



# Unternehmenskultur - Sicherheitsbewusstsein schaffen

## 1 Einleitung

Diese Information soll die Auseinandersetzung mit der Sicherheits- und Unternehmenskultur fördern und anhand von einfachen Beispielen aufzeigen, dass ein vorhandenes Sicherheitsmanagementsystem nachhaltig justierbar ist, und die dafür eingesetzten Ressourcen nicht zwangsläufig den Kostendruck auf das Unternehmen erhöhen müssen. Es hat weder die Wertung noch die wissenschaftliche Aufbereitung von eingesetzten oder verfügbaren Managementinstrumenten und Managementkulturen zum Ziel.

## 2 ISM-Code und Managementinstrumente

Aus der Anwendung des ISM-Codes ergibt sich für die Reedereien die Pflicht zum Setzen von Zielen zur Gestaltung eines sicheren Schiffsbetriebs. Darüber hinaus bestehen im Unternehmen in der Regel weitere Ziele wie die Dienstleistung den Kunden betreffend, finanzielle Ziele des Unternehmens und der Investoren oder Ziele, die sich aus einem ISO-, Industrie- oder Kundenstandard ableiten.

Für die Umsetzung der Ziele stehen eine Vielzahl an Managementinstrumenten, Methoden und Kulturen zur Verfügung, deren Eignung für die jeweilige Reederei es jedoch konkret zu prüfen gilt. Aufwand, Kosten und Nutzen müssen in einem guten Verhältnis zu einander stehen und zu Art und Größe des Unternehmens und den vorhandenen Ressourcen passen.

Unternehmen und deren Schiffe sind nicht gleich, Managementstrukturen, Bedürfnisse und Ressourcen ebenso vielfältig wie Mannschaftsstärke, Ladung, Fahrtgebiete, Technik und die tatsächlich vorhandenen Risiken an Bord. Deshalb gilt es einerseits umfassende Instrumente zu etablieren und andererseits diese auf die konkreten Bedürfnisse der jeweiligen Schiffe und der Reederei herunterzubrechen.

Die Entscheidung, wie Vorschriften erfüllt und Ziele erreicht werden, welche Vorgehensweisen in welchem Umfang genutzt werden, sollte allein dem Unternehmen vorbehalten bleiben. Es darf nicht die Aufgabe externer Institutionen wie z.B. Behörden sein, eine Abgrenzung und Bewertung der Eignung festzustellen.

### INFO: ISM-Code

Der ISM-Code ist ein wichtiges Instrument zur Etablierung und Förderung einer **Sicherheitskultur** in der Schifffahrt. Mit dieser Sicherheitskultur soll die Gewährleistung eines risikoarmen Schiffsbetriebs zur Vermeidung von Schäden an Personen, Umwelt und Sachwerten erzielt werden.

Dafür muss die Reederei ein verpflichtendes Sicherheitsmanagementsystem (SMS) implementieren, das dazu dient, Risiken des Schiffsbetriebes zu erkennen und zu reduzieren – einschließlich der Risiken durch menschliche Fehler (Human Element) und organisatorische Schwachstellen.

In der täglichen Anwendung und Einhaltung des SMS drückt sich die gelebte Sicherheitskultur eines Unternehmens aus.

## 3 Sicherheitskultur und Unternehmenskultur

Die **Sicherheitskultur** besteht aus gemeinsamen Einstellungen, Regeln und Verhaltensmustern innerhalb einer Organisation in Bezug auf die Sicherheit (ähnlich ACSNI, UK 1993) und ist für Reedereien über den ISM-Code zu etablieren und fortzuschreiben.

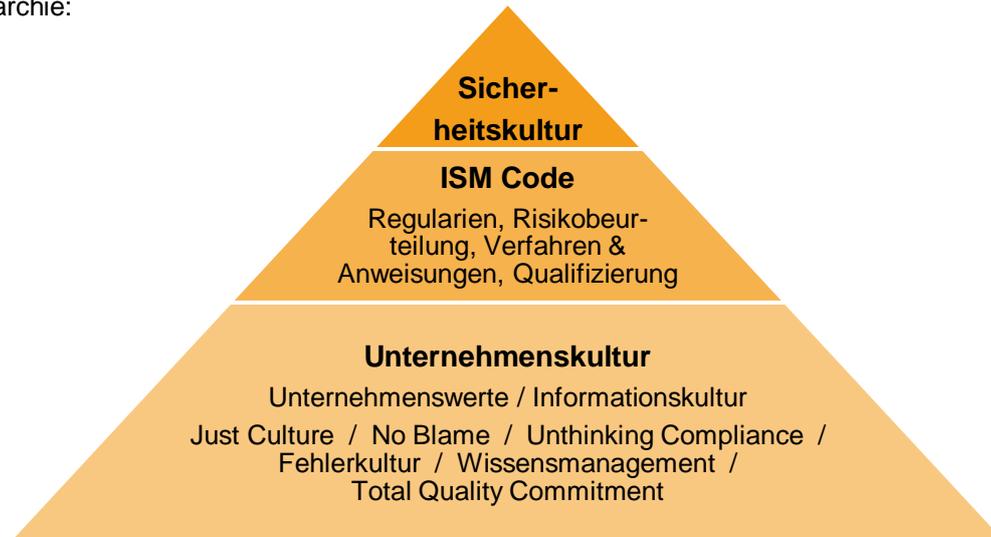
Darüber hinaus besteht eine weitere Gemeinsamkeit in jeder Organisation: es existiert immer auch eine individuelle **Unternehmenskultur**.

### INFO: Sicherheitskultur

„Sicherheit“ bezeichnet den Zustand, der für Individuen, Gemeinschaften sowie andere Lebewesen, Objekte, Systeme frei von unvermeidbaren Risiken und Gefahren ist. „Kultur“ im weitesten Sinne bezeichnet das Selbstverständnis, die Wertvorstellungen und Handlungserwartungen innerhalb einer Gemeinschaft.

Eine „Sicherheitskultur“ ist damit die Summe aller Merkmale und Einstellungen in Organisationen und von Individuen, die gewährleistet, dass Themen der Sicherheit oberste Priorität und Aufmerksamkeit erhalten.

Wird die Sicherheitskultur in der Schifffahrt als das oberste zu erreichende Ziel verstanden, ergibt sich die folgende Hierarchie:



Die Pyramide macht deutlich, dass Sicherheitskultur mehr ist als nur die Absichtserklärung, Vorschriften einzuhalten oder sicher zu handeln. Ziele, Ressourcen, Training, Unterweisungen, Verfahren, technische Maßnahmen: es sind die Elemente des ISM-Codes und ihre Umsetzung, die auf die Sicherheitskultur Einfluss nehmen und sie zum Leben erwecken. Das Schaubild zeigt, dass Sicherheitskultur ebenso auf einer klar ausformulierten Unternehmenskultur fußt, die mit Leben gefüllt ist und in allen Bereichen gleichermaßen gilt.

Die Unternehmenskultur stellt deshalb eine der wichtigsten Stellschrauben dar für

- die effiziente Umsetzung der Anforderungen des ISM-Codes, und damit
- die Fortschreibung und Förderung der Sicherheitskultur.

### 3.1 Unternehmenskultur

Der Begriff „Unternehmenskultur“ bezeichnet den Umgang mit den täglichen Arbeitsprozessen, das Miteinander, die Organisation, ihre Leitlinien und Normen, den Informationsfluss sowie den Umgang mit Kunden und Dritten außerhalb der eigenen Organisation. Sie kann geplant und geformt werden, ist in der Regel längst vorhanden, hat sich im Laufe der Zeit in einem Unternehmen entwickelt und ausgeformt. In ihr drücken sich Werte des Unternehmens aus. Vielleicht schafft sie Geborgenheit, ein Gemeinschaftsgefühl, sicher setzt sie auch durch Regeln Grenzen und sorgt damit für klare Orientierung der Mitarbeitenden. Sie kann Transparenz intern und nach Außen verhindern oder schaffen, ist gezeichnet von Persönlichkeiten, Ritualen, lebt gar von Legenden, kann durch moderate oder strenge Prozessorientierung gekennzeichnet sein.

Teil dieser Unternehmenskultur ist es auch, wie mit individuellen Fehlern umgegangen wird, wie der Einzelne gefördert, auch wie sehr Verantwortung von ihm eingefordert wird.

#### INFO: Unternehmenskultur

Sie entsteht aus den allgemeinen Strukturen innerhalb der Reederei, in der die tägliche Arbeit verrichtet wird, den Werten, die ein Unternehmen vertritt und hochhält, aus dem Klima und den Arbeitsbedingungen der jeweiligen Organisation, und besteht ihrerseits aus "gemeinsamen Einstellungen und geteilten Überzeugungen, gewachsenen Praktiken, Kompetenzen, Verhaltensmustern und Kommunikationswegen".

In welcher Form auch immer sie in einem Unternehmen ausgeprägt ist: Eine Reederei muss sich fortlaufend dem Wandel stellen, den Änderungen im sozialen Miteinander und den Anforderungen des Markts. Tradition trifft auf rasante technische wie globale Entwicklungen und Herausforderungen sowie auf stetig wachsende Anforderungen an die zu erbringende Dienstleistung und ihre Transparenz. Der dauerhafte Erfolg eines Unternehmens hängt davon ab, hier mitzuhalten und den Willen zur regelmäßigen Reflexion und Veränderung zu zeigen.

Starke Veränderungen, beispielsweise ein abrupter Kulturwandel, bringen Probleme mit sich. Plötzliche und zu tiefe Eingriffe in ein Unternehmen können zu inneren Widerständen führen und so kontraproduktiv und problematisch in der Umsetzung sein oder gar vorhandene Ressourcen überfordern und deshalb scheitern. Statt tiefer Eingriffe stellt das Justieren des Vorhandenen eine "sanftere" Alternative dar.

## 4 Justieren

Die Förderung und Fortschreibung der Sicherheitskultur sollte weder allein von neuen Vorschriften abhängen noch muss sie mit einem vollständigen und radikalen Kulturwandel einhergehen. Nicht immer muss ein etabliertes Sicherheitsmanagementsystem grundsätzlich verworfen werden. Das Anpassen und Justieren der eigenen Unternehmenskultur oder Teilen davon kann auch mit knappen finanziellen oder personellen Ressourcen zu einem Mehr an Sicherheit im Schiffsbetrieb führen.

### INFO: Fehlerkultur & JUST Culture

Grundüberzeugung moderner Fehlerforschung ist es, dass Abweichungen in einem komplexen System a) niemals gänzlich vermeidbar sind und b) auch selten auf den singulären Fehler eines Einzelnen reduzierbar sind, sondern in der Verzahnung mehrerer Schwachstellen ihre Ursache haben, die insgesamt eine Fehlerkette begünstigen. (vgl. James T. Reason) Deshalb gilt es auch weniger die individuellen Fehler zu fokussieren als vielmehr nach den systemischen Fehlerquellen zu suchen. Auf diesem Grundprinzip baut die JUST Culture auf, dem Ansatz, dass nicht nur derjenige bestraft wird, bei dem sich der letzte Fehler in der Kette ereignet hat (→ No-Blame-Culture), sondern dass das System als Ganzes auf alle diejenigen Schwachstellen überprüft wird, die kumulativ zu einer unerwünschten Abweichung geführt haben. Eine transparente Fehlerkultur sollte Teil jeder Unternehmenskultur sein. Sie stellt die Achtsamkeit und Selbstreflexion des Gesamtsystems sicher. Aber auch eine solche moderne Fehlerkultur lässt sich nicht von jetzt auf gleich einführen.

### 4.1 Änderungsbedarf erkennen und Maßnahmen einleiten

Auslösende Faktoren für eine Änderung können sich ergeben aus:

- der reedereieigenen Überwachung der Leistungsfähigkeit und Effektivität des Sicherheitsmanagementsystems, der Bewertung der Zielerreichung und Überprüfung der Wirksamkeit der Maßnahmen, sowie
- neuen Vorgaben und Regeln, die von außen herangetragen werden.

Werden korrigierende Maßnahmen erkennbar und notwendig, müssen die Ressourcen geklärt werden: sind neue erforderlich oder kann ich vorhandene nutzen und neu organisieren? Die Antwort könnte die folgende sein: Wird ein richtiges Verfahren lediglich unzureichend gelebt und ausgeführt, könnte ein Justieren der Unternehmenskultur eine sehr effiziente und ressourcenschonende Korrekturmaßnahme sein.

### 4.2 Änderung durch MOC - Management of Change

Bei neuen Anforderungen ist "Compliance" ein unbestrittenes Ziel der Reedereien. Hergestellt werden kann sie durch statisches Agieren oder durch das proaktive Managen einer Veränderung. In einigen Reedereien wird daher ein systematisches Änderungsmanagement betrieben: das MOC – Management of Change. Die dabei entstehenden passgenauen Maßnahmen können gegenüber statischen Compliance-Lösungen in ihrer Entstehung zwar aufwändiger sein, in der Effizienz und Nachhaltigkeit aber sind sie oft überlegen und dem Unternehmen von großem Nutzen.

#### Beispiel Justieren

<u>Statisches Agieren - (Unthinking) Compliance Denken</u>	<u>Proaktives Mitdenken, Managen - Entwickelndes Denken</u>
<p>Punktuelle Einführung eines neuen Verfahrens top-down und Einforderung der bedingungslosen Einhaltung der neuen Vorschriften nach dem Prinzip „blinder Gehorsam“. Handeln reduziert auf Compliance.</p>	<p>Einführung neuer Vorschriften durch maßgeschneiderte Konzepte nach gemeinsamer Erörterung in einem MOC-Verfahren. Compliance ergibt sich bottom-up durch Verständnis der Agierenden und dem daraus resultierenden Commitment.</p>
<p><b>Negativbeispiel Ankerverlust:</b> Nach mehreren Verlusten von Ankern beschließt die Reederei, das SMS um ein 20-seitiges Verfahren mit Anleitung zum Ankern zu erweitern. Den betroffenen Schiffsführungen wird ein Fehlverhalten nachgewiesen, es werden arbeitsrechtliche Schritte eingeleitet. Der Druck zur Einhaltung des Verfahrens wird dadurch erhöht. Die Reederei handelt somit korrigierend und compliant. Die Maßnahme ist kostengünstig und reduziert sich auf eine Änderung des SMS. Die DPA informiert die Flotte über das neue Verfahren. Gegenüber der Versicherung wird das Handeln dargestellt.</p> <p><i>Die Motivation, Strafen zu vermeiden, steht im Vordergrund.</i></p>	<p><b>Positivbeispiel Ankerverlust:</b> Aus Untersuchungen liegen die Ursachen für die Ankerverluste vor. Die Ergebnisse werden geteilt und durch verschiedene Personen im Rahmen eines MOC erörtert: Inspektoren, QM, aktive Kapitäne und Senioroffiziere diskutieren die sinnvollen und effizienten Anpassungen im SMS:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trainingsmaßnahmen (initial &amp; wiederkehrend)</li> <li>• Unterweisungsmaßnahmen</li> <li>• Checkliste Ankern</li> </ul> <p>Die DPA informiert die Flotte über die Vorfälle, Ursachen und Maßnahmen.</p> <p><i>Die Motivation zum Richtigmachen steht im Vordergrund.</i></p>

## 5 Sicherheitsbewusstsein

Richtige Verfahren, Sammeln von Daten und Messen von Kennzahlen, Qualifizierungsmaßnahmen, Überprüfungen und Zertifizierungen: Auch die intensivsten Maßnahmen und Methoden führen nur dann zu nachhaltigen Effekten, wenn es gelingt, die Bewusstseinsbildung und Motivation der Besatzung und des Managementteams an Land zu fördern.

In der maritimen Branche gilt das menschliche Verhalten zuweilen als das wahre Geheimnis von Erfolg und Misserfolg beim sicheren und wirtschaftlichen Betreiben von Schiffen. Der individuelle Fehler eines Einzelnen kann die Zukunft eines gesamten Unternehmens gefährden. Schwere Unfälle und Umweltschäden haben das Potential, einem Unternehmen einen empfindlichen Schaden bis hin zur Insolvenz zuzufügen. Deshalb stellt der grundsätzliche Umgang mit Fehlern in einem Unternehmen eine entscheidende Größe der Sicherheitskultur dar. In diesem Umgang zeigt sich, wie lebendig das Sicherheitsbewusstsein jedes Einzelnen ist.

Der Grad an Sicherheitsbewusstsein gibt darüber Aufschluss, inwieweit sicherheitsrelevante Vorschriften aktiv und mit Überzeugung angewandt sowie Schwachstellen erkannt, vermieden und bekämpft werden.

***Das leistungsstärkste Abwehrsystem ist nahezu wirkungslos, wenn es von den Anwendern falsch oder nur nachlässig umgesetzt wird.***

In der modernen Human-Factors-Forschung gilt es als allgemein anerkannt, dass Störungen und Zwischenfälle in komplexen Arbeitsfeldern nahezu nie auf den Fehler einer einzelnen Person reduzierbar sind, sondern ihre Ursache in der Verzahnung mehrerer System-Schwachstellen haben. Dies verlangt nach einer Sicherheitskultur, die weniger auf den Einzelnen als letztes Glied der Fehlerkette fokussiert, stattdessen das System als Ganzes überprüft und all diejenigen Störfaktoren und fehlende Barrieren identifiziert, die in ihrer Summe zum Zwischenfall führten oder die das Potential haben, ein System grundsätzlich zu gefährden.

### INFO: Sicherheitsbewusstsein

***Die Akzeptanz und Fähigkeit eines Menschen innerhalb eines Arbeitssystems, Gefahren zu erkennen und diesen mit den zur Verfügung stehenden Mitteln wirksam zu begegnen, mit dem Ziel, das Risiko eines Schadenseintritts so gering wie möglich zu halten.***

Der Begriff beschreibt die Beziehung eines komplexen Sicherheitssystems mit dem einzelnen, darin agierenden Menschen, und der Faktor Mensch stellt eine wesentliche Komponente bei der Schaffung und Aufrechterhaltung eines gefahrenfreien Zustandes dar.

Sicherheitsbewusstsein bezeichnet einen inneren Zustand von Mitarbeitenden, die Teil eines funktionierenden Sicherheitssystems sind und dieses im Alltag leben.

Zwei Sichtweisen auf einen Schadensfall	
Punktuelles Denken	Systemisches Denken
<p>„Das war menschliches Versagen“</p> <p>Unser Sicherheitsmanagementsystem bietet alle erforderlichen Maßnahmen und Verfahren, um einen solchen Unfall zu verhindern. Wir sind machtlos, wenn der Einzelne Fehler macht.</p> <p>Sein singulärer Fehler wurde erkannt und wird auch an dieser punktuellen Stelle bearbeitet.</p> <p>Änderungen im SMS sind nicht notwendig, weil alles Erforderliche bereits beschrieben steht.</p>	<p>„Das war Systemversagen“</p> <p>Unser Sicherheitsmanagementsystem war mit den vorhandenen Maßnahmen und Verfahren nicht in der Lage, den Zwischenfall zu verhindern.</p> <p>Wir müssen alle begünstigenden Faktoren (mangelndes Training, zu geringe Redundanz, Lecks in der Sicherheitskultur) untersuchen, beurteilen und unser SMS so justieren, dass das Risiko eines ähnlichen Vorfalles dadurch minimiert wird.</p>

Zur Feststellung, wie intensiv Sicherheitskultur und Sicherheitsbewusstsein tatsächlich ausgeprägt sind, kann die Reederei eigene Ziele und Kennzahlen setzen und über diese prüfen, ob sie eine kontinuierliche Verbesserung erreicht oder Maßnahmen notwendig sind. Sie kann sich auch mit anderen Unternehmen über Kennzahlen und Studien vergleichen.

Entscheidend bei der Justierung und Förderung von Sicherheitskultur und -bewusstsein ist jedoch, dass sie einen ständigen Prozess darstellen, der nie an ein Ende kommt, sondern ebenso Teil des aktiven Reederei-Geschäfts darstellen sollte wie alle anderen operativen Vorgänge.

In der Industrie existiert ein weiteres Instrument: die **Safety Culture Ladder**. Hierbei wird die Stufe, auf der sich ein Unternehmen befindet, durch externe Fachleute eingeschätzt und zertifiziert. Die maritime Welt hat dieses Instrument noch nicht vollständig erobert.

#### Safety Culture Ladder (SCL)

SCL ist eine Bewertungsmethode zur Messung des Sicherheitsbewusstseins und zum bewussten sicheren Handeln (Kultur und Verhalten) in Unternehmen. Der Schwerpunkt liegt auf der Sicherheitskultur.



Quelle: Jürgen Neff, <https://www.bridge-resource.com/?p=1728>, 2021

## 5.1 Top Management und Führungskräfte

Auf die Sicherheitskultur nehmen Top Management und Führungskräfte des Unternehmens den vielleicht größten Einfluss über die Bestimmung der Unternehmenspolitik und die Bereitstellung von Ressourcen. Wie und mit welcher Qualität die Umsetzung erfolgt, hängt von vielen Einflüssen ab, insbesondere von:

- dem klaren Bekenntnis der Unternehmensleitung zur Sicherheit
- dem positiven Vorleben und dem Leben des Bekenntnisses
- dem Einfordern von sicherheitsgerechtem Verhalten
- der Einbindung und Mitwirkung aller Hierarchieebenen, insbesondere dem mittleren Management
- der Fähigkeit zur Motivation und Mitnahme der Beschäftigten
- der nachweislichen / wiederkehrenden Bewertung des Sicherheitsmanagementsystems
- der Möglichkeit und dem Willen dazu, über bloßes Erfüllen des Mindeststandards hinauszugehen

Das Top Management wird in der Regel ein bestehendes Sicherheitsmanagement nicht in einer Form verändern wollen, die vorhandene und gewachsene Funktionsstrukturen umstößt. Zu sensibel wäre der Einfluss auf den laufenden Schiffsbetrieb. Das Management hat jedoch ein Privileg: Es kann sehr schnell Einfluss auf das Justieren der Unternehmenskultur nehmen.

Werden auf allen Managementebenen die Bemühungen um die Unternehmenskultur als ein Investment in den Erfolg und die Nachhaltigkeit angesehen und nicht als Last verstanden, erhöht dies die Akzeptanz bei den Beschäftigten und im Unternehmen insgesamt. Dies ist natürlich ein schrittweiser Prozess, bei dem nicht sofort jeder Einzelne mitgenommen werden kann. Entscheidend ist es deshalb, dass die mittlere und höhere Managementebene zunächst vom Top Management für die Änderung der Unternehmenskultur gewonnen und darin angeleitet werden, dies sensibel und gezielt in ihre Abteilungen zu tragen. Ein Instrument können dabei sicherheitsrelevante Zielvereinbarungen sein, die anschließend über Kennzahlen gemessen werden.

## 5.2 Bewusstsein fördern durch neue Methoden

Reedereien beschäftigen sich zunehmend mit neuen und modernen Konzepten, die das Erreichen von Zielen sicherstellen sollen. So hält auch der Begriff der Resilienz im maritimen Umfeld Einzug. Das Konzept der Resilienz macht bewusst, dass ein System allein durch die starre Aufsummierung redundanter Sicherungsbarrieren und dem „blinden“ Befolgen von Prozeduren keine endgültige Sicherheit erlangen kann und es notwendig ist, durch die Fähigkeit zu Flexibilität und Wachheit in Krisen zusätzliche Schutzfaktoren zu aktivieren.

#### INFO: Resilienz

Auch für den Begriff „Resilienz“ gibt es keine einheitlichen Definitionen. Ursprünglich stammt er aus der Physik und bezeichnet die Eigenschaft von Oberflächen, einem Druck standzuhalten und elastisch auf Außeneinflüsse zu reagieren. Übertragen auf eine Organisation oder Reederei könnte Resilienz definiert werden als die Fähigkeit eines Systems, erfolgreich auf unvorhergesehene Situationen zu reagieren und den Überblick zu behalten. Resilienz erfordert beim Eintritt des unerwarteten Ereignisses die richtige Kompetenz des Einzelnen, der Gruppe sowie das Zusammenspiel der Managementsysteme.

In der Schifffahrt trägt das Sicherheitsmanagementsystem durch Vorbereitung auf den Notfall zur Resilienz bei. Ebenso ein etabliertes Bridge Team Management, auch die neueren Konzepte des Bridge Resource Managements. Auch hier muss es sich erst zeigen, ob vorhandene Instrumente eine neue oder zusätzliche Organisationsform unter dem Begriff Resilienz verlangen oder ob die vorhandenen Ressourcen einer jeweiligen Reederei lediglich anders in die Fortschreibung und Verbesserung des Vorhandenen investiert werden können. Die Antwort wird sich wieder nach den tatsächlichen Gegebenheiten und erforderlichen Bedürfnissen der Reederei orientieren müssen.

## 6 Ausblick

Die punktuelle Justierung der Unternehmenskultur stellt eine behutsame Methode dar, welche die Maßnahmen zur Umsetzung des ISM-Codes positiv beeinflusst und unterstützt, eine bestehende Sicherheitskultur fortschreibt und kontinuierlich verbessert und so den sicheren Schiffsbetrieb mit einfachen Mitteln ebenso unterstützt wie den unternehmerischen Erfolg. Justieren bedeutet das Nutzen vorhandener Stellschrauben, unabhängig davon, wie groß sie sind. Die individuellen und an den tatsächlichen Bedarf angepassten Lösungen sind es, die einen nachhaltigeren Erfolg bringen und die vorhandenen Ressourcen schonend und optimal nutzen. Es sollte gelten:

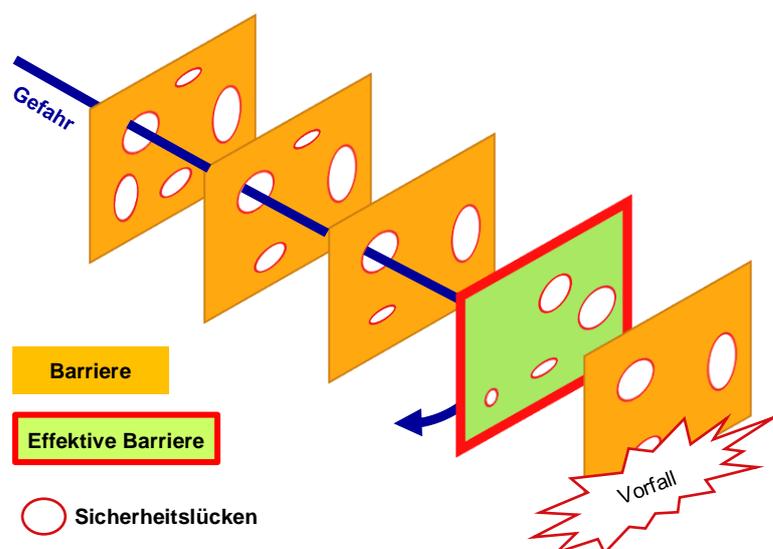
- Mein Unternehmen = Mein System = Meine Lösungen und Methoden
- Kompetenzen nicht vollständig durch Verfahren ersetzen. Qualifizierungsmaßnahmen bleiben ein wichtiger Baustein, um situationsbedingt richtig, reflektierend und resilient handeln zu können.
- Fehler Einzelner oder von Gruppen müssen erkennbar und über die Unternehmenskultur sachlich analysiert werden und wo immer möglich zu Systemveränderungen statt zu Verurteilungen führen.
- Maßnahmen wie Kennzahlen zur Messbarkeit des Systems müssen so ausgerichtet sein, dass das Unternehmen vorangebracht wird. Nicht alles, was gemessen wird, hilft der Fortschreibung.
- Verfahren und Regeln sind maßgebend, aber nicht ausreichend. Sie müssen gelebt werden. Dafür ist die Unternehmenskultur und deren ständige Fortschreibung der entscheidende Faktor.

### 6.1 Fazit

Oft sind Wissen und Kompetenz im Managen, Betreiben und Führen von Schiffen vorhanden, Prozesse und Verfahren konkretisiert, Ressourcen vorhanden, werden Trainings durchgeführt, Verfahren gelebt, sind Kennzahlen und Auswertungen vorhanden. All diese Kompetenzen müssen jedoch in der richtigen Weise miteinander verknüpft und zusammengebracht werden. Diese Zusammenführung und damit das Fördern des Sicherheitsbewusstseins kann die Unternehmenskultur leisten.

Ein Unfall, Vorfall oder finanzieller Schaden hat zumeist nicht eine einzige Ursache. Die Unternehmenskultur ist dasjenige, was auf allen Ebenen des Entstehungswegs greifen sollte, denn sie ist es, die jede einzelne Sicherheitsbarriere nachhaltig stärkt und Fehlerpotentiale in allen Bereichen minimiert.

In diese Barrieren fließen die vorhandenen Komponenten des Sicherheitsmanagementsystems, die Kompetenz und Erfahrung des Einzelnen und letztendlich auch das aktive Sicherheitsbewusstsein aller Beteiligten ein.



**Das Finden der kleinen Stellschrauben zum Justieren der Unternehmenskultur kann Barrieren richtig verschieben und ist gleichermaßen Herausforderung wie Chance.**