

# NEURONALE PHÄNOMENE DES ALLTAGS

## Hintergründe und Wirkzusammenhänge

Autor: Hartmut Neusitzer



LEITSATZ

### **Hochmut kommt vor dem Absturz.**

Für Sie: Mehrfacher Erkenntnisgewinn in sechs Minuten Lesezeit

## **Fluggötter in Blau**

Mit Hochmut in den Tod

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. in der Luftfahrt, Chemieindustrie und Medizin.

Bis in die 1990er-Jahre ergaben zahlreiche und 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 Unfallpiloten 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“ <sup>\*3</sup>.

Egal in welcher Organisation, wenn Hochmut, Selbstüberschätzung und/oder Allmachtsfantasien auf Unterwürfigkeit und Angst <sup>\*4</sup> treffen, muss dies keine tödlichen Folgen haben. Fehlentscheidungen oder „Unzulänglichkeiten des Denkens beim Umgang mit Unbestimmtheit und Komplexität“ <sup>\*5</sup> können in vielen Bereichen zu Verlusten oder Beeinträchtigungen führen: sinkende Vermögenswerte, Karriereknick, Kundenabwanderung, schwindende Kreditwürdigkeit, Verlust an Arbeitsplatzsicherheit,

Minderung an Gesundheit, nachlassende Wettbewerbsfähigkeit, Glaubwürdigkeit und/oder Einbuße an Vertrauen.

## HANDLUNGSEMPFEHLUNG

Mitte der 1980er-Jahre wurde das Crew Resource Management (CRM)<sup>\*6</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 dann folgenden Zeitspanne 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.

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>\*7</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.

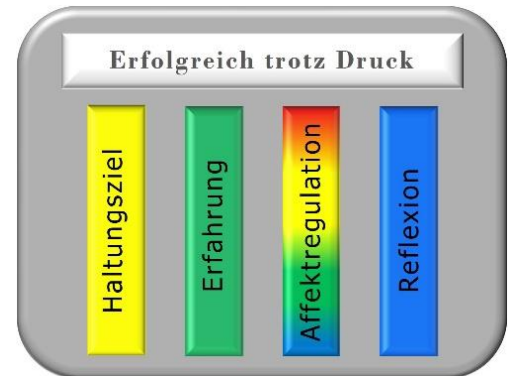
Was hilft wirklich?

## HANDLUNGSEMPFEHLUNG

Im bis heute größten Experiment zum Entscheiden und Handeln in einer komplexen Situation <sup>\*8</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>\*9</sup> und mit dem aktuellen Stand der Gehirn- und der Persönlichkeitsforschung <sup>\*10</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 effizienten 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 der nächsten Ausgabe erfahren Sie eine gute und eine schlechte Nachricht:

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

Begeisterung und Gebrauchsanweisung helfen weiter

Ressourcenaktivierende Grüße und bleiben Sie gesund

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)

PS:

- **Praxisrelevante WORKSHOPTHEMEN finden Sie [hier](#).**
- **[InterLab](#) - NINECUBES interpersonal Skills LAB  
Verhalten in anspruchsvollen Situationen automatisieren**

### **Erkenntnisshub**

- **[Betriebliches Gesundheitsmanagement](#)  
Anders als bisher**

- [Fördermöglichkeiten](#) für KMU und Einzelpersonen  
Geschenke vom Staat
- [Persönliche Intelligenz](#)  
Erfolg und Wohlbefinden in Einklang bringen

\*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

Die abwertende Betitelung Unterwürfigkeit ersetzt ich hier durch (ungesunde) Loyalität. Angst und Sorgen steigern die Intensität von loyalen Verhalten. Der Begriff loyal ist in der [PSI-Theorie](#) definiert als das Verhalten gegenüber anderen Menschen und die Bereitschaft, eigene Wünsche zurückzustellen, wenn sie mit den Interessen wichtiger Bezugspersonen kollidieren.

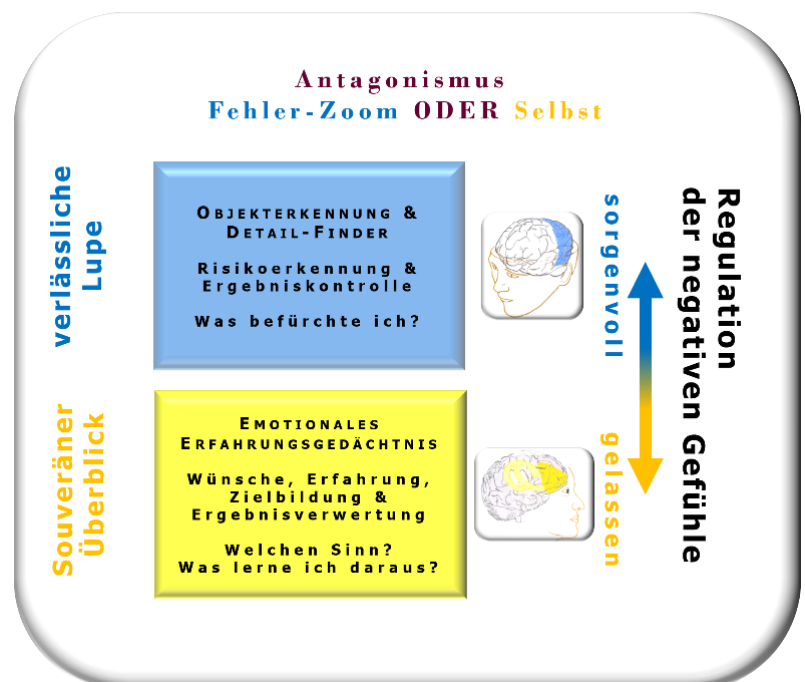
Wie ich an [anderer Stelle](#) erläutert habe, aktiviert Angst und Sorge den **Fehler-Zoom**. Dieses Gehirnareal steht in Konkurrenz zum emotionalen Erfahrungsgedächtnis mit dem Selbst (Antagonismus). Aktiviert wird es nur im Zustand der Gelassenheit, was das Gegenteil von angst- und sorgenvoll ist. Seine Bedürfnisse und Werte kann man nur bei aktiviertem Selbst fühlen. Je nach Intensität, Ausprägung und weiterer Einflussfaktoren entwickelt sich hieraus eine unterschiedlich ausgeprägte Loyalität. Gegensteuern kann man dem mit der Fähigkeit zur Gefühlsregulation. Diesen Zusammenhang kann man mit Fug und Recht als Logik der Gefühlswelt überschreiben.

\*4

Siehe auch

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

**Angst essen Denkvermögen auf**  
Hasenfuß oder Fels in der Brandung



\*5

Dietrich Dörner

### **Die Logik des Misslingens**

Strategisches Denken in komplexen Situationen (2015)

\*6

Das Crew Resource Management-Training (CRM) ist eine Schulung z. B. für Luftfahrzeugbesatzungen oder Notfallmediziner. Im CRM-Training werden die nichttechnischen 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.

\*7

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

\*8

Lohhausen-Experiment - Siehe auch:

Dietrich Dörner -

### **Die Logik des Misslingens**

Strategisches Denken in komplexen Situationen (2015)

\*9

- 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 Quelle:  
Jan U. Hagen  
**Fatale Fehler**  
Oder warum Organisationen ein Fehlermanagement brauchen (2013)

\*10

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

## 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)