

Neustart

Nach einer längeren Schaffenspause und Weiterbildungsphase informiere ich Sie in den kommenden Monaten mit meinen „Ach-so!:-Briefen“ über folgende Themen und Fragestellungen: (auszugsweise)

- Wie reagiert, entscheidet und handelt das Gehirn in extremen und vor allem unerwarteten Belastungssituationen?
- Hierbei kann es sich um einen medizinischen Notfall, Naturkatastrophen, einen Großbrand aber ebenso den Verlust des Arbeitsplatzes oder „nur“ einen PC-Absturz handeln.
- Woran liegt es, dass Menschen in Notfallsituationen völlig unterschiedlich reagieren? Manche Betroffene geraten in eine Schockstarre. Andere Personen behalten den Überblick, entscheiden im Bruchteil einer Sekunde und bleiben handlungsfähig.
- Wie kann man sich auf eine „unvorhersehbare“ Belastungssituation vorbereiten?
- Wie kann man sich am besten von der starken Belastung erholen?
- Was bieten die aktuellen Erkenntnisse der Gehirn- und Persönlichkeitsforschung Hilfreiches für ein effektives Notfall-, Krisen- und Katastrophenmanagement?
- Wieso ist es so schwer, sich zu verändern?
- Woher kommt Angst? Wieso macht Angst „dumm“? Wie können wir ihr erfolgreich begegnen?
- Was hilft hierzu wirklich in der Weiterbildung?

„Ach-so!:“ ist gleichbedeutend mit:

„Ach so funktioniert das!“ bzw. „Ach so ist das zu verstehen.“

Nachfolgend die Ausgabe des Ach so!:-Briefs Ausgabe 01 auf der nächsten Seite:



Notfälle, Krisen und Katastrophen

- Das überforderte Gehirn

#Fels_in_der_Brandung #Gefühlsregulation #Gelassenheit #Handlungsfähigkeit
#Kontrollillusion #Selbstberuhigung #Selbstwirksamkeitserleben #Zweitreaktion

Nur wenn Sie wissen,
wie Sie in einem Notfall «ticken» und reagieren,
haben Sie die größtmögliche Chance,
die Ausweitung einer laufenden Katastrophe zu minimieren.

Mehrfacher Erkenntnisgewinn in sechs Minuten Lesezeit:

Resultat aus über 20 Jahren Forschung:
Das stressanfällige Gehirn des Menschen bleibt der größte Risikofaktor für das Auslösen eines Notfalls und dessen erfolgreicher Bewältigung. Will man sich auf eine unvorhersehbare und stark belastende Not-situation vorbereiten, kann man auf der Verstandesebene, also über konkretes Planen kaum etwas bewirken. Die Vielfalt der Möglichkeiten übersteigt die Fähigkeiten des Verstandes bei Weitem.

Die Genetik des menschlichen Gehirns hat sich seit 70.000 Jahren nicht verändert. Auf Neues und Belastendes reagieren Menschen in der [Erstreaktion](#) wie zu Zeiten des „[Säbelzahn timers](#)“.

Bis vor wenigen Jahren gingen sämtliche Persönlichkeitstheorien, die Medizin und die Psychologie davon aus, dass sich Persönlichkeit im Erwachsenenalter nicht mehr ändert. Die aktuelle Gehirn- und Persönlichkeitsforschung hat das Gegenteil bewiesen: Der Mensch kann zeitlebens „umlernen“ ([Neuroplastizität](#)).

Risiko

Jedes unerwartete Ereignis könnte durch Vorläufersignale wahrgenommen werden. Wenn dem so ist, stellt sich logischerweise die Frage: Wieso kommt es

dann doch immer wieder zu Fehlern, Wahrnehmungsverzerrungen, Denkfallen und Fehleinschätzungen? In der Folge entwickeln sich kleine und verheerende Katastrophen (Dieselskandal, Flughafen-Desaster Berlin, Finanzkrise, Tschernobyl, Katastrophe der Raumfähre Columbia oder Tunnelbrand in der Gemeinde Kaprun^{*1}).

Handlungsempfehlung

Ein genauer Blick auf Organisationen, die in einem Umfeld mit hohem Risiko tätig sind, hilft weiter. Die Potenziale für Fehler und Katastrophen sind hier exorbitant hoch: atombetriebene Flugzeugträger, Flugverkehr, Bahnverkehr, Verhandlungsteams bei Geiselnahmen, Notfallmedizin, Atomkraftwerke, Chemieindustrie, Feuerwehreinheiten, Energieversorger und viele mehr. In diesen Organisationen verbietet sich ein Lernen über Versuch und Irrtum. Denn es könnte der letzte Versuch mit tödlichen Folgen sein.

In diesen sehr unterschiedlichen Organisationen findet man meist extrem risikoreiche Technologien. Hierum muss eine gemeinsame Anforderung erfüllt werden: Alles muss zu jedem Zeitpunkt zuverlässig funktionieren. Jeder kleinste Mangel an Zuverlässigkeit wird früher oder später fatale Folgen haben.

Risiko

Mögliche Gefahren versucht man seit Jahrzehnten vor allem mit einem immensen Aufwand an Technik zu minimieren. Für eine größtmögliche Sicherheit dienen weiterhin

- Notfallübungen und/oder
- Trainings im Simulator und/oder
- Regeln in Vorsichtsmaßnahmen und Sicherheitsvorschriften.*2

Diese wichtigen Maßnahmen „zielen“ jedoch ausschließlich auf den **Verstand** und ermöglichen antrainierte Handlungsroutinen.

Ist die Realität während eines plötzlich eintretenden Notfalls dann anders als in den Übungen und Computer-Simulationen, ist die Großhirnrinde mit dem dortigen Verstand zumindest „irritiert“, schlimmstenfalls für entscheidende Minuten überfordert. In einer extremen und komplexen Belastungssituation ist der Verstand weiterhin viel zu langsam und sehr störanfällig.



Die Analyse vieler Katastrophen, die durch menschliches Versagen ausgelöst wurden, ergaben eine Vielzahl von hilfreichen Erkenntnissen: Beispielsweise vergehen in Organisationen im high risk-Bereich, teilweise Monate zwischen zwei Einsätzen oder Vorfällen. Das birgt unterschiedliche Risiken. Je länger die einsatzfreie Zeit ist, desto eher kann es vor einem Notfall zu einer Haltung von „Alles-im-grünen-Bereich“ kommen (z. B. beim Reaktorunfall in Tschernobyl, mit bestausgebildeten und hochangesehenen Ingenieure*2). Tritt ein Notfall wie aus dem Nichts ein, müssen ohne Verzögerung treffsichere Entscheidungen gefällt werden und das Handeln muss automatisiert und zeitgleich flexibel ablaufen. Sorgt die Alarmglocke jedoch für einen gehörigen Schreck und damit für Stress, vergehen wertvolle Minuten. Schlimmstenfalls werden in der Schrecksekunde fatale Fehlentscheidungen gefällt.

Handlungsempfehlung

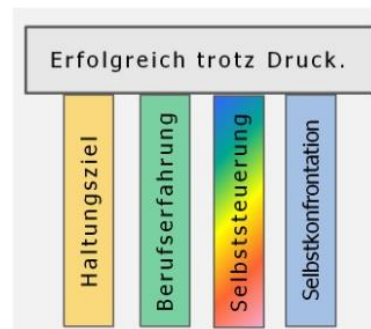
In einem Gefahrenmoment befindet sich ein Entscheider mit seinem Team sofort in einer komplexen Situation. Hinzu kommt ein immenser Druck. Gefragt ist dann kluges Entscheiden und rasches sowie flexibles Handeln. Je nach Art der Katastrophe ist im ersten Moment das Entscheiden und Handeln aus dem Überblick heraus mit einem kühlem Kopf Erfolg versprechend – als der Fels in der Brandung.

Im bis heute größten Experiment zum *Entscheiden und Handeln in einer komplexen Situation**3 konnte analysiert werden, was einen guten und was einen schlechten Akteur kennzeichnet. Verbindet man diese Erkenntnisse mit

- den vielfältigen Analysen zum Hintergrund der unterschiedlichsten, vom Menschen verursachten Katastrophen und
- den aktuellen und sehr umfangreichen Erkenntnissen der Gehirn- und vor allem der Persönlichkeitsforschung,

sind die vier zentralen Säulen eines erfolgreichen Krisen- und Katastrophen-Managements:

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



Dieses vierteilige Fundament benötigt ein erfolgreicher Krisen- bzw. Katastrophen-Manager für die Vorbereitungsphase, für den Notfall und die Erholung nach der belastenden Situation.

Die Themen der nächsten beiden Ausgaben:

- **Angst essen Denkvermögen auf**
- *Hasenfuß oder Fels in oder Brandung*
- **Fluggötter in Blau**
- *mit Hochmut in den Tod*

Ganz herzliche Grüße und bleiben Sie gesund!

Hartmut Neusitzer

Ressourcencoach, Dozent, PSI-Kompetenzberater und autorisierter Berater des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales

PS:

- **Meine nächsten offenen Veranstaltungen wie Workshops und Vorträge finden Sie [hier](#).**
- **Mögliche Workshopthemen inhouse finden Sie [hier](#).**

***1**

Brand im Tunnel in der Gletscherbahn am Kitzsteinhorn (Gemeinde Kaprun) mit 155 Toten.

***2**

Auf die psychologischen Ursachen der Katastrophe von Tschernobyl werde ich zu einem späteren Zeitpunkt eingehen.

***3**

Lohhausen-Experiment

Siehe auch:

Dietrich Dörner

Die Logik des Misslingens

- Strategisches Denken in komplexen Situationen (2015)

Quellen

- Dietrich Dörner
Die Logik des Misslingens
- Strategisches Denken in komplexen Situationen (2015)
- Jan U. Hagen
Fatale Fehler
- Oder warum Organisationen ein Fehlermanagement brauchen (2013)

- Kristina Sommerauer/René Meier
Ein guter Kapitän zeigt sich im Sturm
- Krisenkompetenz für Führungskräfte (2015)
- 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)