

# Ach so!: Ausgabe 03

27. November 2016

Autor: Hartmut Neusitzer



## Fluggötter in Blau

- mit Hochmut in den Tod

#Führung #Komplexität #Wahrnehmung #Kommunikation #Affektregulation #CrewResourceManagement  
#Selbststeuerungsfähigkeit #Selbstmanagement

### Rückblick

In [Ausgabe 02](#) ging es um die Ursachen von Angst und ihre sehr unterschiedlichen Auswirkungen auf unser Verhalten.

### Fluggötter in Blau

Menschliches Fehlverhalten lässt sich auch mit größtem technischem Aufwand und strengsten Sicherheitsvorschriften nicht vermeiden - erst recht nicht in komplexen Risikobereichen <sup>\*1</sup> wie z. B. der Luftfahrt, der Chemieindustrie und der Medizin.

Bis in die 1990er-Jahre ergaben zahlreiche, groß angelegte Unfallanalysen der NTSB <sup>\*2</sup>, dass technische Ursachen bei Flugzeugunfällen allenfalls eine Nebenrolle spielten. Über 70 % aller Unglücke wurden durch menschliches Versagen der Piloten verursacht. Das Ergebnis war insofern überraschend, als es sich bei den Unfall-Piloten um erfahrene Flugzeugführer gehandelt hatte. Hoch qualifizierte Besatzungen hatten voll funktionsfähige Flugzeuge zum Absturz gebracht.

### Risiko

Führungsverhalten im Cockpit

Dank der NTSB-Analysen fand man heraus, dass selbstherrlich auftretende Kapitäne eine Fehler einschränkende „offene Kommunikation“ verhinderten. Beispielsweise waren die Copiloten ein eher lästiges Übel. Sie durften im günstigsten Fall zuarbeiten und zuschauen, nicht aber mitentscheiden. Das aus Sicht des Kapitäns niedere Bordpersonal (Navigator, Flugingenieur, Funker, Copilot) hatte gelernt, dass es bei einem Fehler durch den Kapitän besser ist zu schweigen, koste es was es wolle. Lieber glaubte man der eigenen Wahrnehmung nicht oder „erfand“ andere Gründe, dem Tun des Kapitäns zu vertrauen: Vielfacher Tod durch „Unterwürfigkeit“.

Egal in welcher Organisation, wenn Hochmut, Selbstüberschätzung und/oder Allmachtsfantasien

auf Unterwürfigkeit und Angst <sup>\*3</sup> treffen, muss dies keine tödlichen Folgen haben. Fehlentscheidungen bzw. „Unzulänglichkeiten des Denkens beim Umgang mit Unbestimmtheit und Komplexität“ <sup>\*4</sup> können in vielen Bereichen zu Verlusten bzw. Beeinträchtigungen führen: sinkende Vermögenswerte, Karriereknick, Kundenabwanderung, schwindende Kreditwürdigkeit, Verlust an Arbeitsplatzsicherheit, Minderung an Gesundheit, sinkende Wettbewerbsfähigkeit, Glaubwürdigkeit und/oder Einbuße an Vertrauen.

### Handlungsempfehlung

Mitte der 1980er-Jahre wurde das Crew Resource Management (CRM) <sup>\*5</sup> von vielen Luftfahrtbehörden schrittweise eingeführt. Beim CRM ging es zunächst vor allem um die Optimierung der Kommunikation im Cockpit und nicht darum, ausschließlich die technischen Leistungen weiter zu verbessern.

Erst nach 10 Jahren hatte sich das Konzept gegen massive Widerstände von altgedienten Kapitänen, Copiloten und Flugingenieuren durchgesetzt. In den folgenden Jahren wurden in das CRM stufenweise Teamarbeit, Firmenkultur und Fehlermanagement integriert.

Obwohl sich die Machtposition und die Verantwortung der Kapitäne in den letzten 50 Jahren kaum verändert haben, ist das Hierarchiegefälle zwischen Kapitän und den übrigen Besatzungsmitgliedern seit der CRM-Einführung sichtlich flacher geworden. Die Chefpiloten sehen den offenen Umgang mit der gesamten Besatzung nicht mehr als Nachteil sondern als Entlastung.

Der Anspruch an **NKK-Führungskräfte** ist, dass sie in **Notfall-, Krisen- und Katastrophensituationen** „einfach funktionieren“.

In meinem Vortrag (siehe unten) ***lernen Sie als High Light eine Technik kennen***, mit der Sie Ihre (Teil-)Pläne präventiv in einem Gehirnareal abspeichern, die Ihre Durchführungsabsichten in einer Belastungssituation automatisiert in zielführendes Verhalten überführt / mündet lässt. Salopp und überzogen formuliert: Durch diese Technik könnten Sie automatisiert Auto fahren, ohne zuvor geübt zu haben.

Das CRM-Konzept wurde entwickelt, um Flugunfälle zu vermeiden oder bestmöglich zu reduzieren. Es hatte Veränderungen im Verhalten und in der inneren Einstellung (**Haltungsebene**) zur Folge. Aber nicht nur das: Es führte auch dazu, dass die Teams leistungsfähiger wurden.

Ein Zahlenvergleich macht den Erfolg des CRM deutlich:

Todesfälle **pro 1 Million** Fluggäste<sup>\*6</sup>

1962 bis 1971	<b>133</b> Menschen
2001 bis 2013	<b>2</b> Menschen

Heikle Anregung

Rechnen Sie so einen Erfolg bitte um auf ggf. in Ihrer Organisation in der Vergangenheit „zerstörte“ Vermögenswerte, abgewanderte Kunden, gesunkene Kaufkraft, steigende Krankheitskosten, sinkende Wettbewerbsfähigkeit und Arbeitsplatzattraktivität ...

Es bestünde die konkrete Chance daraus zu lernen.

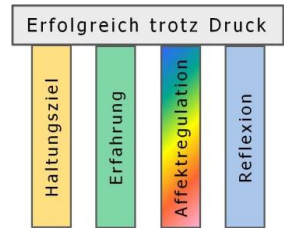
Was hilft wirklich?

**Handlungsempfehlung**

Im bis heute größten Experiment zum *Entscheiden und Handeln in einer komplexen Situation*<sup>\*7</sup> konnte ermittelt werden, was einen „guten“ und was einen „schlechten“ Akteur kennzeichnet. Verbindet man diese Erkenntnisse mit den Analysen, der vom Menschen verursachten Katastrophen<sup>\*8</sup> und mit den aktuellen Erkenntnissen der Gehirn- und der Persön-

lichkeitsforschung<sup>\*9</sup>, sind

1. die **Haltung** (= innere Einstellung),
2. die Berufs- und Lebenserfahrung,
3. eine gut entwickelte Fähigkeit zur **Affektregulation** und die damit einhergehenden guten **Selbststeuerungskompetenzen** und
4. die Bereitschaft zur Reflexion



die vier zentralen Säulen eines erfolgreichen Notfall-Krisen- und Katastrophenmanagements.

Ein erfolgreiches Management in Notsituationen benötigt dieses vierteilige Fundament für die Vorbereitungsphase, für den Ernstfall und die Erholung nach der belastenden Situation.

In zwei Wochen gibt es eine gute und eine schlechte Nachricht:

**Wieso ist es so schwer, sich zu verändern?**

- Begeisterung und Gebrauchsanweisung helfen weiter

Anfang 2017 steigen wir erneut ins Cockpit:

**Unterwürfig nach oben – respektlos nach unten**

- Der Wert einer Nachricht

Ganz herzliche Grüße

Hartmut Neusitzer

Ressourcencoach, Dozent, PSI-Kompetenzberater und [autorisierter Prozessberater unternehmensWert:Mensch](#)

E-Mail: [Hartmut.Neusitzer@Mein-Ressourcencoach.de](mailto:Hartmut.Neusitzer@Mein-Ressourcencoach.de)  
Homepage: [www.Mein-Ressourcencoach.de](http://www.Mein-Ressourcencoach.de)

**Meine nächste Veranstaltung in Hamburg:**

Vortrag mit aktivierenden Phasen:

**Ein unschlagbares Team**

- Mit Ihren vier psychischen Teilsystemen erfolgreich durch die Krise

Donnerstag, 16.02.2017 von 16:00 bis 18:30 Uhr.

Weitere Informationen erhalten Sie [hier](#).

**\*1**

atombetriebene Flugzeugträger, Flugverkehr, Bahnverkehr, Geiselnahmen, SEK, Polizei, Notfallmedizin, Atomkraftwerke, Feuerwehreinheiten, IT-Dienstleister, Energieversorger

**\*2**

National Transportation Safety Board ist eine US-amerikanische Verkehrsbehörde. Die unabhängige Behörde ist mit der Aufklärung von Unglücksfällen im Transportwesen befasst.

**\*3**

Siehe auch

**Ach so!:-Brief** [Ausgabe 02:](#)

**Angst essen Denkvermögen auf-**

Hasenfuß oder Fels in der Brandung

**\*4**

Dietrich Dörner

Die Logik des Misslingens - Strategisches Denken in komplexen Situationen (2015)

**\*5**

Das Crew Resource Management-Training (CRM) ist eine Schulung z. B. für Luftfahrzeugbesatzungen oder Notfallmediziner. Im CRM-Training werden die nicht-technischen Fertigkeiten geschult und verbessert, um Unfällen im Flugverkehr und (Verfahrens-)Fehlern aufgrund menschlichen Versagens vorzubeugen. Insbesondere in der präklinischen Notfallmedizin, einem der komplexesten Tätigkeitsfelder überhaupt, sind die Kenntnisse über „Human Factors“ und die sichere Anwendung von Prinzipien zur Erhöhung der menschlichen Zuverlässigkeit von höchster Bedeutung.

**\*6**

DER SPIEGEL 15/2015, [Allianz Global Corporate & Speciality](#) (2014)

Quellen

- Jan U. Hagen  
Fatale Fehler - Oder warum Organisationen ein Fehlermanagement brauchen (2013)
- Karl E. Weick/Kathleen M. Sutcliffe  
Das Unerwartete managen - Wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen (2010)
- Kuhl/Scheffer/Mikoleit/Strehlau  
Persönlichkeit und Motivation im Unternehmen - Anwendung der PSI-Theorie in Personalauswahl und -entwicklung (2010)
- Maja Storch/Frank Krause  
Selbstmanagement - ressourcenorientiert  
Grundlagen und Trainingsmanual für die Arbeit mit dem Zürcher Ressourcen Modell (2014)
- Frederic Laloux  
Reinventing Organizations  
- Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit (2014)
- Gerd Gigerenzer  
Risiko – Wie man die richtigen Entscheidungen trifft (2013)

Hartmut Neusitzer

Trainer, Ressourcencoach, PSI-Kompetenzberater und autorisierter Berater unternehmensWert:Mensch  
Tel: 040 – 41 35 62 42 Mobil: 0177 – 553 52 45 E-Mail: Hartmut.Neusitzer@Mein-Ressourcencoach.de

**\*7**

Lohhausen-Experiment

Siehe auch:

Dietrich Dörner -

Die Logik des Misslingens - Strategisches Denken in komplexen Situationen (2015)

**\*8**

- div. Studien der National Aeronautics and Space Administration (NASA) unter anderem aus dem Jahr 1979
- vom US-Kongress initiierten Studie zur Crew Performance as a Function of Exposure to Highdensity, Short-haul Duty Cycles (Foushee, H. C. (1986))
- [Allianz Global Corporate & Speciality](#) (2014)
- Forschungsprojekt der Daimler-Benz-Stiftung: „Gruppeninteraktionen an hoch riskanten Arbeitsplätzen“ (GIHRE)  
Fachleute aus der Sprachwissenschaft, Luftfahrt, Medizin, Psychologie und Sicherheitsexperten in Zürich, Berlin und Austin (Texas) haben über fünf Jahre gemeinsam Hochrisiko-Arbeitsplätze genauer analysiert: das Cockpit, den Operationssaal und das Kontrollzentrum eines Atomreaktors. Organisation, Verhalten, Betriebsklima und Kommunikationsstil waren die Bereiche ihrer Untersuchung. Herausgekommen ist unter anderem das Weißbuch „The Better the Team, the Safer the World“, in dem 20 konkrete Empfehlungen im Umgang mit schwierigen Situationen gegeben werden.
- Weitere Quellen bei  
Jan U. Hagen  
Fatale Fehler - Oder warum Organisationen ein Fehlermanagement brauchen (2013)

**\*9**

Die aktuell umfassendste Persönlichkeitstheorie ist die [PSI-Theorie](#) von Prof. Julius Kuhl