



Kommentar zum Zugunglück in Spanien

„Unzuverlässige Organisationen. Wenn das Risikomanagement versagt.“

Der Schuldige ist immer der Schwächste, lautet ein Prinzip der Verantwortungsdynamik. So auch im Falle des Lokführers, der im Steuerstand des Hochgeschwindigkeitszuges der spanischen Bahngesellschaft Renfe die Katastrophe überlebte und sich selbst als Schuldigen bezeichnete. Nun erhält die Öffentlichkeit immer mehr Informationen über den Hergang, die stutzig machen sollten. Da ruft jemand von der Bahngesellschaft den Lokführer während der Fahrt auf dessen Handy an, um den Ausstieg von Passagieren auf einem der nächsten Bahnhöfe zu ändern, obwohl derartige Telefonate nur im Notfall gestattet sind. Da weiß der Lokführer nicht, wo er sich gerade befindet. Da endet ein notwendiges Sicherungssystem vor einer Gefahrenstelle. Da weiß man bereits seit Längerem, dass die Kurve kritisch zu befahren ist. Und die Schuld am Unfall trägt nur der Lokführer?

Organisationen, bei denen das Potenzial für Fehler mit katastrophalen Folgen hoch ist, die Kernkraftwerke betreiben, Flugsicherung leisten, Notfallmedizin praktizieren und auch Hochgeschwindigkeitszüge einsetzen, müssen anders denken und handeln als gewöhnliche Organisationen. Karl Weick* prägte dafür den Begriff der HRO's, high reliability organizations – Organisationen mit hoher Zuverlässigkeit. Die dort arbeitenden Menschen wissen: es darf nichts schiefgehen. Und das Management hat die Aufgabe, diese Haltung zu entwickeln und zu stabilisieren. Unerwarteten Bedrohungen wird mit einer Kultur der Achtsamkeit begegnet, die aus fünf Prinzipien entsteht: Aufmerksamkeit gegenüber Fehlern, feines Gespür für Abläufe, Flexibilität, Respekt vor Expertise und Vermeidung von groben Vereinfachungen gehören dazu.

Mehr Achtsamkeit wünscht sich der Konsument und Bürger aber auch von „normalen“ Unternehmen. Die genannten Prinzipien und die verschiedenen Aspekte der Achtsamkeit sind grundlegende Eigenschaften einer Unternehmenspraxis, die über schlichte business administration tools hinausgehen. Diese achtsame Unternehmenskultur kann nur in eine zuverlässige Unternehmenspraxis münden, wenn Management und Führung ebenfalls den Prinzipien folgen und ihre Aufgaben achtsam wahrnehmen.

* Weick/Sutcliffe: Das Unerwartete managen. Wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen.

Dr. Ekkehard Nau

NAUCONSULT
Lösungen für Menschen und Organisationen
Hauptstraße 38 D-54552 Immerath
Tel +49(6573) 99 64 04 Fax +49(6573) 99 64 05
Mail contact@nauconsult.de Web www.nauconsult.de