

Lernen von Zwischenfällen

Dipl.-Ing. Dr. Ulrike Weingerl, OMV AG, Process Safety
Kontakt: Ulrike.Weingerl@omv.com

In den letzten Jahren ist die Anzahl der gemeldeten Arbeitsunfälle in der chemischen Industrie kontinuierlich gesunken. Als Ergebnis des hohen sicherheitstechnischen Aufwands sind die Sicherheitskennzahlen auf einem vergleichsweise sehr guten Niveau. Dies könnte als Indikation für einen sehr effektiven Prozess des Lernens aus Zwischenfällen angesehen werden. Dem steht jedoch eine Reihe von Ereignissen gegenüber, die sich mit erschreckender Rate immer wieder wiederholen. Genannt seien hier schwere Zwischenfälle im Zusammenhang mit Heißenarbeiten oder Überfüllung von Tanks zum Lagern gefährlicher Substanzen mit mehr oder weniger katastrophalen Folgen (Buncefield Szenario). Derartige Ereignisse sind zwar weltweit gesehen relativ selten, dennoch würde man bei der Schwere dieser Ereignisse ein besseres Lernen aus den Zwischenfällen über die eigenen Organisationsgrenzen hinaus vermuten.

Nicht nur im Interesse des eigenen Unternehmens ist es erforderlich, sicherheitstechnische Risiken bestmöglich zu kontrollieren. Ein wesentlicher Teil des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses ist dabei ein effizientes Lernen aus Zwischenfällen - sei es im eigenen Unternehmen, oder von ähnlichen Unternehmen oder auch aus branchenfremden Unternehmen mit hohem Gefahrenpotential.

Nachhaltiges Lernen kann gemessen werden als eine Änderung der Performance in Abhängigkeit von Erfahrungen. Eine Analyse der Ursachen für ineffektives Lernen, gegliedert nach den Phasen des Lernprozesses, zeigt folgende Faktoren:

	Lernphase	Faktoren für mangelhaftes Lernen
1	Information / Wahrnehmung	<ul style="list-style-type: none"> · unzureichende Information über Ereignisse · Wahrnehmung konzentriert sich nicht auf Ereignisse mit hohem Lernpotential
2	Kenntnis der Ursachen	<ul style="list-style-type: none"> · unzureichende Analyse der Ursachen von Ereignissen · Zwischenfallanalyse beschränkt sich auf offensichtliche Faktoren
3	Umsetzung der Erkenntnisse	<ul style="list-style-type: none"> · Erkenntnisse werden unzureichend an Zielgruppe kommuniziert · Erkenntnisse werden nicht in betriebliche Prozesse (technisch und organisatorisch) integriert
4	Änderung der Funktion	<ul style="list-style-type: none"> · Änderungen werden nicht in Routineabläufe umgesetzt · Erfahrungen werden vergessen

Die tiefer liegenden Gründe für diese Faktoren reichen von falsch verstandener "no blame culture" bis zu Ressourcenmangel.

Trotz der statisch gesehen guten sicherheitstechnischen Leistung der Industrie mit hohem Gefahrenpotential bezogen auf Arbeitsunfälle, wird von der Öffentlichkeit zunehmender Druck spürbar, dass sich schwere Industrieunfälle nicht wiederholen dürfen (vgl. Deep Water Horizon, Fukushima). Dies erfordert eine grundsätzliche Überprüfung und Überarbeitung der Prozesse des Lernens aus Zwischenfällen.

Mögliche Ansätze dazu sind:

- Anpassung des Fokus von Ereignissen mit hohem Schweregrad auf jene mit hohem Lernpotential
- Refokussierung der Information über Zwischenfälle von "Was ist passiert" über "Warum ist es passiert" zu "Was können Sie tun, dass es Ihnen nicht passiert"
- Lernen aus typischen (ggf. fiktiv konstruierten Ereignissen) anstelle von anlassbezogenem Lernen
- Verstärkung des Lernens aus Erfolgen
- Überarbeitung der Kommunikationstechniken um sicherzustellen, dass die Erfahrungen passend umgesetzt werden (Information mit Rückmeldung)