
 - erfordert ein Grundwissen, das der Aufsichtsbeamte in der Einführungsphase und durch den Einsatz und den Austausch mit anderen Aufsichtsbeamten erwirbt und ausbaut.
 - nutzt im Idealfall jede passende Aufsichtstätigkeit, um Informationen über die Führung des Betreibers zu sammeln, soweit sie die Sicherheitskultur im Betreiberunternehmen bzw. auf den Anlagen fördert oder diesem Zweck abträglich ist.
 - wird im Prinzip also fortlaufend angewendet.
 - kann Information über einschlägige Aktionen und Vorkehrungen der Führung nur insoweit bereitstellen, als die Aufsichtstätigkeiten Gelegenheit bieten, einschlägige Informationen zu sammeln, und die Aufsichtsbeamten diese Gelegenheiten nutzen.
 - bietet die Möglichkeit, die zeitlichen Abstände zwischen Sammeln, Beurteilen und Entscheiden flexibel zu gestalten, soweit die Aufsichtsbehörde diesbezüglich Gestaltungsspielräume hat. Der Leitfaden sieht z. B. keine Mindestmengen an Information vor, die einer Beurteilung zugrunde zu legen sind.
- Eigenständige Untersuchungen
 - Sollten möglichst von Aufsichtsbeamten durchgeführt werden, die auf dem Gebiet der Sicherheitskultur ein Expertenwissen besitzen.

- bieten Flexibilität, was die konkrete Fragestellung, das Zeitintervall und den Abstand zwischen aufeinanderfolgenden Untersuchungen betrifft.
- unterliegen selbstverständlich nicht der Beschränkung, dass die Aufsichtsbehörde den Abschluss einer eigenständigen abzuwarten hat, bevor sie über ihr weiteres Vorgehen entscheidet. Ergeben sich also während der Untersuchungsdurchführung oder der Ergebnisauswertung Erkenntnisse, die eine Entscheidung über Aktivitäten der Aufsichtsbehörde erfordern, sind diese Entscheidungen mit der gebotenen Eile herbeizuführen.

Beide Vorgehensweisen können miteinander kombiniert werden. In jedem Fall sind einseitige Konzentrationen auf bestimmte Aktionen und Vorkehrungen der Führung zur Förderung der Sicherheitskultur zu vermeiden, weil der Betreiber diese Konzentration als das falsche Signal verstehen könnte, diese Aktionen und Vorkehrungen seien aus Sicht der Aufsicht besonders wichtig, die übrigen dagegen nur von untergeordneter Bedeutung und daher mit geringerem Nachdruck zu fördern.

Abb. 7.1 bietet einen summarischen Überblick über den Gesamtprozess aus Einführungs- und Einsatzphase auf dem Niveau der Vorgehensweisen (*en passant* bzw. eigenständige Untersuchung) bzw. der Optimierung.

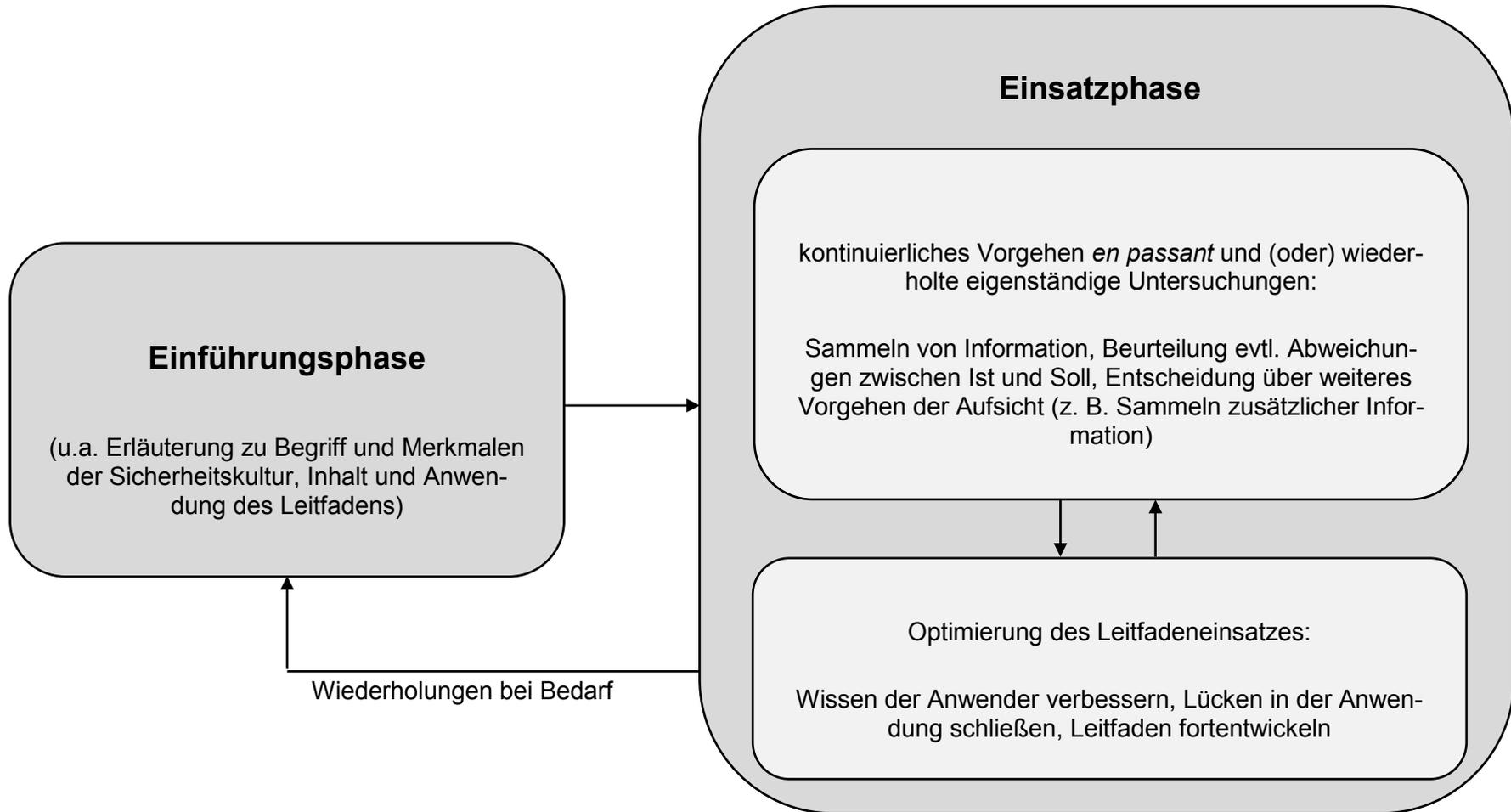


Abb. 7.1 Schematischer Überblick über den Prozess der Leitfadenanwendung

8 **Schlusswort**

Die Entwicklungsarbeiten zum vorliegenden Leitfaden haben das Ziel verfolgt, ein Verfahren bereitzustellen, mit dem Aufsichtsbehörden wichtige Faktoren der Sicherheitskultur zeitnah und einheitlich erfassen und beurteilen können. Als „wichtige Faktoren“ wurden die Aktionen und Vorkehrungen der Führung des Betreibers zur Förderung der Sicherheitskultur im Betreiberunternehmen bzw. auf den Anlagen identifiziert. Grundlage dafür waren umfangreiche empirische Erkenntnisse zur Wichtigkeit des Beitrags, den die Führung zur Erfüllung von Aufgaben in Unternehmen leistet. Diese Erkenntnisse wurden zu Forderungen verdichtet, wie Führungskräfte aller Hierarchieebenen und aller Untergliederungen im Unternehmen agieren und welche Vorkehrungen sie implementieren sollen.

Zur Beurteilung hat der Anwender die tatsächlichen Aktionen und Vorkehrungen der Führung mit diesem Soll zu vergleichen und zu entscheiden, ob die Abweichungen inakzeptabel sind oder im Toleranzbereich liegen. Ist Letzteres der Fall, ist außerdem zu beurteilen, ob bei den aktuellen Anstrengungen der Führung zur Förderung der Sicherheitskultur inakzeptable Abweichungen absehbar sind und der Betreiber die Sicherheitskultur anders und (oder) stärker als bisher fördern sollte. Solche Beurteilungen lassen Interpretations- und Entscheidungsspielräume, die einer einheitlichen Beurteilung entgegenwirken können.

Größtmögliche Einheitlichkeit der Beurteilung hängt von der Formulierung und dem Verständnis der Forderungen des Leitfadens ab. Die Formulierungen berücksichtigen Erkenntnisse aus der Diskussion der unmittelbaren Vorläuferversion des Leitfadens mit Aufsichtsbeamten, die diese Vorläuferversion einer kritischen Sichtung vor dem Hintergrund ihrer Erfahrungen aus der Aufsicht über die Sicherheitskultur und ihrer Erwartungen an einen praxisgerechten Leitfaden für die Aufsicht über die Sicherheitskultur unterzogen haben.

Der Prozess der Leitfadenanwendung sieht verschiedene Schritte vor, um das einheitliche Verständnis und die korrekte Anwendung des Leitfadens zu unterstützen. Zu der als Ziel gesetzten Zeitnähe der Beurteilungen tragen wesentlich die Suche, Sammlung und Auswertung einschlägiger Informationen über die realen Aktionen und Vorkehrungen der Führung zur Förderung der Sicherheitskultur bei.

Der Leitfaden unterstützt insbesondere auch ein Vorgehen (*en passant*), bei dem Aufsichtsbeamte (auch ohne Expertenwissen auf dem Gebiet der Sicherheitskultur) bei allen Aufsichtstätigkeiten fortlaufend möglichst viele einschlägige Informationen sammeln. Ziel ist es nicht, wissenschaftlich hieb- und stichfeste, statistisch repräsentative Information zu gewinnen, sondern Erkenntnisse zu sammeln, die eine Aufsichtsbehörde dem Betreiber zur Stellungnahme und Diskussion vorlegen kann, um mit den Gesprächs- und Diskussionsergebnissen über ihre weiteren Schritte zu entscheiden. Die Aufsicht kann auf diese Weise auch auf erste, schwache Anzeichen unerwünschter Entwicklungen im Bereich der Sicherheitskultur reagieren, bevor diese sich ausweiten, verfestigen und vom Betreiber u.U. nur noch schwer verändert werden können.

Eine ähnliche „Philosophie“ liegt auch den weiter gehenden Untersuchungen und Beurteilungen zugrunde, die der Leitfaden unterstützt. Die Zeitnähe der Beurteilung hängt somit von der Art und der Verarbeitung genutzter Informationen ab. Der Einsatz des Leitfadens ist nicht auf derartige Informationen begrenzt. Er könnte also über die Grenzen der Anwendungsmöglichkeiten, die dieses vorliegende Dokument vorsieht, auch in wissenschaftlichen Untersuchungen mit entsprechender Untersuchungsplanung, Datenerhebung und Datenauswertung genutzt werden.

Der Leitfaden ist als Vorschlag an die Aufsichtsbehörden zu betrachten. Letztere entscheiden, ob und in welcher Form sie den Leitfaden einsetzen.

9 Literaturverzeichnis

- /APA 07/ American Psychological Association: APA Dictionary of Psychology, Washington (DC): American Psychological Association, 2007.
- /BAR 08/ Baron, J.: Thinking and Deciding, 4. Aufl., Cambridge: Cambridge University Press, 2008.
- /BFS 11/ Bundesamt für Strahlenschutz:
Vorhaben 3611R01313, Thema „Entwicklung und Erprobung eines kurzen Leitfadens für die Beurteilung wesentlicher Merkmale der Sicherheitskultur deutscher Kernkraftwerke durch die Genehmigungs- und Aufsichtsbehörden“, Schreiben vom 08.07.2011.
- /BMU 12/ Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit:
Sicherheitsanforderungen für Kernkraftwerke, 22. November 2012 (BAnz AT 24.01.2013 B3),
http://www.bfs.de/de/bfs/recht/rsh/volltext/3_BMU/3_0_1_1112.pdf.
- /DUD 14/ Duden online, <http://www.duden.de/rechtschreibung/online>
- /FOR 14/ Forum Gute Führung: Führungskultur im Wandel, Personalführung, Herausgeber: Initiative Neue Qualität der Arbeit, Bundesministerium für Arbeit und Soziales, Berlin, Oktober 2014
<http://www.inqa.de>
- /GRS 14/ Faßmann, W., Beck, J.: Stand von Wissenschaft und Technik zu Erfassung und Beurteilung wesentlicher Merkmale der Sicherheitskultur, Köln, GRS, 2014 (GRS- A -3795)
- /HAC 99/ Hacker, W.:
Regulation und Struktur von Arbeitstätigkeiten, in: Hoyos, C. Graf, Frey, D. (HRSG.): Arbeits- und Organisationspsychologie – Ein Lehrbuch, Weinheim, Beltz – Psychologische Verlagsunion, 1999.

- /IAE 13/ International Atomic Energy Agency (IAEA): Regulatory Oversight of Safety Culture in Nuclear Installations, (IAEA-TECDOC-1707), Wien, IAEA, 2013
- /KTA 12/ Kerntechnischer Ausschuss: KTA 1402: Integriertes Managementsystem zum sicheren Betrieb von Kernkraftwerken, Fassung 2012-11, http://www.kta-gs.de/d/regeln/1400/1402_2012_11.pdf.
- /LOO 10/ Loo, K. van de: Befragung, in: Holling, H., Schmitz, B. (Hrsg.): Handbuch Statistik, Methoden und Evaluation, Göttingen: Hogrefe, 2010, S. 131-138.
- /SCH 08/ Schemm, K. von, Köhnken, G.: Voreinstellungen und das Testen sozialer Hypothesen, in: Volbert, R., Steller, M. (Hrsg.): Handbuch der Rechtspsychologie, Göttingen: Hogrefe, 2008, S. 322-330.
- /SEI 10/ Seidel, T., Prenzel, M.: Beobachtungsverfahren: Vom Datenmaterial zur Datenanalyse, in: Holling, H., Schmitz, B. (Hrsg.): Handbuch Statistik, Methoden und Evaluation, Göttingen: Hogrefe, 2010, S. 139-152.
- /SPO 08/ Sporer, S.L., Köhnken, G.: Nonverbale Indikatoren von Täuschung, in: Volbert, R., Steller, M. (Hrsg.): Handbuch der Rechtspsychologie, Göttingen: Hogrefe, 2008, S. 322-330.
- /STA 07/ Stammsen, S, Glöckle, W.: Erfassung der Sicherheitskultur bei Anlageninspektionen, atw 52, 2007, Heft 11, S. 731-736.
- /WIE 04/ Weibler, J.: Führung und Führungstheorien, in: Schreyögg, G., Werder, A. von (Hrsg.): Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation, Stuttgart, Schäffer-Poeschel, 2004, Spalte294-308.
- /WÖH 00/ Wöhe, G.: Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 20. Aufl., München, Vahlen, 2000.

10 Abbildungsverzeichnis

Abb. 4.1	Grundlegende Ideen des Leitfadens und seiner Entwicklung.....	16
Abb. 4.2	Illustration der Vielfalt möglicher Führungsbeziehungen für eine Hierarchie mit drei Führungsebenen.....	18
Abb. 4.3	Zusammenhänge zwischen den Handlungsbereichen der Führung aus Tab. 4.1	27
Abb. 7.1	Schematischer Überblick über den Prozess der Leitfadenanwendung...	124

11 Tabellenverzeichnis

Tab. 3.1	Begriffsbestimmungen und Anforderungen des deutschen kerntechnischen Regelwerks zur Sicherheitskultur.....	6
Tab. 4.1	Einteilung der Führungsaufgabe in Handlungsbereiche.....	24
Tab. 4.2	Aktionen und Vorkehrungen auf Seiten der Führungskräfte pro Handlungsbereich.....	29
Tab. 5.1	Zuordnung zwischen Inhalt des Merkblatts für die Informationserfassung <i>en passant</i> und den Eintragungen in Tab. 4.2 bzw. Vollversion des Leitfadens.....	46

A Anhang A: Grundlegende Fachliteratur zu den Forderungen des Leitfadens

Der vorliegende Anhang dokumentiert die fachwissenschaftlichen Erkenntnisse und Quellen, auf denen die Forderungen des Leitfadens im Hauptteil dieses Berichts (dort Tab. 4.2) beruhen. Die unmittelbare praktische Anwendung des Leitfadens erfordert die detaillierte Kenntnis dieser Grundlagen nicht. Letztere müssen aber aus Gründen der Transparenz genau ausgewiesen werden. Durch die Dokumentation der fachlichen Grundlagen im vorliegenden Anhang ist dies möglich, ohne die Unterlagen für die praktische Anwendung im Hauptteil dieses Berichts mit diesen teils sehr detaillierten Informationen zu überfrachten.

Aus der nachfolgenden Tabelle ist zu ersehen, auf welche Erkenntnisse und Quellen die einzelnen Forderungen im Einzelnen zurückgehen. Kommentare erläutern bei Bedarf, warum eine Erkenntnis für die betreffende Forderung einschlägig ist. Der Einfachheit halber sind nur die laufenden Nummern der Forderungen aus Tab. 4.2, nicht aber die Handlungsbereiche und Schlagworte zu den Forderungen wiedergegeben.

Folgende Überlegungen liegen der Suche, Auswahl und Auswertung der Quellen bzw. Erkenntnisse zugrunde:

- Angesichts der Fülle an Literatur hat die Recherche bei Sammeldarstellungen in aktuellen fachwissenschaftlichen Handbüchern und in wichtigen Fachzeitschriften Ausgang genommen. Solche Sammeldarstellungen dienen dazu, den erreichten Kenntnisstand kritisch zu würdigen und in Bezug auf wesentliche Punkte zusammenzufassen. Die Autoren sind in der Regel ausgewiesene Experten des betreffenden Fachgebietes. Sammeldarstellungen ermöglichen also einen schnellen Zugang zu den Forschungsergebnissen, auf deren Grundlage die Forderungen des Leitfadens zu formulieren waren.
- Weitere Untersuchungen wurden herangezogen, um zum einen Fragen zu klären, die nach der Auswertung der Sammeldarstellungen offen geblieben waren. Zum anderen sind mit diesen zusätzlichen Untersuchungen auch Erkenntnisse erfasst worden, die erst nach diesen Sammeldarstellungen veröffentlicht worden sind. Sammeldarstellungen weisen in Bezug auf neueste Untersuchungen zwangsläufig Lücken auf, weil Autoren einer Sammeldarstellung einen Zeit-

punkt festlegen müssen, ab dem sie keine neu erscheinenden Publikationen mehr berücksichtigen. Zudem kann zwischen Niederschrift und Veröffentlichung der Sammeldarstellung noch einmal eine größere Zeitspanne liegen. Da die jüngste der genutzten Sammeldarstellungen 2014 erschienen ist (/DAY 14/) und Veröffentlichungen mit einem Erscheinungsdatum bis 2012 erfasst, wurden vor allem Publikationen aus den Jahren ab 2011 auf Untersuchungen recherchiert, die in den Sammeldarstellungen nicht mehr betrachtet worden sein könnten. Eine Überschneidung von maximal 24 Monaten wurde gewählt, weil sie etwa dem Zeitraum entsprechen, der zwischen dem Abschluss einer Untersuchung und der endgültigen Veröffentlichung der Ergebnisse vergehen kann (man vergleiche dazu z. B. die Angaben über die Zeitspannen zwischen der Einreichung und der Veröffentlichung eines Artikels in Fachzeitschriften). Da viele Fachzeitschriften bereits 2015 Hefte publizieren, die auf 2016 datiert sind, können genutzte Publikationen dieses Erscheinungsjahr aufweisen.

- Der Rückgriff auf mehrere Sammeldarstellungen unterschiedlicher Autoren diene dazu, das Problem zu entschärfen, dass Sammeldarstellungen mehr oder minder von den Auswahl Gesichtspunkten und Sichtweisen der Autoren abhängen.
- Die Monographie von Likert (/LIK 61/) aus dem Jahr 1961 behandelt in erheblichem Umfang Untersuchungen, die z.T. vor, hauptsächlich aber nach dem zweiten Weltkrieg erschienen sind. Somit hat die Recherche des vorliegenden Projekts Arbeiten aus einem Zeitraum von über siebenzig Jahren (ca. 1945-2015) erfasst. Weitere ältere Werke wurden in die Sichtung einbezogen, haben aber, mit Ausnahme Buches von Katz und Kahn (/KAT 78/), keine Erkenntnisse erbracht, die über den Stand in Likert's Werk hinausgehen.
- Als Grundlage für die Forderungen des Leitfadens wurden nur empirisch fundierte Erkenntnisse genutzt, die ausdrücklich als solche gekennzeichnet sind und sich zudem explizit auf die Führung beziehen. Ausgeklammert wurden somit rein theoretische Überlegungen und Modelle, Untersuchungen ohne klaren Bezug zur Führung bzw. Management sowie Ratschläge oder Empfehlungen ohne ausdrückliche Referenz auf empirische Untersuchungen. Der Rückgriff auf die empirische Evidenz wirkt der Tendenz entgegen, weit verbreitete und scheinbar selbstverständliche und oft wiederholte, aber empirisch ungeprüfte Annahmen über die Wirkung der Führung für bare Münze zu nehmen und weiter zu verbreiten.

- Ein Gutteil der empirischen Untersuchungen bezieht sich auf Arbeitsleistungen, die nach wirtschaftlichen Kriterien wie z. B. Stückzahl in der Produktion, Zahl der Vertragsabschlüsse oder Umsatz im Verkauf bewertbar sind. Diese Erkenntnisse sind nutzbar, weil zu erwarten ist, dass die zugehörigen Aktivitäten und Vorkehrungen der Führung mit vergleichbaren Resultaten einhergehen, auch wenn die Zielgröße nicht die wirtschaftliche Produktivität, sondern die Zuverlässigkeit der Erfüllung sicherheitsbezogener Aufgaben ist. Die Recherche hat ausdrücklich empirische Erkenntnisse zum Umgang der Führung mit Konflikten zwischen Produktivitäts- und Sicherheitszielen einbezogen.
- Eine Reihe der genutzten Untersuchungen behandelt sicherheitsbezogene Aufgaben außerhalb der Kern- oder Prozessindustrie wie z. B. die Einhaltung von Arbeitsschutz- bzw. Unfallverhütungsvorschriften und die zugehörigen Beiträge der Führung. Diese Erkenntnisse werden auf die Führung zur Förderung der Sicherheitskultur auf Grund der gleichen Überlegungen übertragen, wie sie eben für die Führung zur Erzielung wirtschaftlicher Erfolge vorgetragen worden sind.
- Die Recherche hat empirische Untersuchungen berücksichtigt, aus denen sich kausale oder korrelative Zusammenhänge zwischen der Führung und der Erfüllung von Aufgaben ergeben haben. Korrelative Zusammenhänge dürfen nur als überzufälliges, gemeinsames Auftreten der Aufgabenerfüllung (bzw. Beeinträchtigungen der Aufgabenerfüllung) und der untersuchten Aspekte der Führung interpretiert werden. Es bleibt also offen, auf welchen Ursache-Wirkungs-Beziehungen diese Zusammenhänge beruhen. Die Kenntnis dieser Korrelationen ist dennoch von großer Bedeutung, weil man aus ihnen ersehen kann, welche Anstrengungen die Führung unternehmen muss, um ihren Teil zu leisten, damit bestimmte Aktivitäten und Vorkehrungen auf Seiten der Führung mit bestimmten anderen Merkmalen der Aufgabenerfüllung zusammentreffen (bzw. was die Führung zu tun oder zu lassen hat, um ein Zusammentreffen mit anderen Faktoren zu vermeiden, das der Aufgabenerfüllung abträglich ist).
- Folgen der Führung bzw. korrelative Zusammenhänge der Führung mit der Aufgabenerfüllung können von weiteren Bedingungen abhängen. Soweit diese Abhängigkeiten in den genutzten Publikationen aufgeführt werden, sind sie in der nachfolgenden Tabelle wiedergegeben. Die Herstellung solcher Bedingungen kann selbst Führungsaufgabe sein. Daraus ergeben sich Abhängigkeiten

zwischen den verschiedenen Aktivitäten und Vorkehrungen der Führung, die Kapitel 4 im Hauptteil des vorliegenden Berichts erläutert hat.

- Die Beschreibung der genutzten empirischen Erkenntnisse bleibt möglichst nah am Wortlaut der jeweils verwendeten Publikation. Das erleichtert dem Leser ein Urteil, wie die Erkenntnisse zu den Forderungen des Leitfadens weiterverarbeitet worden sind. Kommentare erläutern im Bedarfsfall, wie die evtl. typisch fachsprachlichen Ausführungen zu verstehen sind.
- Aus Gründen der Übersichtlichkeit sind die genutzten Erkenntnisse in der nachfolgenden Zusammenstellung möglichst immer nur einer Forderung des Leitfadens zugeordnet. Dieselbe Erkenntnis kann aber unter mehr als einer Forderung aufgeführt sein, wenn sie mehrere, für verschiedene Forderungen einschlägige Aspekte umfasst und diese Aspekte nicht getrennt voneinander dargestellt werden sollten, um dem Wortlaut der Publikation möglichst nahe zu bleiben und die Zusammenhänge zwischen den Aspekten so wiederzugeben, wie die Autoren der Publikation es getan haben.
- Zum fachwissenschaftlichen Erkenntnisstand gehört auch die Unterscheidung verschiedener Arten der Führung, die mit speziellen Fachbegriffen bezeichnet werden. Man betrachte z. B. die Kapitelüberschriften im Sammelwerk von Day (/DAY 14/). Die Dokumentation des Erkenntnisstandes in der nachfolgenden Tabelle verzichtet auf diese Terminologie, um die Verständlichkeit der präsentierten Untersuchungsergebnisse zu erleichtern. Statt der Fachtermini werden alltagssprachliche Umschreibungen genutzt, aus denen der Bedeutungsgehalt dieser Begriffe auch für Nichtfachleute hervorgeht. Bei Bedarf kann man aus den referenzierten Quellen ersehen, welcher Fachbegriff gemeint ist.
- Die Tabelle präsentiert eine Auswahl unter den empirischen Erkenntnissen, die in den genutzten Quellen insgesamt verfügbar sind.
 - Es gibt verschiedene Untersuchungen, die z. B. auf der Grundlage von Interviews oder Fragebogen beschreiben, welche Teile die Führungsaufgabe in der Praxis umfasst (z. B. /WIE 01/, 310ff.). Für den vorliegenden Leitfaden waren Erkenntnisse wichtig, wie Führung wirkt bzw. wie sie mit der Aufgabenerfüllung und deren Rahmenbedingungen zusammenhängt. Sofern diese Wirkungen bzw. Zusammenhänge für bestimmte Teilaufgaben der Führung gelten, hat die Recherche diese Teilaufgaben erfasst. Die zugehörigen Erkenntnisse sind in der Tabelle dokumentiert. Letztere präsentiert aber keine Untersuchungser-

gebnisse, aus denen nur hervorgeht, welche Teilaufgaben zur Führung gehören, ohne einen Bezug zur Aufgabenerfüllung durch die Geführten oder durch das Unternehmen oder Teile des Unternehmens herzustellen.

- Der insgesamt verfügbare Erkenntnisstand umfasst auch empirische Untersuchung zu Persönlichkeitsmerkmalen der Führungskraft oder besonderen Eigenschaften wie dem Charisma. Recherche und Tabelle klammern diese Erkenntnisse aus, weil die Forderungen des Leitfadens auf sicherheitskulturell bedeutsame Aktivitäten und Vorkehrungen Bezug nehmen, die jede Führungskraft unabhängig davon praktizieren sollte, wie sie als Person beschaffen ist und welche Ausstrahlung von ihr ausgeht. Sammeln und Auswertung einschlägige Informationen dienen dazu, einen möglichen Bedarf für die Förderung betroffener Aktionen und Vorkehrungen zu bestimmen. Es liegt in der Verantwortung des Betreibers, wie er vorgeht, um den Bedarf zu decken.

Die genauen bibliographischen Angaben zu den Quellen findet man in der Literaturliste im Anschluss an die Tabelle.

Tab. A. 1 Kommentierte, empirische Erkenntnisse zu den Forderungen des Leitfadens

1	Führungskräfte aller Ebenen der Unternehmenshierarchie sollen in ihren jeweiligen Zuständigkeitsbereichen, den Geführten Politik und Ziele von Unternehmen und Anlage, das Betriebsreglement und ihre Bedeutung für zuverlässiges, auf Sicherheit bezogenes Handeln genau vermitteln.	
	<p>Erkenntnisse aus der empirischen Fachliteratur:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Erläutern und betonen Führungskräfte regelmäßig die Bedeutung der Sicherheit, hat dies die dauerhaften Folgen, dass sie selbst und die Geführten genauer auf die Sicherheit achten, Belange der Sicherheit stärker in ihrem Verhalten berücksichtigen und Sicherheitsausrüstung stärker nutzen; auch geht die Zahl körperlicher Verletzungen wegen sicherheitswidriger Handlungen deutlich zurück (/GRI 14/, 643). • Führungskräfte schaffen eine starke Unternehmenskultur durch Formulierung einer Vision, Einsatz und Gestaltung einer starken Organisation aufbauen (/SCH 13/, 372). • Offene Kommunikation der Führungskräfte zu sicherheitsbezogenen Themen erhöht das Vertrauen der Geführten in die Führung und die Bereitschaft zu sicherheitsbezogenem Handeln (/GRI 14/, 650). • Die Wirkung vorgegebener Ziele für die Sicherheit wird verstärkt, wenn die Geführten in die Formulierung des Sicherheitszieles eingebunden sind (/GRI 14/, 644). • Klare Visionen der Führungskräfte tragen dazu bei, dass die Geführten vorausschauend handeln sowie Verbesserungsvorschläge und Innovationen entwickeln (/PAR 14/, 382). • Die Umsetzung der Festlegungen einer Unternehmenspolitik kann scheitern, wenn die zuständigen Führungskräfte außer Acht lassen, dass diese Politik von den untergeordneten Führungskräften und den sonstigen Mitarbeitern akzeptiert werden muss (/JAN 77/, 24). • Passivität der Führung auf dem Gebiet der Sicherheit beeinträchtigt die Sicherheit (/GRI 14/, 646). 	<p>Kommentare:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Während die aufgeführten Untersuchungen auf „Ziele“ bezogen sind, schließt die Forderung des Leitfadens auch die Politik des Unternehmens bzw. der Anlage explizit ein, weil Politik und Ziele eng zusammenhängen (/BMU 12/, 3, /KTA 12/, 4). • Politik und Ziele sind lt. Regelwerk (a.a.O.) zentral von der Unternehmens- und Anlagenleitung festzulegen. Das wirkt uneinheitlichen Zielen und Politiken auf verschiedenen Führungsebenen (s. /LIK 61/, 48) entgegen. • Verschiedene Untersuchungen zeigen, dass wirksame Zielsetzung mit weiteren Vorkehrungen und Aktionen wie z. B. „coaching“ gekoppelt ist.

	<ul style="list-style-type: none"> • Es gibt die Tendenz, dass Führungskräfte die Setzung höherer, weiterreichender Ziele und die Suche nach den besten Wegen zur Realisierung dieser Ziele vermeiden. Stattdessen ziehen sie kleinteilige Ziele, deren Wahl zudem dadurch bestimmt ist, dass Mittel zur Zielerreichung schon oder zumindest so gut wie vorhanden sind, statt sich der Mühe zu unterziehen, nach Realisierungsmöglichkeiten für ehrgeiziger Ziele zu suchen („Durchwursteln“, „Weg des geringsten Widerstands“, /JAN 77/, 33). • Die Führung von Projekten mit mehreren Teams wirkt sich einer umfangreichen, neueren Studie zufolge auf die Leistung wie folgt aus: Förderlich sind (1) die Äußerung von Visionen und Zielvorstellungen, (2) die Setzung von Zielen und, in gewissem Umfang, (3) die Betreuung („coaching“) sowie die Lenkung des Austauschs zwischen den Teams („team interface management“). Keine Effekte wurden für (1) die Überwachung der Teams bzw. des Projekts und für (2) die Strukturierung des Projekts gefunden, was die Autoren der Studie auf ein Zuviel an Kontrolle zurückführen, das die Geführten ablehnen (/HÖG 05/, 286,287) • Es besteht ein negativer Zusammenhang zwischen Abweichungen der Zielvorstellungen der Mitglieder verschiedener Ebenen der Unternehmenshierarchie und der Leistung (/LIK 61/, 48). 	
2	Führungskräfte ... sollen bestmögliche Bedingungen zuverlässigen, auf Sicherheit gerichteten Handelns in Bezug auf Mensch, Organisation und Technik schaffen (u.a. kein Zeitdruck, gute Arbeitsmittel).	
	<p>Erkenntnisse aus der empirischen Fachliteratur:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sicherheit hängt von folgenden Prozessen und Gegebenheiten im Unternehmen ab: gezielte Personalauswahl, gezielte Schulung, Beschäftigungssicherheit, leistungsabhängiges Entgelt und eine Führung, die erforderliche Veränderungen aktiv angeht, die Geführten zu aktiver Beteiligung motiviert und mit gutem Beispiel vorangeht (/GRI 14/, 650). Es besteht ein systematischer Zusammenhang zwischen niedrigen Zahlen körperlicher Verletzungen im Unternehmen und dem guten Abschneiden der Unternehmen in Bezug auf diese Prozesse und Gegebenheiten (a.a.O.) • Führungskräfte schaffen eine starke Unternehmenskultur durch Formulierung einer Vision, Einsatz und (für Forderung Nr. 2 wichtig:) Gestaltung einer starken Organisation aufbauen (/SCH 13/, 372). 	<p>Kommentare:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mehrheitlich beziehen sich die Erkenntnisse auf Faktoren des Vertrauens, der Motivation und der Einstellungen. • Verschiedene Studien belegen die wichtige Rolle einer aktiven Beteiligung der Geführten und der Förderung dieser Partizipation durch Führungskräfte. Die aktive Beteiligung der

<ul style="list-style-type: none"> • Führungskräfte tragen zum „Organizational Citizenship Behavior (OCB)“ bei. OCB ist ein formal nicht gefordertes, die Erwartungen übertreffende Verhalten zum Besten des Unternehmens (/APA 07/, 655). Es hängt davon ab, dass Führungskräfte eine Vision vermitteln, Vorbild sind, die Akzeptanz gemeinsamer Ziele fördern hohe Leistungserwartungen äußern und intellektuell stimulieren (/POD 00/, 531). OCB hängt eng mit der Leistung zusammen (/HOF 07/, 561). • Engagement der Führung für die Sicherheit am Arbeitsplatz fördert die Bereitstellung der Ressourcen, die für die Implementierung von Vorkehrungen gegen Risiken erforderlich sind (/FER 14/, 304). • Halten Führungskräfte die Geführten auf dem Laufenden, was Unternehmen und Arbeit betrifft, fördert dies aner kennenswerte Verbesserungsvorschläge, Innovationen, Initiative und vorausschauendes Handeln der Geführten (/PAR 14/, 382). • Weist die Führung den Geführten anspruchsvolle Aufgaben zu, ist die Leistung der Geführten im Vergleich zu einfacheren Aufgaben höher (/LIK 61/, 15). Für die erforderliche Qualifikation der Geführten ist zu sorgen. • Gute Führungskräfte unterstützen die Geführten dabei, Vertrauen in ihr eigenes Können zu entwickeln (/LIK 61/, 22). Die Unterstützung durch Führungskräfte hängt systematisch mit der Zufriedenheit der Geführten (1) in Bezug auf die ihnen zugewiesenen Aufgaben als auch (2) in Bezug auf die erhaltene Anerkennung zusammen. Auch wünschen sich die so Geführten mehr Verantwortung und sie beurteilen die Erwartungen der Führungskräfte an sie eher als „richtig“ (/LIK 61/, 121). Führungskräfte nennen Autonomie und Selbstverwirklichung als Hauptquelle für ihre Befriedigung bei der Arbeit (/KAT 78/, 573), • Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen den Fachkenntnissen von Vormännern und den Leistungen der ihnen untergebenen Gruppe (/KAT 78/, 557). Das wird darauf zurückgeführt, dass kompetentere Vormänner die Geführten fachlich besser unterstützen können (a.a.O., 558), • Einer neuere, groß angelegte Studie hat gezeigt, dass vor allem die folgenden Praktiken des Sicherheitsmanagements mit einer geringeren Zahl an arbeitsbedingten Verletzungen und Krankheiten einhergeht (/WAC 14/, 126, 127): (1) Führungskräfte beteiligen Geführte an der 	<p>Geführten ist auch ein wichtiger Aspekt für die Forderungen Nr. 9, 12 und 13.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Konzentriert man sich auf die Faktoren in den Bereichen Mensch, Technik (Ergonomie) und Organisation gilt für den erfassten Erkenntnisstand: (1) Die Zuweisung der Aufgaben (ein Teil der Ablauforganisation) sollte in einem angemessenen Verhältnis zur Qualifikation der Geführten vorgenommen werden und letztere herausfordern (ein Aspekt der Motivation). (2) Unnötiger Druck ist zu vermeiden. Dazu tragen auch die explizit nicht genannten Faktoren der Gestaltung von Arbeitsumgebungen, Arbeitsplätzen, Arbeitsmitteln, Schnittstellen usw. bei. Der Text der Forderung Nr. 2 bringt diesen Aspekt, den der berichtete Erkenntnisstand z.T. nur implizit enthält, explizit zum Ausdruck. • Die Erkenntnisse zur Förderung innovativer Ideen sind auch für den Rückbau der Anlagen wichtig, weil er neuartige Aufgaben stellen kann, für
---	---

Entwicklung sicherheitsbezogener Arbeitsanleitungen sowie der Kriterien für die Beurteilung arbeitsbedingter Unfälle und Krankheiten. Ferner beteiligen die Führungskräfte die Geführten an der Überwachung der Einhaltung sicherheitsbezogener Arbeitsanleitungen, der Ereignisanalyse, der Entwicklung von Vorkehrungen und der Personalauswahl. (2) Führungskräfte erstellen oder veranlassen unter Beteiligung der Geführten Sicherheitsbeurteilungen vor und nach der Bearbeitung von Aufgaben. Dazu gehören ein Durchgehen der Aufgabe und ihrer einzelnen Teile, die Ermittlung möglicher Fehler und die Bestimmung von Vorkehrungen. (3) Führungskräfte sorgen für ein formelles Training der Geführten auf dem Gebiet der Sicherheit. Eine statistische Auswertung der Korrelationen zeigt, dass diese Praktiken der Führungskräfte den aktiven Einsatz der Geführten und dieser die Verminderung der Unfall- bzw. Krankheitszahlen erklären (a.a.O.).

- Es besteht eine systematische Beziehung zwischen folgenden Faktorengruppen: (1) Vorgabe von Prozeduren und einem bestimmten Führungsverhalten („empowerment“ mit den Elementen: Vorbildlichkeit, Information und Betreuung der Geführten, deren Beteiligung an Entscheidungen und Sorge um die Geführten), (2) der Klarheit des Auftrags aus Sicht der Geführten und (3) der Einhaltung von Sicherheitsanforderungen (/MAR 14/, 1264, 1266).
- Vermittelt man den Geführten durch Poster und Graphiken, wie sie sich zu verhalten haben, um vorgegebene Sicherheitsziele zu erreichen, ist mit einer Zunahme sicherheitskonformen Handelns, einem Rückgang sicherheitswidriger Verhaltensweisen und einer geringeren Zahl an Unfällen oder Vorfällen mit körperlichen Verletzungen zu rechnen (/GRI 14/, 643, 644, /LAN 60/). Voraussetzung ist eine Einweisung bzw. ein Training, um den Geführten das richtige Verständnis für diese Informationen zu vermitteln.
- Übertragen Führungskräfte ihren Teams Verantwortung für die Erfüllung sicherheitsbezogener Aufgaben, gibt es in diesen Teams mehr sicherheitsbezogene Handlungen und ein höheres Sicherheitsniveau (/GRI 14/, 650).
- Ist das Ziel der Aufgabe eine innovative oder kreative Lösung, tragen folgende Faktoren der Führung zum Erfolg bei: (1) Planung des Vorgehens (/MUM 14/, 766), (2) klare Verteilung der Aufgaben auf die Teammitglieder durch die Führung, (3) Festlegung der Aufgaben nach technischen und nicht nach finanziellen Aspekten, (4) explizite Aufforderung zu innovativen Lösungsansätzen unter Berücksichtigung und Kommunikation sachdienlicher Information, (6) Unterstüt-

die entsprechende Lösungen erarbeitet werden müssen.

zung der Äußerung unterschiedliche Standpunkte zur Aufgabenerfüllung auch durch ausreichend Zeit für die Diskussion und (7) Nutzung der unterschiedlichen Standpunkte für die Entwicklung der Lösung (/MUM 14/, 767, 770). Führung kann durch die Förderung der Meinungsvielfalt der Tendenz entgegenwirken, dass zu hoher Zusammenhalt und zu hohes Vertrauen zwischen den Teammitgliedern die Kreativität schädigen kann (/MUM 14/, 770).

- Unnötiger Druck koinzidiert mit geringerer Leistung (/LIK 61/, 8).
- Eine Studie belegt, Abstriche beim Training des Fremdpersonals, nachdem das untersuchte Unternehmen die Überwachung der Sicherheit und die Ausbildung von Fremdpersonal einer Fremdfirma übertragen hat (/MIL 16/, 11).
- Eine Verlagerung von Aufgaben auf Fremdfirmen und Fremddienstleister („Outsourcing“) kann Führung und Koordination von Prozess und Informationsflüsse beeinträchtigen. Das Gefühl der Verantwortung für und der Überblick über die Gesamtaufgabe können verloren gehen. Beobachtet wurden u.a. Zusammenbruch der Kommunikation, Unklarheiten über die Aufgabe, ungeeignete Kontrollen und Unklarheiten, wer zu informieren ist (/MIL 16/, 11,12).
- Dem Fremdpersonal fehlt verschiedenen Studien zufolge „oft“ (1) die erforderliche Kompetenz, (2) die für den Arbeitsplatz spezifische Erfahrung, (3) ein Sicherheitstraining, (4) die Vertrautheit mit formalen Regeln und Prozeduren sowie (5) die Vertrautheit mit dem Arbeitsplatz selbst (/MIL 16/, 12). In Designprojekten wurde beobachtet, dass Auftragnehmer sich über Risiken und Gefahren für die nukleare Sicherheit und über ihren Beitrag zur Sicherheit des Gesamtsystems im Unklaren waren (/MIL 16/, 12). Studien belegen in unternehmensübergreifenden Projekten Misstrauen, Spannungen und Konflikte zwischen Angehörigen unterschiedlicher Unternehmen (a.a.O.). Eine Studie zeigt, dass Unterschiede in Bezug auf Prozesse, Verantwortlichkeiten und Expertise zwischen Unternehmen zu Uneinigkeiten und Problemen der Entscheidungsfindung geführt haben (/MIL 16/, 12).
- Privatisierung von Unternehmen fördert regelbasiertes Handeln, das Wissen um die zugrundeliegenden Sachverhalte und Zusammenhänge geht verloren (/MIL 16/, 12).

3	Führungskräfte ... sollen Kompetenz, Handeln und Leistung der Geführten unvoreingenommen beurteilen und geeignete Weiterentwicklungsmöglichkeiten eröffnen.	
	<p>Erkenntnisse aus der empirischen Fachliteratur:</p> <ul style="list-style-type: none"> Die Qualifizierung, Einschätzung der Qualifikation und deren Förderung sind z.T. in Untersuchungen zu den Bedingungen des Handelns (Forderung Nr. 2) erfasst (z. B. /LIK 61/, 15. /MIL 16/, 11,12, /WAC 14/, 126, 127)). Voreingenommenheit der Führungskräfte kann sich auch auf den Zugang der Geführten zu Ressourcen auswirken, unter die auch Ausbildungen fallen (z. B. /ERD 14/, 414-416, 420 und Forderung Nr. 16). 	<p>Kommentare:</p> <ul style="list-style-type: none"> Die Qualifizierung usw. ist in den recherchierten Studien ein eher „stiefmütterlich“ behandeltes Thema. Forderung Nr. 3 stellt dieses Thema explizit heraus, weil die fachliche Kompetenz des Eigen- und Fremdpersonals in Risikotechnologien ein Schlüssel für die Sicherheit und die Zuverlässigkeit ist. Während Forderung Nr. 3 die Beurteilung und Förderung der Leistung v.a. unter dem Aspekt der Qualifikation und der Weiterqualifizierung behandelt, bezieht sich die Forderung Nr. 14 (Anerkennung) auf die adäquate Reaktion auf gute Leistung (bei der gegebenen Qualifikation). Anerkennung kann auch in höherer Qualifizierung bestehen oder den Anstoß dazu geben, die Empfänger der Anerkennung weiter zu fördern. Beide Forderungen greifen also ineinander.

		der.
4	Führungskräfte ... sollen eindeutige Entscheidungen treffen, genaue Anweisungen erteilen und präzise Informationen geben, insbesondere in Bezug auf Sicherheit und Zuverlässigkeit.	
	<p>Erkenntnisse aus der empirischen Fachliteratur:</p> <ul style="list-style-type: none"> • In vielen Fällen schätzen Führungskräfte in Unternehmen Kosten und Gewinne nur grob ab. Entscheidungen fallen nicht immer „zum Wohl des Unternehmens“. Faktoren dafür sind: Führungskräfte haben bei ihren Entscheidungen die Ziele und Vorteile ihrer Organisationseinheit sowie Karrierevorteile und Loyalitäten mit anderen Personen stärker im Auge als die Ziele des gesamten Unternehmens (/JAN 77/, 24), • Es besteht eine systematische Beziehung zwischen (1) der Vorgabe von Prozeduren und einem bestimmten Führungsverhalten („empowerment“: Vorbildlichkeit, Information und Betreuung der Geführten, deren Beteiligung an Entscheidungen und Sorge um die Geführten), (2) der Klarheit des Auftrags aus Sicht der Geführten und (3) der Einhaltung von Sicherheitsanforderungen (/MAR 14/, 1264, 1266). • Geführte akzeptieren Entscheidungen und Vorgaben umso eher, wenn das Vorgehen (und damit die Ausübung von Autorität) des Unternehmens und der Führungskräfte als fair betrachten (/TYL 06/, 379). Diese Fairness trägt auch zu höherem Engagement, genauerer Einhaltung von Regeln und stärkerer Kooperation auch in Form zusätzlicher Leistung bei (/TYL 06/, 280). • Speziell bei neu eingestellten Geführten hängen Klarheit über die eigene Rolle und Leistung davon ab, dass die Führungskräfte Klarheit schaffen. Unterstützung und Entgegenkommen auf Seiten der Führungskräfte fördert auf Seiten der Geführten das Gefühl, akzeptiert zu werden (/SAK 12/, 41, 49). Ähnliches gilt für Mentoren (a.a.O.). Unterstützung durch Kollegen ist in den Augen der Neueingestellt dagegen weniger wirksam (/SAK 12/, 49). Anerkennung, Lob und Wertschätzung durch Unternehmen bzw. Führungskräfte sind insbesondere für Neulinge wichtig, um sie in das Unternehmen einzugliedern (/SAK 12/, 50). • Geführte erfüllen Aufgaben besser, die anstrengend, aufreibend oder die Quelle für Unruhe oder Ängste sind, wenn ihre Führungskräfte ihnen vorschreiben, was zu tun ist, und dadurch aktiv Verantwortung übernehmen (/KAT 78/, 564). Bei Aufgaben ohne diese Merkmale gehen 	<p>Kommentare:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es können sich Fehlentscheidungen z. B. dadurch ergeben, dass scheinbar hohe Gewinne unter Umgehung von Sicherheitsvorschriften und (oder) anscheinend geringe Kosten dieser Umgehungen in den Prozess der Entscheidung eingehen. • Erkenntnisse der Zuverlässigkeitsbewertung belegen die Wichtigkeit klarer Prozeduren (z. B. /SWA 83/, Kap. 15). Aus den recherchierten Untersuchungen folgt, dass die Prozeduren mit einer mitarbeiterbezogenem Führung verbunden sein sollten (/MAR 14/, a.a.O.). Diese Art der Führung ist Gegenstand v.a. der Forderungen Nr. 5, 6, 7 und 14 des Leitfadens. • Die Untersuchungsergebnisse zeigen, dass die angemessene Enge oder Weite der Vor-

<p>solche Vorgaben mit geringerer Leistung einher (a.a.O.).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Befragungsergebnisse belegen, dass Führungskräfte Rat und Beteiligung der Geführten bei Entscheidungen für gut halten, aber wenig Vertrauen haben, dass der Einzelne die Fähigkeit zu Initiative und Führung hat (/KAT 78/, 573). • Die Führung von Projekten mit mehreren Teams wirkt sich einer umfangreichen, neueren Studie zufolge auf die Leistung wie folgt aus: Förderlich sind (1) die Äußerung von Visionen und Zielvorstellungen, (2) die Setzung von Zielen und, in gewissem Umfang, (3) die Betreuung („coaching“) sowie die Lenkung des Austauschs zwischen den Teams („team interface management“). Keine Effekte wurden für (1) die Überwachung der Teams bzw. des Projekts und für (2) die Strukturierung des Projekts gefunden, was die Autoren der Studie auf ein Zuviel an Kontrolle zurückführen, das die Geführten ablehnen (/HÖG 05/, 286,287) • Bei höheren Führungskräften besteht ein systematischer Zusammenhang zwischen ihrem Engagement für die Sicherheit und ihrer Leistung bei der Bearbeitung von Problemen in Bezug Problemverständnis, Nutzung von Informationen und Ideenreichtum (/FRU 14/, 32-34). 	<p>schriften keine starre Größe ist, sondern von Faktoren der Beanspruchung durch Situation und Aufgabe abhängt. Der Anwender des Leitfadens sollte also nachfragen, welchen Detaillierungsgrad mündlicher und (oder) schriftlicher Anweisungen Führungskräfte und Geführte für angemessen halten, und klären, ob er es tatsächlich ist.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Propagiert eine Führungskraft das Prinzip, Geführte an Entscheidungen zu beteiligen (z. B. durch Einholung von Ratschlägen), sollte sie diese Ankündigung auch in die Tat umsetzen, um nicht als „Sonntagsredner“ das Vertrauen der Geführten zu verlieren. • Die Akzeptanz für Entscheidungen hängt auch davon ab, dass die Führung nach ethischen Prinzipien handelt und entscheidet. Evidenz dazu ist unter Forderung Nr. 17 zu finden (v.a./TRE 14a/ und /TRE 14b/).
---	--

5	Führungskräfte ... sollen durch das eigene zuverlässige, auf Sicherheit gerichtete Handeln Vorbild der Geführten sein.	
	<p>Erkenntnisse aus der empirischen Fachliteratur:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sicherheitsbezogenes, aktiv vorgelebtes und mit den Erwartungen an sicherheitsbezogenes Handeln konsistentes Führungsverhalten koinzidiert mit einer Erhöhung der Sicherheit innerhalb der Arbeitsgruppen und einer Angleichung der Sicherheitsniveaus verschiedener Arbeitsgruppen (/GRI 14/, 647). • Führungskräfte tragen zum „Organizational Citizenship Behavior (OCB)“ bei. OCB ist ein formal nicht gefordertes, die Erwartungen übertreffende Verhalten zum Besten des Unternehmens (/APA 07/, 655). Es hängt davon ab, dass Führungskräfte eine Vision vermitteln, Vorbild sind, die Akzeptanz gemeinsamer Ziele fördern hohe Leistungserwartungen äußern und intellektuell stimulieren (/POD 00/, 531, /SMI 83/, 659, /LEP 02/, 59). OCB hängt eng mit der Leistung der Geführten zusammen (/HOF 07/, 561). Verhalten sich Führungskräfte „authentisch“, d.h. in Übereinstimmung mit ihren Gedanken, Gefühlen, Auffassungen, Wünschen und Präferenzen (/AVO 14/, 339), fördern sie über das bereits bestehende Maß hinaus die Qualität der Arbeit, das Engagement und eine im Anforderungsfall benötigte, über die Bezahlung hinausgehende Leistung (/AVO 14/, 343). • Geführte achten in erster Linie auf die Taten, in zweiter Linie auf die Worte der Führungskräfte (/LIK 61/, 54). • Es besteht eine systematische Beziehung zwischen der Vorgabe von Prozeduren und einem bestimmten Führungsverhalten („empowerment“: Vorbildlichkeit, Information und Betreuung der Geführten, deren Beteiligung an Entscheidungen und Sorge um die Geführten), der Klarheit des Auftrags aus Sicht der Geführten und der Einhaltung von Sicherheitsanforderungen (/MAR 14/, 1264, 1266, /MAR 13/, 299). 	<p>Kommentare:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zu ergänzen ist, dass authentisches Verhalten der Führung selbstverständlich mit den Forderungen der Sicherheit in Einklang zu stehen hat. Das Gleiche gilt für das OCB „zum Besten des Unternehmens“, das in Bezug auf Sicherheit zu verstehen ist. • „Authentisch“ bedeutet auch, dass es keine nachhaltige Wirkung hat, wenn Führungskräfte eine Rolle spielen, die ihnen nicht zusagt und deren Erfüllung sie im Extremfall zwingen könnte, sich zu verstellen. Der Punkt ist durch genaues Nachfragen bei Führungskräften und Geführten soweit es geht zu klären, auch in Bezug auf reibungslose Zusammenarbeit.
6	Führungskräfte ... sollen Geführte ermutigen und unterstützen, Fragen und Bedenken zu Arbeit, Sicherheit und Zuverlässigkeit unverzüglich und rückhaltlos zu äußern.	
	<p>Erkenntnisse aus der empirischen Fachliteratur:</p>	<p>Kommentare:</p>

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen Leistung und der Leichtigkeit, mit der Untergebene ihre Ideen an Führungskräfte vermitteln können (/LIK 61/, 49). • Geführte mit positiver Einstellung zu ihrer Arbeit bescheinigen Führungskräften häufiger als Geführte mit negativer Einstellung: (1) offenes Ohr für Klagen und Beschwerden, (2) Rückmeldung über die Leistung der Geführten, (3) Informationen über Vorgänge im Unternehmen, (4) Anerkennung, (5) Einsatz für Beförderung und Belohnung der Geführten, (6) Behandlung des Geführten als Menschen und nicht nur als Bearbeiter von Aufgaben, (7) offenes Ohr für Ideen der Geführten, (8) Einsatz für die Geführten und ihre Ideen, (9) Offenheit für die Diskussion arbeitsbezogener Angelegenheiten. Eine solche Führungskraft ist in den Augen v.a. der Geführten mit positiver Einstellung zur Arbeit ein echter Teil der Gruppe, das Interessen des Unternehmens und Interessen der Gruppe berücksichtigt (/LIK 61/, 17, 18). • Verhalten sich Führungskräfte „authentisch“, also im Einklang mit ihren Gedanken, Gefühlen, Wünschen, Auffassungen und Präferenzen, dann fördern sie u.a. die Kommunikation, das Teilen von Wissen, die offene Äußerung von Kritikpunkten, Wohlbefinden und Leistung (/AVO 14/, 344). Geführte fragen offener, wenn sie erleben, dass das Unternehmen sie anerkennt und wertschätzt, und wenn sie ein gutes Verhältnis zu ihrer Führungskraft haben (/GRI 14/, 650). • Geführte fragen offener, wenn sie erleben, dass das Unternehmen sie anerkennt und wertschätzt, und wenn sie ein gutes Verhältnis zu ihrer Führungskraft haben (/GRI 14/, 650). • Feindseliges Verhalten der Führungskräfte wirkt destruktiv und kontraproduktiv, weil es Geführte dazu bringt, ihre Gedanken für sich zu behalten (/PAR 14/, 382). • Ungerechte Behandlung durch Führungskräfte fördert dazu, dass Geführte den Mund halten und es einfach hinnehmen, wenn ihnen Unrecht geschieht (/LAT 05/, 505). | <ul style="list-style-type: none"> • Ermutigung und Unterstützung hängen in ihrer Wirkung den recherchierten Erkenntnissen zufolge wesentlich vom Auftreten der Führungskräfte ab. Der Leitfaden vertieft diesen Aspekt v.a. mit Forderung Nr. 16. • Die recherchierte empirische Evidenz unterscheidet nicht zwischen der Ermutigung zu und der Reaktion auf Fragen, Bedenken usw. Der vorliegende Leitfaden sieht für Ermutigung und Reaktion zwei Forderungen (Nr. 6 und Nr. 7) vor, um die Aufmerksamkeit des Anwenders auf die beiden Aspekte zu lenken, dass Führungskräfte zur Äußerung einladen, aber auch auf spontane Äußerungen reagieren. • Die Forderung Nr. 6 enthält Präzisierungen wie z. B. „unverzüglich“ und „rückhaltlos“. Grund dafür ist, dass Fragen und Bedenken, die verzögert, verspätet oder ungenau geäußert werden, eine rechtzeitige und genaue Klärung dieser Fragen oder Bedenken zumindest beeinträchtigen. |
|---|---|

7	Führungskräfte ...sollen Fragen und Bedenken der Geführten zu Arbeit, Sicherheit und Zuverlässigkeit sachlich, stichhaltig und vor Beginn betroffener Arbeiten klären bzw. ausräumen.	
	Erkenntnisse aus der empirischen Fachliteratur: <ul style="list-style-type: none"> • Es sind die gleichen Erkenntnisse einschlägig wie für Forderung Nr. 6. 	Kommentare: <ul style="list-style-type: none"> • Siehe Kommentar zu Forderung Nr. 6.
8	Führungskräfte ... sollen zuverlässiges, auf Sicherheit gerichtetes Handeln der Geführten auch vor Ort wirksam überwachen und, falls erforderlich, unterstützend oder berichtend eingreifen.	
	Erkenntnisse aus der empirischen Fachliteratur: <ul style="list-style-type: none"> • Viele Untersuchungen belegen die positive Wirkung (1) der Beaufsichtigung auf die Durchführung von Arbeiten und (2) der Rückmeldungen, die Beaufsichtigende bei der Beaufsichtigung der Aufgaben geben (/GRI 14/, 642). Die Beaufsichtigenden haben für diese Aufgabe qualifiziert zu sein (a.a.O., 642). • Neben der gezielten Überwachung bestimmter Aufgaben wirken sich auch Rundgänge der Führungskräfte durch die Anlage positiv auf die Sicherheit aus (a.a.O., 643, 645). • Wirksame Überwachung besteht darin, klare Ziele zu setzen, Spielräume für die Aufgabenerfüllung zu lassen (nicht zu verwechseln mit Toleranz für ein beliebiges Vorgehen der Geführten) und in engem Kontakt mit den Geführten zu bleiben (/LIK 61/, 22,23). • Erfordert die Erfüllung einer Aufgabe kreative, innovative Lösungen, mindert eine zu strikte und enge Überwachung der Aufgabenerfüllung durch die Führungskraft die Kreativität. Das bedeutet nicht, auf Überwachung zu verzichten, sondern bei kreativen Aufgaben in erster Linie Ergebnis und Folgen der kreativen Arbeit zum Gegenstand der Überwachung zu machen (/MUM 14/, 768). 	Kommentare: <ul style="list-style-type: none"> • Eine wirksame Überwachung schließt also auch ein, den Geführten klare Ziele zu setzen, zulässige Spielräume der Ausführung zu lassen und präsent zu bleiben. Die Vermittlung klarer Ziele wird im vorliegenden Leitfaden durch die Forderung Nr. 1 abgedeckt. • Was die zulässigen bzw. erforderlichen Handlungsspielräume betrifft, hat der Anwender des Leitfadens zu klären, wie Führungskräfte und Geführte diese Spielräume bemessen, und wie dieses Ausmaß in Bezug auf die Zuverlässigkeit der Erfüllung sicher-

		<p>heitstechnisch bedeutsamer Aufgaben zu beurteilen ist. Der Anwender hat sich also ein Urteil zu bilden, ob die von ihm beobachtete bzw. erfragte Praxis der Überwachung „wirksam“ ist.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Da die Überwachung bezweckt, Fehler nicht nur zu erkennen, sondern soweit wie möglich zu verhindern, erfasst die Forderung Nr. 8 auch diesen Aspekt, bei Bedarf angemessen einzugreifen.
9	<p>Führungskräfte ... sollen Geführte ermutigen und unterstützen, auf Handlungen, Beinahe-Fehler und Gegebenheiten, die Sicherheit und Zuverlässigkeit zuwiderlaufen, zu achten, wo geboten, berichtend einzugreifen und ihre Erkenntnisse rückhaltlos, zeitnah und sachlich zu berichten.</p>	
	<p>Erkenntnisse aus der empirischen Fachliteratur:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Studien zeigen, dass Beschäftigte von Fremdfirmen, die einen hohen Sicherheitsstandard nachweisen müssen, um Verträge zu bekommen, Berichte über Vorfälle zurückhalten oder beschönigen (/MIL 16/, 13). • Aus einer neueren, groß angelegten Studie hat sich gezeigt, dass vor allem die folgenden Praktiken des Sicherheitsmanagements mit einer geringeren Zahl an arbeitsbedingten Verletzungen und Krankheiten einhergeht: (1) Führungskräfte beteiligen Geführte an der Entwicklung sicherheitsbezogener Arbeitsanleitungen, der Kriterien für die Beurteilung arbeitsbedingter Unfälle und Krankheiten, der Überwachung ihrer Einhaltung, der Ereignisanalyse, der Entwicklung von Vorkehrungen und der Personalauswahl. (2) Führungskräfte erstellen oder veranlassen unter Beteiligung der Geführten Sicherheitsbeurteilungen vor und nach der Bearbeitung von Aufgaben. Dazu gehören ein Durchgehen der Aufgabe, Ermittlung möglicher Fehler und Bestimmung 	<p>Kommentare:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wie im Fall der Forderung Nr. 8 wird das gebotene, angemessene Eingreifen explizit aufgeführt, weil Fehler u.U. nur auf diese Weise verhindert werden können. • Die Studien zu Fremdfirmen zeigen, dass wirtschaftliche Interessen die erforderliche, offene Kommunikation von Vorfällen (und anderen, die

	<p>von Vorkehrungen. (3) Führungskräfte sorgen für ein formelles Training der Geführten auf dem Gebiet der Sicherheit (/WAC 14/, 126, 127). Eine statistische Auswertung der Korrelationen zeigt, dass diese Praktiken der Führungskräfte den aktiven Einsatz der Geführten und dieser die Verminderung der Zahl von Unfällen bzw. Krankheit erklären (a.a.O.).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Klare Visionen der Führungskräfte tragen dazu bei, dass die Geführten vorausschauend handeln sowie Verbesserungsvorschläge und Innovationen entwickeln (/PAR 14/, 382). • Geführte sind eher bereit, Fehlverhalten zu berichten, wenn sie glauben, die Unterstützung ihrer Vorgesetzten und ihrer Kollegen zu haben (/TRE 14a/, 644). Beschimpfungen haben den gegenteiligen Effekt (/TRE 14b/, 644). • Ungerechte Behandlung durch Führungskräfte fördert dazu, dass Geführte den Mund halten und es einfach hinnehmen, wenn ihnen Unrecht geschieht /LAT 05/, 505). 	<p>Sicherheit betreffenden Sachverhalten) beeinträchtigen oder unterbinden können.</p>
10	Führungskräfte ... sollen für eigene Fehler und ihre Folgen eindeutig die Verantwortung übernehmen.	
	<p>Erkenntnisse aus der empirischen Fachliteratur:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Man vergleiche den nebenstehenden Kommentar zu dieser Forderung. 	<p>Kommentare:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Die Evidenz zu den Forderungen Nr. 16 und 17 belegt, wie wichtig Vertrauen und Ehrlichkeit für Zusammenarbeit und Aufgabenerfüllung sind. Haben die Geführten den Eindruck, Sündenböcke für Fehler anderer und ihrer Führung zu sein, geht dieses Vertrauen verloren. Wegen der zentralen Bedeutung dieses Punktes enthält der Leitfaden die eigene die Forderung Nr. 10 zur klaren Übernahme der Verantwortung für Fehler und Fehlerfolgen durch die Verur-

		sacher auf den Führungsebenen.
11	Führungskräfte ... sollen Fehler und Verbesserungsbedürftiges zeitnah und unvoreingenommen untersuchen, Ursachen möglichst genau bestimmen und geeignete Vorsorge treffen.	
	<p>Erkenntnisse aus der empirischen Fachliteratur:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ein systematisches Management von Fehlern trägt wesentlich zu Zielerreichung und Leistung bei (/GRI 14/, 648). Systematische Ansätze der Analyse, Entwicklung von Vorkehrungen und Rückmeldungen an das Personal sind mit Erfolg implementiert werden (a.a.O.). • Ergebnisse aus Pilotenbefragungen führen zu dem Schluss, dass ein wirksames Fehlermanagement proaktiv, vertrauensbildend und darauf ausgelegt sein sollte, aus den Fehlern zu lernen statt Strafen auszuteilen (a.a.O.). • Weitere einschlägige, empirische Erkenntnisse enthält die neuere, groß angelegte Studie (/WAC 14/, 126, 127), auf die bereits in Forderung Nr. 9 verwiesen worden ist. Für die vorliegende Forderung Nr. 11 ist der Aspekt wichtig, dass eine nachträgliche Analyse der (fehlerhaften oder korrekten) Bearbeitung von Aufgaben unter aktiver Beteiligung der Geführten systematisch mit niedrigeren Krankheits- und Unfallzahlen zusammenhängt. • Gute Führungskräfte betrachten und nutzen Fehler auf Seiten der Geführten wesentlich als Gelegenheit, ihnen das Richtige beizubringen. (/LIK 61/, 15.). • Geführte sind eher bereit, Fehlverhalten zu berichten, wenn sie glauben, die Unterstützung ihrer Vorgesetzten und ihrer Kollegen zu haben (/TRE 14b/, 644). • Eine qualitative Studie aus der Flugzeugentwicklung zeigt, dass eine Führung, die Kreativität fördert, mit Problemen bzw. „Krisen“ in der Entwicklungsphase wie folgt (1) umgehen: Führungskräfte strafen niemanden, der ihnen Probleme oder Krisen dieser Art berichtet. (2) Sie bemühen sich vielmehr darum, die Art, Ursachen und Bedeutung des Sachverhalts zu klären und die Entwicklung von Strategien zur Überwindung der Situation zu unterstützen (/MUM 14/, 768). 	<p>Kommentare:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Die Forderung Nr. 11 schlüsselt den Begriff des „Managements von Fehlern“ aus der zitierten Quelle (/GRI 14/) in die wichtigsten Schritte dieses Managements auf. • Diese Schritte haben lt. Forderung Nr. 11 „zeitnah“, „unvoreingenommen“ usw. zu sein, um die Wirksamkeit dieser Schritte soweit wie nur möglich zu steigern.

12	Führungskräfte ... sollen Geführte ermutigen und unterstützen, rückhaltlos alle ihre Ideen zu äußern, wie die Sicherheit und die Zuverlässigkeit zu verbessern sind.	
	<ul style="list-style-type: none"> • Ermutigen Führungskräfte die Geführten zur Äußerung ihrer Ideen und zur aktiven Beteiligung an Verbesserungen, ohne diese Ideen und Initiativen sofort einer Bewertung zu unterziehen, ist mit Vorschlägen und Innovationen, die der Anerkennung wert sind, sowie mit Initiative und vorausschauendem Handeln der Geführten zu rechnen (/PAR 14/, 382). • Höhere Leistung geht mit der Abhaltung von Besprechungen unter der Bedingung einher, dass sowohl Führungskräfte als auch Geführte die Besprechungen in Bezug auf die Aufgabenerfüllung für wertvoll halten. In Arbeitsgruppen mit solchen Besprechungen sind die Geführten eher überzeugt, dass Führungskräfte am Wohlbefinden der Geführten interessiert sind (/LIK 61/, 139). • Klare Visionen der Führungskräfte tragen dazu bei, dass die Geführten vorausschauend handeln sowie Verbesserungsvorschläge und Innovationen entwickeln (/PAR 14/, 382). Das Gleiche gilt für klare Vorgaben und ihre angemessene Vermittlung („empowerment“ mit den Elementen: Vorbildlichkeit, Information und Betreuung der Geführten, deren Beteiligung an Entscheidungen und Sorge um die Geführten, siehe /MAR 14/, 1265) • Untersuchungsergebnisse belegen einen positiven Zusammenhang zwischen Leistung und der Leichtigkeit, mit der Untergebene ihre Ideen an Führungskräfte vermitteln können (/LIK 61/, 49). • Aus einer neueren, groß angelegten Studie hat sich gezeigt, dass vor allem die folgenden Praktiken des Sicherheitsmanagements mit einer geringeren Zahl an arbeitsbedingten Verletzungen und Krankheiten einhergeht: (1) Führungskräfte beteiligen Geführte an der Entwicklung sicherheitsbezogener Arbeitsanleitungen, der Kriterien für die Beurteilung arbeitsbedingter Unfälle und Krankheiten, der Überwachung ihrer Einhaltung, der Ereignisanalyse, der Entwicklung von Vorkehrungen und der Personalauswahl. (2) Führungskräfte erstellen oder veranlassen unter Beteiligung der Geführten Sicherheitsbeurteilungen vor und nach der Bearbeitung von Aufgaben. Dazu gehören ein Durchgehen der Aufgabe, Ermittlung möglicher Fehler und Bestimmung von Vorkehrungen. (3) Führungskräfte sorgen für ein formelles Training der Geführten auf dem Gebiet der Sicherheit (/WAC 14/, 126, 127). Eine statistische Auswertung der Korrelationen 	<ul style="list-style-type: none"> • Forderung Nr. 6 ist speziell auf den Aspekt bezogen, dass Geführte bei der Erteilung von Aufträgen Fragen und Bedenken haben. Dagegen deckt Forderung Nr. 12 den Punkt ab, dass Wissen und Erfahrungen der Geführten darüber hinaus zu gewinnen und für die Sicherheit zu nutzen ist. • Zur Authentizität des Führungsverhaltens vergleiche man den Kommentar zu Forderung Nr. 6. • Klare Visionen und Vorgaben sagen den Geführten, worauf es den Führungskräften ankommt. Der Anwender des Leitfadens sollte aber auch Informationen sammeln, ob und ggf. wie klare Vorgaben die Geführten veranlassen könnten, Ideen usw. nicht zu äußern, weil sie nicht den Vorgaben entsprechen oder entsprechen könnten. • Zur Authentizität der Führung

	<p>zeigt, dass diese Praktiken der Führungskräfte den aktiven Einsatz der Geführten und dieser die Verminderung der Unfall- bzw. Krankheitszahlen erklären (a.a.O.).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diskutieren Führungskräfte mit Geführten häufig Sicherheitsfragen, geht dies mit einem Rückgang der Unfallzahlen einher /GRI 14/, 646). • Geführte fragen offener, wenn sie erleben, dass das Unternehmen sie anerkennt und wertschätzt, und wenn sie ein gutes Verhältnis zu ihrer Führungskraft haben (/GRI 14/, 650). • Geführte sind eher bereit, Fehlverhalten zu berichten, wenn sie glauben, die Unterstützung ihrer Vorgesetzten und ihrer Kollegen zu haben (/TRE 14b/, 644). • Verhalten sich Führungskräfte „authentisch“, also im Einklang mit ihren Gedanken, Gefühlen, Wünschen, Auffassungen und Präferenzen, dann fördern sie u.a. die Kommunikation, das Teilen von Wissen, die offene Äußerung von Kritikpunkten, Wohlbefinden und Leistung (/AVO 09/, 344). • Ungerechte Behandlung durch Führungskräfte fördert dazu, dass Geführte den Mund halten und es einfach hinnehmen, wenn ihnen Unrecht geschieht /LAT 05/, 505). 	<p>vergleiche man den Kommentar zu Forderung Nr. 5.</p>
13	<p>Führungskräfte ... sollen Erkenntnisse aus Äußerungen der Geführten (Fragen, Bedenken, Berichte, Vorschläge usw.), Betriebserfahrung, eigenen Beobachtungen und anderen Quellen zeitnah für Vorkehrungen nutzen, die Sicherheit und Zuverlässigkeit erhöhen.</p>	
	<p>Erkenntnisse aus der empirischen Fachliteratur:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es sind die gleichen Erkenntnisse einschlägig wie für Forderung Nr. 12. 	<p>Kommentare:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wie im Fall der Forderungen Nr. 6 und 7 trennt der Leitfaden die Ermutigung usw. zu und die Reaktion auf Äußerungen der Geführten, um den Anwender explizit zur Beachtung beider Aspekte zu veranlassen.

14	Führungskräfte ... sollen die Leistung der Geführten zeitnah im angemessenen Verhältnis zur real erbrachten Leistung so anerkennen, dass Sicherheit und Zuverlässigkeit gestärkt werden.	
	<p>Erkenntnisse aus der empirischen Fachliteratur:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Die Anerkennung sicherheitskonformen Verhaltens der Geführten durch Führungskräfte hat die Folge, dass sicherheitskonformes Handeln der Geführten zunimmt (/GRI 14/, 643). • Die Belohnung guter Leistung durch Führungskräfte trägt dazu bei, dass die Geführten der Anerkennung würdige Verbesserungen vorschlagen, Innovationen einbringen und vorausschauend handeln (/PAR 14/, 382). • Führungskräfte erreichen durch eine Verbindung von (1) Anreizen zu sicherheitskonformen Handeln, (2) Rückmeldung an die Geführten über deren tatsächliches Handeln und (3) Anerkennung des Handelns im Einklang mit der Sicherheit „zumindest kurzzeitige“ positive Auswirkungen auf die Sicherheitsleistung und die Unfallzahlen (/GRI 14/, 644). Anreize dürfen aber keine falschen Botschaften vermitteln: Werden Geführte dafür belohnt, dass Unfallzahlen sinken oder auf null fallen, kann dies den kontraproduktiven Effekt haben, dass Unfälle nach Möglichkeit nur nicht berichtet werden (/GRI 14/, 645). Die Belohnung sicherheitskonformen Handelns wirkt sich stärker auf die Verminderung der Unfallzahlen aus als Belohnungen, die das Unternehmen im Fall niedriger Unfallzahlen gewährt (/GRI 14/, 645). • Bei kreativen Aufgaben haben die Geführten einen Bedarf an Rückmeldung von Seiten der Führungskräfte und bemühen sich aktiv darum. Die Rückmeldung dient auch dazu, die weitere Arbeit zu präzisieren. Sie ist eine Grundlage für das Lernen im Unternehmen (/MUM 14/, 767). Es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen Kreativität und einer Rückmeldung, die im Dialog zwischen Geführten und Führungskraft Stärken und Schwächen von Ideen der Geführten herausarbeitet (/MUM 14/, 768). • Führungskräfte tragen zum „Organizational Citizenship Behavior (OCB)“ bei. OCB ist ein formal nicht gefordertes, die Erwartungen übertreffende Verhalten zum Besten des Unternehmens (/APA 07/, 655). Es hängt davon ab, dass Führungskräfte ihre Anerkennung von der erbrachten Leistung abhängig machen (/POD 00/, 532). Metaanalysen belegen, dass das OCB positiv mit der Gerechtigkeit im Unternehmen zusammenhängt und kontraproduktives Arbeitsverhalten 	<p>Kommentare:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Man erkennt aus der berichteten Evidenz, dass Anerkennung und aktive Beteiligung an der Verbesserung der Sicherheit (Forderungen Nr. 11 – 13) in einem engen Zusammenhang stehen. • Die Wahl der Anreize kann Folgen haben (s. /GRI 14/), die unerwünscht sind. • Anreize haben auch die Funktion, zu orientieren und zu informieren, welches Verhalten erwünscht ist. Daher sind Anreize für eine genauer bestimmte sicherheitskonforme Verhaltensweise wirksamer als Ziele, wie die Senkung der Unfallzahlen, wenn die Führung offen lässt, wie diese Ziele zu erreichen sind. • Die Erkenntnisse zur Förderung innovativer Ideen ist insbes. für den Anlagenrückbau wichtig, weil er neuartige Aufgaben stellen kann, für die

	<p>negativ mit der Gerechtigkeit im Unternehmen korreliert (/DAL 05/, 1249,). OCB hängt eng mit der Leistung zusammen (/HOF 07/, 561).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jedoch beurteilen Führungskräfte, zu denen die Geführten ein gutes Verhältnis haben, die Leistung der Geführten tendenziell hoch und im Extremfall sogar unabhängig von der tatsächlich erbrachten Leistung (/FER 14/, 418). • Trainings im Bereich der Sicherheit bleiben oft unwirksam oder wenig wirksam, weil sie die Motivation zu sicherer Arbeit nicht ausreichend beachten (/GRI 14/, 646). Beachtet und fördert die Führung diese motivationalen Aspekte systematisch, ist mit einem Verhalten der Geführten zu rechnen, das stärker in Einklang mit Sicherheitsanforderungen steht (/GRS 14/, 646). • Destruktive Führung wird gefördert durch ungerechte oder als unfair erlebte Behandlung oder sogar durch Misshandlung der Führungskraft von Seiten des Unternehmens (a.a.O., 274). 	<p>entsprechende Lösungen erarbeitet werden müssen.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Anerkennung muss gerecht erfolgen, also von der Leistung und nicht von den „guten Beziehungen nach oben“ abhängen. • Forderung Nr. 14 führt den Aspekt der Zeitnähe explizit auf, weil sie dazu beiträgt, dass klar wird, welches Verhalten anerkannt wird.
15	Führungskräfte ... sollen Handeln, das aus stichhaltigen Gründen zu sanktionieren ist, zeitnah gebührend ahnden	
	<p>Erkenntnisse aus der empirischen Fachliteratur:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Führungskräfte beeinträchtigen das „Organizational Citizenship Behavior (OCB)“ durch unangemessene Sanktionen, (/POD 00/, 532). OCB hängt eng mit der Leistung zusammen (/HOF 07/, 561). 	<p>Kommentare:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Unangemessene Sanktionen können solche sein, die zu streng oder zu lax sind. • Forderung Nr. 15 führt den Aspekt der Zeitnähe auf, weil sie dazu beiträgt, dass klar wird, welches Verhalten anerkannt wird.
16	Führungskräfte ... sollen ein Arbeitsklima mit und zwischen den Geführten fördern, das zuverlässiges, auf Sicherheit gerichtetes Handeln unterstützt.	

Erkenntnisse aus der empirischen Fachliteratur:

- Freundlichkeit, Kooperationsbereitschaft, spontane oder erbetene Hilfe und Interesse am Erfolg der Geführten zeichnen Führungskräfte von Agenturen mit höherem Erfolg häufiger aus als Führungskräfte von Agenturen mit durchschnittlichem Erfolg (/LIK 61/, 10).
- Meta-Analysen zeigen, dass qualitativ höherwertige Beziehungen zwischen Führungskräften und Geführten höhere Leistung auch über das Maß hinaus vorhersagen, das durch die Unternehmensziele definiert ist (zit. nach /AVO 09/, 433). Die Qualität der Beziehung zeigt sich z. B. in höheren Graden der wechselseitigen Unterstützung (/AVO 09/, 433) sowie in einer Steigerung der Kreativität der Geführten, ihrer Bereitschaft zu erforderlichen Mehrleistungen und in den Innovationen, die auf die Geführten zurückgehen (/PAR 14/, 383).
- Geführte akzeptieren Entscheidungen und Vorgaben umso eher, wenn das Vorgehen (und damit die Ausübung von Autorität) des Unternehmens und der Führungskräfte als fair betrachten (/TYL 06/, 379). Diese Fairness trägt auch zu höherem Engagement, genauerer Einhaltung von Regeln und stärkerer Kooperation auch in Form zusätzlicher Leistung bei (/TYL 06/, 280).
- Bestehen zwischen Geführten und Führungskräften eine gute Beziehung und ein Vertrauensverhältnis, sorgen die Führungskräfte eher für Bedingungen, die sicheres Arbeiten unterstützen (/GRI 14/, 650). Ein hohes Ausmaß an Vertrauen, Zusammenarbeit und Unterstützung zwischen Führungskräften und Geführten trägt zu hoher Leistung und geringerer Fluktuation des Personalbestand bei (/CHR 14/, 891). Vertrauen fördert die Kommunikation, erhöht Arbeitsmotivation, Arbeitszufriedenheit und die Effektivität des Problemlöseverhaltens und es erleichtert Veränderungen im Unternehmen (/WIE 01/, 192). Geführte fragen offener, wenn sie erleben, dass das Unternehmen sie anerkennt und wertschätzt, und wenn sie ein gutes Verhältnis zu ihrer Führungskraft haben (/GRI 14/, 650). Sicherheitsbezogenes und sicherheitskonformes Handeln der Geführten sind stärker ausgeprägt, wenn die Führungskräfte überzeugend vermitteln, dass ihnen die Sicherheit und das Wohlbefinden der Geführten wirklich am Herzen liegt. Vermitteln Führungskräfte diese Botschaft nicht, bleibt dieser Effekt auf das Verhalten der Geführten aus (/FER 14/, 304),
- Es bestehen positive Zusammenhänge des Stolzes auf die eigene Arbeitsgruppe und der Loyalität zur eigenen Arbeitsgruppe mit der Leistung (/LIK 61/, 29), geringeren Leistungsschwän-

Kommentare:

- Die empirischen Erkenntnisse zeigen, dass das gute Arbeitsklima umfassende Wirkungen u.a. in den Bereichen der Information, Kommunikation und Leistung entfaltet
- Die gute Beziehung im positiven Sinn des Wortes wird durch die „guten Beziehungen“ im negativen Sinn beeinträchtigt bis zerstört, mit denen sich Menschen auf Kosten anderer oder eines Unternehmens Vorteile anstreben oder verschaffen.
- Führungskräfte sollten berücksichtigen, dass die gute Beziehung durch Faktoren erleichtert oder erschwert werden kann, die mit den sozialen Hintergrund des Geführten zu tun haben, die von demjenigen der Führungskraft mehr oder minder verschieden sein kann.
- Auch sollten Führungs-

kungen (/LIK 61/, 31), der Motivation für die Erreichung von Zielen (/LIK 61/, 32), positiver Einstellung zum unmittelbaren Vorgesetzten und geringerer erlebter Anspannung (/LIK 61/, 33).

- Vormännern zufolge besteht ein positiver Zusammenhang zwischen dem Ausmaß an wechselseitiger Unterstützung in der Gruppe und Leistung der Gruppe (/LIK 61/, 34).
- Eine gute Beziehung zwischen Führungskraft und Geführten steht mit guter Leistung der Geführten in einem engeren Zusammenhang als das Ausmaß, in dem die Führungskraft überlegene Expertise, Weisungsrechte oder die Möglichkeiten hat, Zwangsmittel anzuwenden oder Leistung zu belohnen (/KAT 78/, 531).
- Verhalten sich Führungskräfte „authentisch“, also im Einklang mit ihren Gedanken, Gefühlen, Wünschen, Auffassungen und Präferenzen, dann fördern sie u.a. die Kommunikation, das Teilen von Wissen, die offene Äußerung von Kritikpunkten, Wohlbefinden und Leistung (/AVO 14/, 344).
- Geführte mit einem guten Verhältnis zur Führung sind positiver zu Unternehmen und Arbeit eingestellt (a.a.O., 416-417) und weniger gestresst (/ERD 14/, 422).
- Negative Einstellung der Führungskräfte zu den Geführten koinzidiert mit geringerer Leistung (/LIK 61/, 120). Stärkere Loyalität der Mitglieder zu ihrer Arbeitsgruppen koinzidiert mit einem größeren Vertrauen in die Führung (/LIK 61/, 130), mit einer größeren Bereitschaft, den Führungskräften Beschwerden vorzutragen (/LIK 61/, 129), und mit einem stärker ausgeprägten Gefühl, bei Führungskräften Gehör zu finden (/LIK 61/, 131). Nach Ansicht der Mitglieder solcher Gruppen gibt es im Unternehmen auch weniger Spannungen und Konflikte mit Führungskräften und mehr Freiraum, das Tempo der Aufgabenerfüllung mitzubestimmen (/LIK 61/, 135).
- Eine auf ethischen Prinzipien beruhende Führung wirkt sich positiv auf die Leistung aus, wenn die Geführten eine gute Beziehung zur Führungskraft haben, sich die Erfüllung der Aufgaben zutrauen und sich mit dem Unternehmen identifizieren (/WAL 11/, 210).
- Untersuchungen belegen, dass die Entwicklung einer guten Beziehung zwischen Führungskraft und Geführten eher gelingt, wenn beide sich der gleichen und nicht unterschiedlichen sozialen Gruppen angehören und diese Unterschiedlichkeit der Gruppenzugehörigkeit die Entwicklung dieser guten Beziehung erschwert (/CHR 14/, 691).

kräfte gebührend berücksichtigen, dass sie für die Geführten diejenigen sind, mit denen die Geführten in der Regel unmittelbar am meisten zu tun haben, von denen sie Aufträge empfangen, denen sie berichten und an die dir Anliegen richten. Geführte könnten daher ihrer Führung eine Mittlerrolle, Handlungsspielräume, Einflussmöglichkeiten und damit auch Verantwortung v.a. für negativ Beurteiltes zuschreiben, die tatsächlich nicht gegeben sind und die Herausbildung einer guten Beziehung im positiven Sinn erschweren.

	<ul style="list-style-type: none"> • Ein gutes Verhältnis zwischen Führungskraft und Geführten hat die nachstehenden Folgen: (1) größerer Einfluss auf und von Seiten des Geführten sowie (2) größere Karrierechancen und (3) besserer Zugang des Geführten zu Ressourcen, Informationen und Gelegenheiten für Lernen und Weiterentwicklung z. B. durch interessante Aufgaben, die ihnen von Seiten der Führungskraft zugewiesen werden (/ERD 14/, 414-416, 420). Macht und Status können nach Labor- und Feldstudien dazu führen, die eigenen Maßstäbe und Interessen für die richtigen zu halten, entsprechend einseitig oder eigensüchtig zu handeln und Geführte zu instrumentalisieren (a.a.O., 275, 276). Entscheidungen für destruktives oder kontraproduktives Handeln fallen zudem leichter, wenn sie Folgen geringerer Tragweite nach sich ziehen (a.a.O. 275). • Verhalten sich Führungskräfte verbal und (oder) nonverbal den Geführten gegenüber feindselig („destruktive Führung“) ist mit folgenden Effekten zu rechnen: (1) geringe Arbeitszufriedenheit und Bindung an das Unternehmen, (2) höhere Bereitschaft zur Kündigung, (3) kontraproduktives Handeln (bezogen auf Unternehmen oder Kollegen), (4) mehr Ängste und Depressionen, (5) höherer Burnout, geringere Selbstsicherheit, (6) mehr Klagen über gesundheitliche Probleme, (7) größerer Alkoholmissbrauch, (8) mehr häusliche Probleme (/KAI 14/, 266). • Destruktive Führung wird gefördert durch ungerechte oder als unfair erlebte Behandlung oder sogar durch Misshandlung der Führungskraft von Seiten des Unternehmens (a.a.O., 274). • Ungerechte Behandlung durch Führungskräfte fördert dazu, dass Geführte den Mund halten und es einfach hinnehmen, wenn ihnen Unrecht geschieht /LAT 05/, 505). • Geführte schreiben Führungskräften mehr Verantwortung für negative Aspekte des Arbeitsumfeldes zu als diesen Führungskräften tatsächlich zukommt (Bligh, et al. 2007, zit. nach /AVO 09/, 435). 	
17	Führungskräfte ... sollen zu Ankündigungen und Zusagen stehen.	
	<p>Erkenntnisse aus der empirischen Fachliteratur:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ehrlichkeit, Fairness, Gerechtigkeit und Selbstlosigkeit finden sich deutlich öfter bei Führungskräften von Agenturen mit höherem Erfolg als bei Führungskräften von Agenturen mit mittlerem Erfolg (/LIK 61/, 10). 	<p>Kommentare:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Forderung Nr. 17 konkretisiert Verhaltensnormen und Verhaltensweisen, die in der

<ul style="list-style-type: none">• Ethische, d.h. auf ethischen Maximen beruhende Führung koinzidiert mit Arbeitszufriedenheit, Wahrnehmung der Führung als effektiv, Einsatz für das Unternehmen, Leistung, zusätzlichen Anstrengungen und der Bereitschaft, der Führung Probleme zu berichten (/TRE 14a/, 530-532). Einzelne Studien belegen, dass ethische Führung mit weniger Konflikten und weniger unethischen Verhaltensweisen in Arbeitsgruppen einhergeht (a.a.O., 532).• Unethisches Verhalten und mangelnde Integrität der Führungskräfte gehen mit Kündigungsbereitschaft und geringerer Arbeitszufriedenheit der Geführten, geringerer Unternehmensleistung, schlechten Beziehungen zwischen Führungskraft und Geführten sowie der Auffassung auf Seiten der Geführten einher, dass die Führungskraft ineffizient ist (/KAI 14/, 267).• Integrität der Führungskräfte trägt dazu bei, dass die Geführten vorausschauend handeln sowie Verbesserungsvorschläge und Innovationen entwickeln (/PAR 14/, 382).• Eine auf ethischen Prinzipien beruhende Führung wirkt sich positiv auf die Leistung aus, wenn die Geführten eine gute Beziehung zur Führungskraft haben, sich die Erfüllung der Aufgaben zutrauen und sich mit dem Unternehmen identifizieren (/WAL 11/, 210). Ethische Führung trägt aber auch zur Entstehung und Festigung dieser Bedingungen bei: Bei ethischer Führung ist mit größerer Arbeitszufriedenheit, mehr Engagement und geringerer Fluktuation, weniger Fehlverhalten, weniger Konflikten in Arbeitsgruppen sowie weniger unethischen Handlungen auf Seiten der Geführten zu rechnen (/TRE 14b/, 644). Unethisches Verhalten auf der obersten Führungsebene wirkt sich nachteilig auf darunter liegende Führungsebenen bis auf die Geführten aus, die selbst keine Führungsaufgaben haben (a.a.O.).• Ungerechte Behandlung durch Führungskräfte fördert dazu, dass Geführte den Mund halten und es einfach hinnehmen, wenn ihnen Unrecht geschieht (/LAT 05/, 505).	<p>Fachliteratur als „ethisch“ oder „integer“ bezeichnet werden, durch den Kernpunkt, dass Worte und Taten in Einklang zu stehen haben (siehe auch /LIK 61/, 54 und Forderung Nr. 5). Das gilt insbesondere für die Ziele und die Politik des Unternehmens auf dem Gebiet der Sicherheit bis hin zu ganz alltäglichen Anliegen, die berechtigt sind und deren Erfüllung realisierbar ist. Es besteht somit ein enger Zusammenhang v.a. mit den Forderungen Nr. 1, 5, 13 und 14.</p>
---	---

Verzeichnis der Quellen

- /APA 07/ American Psychological Association (APA): Dictionary of Psychology, Washington (DC): APA, 2007.
- /AVO 09/ Avolio, B.J. et al.: Leadership: Current Theories, Research and Future Directions, Ann. Rev. Psychol. 20, 2009, 421-449.
- /AVO 14/ Avolio, B.J., Walumbwa, F.O.: Authentic Leadership Theory, Research and Practice: Steps Taken and Steps that Remain, in: /DAY 14/, 331-356.
- /BMU 12/ Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit: Sicherheitsanforderungen für Kernkraftwerke, 22. November 2012 (BAnz AT 24.01.2013 B3), http://www.bfs.de/de/bfs/recht/rsh/volltext/3_BMU/3_0_1_1112.pdf.
- /CHR 14/ Chrobot-Mason, D., et al.: Leadership in a Diverse Workplace, in /DAY 14/, S. 683-708.
- /DAL 05/ Dalal, R.S.: A Meta-Analysis of the Relationship between Organizational Citizenship Behavior and Counterproductive Work Behavior, Journal of Applied Psychology 90, 2005, 2141-1255.
- /DAY 14/ Day, V. (Ed.): The Oxford Handbook of Leadership and Organization), Oxford: Oxford University Press, 2014.
- /ERD 14/ Erdogan, B, Bauer, T.N.: Leader-Member-Exchange (LMX) Theory: The Relational Approach to Leadership, in: /DAY 14/, 497-433.
- /FER 14/ Fernandez-Muniz, B, et al.: Safety leadership, risk management and safety performance in Spanish firms, Safety Science 70 2014, 295-307.
- /FRU 14/ Fruhen, L.S. et. al.: Skills, knowledge, and senior managers' demonstration of Safety Commitment, Safety Science 69, 2014, 29-36.
- /GRI 14/ Griffin, M.A., Ralati, Z.: Safety Leadership, in: /DAY 14/, 638-656.
- /HOF 07/ Hoffman, B. J., et al.: Expanding the Criterion Domain? A Quantitative Review of the OCB Literature, Journal of Applied Psychology 92, 2007, 555-566.

- /HÖG 05/ Högl, M. et al.: Managing Multi-Team Projects at the Team and the Project-Level, in: Högl, M., Gemünden, G. (Hrsg.): Management von Teams, 3. Aufl., Wiesbaden: Deutscher Universitäts Verlag, 2005.
- /JAN 77/ Janis, I.L., Mann, L.: Decision Making, New York: The Free Press, 1977.
- /KAI 14/ Kaiser, R.B., Craig, S.B.: Destructive Leadership of and in Organizations, in: /DAY 14/, 260-284.
- /KAT 78/ Katz, D., Kahn, R.L.: The Social Psychology of Organizations, 2. Ed., New York (u.a.): Wiley, 1978.
- /KTA 12/ Kerntechnischer Ausschuss: KTA 1402: Integriertes Managementsystem zum sicheren Betrieb von Kernkraftwerken, Fassung 2012-11, http://www.kta-gs.de/d/regeln/1400/1402_2012_11.pdf.
- /LAN 60/ Laner, S., Sell, R.G.: An Experiment on the Effect of Specially Designed Safety Posters, Occupational Psychology, 34, 1960, 153-169.
- /LAT 05/ Latham, G.P., Pinder, C.G.: Work Motivation Theory and Research at the Dawn of the Twenty-First Century, Annual Review of Psychology 55, 2005, 485-516.
- /LEP 02/ LePine, J.A. et al.: The Nature and Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior : A Ciritcal Review and Meta-Analysis, Journal of Applied Psychology 87, 2002, 52-65.
- /LIK 61/ Likert, R.: New Patterns of Management, New York (u.a): McGraw Hill, 1961.
- /MAR 13/ Martinez-Córcoles, M. et al.: Empowering team leadership and performance in nuclear power plants; A multilevel approach, Safety Science 51, 2013, 293-301.
- /MAR 14/ Martinez-Córcoles, M. et al.: Strengthening Safety Compliance in Nuclear Power Plant Operations: A Role-Based Approach, Risk Analysis 34(7), 2014, 1257-1269.
- /MIL 16/ Milch, V., Laumann, K.: Interorganizational complexity and organizational accident risk: A literature review, Safety Science 82, 2016, 1-17.

- /MUM 14/ Mumford, M. D., et al.: Leading for Creativity: People, Products, and Systems, in: /DAY 14/, 757-782.
- /PAR 14/ Parker, S. K., Wu, C.: Leading for Proactivity: How Leaders Cultivate Staff Who Makes Things Happen, in: /DAY 14/, 280-403.
- /POD 00/ Podsakoff, Ph., M. et al.: Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research, Journal of Management 26, 2000, 513-563.
- /SAK 12/ Saks, A.M. Gruman, J.A.: Getting Newcomers on Board: A Review of Socialization Process and Introduction to Socialization Resources Theory, in: Wanberg, C.R. (Ed.): The Oxford Handbook of Organizational Socialization, Oxford: Oxford University Press, 2012, 27-55.
- /SCH 13/ Schneider, B. et al.: Organizational Climate and Culture, Annual Review of Psychology 64, 2013, 361-388.
- /SMI 83/ Smith; C.A. et al.: Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents, Journal of Applied Psychology 68, 1983, 653-663.
- /SWA 83/ Swain, A.D., Guttman, H.E.: Handbook of Human Reliability Analysis with Emphasis on Nuclear Power Plant Applications (NUREG/CR-1278), Washington (DC); NRC, 1983.
- /TRE 14a/ Trevillo, L.K. Brown, M.E.: Ethical Leadership, in: /DAY 14/, 524-538.
- /TRE 14b/ Trevillo, L.B. et al.: (Un) Ethical Behavior in Organizations, Annual Review of Psychology 65, 2014, 635-660.
- /TYL 06/ Tyler, T.R.: Psychological Perspectives on Legitimacy and Legitimation, Annual Review of Psychology 57, 2006, 375-400).
- /WAC 14/ Wachter J., K., Yorio, P.L.: A system of safety management practices and worker engagement for reducing and preventing accidents: An empirical and theoretical investigation, Accident Analysis and Prevention 68, 214, 117-130.

/WAL 11/ Walumbwa, F.O. et.al.: Linking ethical leadership to employee performance: The role of leader-member-exchange, self-efficacy, and organizational identification, *Organizational Performance and Human Decision Processes* 115, 2011, 204-213.

/WIE 01/ Weibler, J.: Personalführung, 3. Aufl., München: Vahlen, 2001.

B Anhang B: Zusammenstellung beispielhafter Unterlagen für das Vorgehen *en passant*

Zweck dieser Zusammenstellung ist es, dem Anwender den Zugriff auf die einschlägigen Unterlagen zu erleichtern.

Text einer beispielhaften Einführung für den Aufsichtsbeamten

Wie Sie wissen, trägt die Sicherheitskultur wesentlich zur kerntechnischen Sicherheit bei. Es ist daher wichtig und notwendig, sie in die Aufsicht einzubeziehen. Wertvolle Erkenntnisse zur Sicherheitskultur können sich aus dem ergeben, was Sie im Betreiberunternehmen und auf den Anlagen sehen und hören. Das gilt unabhängig davon, worauf sich die konkrete Aufgabe bezieht, die Sie in das Unternehmen oder auf die Anlage geführt hat. Denn diese Aufgabe kann die Gelegenheit für Beobachtungen oder Gespräche bieten, die in Verbindung mit anderen Hinweisen zeigen können, wie es um die Sicherheitskultur im Betreiberunternehmen bestellt ist.

Sie tragen dazu bei, den Kenntnisstand über die Sicherheitskultur der Betreiber zu erweitern, indem Sie Beobachtungen, Eindrücke und Gesprächsinhalte, die mit der Sicherheitskultur zusammenhängen oder zusammenhängen könnten, notieren und der zuständigen Stelle in Ihrer Behörde zuleiten. Ihre Mitwirkung ist ganz und gar freiwillig. Zur Unterstützung erhalten Sie Unterlagen mit Hinweisen, worauf Sie achten, wie Sie vorgehen und was Sie aufzeichnen sollten.

Bitte beachten Sie folgende Punkte, wenn Sie Informationen erfassen, die mit der Sicherheitskultur zusammenhängen oder zusammenhängen könnten:

- Beschaffung und Erfassung der Informationen dürfen selbstverständlich weder die Erfüllung Ihrer eigenen Aufgaben noch sicherheitsbezogene Abläufe, Zustände oder Gegebenheiten des Unternehmens beeinträchtigen.
- Beobachten und berichten Sie möglichst viel. Vermeiden Sie bitte die Selbstzensur zum Beispiel aus Sorge, nicht die richtigen Worte oder gar Fachausdrücke zu finden oder Trivialitäten zu melden. Zur Sicherheitskultur gehören viele Aspekte, die Ihnen aus den „Sicherheitsanforderungen an Kernkraftwerke“ bzw. aus der Regel KTA 1402 zum integrierten Managementsystem für den sicheren Betrieb von Kernkraftwerken bestens vertraut sind. Vieles ist auch aus der Alltagserfahrung gut bekannt. Auf Grund dieses Wissens

sind Sie ohne weiteres in der Lage, mit ihren Beiträgen die Aufsicht über die Sicherheitskultur wesentlich zu unterstützen. Je mehr Sie von Ihren Eindrücken, Beobachtungen und Gesprächen berichten, desto besser.

- Es gibt Empfehlungen, wie Befragungen und Beobachtungen erfolgen sollten. Die Dokumentation zu diesem Leitfaden enthält eine entsprechende Übersicht.
- Zur Beurteilung einer bestehenden Sicherheitskultur gehört es, ihre Stärken und ihre Schwächen zu kennen. Notieren Sie also nicht nur, was Ihnen negativ auffällt. Berichten Sie auch, was in Ihren Augen Stärken der Sicherheitskultur sind.
- Wo immer es mit Ihren Aufgaben und der Sicherheit der Anlage vereinbar ist, lassen Sie sich die Sachverhalte und Handlungsweisen, die Ihnen auffallen, möglichst detailliert erläutern und erklären. Fragen Sie bitte auch, wenn es möglich ist, mehr als nur eine Person, um einen Eindruck zu bekommen, inwieweit die Äußerung eines Ihrer Gesprächspartner von anderen Personen geteilt wird. Achten Sie auch auf Gelegenheiten, bei denen Sie herausfinden können, ob eine Beobachtung ein Einzelfall war oder ob bestimmte Sachverhalte oder Handlungsweisen immer wieder auftreten.
- Auskünfte verschiedener Gesprächspartner zur selben Sache müssen nicht übereinstimmen. Notieren Sie in solchen Fällen möglichst alles. Inkonsistenzen und Abweichungen können Ausdruck unterschiedlicher Auffassungen über sicherheitsbezogene Sachverhalte sein. Sie haben für die Beurteilung der Sicherheitskultur große Bedeutung.
- Aus dem Merkblatt ersehen Sie, dass Sie auf Aktivitäten und Vorkehrungen von Seiten der Führungskräfte achten sollen. Da Führungskräfte und Geführte unterschiedliche Perspektiven von derselben Aktivität oder Vorkehrung haben können, sollten Sie auch darauf achten, wie sich die *Geführten* verhalten und was Sie Ihnen sagen. Nehmen Sie den Arbeiter als Informationsquelle ebenso ernst wie seine Vorgesetzten bis hin zur Unternehmensleitung. Beachten Sie bitte auch, dass Führungskräfte wie zum Beispiel Schichtleiter ihrerseits in Bezug auf ihre Vorgesetzten Untergebene und damit Geführte sind. Für die Erfassung und Beurteilung der Sicherheitskultur ist es wichtig, soweit wie möglich Informationen über Aktionen und Vorkehrungen der Führungskräfte auf allen Ebenen der Unternehmenshierarchie zu gewinnen. Nur so ist zu erkennen, wie etwa gute und schlechte Beispiele von „oben nach unten durchschlagen“ können. Notieren Sie auch solche Äußerungen, die Ihnen „aus der Luft gegriffen“ oder „Gerede“ zu sein scheinen. Auch sie können das Handeln bestimmen und für die Sicherheitskultur Bedeutung haben.
- Vermeiden Sie es, immer nur auf die gleichen Sachverhalte zu achten und (oder) den gleichen Personen immer die gleichen Fragen zu stellen. Es besteht die Möglichkeit,

dass man sich im Unternehmen und auf der Anlage darauf einstellt. Damit soll nicht gesagt sein, dass Täuschungsmanöver stattfinden. Man muss einfach nur damit rechnen, dass der verständliche Wunsch, einen guten Eindruck zu hinterlassen, dazu führt, sich entsprechend vorzubereiten. Aus einer einseitigen Konzentration auf bestimmte Aspekte der Sicherheitskultur könnte zudem die falsche Botschaft abgeleitet werden, es käme nur auf diese Aspekte an und alle anderen seien nicht so wichtig. Dieser Eindruck ist zu vermeiden, Versuchen Sie, soweit es bei der gegebenen Aufsichtstätigkeit geht, im Lauf der Zeit Informationen zu möglichst vielen Aktionen und Vorkehrungen zu sammeln und stellen Sie Ihre Fragen bei den verschiedenen Gelegenheiten auf möglichst unterschiedliche Weisen.

- Geben Sie Personen, mit denen Sie im Betreiberunternehmen sprechen, keinen Hinweis, wie Sie eine Beobachtung, einen Eindruck oder einen Gesprächsinhalt mit Bezug auf die Sicherheitskultur beurteilen. Sie können diese Zurückhaltung dem Betreiber gegenüber wie folgt begründen: Die Beurteilung der Sicherheitskultur erfordert die Zusammenführung und Wertung vieler Einzelinformationen, zu denen Sie einen Beitrag leisten, dessen Stellenwert aber erst im Gesamtzusammenhang der verfügbaren Informationen richtig einzuschätzen ist. In Ihren Notizen können selbstverständlich Wertungen enthalten sein. Dieses „Gebot der Zurückhaltung“ gilt natürlich nicht in den Fällen, in denen es Ihre Pflicht als Aufsichtsbeamter ist, sich zu äußern.

Zur Erfassung der Informationen stehen Ihnen ein Erfassungsbogen und ein Merkblatt zur Verfügung.

- Auf dem Erfassungsbogen können Sie in Ihren eigenen Worten Ihre Beobachtungen, Gesprächsinhalte und sonstige Eindrücke notieren. Sie können auch die nächsten Schritte nennen, die Sie bei der Aufsicht über die Sicherheitskultur für erforderlich halten, und „Sonstiges“ vermerken. Der Erfassungsbogen enthält Hinweise, wie Sie ihre Eintragung aufbauen können.
- Die Eintragungen auf dem Erfassungsbogen sollten erfolgen, solange Ihre Erinnerung frisch ist. Das bedeutet nicht, dass Sie mit Erfassungsbogen und Merkblatt in der Hand auf der Anlage oder im Unternehmen unterwegs sein sollten. Das könnte die Erfüllung der Aufgabe stören, wegen der Sie auf der Anlage oder im Unternehmen sind. Zudem verhalten sich Menschen anders, wenn sie erkennen, dass ihre Äußerungen und Handlungen protokolliert werden. Nutzen Sie das Merkblatt am besten für Ihre Vorbereitung und den Erfassungsbogen, sobald Sie Ihre Aufgabe abgeschlossen haben und Ihre Erinnerung noch frisch ist (z. B. im Auto vor Antritt der Rückfahrt), Natürlich können Sie auch Gelegenheiten während Ihres Besuchs für Notizen nutzen, wenn Beeinträchtigung

gen Ihrer Aufgabe und Auswirkungen auf das Handeln des Personals auszuschließen sind.

- Das Merkblatt gibt einen tabellarischen Überblick über wesentliche Aktionen und Vorkehrungen, mit denen Führungskräfte aller Ebenen des Betreiberunternehmens von der Unternehmensleitung bis zum Aufsichtführenden vor Ort die Sicherheitskultur fördern sollen. Der rechte Teil der Tabelle führt die Möglichkeiten auf, entsprechende Informationen zu gewinnen. Dazu gehören Fragen an Ihre Gesprächspartner im Unternehmen oder auf der Anlage, die Beobachtung sowie die Sichtung geeigneter Unterlagen oder die Sichtprüfung von Arbeitsplätzen, Arbeitsmitteln und Arbeitsumgebungen. Markierungen auf dem Merkblatt zeigen Ihnen, welche Methoden Sie bei den einzelnen Vorkehrungen und Aktionen zur Förderung der Sicherheitskultur in erster Linie nutzen können. Das bedeutet nicht, dass Sie sich auf die markierten Methoden beschränken sollen. Greifen Sie auf alle Möglichkeiten zurück, die Ihnen zur Erfassung sicherheitskulturell bedeutsamer Information zur Verfügung stehen. Das Merkblatt führt Vorkehrungen und Aktionen auf, wie sie sein sollen. Sie können also positive Aspekte, die Ihnen auffallen, auch auf dem Merkblatt selbst markieren. Vor einem Besuch auf der Anlage oder im Unternehmen könnten Sie sich anhand der Punkte auf dem Merkblatt überlegen, welche Informationen bei Informationen zur Sicherheitskultur im Zuge Ihrer Aufgabe „anfallen“ könnten. Darüber hinaus sollten Sie das Gespräch mit Ihren Kollegen und alle Möglichkeiten, die Ihre Aufsichtsbehörde dafür vorsieht, als weitere Quellen nutzen, um sich für die Beachtung sicherheitskultureller Aspekte zu „sensibilisieren“. Zum Leitfaden gibt es zudem eine umfangreichere Dokumentation, die Sie ebenfalls zur vertieften Vorbereitung heranziehen können.

Sehr wichtig ist, stets genau zu notieren, auf welchen Teil des Unternehmens bzw. der Anlage und auf welche Personen sich ihre Eintragungen auf dem Erfassungsbogen oder auf dem Merkblatt beziehen. Ihre Aufzeichnungen sollten im Idealfall so genau sein, dass der Teil des Unternehmens oder der Anlage, zu dem Sie Informationen haben, eindeutig identifizierbar sind. Dies ist aus folgendem Grund sinnvoll und notwendig: Ihre Beiträge sind mit denjenigen Ihrer Kollegen zu einem Gesamtbild der Sicherheitskultur zusammenzufügen. Will man zum Beispiel herausfinden, wie weit im Unternehmen bestimmte Vorkehrungen und Aktionen unter den Führungskräften Praxis sind, muss man wissen, über welche Führungskräfte hierzu Informationen vorliegen. Personenbezogene Daten oder vergleichbar genaue Angaben dienen also ausschließlich dazu, die Auswertungen in Bezug auf die Sicherheitskultur zu unterstützen. Es geht ausschließlich darum, zu erkennen, wie verbreitet bestimmte Vorkehrungen und Handlungsweisen sind.

Das Merkblatt führt an vorletzter Stelle das Sozialverhalten der Führungskräfte auf. Wie Sie wissen, ist Führung auch eine Beziehung zwischen Menschen. Die Art dieser Beziehung kann Aktionen und Vorkehrungen im Dienst der Sicherheit unterstützen oder beeinträchtigen. Viele Autoren vertreten sogar die Auffassung, der „soziale Faktor“ oder „die richtige Chemie zwischen Personen“ sei der Schlüssel für zuverlässiges Handeln. Es ist daher wichtig, dass Sie auch dazu Ihre Eindrücke notieren.

Leiten Sie Ihre Notizen umgehend an die Kollegen weiter, deren Aufgabe darin besteht, die Einzelinformationen auszuwerten, mit anderen in Beziehung zu setzen und weitere Schritte der Aufsicht zu veranlassen. Tauschen Sie sich darüber hinaus auch mit Ihren Kollegen aus, um deren Blick für sicherheitskulturell bedeutsame Sachverhalte auf den Anlagen bzw. in den Betreiberunternehmen zu schärfen.

Unternehmens- und Anlagenbesuche sind Hauptinformationsquellen für sicherheitskulturelle Gegebenheiten. Sie können und sollten Merkblatt und Erfassungsbogen aber auch bei allen anderen Gelegenheiten, die Ihnen Informationen über die Sicherheitskultur geben können.

Die folgende Übersicht fasst die wichtigsten Punkte dieser Einführung stichwortartig zusammen:

Das Wichtigste zum Vorgehen im Überblick	
Informationsquellen	<ul style="list-style-type: none"> • Beobachtungen • Gesprächsinhalte • Gelesenes • kein Ausschluss evtl. nutzbarer, weiterer Quellen
Sammeln von Informationen	<ul style="list-style-type: none"> • erfolgt freiwillig • Vorbereitung durch Überlegungen, was man in der anstehenden Aufsichtsaktivität beobachten/erfragen kann • sammeln, soweit es bei der Aufsichtstätigkeit realisierbar ist • sammeln auf dem Weg durch das Unternehmen/die Anlage und am Ort der Aufsichtstätigkeit (z. B. einer Inspektion) • auf Schwächen <u>und</u> auf Stärken achten • keine Selbstzensur • im Lauf der Zeit möglichst viele Aktionen/Vorkehrungen zur Förderung der Sicherheitskultur auf immer wieder neue Weise ansprechen, so detailliert und von so vielen Personen wie möglich erklären lassen, ohne Wertungen nachfragen, genau verstehen wollen • auch Informationen sammeln, die schon gesammelte Informationen bestätigen oder widerlegen können • diskrepante, inkonsistente, widersprüchliche Informationen nicht „wegwerfen“ • keine Nutzung von Unterlagen und Protokollierung auf der Anlage/im Unternehmen, wenn/weil dies Aufsichtstätigkeiten beeinträchtigen und Verhalten oder Auskünfte der Personen beeinflussen könnte

	<ul style="list-style-type: none"> • auf Fragen des Betreibers zur Beurteilung seiner Sicherheitskultur antworten, dass eine Beurteilung auf Basis von Einzelinformationen nicht sinnvoll ist
Qualität und Quantität der gesammelten Information	<ul style="list-style-type: none"> • so objektiv, detailliert und konkret wie möglich • klare und genaue Angaben, worauf sich eine Information bezieht • so viel wie realistisch möglich
Aufzeichnung gesammelter Informationen	<ul style="list-style-type: none"> • aus der frischen Erinnerung heraus • in eigenen Worten • möglichst vollständig • ohne Ergänzungen im Bestreben, einen konsistenten und kompletten Bericht zu geben
Weiterleitung der Informationen	<ul style="list-style-type: none"> • zeitnah an die zuständige Stelle in der Aufsichtsbehörde zur Weiterverarbeitung und evtl. Einleitung erforderlicher Schritte der Aufsicht • an Kollegen, um sie auf dem Laufenden zu halten und Sammlung weiterer Informationen zu veranlassen, mit denen Beobachtungen/Eindrücke des Aufsichtsbeamten ergänzt, bestätigt oder widerlegt werden können

Beispielhafte Unterlagen zur Erfassung der Information

Erfassungsbogen für Informationen zur Sicherheitskultur <i>en passant</i>			
Betreiber:	Anlage:	Datum:	Ausfüllende(r):
<p>Beschreibung</p> <p>Bitte möglichst genau aufführen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quelle der Information: eigene Beobachtung, Mitgeteiltes (von wem? bitte unbedingt notieren!), sonstige Quelle (bitte nennen) • Sachverhalt (siehe „Merkblatt zur Erfassung der Informationen“) • Reale oder mögliche Einschränkungen der Aussagekraft der aufgeführten Informationen (z. B. Teil des Geschehens verpasst, Erinnerungslücken, Ausnahmesituation, Zurückhaltung der Gesprächspartner ...) • Anzeichen oder Möglichkeit eines Zusammenhangs mit dem Ausstiegsbeschluss (welche? bitte notieren) 	Freitext:		
<p>Nächste Schritte, Sonstiges</p> <p>(z. B. Beschaffung weiterer Informationen zur Überprüfung der Informationen)</p>	Freitext:		

Merkblatt zur Erfassung der Informationen <i>en passant</i>				
Führungskräfte aller Hierarchieebenen des Unternehmens und der Anlage sollen (auch im Restbetrieb, Nachbetrieb und im Rückbau) ...	Wichtig: Gesprächspartner kann, abhängig von der Situation, ein Arbeiter sein, der über Aktionen und Vorkehrungen seiner Vorgesetzten bis hin zur Unternehmensleitung spricht. Es kann eine Führungskraft sein, die ihre eigenen Aktionen oder Vorkehrungen erläutert. Schließlich kann der Gesprächspartner auch eine höhere Führungskraft sein, die sich zu Aktionen und Vorkehrungen der ihr unterstellten Führungskräfte äußert. Jede dieser Möglichkeiten der Informationsbeschaffung ist zu nutzen →	Gesprächspartner befragen	einschlägige Handlungen beobachten	geeignete Unterlagen sichten bzw. Design prüfen
... unmissverständlich den Vorrang der Sicherheit vor anderen Zielen ausreichend oft und nachdrücklich propagieren. (u.a. bei Ansprachen, Schulungen, Besprechungen, Gespräche der Führungskräfte mit Eigen- und Fremdpersonal vor Ort)		X	X	
... den Vorrang der Sicherheit bei ihren Entscheidungen und Handlungen eindeutig vorleben. (Vorbildfunktion)		X	X	
... bestmögliche Voraussetzungen für die sichere und zuverlässige Erfüllung von Aufgaben schaffen. u.a. <ul style="list-style-type: none"> • klar festgelegte Zuständigkeiten, Arbeitsabläufe und Aufgaben • ergonomisch gestaltete Arbeitsbedingungen: Arbeitsumgebungen, -plätze, -mittel, minimale Unfall-, Verletzungsgefahr • Einrichtungen und Mittel nur so lang unverfügbar als technisch (z. B. für WKP) unbedingt erforderlich • „Personaldecke“ ausreichend, Arbeitspensum im Schnitt in gutem Einklang mit Leistungsmöglichkeiten • Verteilung der Aufgaben auf Untergebene erfolgt nach Möglichkeit so, dass sie ihre Kompetenz optimal einsetzen und ausbauen können, ihre Tagesform angemessen berücksichtigt wird und sie auch an der Arbeit Freude haben. 		X	X	X
... sich bei ihren Entscheidungen, Anweisungen und Auskünften klar und eindeutig ausdrücken.		X	X	

Merkblatt zur Erfassung der Informationen <i>en passant</i>			
... für Rat, Hinweise, Fragen, Bedenken und Kritik anderer offen sein, Klärungsbedürftiges rechtzeitig und sachlich wohlwollend klären und Verbesserungsbedürftiges verbessern.	x	x	
... vor Ort ausreichend oft präsent sein, um sich aus erster Hand zu informieren und die korrekte Erfüllung von Aufgaben zu unterstützen. (insbes. auch Unternehmensleitung, Anlagenleitung und höheres Management)	x	x	
... den offenen Bericht über Fehler, Beinahe-Fehler, Fehlermöglichkeiten und Schwachstellen fördern, Ursachen und (reale bzw. mögliche) Folgen unvoreingenommen untersuchen sowie für eigene Fehler und deren Folgen rückhaltlos einstehen.	x	x	
... gewonnene Erkenntnisse für die Entwicklung und Implementierung wirksamer Vorkehrungen und Verbesserungen nutzen.	x		x
... Leistungen der Mitarbeiter angemessen so anerkennen, dass der Vorrang der Sicherheit vor anderen Zielen unmissverständlich zum Ausdruck kommt.	x	x	x
... Handeln, das aus stichhaltigen Gründen zu sanktionieren ist, zeitnah gebührend ahnden.	x		x
... zu Ankündigungen und Zusagen stehen, alle im Unternehmen mit Respekt behandeln und auf den respektvollen Umgang ihrer Mitarbeiter mit anderen hinwirken.	x		
... alle ihre Möglichkeiten nutzen, den erforderlichen Bestand qualifizierten Personals im Unternehmen und auf den Anlagen zu erhalten.	x		x

Empfehlungen für die Beobachtung und Befragung

Hinweis: Die Empfehlungen zu Beobachtung und Befragung sind ohne Nachweise der Quellen wiedergegeben. Bei Bedarf können diese im Hauptteil des Berichts (Gliederungspunkt 5.3) nachgeschlagen werden.

Aufsichtsbeamte gewinnen Informationen über Aktionen und Vorkehrungen der Führung zur Förderung der Sicherheitskultur aus Unterlagen, Mitteilungen kontaktierter Personen und aus eigenen Beobachtungen.

Die Qualität der gesammelten Information hängt auch davon ab, dass Aufsichtsbeamte bestimmte Punkte beachten bzw. Fehler vermeiden. Hier folgt eine Zusammenstellung wesentlicher Erkenntnisse und Empfehlungen aus der einschlägigen Fachliteratur.

- Erfahrungen, Eindrücke, Annahmen und Urteile des Beobachters bzw. Fragestellers können Beobachtungen, Befragungen und das Verständnis von Unterlagen verfälschen oder verzerren. Daraus ergeben sich folgende Empfehlungen:
 - Aufsichtsbeamte sollten immer auch Informationen sammeln, die sich zur kritischen Überprüfung ihrer Erfahrungen, Eindrücke, Erwartungen, Annahmen und Urteile in Bezug auf Betreiber bzw. Anlage eignen. Dazu gehören nicht nur Informationen, die bisherige Erfahrungen usw. erhärten, sondern auch solche, die sie widerlegen können. Haben Aufsichtsbeamte z. B. den Eindruck gewonnen, dass Gesprächspartner auf der Betreiberseite bei der Beantwortung von Fragen eine „Hinhaltetaktik“ verfolgen, könnten die Aufsichtsbeamten zukünftig auch Informationen sammeln, die für oder gegen eine Hinhaltetaktik „des Betreibers“ sprechen. Man kann u.a. weitere Personen befragen, um zu erkennen, wie weit das Hinhalten verbreitet ist. Diese Erweiterung des befragten Personenkreises kann auch höhere und höchste Führungskräfte einbeziehen, um zu sehen, inwieweit sie ebenfalls hinhaltend taktieren bzw. auf den Hinweis reagieren, dass Aufsichtsbeamte den Eindruck gewonnen haben, hingehalten zu werden. V.a. beim *en passant*-Verfahren könnten verschiedene Aufsichtsbeamte dieselben Personen befragen, um herauszufinden, ob es am persönlichen Verhältnis zwischen Befragten und bestimmten Aufsichtsbeamten liegt, dass Informationen nicht oder nur zögerlich fließen.
 - Eine Vorbedingung qualifizierter Beobachtungen und Befragungen besteht darin, sich dieser Erfahrungen usw. bewusst zu werden, also möglichst frühzeitig vor dem Suchen und Sammeln der Informationen selbstkritisch zu überlegen, worauf man

achtet, worauf nicht und auf welchen Gründen mögliche Einseitigkeiten der Informationssuche und Informationssammlung beruhen. Einseitigkeiten könnten z. B. darauf zurückgehen, dass eine naturwissenschaftlich-technische Qualifikation dazu disponiert, lieber Informationen zu sammeln, die sich durch „Maß und Zahl“ ausdrücken lassen, statt sich nach Faktoren zu erkundigen, die stark von subjektiven Einschätzungen abhängen. Als Folge darf man umso größere Lücken an erfasster Information erwarten, je bedeutender die Rolle subjektiver Einschätzungen im Prozess der Suche und Erfassung von Informationen ist. Das Kapitel zur Leitfadenanwendung wird auf die Behandlung einseitiger Suche und Sammlung von Information zurückkommen.

Eine ausgewogene, ergebnisoffene Informationssuche erfüllt auch die wichtige Funktion, den Befragten bzw. Beobachteten zu signalisieren, dass sie unvoreingenommen und fair behandelt werden. Dies kann ihre Bereitschaft erhöhen, offen Auskunft zu erteilen bzw. Beobachtungen soweit es geht zu unterstützen.

- Man kann Beobachtungen von Tätigkeiten, Handlungsabläufen oder einzelnen Aktionen systematisch strukturieren, indem man möglichst genaue Antworten auf folgende Fragen sucht:
 - Wer handelt (Subjekt der Tätigkeit)?
 - Was wird getan (Vorgehen)?
 - Wozu (Ziel)?
 - Woran (Gegenstand der Arbeit)?
 - Womit (Arbeitsmittel)?
 - Unter welchen Bedingungen (Arbeitsbedingungen)?

Diese Fragen sollten wie folgt ergänzt bzw. präzisiert werden:

- Wo und wann wird gearbeitet (Teil der Arbeitsbedingungen)?
- Welche Voraussetzungen technischer und organisatorischer Art (z. B. Freischaltungen, Freigaben) müssen erfüllt sein?
- Welche Materialien (z. B. Schmiermittel, Verbrauchsmaterial) kommen zum Einsatz (Teil der Arbeitsmittel)?

- Welche Ersatzteile werden verwendet (falls am Gegenstand der Arbeit Teile ausgetauscht werden müssen)?
- Welche Anforderungen stellen Regeln und Richtlinien, Normen und Standards, Organisations-, Betriebs- und Prüfhandbuch, usw. an Subjekt, Objekt, Mittel, Voraussetzungen für die Aufnahme und Ausführung der Arbeit, Arbeitsbedingungen und Zielvorgaben?
- Was darf bei der betrachteten Tätigkeit nicht getan werden (insbesondere aus Gründen der Sicherheit)?
- Welche (evtl.) Abweichungen bestehen im betrachteten Fall von diesen Anforderungen?
- Welche Gründe gibt es für evtl. Abweichungen dieser Art?

Vollständige Antworten auf alle diese Fragen sind ein Idealergebnis. Es sollte angestrebt werden. Aber auch unvollständige Antworten können dazu beitragen, den Erkenntnisstand zu erweitern. Sie sind zumindest ein Anstoß dafür, weitere Informationen zu sammeln, um bestehende Erkenntnislücken zu schließen.

- Die Beobachtung bzw. Sichtung bezieht sich nicht nur auf Tätigkeiten, sondern auch auf die Dinge, Materialien, Mittel, Einrichtungen usw. (zusammenfassend: „Objekte“), die der Ausführende der Tätigkeit im weitesten Sinne des Wortes nutzt. Der Begriff „Objekt“ bezeichnet alle Erzeugnisse menschlicher Tätigkeit, soweit sie für die Sicherheit und Zuverlässigkeit der Anlagen wichtig sind. Einige Beispiele dafür sind Bauwerke einschließlich der Zugangswege auf dem Freigelände und Anfahrtzonen z. B. für die Feuerwehr, die technischen Einrichtungen, Ausgestaltung und Ausstattung der Arbeitsplätze und Arbeitswege (bei letzteren z. B. die Ausstattung mit rutschfesten Böden), Unterlagen, Arbeitsmittel usw. Eine systematische Sichtung kann von Fragen zu
 - Art,
 - Anforderungen an die Auslegung,
 - tatsächlicher, von den Anforderungen an die Auslegung evtl. abweichender Beschaffenheit und
 - Funktion, Prüfung, Wartung etc. des Objekts

ausgehen. Fragen derselben Art sind für Gegenstände bzw. Mittel einer Tätigkeit, eines Handlungsablaufs bzw. einer Aktion zu beantworten (siehe oben). Somit schließen Fra-

gen zu den Tätigkeiten auch Fragen zu den Objekten ein, Fragen zu den Objekten können über den Aspekt der Funktion, Prüfung, Wartung usw. eines Objekts zu Fragen führen, welche Tätigkeiten an bzw. mit den Objekten stattfinden.

- Fragesteller sollen
 - einfache, klare Begriffe nutzen,
 - ungenaue Begriffe, die sie nicht vermieden haben, erläutern,
 - klar sagen, auf welchen Zeitpunkt oder Zeitraum sich ihre Frage bezieht,
 - möglichst auf Ausdrücke wie „alle“, „einige“ usw. verzichten,
 - Verneinungen in einer Frage vermeiden,
 - Unterstellungen und Suggestivfragen unterlassen,
 - kurze, einfache Fragen stellen,
 - in einer Frage möglichst immer nur einen Punkt ansprechen, d.h. mehrere interessierende Punkte auf mehrere Fragen aufteilen,
 - Fragen unterlassen, die der Befragte mit seinem Kenntnisstand kaum oder gar nicht stichhaltig beantworten kann,
 - auf Fragen verzichten, von denen absehbar ist, dass alle oder fast alle Befragten die gleiche Antwort geben werden,
 - darauf achten, dass sich der Kontext, in dem die Frage gestellt wird, die Antworten nicht verfälscht,
 - bei der Vorgabe von Antwortkategorien überschneidungsfreie Antwortkategorien anbieten, die zusammen alle Antwortmöglichkeiten abdecken,
 - Fragen vermeiden, denen der Befragte leicht zustimmen kann.

Einige dieser Punkte sind selbsterklärend, andere bedürfen einer näheren Erläuterung:

- Fragesteller könnten erst aus der Reaktion der Befragten erkennen, dass Begriffe ungenau sind. Erste und zweite Empfehlung ergänzen sich also.
- Klare Zeitbezüge sind z. B. dann wichtig, wenn sich der Gegenstand der Befragung im Lauf der Zeit verändert haben kann.

- Ausdrücke wie „alle“, „einige“ usw. führen zu Pauschalantworten oder Unsicherheiten, was der Fragesteller meint und was man als Befragter korrekt antworten kann (Wie viele sind „einige Führungskräfte“, kann man mit Fug und Recht sagen, dass „alle Führungskräfte“ X sind oder tun usw.?).
- Es bleibt bei der Antwort z. B. auf die Frage, was eine Führungskraft nicht tut, offen, was sie tatsächlich tut.
- Unterstellungen und Suggestivfragen legen bestimmte Antworten nahe: „War die Markierung rot oder blau?“ unterstellt, dass eine Markierung vorhanden war und nur eine von zwei Farben hatte. Hat der Befragte keine genaue Erinnerung an den Sachverhalt, könnte er so antworten, dass die Antwort einem der suggerierten Inhalte entspricht.
- Eine Frage mit mehreren Punkten kann in dem Umfang zu lückenhaften Antworten führen, in dem der Befragte, aber auch der Fragesteller ohne Notizen o. Ä., die Übersicht verlieren, was im Einzelnen alles zu beantworten war.
- Übersteigt eine Frage den Kenntnistand der Befragten, könnten sie, statt offen ihr Unwissen zu bekennen, in Spekulationen verfallen, Hypothesen äußern usw.
- Die Anwesenheit eines Vorgesetzten kann ein Faktor des Befragungskontextes sein und Befragte dazu bringen, nur das zu sagen, was der Vorgesetzte tatsächlich oder vermutlich hören will. Befragt man Mitglieder einer Gruppe so, dass alle mitbekommen, was jeder einzelne sagt, muss man damit rechnen, dass einige bis alle Gruppenmitglieder nur das äußern, was sie für die einhellige Sicht der Gruppe halten. An- oder Abwesenheit anderer Personen können die Antworten also massiv verfälschen. Die Anwesenheit von Vorgesetzten und (oder) anderen Personen kann aber auch zu offener Äußerung beitragen, wenn Befragte bzw. Beobachtete sich durch die Anwesenden entsprechend ermutigt fühlen. Gespräche unter vier Augen bieten nicht unbedingt eine Garantie, dass sich der Gesprächspartner rückhaltlos äußert: er könnte sich mehr oder minder stark davon leiten lassen, was aus seiner Sicht opportun ist. Zudem kann die Anonymität schnell verloren gehen, wenn man leicht eingrenzen kann, von wem welche Äußerungen stammen können oder müssen. Die gleichen Überlegungen gelten für Beobachtungssituationen, in denen Aufsichtsbeamter und Beobachteter alleine sind. Man sollte solche Kontextfaktoren und die eigenen subjektiven Eindrücke, wie diese Faktoren auf Beobachtete und Befragte gewirkt haben, als Teil der Befragungsergebnisse dokumentieren, um sie in der weiteren Verarbeitung gewonnener Informationen angemessen zu berücksichtigen. Der vorliegende

Leitfaden bietet eine Möglichkeit, das Ausbleiben aussagekräftiger Informationen in die Beurteilung einzubeziehen.

- Es ist anzunehmen, dass die pauschale Frage z. B. nach dem Vorrang der Sicherheit stets bejaht wird. Ist eine Frage so formuliert, dass es dem Befragten sehr leicht fällt, eine zustimmende Antwort zu geben, muss man damit rechnen, dass die Befragten eher zustimmende Antworten geben. Sie ersparen sich auf diese Weise z. B. lästige oder unangenehme, weitere Fragen („Nachbohren“) des Fragestellers (nach dem Motto „Sie haben recht und ich hab‘ meine Ruhe“). Die Antworten erfahren ebenso wie die Schlüsse, die der Fragesteller aus den Antworten ableitet, eine entsprechende Verfälschung.
- Generell unterscheidet man offene und verdeckte Beobachtungen des Handelns, je nachdem, ob der Beobachtete weiß oder nicht weiß, dass er beobachtet wird (. Eine vergleichbare Unterscheidung ist für die Sichtung von Objekten inklusive Unterlagen möglich, wenn die Sichtung mit bzw. ohne Wissen der Person stattfindet, die für das Objekt bzw. die Unterlage Verantwortung trägt. Man denke z. B. an die Säuberung eines Werkzeugs nach Gebrauch oder die Leserlichkeit handschriftlicher Eintragungen in Listen. Menschen können und werden im Regelfall systematisch anders handeln, wenn sie wissen oder annehmen, dass sie beobachtet oder Gegenstände usw. aus ihrem Aufgabenbereich gesichtet werden. Die Gründe systematischer Verhaltensänderung unter Beobachtung können vom Wunsch, eine „gute Figur“ zu machen, bis zum Zweck reichen, den Beobachter „mit der Nase“ auf Sachverhalte zu stoßen, die er aus Sicht der Beobachteten unbedingt zur Kenntnis nehmen sollte.

Das Vorgehen *en passant* bietet prinzipiell die Gelegenheit zu Beobachtungen, bei denen die Beobachteten nicht erkennen, dass sie bzw. ihr Umgang mit Objekten und Unterlagen beobachtet werden. Man hat aber davon auszugehen, dass Führungskräfte und Geführte recht bald wissen, dass Aufsichtsbeamte ihr sicherheitskulturell bedeutsames Tun und Lassen beobachten (oder beobachten könnten), auch wenn die Aufsichtsbeamten wegen anderer Aufgaben ins Betreiberunternehmen oder auf die Anlage kommen. Quellen dieser Erkenntnis sind insbesondere die Tatsache, dass die Aufsichtsbehörde die Sicherheitskultur in die Aufsicht einbezieht, das *en passant*-Verfahren praktiziert und Ergebnisse aus dem Verfahren nutzt. Ähnliches gilt für Beobachtungen an Einrichtungen der Anlage.

Es besteht die Möglichkeit, bewusst gewordene Beobachtungssituationen positiv zu nutzen. Die Aufsichtsbehörde könnte, statt neue Gelegenheiten für verdeckte Beobachtungen finden oder das Beobachten möglichst „unauffällig“ gestalten zu wollen, auch die

Strategie verfolgen, in deutlich sichtbarer Weise Umfang, Vielfalt, Häufigkeit und Sichtbarkeit ihrer Aufsichtsaktivitäten auf dem Gebiet der Sicherheitskultur zu steigern. Eine mögliche Folge dieses Vorgehens könnten vermehrte Anstrengungen des Betreibers sein, durch umfassende Förderung der Sicherheitskultur inakzeptable Abweichungen im Idealfall gar nicht erst entstehen zu lassen bzw. frühzeitig zu erkennen und von sich aus zu beseitigen. Beobachtungen wären dann nicht nur ein Mittel für die Informationsbeschaffung, sondern ein wesentlicher Anstoß zur Erhaltung und Fortentwicklung einer starken Sicherheitskultur.

- Aufsichtsbeamte sollten Beobachtung und Befragung miteinander verbinden und soweit es geht
 - Auskünfte mit geeigneten Beobachtungen überprüfen (und umgekehrt).
 - Auskünfte und Beobachtungen zum Anlass für weitere Fragen nehmen, um zu klären, welche Aktionen und Vorkehrungen zur Förderung der Sicherheitskultur Praxis sind und warum. Es geht also darum, durch fortgesetztes Beobachten und Fragen möglichst detaillierte, inhaltsreiche Informationen zu Aktionen und Vorkehrungen bei einzelnen Aufgaben, bei bestimmten Gelegenheiten und (oder) im betrachteten Teil des Betreiberunternehmens bzw. der Anlage zu gewinnen (siehe dazu auch die Einführungen zu *en passant*-Vorgehen bzw. eigenständigen Untersuchungen).

Es sollten grundsätzlich auch Informationen darüber über die Art und Weise gesammelt werden, wie der Befragte mit dem Fragesteller sprachlich und nichtsprachlich kommuniziert. Solche Informationen sind aber mit Vorsicht zu interpretieren. Unter Laien gibt es verschiedene Auffassungen, man könne aus Merkmalen der Sprechweise, sowie aus Kopf- und Körperbewegungen „ersehen“, ob der Befragte den Fragesteller täuschen will oder die Wahrheit sagt. Man denke z. B. an die Vermeidung des Blickkontakts, das Blinzeln, Körper-, Hand-, Fuß- und Beinbewegungen sowie Sprechfehler, Antwortverzögerungen oder Stimmhöhe, deren stärkere Ausprägung angeblich eine Täuschungsabsicht „verrät“. Diese „Indikatoren“ aus der Laienwelt haben keiner fachlich fundierten Überprüfung standgehalten. Sie sollten in der Beobachtung und Befragung daher keine Anwendung finden.

Kriterium für die zeitnahe Beurteilung

Im Betreiberunternehmen/auf der Anlage besteht nach den vorliegenden, aus der Abwendung des Leitfadens resultierenden Erkenntnissen eine inakzeptable Abweichung von den Aktionen oder Vorkehrungen, die Führungskräfte des Betreiberunternehmens/auf der Anlage zur Förderung einer starken Sicherheitskultur ausführen bzw. implementieren sollen. Oder: Das Sammeln aussagekräftiger Informationen scheitert daran, dass Aufsichtsbeamte im Betreiberunternehmen bzw. auf der Anlage keine geeigneten Auskünfte und (oder) Beobachtungsmöglichkeiten bekommen.

Ja/nein?

- Falls ja:
 - betroffene Aktionen/Vorkehrungen aufzählen. Sie bedürfen einer geeigneten/geeigneteren Förderung durch den Betreiber.
 - für jede betroffene Aktion/Vorkehrung: Art der inakzeptablen Abweichung beschreiben (Freitext).
- Falls nein:
 - Aktionen/Vorkehrungen aufzählen, deren Umsetzung auf Seiten des Betreibers mehr Anstrengungen als bisher erfordert, um eine absehbare Abweichung zu vermeiden.
 - Aktionen/Vorkehrungen aufzählen, die beurteilt worden sind, ohne inakzeptable Abweichungen oder einen Mehrbedarf an Förderung festzustellen. (Der Betreiber hat diese Aktionen und Vorkehrungen mindestens mit den gleichen Anstrengungen wie bisher auszuführen bzw. zu praktizieren.)
- In jedem Fall: stets auch die Forderung anführen (entsprechend Merkblatt für die Sammlung von Informationen *en passant* oder Tab. 4.2), zu der die betreffenden Aktionen/Vorkehrungen gehören.
- Kommentare: (Freitext)

C Anhang C: Zusammenstellung beispielhafter Unterlagen für eigenständige Untersuchungen

Zweck dieser Zusammenstellung ist es, dem Anwender den Zugriff auf die einschlägigen Unterlagen zu erleichtern

Text der beispielhaften Einführung

Wie Sie wissen, gehört die Sicherheitskultur zu den wesentlichen Faktoren, von denen die Sicherheit eines Kernkraftwerks abhängt. Das gilt für die verbleibenden Laufzeiten ebenso wie für die Phasen des Nachbetriebs und des Rückbaus. Es ist daher wichtig und notwendig, die Sicherheitskultur in die Aufsicht einzubeziehen.

Die „Sicherheitsanforderungen an Kernkraftwerke“ und die Regel KTA 1402 zum integrierten Managementsystem weisen der Unternehmensleitung, der Anlagenleitung und dem Management eine Schlüsselrolle bei der Förderung der Sicherheitskultur zu. Der vorliegende Leitfaden dient dazu, wesentliche, beobachtbare Aktionen und Vorkehrungen von Seiten dieser Personen zu erfassen und zu beurteilen. Zur Vereinfachung der Terminologie dient der allgemeine Begriff der „Führungskräfte“. Darunter werden von der Unternehmensleitung bis zum Aufsichtsführenden vor Ort alle Personen in der Hierarchie des Unternehmens verstanden, die auf Dauer oder, wie z. B. der Aufsichtsführende vor Ort, zeitweise Führungsaufgaben haben. Der vorliegende Leitfaden berücksichtigt Aktionen und Vorkehrungen, von denen man nach fachwissenschaftlichen Erkenntnissen erwarten kann, dass sie eine hochwertige Leistung der Geführten nachhaltig fördern. Zu diesen Leistungen gehört auch das sichere und zuverlässige Handeln.

Der Leitfaden umfasst verschiedene Forderungen, was Führungskräfte tun bzw. veranlassen sollen. Er beschreibt also einen Ideal- oder Sollzustand, an dem der Istzustand zu „messen“ ist. Zur besseren Übersicht sind die Forderungen nach Handlungsbereichen gruppiert und mit Schlagwörtern versehen, die den wesentlichen Inhalt erfassen.

Die Aufsicht über die Sicherheitskultur setzt voraus, deren Istzustand zu erfassen, also herauszufinden, inwieweit die Führungskräfte des Betreiberunternehmens bzw. der Anlage in ihren jeweiligen Zuständigkeitsbereichen die geforderten Aktionen und Vorkehrungen ausführen bzw. implementieren. Der Leitfaden führt zu einem Methoden auf, mit denen Sie zu den einzelnen Forderungen Informationen sammeln können. Zum anderen finden Sie zu

jeder Forderung Fragen aufgeführt, von denen Sie sich bei der Informationssammlung leiten lassen können. Diese Fragen sind als Beispiele, nicht als erschöpfende Liste zu verstehen, die andere Fragen ausschließt. Überlegen Sie sich für Ihre Beobachtungen und Befragungen so viele Fragestellungen wie nur möglich.

Je nach Inhalt der Forderung können eine oder mehrere der folgenden fünf Methoden aufgeführt sein:

- Gespräch mit Eigen- und (oder) Fremdpersonal.
- Beobachtung einschlägiger Aktivitäten (zum Beispiel die Durchführung einer wiederkehrenden Prüfung).
- Sichtprüfung von Arbeitsorten, Arbeitsplätzen und Arbeitsmitteln (in Bezug auf ergonomische Auslegung, Arbeits- und Unfallschutz).
- Sichtung von Dokumenten (zum Beispiel von schriftlichen Prozeduren) und anderen Aufzeichnungen.
- Analyse meldepflichtiger Ereignisse und sonstiger einschlägiger Erfahrungen auf Beiträge, die mit Aktionen oder Vorkehrungen aus dem Leitfaden in Zusammenhang gebracht werden können. Diese Analyse kann auch vor oder nach der Sammlung der übrigen Informationen erfolgen.

Sie können und sollen darüber hinaus alle weiteren Möglichkeiten der Informationsbeschaffung nutzen, die Ihnen zur Verfügung stehen. Im Idealfall werden zur Erfassung der Informationen alle Möglichkeiten eingesetzt, die bei der betreffenden Forderung prinzipiell einsetzbar sind.

Beachten Sie folgende Punkte, wenn Sie Informationen sammeln und dokumentieren:

- Beschaffung und Erfassung der Informationen dürfen die sicherheitsbezogene Abläufe, Zustände oder Gegebenheiten des Unternehmens nicht beeinträchtigen.
- Es gibt Empfehlungen, wie Befragungen und Beobachtungen erfolgen sollten. Zu Ihren Unterlagen gehört eine Übersicht mit Tipps zum richtigen Vorgehen
- Der Leitfaden konzentriert sich auf Aktionen und Vorkehrungen von Seiten der Führungskräfte. Da Führungskräfte und Geführte unterschiedliche Perspektiven von derselben Aktion oder Vorkehrung haben können, sollten Sie auch darauf achten, wie sich die Geführten verhalten und was Sie Ihnen zu den Aktionen und Vorkehrungen von Seiten der Führungskräfte sagen. Nehmen Sie den Arbeiter als Informationsquelle also ebenso

ernst wie seine Vorgesetzten bis hin zur Unternehmensleitung. Beachten Sie auch, dass Führungskräfte (wie zum Beispiel ein Schichtleiter) ihrerseits in Bezug auf ihre Vorgesetzten Untergebene und damit Geführte sind. Für die Erfassung und Beurteilung der Sicherheitskultur ist es also wichtig, soweit wie nur möglich, Informationen über Aktionen und Vorkehrungen der Führungskräfte auf allen Ebenen der Unternehmenshierarchie aus der Perspektive der Führungskraft und aus dem Blickwinkel der Geführten zu gewinnen. Nur so ist zu erkennen, wie z. B. gute und schlechte Beispiele von „oben nach unten durchschlagen“. Notieren Sie auch solche Äußerungen, die Ihnen „aus der Luft gegriffen“ oder „Gerede“ zu sein scheinen. Sie können das Handeln genauso bestimmen und für die Sicherheitskultur ebenso große Bedeutung haben, wie „harte Fakten“.

- Lassen Sie sich die Sachverhalte und Handlungsweisen, die Ihnen auffallen, möglichst detailliert erläutern und erklären. Konkrete und aktuelle Beispiele zeigen am besten, was man im Unternehmen, auf der Anlage oder in einem Team unter den sehr allgemeinen Begriffen versteht, mit denen die Sicherheitskultur definiert wird. Fragen Sie auch, wenn es möglich ist, mehr als eine Person, um einen Eindruck zu bekommen, inwieweit die Äußerung eines Ihrer Gesprächspartner von anderen Personen geteilt wird. Achten Sie auch auf Gelegenheiten, bei denen Sie herausfinden können, ob eine Beobachtung ein Einzelfall war oder ob sich bestimmte Sachverhalt oder Handlungsweisen immer wieder beobachten lassen.
- Beachten Sie, dass die Präsenz von Dritten die Äußerungen bzw. Handlungen der Person(en) verändern kann, mit denen Sie reden oder von denen Sie sich etwas zeigen lassen. Präsenz anderer Personen lässt sich nicht immer umgehen. Es ist wichtig, Eindrücke oder Anzeichen zu notieren, dass die Präsenz anderer Personen Beobachtung und (oder) Befragung verzerrt hat oder verzerrt haben könnte. Die Präsenz anderer Personen muss aber nicht negativ, sie kann auch positiv wirken. Vorgesetzte könnten Untergebene z. B. ermuntern, kein Blatt vor den Mund zu nehmen. Sie sollten auch solche Ermunterungen und die Reaktion der ermunterten Personen als Beobachtung festhalten.
- Auskünfte verschiedener Gesprächspartner zur selben Sache müssen nicht übereinstimmen. Bitte notieren Sie in solchen Fällen möglichst alles. Inkonsistenzen und Abweichungen können Ausdruck unterschiedlicher Auffassungen über sicherheitsbezogene Sachverhalte sein. Sie haben für die Beurteilung der Führung zur Stärkung der Sicherheitskultur große Bedeutung. Versuchen Sie auch, Gesprächsinhalte an Beobachtungen zu verifizieren.
- Beachten Sie, dass auch der Weg durch die Anlage zahlreiche Beobachtungsmöglichkeiten bieten kann. Es könnte Ihnen zum Beispiel auffallen, dass alle Personen, denen Sie begegnen oder an denen Sie vorbeikommen, Helme tragen (oder nicht tragen), wo

sie Helme tragen müssen (müssten). Solche scheinbar kleinen Details sind wichtig, weil sie mit anderen Beobachtungen zur Einhaltung von Regeln und Richtlinien zu einem Gesamtbild über den Umgang mit Vorschriften führen.

- Notieren Sie möglichst viele Ihrer Beobachtungen, Gesprächsinhalte und sonstigen Eindrücke. Ihre Aufzeichnungen sollten im Idealfall zudem so genau sein, dass der Teil des Unternehmens oder der Anlage, auf den sich Ihre Notizen beziehen, eindeutig identifizierbar sind. Dies ist aus folgendem Grund unumgänglich: Ihre Beobachtungen und Notizen sind mit denjenigen Ihrer Kollegen zu einem Gesamtbild der Sicherheitskultur zusammenzufügen. Will man zum Beispiel herausfinden, wie weit im Unternehmen bestimmte Vorkehrungen und Aktionen unter den Führungskräften allgemeine Praxis sind, muss man wissen, über welche Führungskräfte hierzu Informationen vorliegen. Personenbezogene Daten bzw. vergleichbare Angaben dienen also ausschließlich dazu, die Auswertungen in Bezug auf die Sicherheitskultur zu unterstützen. Datenschutzbestimmungen sind einzuhalten.
- Der Leitfaden sieht auch vor, Aspekte des Sozialverhaltens zu erfassen. Wie Sie wissen, ist Führung auch eine Beziehung zwischen Menschen. Die Art dieser Beziehung kann Aktionen und Vorkehrungen im Dienst der Sicherheit unterstützen oder beeinträchtigen. Viele Autoren vertreten sogar die Auffassung, der ‚soziale Faktor‘ oder „die richtige Chemie zwischen Personen“ sei der Schlüssel für zuverlässiges Handeln. Daher ist es wichtig, dass Sie Ihre Eindrücke zum Sozialverhalten notieren.
- Geben Sie Personen, mit denen Sie im Betreiberunternehmen sprechen, keinen Hinweis, wie Sie eine Beobachtung, einen Eindruck oder einen Gesprächsinhalt mit Bezug auf die Sicherheitskultur beurteilen. Sie können diese Zurückhaltung dem Betreiber gegenüber dadurch begründen, dass die Beurteilung sicherheitskultureller Sachverhalte die Zusammenführung und Wertung vieler Einzelinformationen erfordert, die erst in den nachfolgenden Schritten der Informationsauswertung erfolgen. In Ihren Notizen können selbstverständlich Wertungen enthalten sein.

Zur Sammlung und Aufzeichnung der Informationen erhalten Sie den Leitfaden und einen Erfassungsbogen.

- Der Leitfaden führt die Soll-Aktionen und Vorkehrungen der Führungskräfte sowie Methoden und beispielhafte, konkrete Fragen für die Informationssammlung auf. Es handelt sich ein umfangreicheres Dokument. Das Hantieren mit dieser Unterlage könnte also zu aufwendig oder gar lästig sein. Es ist daher das Beste, sich mit dem Inhalt des Leitfadens vorab vertraut zu machen. Der Aufwand hält sich in Grenzen, weil Ihnen viele Aspekte aus dem kerntechnischen Regelwerk, aber auch aus der Alltagserfahrung gut ver-

traut sind. Zusätzlich können die Möglichkeiten genutzt werden, den Leitfaden als elektronisches und einfach zu handhabendes Dokument während der Untersuchung zur Verfügung zu haben.

Auf dem Leitfaden finden Sie zu jeder Soll-Aktion bzw. Vorkehrung, mit der Führungskräfte zur Förderung der Sicherheitskultur beitragen, beispielhafte Untersuchungsfragen. Diese Fragen sind keine abgeschlossene Liste, über die Sie nicht hinausgehen dürfen. Ganz im Gegenteil: die Beispiele zeigen, in welche Richtung Ihre Fragen und Beobachtungen gehen können, sind also als Denkanstöße und Anregungen und nicht als Korsett zu verstehen. Steht Ihnen der Leitfaden vor Ort z. B. als elektronisches Dokument zum schnellen und einfachen Zugriff zur Verfügung, sollten sich Inhalt und Wortlaut ihrer Fragen nicht auf die Beispielfragen des Leitfadens reduzieren. Grund ist, dass sich Ihre Gesprächspartner im Lauf der Zeit auf die immer gleichen Fragen einstellen und vorbereiten können, die Sie voraussichtlich stellen werden. Antworten und Handlungsweisen sind unter dieser Voraussetzung u.U. nur noch Ausdruck dessen, was das Betreiberpersonal in Erwartung Ihrer Fragestellungen für Sie vorbereitet hat.

- Der Erfassungsbogen sieht vor, Beobachtungen, Gesprächsinhalte und sonstige Eindrücke in Ihren eigenen Worten festzuhalten. Der Erfassungsbogen enthält Hinweise, wie Sie Ihre Eintragungen aufbauen können. Darüber hinaus können Sie auch Kopien des Leitfadens verwenden, um Forderungen zu markieren, die aus Ihrer Sicht erfüllt sind. Notieren Sie dazu aber immer, auf welchen Teil des Unternehmens bzw. der Anlage und auf welche Personen sich Ihre Markierungen beziehen. Auf dem Erfassungsbogen finden Sie eine Rubrik für „Nächste Schritte, Sonstiges“, die Sie z. B. nutzen können, um auf einen eventuellen Bedarf an weiteren Informationen hinzuweisen.

Darüber hinaus erhalten Sie eine Liste mit praktischen Tipps zur Befragung und Beobachtung.

Die nachfolgende Übersicht fasst die wichtigsten Merkmale des Vorgehens in Stichpunkten zusammen:

Wesentliche Merkmale des Vorgehens	
Informationsquellen	<ul style="list-style-type: none"> • Beobachtungen • Gesprächsinhalte • Gelesenes • kein Ausschluss evtl. nutzbarer, weiterer Quellen
Sammeln von Informationen	<ul style="list-style-type: none"> • Information zu möglichst vielen Aktionen und Vorkehrungen der Führungskräfte sammeln, wo immer sich dazu Gelegenheiten bieten • auf Schwächen und auf Stärken achten • keine Selbstzensur • Aktionen und Vorkehrungen genau verstehen wollen, dazu immer konkret, von so vielen Personen wie nur möglich und Ohne Wertungen nachfragen • Informationen sammeln, die bereits gesammelte Informationen bestätigen oder widerlegen können • diskrepante, inkonsistente, widersprüchliche Informationen nicht „wegwerfen“ • auf Fragen des Betreibers zur Beurteilung seiner Sicherheitskultur, antworten, dass eine Beurteilung auf Basis von Einzelinformationen nicht sinnvoll ist.
Qualität und Quantität der gesammelten Information	<ul style="list-style-type: none"> • so objektiv, detailliert und konkret wie möglich • klare und genaue Angaben, worauf sich eine Information bezieht • so viel Information wie nur möglich sammeln
Aufzeichnung gesammelter Informationen	<ul style="list-style-type: none"> • möglichst vollständig, ohne Ergänzungen im Bestreben, einen konsistenten und kompletten Bericht zu geben

Leitfaden für die Erfassung der Informationen

Handlungsbereich	Schlagwort		Forderung (mit Erläuterungen zu Methoden und Fragen für die Sammlung von Information)
Rahmenbedingungen des Handelns schaffen	1	Vorrang der Sicherheit	<p>Führungskräfte aller Ebenen der Unternehmenshierarchie sollen in ihren jeweiligen Zuständigkeitsbereichen... den Geführten Politik und Ziele von Unternehmen und Anlage und das Betriebsreglement genau vermitteln und die Priorität der Sicherheit vor anderen Zielen klar herausstellen.</p>
			<p>Hauptsächliche Erfassungsmethoden (weitere Methoden sind nicht ausgeschlossen!):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Befragung möglichst vieler Mitglieder des Eigen- und Fremdpersonals auf allen Ebenen der Unternehmenshierarchie • Beobachtung einschlägiger Aktionen der Führungskräfte (z. B. Ansprachen, Schulungen, Besprechungen, Gespräche der Führungskräfte mit Eigen- und Fremdpersonal vor Ort) <p>Wichtige Fragestellungen (weitere Fragestellungen sind nicht ausgeschlossen!)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Äußern sich die Führungskräfte zu Unternehmens- und Anlagenpolitik, Unternehmens- und Anlagenzielen und zum Vorrang der Sicherheit umfassend, klar und eindeutig? • Wie bereiten sich Führungskräfte auf die Vermittlung vor, wie werden sie vorbereitet, was verstehen Führungskräfte unter erfolgreicher“ Vermittlung und auf welche Weise wird der Vermittlungserfolg festgestellt? • Wie sind Unternehmensleitung, Anlagenleitung und höheres Management in der Vermittlung engagiert? Wie viel Zeit wenden sie auf, welche Gelegenheiten (Gespräche während eines Rundgangs, Ansprachen, ...) nutzen sie und beziehen sie Personal auf allen ihnen unterstehenden Hierarchieebenen ein? • Stimmen die Äußerungen mit Geist und Inhalt der schriftlichen Formulierungen von Unternehmens- und Anlagenpolitik, Unternehmens- und Anlagenzielen, Vorrang der Sicherheit überein? • Gibt es Abweichungen zwischen den Äußerungen unterschiedlicher Führungskräfte zu Unter-

Handlungsbereich	Schlagwort	Forderung (mit Erläuterungen zu Methoden und Fragen für die Sammlung von Information)
		<p>nehmens- und Anlagenpolitik, Unternehmens- und Anlagenzielen, Vorrang der Sicherheit? Ggf. welche?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Können Führungskräfte und Geführte an Aufgaben, die der Aufsichtsbeamte aus dem Aufgabenbereich des Gesprächspartners herausgreift, konkret und zutreffend <ul style="list-style-type: none"> – erklären, welche Beziehung zwischen diesen Aufgaben und der Sicherheit besteht? – sagen, was sie im Einzelnen tun müssen, damit sie ihre Aufgaben in Einklang mit Unternehmens- und Anlagenpolitik, Unternehmens- und Anlagenzielen, Vorrang der Sicherheit erfüllen - und was sie nicht tun dürfen? • Wenn man die Gesprächspartner nach Beispielen fragt, welche Einsichten sie aus der Vermittlung gewonnen haben (welche „Lichter“ ihnen aufgegangen sind) was sagen sie? • Wann haben befragte Geführte das letzte Mal Unternehmenspolitik, ... vermittelt bekommen? Von wem? Was wurde im Einzelnen vermittelt? Wie ist die Vermittlung abgelaufen? Was würde der Gesprächspartner an der Vermittlung (im konkreten Fall, aber auch generell) ändern oder beibehalten wollen, wenn er dazu das Sagen hätte (Dauer, Häufigkeit, Inhalte, Vorgehen, ...)? • Wann haben befragte Führungskräfte das letzte Mal Unternehmenspolitik, ... vermittelt? Wem? Was? Wie? Was würde der Gesprächspartner an der Vermittlung (im konkreten Fall und allgemein) ändern oder beibehalten wollen (Dauer, Häufigkeit, Inhalte, Vorgehen, ...)? • Wird eine Vermittlung durch jüngere oder unerfahrene Führungskräfte von älteren Geführten akzeptiert? • Gibt es Anzeichen auch auf Seiten von Unternehmensleitung, Anlagenleitung und höherem Management, dass die Vermittlung in Restbetrieb, Nachbetrieb oder Rückbau nachlässt: z. B.: <ul style="list-style-type: none"> – Vermittlung an Eigenpersonal, Fremdpersonal oder beide findet seltener und (oder) weniger gründlich statt, – es fehlt ein klarer, konkreter Bezug auf die Sicherheitsanforderungen im Nachbetrieb oder Rückbau,

Handlungsbereich	Schlagwort	Forderung (mit Erläuterungen zu Methoden und Fragen für die Sammlung von Information)	
		<ul style="list-style-type: none"> - höhere Führungskräfte verabschieden sich aus der Vermittlung? - Was wird getan, um Restbetrieb, Nachbetrieb und Rückbau angemessen in der Unternehmenspolitik, ... zu berücksichtigen? Welche Überlegungen liegen den Anpassungen der Unternehmenspolitik, ... an die Herausforderungen dieser Phasen zugrunde? 	
	2	Arbeitsbedingungen	<p>Führungskräfte aller Ebenen der Unternehmenshierarchie sollen in ihren jeweiligen Zuständigkeitsbereichen...</p> <p>bestmögliche Bedingungen zuverlässigen, auf Sicherheit gerichteten Handelns in Bezug auf Mensch, Organisation und Technik schaffen (u.a. kein Zeitdruck, gute Arbeitsmittel).</p>
		<p>Hauptsächliche Erfassungsmethoden (weitere Methoden sind nicht ausgeschlossen!):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Befragung möglichst vieler Mitglieder des Eigen- und Fremdpersonals auf allen Ebenen der Hierarchie • Erkenntnisse aus der Betriebserfahrung und vergleichbaren Quellen (z. B. Fachliteratur, Checklisten für die Prüfung des ergonomischen Designs) • Sichtprüfung von Arbeitsumgebungen, Arbeitsplätzen, Arbeitsmitteln, Prozeduren, schriftlichen Arbeitsaufträgen (im Folgenden zusammenfassend Arbeitsmittel und Arbeitsbedingungen) <p>Wichtige Fragestellungen (weitere Fragestellungen sind nicht ausgeschlossen!)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sind Zuständigkeiten, Arbeitsabläufe und Aufgaben aus Sicht der ausführenden Personen klar festgelegt? Was sehen sie als gut an, was als änderungsbedürftig? • Sind Prozesse und Organisationsstrukturen so festgelegt und implementiert, dass für sicherheitsbezogene Aufgaben alle Informationen, Mittel und Personen (inkl. Fremdpersonal) zum erforderlichen Termin und für die erforderliche Zeitpanne in der Regel uneingeschränkt verfügbar sind? Oder gibt es Wartezeiten und Engpässe und warum? • Sind Arbeitsmittel und Arbeitsbedingungen ergonomisch gestaltet? Unfall- und Verletzungsgefahr minimal? 	

Handlungsbereich	Schlagwort	Forderung (mit Erläuterungen zu Methoden und Fragen für die Sammlung von Information)
		<ul style="list-style-type: none"> • Sind Einrichtungen und Mittel für die Aufgabenerfüllung nur so lang unverfügbar wie technisch (z. B. für Wiederkehrende Prüfungen) unbedingt erforderlich? • Ist die „Personaldecke“ ausreichend? Wie groß ist die Fluktuation? • Werden Aufgaben auf Untergebene nach Möglichkeit immer so verteilt dass sie ihre Kompetenz (Fähigkeiten und Fertigkeiten) optimal einsetzen und ausbauen können, ihre Tagesform angemessen berücksichtigt wird und sie an der Arbeit auch Freude haben? Wenn nein: welche Beispiele und Gründe werden aufgeführt? • Wie beschreiben die Gesprächspartner ihre persönlichen Ziele in der Arbeit und die Möglichkeiten der Zielverwirklichung im Unternehmen? Wie gehen sie mit eventuellen Abweichungen um? • Werden zumindest Unter- bzw. Überforderungen (u.a. Zeitdruck) durch Art, Vielfalt und Anzahl der zugeteilten Aufgaben soweit wie möglich vermieden? • Gibt es einen Ausgleich für suboptimale Arbeitsbedingungen (wie z. B. Hitze), die nicht änderbar sind, z. B. in Form geeigneter Erholungspausen? • Können und sollen die Geführten die Auslegung der Arbeitsbedingungen mitgestalten? Tun sie es, auf welche Weise, in welchem Umfang und mit welchem Erfolg? Haben die Gesprächspartner dafür konkrete Beispiele parat? • Gibt es genug Zeit, Fragen und Bedenken auf Seiten der Personen zu beantworten bzw. auszuräumen, denen die Führungskraft eine Aufgabe zuweist? • Verschlechtern sich Arbeitsbedingungen im Restbetrieb, Nachbetrieb oder Rückbau aus der Sicht der Betroffenen, z. B.: <ul style="list-style-type: none"> – Personalabbau, – Zeit- und (oder) Leistungsdruck (weniger Zeit für die gleichen Arbeiten, mehr Arbeit pro Zeiteinheit oder beides, – Wegfall (aus Sicht der Geführten) interessanter Aufgaben,

Handlungsbereich	Schlagwort	Forderung (mit Erläuterungen zu Methoden und Fragen für die Sammlung von Information)
		<ul style="list-style-type: none"> – geringere Investitionen in Ausstattung und Ausrüstung, veraltende/veraltete Ausrüstung. – weniger Beteiligung der Geführten an der Gestaltung der Arbeitsbedingungen, – Engpässe bei Arbeitsmitteln und Materialien – unklare oder fehlende Zuständigkeiten oder weniger genau festgelegte Arbeitsabläufe, weil Organisationsstrukturen (auch solche der Prozessorganisation) abgebaut werden, – Änderungen der Schicht- und Wochenarbeitszeiten, mehr Zeitarbeit? – Wie bemüht sich der Betreiber aus Sicht und (oder) nach den Erfahrungen der Gesprächspartner darum, auf der Anlage nach dem Ausstiegsbeschluss bestmögliche Voraussetzungen zuverlässiger, sicherheitsbezogener Aufgabenerfüllung zu erhalten? Was würden sich die Gesprächspartner darüber hinaus wünschen?
	3 Qualifikation	<p>Führungskräfte aller Ebenen der Unternehmenshierarchie sollen in ihren jeweiligen Zuständigkeitsbereichen...</p> <p>Kompetenz, Handeln und Leistung der Geführten unvoreingenommen beurteilen und geeignete Weiterentwicklungsmöglichkeiten eröffnen.</p>

Handlungsbereich	Schlagwort	Forderung (mit Erläuterungen zu Methoden und Fragen für die Sammlung von Information)
		<p>Hauptsächliche Erfassungsmethoden (weitere Methoden sind nicht ausgeschlossen!):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Befragung möglichst vieler Mitglieder des Eigen- und Fremdpersonals auf allen Ebenen der Hierarchie • Sichtung einschlägiger Dokumente und einschlägiger Aufzeichnungen • soweit möglich: Beobachtung der Bearbeitung von Aufgaben <p>Wichtige Fragestellungen (weitere Fragestellungen sind nicht ausgeschlossen!)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kennen Führungskräfte die Leistungsmöglichkeiten und Leistungsgrenzen ihrer Mitarbeiter genau? Halten Sie dieses Wissen auf einem aktuellen Stand (auch im Restbetrieb, Nachbetrieb oder Rückbau)? Wie wird dieses Wissen an Führungskräfte weitergegeben, die Führungsposition neu übernehmen und die unterstellten Mitarbeiter nicht oder kaum kennen? • Unterstützen Führungskräfte die Weiterqualifizierung ihrer Mitarbeiter, auch in Bezug auf eine Weiterbeschäftigung im Unternehmen oder auf der Anlage, wenn die bisherigen Stellen der Mitarbeiter in Folge des Ausstiegsbeschlusses wegfallen? Wissen die Geführten um die vorhandenen Möglichkeiten der Weiterqualifizierung, wie werden sie über diese Möglichkeiten informiert? • Wie gehen Führungskräfte mit Geführten um, die ihre eigene Qualifikation fehleinschätzen, besonders, wenn sich Geführte selbst überschätzen und Ansprüche z. B. in Bezug auf Beförderung, Verantwortung, Prämien, ... ableiten? • Trainieren Führungskräfte mit den Geführten die Ausführung der sicherheitstechnischen Aufgaben, die sie mit den Geführten zu erfüllen haben? Wie oft? Erfolgskontrolle? Sind Führungskräfte und Geführte also ein eingespieltes Team, in dem jedes Mitglied Können und Grenzen der anderen realistisch einschätzen kann? Gilt dies auch für Stellvertreter der Führungskräfte, die einspringen müssen, wenn die Führungskraft nicht verfügbar sein sollte? • Wie und von wem werden dem Fremdpersonal erforderliche kerntechnische Kenntnisse insbes. auch in der Phase des Rückbaus vermittelt und der Erfolg der Vermittlung überprüft? Inwieweit

Handlungsbereich	Schlagwort		Forderung (mit Erläuterungen zu Methoden und Fragen für die Sammlung von Information)
			<p>bestehen Lücken im Prozess der Kenntnisvermittlung, der Überprüfung des Lernerfolgs bzw. den Kenntnissen des Fremdpersonals?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wie beschreiben und begründen die Geführten ihren Bedarf, ihre Qualifikation über das bestehende Ausbildungsprogramm hinaus zu erweitern bzw. zu vertiefen? Wie können sie ihren Bedarf anmelden? Wie haben Führungskräfte, Anlage und (oder) Unternehmen darauf reagiert? Welches Fazit ziehen die Geführten aus ihren bisherigen Erfahrungen zu diesen Punkten? • Auf welchen Kompetenzfeldern gibt es in Anlagen, die vor dem Aus stehen, Einbußen an erfahrenen Mitarbeitern, die in anderen Unternehmen Arbeit suchen und finden? Wie äußern sich die Einbußen: mehr Aufgaben für die verbleibenden Mitarbeiter, Einsatz von Fremdpersonal, ...? Wie erfolgreich sind die Versuche, erfahrene Mitarbeiter zu halten und neue hinzuzugewinnen? Wo sind Einbußen zu erwarten, aber noch nicht eingetreten, wie beugt Führung erwarteten Einbußen vor?
Personalführung	4	klare Vorgaben	<p>Führungskräfte aller Ebenen der Unternehmenshierarchie sollen in ihren jeweiligen Zuständigkeitsbereichen...</p> <p>eindeutige Entscheidungen treffen, genaue Anweisungen erteilen und präzise Informationen geben, insbesondere in Bezug auf Sicherheit und Zuverlässigkeit.</p>
			<p>Hauptsächliche Erfassungsmethoden (weitere Methoden sind nicht ausgeschlossen!):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Befragung möglichst vieler Mitglieder des Eigen- und Fremdpersonals auf allen Ebenen der Hierarchie • Erkenntnisse aus der Betriebserfahrung • Beobachtung einschlägiger Aktionen der Führungskräfte • Sichtung einschlägiger Dokumente und einschlägiger Aufzeichnungen (z. B. schriftliche Arbeitsaufträge) <p>Wichtige Fragestellungen (weitere Fragestellungen sind nicht ausgeschlossen!)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sind die schriftlichen Anweisungen des Betriebsreglements (siehe Tabelle 1) ausreichend detail-

Handlungsbereich	Schlagwort	Forderung (mit Erläuterungen zu Methoden und Fragen für die Sammlung von Information)
		<p>liert, insbesondere für Aufgaben, die im Restbetrieb, Nachbetrieb oder Rückbau neu hinzukommen und für die eine u.U. jahrelange Routine durch Ausbildung und Praxis fehlt?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verfügen die Geführten über alle Informationen, die sie zur richtigen Ausführung ihrer Aufgaben, zur korrekten Einsicht in die Priorität der Sicherheit und zur stichhaltigen Nachprüfung benötigen, dass sie erhaltene Aufträge den Anforderungen an sicheres und zuverlässiges Handeln entsprechend ausführen können? Wie laufen diese Informationsflüsse in der Praxis? • Wird in den Vorgaben klar vermittelt, was sicherheitstechnisch erforderliches Verhalten und was sicherheitstechnisch inakzeptables Verhalten ist? Wissen die Geführten also, was sie tun dürfen und was sie lassen müssen? • Kommt der Vorrang der Sicherheit auch in den konkreten, tagtäglichen Entscheidungen und Anweisungen der Führungskräfte während des Restbetriebs, Nachbetriebs oder Rückbaus (mit seinen neuartigen Aufgaben) klar zum Ausdruck? Setzen Führungskräfte in der Regel klare Prioritäten? • Welche Schritte unternehmen Führungskräfte, um fundiert zu möglichst klare Entscheidungen, Prioritäten und Anweisungen in Phasen (wie z. B. dem Rückbau) zu kommen, wenn Änderungen der Organisation, der Technik, der Aufgaben, ... innerhalb kürzerer Zeitspannen anstehen? • Wenden Führungskräfte systematische Verfahren der Entscheidungsfindung zumindest dann an, wenn sie keine Routineentscheidungen zu treffen haben? Welche Verfahren? Mögliche Verfahrensdefizite aus Sicht bzw. nach den Erfahrungen der Gesprächspartner? • Drücken sich Führungskräfte klar und eindeutig aus, wenn sie entscheiden und anweisen? Oder bleiben Unklarheiten? Ist es den Geführten klar, wann die Führungskraft das letzte Wort gesprochen hat? Wie setzen Führungskräfte ihre Entscheidungen gegen Widerstände durch? Können konkrete, positive und negative Beispiele geschildert werden? Bei unklaren Vorgaben/Entscheidungen: was sind die Gründe nach Meinung der Geführten (z. B. Verantwortungsscheu, fehlende Kenntnisse, ...)?
	5 Vorbildfunktion	Führungskräfte aller Ebenen der Unternehmenshierarchie sollen in ihren jeweiligen Zuständigkeitsbereichen...

Handlungsbereich	Schlagwort	Forderung (mit Erläuterungen zu Methoden und Fragen für die Sammlung von Information)
		<p>durch das eigene zuverlässige, auf Sicherheit gerichtete Handeln Vorbild der Geführten sein.</p> <p>Hauptsächliche Erfassungsmethoden (weitere Methoden sind nicht ausgeschlossen!):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Befragung möglichst vieler Mitglieder des Eigen- und Fremdpersonals auf allen Ebenen der Hierarchie • Beobachtung einschlägiger Aktivitäten der Führungskräfte <p>Wichtige Fragestellungen (weitere Fragestellungen sind nicht ausgeschlossen!)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Handeln Führungskräfte (auch Unternehmensleitung, Anlagenleitung und höheres Management) vorbildhaft, was Sicherheit und Zuverlässigkeit angeht? Wieviel Zeit werden die Führungskräfte für vorbildliches Handeln auf (nach eigener Auskunft, nach Auskunft der Geführten)? • Unterwerfen sich Führungskräfte v.a. höherer Hierarchieebenen ganz selbstverständlich den gleichen Sicherheitskontrollen wie jeder andere Mitarbeiter? • Sind Entscheidungen und Anweisungen der Führungskräfte klar und eindeutig, ohne ein Hintertürchen zu lassen, um sich aus der Verantwortung stehlen zu können? • Sind sich die Führungskräfte darüber klar, dass vorbildliche Worte/Anweisungen wenig oder nichts ausrichten, wenn ihr Handeln nicht vorbildlich ist? • Sind sich die Führungskräfte darüber klar, dass ihr Tun/Unterlassen den Geführten signalisiert, was sie (die Geführten) tun/unterlassen sollen/dürfen? • Können die Geführten konkrete Beispiele nennen, in denen Führungskräfte vorbildhaft handeln? Welche Führungskräfte auf welchen Hierarchieebene, welche Situationen? • Wie reagieren Führungskräfte, wenn Geführte sie darauf aufmerksam machen, dass sie (die Führungskräfte) nicht im Sinne der Sicherheit handeln? Haben die Geführten einschlägige Beispiele „auf Lager“- wie war der genaue Hergang, welche Folgen insbes. für den Geführten Anerkennung, Dank, ...)?

Handlungsbereich	Schlagwort	Forderung (mit Erläuterungen zu Methoden und Fragen für die Sammlung von Information)
		<ul style="list-style-type: none"> • Ist das vorbildliche Handeln nur auf Aktionen beschränkt, die bequem und ohne großen Aufwand auszuführen sind (wenn man sich z. B. nicht schmutzig machen wird, ...)? Oder gehen Führungskräfte auch dann mit gutem Beispiel voran, wenn es sie Mühe, ... kostet? • Packen Führungskräfte auch mit an, wenn es die Aufgabe erfordert und sie dazu auf Grund ihrer Qualifikation, körperlichen Verfassung usw. in der Lage sind? Muten sie sich im Prinzip also selbst zu, was sie anderen zumuten? • Gehen die Geführten davon aus, dass die Führungskräfte vorbildhaftes Auftreten ehrlich meinen oder nur als lästige Pflichtübung betrachten? Wie begründen Geführte ihre Meinung, können sie einschlägige Beispiele nennen und schildern? • Lässt die Vorbildlichkeit des Handelns der Führungskräfte während des Restbetriebs, Nachbetriebs oder Rückbaus nach? Gründe dafür (weniger Zeit, Motivation, usw.)?
	6 Nachfragen der Geführten	<p>Führungskräfte aller Ebenen der Unternehmenshierarchie sollen in ihren jeweiligen Zuständigkeitsbereichen...</p> <p>Geführte ermutigen und unterstützen, Fragen und Bedenken zu Arbeit, Sicherheit und Zuverlässigkeit unverzüglich und rückhaltlos zu äußern.</p>
		<p>Hauptsächliche Erfassungsmethoden (weitere Methoden sind nicht ausgeschlossen!):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Befragung möglichst vieler Mitglieder des Eigen- und Fremdpersonals auf allen Ebenen der Hierarchie • Beobachtung einschlägiger Aktivitäten der Führungskräfte <p>Wichtige Fragestellungen (weitere Fragestellungen sind nicht ausgeschlossen!)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wie ermuntern Führungskräfte die Geführten, Fragen und Bedenken rechtzeitig, rückhaltlos und umfassend zu äußern? Wie ermuntern Führungskräfte insbesondere auch das Fremdpersonal, Fragen und Bedenken zu äußern, was in dem Unternehmen, dem das Fremdpersonal angehört, unüblich sein könnte?

Handlungsbereich	Schlagwort	Forderung (mit Erläuterungen zu Methoden und Fragen für die Sammlung von Information)	
		<ul style="list-style-type: none"> • Fragt man lieber Kollegen um Rat, Erklärungen usw.? Bei welchen Gelegenheiten (z. B. vor oder während der Aufgabenerfüllung) und aus welchen Gründen? • Werden in den Phasen des Restbetriebs, des Nachbetriebs oder des Rückbaus weniger Fragen und Bedenken geäußert (z. B. aus Sorge, für unqualifiziert zu gelten und Weiterbeschäftigungschancen zu mindern)? • Gibt es in diesen Phasen Arbeitsbedingungen, die Fragen und Äußerung von Bedenken entgegenwirken? Welche (z. B. im Rückbau: Zeitdruck, Zusammenarbeit mit Personen, die man nicht so gut kennt und vor denen man sich keine Blöße geben will, Gleichgültigkeit bis Widerwille gegenüber Aufgaben, die Anlage nicht mehr zu betreiben, sondern „kaputt zu machen“, ...?) 	
	7	Reaktion auf Nachfragen	<p>Führungskräfte aller Ebenen der Unternehmenshierarchie sollen in ihren jeweiligen Zuständigkeitsbereichen...</p> <p>Fragen und Bedenken der Geführten zu Arbeit, Sicherheit und Zuverlässigkeit sachlich, stichhaltig und vor Beginn betroffener Arbeiten klären bzw. ausräumen.</p>
		<p>Hauptsächliche Erfassungsmethoden (weitere Methoden sind nicht ausgeschlossen!):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Befragung möglichst vieler Mitglieder des Eigen- und Fremdpersonals, alle Führungsebenen sind einzubeziehen • Beobachtung einschlägiger Aktivitäten der Führungskräfte <p>Wichtige Fragestellungen (weitere Fragestellungen sind nicht ausgeschlossen!)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Findet die Äußerung der Fragen und Bedenken Anerkennung durch die Führungskräfte? Folgen sie dem Prinzip „es gibt keine dummen Fragen“? Ermuntern sie zu Fragen und Einwänden? Welche Anerkennungen gibt es? • Gibt es im Gegenteil „Anreize“, Fragen und Bedenken nicht zu äußern (z. B. herablassende Behandlung, Auskünfte zu kurz oder nicht erschöpfend, ...)? Gibt es Beispiele dafür, dass Fragen und Bedenken „zur Seite gewischt“ worden sind, obwohl sie stichhaltig waren? Welche Ar- 	

Handlungsbereich	Schlagwort	Forderung (mit Erläuterungen zu Methoden und Fragen für die Sammlung von Information)
		<p>beiten waren das, welche Bedeutung hatten sie für die Sicherheit?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Können Geführte Beispiele anführen und konkret schildern, in denen sie oder andere wegen ihrer Fragen oder Bedenken „abgekanzelt“ oder „gemaßregelt“ worden sind? Sind dies nach Auskunft der Geführten Einzelfälle, wenn nein: was wurde als Abhilfe unternommen und mit welchem Erfolg? • Kann man durch Unterlassen von Fragen und Zurückhalten von Bedenken „Zeit schinden“, also mehr Zeit für die Ausführung der Aufgabe gewinnen? Muss man damit rechnen, dass die Zeit für die Ausführung der Aufgabe knapper wird, wenn der Zeitaufwand für Fragen, Bedenken und deren Klärung mehr als ein vorgesehenes, eingeplantes Maß überschreitet? Wie gehen Führungskräfte mit Fragen und Bedenken um, wenn Zeitdruck, Kosten usw. entstehen? • Wie gehen Führungskräfte damit um, wenn Geführte Fragen und Bedenken, die aus Sicht der Geführten nicht stichhaltig beantwortet bzw. ausgeräumt worden sind, höherrangigen Führungskräften vortragen oder wenn sie wegen verbleibender Fragen/Bedenken die Ausführung der Arbeit verweigern? • Was tun Führungskräfte, die „überfragt“ sind, z. B. bei neuartigen Aufgaben im Restbetrieb, Nachbetrieb und Rückbau? • Schützen Führungskräfte Fragesteller und Bedenkenträger gegen abfällige oder sonstige negative Reaktionen Dritter? • Wie beenden Führungskräfte sachlich unbegründete Fragen bzw. die Äußerung ebensolcher Bedenken? • Können Führungskräfte oder Geführte Beispiele nennen, in denen wegen Fragen und Bedenken Arbeiten trotz Zeitverlusten und anderer Kosten abgebrochen worden sind? Welche Arbeiten waren das, welche Bedeutung hatten sie für die Sicherheit? Waren das nach Meinung der Gesprächspartner Ausnahmen oder die Regel? • Wie gehen Fragen und Bedenken in Personalbeurteilung und Feststellung des Ausbildungsbedarfs ein?

Handlungsbereich	Schlagwort	Forderung (mit Erläuterungen zu Methoden und Fragen für die Sammlung von Information)
		<ul style="list-style-type: none"> Gibt es Anzeichen, dass im Restbetrieb, Nachbetrieb oder Rückbau Führungskräfte weniger Zeit und (oder) Sorgfalt aufwenden, um Nachfragen zu beantworten oder Zeitrahmen für Nachfragen enger wird? Mögliche Gründe: z. B. Zeitdruck?
	8 Überwachen	<p>Führungskräfte aller Ebenen der Unternehmenshierarchie sollen in ihren jeweiligen Zuständigkeitsbereichen...</p> <p>zuverlässiges, auf Sicherheit gerichtetes Handeln der Geführten auch vor Ort wirksam überwachen und, falls erforderlich, unterstützend oder berichtigend eingreifen.</p>
		<p>Hauptsächliche Erfassungsmethoden (weitere Methoden sind nicht ausgeschlossen!):</p> <ul style="list-style-type: none"> Befragung möglichst vieler Mitglieder des Eigen- und Fremdpersonals auf allen Ebenen der Hierarchie Beobachtung einschlägiger Aktivitäten der Führungskräfte Erkenntnisse aus der Betriebserfahrung und sonstigen Informationen <p>Wichtige Fragestellungen (weitere Fragestellungen sind nicht ausgeschlossen!)</p>

Handlungsbereich	Schlagwort		Forderung (mit Erläuterungen zu Methoden und Fragen für die Sammlung von Information)
			<ul style="list-style-type: none"> • Sind Führungskräfte zur Überwachung und Unterstützung der Aufgabenerfüllung ausreichend oft und lange vor Ort? Auch Führungskräfte der oberen Hierarchie-Ebenen? Wie hoch sind Häufigkeit und Zeitaufwand für die Präsenz vor Ort nach Schätzung der Führungskräfte – und nach Schätzung der Geführten? • Wie bereiten sich die Führungskräfte auf die Überwachung vor Ort vor, z. B. durch Auffrischung der Kenntnisse, die zu Verständnis zu beobachtender Aufgaben erforderlich sind? • Erfolgen Rundgänge zu festen, absehbaren Zeiten oder nicht? Wieviel Zeit nehmen sich höhere und höchste Führungskräfte für Rundgänge, für Gespräche und Beobachtungen vor Ort? Kann jeder sie ansprechen? Wie gehen gewonnene Erkenntnisse in das weitere Handeln dieser Führungskräfte ein? • Beschränken sich Gespräche nur auf Angehörige der Hierarchie-Ebene, für die eine Führungskraft direkter Vorgesetzter ist oder sind Gesprächspartner auch Angehörige aller darunter liegenden Hierarchie-Ebenen einschließlich der Personen, die keine Führungsaufgabe haben? Reden Führungskräfte „immer nur mit den gleichen Leuten“? Haben die Geführten den Eindruck, die Führungskräfte wollen sich nicht aufhalten lassen? • Bei welchen Aufgaben und an welchen Orten sind die Führungskräfte vor allem präsent? Gibt es Aufgaben und (oder) Orte, die sie meiden? Gründe dafür? • Unterstützen Führungskräfte ihre Mitarbeiter rückhaltlos, wenn diese aus Sicherheitserwägungen heraus die Bearbeitung von Aufgaben nicht einleiten oder abbrechen? • Werden neuartige oder ungewohnte Aufgaben (z. B. des Rückbaus) stärker beaufsichtigt als andere Aufgaben? • Lässt die Überwachung während des Restbetriebs, Nachbetriebs oder Rückbaus nach? Weniger häufige Präsenz, weniger Aufmerksamkeit, usw.? Gründe dafür?
Fehler, Verbesserungen, Vorkehrungen	9	Wachsamkeit der Geführten	<p>Führungskräfte aller Ebenen der Unternehmenshierarchie sollen in ihren jeweiligen Zuständigkeitsbereichen...</p> <p>Geführte ermutigen und unterstützen, auf Handlungen, Beinahe-Fehler und Gegebenheiten,</p>

Handlungsbereich	Schlagwort	Forderung (mit Erläuterungen zu Methoden und Fragen für die Sammlung von Information)
angehen		die Sicherheit und Zuverlässigkeit zuwiderlaufen, zu achten, wo geboten: berichtend einzugreifen und ihre Erkenntnisse rückhaltlos, zeitnah und sachlich zu berichten.
		<p>Hauptsächliche Erfassungsmethoden (weitere Methoden sind nicht ausgeschlossen!):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Befragung möglichst vieler Mitglieder des Eigen- und Fremdpersonals auf allen Ebenen der Hierarchie <p>Wichtige Fragestellungen (weitere Fragestellungen sind nicht ausgeschlossen!)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Auf welche Weise ermutigen Führungskräfte die Geführten dazu, im Sinne der Forderung zu handeln? Wie wirksam sind diese Ermutigungen bei den Geführten: wie zahlreich und schwerwiegend sind die Handlungen, Gegebenheiten bzw. Beinahe-Fehler, die gemeldet werden? • Kommen Hinweise auf Handlungen und Beinahe-Fehler, die Sicherheit und Zuverlässigkeit zuwiderlaufen, in erster Linie von der handelnden Person selbst oder von anderen Personen? Gründe für evtl. „Trends“ dieser Art? • Wie gehen Führungskräfte mit „schlechten Nachrichten“ um (Meldung von Schwachstellen, Missständen, Probleme usw., vor allem, wenn diese in ihren Zuständigkeitsbereich fallen, sie also bei anderen Personen, insbesondere bei ihren Vorgesetzten „in ein schlechtes Licht rücken“ könnten)? • Geben Führungskräfte den Personen, die Fehler oder Beinahe-Fehler melden, Anerkennung und nehmen sie gegen negative Reaktionen anderer Personen in Schutz, die sich für „denunziert“, „bloßgestellt“ usw. halten? • Gibt es Beispiele dafür, dass Geführte sich gegen höhere und höchste Vorgesetzte im Sinne der Forderung verhalten haben (z. B. Zutrittskontrollen wie vorgesehen, unabhängig von Rang und Namen des Kontrollierten ausführen)? Wie haben die betroffenen höheren und höchsten Vorgesetzten darauf reagiert, welche Folgen haben sich für die betreffenden Geführten ergeben? • Gibt es Führungskräfte mit der Philosophie: „keine Nachricht ist eine gute Nachricht“? Wie reagieren sie auf den Hinweis, dass Geführte keine Lust oder keinen Mut haben könnten, im Sinne der Forderung zu handeln? Was tun sie, um solche Hemmnisse zu überwinden?

Handlungsbereich	Schlagwort	Forderung (mit Erläuterungen zu Methoden und Fragen für die Sammlung von Information)
		<ul style="list-style-type: none"> • Können Geführte positive und (oder) negative Beispiele für den Umgang ihrer Führungskräfte mit „schlechten Nachrichten“ nennen (Bericht über Beinahe-Fehler, Schwachstellen, usw.)? Welche? Steckt hinter den Beispielen eine Systematik? Welche? Sind Geführte für „schlechte Nachrichten“ schon einmal „gemaßregelt“ worden? Wie? • Wie verhalten sich Führungskräfte, wenn sie erkennen, dass Geführte auf Handlungen, Beinahe-Fehler oder Sachverhalte, die Sicherheit und Zuverlässigkeit zuwiderlaufen, nicht im Sinne der Forderung reagieren, obwohl sie hätten reagieren können? • Gibt es Anzeichen, dass Führungskräfte während des Restbetriebs, des Nachbetriebs oder des Rückbaus weniger zur Wachsamkeit ermutigen und diese Wachsamkeit bei den Geführten nachlässt? Gründe dafür, bei den Geführten z. B.: Furcht, Chancen auf Weiterbeschäftigung zu verschlechtern?
	10 Fehler der Führungskraft	<p>Führungskräfte aller Ebenen der Unternehmenshierarchie sollen in ihren jeweiligen Zuständigkeitsbereichen... für eigene Fehler und ihre Folgen eindeutig die Verantwortung übernehmen.</p>
		<p>Hauptsächliche Erfassungsmethoden (weitere Methoden sind nicht ausgeschlossen!):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Befragung möglichst vieler Mitglieder des Eigen- und Fremdpersonals auf allen Ebenen der Hierarchie • Sichtung einschlägiger Dokumente und einschlägiger Aufzeichnungen <p>Wichtige Fragestellungen (weitere Fragestellungen sind nicht ausgeschlossen!)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wie schnell, spontan und vollständig übernehmen Führungskräfte Verantwortung für ihre Fehler (inkl. unklare oder unterlassene Anweisungen) und deren Folgen? Können Führungskräfte und Geführte konkrete positive und (oder) negative Beispiele anführen? • Erfolgt die Verantwortungsübernahme gleichermaßen klar und eindeutig gegenüber den Geführ-

Handlungsbereich	Schlagwort	Forderung (mit Erläuterungen zu Methoden und Fragen für die Sammlung von Information)	
		<p>ten und gegenüber den Vorgesetzten der Führungskraft, die einen Fehler begangen hat?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wie würden die Geführten reagieren, wenn eine Führungskraft nicht zu eigenen Fehlern steht und sogar Sündenböcke für die eigenen Fehler sucht? • Wie würden Vorgesetzte mit den ihnen unterstellten Führungskräften umgehen, die sich nicht im Sinne der Forderung verhalten? Wie reagiert der Vorgesetzte auf einschlägige Hinweise der Geführten dieser Führungskraft? • Stehen Führungskräfte während des Restbetriebs, Nachbetriebs oder Rückbaus weniger eindeutig zu ihrer Verantwortung für eigene Fehler und deren Folgen z. B. aus Sorge, Weiterbeschäftigungs- oder Karrierechancen zu mindern? 	
	11	Fehlerbehandlung	<p>Führungskräfte aller Ebenen der Unternehmenshierarchie sollen in ihren jeweiligen Zuständigkeitsbereichen...</p> <p>Fehler und Verbesserungsbedürftiges zeitnah und unvoreingenommen untersuchen, Ursachen möglichst genau bestimmen und geeignete Vorsorge treffen.</p>
		<p>Hauptsächliche Erfassungsmethoden (weitere Methoden sind nicht ausgeschlossen!):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Befragung möglichst vieler Mitglieder des Eigen- und Fremdpersonals auf allen Ebenen der Hierarchie • Erkenntnisse aus der Betriebserfahrung (meldepflichtige Ereignisse) • Sichtung einschlägiger Dokumente und einschlägiger Aufzeichnungen <p>Wichtige Fragestellungen (weitere Fragestellungen sind nicht ausgeschlossen!):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Unterstützen es die Unternehmensleitung und die höheren Führungsebenen, dass zuständige Führungskräfte und ihre Mitarbeiter die Ursachenanalyse bis in die Ebene der Unternehmensleitung (oder höhere Führungsebenen) vorantreiben, wenn es Anzeichen gibt, dass Fehlerursachen auf dieser Ebene liegen? Gibt es positive oder negative Beispiele für diese Unterstützung? 	

Handlungsbereich	Schlagwort	Forderung (mit Erläuterungen zu Methoden und Fragen für die Sammlung von Information)	
		<ul style="list-style-type: none"> • Beziehen die Untersuchungen zu Fehlern und Vorkehrungen (über die tatsächlich aufgetretenen Fehler und Beinahe-Fehler hinaus) auch die systematische Ermittlung möglicher (aber noch nicht aufgetretener) Fehler, der Ursachen dieser möglichen Fehler und der Beherrschung dieser möglichen Fehler durch geeignete Vorkehrungen ein? • Stehen für die Untersuchung der Fehler und die Entwicklung von Vorkehrungen ein systematisches Verfahren und die erforderlichen Ressourcen bereit? Welche(s) Verfahren? Vor- und Nachteile des Verfahrens (der Verfahren) aus Sicht der Gesprächspartner? • Ist es unmissverständlich klar, dass die Analysen unabsichtlicher Fehler nicht der Schuldzuweisung, sondern dem Lernen und der Entwicklung bestmöglicher Vorkehrungen dienen? • Fördern Führungskräfte die rückhaltlose Mitwirkung an der Untersuchung von Fehlern bzw. die Entwicklung von Vorkehrungen? Wie? Gelten Fehler als Chance, zu lernen? • Erfolgen Fehleruntersuchungen in den Phasen des Restbetriebs, des Nachbetriebs oder des Rückbaus weniger gründlich z. B. <ul style="list-style-type: none"> – weil der Aufwand kurz vor dem endgültigen Aus „nicht mehr lohne“, – der Rückbau nicht durch Analysen verzögert werden soll, – Personal mit den erforderlichen Wissen für die Analysen auf den Anlagen abgebaut worden ist? 	
	12	Verbesserungsvorschläge	<p>Führungskräfte aller Ebenen der Unternehmenshierarchie sollen in ihren jeweiligen Zuständigkeitsbereichen...</p> <p>Geführte ermutigen und unterstützen, rückhaltlos alle ihre Ideen zu äußern, wie Sicherheit und Zuverlässigkeit zu verbessern sind.</p>
		<p>Hauptsächliche Erfassungsmethoden (weitere Methoden sind nicht ausgeschlossen!):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Befragung möglichst vieler Mitglieder des Eigen- und Fremdpersonals auf allen Ebenen der Hierarchie 	

Handlungsbereich	Schlagwort	Forderung (mit Erläuterungen zu Methoden und Fragen für die Sammlung von Information)
		<ul style="list-style-type: none"> • Sichtung einschlägiger Dokumente und einschlägiger Aufzeichnungen <p>Wichtige Fragestellungen (weitere Fragestellungen sind nicht ausgeschlossen!):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wird das Einreichen von Vorschlägen grundsätzlich willkommen geheißen? Werden alle Vorschläge unvoreingenommen geprüft, gute Vorschläge anerkannt und (soweit es geht) umgesetzt? Welche Rückmeldung gibt es bei Ablehnung eines Verbesserungsvorschlags? • Gibt es Rückmeldungen zum Bearbeitungsstand eines Verbesserungsvorschlages von Seiten der Bearbeiter oder der Führungskräfte, wenn sich die Bearbeitung hinzieht? • Gegenstände, Zahl und Qualität der Verbesserungsvorschläge? Können die Gesprächspartner konkrete Beispiele für Verbesserungsvorschläge und ihre Behandlung aus der jüngeren Vergangenheit anführen? • Gibt es Verbesserungsvorschläge, die immer wieder unterbreitet werden? Welche? Welche Gründe gibt es dafür, dass sie immer wieder unterbreitet bzw. nicht berücksichtigt werden? • Nehmen Zahl und Qualität der Vorschläge in den Phasen des Restbetriebs, des Nachbetriebs oder des Rückbaus ab? • Gegenstände der Verbesserungsvorschläge in der Rückbauphase? Wiederkehrende Themen und Gründe dafür, dass wiederkehrende Vorschläge nicht umgesetzt werden?
	13 lernende Organisation	<p>Führungskräfte aller Ebenen der Unternehmenshierarchie sollen in ihren jeweiligen Zuständigkeitsbereichen...</p> <p>Erkenntnisse aus Äußerungen der Geführten (Fragen, Bedenken, Berichte, Vorschläge usw.), Betriebserfahrung, eigenen Beobachtungen und anderen Quellen zeitnah für Vorkehrungen nutzen, die Sicherheit und Zuverlässigkeit erhöhen.</p>

Handlungsbereich	Schlagwort	Forderung (mit Erläuterungen zu Methoden und Fragen für die Sammlung von Information)
		<p>Hauptsächliche Erfassungsmethoden (weitere Methoden sind nicht ausgeschlossen!):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Befragung möglichst vieler Mitglieder des Eigen- und Fremdpersonals auf allen Ebenen der Hierarchie • Sichtung einschlägiger Dokumente und einschlägiger Aufzeichnungen <p>Wichtige Fragestellungen (weitere Fragestellungen sind nicht ausgeschlossen!):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ist im Unternehmen ein systematischer Prozess nicht nur definiert, sondern auch implementiert, um alle Informationen, die der Weiterentwicklung der Sicherheit dienen können, im Unternehmen bzw. auf der Anlage zu sammeln, auszuwerten und in geeignete Vorkehrungen und Verbesserungen umzusetzen? Welche externen Quellen nutzt das Unternehmen zur Verbesserung der Sicherheit, wie sieht der Prozess der Nutzung in der Realität aus? Sucht das Unternehmen aktiv den Informations- und Erfahrungsaustausch mit anderen Unternehmen? <ul style="list-style-type: none"> – Pflegen Unternehmen, die noch in der Phase des Rest- bzw. Nachbetriebs sind, vorausschauend den Austausch mit Unternehmen, die sich bereits in der Nachbetriebs- oder Rückbauphase befinden? – Tauscht man sich zwischen Anlagen und auch über Unternehmensgrenzen hinweg zu Möglichkeiten und Erfolgen aus, Personal in Anlagen, die vor dem Aus stehen, zu motivieren, zu halten, weiter zu qualifizieren, zu rekrutieren, weiter zu beschäftigen usw.? • Suchen Führungskräfte von sich aus Rat und Unterstützung bei den Geführten, bevor die Führungskräfte definitive Entscheidungen treffen? Fühlen sich alle Geführten, die der Führungskraft unterstehen, dazu aufgerufen, ihre Ansicht zu äußern? Welche Erfahrungen berichten die Geführten, wenn sie zu diesen Punkten gefragt werden? • Wie effizient ist die lernende Organisation aus Sicht der Gesprächspartner, wie könnte sie nach Meinung der Gesprächspartner verbessert werden? Aus welchen Gründen sind die möglichen Verbesserungen nicht angeregt bzw. zwar angeregt, aber nicht realisiert worden? • Genießt die Aufsichtsbehörde bei den Gesprächspartnern das Ansehen, mit ihren Aktivitäten wesentlich zum Prozess des organisatorischen Lernens beizutragen? Worauf beruht dieses An-

Handlungsbereich	Schlagwort		Forderung (mit Erläuterungen zu Methoden und Fragen für die Sammlung von Information)
			<p>sehen aus Sicht der Gesprächspartner?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wie reagieren die Führungskräfte nach eigener Aussage und nach Aussage der Geführten in Wort und Tat auf die Erfassung und Beurteilung der Sicherheitskultur (auch mit diesem Leitfa- den) durch die Aufsichtsbehörde (Auftreten gegenüber Aufsichtsbeamten, Umfang der Unter- stützung, usw.)? • Lässt das Lernen in der Organisation während des Restbetriebs, Nachbetriebs oder Rückbaus nach? Gründe, z. B.: Einsparungen?
Anerkennung und Sanktionierung	14	Anerkennung	<p>Führungskräfte aller Ebenen der Unternehmenshierarchie sollen in ihren jeweiligen Zustän- digkeitsbereichen...</p> <p>die Leistung der Geführten zeitnah im angemessenen Verhältnis zur real erbrachten Leistung so anerkennen, dass Sicherheit und Zuverlässigkeit gestärkt werden.</p>
			<p>Hauptsächliche Erfassungsmethoden (weitere Methoden sind nicht ausgeschlossen!):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Befragung möglichst vieler Mitglieder des Eigen- und Fremdpersonals auf allen Ebenen der Hie- rarchie • Sichtung einschlägiger Dokumente und einschlägiger Aufzeichnungen <p>Wichtige Fragestellungen (weitere Fragestellungen sind nicht ausgeschlossen!):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Welche Anerkennungen gibt es (Belobigung, Prämien, berufliches Fortkommen, anspruchsvolle Aufgaben, Vergütung, Sonderurlaub, Arbeitsplatzsicherheit durch z. B. Umwandlung einer be- fristeten in eine unbefristete Anstellung usw.)? • Erfolgt die Anerkennung nach einheitlichen und transparenten Kriterien oder nach persönlichem Ermessen der Führungskräfte, die Vorgesetzte der anzuerkennenden Person sind? Wie legen die Kriterien bzw. die Führungskräfte fest, welche und wieviel Anerkennung es für anerkennens- werte Handlungen gibt?

Handlungsbereich	Schlagwort	Forderung (mit Erläuterungen zu Methoden und Fragen für die Sammlung von Information)
		<ul style="list-style-type: none"> • Wie wird im Einzelnen geklärt, wer welche Anerkennung verdient? • Was antworten die Geführten auf die Frage, ob sie und ihre Arbeit anerkannt werden? <ul style="list-style-type: none"> – Beurteilen sie die Anerkennung als gerecht, angemessen usw. oder nicht? Aus welchen Gründen? Sind diese Gründe stichhaltig? – Können konkrete Beispiele für Anerkennungen angeführt werden, die als gerecht bzw. ungerecht usw. beurteilt werden? Wann war nach ihrer Erinnerung die letzte Anerkennung? Was ist dabei wie von wem anerkannt worden – angemessen oder unangemessen? – Wie reagieren die Führungskräfte, wenn man sie mit der Quintessenz der Äußerungen der Geführten und ohne alle Hinweise konfrontiert, von welchen Personen die Äußerungen stammen? • Erleben und verstehen die Geführten es als Anerkennung (oder als Last), wenn sie von Führungskräften um Rat gefragt, um Unterstützung gebeten und an Entscheidungen beteiligt werden? Wie begründen die Geführten ihre Sichtweise? Wie wird konstruktive Kritik anerkannt? • Stellen Führungskräfte den Beitrag, den Rat und Unterstützung der Geführten zum Gelingen einer Arbeit geleistet haben, von sich aus und zutreffend heraus (auch gegenüber Vorgesetzten und Geführten, die nicht Zeugen des Rats bzw. der Unterstützung waren)? • Können die Geführten Beispiele für spontane Anerkennungen von Seiten direkter und höherer Vorgesetzter nennen? Welche und bei welchen Gelegenheiten (z. B. durch Anlagenleiter nach besonders schwierigen Aufgaben)? • Erfolgt Anerkennung öffentlich, auch als Ansporn für die Kollegen? Gibt es für besondere Anerkennungen einen feierlicheren Rahmen, erfolgt die besondere Anerkennung in Anwesenheit oder aus dem Mund hochrangiger Führungskräfte? • Wenn sicheres und zuverlässiges Handeln auch wirtschaftlich vorteilhaft ist: Wie sorgen die Führungskräfte dafür, dass die Anerkennung klar und eindeutig auf das sichere und zuverlässige Handeln bezogen wird?

Handlungsbereich	Schlagwort	Forderung (mit Erläuterungen zu Methoden und Fragen für die Sammlung von Information)	
		<ul style="list-style-type: none"> • Können die Gesprächspartner Beispiele für die Anerkennung sicherheitsbezogener, aber mit wirtschaftlichen Nachteilen verbundener Leistungen nennen und im Detail schildern? • Wie gehen Führungskräfte mit Geführten um, die sich zu Recht oder Unrecht für benachteiligt, zurückgesetzt, ... halten? Hat der Gesprächspartner konkrete Beispiele parat, an denen er das Vorgehen erläutern kann? • Werden Leistungen in den Phasen des Restbetriebs, Nachbetriebs oder Rückbaus weniger anerkannt, z. B. um Geld für Prämien zu sparen, weil Beförderungsmöglichkeiten entfallen, keine Weiterbeschäftigungsangebote unterbreitet werden, usw.? Fallen Möglichkeiten der Anerkennung wie z. B. Aufstieg in höhere Positionen, Prämien, ... weg, weil Stellen abgebaut, Geld eingespart werden? Wie reagieren Führungskräfte und Geführte darauf (z. B. Kündigungsabsicht)? 	
	15	Sanktionierung	<p>Führungskräfte aller Ebenen der Unternehmenshierarchie sollen in ihren jeweiligen Zuständigkeitsbereichen...</p> <p>Handeln, das aus stichhaltigen Gründen zu sanktionieren ist, zeitnah gebührend ahnden.</p>
		<p>Hauptsächliche Erfassungsmethoden (weitere Methoden sind nicht ausgeschlossen!):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Befragung möglichst vieler Mitglieder des Eigen- und Fremdpersonals auf allen Ebenen der Hierarchie • Sichtung einschlägiger Dokumente und einschlägiger Aufzeichnungen <p>Wichtige Fragestellungen (weitere Fragestellungen sind nicht ausgeschlossen!):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wie werden das Vorgefallene und die Gründe für das Handeln geklärt? <ul style="list-style-type: none"> – Durch welche Schritte wird größtmögliche Objektivität angestrebt? – Wie ist der Betroffene in die Klärung eingebunden? – Wird genau untersucht/angemessen berücksichtigt, ob die Führungskraft klare und erfüll- 	

Handlungsbereich	Schlagwort	Forderung (mit Erläuterungen zu Methoden und Fragen für die Sammlung von Information)
		<p>bare Erwartungen bzw. Anweisungen geäußert hat und ob der Geführte sie auch korrekt verstanden hat und prinzipiell in der Lage war, diese Erwartungen/Anweisungen zu erfüllen?</p> <ul style="list-style-type: none"> – Gibt es klare und nachvollziehbare Maßstäbe, welches Handeln zu sanktionieren ist? – Welche Ermessensspielräume gibt es (z. B. mildere Sanktion, wenn Betroffener das erste Mal zu sanktionieren ist)? – Gilt der Grundsatz: im Zweifel für den „Angeklagten“? – Werden alternative Erklärungen des Handelns ausreichend berücksichtigt (z. B. ungeeignete Rahmenbedingungen für das Handeln)? – Welche „Berufungsmöglichkeiten“ gibt es gegen eine Sanktion? <ul style="list-style-type: none"> • Wie wird sanktioniert: Art der Sanktionen und Vorgehen? Wie beurteilen die Gesprächspartner die Sanktionen und das Vorgehen: gerecht – ungerecht, angemessen – unangemessen, unparteiisch - partiisch, in der Form korrekt – demütigend, usw.? Wie begründen die Gesprächspartner ihre Beurteilungen? • Wie gehen die Führungskräfte vor, damit Sanktionen nicht zur Bloßstellung und Brandmarkung der betroffenen Personen führen? Ist der Fall mit der Sanktion ein für alle Mal erledigt? Oder ist der Betroffene von nun an immer „auf dem Kieker“? • Wie gehen Führungskräfte vor, um den Eindruck zu verhindern, erforderliche Sanktionen würden auf die lange Bank geschoben oder unterbleiben? • Werden aus Sicht der Gesprächspartner im Fall des Falles auch höhere Führungskräfte bis hin zur Unternehmensleitung gebührend sanktioniert (also z. B. keine Sündenböcke gesucht, die stellvertretend herhalten müssen)? • Gibt es konkrete Beispiele für Sanktionen, die der Gesprächspartner als Betroffener oder Zeuge erlebt hat? Hergang und Beurteilung der Sanktion durch den Gesprächspartner (gerecht – ungerecht, usw.)? • Wie sieht die Wiedergutmachung („Rehabilitierung“) im Fall von Sanktionen aus, die sich nach-

Handlungsbereich	Schlagwort		Forderung (mit Erläuterungen zu Methoden und Fragen für die Sammlung von Information)
			<p>träglich als falsch herausstellen?</p> <ul style="list-style-type: none"> Haben sich Art und Vorgehen der Sanktionierung in den Phasen des Restbetriebs, Nachbetriebs oder Rückbaus weniger geändert? Wie? Warum?
Sozialverhalten	16	Arbeitsklima	<p>Führungskräfte aller Ebenen der Unternehmenshierarchie sollen in ihren jeweiligen Zuständigkeitsbereichen...</p> <p>ein Arbeitsklima mit und zwischen den Geführten fördern, das zuverlässiges, auf Sicherheit gerichtetes Handeln unterstützt.</p>
			<p>Hauptsächliche Erfassungsmethoden (weitere Methoden sind nicht ausgeschlossen!):</p> <ul style="list-style-type: none"> Befragung möglichst vieler Mitglieder des Eigen- und Fremdpersonals auf allen Ebenen der Hierarchie <p>Wichtige Fragestellungen (weitere Fragestellungen sind nicht ausgeschlossen!):</p> <ul style="list-style-type: none"> Versuchen Führungskräfte ernsthaft, Konflikte wischen ihren Unterebenen und, soweit es in ihrer Macht steht, ihrer Unterebenen mit anderen Personen im Unternehmen zu verhindern oder zu schlichten oder soweit zu entschärfen, dass es keine nachteiligen Folgen für die Sicherheit gibt (so dass z. B. Informationen auch zwischen Personen trotz persönlicher Spannungen usw. weitergegeben werden)? Geben die Führungskräfte bei Meinungsverschiedenheiten, Reibereien, Konflikten usw. mit bzw. zwischen Geführten allen Betroffenen die Gelegenheit, sich zu äußern, ihre Sicht darzustellen und sich zu rechtfertigen? Wie werden Konflikte zwischen Führungskraft und Geführtem geregelt? Können die Gesprächspartner konkrete Beispiele nennen und das Vorgehen beschreiben? Können die Gesprächspartner konkrete Beispiele für die Lösung von Konflikten schildern? Wie beurteilen die Gesprächspartner das Vorgehen und das Ergebnis der Lösung? Wie begründen sie ihre Beurteilung? Was würden sie in der Konfliktsituation genauso oder anders machen und warum? Für den Fall, dass Konflikte „unter den Teppich gekehrt werden“: Woran liegt es aus Sicht der Gesprächspartner?

Handlungsbereich	Schlagwort	Forderung (mit Erläuterungen zu Methoden und Fragen für die Sammlung von Information)
		<ul style="list-style-type: none"> • Benehmen sich Führungskräfte aus Sicht der Geführten einwandfrei? Wie verhalten sich Führungskräfte gegenüber Geführten, die ihnen persönlich unterschiedlich nahe stehen (z. B. persönliche Freunde unter den Geführten sind oder nicht)? Wie beschreiben die Führungskräfte in diesem Punkt ihr Handeln, wie die Geführten? • Können die Gesprächspartner positive und (oder) negative Beispiele nennen und schildern, wie Führungskräfte ihre Führungsaufgabe und ihre persönliche Beziehung zu den Geführten unter einen Hut bringen? Ergeben sich aus unterschiedlichen Behandlungen Ungerechtigkeiten bzw. ungerechtfertigte Vor- oder Nachteile für einzelne Geführte? Gibt es Belege für diese Ungerechtigkeiten bzw. Vor- und Nachteile? • Können sich die Gesprächspartner darauf verlassen, bei Führungskräften und (oder) Kollegen die Unterstützung zu bekommen, die sie erbitten? Bieten Führungskräfte und Kollegen Unterstützung unaufgefordert an, wenn sie sehen, dass man sie braucht? Konkrete Beispiele für gewährte bzw. erhaltene Unterstützung oder die Verweigerung der Unterstützung aus der jüngeren Vergangenheit? • Ist die Pflege sozialer Beziehungen am Arbeitsplatz möglich, solange sie nicht sicheres und zuverlässiges Handeln beeinträchtigt (z. B. der kleine Schwatz außerhalb der Pausenzeiten)? • Was antworten die Geführten (am besten unter vier Augen) auf die Fragen, ob <ul style="list-style-type: none"> – sie im Kollegenkreis, von Führungskräften und vom Unternehmen als Menschen wichtig sind, besonders nach dem Beschluss, die Anlagen stillzulegen und rückzubauen? – Führungskräfte sich für die Belange der Geführten einsetzen? – Führungskräfte und Kollegen sich bei Arbeit einsetzen, niemand Arbeit auf andere abwälzt und Führungskräfte dafür sorgen, dass keiner sich auf Kosten anderer Vorteile verschafft? • Gibt es Angebote zur Schulung des Führungs- und Sozialverhalten und werden diese Angebote genutzt? Welche Erfolge haben die Schulungen? • Fördert das Unternehmen regelmäßige und häufige gemeinsame Aktivitäten für die interessierten Mitglieder der Belegschaft? Welche Angebote sind das, welche Folgen hat die Nicht-

Handlungsbereich	Schlagwort	Forderung (mit Erläuterungen zu Methoden und Fragen für die Sammlung von Information)	
		<p>Beteiligung, von wem und wie stark werden die Angebote genutzt?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Setzen sich Führungskräfte auch in den Phasen des Restbetriebs, Nachbetriebs oder Rückbaus weniger für ein gutes Arbeitsklima ein oder lässt der Einsatz nach, weil z. B. Zeit und Motivation dafür in einer Anlage fehlen, die vor dem Aus steht? 	
	17	Verlässlichkeit	<p>Führungskräfte aller Ebenen der Unternehmenshierarchie sollen in ihren jeweiligen Zuständigkeitsbereichen... zu Ankündigungen und Zusagen stehen.</p>
		<p>Hauptsächliche Erfassungsmethoden (weitere Methoden sind nicht ausgeschlossen!):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Befragung möglichst vieler Mitglieder des Eigen- und Fremdpersonals auf allen Ebenen der Hierarchie <p>Wichtige Fragestellungen (weitere Fragestellungen sind nicht ausgeschlossen!):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Halten Führungskräfte die Versprechen und Zusagen, die sie prinzipiell halten können? Oder wird mehr versprochen als gehalten? Können die Gesprächspartner konkrete Beispiele anführen? • Erklären Führungskräfte in Fall des Falles von sich aus stichhaltig und zeitnah die Gründe, die dazu führen, warum sie Ankündigungen und Zusagen nicht einhalten können? • Nehmen es Führungskräfte in den Phasen des Nachbetriebs, Restbetriebs oder Rückbaus mit ihren Zusagen und Ankündigungen weniger genau weil in einer Anlage, die vor dem Aus steht, u.a. sozialer Zusammenhalt, Treu' und Glauben bzw. Verpflichtungen und Zusagen weniger wichtig genommen werden könnten? 	

Erfassungsbogen für Informationen zur Sicherheitskultur

Betreiber:

Anlage:

Datum:

Ausfüllende(r):

Beschreibung

Bitte möglichst genau aufführen:

- Quelle der Information: eigene Beobachtung, Mitgeteiltes (von wem? bitte unbedingt notieren!), sonstige (bitte nennen)
- Sachverhalt (bitte Bezug zu Forderungen des Leitfadens herstellen)
- Reale oder mögliche Einschränkungen der Aussagekraft dieser Informationen (z. B. Teil des Geschehens verpasst, Erinnerungslücken, Ausnahmesituation, Zurückhaltung der Gesprächspartner ...)
- Anzeichen oder Verdacht eines Zusammenhangs mit dem Ausstiegsbeschlusses (welche? bitte notieren)

Freitext:

Nächste Schritte, Sonstiges

(z. B.: Beschaffung weiterer Informationen zur Überprüfung der Informationen)

Freitext:

Empfehlungen für die Beobachtung und Befragung

Hinweis: Die Empfehlungen zu Beobachtung und Befragung sind ohne Nachweise der Quellen wiedergegeben. Bei Bedarf können diese im Hauptteil des Berichts (Gliederungspunkt 5.3) nachgeschlagen werden.

Aufsichtsbeamte gewinnen Informationen über Aktionen und Vorkehrungen der Führung zur Förderung der Sicherheitskultur aus Unterlagen, Mitteilungen kontaktierter Personen und aus eigenen Beobachtungen.

Die Qualität der gesammelten Information hängt auch davon ab, dass Aufsichtsbeamte bestimmte Punkte beachten bzw. Fehler vermeiden. Hier folgt eine Zusammenstellung wesentlicher Erkenntnisse und Empfehlungen aus der einschlägigen Fachliteratur.

- Erfahrungen, Eindrücke, Annahmen und Urteile des Beobachters bzw. Fragestellers können Beobachtungen, Befragungen und das Verständnis von Unterlagen verfälschen oder verzerren. Daraus ergeben sich folgende Empfehlungen:
 - Aufsichtsbeamte sollten immer auch Informationen sammeln, die sich zur kritischen Überprüfung ihrer Erfahrungen, Eindrücke, Erwartungen, Annahmen und Urteile in Bezug auf Betreiber bzw. Anlage eignen. Dazu gehören nicht nur Informationen, die bisherige Erfahrungen usw. erhärten, sondern auch solche, die sie widerlegen können. Haben Aufsichtsbeamte z. B. den Eindruck gewonnen, dass Gesprächspartner auf der Betreiberseite bei der Beantwortung von Fragen eine „Hinhaltetaktik“ verfolgen, könnten die Aufsichtsbeamten zukünftig auch Informationen sammeln, die für oder gegen eine Hinhaltetaktik „des Betreibers“ sprechen. Man kann u.a. weitere Personen befragen, um zu erkennen, wie weit das Hinhalten verbreitet ist. Diese Erweiterung des befragten Personenkreises kann auch höhere und höchste Führungskräfte einbeziehen, um zu sehen, inwieweit sie ebenfalls hinhaltend taktieren bzw. auf den Hinweis reagieren, dass Aufsichtsbeamte den Eindruck gewonnen haben, hingehalten zu werden.
 - Eine Vorbedingung qualifizierter Beobachtungen und Befragungen besteht darin, sich dieser Erfahrungen usw. bewusst zu werden, also möglichst frühzeitig vor dem Suchen und Sammeln der Informationen selbstkritisch zu überlegen, worauf man achtet, worauf nicht und auf welchen Gründen mögliche Einseitigkeiten der Informationssuche und Informationssammlung beruhen. Einseitigkeiten könnten z. B. darauf zurückgehen, dass eine naturwissenschaftlich-technische Qualifikation dazu dispo-

niert, lieber Informationen zu sammeln, die sich durch „Maß und Zahl“ ausdrücken lassen, statt sich nach Faktoren zu erkundigen, die stark von subjektiven Einschätzungen abhängen. Als Folge darf man umso größere Lücken an erfasster Information erwarten, je bedeutender die Rolle subjektiver Einschätzungen im Prozess der Suche und Erfassung von Informationen ist. Das Kapitel zur Leitfadenanwendung wird auf die Behandlung einseitiger Suche und Sammlung von Information zurückkommen.

Eine ausgewogene, ergebnisoffene Informationssuche erfüllt auch die wichtige Funktion, den Befragten bzw. Beobachteten zu signalisieren, dass sie unvoreingenommen und fair behandelt werden. Dies kann ihre Bereitschaft erhöhen, offen Auskunft zu erteilen bzw. Beobachtungen soweit es geht zu unterstützen.

- Man kann Beobachtungen von Tätigkeiten, Handlungsabläufen oder einzelnen Aktionen systematisch strukturieren, indem man möglichst genaue Antworten auf folgende Fragen sucht:
 - Wer handelt (Subjekt der Tätigkeit)?
 - Was wird getan (Vorgehen)?
 - Wozu (Ziel)?
 - Woran (Gegenstand der Arbeit)?
 - Womit (Arbeitsmittel)?
 - Unter welchen Bedingungen (Arbeitsbedingungen)?

Diese Fragen sollten wie folgt ergänzt bzw. präzisiert werden:

- Wo und wann wird gearbeitet (Teil der Arbeitsbedingungen)?
- Welche Voraussetzungen technischer und organisatorischer Art (z. B. Freischaltungen, Freigaben) müssen erfüllt sein?
- Welche Materialien (z. B. Schmiermittel, Verbrauchsmaterial) kommen zum Einsatz (Teil der Arbeitsmittel)?
- Welche Ersatzteile werden verwendet (falls am Gegenstand der Arbeit Teile ausgetauscht werden müssen)?
- Welche Anforderungen stellen Regeln und Richtlinien, Normen und Standards, Organisations-, Betriebs- und Prüfhandbuch, usw. an Subjekt, Objekt, Mittel, Voraus-

setzungen für die Aufnahme und Ausführung der Arbeit, Arbeitsbedingungen und Zielvorgaben?

- Was darf bei der betrachteten Tätigkeit nicht getan werden (insbesondere aus Gründen der Sicherheit)?
- Welche (evtl.) Abweichungen bestehen im betrachteten Fall von diesen Anforderungen?
- Welche Gründe gibt es für evtl. Abweichungen dieser Art?

Vollständige Antworten auf alle diese Fragen sind ein Idealergebnis. Es sollte angestrebt werden. Aber auch unvollständige Antworten können dazu beitragen, den Erkenntnisstand zu erweitern. Sie sind zumindest ein Anstoß dafür, weitere Informationen zu sammeln, um bestehende Erkenntnislücken zu schließen.

- Die Beobachtung bzw. Sichtung bezieht sich nicht nur auf Tätigkeiten, sondern auch auf die Dinge, Materialien, Mittel, Einrichtungen usw. (zusammenfassend: „Objekte“), die der Ausführende der Tätigkeit im weitesten Sinne des Wortes nutzt. Der Begriff „Objekt“ bezeichnet alle Erzeugnisse menschlicher Tätigkeit, soweit sie für die Sicherheit und Zuverlässigkeit der Anlagen wichtig sind. Einige Beispiele dafür sind Bauwerke einschließlich der Zugangswege auf dem Freigelände und Anfahrtszonen z. B. für die Feuerwehr, die technischen Einrichtungen, Ausgestaltung und Ausstattung der Arbeitsplätze und Arbeitswege (bei letzteren z. B. die Ausstattung mit rutschfesten Böden), Unterlagen, Arbeitsmittel usw. Eine systematische Sichtung kann von Fragen zu
 - Art,
 - Anforderungen an die Auslegung,
 - tatsächlicher, von den Anforderungen an die Auslegung evtl. abweichender Beschaffenheit und
 - Funktion, Prüfung, Wartung etc. des Objekts

ausgehen.

Fragen derselben Art sind für Gegenstände bzw. Mittel einer Tätigkeit, eines Handlungsablaufs bzw. einer Aktion zu beantworten (siehe oben). Somit schließen Fragen zu den Tätigkeiten auch Fragen zu den Objekten ein, Fragen zu den Objekten können über den Aspekt der Funktion, Prüfung, Wartung usw. eines Objekts zu Fragen führen, welche Tätigkeiten an bzw. mit den Objekten stattfinden.

- Fragesteller sollen
 - einfache, klare Begriffe nutzen,
 - ungenaue Begriffe, die sie nicht vermieden haben, erläutern,
 - klar sagen, auf welchen Zeitpunkt oder Zeitraum sich ihre Frage bezieht,
 - möglichst auf Ausdrücke wie „alle“, „einige“ usw. verzichten,
 - Verneinungen in einer Frage vermeiden,
 - Unterstellungen und Suggestivfragen unterlassen,
 - kurze, einfache Fragen stellen,
 - in einer Frage möglichst immer nur einen Punkt ansprechen, d.h. mehrere interessierende Punkte auf mehrere Fragen aufteilen,
 - Fragen unterlassen, die der Befragte mit seinem Kenntnisstand kaum oder gar nicht stichhaltig beantworten kann,
 - auf Fragen verzichten, von denen absehbar ist, dass alle oder fast alle Befragten die gleiche Antwort geben werden,
 - darauf achten, dass sich der Kontext, in dem die Frage gestellt wird, die Antworten nicht verfälscht,
 - bei der Vorgabe von Antwortkategorien überschneidungsfreie Antwortkategorien anbieten, die zusammen alle Antwortmöglichkeiten abdecken,
 - Fragen vermeiden, denen der Befragte leicht zustimmen kann.

Einige dieser Punkte sind selbsterklärend, andere bedürfen einer näheren Erläuterung:

- Fragesteller könnten erst aus der Reaktion der Befragten erkennen, dass Begriffe ungenau sind. Erste und zweite Empfehlung ergänzen sich also,
- klare Zeitbezüge sind z. B. dann wichtig, wenn sich der Gegenstand der Befragung im Lauf der Zeit verändert haben kann.
- Ausdrücke wie „alle“, „einige“ usw. führen zu Pauschalantworten oder Unsicherheiten, was der Fragesteller meint und was man als Befragter korrekt antworten kann (Wie viele sind „einige Führungskräfte“, kann man mit Fug und Recht sagen, dass „alle Führungskräfte“ X sind oder tun usw.?).

- Es bleibt bei der Antwort z. B. auf die Frage, was eine Führungskraft nicht tut, offen, was sie tatsächlich tut.
- Unterstellungen und Suggestivfragen legen bestimmte Antworten nahe: „War die Markierung rot oder blau?“ unterstellt, dass eine Markierung vorhanden war und nur eine von zwei Farben hatte. Hat der Befragte keine genaue Erinnerung an den Sachverhalt, könnte er so antworten, dass die Antwort einem der suggerierten Inhalte entspricht.
- Eine Frage mit mehreren Punkten kann in dem Umfang zu lückenhaften Antworten führen, in dem der Befragte, aber auch der Fragesteller ohne Notizen o. Ä., die Übersicht verlieren, was im Einzelnen alles zu beantworten war.
- Übersteigt eine Frage den Kenntnisanstand der Befragten, könnten sie, statt offen ihr Unwissen zu bekennen, in Spekulationen verfallen, Hypothesen äußern usw.
- Die Anwesenheit eines Vorgesetzten kann ein Faktor des Befragungskontextes sein und Befragte dazu bringen, nur das zu sagen, was der Vorgesetzte tatsächlich oder vermutlich hören will. Befragt man Mitglieder einer Gruppe so, dass alle mitbekommen, was jeder einzelne sagt, muss man damit rechnen, dass einige bis alle Gruppenmitglieder nur das äußern, was sie für die einhellige Sicht der Gruppe halten. An- oder Abwesenheit anderer Personen können die Antworten also massiv verfälschen. Die Anwesenheit von Vorgesetzten und (oder) anderen Personen kann aber auch zu offener Äußerung beitragen, wenn Befragte bzw. Beobachtete sich durch die Anwesenden entsprechend ermutigt fühlen. Gespräche unter vier Augen bieten nicht unbedingt eine Garantie, dass sich der Gesprächspartner rückhaltlos äußert: er könnte sich mehr oder minder stark davon leiten lassen, was aus seiner Sicht opportun ist. Zudem kann die Anonymität schnell verloren gehen, wenn man leicht eingrenzen kann, von wem welche Äußerungen stammen können oder müssen. Die gleichen Überlegungen gelten für Beobachtungssituationen, in denen Aufsichtsbeamter und Beobachtete alleine sind. Man sollte solche Kontextfaktoren und die eigenen subjektiven Eindrücke, wie diese Faktoren auf Beobachtete und Befragte gewirkt haben, als Teil der Befragungsergebnisse dokumentieren, um sie in der weiteren Verarbeitung gewonnener Informationen angemessen zu berücksichtigen. Der vorliegende Leitfaden bietet eine Möglichkeit, das Ausbleiben aussagekräftiger Informationen in die Beurteilung einzubeziehen.
- Es ist anzunehmen, dass die pauschale Frage z. B. nach dem Vorrang der Sicherheit stets bejaht wird. Ist eine Frage so formuliert, dass es dem Befragten sehr leicht fällt, eine zustimmende Antwort zu geben, muss man damit rechnen, dass die Be-

fragten eher zustimmende Antworten geben. Sie ersparen sich auf diese Weise z. B. lästige oder unangenehme, weitere Fragen („Nachbohren“) des Fragestellers (nach dem Motto „Sie haben recht und ich hab‘ meine Ruhe“). Die Antworten erfahren ebenso wie die Schlüsse, die der Fragesteller aus den Antworten ableitet, eine entsprechende Verfälschung.

- Generell unterscheidet man offene und verdeckte Beobachtungen des Handelns, je nachdem, ob der Beobachtete weiß oder nicht weiß, dass er beobachtet wird (. Eine vergleichbare Unterscheidung ist für die Sichtung von Objekten inklusive Unterlagen möglich, wenn die Sichtung mit bzw. ohne Wissen der Person stattfindet, die für das Objekt bzw. die Unterlage Verantwortung trägt. Man denke z. B. an die Säuberung eines Werkzeugs nach Gebrauch oder die Leserlichkeit handschriftlicher Eintragungen in Listen. Menschen können und werden im Regelfall systematisch anders handeln, wenn sie wissen oder annehmen, dass sie beobachtet oder Gegenstände usw. aus ihrem Aufgabenbereich gesichtet werden. Die Gründe systematischer Verhaltensänderung unter Beobachtung können vom Wunsch, eine „gute Figur“ zu machen, bis zum Zweck reichen, den Beobachter „mit der Nase“ auf Sachverhalte zu stoßen, die er aus Sicht der Beobachteten unbedingt zur Kenntnis nehmen sollte.

Es besteht die Möglichkeit, bewusst gewordene Beobachtungssituationen positiv zu nutzen. Die Aufsichtsbehörde könnte, statt neue Gelegenheiten für verdeckte Beobachtungen finden oder das Beobachten möglichst „unauffällig“ gestalten zu wollen, auch die Strategie verfolgen, in deutlich sichtbarer Weise Umfang, Vielfalt, Häufigkeit und Sichtbarkeit ihrer Aufsichtsaktivitäten auf dem Gebiet der Sicherheitskultur zu steigern. Eine mögliche Folge dieses Vorgehens könnten vermehrte Anstrengungen des Betreibers sein, durch umfassende Förderung der Sicherheitskultur inakzeptable Abweichungen im Idealfall gar nicht erst entstehen zu lassen bzw. frühzeitig zu erkennen und von sich aus zu beseitigen. Beobachtungen wären dann nicht nur ein Mittel für die Informationsbeschaffung, sondern ein wesentlicher Anstoß zur Erhaltung und Fortentwicklung einer starken Sicherheitskultur.

- Aufsichtsbeamte sollten Beobachtung und Befragung miteinander verbinden und soweit es geht
 - Auskünfte mit geeigneten Beobachtungen überprüfen (und umgekehrt).
 - Auskünfte und Beobachtungen zum Anlass für weitere Fragen nehmen, um zu klären, welche Aktionen und Vorkehrungen zur Förderung der Sicherheitskultur Praxis sind und warum. Es geht also darum, durch fortgesetztes Beobachten und Fragen möglichst detaillierte, inhaltsreiche Informationen zu Aktionen und Vorkehrungen bei

einzelnen Aufgaben, bei bestimmten Gelegenheiten und (oder) im betrachteten Teil des Betreiberunternehmens bzw. der Anlage zu gewinnen (siehe dazu auch die Einführungen zu *en passant*-Vorgehen bzw. eigenständigen Untersuchungen).

Es sollten grundsätzlich auch Informationen darüber über die Art und Weise gesammelt werden, wie der Befragte mit dem Fragesteller sprachlich und nichtsprachlich kommuniziert. Solche Informationen sind aber mit Vorsicht zu interpretieren. Unter Laien gibt es verschiedene Auffassungen, man könne aus Merkmalen der Sprechweise, sowie aus Kopf- und Körperbewegungen „ersehen“, ob der Befragte den Fragesteller täuschen will oder die Wahrheit sagt. Man denke z. B. an die Vermeidung des Blickkontakts, das Blinzeln, Körper-, Hand-, Fuß- und Beinbewegungen sowie Sprechfehler, Antwortverzögerungen oder Stimmhöhe, deren stärkere Ausprägung angeblich eine Täuschungsabsicht „verrät“. Diese „Indikatoren“ aus der Laienwelt haben keiner fachlich fundierten Überprüfung standgehalten. Sie sollten in der Beobachtung und Befragung daher keine Anwendung finden.

Kriterium für die zeitnahe Beurteilung

Im Betreiberunternehmen/auf der Anlage besteht nach den vorliegenden, aus der Abwendung des Leitfadens resultierenden Erkenntnissen eine inakzeptable Abweichung von den Aktionen oder Vorkehrungen, die Führungskräfte des Betreiberunternehmens/auf der Anlage zur Förderung einer starken Sicherheitskultur ausführen bzw. implementieren sollen. Oder: Das Sammeln aussagekräftiger Informationen scheitert daran, dass Aufsichtsbeamte im Betreiberunternehmen bzw. auf der Anlage keine geeigneten Auskünfte und (oder) Beobachtungsmöglichkeiten bekommen.

Ja/nein?

- Falls ja:
 - betroffene Aktionen/Vorkehrungen aufzählen. Sie bedürfen einer geeigneten/geeigneteren Förderung durch den Betreiber.
 - für jede betroffene Aktion/Vorkehrung: Art der inakzeptablen Abweichung beschreiben (Freitext).
- Falls nein:
 - Aktionen/Vorkehrungen aufzählen, deren Umsetzung auf Seiten des Betreibers mehr Anstrengungen als bisher erfordert, um eine absehbare Abweichung zu vermeiden.
 - Aktionen/Vorkehrungen aufzählen, die beurteilt worden sind, ohne inakzeptable Abweichungen oder einen Mehrbedarf an Förderung festzustellen. (Der Betreiber hat diese Aktionen und Vorkehrungen mindestens mit den gleichen Anstrengungen wie bisher auszuführen bzw. zu praktizieren.)
- In jedem Fall: stets auch die Forderung anführen (entsprechend Merkblatt für die Sammlung von Informationen *en passant* oder Tab. 4.2), zu der die betreffenden Aktionen/Vorkehrungen gehören.
- Kommentare: (Freitext)

Kontakt:

Bundesamt für kerntechnische Entsorgungssicherheit

Krausenstraße 17-18

10117 Berlin

Telefon: + 49 3018 767676 5000

E-Mail: info@bfe.bund.de

Internet: www.bfe.bund.de

Gedruckt auf Recyclingpapier aus 100% Altpapier



Bundesamt für
kerntechnische
Entsorgungssicherheit