



LONDON



VIENNA

Die Angst der Manager vor der Bruchlandung

Ein FLUGSIMULATOR ALS HÄRTESTEST FÜR MANAGER ermöglicht ungeahnte Einblicke in das Verhalten von Führungskräften in Stresssituationen und zeigt, ob Teams unter Druck funktionieren.

VON MICHAEL SCHMID

Zum Glück hat Co-Pilot Hans Härting die Parkbremse des Airbus A320 schon gelöst, als sein Pilot Schub gibt und die Maschine auf der Startbahn am Flughafen Schwechat beschleunigt. Die Nase des Fliegers hochzuziehen, sollte für den Mann am Steuer ja kein Problem sein, doch der überlegt, wie das gleich noch mal mit dem Sidestick in der linken Hand war – vor oder zurück? Ein zarter Versuch, und der künstliche Horizont zeigt, dass es so wohl klappt.

Der erste Schwenk im Steigflug Richtung Süden von Wien ist im Autopilot schon einprogrammiert, ebenso Zielhöhe und Geschwindigkeit. Es ist der Co-Pilot, der Veränderungen dieser Einstellungen vorschlägt, der Pilot dreht daraufhin konzentriert an den Reglern für Kurs, Höhe und Geschwindigkeit an der Flight Control Unit, dem Hauptpanel, über das der Autopilot des A320 gesteuert wird. Dann spricht er, ganz vorschriftsgemäß, genau das, was er dort am Display gerade eingestellt hat, noch einmal laut und deutlich für den Voice Recorder aus – sofern er nicht darauf vergisst, weil ihn an

diesem völlig klaren, wolkenlosen Tag der Ausblick aus dem Cockpit der immer noch steigenden Maschine so fasziniert. Der Mann am Steuerhebel, so viel ist wohl klar geworden, hat in Wahrheit natürlich keinerlei Berechtigung, ein Passagierflugzeug zu steuern. Er hat von der Fliegerei keine Ahnung! Doch dafür umso mehr Stress! Und dass sich diese Szenen nicht ein paar Tausend Fuß über Grund, sondern im Flugsimulator abspielen, ändert an diesem Umstand nicht das Geringste.

Genau so ist das beabsichtigt. Bei der Simulation handelt es sich nämlich nicht einmal um eine Flugausbildung, sondern um ein Managementtraining, das vom Unternehmen AssekuRisk Safety Ma-

nagement angeboten wird. Dessen Gründer, Hans Härting, hingegen ist mehr als ein „waschechter“ und höchst erfahrener Flugkapitän bei einer großen österreichischen Fluglinie, nämlich auch Verantwortlicher für Crew Resource Management Training, Safety- und Security-Training aller Flugbesatzungen einer großen europäischen Luftfahrtgruppe.

AssekuRisk hat er 2004 gemeinsam mit Norbert Pateisky gegründet, Professor an der Medizinischen Universität Wien sowie hochkarätiger Experte auf dem Gebiet Patientensicherheit, Qualitäts- und Risikomanagement im medizinischen Bereich. Ihr Ziel ist es, Konzepte aus der „Hochsicherheitsbranche Luftfahrt“, etwa den Einsatz von Checklisten, auch auf die Medizin anzuwenden und ganze Teams aus Krankenhäusern im Zuge von Workshops und Seminaren darin zu schulen. Das erweckte auch Interesse von Unternehmen anderer Branchen, die die Zuverlässigkeit ihrer Prozesse oder die Arbeitssicherheit erhöhen wollten – ein weiterer Konnex zu Management und Führungsverhalten. Die Faszination vieler Ärzte für die Fliegerei brachte Härting letztlich auf den Gedan-



IM FLUGSIMULATOR wird das Verhalten von Führungskräften, Teams und Bewerbern in Stresssituationen beobachtet und analysiert, um Feedback sowie Entscheidungsgrundlagen zu liefern.

ken, die Verbindung noch direkter und augenscheinlicher zu machen und einen Flugsimulator im Training einzusetzen. Es wurde ein durchschlagender Erfolg: „Alle waren begeistert. Wir haben sofort erkannt, dass Erleben, Begreifen und Emotionen die halbe Miete für Erkenntnis und Verhaltensänderungen sind.“

FEEDBACK & SELBSTERKENNTNIS. So steht nun also seit einigen Monaten ein Profi-Flugsimulator am Firmensitz von AssekuRisk in einem Industriebau in Wien-Liesing, der sowohl für Medizin- als auch Business-Trainings dient. „Wir wollen Sicherheit nicht nur besprechen, sondern auch erlebbar machen“, erklärt Härting. Die Trainingsinhalte wurden mit Experten aus Luftfahrt, Medizin, Psychologie und Wirtschaft entwickelt und werden von erfahrenen Piloten umgesetzt. Dabei reicht die Angebotspalette im Business-Bereich vom individuellen Simulatortraining für Führungskräfte, die aus dem Umgang mit ungewohnten Stresssituationen außerhalb ihrer Komfortzone Selbsterkenntnis gewinnen, aber auch Expertenfeedback erhalten, über Teamtrainings, die unter diesen Bedingungen Strukturen, Muster und Schwächen in der Zusammenarbeit schnell transparent machen, bis hin zur Personalauswahl (siehe Kasten rechts).

„Bewerber kommen heute gut geschult in Assessments und wissen, was gefragt ist. Aber unter Stress kann sich ein Kandidat nicht mehr verstellen“, sagt Härting zu letzterem Einsatzgebiet und sieht den Flugsimulator in dieser Hinsicht als Validierung und Recheck für klassische Personalauswahlverfahren. Zur Beobach-

tung und Bewertung, die übrigens den Methoden zur Auswahl europäischer Verkehrspiloten und Astronauten folgt, sind Psychologinnen im Hintergrund mit an Bord.

Der Team-Check wiederum hat sich bei der Verbesserung der Zusammenarbeit in kollegialen Führungen von Krankenanstalten bewährt, wo Ärzte, Pflegepersonal, Technik und Verwaltung gemeinsam Verantwortung tragen. Wenn etwa einer jungen Ärztin als „Pilotin“ unter hoher Belastung bei der Programmierung des Flight Management Computers ein Fehler passiert, sie eine erfahrene Pflegefachkraft als „Co-Pilotin“ darauf aufmerksam macht und ein beobachtendes Teammitglied bei der Besprechung anmerkt, sie hätte dafür „Danke“ sagen können, bringe das, so Härting, nicht nur Aha-Effekte, sondern auch Ansatzpunkte, um als Team noch besser zu werden.

Um Skills wie Kooperationsfähigkeit, Führungsverhalten, Situationsbewusstsein, Workload Management oder Entscheidungsverhalten unter Druck zu evaluieren, steuern Flugkapitän Härting und seine Crew bei AssekuRisk das Stresslevel der Probanden ganz gezielt mit vielen Szenarien, wie sie in der Luftfahrt vorkommen, an. Die Führungskraft eines internationalen Konzerns war etwa schon eher genervt davon, dass es ihr kaum gelingen wollte, beim Fliegen einer Kurve zugleich die vorgegebene Höhe zu halten. Genau dieses Unbehagen brachte einen Durchbruch in Sachen Selbsterkenntnis: „Wenn ich im Job ein neues Projekt starte, kommen die laufenden oft vom Plan ab“, gestand sie Härting bei der nächsten Einheit im Flugsimulator. **IT**

Management-Training im A320 Simulator

Das originalgetreue Cockpit des Airbus A320 ermöglicht eine ganze Palette an Einsatzgebieten für Management- und Teamtrainings sowie sogar für die Personalauswahl.

SIMULATIONSTRAINING KOMPAKT

Manager mit Interesse an der Luftfahrt und den Potenzialen des Simulatortrainings können die Situation im Cockpit im Rahmen eines Flugsimulatortrainings mit AssekuRisk-Chef und Flugkapitän Hans Härting direkt und individuell erleben. Am Steuer werden sie aus der Komfortzone geholt, bekommen Feedback zum eigenen Verhalten unter Stress, zu Kommunikationsverhalten, Umgang mit Belastungen und Fehlern oder Autorität und gewinnen Selbsterkenntnis.

TEAMTRAINING

Nach kurzer Einschulung steuert ein Firmenteam den A320. Wer ist dominant, wer Teamplayer? Wer stellt Intuition über standardisierte Regeln? Wer kann führen, wenn es darauf ankommt? Speziell arrangierte Situationen bringen so fundierte Einblicke in Rollenverständnisse, Strukturen sowie Verhaltensweisen und tragen zur Weiterentwicklung von Teams bei.

FÜHRUNGSKRÄFTETRAINING

Wer an den Schalthebeln sitzt, geht davon aus, auch die Kontrolle zu haben. In der Stresssituation eines Cockpits treten die nicht fachlichen, persönlichen Führungskompetenzen in geschütztem Rahmen zutage. Manager müssen sich so mit ihrem Verhalten, ihren Kommunikationsmustern und Konfliktstrategien auseinandersetzen.

PERSONALAUSWAHL

In klassischen Bewerbungssituationen zeigen sich Kandidaten von ihren besten Seiten, bezeichnen sich als stressresistent, kollegial, teamfähig und kommunikativ. Die Übungen im Simulator sind der Härte- und Lackmusetest dafür und ermöglichen tiefere Einblicke für die Auswahl.

INFO: assekurisk.eu/flugsimulator



STRESS UND HERAUSFORDERUNG für Trainingsteilnehmer verursacht die höchst komplexe, originalgetreue Instrumentenausstattung im Cockpit, die nach kurzer Einschulung korrekt bedient werden sollte, um Absturz oder Bruchlandung zu vermeiden.

