

Termine + Veranstaltungen

6. Stuttgarter Wissensmanagement-Tage 2010

16. – 17. November 2010, Stuttgart

www.wima-tage.de

Psychische Erkrankungen am Arbeitsplatz

Tagung

22. November 2010, Berlin

www.cfdm.de

Deutscher Arbeitgebertag 2010

23. November 2010, Berlin

www.deutscher-arbeitgebertag.de

Personalpolitik nach der Krise

4. Ludwigshafener Personalgespräche

24. November 2010, Ludwigshafen

www.ibe-ludwigshafen.de

Corporate Health Award 2010

24. November 2010, Berlin

www.eupd-research.com

Online Educa Berlin

16th International Conference on Technology

Supported Learning & Training

1. – 3. Dezember 2010, Berlin

www.online-educa.com

Weltbildungsgipfel

7. – 9. Dezember 2010, Doha, Katar

www.wise-qatar.org

LEARNTEC 2011

Internationaler Kongress und Fachausstellung

für Bildungs- und Informationstechnologie

1. – 3. Februar 2011, Karlsruhe

www.learntec.de

Kongress Arbeitsrecht 2011

22. – 23. Februar 2011, Berlin

www.kongress-arbeitsrecht-2011.de

Armut an Nachwuchs – Reichtum an Ideen

18. Personalkonferenz

30. – 31. März 2011, Halle

<http://personal.wiwi.uni-halle.de>

19. DGFP-Kongress und Fachmesse

„Personal & Weiterbildung“

8. – 9. Juni 2011, Wiesbaden

www.dgfp.de

Entscheidungsstraining im Flugsimulator

Was Manager von

Piloten und Ärzte arbeiten in sogenannten Hochrisikosystemen – da liegt es nahe, Synergien bei der Aus- und Weiterbildung zu suchen. Am Flughafen Hannover wird dieser Gedanke umgesetzt, dort entdecken Ärzte den Flugsimulator als Lernumgebung. Das Training sei für die Führungskräfteentwicklung kompatibel, versichert Simulatortrainer Martin Dutschek. Im Gespräch mit Christoph Stehr erläutert er, wie Piloten Entscheidungen treffen und warum sie Danke sagen, wenn der Copilot sie auf einen Fehler hinweist.

ZUR PERSON Martin Dutschek, 48, hat Kommunikationswissenschaft studiert. Seit 1997 arbeitet er als Personaltrainer in Hannover. Er entwickelt und leitet Schulungen für den Airbus-Flugsimulator. Nebenberuflich engagiert sich Dutschek als Simulatortrainer am Flughafen Hannover, außerdem koordiniert er ein großes Projekt zur Patientensicherheit in Krankenhäusern.



Der Patientenbeauftragte der Bundesregierung, Wolfgang Zöller (CSU, li.), und der Vorstandsvorsitzende der Krankenkasse KKH-Allianz, Ingo Kailuweit (re.), in einem Flugsimulator am Flughafen Hannover-Langenhagen. Die KKH-Allianz stellte Anfang August in Hannover ein Sicherheitstraining für Mediziner vor, mit dem es in Österreich bereits gelungen ist, die Zahl schwerer Pannen im Krankenhaus zu halbieren. Rechts: CT-Scan in einer Klinik.

Piloten lernen können

? Herr Dutschek, was für Ärzte nehmen an Ihrem Training teil?

Martin Dutschek: Zum Flugsimulator am Flughafen Hannover kommen hauptsächlich Ärztinnen und Ärzte, die im Operationsaal arbeiten, also Chirurgen und Anästhesisten, aber auch Pflegepersonal.

? Was lernen die im Simulator?

Dutschek: Die Teilnehmer lernen am Beispiel eines Linienfluges von Hannover nach Frankfurt am Main die Sicherheitsstandards in der Luftfahrt kennen. Wir zeigen unter anderem, wie wichtig das Briefing der gesamten Crew, die Arbeit mit Checklisten, die korrekte Kommunikation und der passende Umgang mit Hierarchie sind. Nach einer Einweisung in das Airbus-Cockpit übernehmen die Ärzte einige Aufgaben selbst.

? Wie haben Sie das Trainingskonzept entwickelt und evaluiert?

Dutschek: Das Schulungsprogramm haben wir mit Piloten und Medizinern zusammen entwickelt. Dabei haben wir uns die Abläufe bei einigen Operationen und Flügen genau angeschaut. Wichtig war uns, dass wir sowohl die Möglichkeiten als auch Grenzen des Transfers von einem Hochrisikosystem auf das andere klar herausstellen. Im Oktober 2009 starteten wir mit drei Testdurchgängen. Daraufhin haben wir am Konzept noch ein paar Punkte nachgebessert.

Chiefsessel als Hochrisiko-Arbeitsplatz

? Der Vorstandssessel in einem Unternehmen kann wie das Cockpit eines Fluges oder der OP in einem Krankenhaus ein Hochrisiko-Arbeitsplatz sein. Topmanager müssen unter Druck Entscheidungen treffen, von denen viel Geld und viele Arbeitsplätze abhängen.

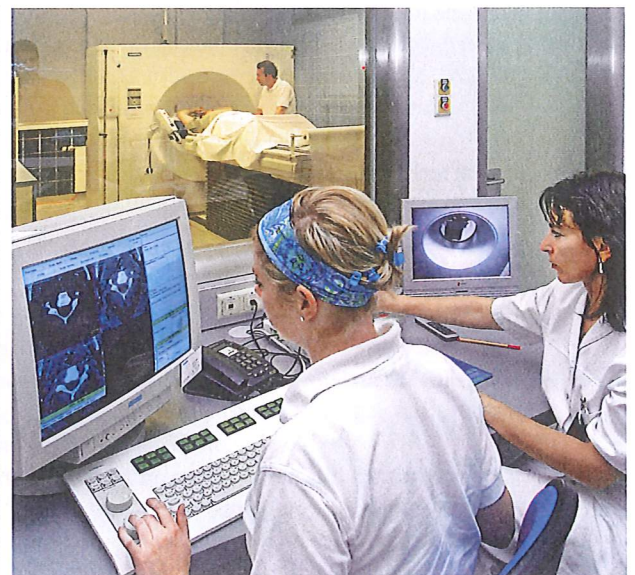
Wo gibt es noch Berührungspunkte? Und was ist anders?

Dutschek: Die Arbeit eines Topmanagers zeichnet sich durch hohen Entscheidungsdruck aus. Solche Situationen gibt es auch im Cockpit und im OP-Saal. Entscheidungsmanagement ist für Flugzeugbesatzungen in der Aus- und Fortbildung ein zentrales Thema. In sogenannten Crew Resource Management Trainings lernen Piloten, Entscheidungen professionell zu treffen.

? Wie macht man das?

Dutschek: Zunächst machen sich die Piloten über die Fakten und die Optionen ein Bild, wägen die Risiken ab und treffen erst dann eine Entscheidung. Da Piloten eine klare Zielpriorität haben, nämlich die Sicherheit, werden sie sich immer daran ausrichten. Das muss in Unternehmen längst nicht der Fall sein. Es kann vorkommen, dass Manager bewusst hoch riskante Entscheidungen treffen. Das ist im Cockpit unmöglich. Hinzu kommt, dass der Copilot auch zur Kontrolle des Kapitäns da ist. Diese Konstellation gibt es in Unternehmen eher nicht.

? Lässt sich Ihr Simulatortraining auf die Führungskräfteentwicklung übertragen? Und wenn ja, wie?



Dutschek: Seit anderthalb Jahren schulen wir am Flughafen Hannover auch Führungskräfte mithilfe des Flugsimulators. Natürlich gibt es auch hier Grenzen der Übertragbarkeit, denn der Manageralltag sieht oft anders aus als der Ablauf eines Fluges. Bei den Trainings im Flugsimulator geht es nicht um das fliegerische Können, sondern um das Führungsverhalten. Wir haben Settings für die Teilnehmer entwickelt, wie sie zum Beispiel unter großem Zeitdruck Entscheidungen treffen müssen oder wie sie bei Stress reagieren.

Authentische Lernumgebung

? Welche Rolle spielt der besondere Ort des Trainings, das Cockpit?

Dutschek: Das Cockpit wirkt als Lernumgebung immer authentisch. Wer als Führungskraft in unserem Setting ist, kann sich nicht verstellen, sodass die Führungseigenschaften klar erkennbar sind. So erkennen die Teilnehmer ihre Stärken und Schwächen. Jede Führungskraft absolviert den Kurs allein. Damit ist höchste Diskretion gewährleistet.

? Sie arbeiten in Ihrem Training viel mit Briefings und Checklisten. Was könnte auf der Checkliste eines Topmanagers stehen, der gerade über die Schließung eines Werkes entscheidet?

Dutschek: Die Flugzeugbesatzung hat immer ein klares Ziel vor Augen, nämlich den sicheren Flug. Die Checklisten helfen der Besatzung, dieses Ziel zu erreichen. Wenn ein Topmanager vor der Entscheidung steht, ein Werk zu schließen, sollte er sich über die Ziele im Klaren sein. Sollte der Manager das Ziel verfolgen, eine möglichst mitarbeiterfreundliche Lösung zu finden, könnten auf der Checkliste mit entsprechenden Gewichtungen zunächst persönliche Information der Mitarbeiter, Beteiligung der Mitarbeiter, um die Schließung abzuwenden, Ideenwettbewerb, Szenarienentwicklung und so weiter stehen.

Mit Routinen leben

? Die Finanzkrise hat gezeigt, dass das Bewusstsein für Risiken schwindet, wenn das ‚Drehen großer Räder‘ zur Routine wird. Wie gelingt es Ärzten und Piloten, sich jeden Tag bewusst zu machen, dass von ihnen Menschenleben abhängen?

Dutschek: Ich bezweifle, dass die Risiken bei der Finanzkrise überwiegend durch Routine verursacht wurden. Vermutlich war auch eine große Portion bewusstes Handeln dabei. Piloten wie Ärzte unterliegen gewissen Routinen. Deswegen werden Piloten im Rahmen des Crew Resource Managements geschult, in jeder

Situation aufmerksam zu sein. Auf einem Langstreckenflug über den Atlantik passiert relativ wenig im Cockpit. Da gilt es, die Aufmerksamkeitsschwelle immer auf einem gewissen Niveau zu halten, damit im Notfall sofort eingegriffen werden kann. Ähnliches gilt für Anästhesisten bei einer OP.

? Wie sieht das Idealbild eines Topmanagers aus, der nach Ihren Kriterien verantwortungsbewusst Entscheidungen trifft? Anders gefragt: Welchen Typ Manager würden Sie ans Steuer eines Airbus lassen – und welchen nicht?

Dutschek: Wer selbstherrlich und hierarchisch und nicht bereit ist, ständig an sich zu arbeiten, hat im Cockpit nichts zu suchen. Die Arbeit im Cockpit ist zudem Teamarbeit. Ein guter Kapitän ist daran zu erkennen, dass er ein klares Führungsmodell nach außen zeigt. Ein guter Kapitän versteht es, seine Crew aktiv einzubinden und spart nicht mit Lob.

? Und wenn die Crew mal kein Lob verdient hat?

Dutschek: In der Luftfahrt gibt es eine offene Fehlerkultur. Wie einvernehmlich Fehlermeldung und -akzeptanz ablaufen können, erkennt jeder, der den Umgangston in Cockpits beobachtet. Wird ein Kapitän auf einen Fehler hingewiesen, rechtfertigt er sich nicht, sondern bedankt sich beim First Officer. Nur dann wird der Copilot motiviert sein, beim nächsten Mal wieder auf einen Fehler aufmerksam zu machen, ohne bestraft zu werden.

? Passieren oft Fehler im Cockpit?

Dutschek: Alle Mitarbeiter, aber auch Führungskräfte machen Fehler. Wenn das hierarchische Gefälle zu groß ist und Mitarbeiter Angst haben müssen, für Fehler bestraft zu werden, kann keine Unternehmenskultur entstehen, mit der das Unternehmen auf Dauer erfolgreich sein kann. Piloten müssen sich regelmäßig fortbilden und Prüfungen im Simulator absolvieren. Kontinuierliche Fortbildung halte ich für Führungskräfte für erforderlich. Zudem sollten Führungskräfte ihre Wahrnehmung bei Mitarbeitern und ihre Selbstführung ständig im Blick behalten.

? Herr Dutschek, vielen Dank für das Gespräch!

Das Gespräch führte Christoph Stehr, freier Wirtschaftsjournalist in Hilden.