



BUNDESGESELLSCHAFT
FÜR ENDLAGERUNG

Umsetzungsstrategie


für ein lernendes Verfahren
in der Standortauswahl

2019-05-17_STA_Dokument an Extern_REV00

Geschäftszeichen: SG01101/2-7/1-2019#1


Version: 01

Stand: 30.08.2019

Umsetzungsstrategie für ein lernendes Verfahren in der Standortauswahl	 BGE BUNDESGESELLSCHAFT FÜR ENDLAGERUNG
Geschäftszeichen: SG01101/2-7/1-2019#1	Seite: 2 von 14
	Stand: 30.08.2019


Inhaltsverzeichnis

1	Einführung	4
1.1	Gegenstand und Aufgabenstellung	4
1.2	Ablauf des Standortauswahlverfahrens	4
2	Umsetzungsstrategie	6
2.1	BGE als Vorhabenträgerin	6
2.2	Strategie der BGE als Vorhabenträgerin	7
3	Arbeitsweisen, Fehlerkultur und Management (-systeme)	8
3.1	Wissenschaftsbasiertes Arbeiten	8
3.2	Positive Fehlerkultur	9
3.3	Management (-systeme)	10
3.4	Kontinuierliche Verbesserung	12
4	Literaturverzeichnis	14
	Abbildungsverzeichnis	14
	Tabellenverzeichnis	14

Umsetzungsstrategie für ein lernendes Verfahren in der Standortauswahl	 BUNDESGESELLSCHAFT FÜR ENDLAGERUNG
Geschäftszeichen: SG01101/2-7/1-2019#1	Seite: 3 von 14
	Stand: 30.08.2019

Abkürzungsverzeichnis

AtG	Atomgesetz
BfE	Bundesamt für kerntechnische Entsorgungssicherheit
BGBI.	Bundesgesetzesblatt
BGE	Bundesgesellschaft für Endlagerung mbH
BfS	Bundesamt für Strahlenschutz
BMU	Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und nukleare Sicherheit
CSR	Corporate Social Responsibility
DIN	Deutsches Institut für Normung
ECM	Enterprise-Content-Managementsystem
ELO	Software für Enterprise Content Management der Firma ELO Digital Office
IfG	Informationsgesetz
ISO	Internationale Organisation für Normung
KTA	Kerntechnischer Ausschuss
KVP	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess
NBG	Nationales Begleitgremium
SR	Social Responsibility
StandAG	Standortauswahlgesetz
u.a.	unter anderen
UIG	Umweltinformationsgesetz
UVPG	Gesetz über die Umweltverträglichkeitsprüfung
z. B.	zum Beispiel

Umsetzungsstrategie für ein lernendes Verfahren in der Standortauswahl	 BUNDESGESELLSCHAFT FÜR ENDLAGERUNG
Geschäftszeichen: SG01101/2-7/1-2019#1	Seite: 4 von 14
	Stand: 30.08.2019

1 Einführung

1.1 Gegenstand und Aufgabenstellung

Am 21. September 2016 wurde die Bundesgesellschaft für Endlagerung mbH (BGE) im Geschäftsbereich des Bundesumweltministeriums auf Basis des Gesetzes zur Neuordnung der Organisationsstruktur im Bereich der Endlagerung aus dem Juni 2016 gegründet.

Das Gesetz zur Suche und Auswahl eines Standortes für ein Endlager für hochradioaktive Abfälle (StandAG) trat mit letzten Änderungen nach Art. 2 G vom 20. Juli 2017 (BGBl. I S. 2808, 2834) am 29. Juli 2017 (Art. 4G vom 20. Juli 2017) in Kraft.

Zum 24.04.2017 erfolgte die Übertragung der Wahrnehmung der Aufgabe des Bundes nach § 9a Absatz 3 Satz 1 des Atomgesetzes (AtG) auf die BGE. Damit ist die BGE Vorhabenträgerin nach § 3 StandAG für das Standortauswahlverfahren.

Mit dem Inkrafttreten des StandAG im Jahr 2017 wurde durch den Gesetzgeber die Inhalte, Maßstäbe und der Verfahrensablauf abschließend beschrieben, sodass die BGE mit den Planungen zur Durchführung des Standortauswahlverfahrens als Vorhabenträger beginnen konnte. Am 05. September 2017 erfolgte der offizielle Start des Standortauswahlverfahrens in Berlin.

Das vorliegende Dokument beschreibt die Gesamtstrategie für ein nachhaltiges Managementsystem der Vorhabenträgerin zwecks nachvollziehbarer Umsetzung der Anforderungen aus § 1 Abs. 2 StandAG.


1.2 Ablauf des Standortauswahlverfahrens

Gemäß dem Bericht der Kommission Lagerung hoch radioaktiver Abfallstoffe gliedert sich das Standortauswahlverfahren in fünf Etappen auf dem Weg zu einer sicheren Endlagerung hochradioaktiven Abfalls, die nacheinander ablaufen. Der von der Kommission empfohlene Entsorgungsweg ist in Tab. 1 dargestellt. Demnach stellt, dass Standortauswahlverfahren die erste Etappe dar.

Tabelle 1: Der Weg zu einer sicheren Endlagerung (nach Endlagerkommission 2016).

Etappe 1	Standortauswahlverfahren
Etappe 2	Bergtechnische Erschließung des Standortes
Etappe 3	Einlagerung der radioaktiven Abfälle in das Endlagerbergwerk
Etappe 4	Beobachtung vor Verschluss des Endlagerbergwerks
Etappe 5	Verschlossenes Endlagerbergwerk

Etappe 1 ist bis zur gesetzlichen Festlegung eines Endlagerstandortes in drei Phasen (vgl. Abb.1) gegliedert.

Umsetzungsstrategie für ein lernendes Verfahren in der Standortauswahl	 BUNDESGESELLSCHAFT FÜR ENDLAGERUNG
Geschäftszeichen: SG01101/2-7/1-2019#1	Seite: 5 von 14
	Stand: 30.08.2019

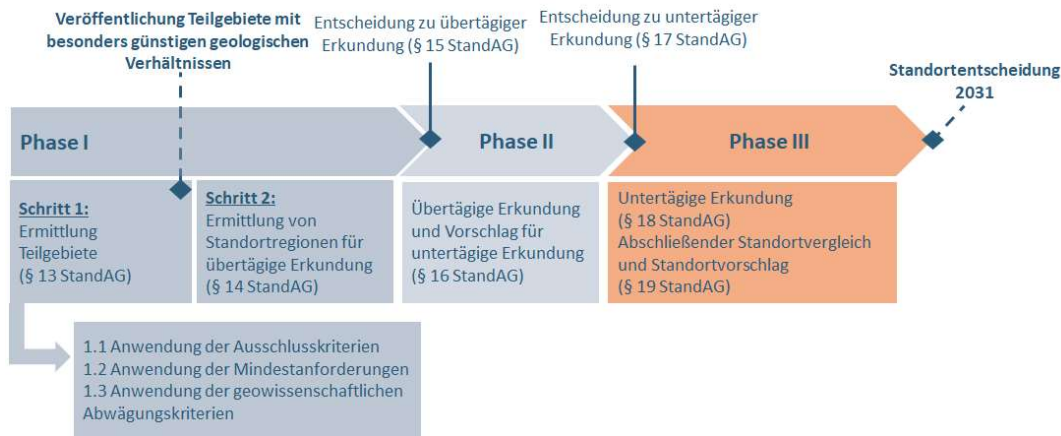



Abbildung 1: Schematische Darstellung der Phasen des Standortauswahlverfahrens gem. StandAG.

Der in Abbildung 1 dargestellte Ablauf des Standortauswahlverfahrens verdeutlicht, dass bis zum Abschluss der Phase I zwei Schritte durchzuführen sind.

Das Standortauswahlverfahren startet mit der „weißen Landkarte“ Deutschlands. Die Vorhabenträgerin beginnt gemäß § 13 StandAG mit der Ermittlung von Teilgebieten auf Basis der durch die zuständigen Behörden des Bundes und der Länder zur Verfügung gestellten geologischen Daten. Hierzu werden zunächst die geowissenschaftlichen Ausschlusskriterien nach § 22 StandAG und auf das verbleibende Gebiet die Mindestanforderungen nach § 23 StandAG angewendet. Aus den identifizierten Gebieten ermittelt die Vorhabenträgerin durch Anwendung der geowissenschaftlichen Abwägungskriterien nach § 24 StandAG die Teilgebiete, welche günstige geologische Voraussetzungen für die sichere Endlagerung radioaktiver Abfälle erwarten lassen. Die Ergebnisse werden in einem Zwischenbericht veröffentlicht und unverzüglich an das Bundesamt für kerntechnische Entsorgungssicherheit (BfE) übermittelt. Die Ermittlung von Standortregionen für die übertägige Erkundung gem. § 14 StandAG erfolgt auf Basis der zuvor gemäß § 13 StandAG ermittelten Teilgebiete. Für diese werden jeweils repräsentative vorläufige Sicherheitsuntersuchungen gem. § 27 StandAG durchgeführt. Auf der Grundlage der daraus ermittelten Ergebnisse werden die geowissenschaftlichen Abwägungskriterien nach § 24 StandAG erneut angewendet und günstige Standortregionen ermittelt. Die Anwendung der planungswissenschaftlichen Abwägungskriterien erfolgt nach den Vorgaben in § 25 StandAG. Des Weiteren werden für die Standortregionen standortbezogene Erkundungsprogramme für die übertägige Erkundung, nach Maßgabe der Kriterien und Anforderungen gemäß §§ 22 bis 24 StandAG und für die Durchführung der weiterentwickelten vorläufigen Sicherheitsuntersuchungen gemäß § 16 Abs. 1 StandAG erarbeitet. Die Vorhabenträgerin übermittelt den Vorschlag für die übertägig zu erkundenden Standortregionen mit Begründung, den Ergebnissen aus der Fachkonferenz zu den Teilgebieten gemäß § 13 StandAG und den standortbezogenen Erkundungsprogrammen an das BfE.

Umsetzungsstrategie für ein lernendes Verfahren in der Standortauswahl	 BUNDEGESELLSCHAFT FÜR ENDLAGERUNG
Geschäftszeichen: SG01101/2-7/1-2019#1	Seite: 6 von 14
	Stand: 30.08.2019

In der zweiten Phase werden seitens der Vorhabenträgerin die übertägigen Erkundungen der gesetzlich festgelegten Standortregionen gemäß § 16 StandAG durch die festgelegten standortbezogenen Erkundungsprogramme umgesetzt. Auf Grundlage der Erkundungsergebnisse werden weiterentwickelte vorläufige Sicherheitsuntersuchungen durchgeführt. Für jede Standortregion werden sozioökonomische Potenzialanalysen vorgenommen. Des Weiteren erfolgt erneut die vergleichende Analyse und Abwägung nach Maßgabe der gesetzlich festgelegten Ausschlusskriterien, Mindestanforderungen, geowissenschaftlichen Abwägungskriterien sowie der planungswissenschaftlichen Abwägungskriterien. Im Ergebnis werden potentielle Standorte zur Endlagerung hochradioaktiver Abfälle zur untertägigen Erkundung ausgewiesen und dem BfE vorgeschlagen. Die Phase endet mit Beschluss des Deutschen Bundestages und des Bundesrates über Standorte für die untertägige Erkundung.

In der dritten Phase werden gemäß §§ 18 bis 20 StandAG die durch Bundesgesetz festgelegten Standorte mit den dafür vorgesehenen Erkundungsprogrammen untertägig erkundet. Auf Grundlage der Ergebnisse der untertägigen Erkundung führt die Vorhabenträgerin jeweils umfassende vorläufige Sicherheitsuntersuchungen durch und erstellt die jeweiligen Unterlagen für die Umweltverträglichkeitsprüfung gemäß § 6 des Gesetzes über die Umweltverträglichkeitsprüfung (Umweltverträglichkeitsprüfung - UVPG). Auf dieser Grundlage erfolgt die Ermittlung geeigneter Standorte durch erneute Anwendung der gesetzlich festgelegten Ausschlusskriterien, Mindestanforderungen, geowissenschaftlichen Abwägungskriterien sowie der planungswissenschaftlichen Abwägungskriterien. Die Vorhabenträgerin übergibt ihren Standortvorschlag inkl. Begründung und vergleichender Bewertung dem BfE. Die Standortsuche endet mit der Festlegung des Endlagerstandortes durch den Deutschen Bundestag und den Bundesrat.


2 Umsetzungsstrategie

2.1 BGE als Vorhabenträgerin

Seit 2017 bündelt die BGE die Kompetenzen der vorherigen Gesellschaften der DBE mbH und der Asse GmbH sowie des ehemaligen Fachbereiches „Sicherheit nuklearer Entsorgung“ des Bundesamt für Strahlenschutz (BfS) unter einem Dach. Mit der Standortauswahl, den Endlagerprojekten Konrad und Morsleben sowie der Stilllegung der Schachanlage Asse II verfügt sie über Erfahrungen über nahezu alle Etappen der Endlagerung und der Rückholung von radioaktiven Abfällen. Damit verfügt die BGE über eine einmalige Kompetenz der Endlagerung von radioaktiven Abfällen.

Die BGE als Vorhabenträgerin bringt diese Kompetenz in Zusammenwirken mit vielen Partnern in das Standortauswahlverfahren mit ein, um für die im Inland verursachten hochradioaktiven Abfälle einen Standort mit der bestmöglichen Sicherheit für eine Anlage zur Endlagerung nach § 9a Absatz 3 Satz 1 AtG in der Bundesrepublik Deutschland vorzuschlagen.

Der Standort mit der bestmöglichen Sicherheit ist der Standort, der im Zuge des im StandAG beschriebenen, vergleichenden Verfahrens aus den in der jeweiligen Phase

Umsetzungsstrategie für ein lernendes Verfahren in der Standortauswahl	 BUNDESGESELLSCHAFT FÜR ENDLAGERUNG
Geschäftszeichen: SG01101/2-7/1-2019#1	Seite: 7 von 14
	Stand: 30.08.2019

nach den hierfür maßgeblichen Anforderungen dieses Gesetzes geeigneten Standorten bestimmt wird und die bestmögliche Sicherheit für den dauerhaften Schutz von Mensch und Umwelt vor ionisierender Strahlung und sonstigen schädlichen Wirkungen dieser hochradioaktiven Abfälle für einen Zeitraum von einer Million Jahren gewährleistet. Dazu gehört auch die Vermeidung unzumutbarer Lasten und Verpflichtungen für zukünftige Generationen.

Als Vorhabenträgerin des Standortauswahlverfahrens hält die BGE am Ziel Festlegung eines Standortes für ein Endlager für hochradioaktive Abfälle im Jahr 2031 fest.

Wesentliche Teilziele sind

- die Veröffentlichung des Zwischenberichtes zu den Teilgebieten bis einschließlich III. Quartal 2020,
- Vorschläge für die Auswahl der Standortregionen nebst standortbezogenen Erkundungsprogramme für die übertägige Erkundung dem BfE zu unterbreiten,
- die seitens Bundestag und Bundesrat festgelegten ausgewählten Standortregionen übertägig nach den vom BfE festgelegten standortbezogenen Erkundungsprogrammen zu erkunden, nebst sozioökonomische Potenzialanalysen und im Ergebnis dem BfE einen Vorschlag für die untertägig zu erkundenden Standorte und deren untertägige Erkundungsprogramme vorzulegen (dabei sind auch die möglichen Umweltauswirkungen sowie sonstige mögliche Auswirkungen eines Endlagervorhabens darzustellen),
- ausgewählten Standorte nach den Erkundungsprogrammen untertägig zu erkunden (dabei sind auch die Unterlagen für die die Durchführung einer Umweltverträglichkeitsprüfung nach UVPG zu erstellen¹) und einen Standortvorschlag für ein Endlager mit Begründung an das BfE, für die Festlegung des Standortes im Jahre 2031, zu übermitteln.


2.2 Strategie der BGE als Vorhabenträgerin

Der wesentliche Beitrag der BGE für ein erfolgreiches Standortauswahlverfahren ist, dass unsere vorgelegten (Zwischen-) Ergebnisse seitens der Bürgerinnen und Bürger, die unmittelbar durch den Bau und Betrieb des Endlagers für hochradioaktive Abfälle betroffen sind, akzeptiert werden können.

Zur Erlangung einer Akzeptanz für qualitativ hochwertige Ergebnisse im Zuge des Standortauswahlverfahrens geben wir die Möglichkeit die Ergebnisse und dessen Entstehung nachzuvollziehen, um damit das Vertrauen in unser Handeln zu stärken.

Die Nachvollziehbarkeit (Transparenz) von Ergebnissen und dessen Entstehung besorgen wir auf unterschiedlichen Ebenen. Damit stellen wir uns nicht nur der Herausforderung die Ergebnisse einem breit aufgestellten Adressatenkreis verständlich zugänglich zu machen, sondern auch dessen Entstehungsgeschichte zu vermitteln.

¹ Durchführung der Umweltverträglichkeitsprüfung obliegt dem BfE im Rahmen des abschließenden Standortvergleiches und der Standortentscheidung (§ 19 StandAG).

<p align="center">Umsetzungsstrategie für ein lernendes Verfahren in der Standortauswahl</p>	
<p>Geschäftszeichen: SG01101/2-7/1-2019#1</p>	<p align="right">Seite: 8 von 14 Stand: 30.08.2019</p>

Unser Anspruch an einem wissenschaftlich basierten Arbeiten gepaart mit einer positiven Fehlerkultur bilden für uns eine wesentliche Basis als lernende und selbsthinterfragende Organisation, der dauerhaft Vertrauen geschenkt wird. Dieses dauerhafte Vertrauen erreichen wir durch unsere stetigen Lernerfolge und den offenen Umgang und Diskurs mit selbstkritischen Fragen in der (Fach-)Öffentlichkeit.

Das gewonnene Vertrauen ist für uns ein sehr hohes Gut, welches aufgrund nicht eingehaltener Versprechen oder sogar Falschaussagen schnell verloren gehen kann. Diese Zustände ergeben sich oft durch fehlende Nachvollziehbarkeit unserm Handeln, was wir um jeden Preis vermeiden wollen. Sollte uns dies nicht gelingen, so werden wir Maßnahmen zum erneuten Vertrauensaufbau mit der Öffentlichkeit diskutieren und umsetzen.

Eine dauerhafte Akzeptanz der Öffentlichkeit kann aus unserer Sicht nur über einen nachhaltigen Managementansatz realisiert werden. Das Prinzip der Nachhaltigkeit impliziert, die Bedürfnisse der aktuellen Generation zu befriedigen, ohne die Bedürfniserfüllung zukünftiger Generationen zu gefährden (Binder, 2013). Nachhaltiges Handeln bedeutet die gleichzeitige Berücksichtigung der Dimensionen Ökonomie, Ökologie, Soziales und (Anlagen- / Langzeit-) Sicherheit des Endlagers durch die Umsetzung des Standortauswahlverfahrens. Wir im Bereich Standortauswahl legen als Konzept und Richtschnur ein Human Sustainability Management zugrunde, das eine strategische, verantwortungsvolle beziehungsweise menschenorientierte Unternehmensführung und Zusammenarbeit voraussetzt und die Mitarbeiter als Quelle der Wertschöpfung versteht.


Im Weiteren stellt die Aufgabe der Auswahl eines Standortes mit der bestmöglichen Sicherheit für ein Endlager für hochradioaktive Abfälle eine hohe gesellschaftliche Verantwortung für uns dar. Damit wir dieser gesellschaftlichen Verantwortung in Verbindung mit einem nachhaltigen Managementansatz gerecht werden können, lehnen wir uns an die DIN ISO 26000 an, welche als Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung entwickelt wurde und bekannte "Corporate Social Responsibility" (CSR) Strategien aufgreift.

3 Arbeitsweisen, Fehlerkultur und Management (-systeme)

3.1 Wissenschaftsbasiertes Arbeiten

Wir als Bereich Standortauswahl der Bundesgesellschaft für Endlagerung mbH (BGE) nehmen die Aufgaben des Vorhabenträgers gemäß §3 des Standortauswahlgesetzes wahr.

Mit dem Standortauswahlverfahren werden wir in einem partizipativen, wissenschaftsbasierten, transparenten, selbsthinterfragenden und lernenden Verfahren für die im Inland verursachten hochradioaktiven Abfälle ein Standort mit der bestmöglichen Sicherheit für eine Anlage zur Endlagerung nach § 9a Absatz 3 Satz 1 des Atomgesetzes in der Bundesrepublik Deutschland ermitteln.

<p align="center">Umsetzungsstrategie für ein lernendes Verfahren in der Standortauswahl</p>	 <p align="right">Seite: 9 von 14</p>
<p>Geschäftszeichen: SG01101/2-7/1-2019#1</p>	<p align="right">Stand: 30.08.2019</p>

Unsere Aufgabenwahrnehmung im Sinne eines wissenschaftsbasierten Verfahrens beruht auf einem offenen wissenschaftlichen Diskurs und einem hohen Maß an Fachkompetenz und wissenschaftlicher Urteilsfähigkeit. Unsere Arbeitsweise ist objektiv und ergebnisoffen. Sie folgt den allgemeinen Grundsätzen guter wissenschaftlicher Praxis. Hierzu gehören Maßnahmen zur Qualitätssicherung des wissenschaftlichen Arbeitens, die auf die jeweiligen Besonderheiten der Aufgabe angepasst werden. Ausgehend von einer konkreten Fragestellung erarbeiten wir belastbare Ergebnisse, die transparent und nachvollziehbar dokumentiert werden. Wir bewerten die Unsicherheiten und das Nichtwissen in unseren Betrachtungen und stellen die Bewertungsgrundlagen uneingeschränkt dar. Neben der Kenntnis der naturwissenschaftlichen und technischen Mechanismen und Zusammenhänge sind sozial- und gesellschaftswissenschaftliche sowie rechtliche Aspekte Bestandteil unserer interdisziplinären Arbeit. Durch das frühzeitige Aufgreifen neuer wissenschaftlicher Erkenntnisse, technischer Innovationen und gesellschaftlicher Veränderungen können Kenntnislücken identifiziert und durch Forschung geschlossen werden.

Grundlage für wissenschaftsbasiertes Arbeiten ist die fortlaufende Ermittlung und Anwendung des aktuellen Stands von Wissenschaft und Technik. Das Ziel unseres wissenschaftsbasierten Arbeitens ist eine effiziente Bearbeitung der Aufgaben nach hohen Qualitätsstandards. Dazu suchen wir nationale und internationale Kooperationspartner, bilden gezielt Netzwerke mit wissenschaftlichen Institutionen, engagieren uns intensiv in Gremien und Arbeitskreisen und beteiligen uns an internationalen Forschungsprojekten. Aus offenen wissenschaftlichen Fragestellungen entwickeln wir eine strategische Forschungsplanung zur Umsetzung des Standortauswahlverfahrens, die wir entweder durch Eigenforschung² oder durch die Vergabe an externe Forschungsnehmer umsetzen. Die Forschungsnehmer verpflichten wir im Rahmen eines Peer-Review, die Ergebnisse in referierten Fachjournalen zu publizieren.


Die allgemeinverständliche Vermittlung wissenschaftlicher Ergebnisse ist stets unser Ziel. Deswegen machen wir unsere wissenschaftlichen Ergebnisse auch der interessierten Öffentlichkeit bekannt. In der Kommunikation der Ergebnisse zeigen wir auch die Grenzen des gegenwärtigen Kenntnisstandes und bestehende Unsicherheiten auf.

Wir sorgen stets für den langfristigen Erhalt unserer Fachkompetenz und wissenschaftlichen Kompetenz im Bereich Standortauswahl. Hierzu dient unser Engagement in vielen nationalen und internationalen Gremien sowie unsere Kooperationen zu diversen Forschungseinrichtungen und Universitäten mit denen wir zudem unser Wissen und unsere Erfahrungen teilen.

3.2 Positive Fehlerkultur

Eine positive Fehlerkultur beginnt bei uns mit der Akzeptanz für gemachte Fehler. Es braucht beim Fehlerzugeständnis Selbstkritik, aber im gleichen Maß eine auch Freude

² Forschung der BGE TEC GmbH im Rahmen einer Konzernabordnung.

Umsetzungsstrategie für ein lernendes Verfahren in der Standortauswahl	 BGE BUNDESGESELLSCHAFT FÜR ENDLAGERUNG
Geschäftszeichen: SG01101/2-7/1-2019#1	Seite: 10 von 14
	Stand: 30.08.2019

darüber, dass der Fehler gefunden wurde. Dabei gehen unsere Führungskräfte grundsätzlich als Vorbild gegenüber ihren Mitarbeitern voran.

Fehler und Irrtümer weisen darauf hin, dass etwas übersehen, etwas vergessen wurde und etwas besser oder klüger umgesetzt werden könnte und bilden unseren Grundstein für ein kontinuierliches Lernen. Durch stetiges Hinterfragen unseres Handelns und vor allem der Situation in dem ein Fehler entstanden ist, hilft uns das Übersehene leichter ausfindig zu machen und im weiteren Vorgehen durch die Ergreifung von Maßnahmen zur Verbesserung zu Lernen, die diesen und ähnliche Fehler vermeiden helfen (Verfahren oder System fehlertoleranter auslegen).

Fehlertoleranz bedeutet für uns nicht, mehr Fehler zu machen, sondern sensibel und vertrauensvoll auf mögliche Fehler und Irrtümer zu reagieren. Dies führt zur Motivation einen Fehler zu verantworten und daraus zu lernen (Reflexion). Damit wird die Fähigkeit des Menschen sich selbst zu reflektieren intuitiv gestärkt, was den Menschen im Vergleich zur Maschine unersetzbar macht.

Das Erkennen und Akzeptieren von Fehlern fordert das Verlassen der Komfortzone, insbesondere der emotionalen, und verlangt Veränderung welche grundsätzlich schwerfallen. In diesem Sinne ist es uns wichtig Fehler nicht nur positiv aufzunehmen, sondern ebenso die Bereitschaft, die eigenen Komfortzonen zu verlassen und die durch Fehler freigesetzten Einsichten in Veränderungen zu überführen. Im Ergebnis steht die Fähigkeit der Selbstentwicklung von Mitarbeitern, was ein sehr hohes Gut für uns als Vorhabenträgerin darstellt.


3.3 Management (-systeme)

Das Human Sustainability Managementkonzept (vgl. Abschnitt 2.2) geht vereinfacht davon aus, dass Potentiale der Mitarbeiter besser genutzt werden können, wenn eine persönliche Work-Life Balance berücksichtigt wird. Dies erfordert die Herstellung einer passenden, lebensphasenorientierten Balance und Lebensqualität, damit Mitarbeiter gestärkt die optimale Leistung erbringen können.

Damit sind jedoch die Mitarbeiter nicht dauerhaft motiviert und es erfordert eine Strategie Wahlmöglichkeiten anzubieten, die z.B. die Suche nach Abwechslung oder Kontinuität bedienen, ein „Massengeschäft“ oder das Bearbeiten von Denksportaufgaben anbieten, Projekt oder Daueraufgaben darstellen und vieles mehr. Damit lassen sich Leidenschaften für oder auf etwas wecken und das Gefühl des Stolzes auf die eigene Leistung erzeugt werden. Im Ergebnis wächst die Motivation. Grundvoraussetzung ist hier die Beachtung des Ziele und Aufgaben nach den SMART- Kriterien³ aufgestellt bzw. übertragen oder ausgesucht werden.

Andere Strategien verfolgen die Stärkung der Identifikation mit den Zielen und Aufgaben des Bereiches und des Zugehörigkeitsgefühls. In beiden Fällen achten wir darauf, dass

³ SMART ist ein Akronym für Spezifisch, Messbar, Akzeptiert, Realistisch, Terminierbar und dient z. B. im Projektmanagement, im Rahmen von Mitarbeiterführung und Personalentwicklung als Kriterium zur eindeutigen Definition von Zielen im Rahmen einer Zielvereinbarung.

Umsetzungsstrategie für ein lernendes Verfahren in der Standortauswahl	 BUNDESGESELLSCHAFT FÜR ENDLAGERUNG
Geschäftszeichen: SG01101/2-7/1-2019#1	Seite: 11 von 14
	Stand: 30.08.2019

der erreichte Grad nicht die individuellen Stärken schwächen oder es zu verzerrten Ansichten und Verhalten in Bezug auf die gesellschaftlichen Werte und Ziele kommt. Vielmehr setzen wir auf eine gesunde und sich stetig überprüfende Gruppendynamik.

Ein weiterer Ansatz mit Blick auf die unternehmerische Nachhaltigkeit im Sinne der gesellschaftlichen Verantwortung stellen CSR-Strategien der DIN ISO 26000 dar (Dr. Arnd Hardtke, Februar 2014). Dieser Standard dient als Leitfaden und beruht auf Freiwilligkeit ohne Beschreibung eines Managementansatzes, welcher einer externen Zertifizierung bedarf. Die DIN ISO 26000 gibt sieben Prinzipien zum gesellschaftlich verantwortlichen Verhalten vor, denen wir uns ausnahmslos annehmen.


1. Rechenschaftspflicht im Hinblick auf Auswirkungen auf Gesellschaft und Umwelt
2. Transparenz im Hinblick auf Entscheidungen und Aktivitäten, welche die Gesellschaft und die Umwelt beeinflussen
3. Ethisches Verhalten im Sinne des stetigen ethischen und moralischen Handelns
4. Stakeholder-Orientierung im Hinblick auf einen partizipativen Ansatz
5. Legal Compliance
6. Berücksichtigung internationaler Verhaltensstandards und Berücksichtigung der gesetzlichen Regelungen
7. Respektieren der Menschenrechte und Verständnis deren Wichtigkeit

Im Hinblick auf die Stakeholder-Orientierung setzten wir u.a. auf den direkten Dialog mit Nationalen Begleitgremium (NBG) und mit interessierten Bürgerinnen und Bürgern im Rahmen von Öffentlichkeitsveranstaltungen. Unser nachhaltiger Managementansatz verfolgt dabei ein Stakeholder-Konzept, welches auf der Koalitionstheorie aufbaut und den Kapitalbesitz im klassischen Ansatz mit der Betroffenheit durch das unternehmerische Handeln ersetzt. Damit werden nicht nur die Interessen der direkt durch den künftigen Standort des Endlagers Betroffenen gesehen, sondern auch die Interessen aller die sich durch die Ergebnisse des Standortauswahlverfahrens als betroffen sehen.

Neben klassischen Projektmanagementmethoden, welche der Planbarkeit und dem Vollzug des komplexen Standortauswahlverfahrens dienen, kommen bei uns auch agile Methoden für überschaubare, kleinere Teilprojekte mit kurzen Entwicklungszyklen zum Einsatz. Dies zumeist aufgrund des iterativem Vorgehens z.B. bei der Methodenentwicklung und Anwendung der Kriterien und Anforderungen aus dem Standortauswahlgesetz.

Die BGE als Vorhabenträgerin betreibt ein Qualitätsmanagementsystem, welches nach der DIN ISO 9001 sowie den zusätzlichen Anforderungen der Regeln des KTA aufgebaut ist. Die formale und juristische Qualitätssicherung erfolgt in Eigenleistung. Für die fachliche Qualitätssicherung bedienen wir uns Dritter.

Zur Umsetzung der Anforderungen an die Dokumentation entschieden wir uns grundsätzlich für eine vorgangsbasierte und elektronische Aktenführung mit einem ausgewählten Anteil an Dokumenten in Papierform (Rechtssicherheit, künftige Speicherdaten gemäß § 38 StandAG) in Form einer Hybridakte. Des Weiteren begleiten wir das Standortauswahlverfahren auch Historisch durch Handlungsstränge, welche u. a. durch Zeitzeugengespräche ergänzt werden.

Umsetzungsstrategie für ein lernendes Verfahren in der Standortauswahl	 BGE BUNDESGESELLSCHAFT FÜR ENDLAGERUNG
Geschäftszeichen: SG01101/2-7/1-2019#1	Seite: 12 von 14
	Stand: 30.08.2019

Bei einer vorgangsbasierten Dokumentation kennzeichnen und dokumentieren wir sämtliche zum Vorgang gehörende Dokumente (E-Mails, Beschlussvorlagen, sonstiger Schriftverkehr), die zum Ergebnisdokument geführt haben. Die Kennzeichnung erfolgt dabei elektronisch auf Basis eines individuell aufgebauten Aktenplans. Die Vorgaben der BGE zur Dokumentation von Ergebnissen gemäß Endlagerdokumentationshandbuch bleiben hiervon unberührt.


Gemäß dem § 38 des Standortauswahlgesetzes sind Daten und Dokumente, die für die End- und Zwischenlagerung radioaktiver Abfälle bedeutsam sind oder werden können (Speicherdaten) vom BfE dauerhaft zu speichern. Mit der Rechtsverordnung durch das BMU werden Einzelheiten zu den Speicherdaten und zu ihrem Inhalt, Verwendungszweck, Umfang, ihrer Übermittlung, Speicherung und Nutzung bestimmt. Bis zur Inkraftsetzung dieser Rechtsverordnung speichern und kennzeichnen wir Unterlagen als mögliche Speicherdaten nach eigener Einschätzung der Wesentlichkeit.

Zur Wahrung der Transparenz im Standortauswahlverfahren werden durch uns alle wesentlichen Schriftstücke und Dokumente im Rahmen unseres Veröffentlichungsprozesses für die Veröffentlichung auf der Informationsplattform des BfE vorbereitet. Neben der juristischen Prüfung in Folge dessen u. a. Personenbezogene Daten geschwärzt werden, erfolgt auch eine Aufbereitung des Dokuments im Hinblick auf die Barrierefreiheit/Armut.

Neben den in im Abschnitt 2.2 beschriebenen nachhaltigen Managementansatz lässt sich für uns die Notwendigkeit eines Sicherheitsmanagements gezielt aus § 1 Abs. 2 Standortauswahlgesetz herleiten. Demnach ist der Standort mit der bestmöglichen Sicherheit der Standort, der im Zuge eines vergleichenden Verfahrens aus den in der jeweiligen Phase nach den hierfür maßgeblichen Anforderungen des Standortauswahlgesetzes geeigneten Standorten bestimmt wird und die bestmögliche Sicherheit für den dauerhaften Schutz von Mensch und Umwelt vor ionisierender Strahlung und sonstigen schädlichen Wirkungen dieser Abfälle für einen Zeitraum von einer Million Jahren gewährleistet. Mit der Konzeptionierung eines Sicherheitsmanagementsystems für die Standortauswahl möchten wir die bestmögliche Langzeitsicherheit des künftigen Endlagers für hochradioaktive Abfälle gewährleisten. Damit entwickeln und implementieren wir ein Steuerungsinstrument, welches den Aspekt der Langzeitsicherheit schon während der Standortauswahl gezielt betrachtet, überwacht und steuert. Die Überwachung erfolgt u.a. mit Hilfe des Projektrisikomanagements. Innerhalb des Projektrisikomanagements kennzeichnen und behandeln wir Risiken mit Auswirkungen auf die Langzeitsicherheit des späteren Endlagers für hochradioaktive Abfälle, so dass eine direkte Steuerung aus Sicht des Sicherheitsmanagements erfolgen kann.

3.4 Kontinuierliche Verbesserung

Den Aspekt einer lernenden Organisation unterstützen wir Lessons Learned und selbsthinterfragenden Komponenten. Mit dem Lessons Learned schaffen wir eine Retropektive auf die bearbeiteten Schritte um im rückblickend auf bearbeitete Fragestellungen nachfolgende Fragen in Form einer umfassenden Besprechung mit allen Beteiligten zu bearbeiten.


<p align="center">Umsetzungsstrategie für ein lernendes Verfahren in der Standortauswahl</p>	 <p align="right">Seite: 13 von 14</p>
<p>Geschäftszeichen: SG01101/2-7/1-2019#1</p>	<p align="right">Stand: 30.08.2019</p>

Was ist gut gelaufen?

Was ist nicht so gut gelaufen?

Was sollten wir das nächste Mal anders machen?

Die selbsthinterfragende Komponente findet kontinuierlich Anwendung während laufender Arbeiten und findet vor allem zwischen wesentlichen Teilschritten und am Ende eines Arbeitsschrittes statt. Dabei findet eine Reflexion der durchgeführten Bearbeitungsmethodik und eine eventuelle Optimierung dieser für nachfolgende (Teil-)Arbeitsschritte in Form eines Workshops mit allen Beteiligten stattfinden. Ziel dieses Workshops ist es Bearbeitungsmethoden zu optimieren um eine kontinuierliche Verbesserung bestehender Prozesse und Arbeitssystematiken zu erreichen.

Umsetzungsstrategie für ein lernendes Verfahren in der Standortauswahl	 BUNDESGESELLSCHAFT FÜR ENDLAGERUNG
Geschäftszeichen: SG01101/2-7/1-2019#1	Seite: 14 von 14
	Stand: 30.08.2019

4 Literaturverzeichnis

- AtG2018, Atomgesetz in der Fassung der Bekanntmachung vom 15. Juli 1985 (BGBl. I S. 1565), das zuletzt durch Artikel 1 des Gesetzes vom 10. Juli 2018 (BGBl. I S. 1122, 1124) geändert worden ist.* (kein Datum).
- Binder, U. (2013). *Nachhaltige Unternehmensführung: Radikale Strategien für intelligentes, zukunftsfähiges Wirtschaften*. Freiburg: Haufe Lexware.
- Dr. Arnd Hardtke, D. W. (Februar 2014). *Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen - Eine Orientierungshilfe für Kernthemen und Handlungsfelder des Leitfadens DIN ISO 26000*. Berlin: Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit (BMUB).
- Endlagerkommission, K. (2016). *Abschlussbericht der Kommission Lagerung hoch radioaktiver Abfallstoffe (BT-Drs. 18/9100)*.
- StandAG. (5. Mai 2017). *Gesetz zur Suche und Auswahl eines Standortes für ein Endlager für hochradioaktive Abfälle (Standortauswahlgesetz) (BGBl. I S. 1074), das zuletzt durch Artikel 2 Absatz 16 des Gesetzes vom 20. Juli 2017 (BGBl. I S. 2808) geändert worden ist.*

Abbildungsverzeichnis

- Abbildung 1: Schematische Darstellung der Phasen des Standortauswahlverfahrens gem. StandAG. 5

Tabellenverzeichnis

- Tabelle 1: Der Weg zu einer sicheren Endlagerung (nach Endlagerkommission 2016). 4