



## Sicherheitskultur, Pandemie, Entwicklungen und Herausforderungen

# Alles fließt, sagt Heraklit

Sicherheit in Unternehmen ist kultureller und dynamischer Natur. Doch wie verhält es sich mit der Sicherheitskultur, wie wird aktuell mit Fragen zur Sicherheit umgegangen? Dazu befragten wir aus der Binnensicht eines Unternehmens Dr. Ralf Steinberg von der E.ON SE und aus der Sicht eines externen Berats Stefan Bartel. Das Interview führte Weigand Naumann. Zuvor hatten sich alle drei auf einem Onlineseminar kennengelernt.

■ Ist eine hohe Sicherheitskultur gut in Krisensituationen, zum Beispiel der aktuellen Corona-Pandemie?

**Dr. Steinberg:** Eine interessante Frage. Aber erlauben Sie mir zuerst eine Anmerkung. Ich glaube zum einen, dass es nicht die „Sicherheitskultur“ eines Unternehmens gibt, sondern nur die Gesamtheit einer Unternehmenskultur, und zum anderen wie definiert man „hoch“? Dass Sicherheit unsere höchste Priorität ist und die Erwartung, der gemeinsame Wert, dass keine Unfälle geschehen und der Schutz der Gesundheit aller? Dann ergibt sich natürlich fast automatisch der positive Nutzen in Krisensituationen. Sie – als Individuum und Unternehmen – agieren einfach pro-aktiver, sind geschulter Risiken zu antizipieren und Mitarbeitende passen gegenseitig aufeinander auf. Ich denke so ergibt sich automatisch die Analogie zur Umsetzung der Elemente von COVID-19 Hygiene- und Schutzkonzepten, aber auch die „Preparedness“ eines Unternehmens Prozesse und die gesamte Arbeitsorganisation kurzfristig zu adaptieren - beispielsweise Homeoffice für die meisten Mitarbeitenden und das „Aus-schleichen einer Präsenzkultur“ hin zu virtuellen Formaten.

■ Herr Bartel, Sie beraten Unternehmen zum Thema Sicherheitskultur. Haben Sie festgestellt, dass das Interesse am Themen Sicherheitskultur zugenommen hat?

**Bartel:** In den letzten Jahren hat das Interesse die Sicherheitskultur zu erhöhen, vor allem im Mittelstand deutlich zugenommen. Die Gründe dafür sind vielfältig. Einerseits marktgetrieben, in immer mehr Branchen gibt es Lieferantenkriterien, die großen Wert auf Nachhaltigkeit legen. Ein Teil dabei ist das Thema Arbeitssicherheit. Teilweise machen Kunden Audits, auch um den Stand im Thema Arbeitssicherheit zu überprüfen. Andererseits gibt es zunehmend mehr Unternehmer, die neben dem Profit sich auch die Verantwortung für ihre Mannschaft immer mehr auf die Fahnen schreiben und so aus eigenem Antrieb heraus so gewissermaßen mit sich selbst im Reinen sind, wenn keine Verletzungen passieren. Eine dritte Gruppe hat erkannt, dass man nicht von Arbeitssicherheit spricht, sondern von der Qualität der Kultur im Unternehmen und von der Zukunftsfähigkeit im Unternehmen. Diese haben erkannt, dass Produktivität, Qualität und Arbeitssicherheit eng miteinander verbunden sind und wissen, dort, wo die Kultur stimmt, stim-

men auch Produktivität, Qualität und Arbeitssicherheit.

■ Was haben Unternehmen davon, wenn sie den Weg hin zu einer hohen Sicherheitskultur gehen?

**Dr. Steinberg:** Naja, zum Teil habe ich das schon mit Ihrer ersten Frage beantwortet. Aber betrachten wir dies einmal weitgehender. Selbstverständlich, steht das Vermeiden von Unfällen und die Unversehrtheit der Mitarbeitenden im Vordergrund. Allein schon aus ethischen Gründen und – immer bedeutender – Aspekten der Nachhaltigkeit. Nachweislich stellen Personenschäden, gesundheitliche Einschränkungen – auch mit Blick auf die psychische Gesundheit – aber auch Schäden an Produktionsmitteln wirtschaftliche und gegebenenfalls Reputationsrisiken dar. Des Weiteren gibt es zahlreiche Untersuchungen, unter anderem auch von der Unternehmensberatung McKinsey, dass eine gute, exzellente Sicherheitsleistung auch mit dem wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens einhergeht. Betrachtet man die sogenannte Bradley-Kurve und entwickelt diese weiter, steigt mit sinkender Anzahl an schädlichen Ereignissen der Mehrwert für das Unterneh-

men, dies im Sinne von Wertschöpfung und operativer Disziplin.

**Bartel:** Ganz einfach, sie trainieren den Wandel und sind dann auch auf anderen Gebieten veränderungsfähig. Weiter schaffen sie so hohe Identifikation und Motivation der Mitarbeiter. Es entsteht Lust auf Leistung durch teilhaben lassen, einbeziehen, anerkennen und wertschätzen.

■ **Wie lange kann es dauern, von den ersten Schritten bis hin zu nachhaltig wirksamen Veränderungen?**

**Bartel:** Das hängt stark von der Energie ab, die man bereit ist zu investieren und davon, wie stark die Veränderung vom Topmanagement eingefordert wird. Um ein Beispiel zu nennen, nach einem halben Jahr oder nach einem Jahr kann man schon deutliche Veränderung feststellen. Man muss aber auch sagen, um nachhaltig erfolgreich zu sein, vergehen schnell fünf bis acht Jahre. Auf der Bradleykurve von der ersten in die vierte Kategorie reden wir eher von acht Jahren.

■ **Wie lässt sich gesundheits- und sicherheitsgerechtes Verhalten am besten fördern und im Unternehmen verankern?**

**Dr. Steinberg:** Wir gehen an dieser Stelle mehrere Wege. Wir haben 2017 ein Programm initiiert mit dem Namen Caring Culture, also fürsorgliche Kultur. Der erste Schritt war zum Teil top down geprägt; die Top 100 Führungskräfte durchliefen alle sogenannten HSE Upskilling Workshops. Hierbei handelt es sich um eintägige Trainings, die grundsätzliche Konzepte zu einer exzellenten Sicherheitskultur, Behaviour Based Safety und Risikokompetenz vermitteln. Flankierend dazu müssen alle Top-Manager monatliche Managementbegehungen „Go, See & Talks“ - Gemba oder Safety Walks - durchführen, diese werden mit einer eigens entwickelten App dokumentiert. Parallel, wurden Trainings mit operativen Führungskräften durchgeführt, die eher einen Schwerpunkt bei Führung, Methoden, beispielsweise Nudging, und Achtsamkeit haben. In beiden Trainings wurde auch sehr viel Wert auf eine Emotionalisierung des Themas Sicherheit gelegt. Anschließend wurden in allen E.ON Konzerngesellschaften „How We Care“ Workshops durchgeführt. Diese beruhen auf vier Verhaltensregeln, die wir im Vorfeld mit unterschiedlichsten Vertretern des Unternehmens definiert haben und die eine von einander abhängige, progressive



Foto: © Stefan Bartel


**Stefan Bartel**

Stefan Bartel ist seit 30 Jahren Spezialist für firmeninterne Seminare, Workshops und Vorträge zum Thema Führungskommunikation, Mitarbeiterführung, Arbeitssicherheit und Kulturwandel. Seine langjährige Expertise verbindet er mit dem Bedarf und den Anforderungen von vor allem mittelständischen Unternehmen. Alle Veranstaltungen leben von seiner Dynamik, seinem Einfühlungsvermögen und seiner Fähigkeit die Dinge auf den Punkt zu bringen. Mehr unter [www.stefanbartel.com](http://www.stefanbartel.com).

Sicherheitskultur widerspiegeln. Jedes Team, jeder Bereich oder jede Gesellschaft legt für sich fest, wie diese Verhaltensweisen und Werte lokal interpretiert und umgesetzt werden. Jetzt in der Integrationsphase von innogy hilft uns dies, eine gemeinsame Sicherheitskultur aufzubauen. Zum einen werden die oben genannten Konzepte auch für unsere neuen Führungskräfte fortgeführt und zum anderen adaptieren wir Bewährtes aus dem innogy Konzern – so erhalten wir „das Beste aus zwei Welten“ und gewährleisten eine wahrnehmbare Konstanz der Botschaften für unsere Mitarbeitenden.

**Bartel:** Hier sind 4 Faktoren entscheidend. Faktor eins: Zunächst brauchen Menschen immer Orientierung. Wo soll denn die Reise hingehen und warum soll sie dort hingehen? Das muss klar verständlich und einfach an alle Menschen im Unternehmen vermittelt werden. Und noch wichtiger als das Ziel ist das WARUM? Denn dies steuert die Motivation der Menschen. Oft höre ich „unser Ziel ist: Null Unfälle“. Darauf wäre ich nun nicht

gekommen. Das ist der Anspruch, ja aber nicht das Ziel. Ziele müssen im Präventionsbereich liegen. Also zum Beispiel 100 Prozent sichere Handlungen. Große Bedeutung haben auch Vorbilder von Autoritätspersonen. Hier ist gerade im Wandel das Management besonders gefragt. Die Führungskräfte stehen dabei besonders in Fokus der Wahrnehmung. Es gilt dabei der folgende Zusammenhang: Wenn sich eine Führungskraft fünf Jahre lang immer an alle Regeln hält, registriert dies in der Regel niemand. Verletzt sie aber einmal eine Regel oder verstößt sie nur einmal gegen eine Vorschrift, dann wissen dies die Mitarbeiter in der Regel die nächsten fünf Jahre lang. So wird schnell die Glaubwürdigkeit in Frage gestellt. Veränderungsprozesse scheitern oft am mangelnden Vorleben der Vorbilder. Faktor zwei: An nächster Stelle steht das Thema Wertschätzung. Wenn wir möchten, dass Mitarbeiter in einem Veränderungsprozess mitmachen und aktiv sind, geht dies niemals ohne Wertschätzung. Wertschätzung in Form von Interesse an den Men-



**Dr. Ralf Steinberg**  
VP HSE Management System & Governance  
Sustainability & HSE  
E.ON SE

Dr. Ralf Steinberg, VP HSE Management System & Governance, Sustainability & HSE  
E.ON SE, [www.eon.com](http://www.eon.com)  
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX  
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX  
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

Foto: ??????????????????

schen und an den Ideen der Mitarbeiter. Diese drückt sich dadurch aus, dass die Führung sich Zeit nimmt, um genau hinzuhören: Wo drückt der Schuh und was sind die Gedanken der Mitarbeiter, wenn es darum geht, den Veränderungsprozess voranzubringen? Menschen wollen einbezogen sein. Es muss gelingen die Betroffenen zu Beteiligten zu machen. Je mehr die Menschen aktiv einbezogen werden, desto leichter gehen sie im Veränderungsprozess mit, desto eher fassen sie auch Vertrauen zum Neuen. Der Unterschied zwischen Wertschätzung und Anerkennung: Wertschätzung konzentriert sich auf die Person als Individuum und Anerkennung bezieht sich immer auf eine konkrete Situation. Je mehr Wertschätzung wir den Mitarbeitern geben, desto leichter gehen sie einen neuen Weg mit. Als dritter Faktor ist das Thema Anerkennung zu nennen. Gerade in Veränderungsprozessen brauchen Menschen auch für kleinste Schritte in die gewünschte Richtung Anerkennung im Sinne von Bestätigung. Sie wollen hören, dass das, was sie gemacht haben, auch richtig ist. Nach meiner Erfahrung wird bei der Anerkennung oftmals ein Fehler gemacht: In den meisten Fällen orientiert sich Anerkennung ausschließlich am Ergebnis der Arbeit, also an dem, was an Output erzielt wurde. Damit Anerkennung funktioniert, ist es wichtig, dass sie sich mehr auf den Einsatz oder die Anstrengung eines Menschen bezieht als ausschließlich auf das Arbeitsergebnis. Dann wird wirkliche Motivation freigesetzt. Gerade in Veränderungsprozessen. Denn alles Neue ist am Anfang nicht so ganz perfekt und führt oft zu weniger Output als alte eingefahrene Wege. Der vierte Faktor ist Konsequenz. Konsequenz in zwei Richtungen. Einerseits bei sich selbst, indem die Führungskraft selbst die Veränderung lebt und konsequent darauf achtet immer auf Augenhöhe der Veränderung zu sein. Andererseits Konsequenz auch bei Mitarbeitern, die nicht mitziehen. Ich nenne diese Brunnenvergifter, da sie hohes Ansteckungspotenzial haben. Auf diese ist direkt und konsequent Einfluss zu nehmen. Dort, wo das Bemühen um Mitziehen keinen Erfolg hat, muss man sich die Frage stellen, ob man mit diesen Mitarbeitern weiter zusammenarbeiten will. Man will sich von niemandem trennen, man braucht ja die Menschen. Nur: Dort, wo jemand nicht willens ist, den neuen Weg mitzugehen, muss das Management eine

Entscheidung treffen. Wichtig ist, dass klar ist: Jeder Veränderungsprozess und Kulturwandel erfordert auch solche unangenehmen Entscheidungen. Alle diese Punkte sind völlig unabhängig von der Arbeitssicherheit. Alle diese Punkte gelten in jedem Veränderungsprozess und begleiten jeden Kulturwandel.

- Welche Sicherheits- und Gesundheitsperformances lassen sich erzielen, mit welchen KPI arbeiten Sie?

**Dr. Steinberg:** Idealerweise sollte ein Unternehmen natürlich den Fokus auf Frühindikatoren, den leading indicators, legen und weniger auf sogenannte nachlaufende Indikatoren, den sogenannten lagging indicators. Hintergrund ist, dass sie bei letzteren eigentlich buchstäblich Vorfällen „hinterherlaufen“ – sie berichten retrospektiv etwas, das bereits passiert ist. Nichtsdestotrotz benötigen sie diese Informationen auch um, insbesondere für ein Unternehmen unserer Größe, die Sicherheits- und Gesundheitsleistung einzelner Konzerngesellschaften zu bewerten. Für Sicherheit bedeutet dies, dass wir die international anerkannte Total Recordable Incident Rate (TRIR) nutzen, also auch Unfälle ohne Ausfallzeiten – für eigene und Partnerfirmenmitarbeiter – seit über zehn Jahren erfassen. Viel größeren Stellenwert hat aber für mich die Erfassung von Beinaheunfällen und Sicherheitsbeobachtungen, denn hieraus – bei entsprechender Güte der Aufarbeitung – ergibt sich das eigentliche Potential präventiv agieren zu können. Insbesondere Vorfälle mit dem Potential eines schwerwiegenden oder gar tödlichen Unfalls stehen hier im Fokus und werden regelmäßig auch an das Top Management berichtet. Für Gesundheit haben wir dieses Jahr einen Health Index als KPI entwickelt und ausgerollt. Dieser orientiert sich primär qualitativ an Maßnahmen der Gesundheitsförderung, der Teilnahmequoten und Bewertung durch die Teilnehmer. In der nächsten Phase werden wir den Gesundheitsindex auch um eine Komponente zur Mitarbeitergesundheit und -zufriedenheit ergänzen. Abschließend haben wir vor kurzem unsere HSE-Strategie für die nächsten drei Jahre verabschiedet. Die Strategie, unsere Ambitionen und übergeordnete Ziele setzen den Rahmen; Untertitel münden direkt in Maßnahmen, die auch als KPIs definiert werden. Alle Konzerngesellschaften übersetzen die HSE Strategie und Ziele in jährliche Verbesse-

rungspläne die auch evaluiert werden. Das Ganze spiegelt unseren kontinuierlichen Verbesserungsprozess wider.

- Herr Bartel, kam es schon mal vor, dass ein Unternehmen Sie geholt hat, und die Führungskräfte dann ganz erstaunt waren, dass es mit der Beratungsdienstleistung allein nicht getan war, dass das Unternehmen und die Führungskräfte selbst aktiv werden mussten?

**Bartel:** Ihre Frage ist sehr interessant, sie lässt vermuten, dass sie dies schon erlebt haben. Ja es kann sein und ist mir schon passiert. Als junger Trainer vor vielen Jahren wurde ich hier auch schon mal als Feigenblatt eingesetzt, um zeigen zu können, wir tun ja etwas. Wenn ich dies heute in Vorgesprächen feststelle, dann mache ich mein Angebot so teuer, dass derjenige dann ablehnt. Heute möchte ich Freude bei den Dingen, die ich tue und die habe ich nur, wenn wir erfolgreich sein können. Dazu braucht es die Führung.

- Agilität war ja ein gerne genutzter Begriff schon vor der Corona-Pandemie. Hängen Agilität und Sicherheitskultur irgendwie zusammen? Und heißt eine hohe Sicherheitskultur automatisch, sich vom Top-Down-Prinzip zu verabschieden?

**Dr. Steinberg:** In der Tat arbeiten wir an einem Konzept, das sich „Agile HSE“ nennt. In alle Details zu gehen, würde hier den Rahmen sprengen. Lassen sich mich dazu aber einige Eckpunkte erläutern. Wie oben schon angedeutet, geht es nicht nur darum Mitarbeitende und Führungskräfte „an der Bradley-Kurve entlang“ zu entwickeln, sondern vielmehr die gesamte Organisation. Folgende Veränderungen sind dafür nötig: 1. Regeln und Prozeduren werden gemeinsam, kollaborativ entwickelt; 2. Teams sind eigenverantwortlich für ihre HSE Leistung und entwickeln diese; 3. Führungskräfte fördern die HSE Leistung als inhärenten Bestandteil ihres täglichen Geschäfts; 4. Regeln und Prozeduren werden befolgt weil jeder sie versteht, und für wichtig und richtig hält; 5. es werden nur relevante Indikatoren erfasst und kommuniziert; und 6. das führende Prinzip ist kontinuierliche Verbesserung, inklusive der Bewertung der HSE-Leistung und Benchmarking mit identifizierten Best Practice Beispielen. Zum Schluss kommt noch der zukünftigen Arbeitssicherheit, Gesundheits- und Umweltschutz-Funktion eine neue Rolle zu. Sie muss Führungskräfte und Mitarbeitende für die oben genann-



ten Veränderungen befähigen um HSE „Eigentümerschaft“ zu übernehmen. Dafür sollen auch Methoden der Agilität, wie wir sie ursprünglich aus der IT Projekt-Welt kennen, genutzt werden. Und, HSE Führungskräfte müssen sich Fähigkeiten wie Coaching, Moderation, Methodenkompetenz, Kommunikation, Zielgruppen-Orientierung und schlussendlich ein profundes Geschäftsverständnis aneignen. Daraus ergibt sich eine Veränderung weg von klassischen top down-Ansätzen. Nichtsdestotrotz gibt es für mich bestimmte Ausprägungen der Abweichung, zum Beispiel das Nichtbefolgen von „Lebensrettenden Regeln“, die nicht verhandelbar sind und entsprechender Konsequenzen bedürfen. Ähnliches gilt für definierte, gemeinsam beschlossene Managementenerwartungen im Rahmen eines HSE Managementsystems. Gibt es begründete Anlässe für Abweichungen muss dies korrigiert werden – sozusagen Check and Balance.

■ Herr Bartel, Papier ist geduldig und auch hehre Worte auf Unternehmensseiten gibt es zur Genüge. Woran merken Sie, ob hinter Worthülsen zu den Themen Sicherheitskultur, BBS, Mitarbeiterzentrierung usw. echte Taten stehen?

**Bartel:** Ich möchte die Antwort umdrehen, es gibt Indizien dafür, wenn keine echten Taten dahinterstehen. Zunächst einmal schaue ich mir den Auftraggeber genau an. Ich habe in vielen Trainerjahren gelernt mir sehr schnell einen wirklichen Eindruck von Menschen zu verschaffen. Ich spüre die Energie, die im Menschen steckt, seine Leidenschaft - oder auch nicht. Wie spricht er über das Thema Kulturwandel? Ist es sein persönliches Interesse oder muss er, also ist er ein Getriebener? Sie sprachen Papier und hehre Worte an. Wenn mein Eindruck ist, diese spiegeln nicht den Stand im Unternehmen wider, dann kann es sein, dass hier Blender am Werk sind. Außerdem, je „lauter“ man in der Unternehmensleitung über Taten spricht, umso kritischer sollte man werden. Dort, wo die Fachkraft für Arbeitssicherheit für alles zuständig ist, ist ein weiteres Signal gegeben, dass man den Schein wahren will. Dort, wo man glaubt mit einem einzigen Seminar alles zu erschlagen hat man nicht verstanden, dass ein Kulturwandel Zeit, Aufmerksamkeit und Energie braucht.

■ Behaviour Based Safety ist keine notwendige Voraussetzung für eine hohe Si-

cherheitskultur. Aber eine hohe Sicherheitskultur geht ja durchaus auch mit Verhaltensänderungen einher. Wie ist das Verhältnis von BBS-Programmen und Sicherheitskultur?

**Steinberg:** Ganz einfach. Behaviour Based Safety ist und muss meines Erachtens Bestandteil von Programmen zur Entwicklung einer resilienten und führenden Sicherheitskultur sein. Das eine funktioniert nicht ohne dem anderen.

**Bartel:** BBS-Programme sind der beste Weg, vielleicht sogar der einzige Weg, um die Sicherheitskultur nachhaltig zu erhöhen. Vorsicht, damit meine ich nicht Programme, die Beginn und Ende haben, sondern nachhaltig andauernde Programme, also besser Prozesse. Ansonsten ist oft zu hören „... jetzt treiben die wieder eine neue Sau durch das Unternehmen“.

■ Wie überzeugen HSE-Männer und -Frauen am besten Führungskräfte und auch das Controlling im Hinblick auf das Thema Sicherheitskultur?

**Bartel:** Das Controlling wird durch die Geschäftsleistung überzeugt. Ich weiß, was Sie mit der Frage meinen. Ja es ist auch so, dass zumindest am Anfang auch ein Invest vorhanden ist. Es muss auf jeden Fall Zeit investiert werden. Je nach Entwicklungsstand im Unternehmen auch in Technik. Wichtig für die HSE-Menschen ist, dass sie sich als Problemlöser und nicht als Problembeschaffer positionieren. Es muss gelingen, den Zusammenhang zwischen Kultur, Produktivität, Qualität und Arbeitssicherheit aufzuzeigen. Oft ist hier ein Startseminar hilfreich. Manchmal auch der eine oder andere schwere Unfall, der ein Umdenken einleitet. Wie heißt es so schön: Leidensdruck ist bester Katalysator für Veränderungen.

**Steinberg:** Hmm, ich glaube das habe ich zum Teil schon bei Ihren Fragen bezüglich des Nutzens einer Sicherheitskultur und zur Agilität im Arbeitsschutz beantwortet. Aber lassen Sie mich es noch einmal deutlicher machen. Heutzutage muss meiner Meinung nach ein/e HSE Manager:in auf Augenhöhe mit der Geschäftsführung des Unternehmens agieren. Es hilft nicht, wie leider früher sehr häufig praktiziert, sich auf eine rein beratende Rolle zu versteifen. Die Argumente dafür habe ich hoffentlich aufzeigen können.

■ Können Sie konkrete Beispiele nennen?

**Steinberg:** Für mein Unternehmen, aber auch im weiteren Umfeld, kann ich sagen,

dass eine Vielzahl von Kolleg:innen sich schon der notwendigen Veränderungen und zum Teil auch Paradigmenwechsel angenommen haben. An anderen Stellen ist sicherlich noch ein längerer Weg zu bestreiten. Dies gilt aber auch für generelle kulturelle Aspekte sowie vorhandene Strukturen und Prozesse.

**Bartel:** Für alle genannten Gedanken habe ich Beispiele erlebt. Oft ist ein tatkräftiger, leidenschaftlicher HSE-Mensch der Ausgangspunkt.

■ Die kommunitensch-Kampagne der gesetzlichen Unfallversicherung stellt Infos und Materialien zum Thema Sicherheitskultur zur Verfügung. Nutzen Sie diese?

**Steinberg:** Die weitergehende Entwicklung unserer Caring Culture überlassen wir richtigerweise – im Sinne der Eigentümerschaft – den einzelnen Business Units. Das können dann vollständig eigenentwickelte aber auch extern unterstützte Programme und Maßnahmen sein. Aber, in der Tat ist mir zumindest einer unserer Regionalversorger bekannt, der sich der kommunitensch-Kampagne bedient hat.

■ Herr Steinberg, E.ON hat in den vergangenen Jahren durch den Konzernumbau einen sehr hohen Strukturwandel vorgenommen. Wie hat sich die hohe Sicherheitskultur hierbei ausgewirkt?

**Steinberg:** Eigentlich hätte ich Ihre Frage andersherum erwartet: Wie wirkt sich der Strukturwandel und die damit verbundenen Veränderungen auf die Sicherheitskultur aus? Ich würde die Unwahrheit sagen, wenn ich behaupten würde, dass dies keinen Einfluss hat. Als noch die Energieerzeugung, sowohl die konventionelle wie auch die erneuerbare, Teil unseres Konzerns war, habe ich schon wahrgenommen, dass gerade Geschäftsteile mit hohen operativen HSE Risiken „die“ Sicherheitskultur signifikant mitprägen. Diese sind jetzt nicht mehr Teil des Konzerns. Trotzdem hat sich hier über die letzten Jahre eine spürbare Transformation gegeben, so dass für alle Geschäftsteile eine hohe Sicherheitskultur im Fokus steht. Wir sind sicherlich auf unserer Reise noch nicht in allen Teilen dort angekommen, wo wir gemäß unserer eigenen Ambitionen sein möchten; aber der gemeinsame Weg unterstützt gerade jetzt das Zusammenwachsen und die Entwicklung der Sicherheitskultur der neuen E.ON.

■ Herr Bartel, Herr Dr. Steinberg, vielen