

Coaching Letter

seit 2003

Nr. 172, August 2017

Thema:

KAPITÄN AUF DER EIGENEN BRÜCKE SEIN

Am Beispiel von „Human Factor Coaching“ für nautische Offiziere

INHALT:

- Fehlerketten und menschliches Versagen
- Sinn und Zweck von BRM-Coaching
- Emotion und Verhalten unter Stress
- Human Factor innere Haltung
- Sich selbst und andere kennen
- Zu guter Letzt...

Kapitän auf der eigenen Brücke sein

Von Jürgen Neff

Wir alle wünschen uns, Kapitän auf unserer eigenen Brücke zu sein. Vor allem im Berufsleben - und dort beileibe nicht nur für Führungskräfte - ist es von großem Vorteil, *'das Steuer in der Hand zu haben'* um gut und erfolgreich mit anderen Menschen zusammenzuarbeiten.

Für einige Arbeitsumfelder gilt dies umso mehr. Seien es Piloten oder nautische Offiziere, Chirurgen oder Krankenschwestern, Topmanager oder Börsenbroker, Personal von Kraftwerken, Feuerwehr oder Polizei: Sie alle haben mit hohen Risiken umzugehen, tragen große Verantwortung für sich und andere und müssen unter Stress und Zeitdruck schwerwiegende Entscheidungen treffen. Fehler können hohe Kosten verursachen oder gar das eigene oder das Leben vieler kosten.

Doch selbst wenn es nicht gleich um Leben und Tod geht, kann der Blick auf den menschlichen Faktor und die eigene innere Haltung helfen, den Alltag und den Beruf stress- und fehlerfreier zu gestalten.

In der Fliegerei hat sich früh das Bewusstsein entwickelt, dass nicht nur der technischen Ausbildung des Personals besondere Bedeutung zukommt, sondern auch der mentalen Betreuung: Ein Team gewinnt oder verliert auf der Beziehungsebene. In anderen sicherheitsrelevanten Bereichen, wie z.B. der Seefahrt, wird dies ebenfalls immer bedeutsamer. Denn auch hier gilt es nicht nur, Arbeitsabläufe zu hinterfragen und Standard-Procedere zu automatisieren, sondern das Personal emotional zu schulen, Teamkommunikation zu stärken und dafür zu sorgen, dass im Notfall jeder seine Gefühle und Reaktionen im Griff hat und einen kühlen Kopf bewahrt.

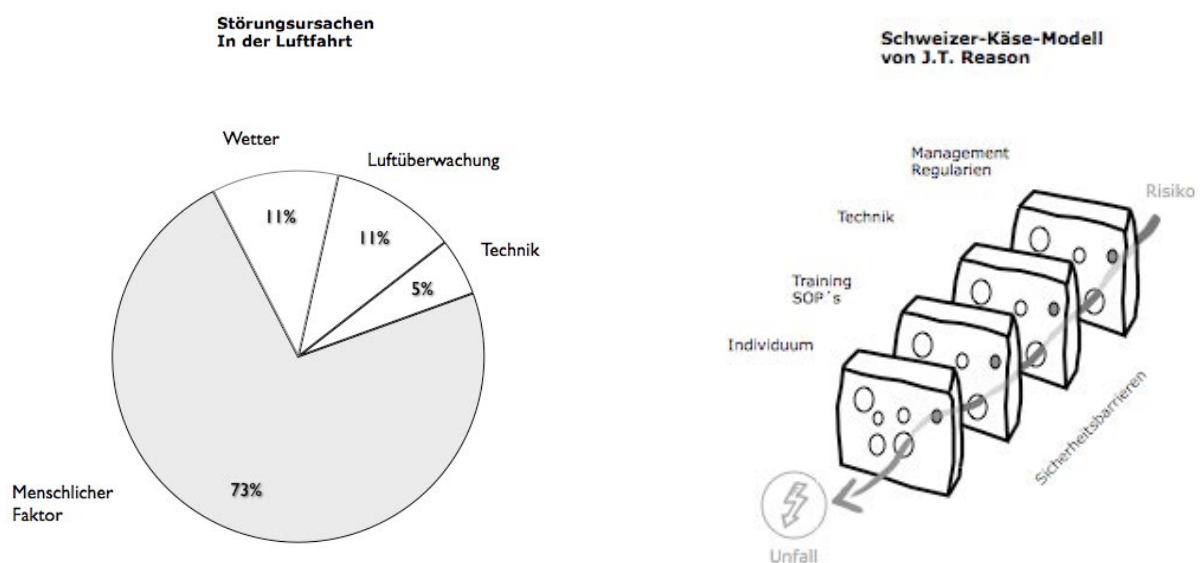
Stresslevel (1-10) in verschiedenen Berufszweigen

Polizisten	Journalisten	Piloten	Seefahrer	Ärzte	Werbung	Feuerwehr	Lehrer	Manager
7.7	7.5	7.5	7.3	7	6.8	6.3	6.2	5.8

Mit speziell hierauf zugeschnittenen **Bridge Resource Management Coachings** werden Brückenteams emotional zusammengeführt, Reibungsverluste abgebaut, Gruppendynamik und Teamgeist gezielt gestärkt und so eine kooperative Atmosphäre auf Augenhöhe etabliert, in der Fehlerminimierung und Sportsgeist vorherrschen. Am Beispiel der Seefahrtsbranche lassen sich so die wichtigsten Faktoren verdeutlichen, die für Menschen in solch belastenden Arbeitsumfeldern entscheidend sind. Und man wird sehen, dass die Prinzipien dieser BRM-Coachings letztlich für jede Branche und jedes Team universelle Gültigkeit besitzen.

Fehlerketten und menschliches Versagen

Die Hauptaufgabe eines Piloten oder Kapitäns ist es, sein Flugzeug oder Schiff sicher von A nach B zu bringen. Deshalb ist es entscheidend, dass Menschen in solchen Positionen optimales Wissen über Unfallprävention und die Vermeidung „menschlichen Versagens“ haben. Erste und natürliche Reaktion nach Unfällen ist es, einen oder den Schuldigen identifizieren zu wollen. Untersuchungen zeigen jedoch, dass Unfälle zumeist eine Kombination aus mehreren Ursachen und Fehlern sind. Es gilt deshalb, systemisch heranzugehen und die gesamte Ursachenkette in den Blick zu nehmen.



In der Fliegerei wie auch in der Seefahrt versucht man, durch *Standard Operation Prodedures*, SOP's, und Checklisten Fehler zu minimieren. Trotzdem gilt „menschliches Versagen“ zu einem hohen Teil (73%) als Mitursache von Incidents. Denn ein solcher zeichnet sich gerade durch die Abweichung vom Normalfall und Standard-Procedere aus. Und in den meisten dieser Fälle summieren sich dann mehrere Folgefehler auf, die sich auf kurzfristige Entscheidungen, auf mentale Überforderung, emotionale Hürden oder mangelnde Kommunikation im Team zurückführen lassen; subjektive Faktoren also, die nicht aufgrund mangelhafter sondern *trotz* Einhaltung objektiv richtiger SOP's Einfluss auf das Geschehen nehmen. So hat es sich z.B. in der Fliegerei gezeigt, wie übertrieben hierarchisches Denken dazu führt, dass es Copiloten schwer fällt, ihren Kapitän auf gefährliche Limit-Überschreitungen hinzuweisen. Deshalb ist es enorm wichtig, dass in Schulungen, Trainings und AUDITs nicht nur die Richtigkeit und Einhaltung von SOP's geschult und überprüft werden, sondern gleichfalls alle interpersonellen Faktoren wie Kommunikationsverhalten, emotionale Belastung oder persönliches Emotions- und Stressmanagement.

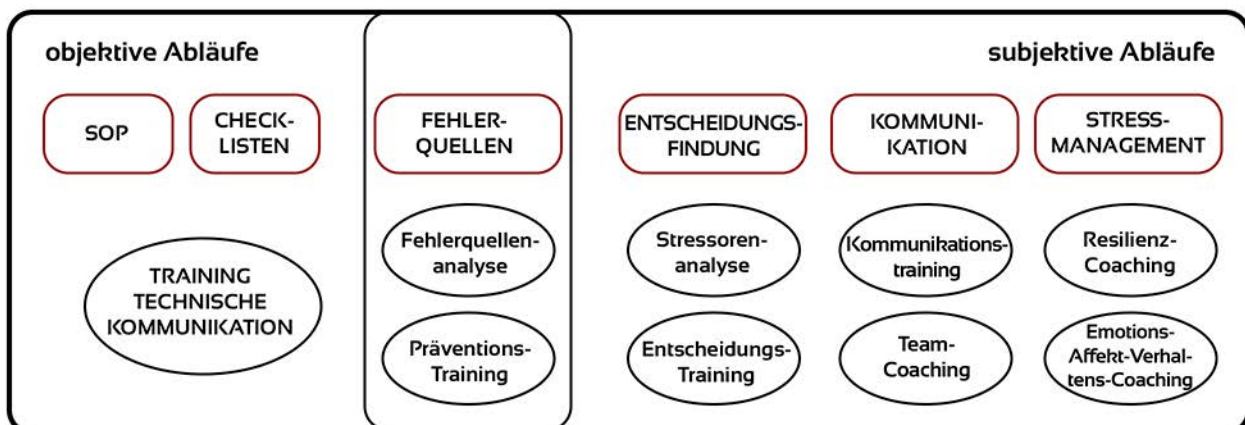
Diese Faktoren sind der Fokus von BRM-Coachings und gleichzeitig auch diejenigen, die bei Teamcoachings in Unternehmen, im Sport, letztlich allen professionellen Gruppen entscheidend sind. Die meisten ihrer Elemente zeigen sich deshalb auch für ganz andere Arbeitsbereiche als äußerst nutzbringend.

Sinn und Zweck von BRM-Coaching

Sieht man sich Unfall-Statistiken der Fliegerei an, lassen sich folgende Hauptursachen feststellen:

- 90% aller Unfälle: vorhandene Fakten werden nicht berücksichtigt
- 80% aller Incidents passieren bei gestörter Arbeitsatmosphäre, mangelnder Führung oder Zusammenarbeit der Crew
- 70% aller Unfälle zeigen falsche oder unterlassene Entscheidungen
- 53% verweisen auf Kommunikationsprobleme im Team
- 30% basieren auf einer falschen Situational Awareness
- 25% lassen sich auf Stresssymptome zurückführen

Hieran wird schon deutlich, dass gutes BRM die Wahrscheinlichkeit von Unfällen erheblich herabsetzen kann. Human Factor Coaching hilft Menschen, ihre Selbst- und Weltwahrnehmung bewusst zu steuern, schädliche Automatismen abzulegen sowie ihr Verhalten mehr ihrem eigenen Willen zu unterwerfen. Es befähigt sie, Tools der gezielten Selbststeuerung einzuüben und greift damit an der Stelle an, wo die größten Fehlerfaktoren liegen. So können z.B. in einem Resilienz-Coaching schädliche individuelle Verhaltens-Antreiber (Sei perfekt!, Sei nett!, Ordne dich unter!, ...) herausgearbeitet und eliminiert werden: Der „Ordne dich unter!“-Antreiber führt z.B. dazu, dass ein Gegencheck nicht aktiv eingefordert oder Verantwortung allein dem Diensthabenden übereignet wird.



Allgemein gesprochen ist das **Geheimnis** aller präventiven Selbst-Management-Tools: **Distanz** zu sich selbst einnehmen, zu eigenen Reaktionen, Verhaltensweisen, Emotionen und Affekten. Das setzt uns in eine größere Freiheit, eröffnet Entscheidungsspielräume und macht dadurch Handlungsfolgen berechenbarer bzw. minimiert das Risiko von Fehlerketten. Damit trägt systemisches BRM-Coaching maßgeblich dazu bei, eine fehlertolerante Arbeitsumgebung zu schaffen.

Emotion und Verhalten unter Stress

Die Emotion eines Brückenkommandeurs oder Teammitgliedes ist ein bedeutender Einflussfaktor seines Handelns. Die meisten Fehlentscheidungen werden unter emotional belastenden Bedingungen getroffen. Deshalb beinhaltet jedes BRM-Coaching notwendig die Reflexion von Emotionen und daraus resultierenden Verhaltensweisen.

Emotionen werden ausgelöst durch äußere Reize, die beim einzelnen aufgrund persönlicher Erfahrungen individuelle Reaktionsschemata bewirken. Damit ein Crewmitglied sein Verhalten auch im Moment großer Emotion unter Kontrolle hat, gilt es daher mehrere Komponenten zu trainieren:

- Der Nautiker sollte wissen, welche emotionalen Erfahrungen seiner persönlichen Vergangenheit Einfluss auf sein gegenwärtiges Handeln nehmen
- Er sollte in der Lage sein, seine Emotion schnell zu erkennen und sie unter Kontrolle zu halten
- Er sollte auftretende Emotionen seiner Kolleginnen und Kollegen frühzeitig erkennen können und wissen, was er zu deren Handlungsfähigkeit beitragen kann

Jeder erwachsene Mensch weiß zumindest vage um die persönlichen Fallen, in die er besonders bei emotionaler Erregung immer wieder tappt. Z.B. weisen wir Erwartungen anderer umso emotionaler zurück, je mehr wir sie als Forderung oder gar Kritik verstehen, unabhängig davon, ob wir sie für richtig oder falsch halten. Gleichfalls vertraut ein Kapitän bei einer zwar selten aber schon öfter erlebten physischen Reaktion seines Schiffes auf seine Intuition und reagiert mit einem Fahrmanöver, das er in ähnlichen Situationen schon mehrmals erfolgreich angewendet hat. Das Wissen darum, dass ihm eine entscheidende Information fehlen könnte, die seine Einschätzung und Reaktion modifizieren würde, ändert daran nichts.

Diese Beispiele zeigen, dass wir über Jahre antrainierte Verhaltens- und Kommunikationsmuster nur schwer verlassen und dass **Automatismen** leicht zum Verhängnis werden können: Unser Unbewusstes arbeitet, ganz besonders in emotionalen

Situationen, mit etablierten Mustern. Die aktive Auseinandersetzung mit dem eigenen Denken und Handeln, die auf das eigene „typische“ Verhalten im Moment der Krise aufmerksam macht, ist deshalb äußerst hilfreich. Hierfür ist ein individuelles Coaching mit Analyse persönlicher Stressoren von großem Nutzen. Es verschafft dem Crewmitglied Kenntnis von und Zugriff auf das eigene situative Erleben und sein daraus resultierendes Verhalten.

Das Ziel ist auch hier: **Kapitän sein auf der eigenen Brücke**. Mit der Etablierung eines **distanzierenden Mindset** wird das Crewmitglied befähigt, sich dem Stress-, Konflikt- oder Problemzustand zu entziehen und sich als **inneren Beobachter** seiner Verhaltenssteuerung zu erfahren. Er übt **aktives Selbstmanagement** ein. Je mehr ein Brückenkommandeur (oder Führungskraft, Mitarbeiter, Teammitglied) also über seine „typischen“ Verhaltensmuster Bescheid weiß, umso schneller ist er in der Lage, sich selbst zu beobachten und sein Handeln entsprechend zu korrigieren.

Human Factor innere Haltung

Menschen sind atmende Wundertüten: Sie haben ihre je eigene Geschichte, eigene Reaktionsschemata und Verhaltensweisen. Unter Stress reagieren und kommunizieren sie individuell verschieden, fallen in früh erlernte Verhaltens- und Kommunikationsweisen zurück. Deshalb kann auch nur das Bewusstsein hierfür ermöglichen, in Belastungssituationen teamgerecht zu agieren. Ein solches Bewusstsein entsteht durch das gezielte Erlernen und Erkennen von **Kommunikationsstilen**, wie sie von Schulz von Thun erforscht wurden. Es führt dazu, dass sich die grundsätzliche innere Haltung verändert. Negative Effekte wie die Folgenden werden so neutralisiert.

Wie letztlich in jeder Firma oder Unternehmung auch, ist (oberflächlich betrachtet) die Aufgabenteilung auf einer Schiffsbrücke eindeutig geregelt: Kapitän und Staff Captain sind die Vorgesetzten der Besatzung und tragen die Verantwortung. Die Mitglieder der Crew arbeiten in ihren Aufgabenbereichen selbstständig oder unter gegenseitiger Kontrolle. So selbstverständlich dies ist; Selbstverständlichkeit birgt auch Gefahren: Das ist dann der Fall, wenn mit der beruflichen Aufgabe („vertragliche Rolle“) auch eine persönliche Wertschätzung impliziert wird: wenn also bewusst oder meist unbewusst aus der beruflichen Hierarchie auch eine „menschliche Hierarchie“ hergeleitet und so eine innere Haltung zementiert wird.

Ein Kapitän nutzt vornehmlich den dominierenden Kommunikationsstil und wird deshalb als dauernd kommandierender „Feldwebel“ empfunden. Dies schafft ein emotionales Gefälle im System, führt unbewusst dazu, dass Teamarbeit für unmöglich erachtet wird. Die Folge: der Kapitän empfindet sich als allein Verantwortlicher, handelt entsprechend im Alltags- sowie in Stresssituationen im Alleingang, muss auch so handeln, da es von den Teammitgliedern längst implizit akzeptiert und so erwartet wird.

Anfällig für dieses automatisierte Kommunikationsverhalten sind - systemisch betrachtet - sowohl Vorgesetzte als auch Mitarbeiter: Der Kapitän, der sich von Unfähigen oder Unwilligen umgeben sieht, erteilt mehr und mehr nur noch Anweisungen. Schnell festigt sich die innere Haltung, dass seine Mitarbeiter qualitativ nicht seinen Stand haben. Die Mitarbeiter fühlen sich im Gegenzug entmündigt, akzeptieren aber unbewusst auch ihren Platz und zementieren für sich die innere Haltung eines reinen Befehlsempfängers.

Durch diese **Störung auf der Beziehungsebene** vermindert sich schnell die Effektivität des Teams: In einem solch hierarchischen Klima ist es nicht möglich, sachlich richtige Kritik zu äußern. Anmerkungen von oben werden abgetan als bloße Wichtigtuerei und nicht mehr auf ihre inhaltliche Richtigkeit überprüft. Einwände von unten werden als Aufbegehren interpretiert und ebenfalls nicht Ernst genommen.

Ein ähnliches Phänomen ist auch als „Groupthinking“ bekannt: Eine Gruppe an sich kompetenter Personen trifft realitätsfernere Entscheidungen, weil jeder seine Haltung an die erwartete Gruppenmeinung anpasst. Daraus können Situationen entstehen, in denen die Gruppe Kompromissen zustimmt, die jedes einzelne Gruppenmitglied für sich ablehnen würde.

Für den Mitarbeiter mit schlechtem Selbstvertrauen können noch weitere Probleme entstehen. Er glaubt schnell selbst daran, dass seine Fähigkeiten zu gering sind und er ohne seinen dominanten Vorgesetzten keine wichtige Entscheidung treffen kann. Umgekehrt schafft die Reaktion eines sehr selbstbewussten Offiziers ein ebenso kontraproduktives Klima: Kämpft er um Anerkennung und Eigenständigkeit, muss der dominante Kapitän dies als Affront deuten und große Energie aufwenden, um seine Vorrangstellung zu behaupten.

In all diesen Fällen verwenden sowohl Vorgesetzter als auch Mitarbeiter ein großes Maß ihrer **mentalen Kapazität** für die Selbst-Positionierung innerhalb des Rollengefüges, Energie, die von der sachorientierten Arbeit abgezogen wird. Durch eine gezielte **Analyse der Rollenverhalten** können solche unbewussten Team-Mechanismen thematisiert und ins Bewusstsein der Mannschaft gehoben werden. Dies schafft die Voraussetzungen dafür, dass Reibungsverluste und Konflikte vermieden werden und auf Augenhöhe, hierarchiearm und damit auch in Stresssituationen offen und ohne Vorbehalte kommuniziert wird.

Mit der Änderung der inneren Haltung ändert sich auch das Kommunikationsverhalten. Reduziert z.B. ein Kapitän gezielt den Anteil seines dominierenden Kommunikationsstils, führt verstärkt auch mal private oder belanglose Gespräche mit seinen Kollegen, bezieht seine Mitarbeiter gezielt in Entscheidungsprozesse ein und erfragt deren Meinung, signalisiert er damit Augenhöhe und Vertrauen. Gleichzeitig fordert er so automatisch die Übernahme von mehr Eigenverantwortung ein. Die gezielte Pflege auf der Beziehungsebene fördert die Effektivität der Sachebene.

Sich selbst und andere kennen

Nicht bei allen Brückenoffizieren und Kapitänen steht BRM-Coaching und -Training hoch im Kurs. Es ist wie in allen Bereichen, in denen Coaching Anwendung findet: Niemand möchte gern erkennen, dass sein Verhalten kontraproduktiv ist; schon gar nicht, wenn er eine führende Position bekleidet. Greift es doch immer unseren inneren Kern an, unser Selbstverständnis, unsere Persönlichkeit. Deshalb ist auch für BRM-Coaching Überzeugungsarbeit vonnöten, um dessen großen Potentiale für die Schiffssicherheit deutlich zu machen. Die Benefits dieser Coachings im Bereich Human Factor müssen durch die Reedereien und das entsprechenden Ausbildungspersonal in den Vordergrund gestellt, Vorbehalte dagegen und Ängste davor abgebaut werden.

Ziel der Human Factor Coachings ist es, Seefahrern, Piloten und allen Mitarbeitern in Positionen mit großer Verantwortung und hohem emotionalem Stressfaktor größere Distanz zu den eigenen Reaktionen und Verhaltensweisen zu schenken. Die Coachingtechnik der „Dissoziation“ eignet sich wie keine andere dafür, Menschen von ihren Affekten und Selbstantriebern abzukoppeln und damit automatisierte Kommunikations-, Verhaltens- und Reaktionsmuster zugreif-, steuer- und beeinflussbar zu machen. Eine Technik, die in fast allen Bereichen des Coachings Anwendung findet, wo es darum geht, menschliche Verhaltensweisen reflektierter zu machen.

Wir können nicht nicht fühlen! Aber wir können uns unsere Gefühle zur **bewussten Selbststeuerung** zu nutze machen, indem wir sie verstehen und lernen, sie gezielt für uns einzusetzen. BRM ist die Aktivierung aller zur Verfügung stehenden nicht-technischen Fähigkeiten eines Teams, um Fehler und Unfälle zu vermeiden und sichere und effektive Ergebnisse zu erzielen.

Wer Distanz zum eigenen Erleben hat, entwickelt **Souveränität im Handeln und Kommunizieren**. Er kann Situationen - auch kritische - gelassen und auf die Funktionstüchtigkeit seines Team vertrauend meistern.

Durch den Blick auf den menschlichen Faktor erreichen wir, Kapitän auf der eigenen Brücke zu sein.

Über Jürgen Neff: Magister Artium, ehem. Fachbereichsleiter auf Kreuzfahrtschiffen, heute systemischer Coach, Resilienztrainer, Autor und BRM-Coach. Bereits während seiner Tätigkeit als Führungskraft zur See beschäftigte er sich mit den Themen Kommunikation, Führung & Emotion sowie Teambuilding. Coach und trainiert heute u.a. Teams und Führungspersonal der Seefahrt.

Sein Motto: "Ein Team verliert oder gewinnt auf der Beziehungsebene."

<http://coaching-neff.de/>

**Und zu guter Letzt noch ein Beitrag zum Thema
„Der menschliche Faktor, oder: Irr3n !5t m3n5chlich“...**



V.I.E.L Coaching Letter © 2017

Herausgeber:

V.I.E.L[®] Coaching + Training
Ehrlich, Rückerl GbR

Elbberg 1, 22767 Hamburg
Redaktion: Ulrich Tormin (V.i.S.d.P.)

Alle Beiträge – soweit nicht anders vermerkt – © V.I.E.L
Kommerzielle Nutzung, Vervielfältigung oder Abdruck – auch teilweise – nur mit vorheriger schriftlicher Genehmigung