



## Fluggötter in Blau

- mit Hochmut in den Tod

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

### Rückblick

- In [Ausgabe 01](#)  
**Notfälle, Krisen und Katastrophen**  
- *Das überforderte Gehirn*  
ging es um die Vielfalt der Ursachen und Lösungsmöglichkeiten innerhalb einer Notfallsituation. Sie übersteigt die kognitiven Fähigkeiten des Verstandes bei Weitem.
- In [Ausgabe 02](#)  
**Angst essen Denkvermögen auf**  
- *Hasenfuß oder Fels in der Brandung*  
ging es um die Ursachen von Angst und ihre sehr unterschiedlichen Auswirkungen auf unser Verhalten.

*Es gibt zwei Dinge, um die wir uns im Leben bemühen müssen:  
Das Erste ist zu bekommen, was wir uns wünschen, und dann:  
sich daran zu erfreuen. Nur die weisesten unter den Menschen erreichen das  
Letztere.*

Quelle unbekannt

### Lehrreicher Leseaufwand in fünf Minuten:

## 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. 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 fehlereinschränkende „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 **U n t e r w ü r f i g k e i t**.

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 und „Unzulänglichkeiten des Denkens beim Umgang mit Unbestimmtheit und Komplexität“\*<sup>4</sup> können jedoch 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 meinen Workshops (siehe PS:) ***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> Tote
2001 bis 2013	<b>2</b> Tote

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 ...

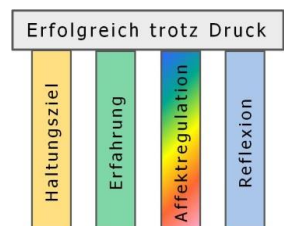
Es bestünde die konkrete Chance, daraus zu lernen.

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 Persönlichkeitsforschung\*<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.

Die Themen der nächsten beiden Ausgaben:

- 04:  
**Wieso ist es so schwer, sich zu verändern?**  
- *Begeisterung und Gebrauchsanweisung helfen weiter*

Anfang 2017 steigen wir erneut ins Cockpit:

- 05:  
**Unterwürfig nach oben – respektlos nach unten**  
- *Der Wert einer Nachricht*

Ganz herzliche Grüße und bleiben Sie gesund!

Hartmut Neusitzer

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

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

**\*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

#### 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)
- Jokers hörsaal  
**Das automatische Gehirn**  
DVD – preisgekrönte Dokumentation.  
[Teil 1](#) und [Teil 2](#)