«Chaos im Block 3»

Ein neues Meldesystem zur Verbesserung der Betriebssicherheit im Kernkraftwerk Beznau wurde von den Mitarbeitenden teilweise skeptisch betrachtet. Nun wurden Missverständnisse aus dem Weg geräumt.

Wie schafft man es, eine Vertrauenskultur aufzubauen?», fragt Tony Zuber und beschreibt damit gleich eines der Hauptprobleme des neuen administrativen Systems. Zuber ist Human-Factor-Spezialist im Kernkraftwerk Beznau (KKB) und somit Experte, wenn es um den Sicherheitsfaktor Mensch geht. Die Antwort auf seine Frage ist denkbar einfach: «Vertrauen erreicht man nicht durch Anordnen sondern durch Sinnvermittlung.»

Betroffenheit schaffen

Das Forumtheater Zürich unter der Leitung von Jan Weissenfels versuchte nun an vier Veranstaltungen, mit dem Theaterstück «Haarscharf» zuerst Befindlichkeiten und Vorurteile gegenüber dem neuen Meldesystem aufzunehmen und Betroffenheit zu schaffen.

Dann, im zweiten Teil des Stücks, wurde das Publikum aufgefordert, aktiv zu intervenieren und ins Geschehen einzugreifen. Dadurch wurde die Möglichkeit geschaffen, im gemeinsamen Dialog den Sinn und Zweck des Meldesystems ins rechte Licht zu rücken. Ort des Geschehens war das betriebseigene Feuerwehrgebäude, welches man kurzerhand in ein kleines Theater umgebaut hatte.

Abweichungen erfassen

«Schau mal die Brandschutztür» – «Wir sind eben offen für alles.» Die Schauspieler des Forumtheaters griffen Szenen aus dem etwas chaotischen Alltag im fiktiven Kernkraftwerk «Vierwaldstättersee Block 3» auf und spielten sie nach. Da war der Querulant Ätze, der partout keinen Helm tragen wollte. Oder die ängstliche Mitarbeiterin, die sich nicht mehr sicher war, ob sie einen Putzlappen im Kondenser verloren hatte. Ein Vorgesetzter, dem es an Durchsetzungskraft fehlte, und Sonia, die mit dem Querulanten auf Kriegsfuss stand. Alles in allem eine Mischung, die für ein schlechtes Betriebs-

Ins rechte Licht gerückt: das Forumtheater Zürich während der Vorstellung im KKB.

Intervenieren erlaubt: KKB-Mitarbeiter konnten im zweiten Teil der Veranstaltung selber ins Geschehen eingreifen. FOTOS: HEIKO STEGMAIER

klima einen guten Nährboden darstellt. Dann war da noch ein Meldesystem, mit dem man beobachtetes Fehlverhalten – «Abweichungen» – erfassen sollte. Ein «Stasi-System», oder «ein System um Abweichungen beim Straussensteak in der Kantine zu melden», hiess es hinter vorgehaltener Hand. Kurz: die Mitarbeitenden am Vierwaldstättersee nahmen die Sache nicht ernst.

Intervenieren und richtig machen

In der zweiten Hälfte, dem Forumteil, wurden einzelne Szenen nochmals nachgespielt. Dieses Mal durften die Zuschauer – Management und Mitarbeitende – intervenieren. Korrigieren, was zuvor gefährlich falsch angegangen worden war. Die Teilnahme war rege, die alternativen Handlungsvorschläge mal nützlich, mal sinnfrei. So wurden der Querulant beim Feierabendbier zurechtgewiesen oder die zwischenmenschlichen Spannungen unter sechs Augen besänftigt.

Es hat Spass gemacht

Hörte man sich nach der Veranstaltung um, dann fiel das Fazit einhellig aus: Es habe Spass gemacht, und man habe einen ersten grossen Schritt getan, die Skepsis gegenüber dem Meldesystem abzubauen. Vor allem aber haben viele erkannt, dass ein Meldesystem den zwischenmenschlichen Dialog nicht ersetzen kann, sondern vielmehr helfen soll, risikobehaftete Situationen zu erkennen und durch das Melden den Kolleginnen und Kollegen verfügbar zu machen. So kann verhindert werden, dass die gleichen Fehler zwei Mal passieren.

«Wenn man schon gut ist, dann ist es schwer, noch besser zu werden», meinte Herbert Meinecke, Leiter Elektrotechnik, zu Beginn der Veranstaltung. Mit dem Meldesystem habe man nun die Chance, in einem wichtigen Bereich der Betriebssicherheit noch besser zu werden: beim Human Factor.

HEIKO STEGMAIER

Tony Zuber
Management Development
Axpo Holding AG

Aus Fehlern lernen

Die Produktion von Kernenergie ist eine der sichersten Industriezweige unserer Gesellschaft. Trotz unzähligen Sicherheitsvorkehrungen gibt es in der Praxis den störungsfreien Betrieb nicht. Menschliche Fehler sind eben «menschlich» und somit unvermeidbar. Sie passieren überall. Im Topmanagement bei Planung und Entscheidungsfindung wie auch beim Festschrauben eines Abluftrohrs draussen in der Anlage. Doch wer spricht gerne über seine eigenen Fehler?

Beim Personal die Einsicht zu schaffen, dass es bei der Analyse von Zwischenfällen und Beinahe-Ereignissen nicht darum geht, den Drohfinger auszustrecken und nach Schuldigen zu suchen – das ist die primäre Massnahme zur Verhütung von Zwischenfällen durch menschliches Fehlverhalten. Es geht darum zu verstehen, welche situativen Umstände zu einem Fehler geführt haben und was daraus für die Zukunft gelernt werden kann. Im Fokus das oberste Ziel: Sicherheit.

Seit dem 1. Januar 2007 hat das KKB ein Meldesystem eingeführt, welches das Melden von Schwachstellen in den Bereichen Mensch, Technik und Organisation ermöglichen soll. Die Kraftwerksleitung erhofft sich die Identifizierung sogenannter latenter Fehler. Was konkret gemeldet werden soll, bereitet dem Einzelnen jedoch Schwierigkeiten und weckt Ängste.

Das Forumtheater versteht sich als ein Instrument, um solche Unsicherheiten und Ängste sichtbar zu machen. Der in der Veranstaltung initiierte Dialog zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden muss fortgesetzt werden mit dem Ziel, ein gemeinsames Verständnis für eine sinnvolle Fehlerkultur aufzubauen.