



Herdentrieb

#### **Der Herdentrieb als Unfallursache** von Hape Hartmann

Mit einem Blick über den Zaun hinweg in die Fliegerei befasst sich der folgende Artikel mit einem Phänomen, das wir nicht nur aus der Welt der Alpinisten kennen: Der Herdentrieb als Unfallursache. Auch in Berichten über Flugunfälle und Fehlleistungen in Operationssälen taucht das mit dem Herdentrieb immer mal wieder auf. In der Fliegerei werden die Piloten seit über zwanzig Jahren in jährlichen, gesetzlich vorgeschriebenen CRM-Seminaren (CRM = Crew Resource Management) mit dem Einfluss menschlicher Faktoren auf die Teamleistung vertraut gemacht. Da ist das Thema Herdentrieb eines unter vielen, aber ein wichtiges. Es geht in diesen Kursen aber auch um bewusste Wahrnehmung, Aufmerksamkeit und Planung. Oder um das Füllen von Entscheidungen, die zielgerichtet und klar formuliert sein wollen. Es geht darum, wie und wann interveniert werden soll, wenn etwas aus dem Ruder läuft. Bei CRM geht es also um all das, was die Teamleistung im Bereich menschlichen Verhaltens beeinflusst. Auch in der Medizin sind die ersten Ansätze zu einer gezielten Weiterbildung in diesem Bereich erkennbar. Als einer der engagiertesten Wegbereiter ist Professor Daniel Scheidegger vom Universitätsspital Basel zu nennen. Zurück zur Frage, wie Piloten mit dem Herdentrieb umgehen. Als pensionierter Flugkapitän bin ich seit Jahren als CRM Instruktor und Trainer bei HADmedical tätig. Ich möchte nun an einigen Beispielen zeigen, wie der Herdentrieb zu fatalen Fehlerketten führen kann und wie diese zu durchtrennen wären. Bestimmt werden Sie die eine oder andere Gemeinsamkeit zur Bergsteigerei, zum Pisten-, Lawinen- und Rettungsdienst finden.

## Aufsehen erregende Schlagzeilen

Immer wieder bewegen Aufsehen erregende Schlagzeilen aus der Medizin die Öffentlichkeit. In einer Klinik wurde einem Patienten das falsche Bein amputiert, in einer anderen einer Frau über die Blutgruppenschranke hinweg ein unverträgliches Herz implantiert. Beide kamen nicht lebend aus dem Spital heraus. Wie konnte so etwas passieren? Da standen doch Mitarbeiter um den Operationstisch herum und es ist schier unvorstellbar, dass niemand etwas hinterfragt, nachkontrolliert, den Fehler bemerkt haben könnte. Rumorte bei niemandem ein ungutes Gefühl im Bauch? Meldete sich niemand zu Wort? Oder hat jemand seine Zweifel angemeldet und wurde nicht gehört? Hat man diese Person übergangen, ihr den Mund verboten, sie lächerlich gemacht? Wenn die Betriebskultur nicht vorsieht, dass man sich kritisch zu Wort melden soll, braucht es gehörigen Mut zur Intervention. Besonders, wenn Job und Karriere genau an dem Chef hängen, den man einbremsen müsste. Ich rümpfe nicht die Nase. Ich weiß aus eigener Erfahrung, wie schwierig es ist, dem Chef der Herde entgegen zu treten. Als ganz junger Pilot fand ich zu meiner Freude eine tolle Anstellung als Copilot auf einem Geschäftsjet. Mein Kapitän war ein weit herum bekannter, ja berühmter Pilot mit einer beeindruckenden Karriere als Militär-, Test- und Linienpilot. Daneben hatte ich als Greenhorn naturgemäß eher eine Statistenrolle. Der Chef beeindruckte mich nicht nur mit seiner charmanten, liebenswürdigen Art. Auch fliegerisch konnte ich ungeheuer viel von ihm lernen. Doch gelegentlich hatte ich ein ungutes Gefühl und auch etwas Angst. Zum Beispiel, wenn er die Spritreserven bis zum Allerletzten ausreizte oder im dichten Schneefall eine offene Flugroute nach St. Moritz suchte. Um die Bodensicht nicht zu verlieren donnerte er dann mit unserem Jet im Tiefflug der Hochspannungsleitung entlang über den Albulapass. Ich wusste: Das ist nicht gesund, das ist nicht ok! Doch war ich auf den Job angewiesen, hielt den Mund und saß mit eingeschnürter Kehle daneben.

Nach zwei Jahren fand ich eine andere gute Stelle und war froh, nun in geordneteren Bahnen fliegen zu können, wo all die vernünftigen, anerkannten Regeln und Vorschriften auch eingehalten wurden. Als jener Kapitän zwei Jahre später in dichtem Schneefall bei St. Moritz abstürzte, tat er mit trotzdem Leid. Er war ja nicht ein wilder Kamikaze. Er hatte bloß immer versucht, seinem Chef den bestmöglichen Service zu bieten, ihn auch unter schwierigen Bedingungen ans Ziel zu bringen. Glücklicherweise überlebten alle Insassen den Absturz, wenn auch mit zum Teil schweren Verletzungen.

## Halt, Stop!

In meinen Copilotenjahren kam ich noch zwei Mal in die Lage, das Maul aufmachen und ganz direkt eingreifen zu müssen: Beim ersten Mal tat ich es nicht. Der Kapitän war ein hochintelligenter Ingenieur, aber auch ein zynischer und dominanter Leader, der alle in die Pfanne haute und der Lächerlichkeit preisgab, die seine Entscheidungen oder sein Teamverhalten zu kritisieren wagten. Auf einem der wenigen Flüge mit ihm wollte er "beim Start kurz etwas ausprobieren", wie er sagte. Was er vorhatte, verriet er mir nicht. Seine Idee war nicht besonders gut, jedenfalls verschluckten sich die Triebwerke ganz böse.

Die richtige Reaktion wäre zweifellos gewesen, "Stop" zu rufen, den Start abubrechen und die Triebwerke von den Mechanikern kontrollieren zu lassen. Mir fehlte schlicht der Mut, den Kampf mit diesem Mann aufzunehmen. Am Abend fühlte ich mich mies. Wie ein Lemming war ich dem Chef gefolgt. Ich musste

mir eingestehen, feige gewesen zu sein und diese Erkenntnis machte mir noch einige Zeit zu schaffen.

Einige Jahre später war ich wieder in einer ähnlichen Situation. Diesmal stand mir mehr Zeit zur Verfügung, weil sich die Situation langsamer entwickelte. Diesmal hatten wir es mit einer riesigen Gewitterfront über dem Golf von Bengalen zu tun, die es zu durchqueren galt. Ob wir eine sichere Passage zwischen den Gewittertürmen finden würden? Mein Gefühl sagte mir, dass unser Flugweg zu viele Risiken bergen würde, weil die mächtigen Cumulonimbus ganz dicht beieinander standen. Ich äußerte meine Bedenken, doch der große, erfahrene Kapitän erklärte mir mit gönnerhafter Geste und väterlichem Unterton, dass er solche Situationen schon oft erlebt habe und dass er so Zeugs schon im Griff hätte. "Nicht wahr, Hannes?", sagte er augenzwinkernd zum alten Bordingenieur. Schien es mir bloß oder zeigte Hannes ein etwas gequältes Lächeln? Man flog weiter. Nicht wir, sondern man! Doch "man" ist niemand. Man sollte, man müsste - und die Herde trottet weiter hinter dem Führer her ...! Ums Haar wäre ich erneut über meine Duckmäuserei gestolpert. Doch im Kopf rumorte es: "Was nun? Wie alt musst du Feigling eigentlich noch werden, um endlich deinen Mann zu stellen?" (Damit mich die Leserinnen nicht missverstehen: Oft genug sind es die Frauen, die "ihren Mann" stellen, während die Herren der Schöpfung diskret in Deckung gehen!).

Nun, diesmal hielt ich laut und vernehmlich dagegen: "Mir ist nicht wohl dabei! Ich finde, dass wir diese Gewitterfront nicht durchqueren, sondern großräumig umfliegen sollten." Auch der Bordingenieur wurde nun lebhaft und gemeinsam vermochten wir den Kapitän zu bewegen, auf eine unwetterfreie, fast 500 km südlicher gelegene Luftstraße auszuweichen, obwohl es mühsamer Verhandlungen am Funk bedurfte und einiges an Zeit, Kerosin und Geld kostete. Er maulte zwar noch ein wenig, schließlich flogen andere Flugzeuge scheinbar unbeirrt geradeaus weiter. Dass wir sie später am Funk über heftige Turbulenzen und andere Kalamitäten jammern hörten, tat meiner Seele gut. Wieder ein paar Jahre später wurde ich zum Kapitän geschlagen. Nun war ich der Leader. Zunächst ging ich vorsichtig an die Sache, doch bald hatte ich die erste Unsicherheit in der neuen Rolle abgelegt. Die Ausbildung war hervorragend gewesen. Alle, buchstäblich alle auch nur denkbaren Notfälle waren bis zum Überdruß geübt worden und ich wusste nun aus Erfahrung, was zu leisten ich im Stande war. Diese Selbstsicherheit paarte sich mit jener jugendlichen Unbeschwertheit, die einem 26-Jährigen und seiner Lebensphase der Sturm- und Drangjahre entsprach. Es ist ja auch das Privileg der Jungen, frohen Mutes und optimistisch an Herausforderungen heranzugehen. Was kost' die Welt? Und so war ich tatsächlich. Rassig, zackig, schnell in den Entscheidungen.

Der penible Vorfall ereignete sich 1972 auf dem alten Flugplatz von Jerusalem. Ich war Kapitän auf dem Jet der UNO Waffenstillstandskommission. An Bord war der finnische UNO-General Ensio Sillasvuo und einige österreichische UNO-Offiziere. Es eilte. Eine höchst dringliche Mission in Beirut "zwang" zu schnellem Aufbruch und so geriet ich ins Drängen und Hetzen und war bereit, meinem Pferd die Sporen zu geben. Doch plötzlich legte mein um einige Jahre älterer Copilot Hansjörg die Checkliste auf das Instrumentenbrett, blickte zu mir hinüber und sagte mit ruhiger Stimme: "Hape, ich bin mit der Checkliste noch nicht fertig!" Das saß! Ich musste mich fassen. Hansjörg hatte natürlich völlig Recht: Mein Verhalten war absolut unprofessionell. Ich entschuldigte mich bei ihm und wartete mit roten Ohren, bis er meldete: "Checklist completed, ready for take-off." Natürlich war mir dieser Vorfall unerhört peinlich und ich genierte mich auch mächtig, dass ich mir eine solche Blöße

gegeben hatte. Über die Jahre hinweg kam mir Hansjörg noch öfters in den Sinn, wenn ich allzu forsich ans Werk ging - und das nicht nur in einem Flugzeug. Mehr noch. Ich bin Hansjörg dankbar für seine Courage und für eine der besten Lehren, die mir in der Fliegerei zu Teil wurden.

### Kulturwandel

Seit den 80er Jahren hat sich einiges getan. Es stellte sich in der Fliegerei (besonders der westlichen) ein Kulturwandel ein. In den CRM-Kursen werden die jungen Copiloten darauf gedrillt, Eigenverantwortung zu übernehmen und zu intervenieren, wenn sie etwas falsch finden. Andererseits werden auch die Kapitäne darin geschult, ihre Besatzung in den Entscheidungsprozess einzubinden und erst dann zu entscheiden, wenn sie möglichst alle Fakten, Umstände und Optionen kennen. Neben den rein fliegerischen Beurteilungen gehört diese Art von Teamverhalten heutzutage in jedes Qualifikationsblatt. Natürlich gibt es Situationen, in denen man nicht lange Kriegsrat halten kann. Doch in den wenigsten Fällen eilt es dermaßen, dass man nicht eine kurze Minute zusammen den Kopf schräge halten könnte.

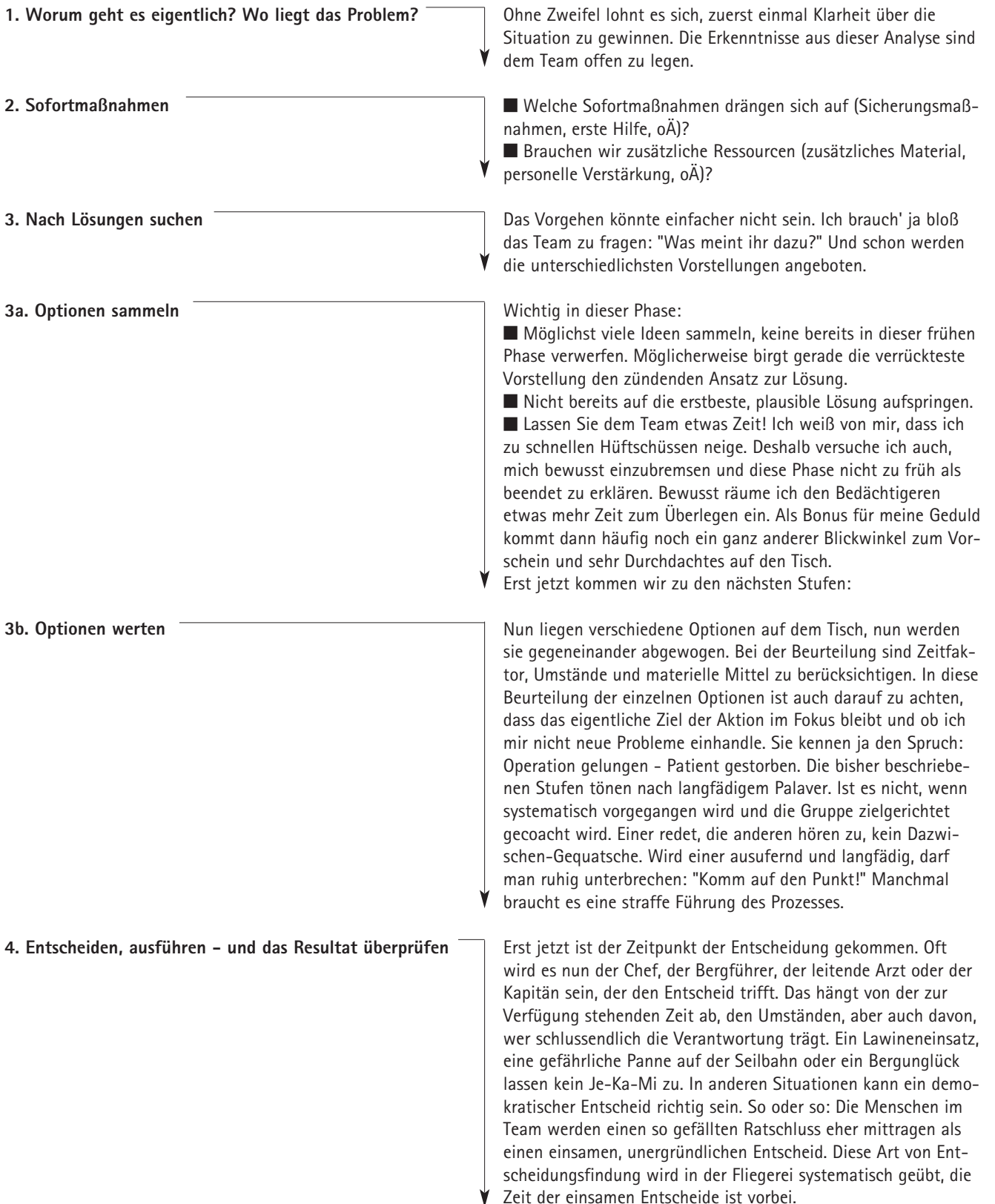
### Betupfte Leithammel?

Gelegentlich begegnen wir einem aus jener begnadeten Gattung von Leadern, die alles können und wissen. Der Rest der Welt hat das zwar noch nicht gemerkt, doch Hauptsache ist, dass sie es wissen. Diese Art Leithammel wird es natürlich nicht sonderlich schätzen, wenn jene hinten am Seil ihren Senf zu ihren Entscheidungen dazugeben. Sie kommen natürlich in jeder beliebigen Gruppe vor und eigentlich gehört dieser Typ Mensch auch gar nicht in eine Führungsrolle. Entsprechend lähmen sie auch das ganze Team. Manchmal nimmt es geradezu groteske Formen an. Ich erinnere mich an eine Flugprüfung. Ich saß als Experte hinten im Simulator und konnte zusehen, wie sich da vorne in den Köpfen langsam erhöhter Dampfdruck aufbaute. Schon lange hätte die Geschwindigkeit reduziert und die Landeklappen ausgefahren werden sollen. Der Captain überspielte seine Unsicherheit, indem er den großen Zampano spielte. Schließlich fragte der Copilot: "Soll ich die Landeklappen ausfahren?" Der Alte schenkte ihm einen vernichtenden Blick und bellte: "Ich sage dir dann schon, wann ich die Landeklappen haben will", und nach anderthalb Sekunden Pause setzte er ganz erhaben hinzu: "Jetzt will ich sie, die Landeklappen." Das ist natürlich allerengste Schmalspur! Immerhin, Sie sehen: Auch Prüfungen haben einen gewissen Unterhaltungswert. Viel schlauer teilen es sich jene Chefs ein, welche die nachstehende Formel kapiert haben:  $5 \times 1 = 10$



5 x 1 = 10

Sie haben den Wert von Synergien erkannt. Stecken nämlich bei einem schwierigen, komplizierten Entscheid fünf Menschen mit ihren unterschiedlichen Vorstellungen, Erfahrungen und Erkenntnissen die Köpfe zusammen, kommt viel mehr dabei heraus, als wenn jeder sein eigenes Süppchen kocht. Wie gehen diese Leader vor, wenn sie aus den Synergien der Gruppe schöpfen wollen? Oft bedienen sie sich in undurchsichtigen, komplexen Situationen eines der vielen Entscheidungsmodelle, die in systematischen Stufen zu einer Lösung leiten. Wenn Sie sich nun ein Szenario aus IHREM Tätigkeitsbereich vorstellen, können Sie die verschiedenen Stufen bestimmt nachvollziehen:





## Hoppla, da habe ich Mist gebaut.

Auch der Umgang mit Fehlern hat in der Fliegerei seit 1980 eine andere Form angenommen. Wenn die Teamkultur zulässt, dass offen, ohne Häme oder gegenseitige Schuldzuweisung über Fehlleistungen diskutiert werden kann, wird auch über "kapitale Böcke" gesprochen, ohne dass jemand das Gesicht verliert. Das alles tönt natürlich gut, ist auch gut und schlägt sich positiv in sinkenden Unfallzahlen nieder. 2004 war dann auch das sicherste Jahr überhaupt in der westlichen Fliegerei. Trotzdem möchte ich nicht verschweigen, dass in jenen Ländern, die in ihrer Gesellschaft eher steile Hierarchien pflegen, die CRM-Kultur weniger gut Fuß fasste. Eine weitere Entwicklung macht uns zu schaffen: Zunehmend werden Unfallberichte, die "lediglich der Verbesserung der Sicherheit dienen und keine rechtliche Würdigung beinhalten" (wie es in der Präambel meistens heißt), für juristische Nachspiele zweckentfremdet. Anwälte wie Ed Fagan & Konsorten lauern mit ihren Sammel- und anderen Klagen auf den Treppen aller Gerichte. In New York - oder Kaprun. Unter einer solchen Prämisse ist natürlich keiner mehr "geil" darauf, sich selber in die Pfanne zu hauen. Das versteht sich von selbst. Natürlich muss es möglich sein, dass Geschädigte ihre Rechte geltend machen. Auch strafrechtliche Verfahren haben ihren Platz in der Nachbearbeitung eines Unfalls. Doch stehen sich hier fundamentale Interessen gegenüber. Wollen wir aus Fehlern lernen, muss es eine "geschützte Werkstatt" geben, wo offen über Fehler geredet werden kann. Trotzdem, der Wandel ist da, es zeigen sich ermutigende Resultate. In anderen Bereichen, wie beispielsweise der Medizin, ist man in der CRM- oder HAD-Ausbildung erst am Anfang. Besonders die Medizin leidet unter dem Spagat zwischen dem Wunsch nach einer neuen Fehlerkultur und der Angst vor Schadenersatzklagen.

# GIHRE - Studie

## Die GIHRE-Studie

Im Jahre 2004 wurde die von der Gottlieb Daimler und Karl Benz Foundation zusammen mit der Swiss Re in Auftrag gegebene GIHRE-Studie veröffentlicht. Dabei steht GIHRE für "Group Interaction in High Risk Environments". Bei über tausend Simulatorübungen, unzähligen Operationen in Spitälern, bei Notfallübungen in Atomanlagen und Unterseebooten wurde ausgelotet, was Spreu von Weizen scheidet, was ein gutes, sicheres Team auszeichnet und wie in einem Team Fehler entstehen. Als Resultat stehen uns nun eine ganze Anzahl Thesen zur Verfügung und einige davon passen haargenau in unser Thema.

## Mögliche Probleme ansprechen.

Im Simulator zeigte sich, dass Teams, die sich beizeiten über mögliche Probleme unterhielten, tatsächlich weniger Fehler machten. Sie waren besser auf Eventualitäten vorbereitet, vor allem aber entstand etwas, was in der Studie als "shared mental model" bezeichnet wird, als gemeinsames Gedankenmodell. Alle im Team redeten vom Gleichen, beteiligten sich an der Suche nach Optionen, weil sie über ein möglicherweise auftauchendes Problem gemeinsam und ohne Zeitdruck nachdenken konnten.





10713 SZ

# Pulse Barryvox

## easy

einfache Bedienung dank gut lesbarem Display

## fast

schnelle und präzise Feinortung von Verschütteten dank einer 360° Richtungsanzeige und 3 Antennen

## effective

entscheidender Zeitvorteil dank klarer Übersicht bei mehreren Verschütteten und Empfang von Vitaldaten

## save time, save lives

Das neue revolutionäre LVS-Gerät von Mammut hilft Ihnen bei der Bergung von Lawinenschütteten, Zeit zu sparen und Leben zu retten. Das weltweit erste 3-Antennen-Gerät mit Digital- und Analogmodus: 3-Antennen zur problemlosen Feinortung im Nahbereich und bei Tiefenschüttung; große maximale Reichweite (digital > 50 m und analog > 60 m).

Mammut Sports Group Austria  
4400 Steyr, Neubaustr. 15  
Tel. +43.(0)7252.46051-0

[www.mammutsportsgroup.at](http://www.mammutsportsgroup.at)



**MAMMUT**

So wird sich ein Operationsteam im Spital schon vor dem Eingriff fragen, was es in diesem Bauch an Überraschungen antreffen könnte. Dieses gemeinsame Überlegen findet dann bestimmt auch seinen Niederschlag in der Bereitstellung von Material. Das Team ist auf alles gefasst.

Wenn Sie sich in der Seilschaft schon in der Vorbereitung zur Bergtour darüber unterhalten, dass jener Steg über den Wildbach bei der letzten Tour sehr marode ausgesehen hat und dass die Gewitter der letzten Tage Hochwasser gebracht haben, werden Sie sich auch eher auf Alternativen einstellen.

### Bereite dich auf das Schlimmste vor.

Nur nützt diese Übung natürlich nichts, wenn man sich dann gegenseitig auf die Schulter klopf und sagt: "Ja mei, der Steg hat schon so lange gehalten..."

Dass wir uns richtig verstehen: Ich rede hier nicht ängstlicher, mutloser Verzagtheit das Wort. Das würde weder zu einem Flieger noch zu einem Alpinisten passen. Doch wenn ich schon davon ausgehe, dass es an meiner Destination schwere Gewitter geben könnte, rechne ich für meinen Spritvorrat bestimmt nicht nur mit dem bloß fünf Kilometer entfernten Ausweichflugplatz. Dann wähle ich einen solchen weit hinter der Front. In so einem Fall hilft es nicht zu kleckern, da nützt nur klotzen. Ich muss echte Alternativen schaffen.

### Fragen stellen ist gut, noch mehr Fragen stellen ist besser.

Alle im Team sollten wissen, wie eine Entscheidung zu Stande kam. Ein gemeinsames Gedankenmodell entsteht aber nur, wenn alle in der Gruppe wirklich wissen, welches "Stück die Musi spuit". Vielleicht ist mir als Teamleader gar nicht bewusst, dass die anderen meinen Gedanken nicht folgen konnten. Besonders gefährdet sind hier die großen Cracks mit riesiger Erfahrung und großer Routine. Oft steckt auch einseitige Konzentration, Gedankenlosigkeit oder Zerstretheit dahinter. Vielleicht habe ich etwas auch schlicht nicht verstanden oder nicht gehört.

"Kaffee oder Tee?" "Ja, gerne."

Nun? Alles klar? Haben Sie solches nicht auch schon gehört?

Hier noch zwei weitere Klassiker:

"Geben sie mir das - eh - das Dings." "Welches Dings?" "Na, das Ding dort. Sind sie wirklich so begriffsstutzig?"

Ein Professor sagte mir einmal, das Ding sei das am häufigsten verlangte Instrument in einem OP. Wohl nicht nur dort ...

"Warum macht ihr das so?", fragt der Neuling die anderen Gleitschirmflieger. "Das machen wir immer so." Prima! Nun weiß er Bescheid. ... Wer hat sie nicht schon gehört, diese Art von Dialog? Eine unklare Frage, eine Antwort, die keine ist. Die nichts klärt, die vielleicht noch mehr Unsicherheit schafft, die allenfalls sogar jemanden verletzt oder verärgert? Was ist zu tun?

### Jede Frage verdient eine vollständige, klare Antwort.

Dies ist besonders wichtig, wenn wir "Neue" im Team haben. Sie sind nicht vertraut mit Abläufen und haben Anspruch darauf, ins Bild gesetzt zu werden. Sie können mitdenken, mitüberlegen, sie können mithelfen Verantwortung zu tragen. Niemand fühlt sich gerne als unwissendes Herdenvieh.

### Wenn etwas nicht klar ist, fasse nach. Solange, bis es dir klar ist.

Die GIHRE-Studie schlägt den Neuen vor, "blatant" zu sein, was mit aufdringlich oder aufsässig übersetzt werden könnte. Natürlich kann das für alle Beteiligten mühsam sein. Doch lohnt es sich, gleich zu Beginn möglichst alles zu klären. Die Neuen fühlen sich ernst genommen, sie wissen, worum es geht, das

gemeinsame Gedankenmodell füllt sich mit Leben. Die Sicherheit steigt, weil sich alle mitverantwortlich fühlen. Die Präzision, mit welcher Fragen gestellt und Antworten gegeben werden, bestimmt auch, was zum Schluss herauskommt. Zu häufig wird einfach mal etwas angenommen, "impliziert". Wie etwa, dass meine Frau wie immer einen Kaffee zum Frühstück haben möchte. Doch heute möchte sie einen Lindenblütentee, weil sie sich irgendwie fiebrig und angeschlagen fühlt. Sie erklärt mir das, sie wird "explizit" und in der Folge weiß ich nun auch, dass es wohl nichts wird mit der gemeinsamen Golfrunde. Ich bin im Bild. Wie wichtig das sein kann, zeigt der nächste Fall.

### Implizit statt explizit

Die Besatzung war am späten Abend mit ihrem 12-sitzigen Geschäftsjet vom Typ Challenger aus West Palm Beach kommend in Birmingham gelandet. Nach einer kurzen Nacht im Hotel sollte nun, am Morgen des 4. Januar 2002, schon wieder zum Rückflug über den Atlantik gestartet werden. Es hatte eine klare, bitterkalte Nacht gegeben, der Thermometer zeigte immer noch minus 9° C und auf den Flugzeugen hatte sich über Nacht Raureif angesetzt. Überall waren Enteiserfahrzeuge zu Gange um die Maschinen von Eis zu befreien. Flugzeugflügel - und insbesondere die von schnellen, hochgezüchteten Jets - mögen nun mal kein Eis. Schon ganz wenig Reif, Eis oder Schnee kann die Strömung um den Flügel nachhaltig stören.

Um 11:00 Uhr kam Betrieb auf: Das Flugzeug wurde aufgetankt, mit Gepäck und Esswaren beladen und da kamen auch schon die drei Passagiere daher. Im Cockpit wurden die letzten Startvorbereitungen durchgeführt. Das Tonband in der Blackbox zeichnete folgendes Gespräch auf: Zunächst fragte der Copilot seinen Kapitän: "Hast du die Flügel angeschaut? Sind sie frei von Eis?" Der Captain ließ nur ein Räuspern vernehmen. In diesem Moment kam ein Funkruf dazwischen. Kurz später nahm nun der Kapitän das Thema wieder auf: "Hast DU?" Der Copilot brummte Unverständliches in Bart und Mikrophon.

War das ein Ja, war es ein Nein? Hatte er verstanden, worum es ging? Wir wissen es nicht. Das Thema Eis geriet buchstäblich unters Eis. Nun, es hatte Raureif und Eis auf dem Flügel. Um 12:00 Uhr hob die Maschine von der Piste ab, doch kaum hatten die Räder festen Boden verlassen, senkte sich der linke Flügel, schleifte über den Beton, das Flugzeug bäumte sich auf, geriet neben die Piste, überschlug sich und explodierte. Drei Passagiere und drei Besatzungsmitglieder kamen ums Leben.

Der Unfallbericht hält fest,

- dass die Maschine nicht enteist worden war,
- dass vermutlich auf dem von der Sonne beschienenen, rechten Flügel der Raureif geschmolzen war, nicht aber auf dem im Schatten liegenden, linken Flügel, welcher in der Folge nicht genug Auftrieb lieferte, und
- dass die Piloten in der Nacht zuvor (wegen der Zeitverschiebung?) unzulässige Schlafmittel genommen hatten. Der Bericht lässt offen, ob die Besatzung wegen des Jetlags, Übermüdung oder durch die Einnahme des Schlafmittels in ihrem Urteilsvermögen eingeschränkt war.

Eine schlimme, tragische Geschichte! Dabei hatten beide Piloten noch über die drohende Gefahr gesprochen. Dass es womöglich noch Eis auf den Flügeln hatte, war ja nicht einfach vom Tisch. Doch was bewirkte, dass keiner nachfasste, explizit wurde, Inhalt bot, nochmals ausstieg und mit der Hand über den Flügel fuhr? Links und rechts?

### Fehlerketten - wie entstehen sie?

Was in Birmingham geschah, ist exemplarisch für viele Vor- und Unfälle, ob im Cockpit, dem Operationssaal, einer Werkstatt oder am Berg. Es entsteht eine Fehlerkette, weil niemand wirklich interveniert. Meist beginnt ja alles damit, dass mir ein leichter, flüchtiger Zweifel auf die Schulter klopft. Hier ist eine wichtige Weichenstellung: Ich darf den Zweifel nicht einfach abschütteln und zur Tagesordnung übergehen. Er verdient meine Aufmerksamkeit und mein Nachfassen. Doch aufgepasst! Oft genug schmirgelt mir genau in diesem Moment eine beschwichtigende, ablenkende, verniedlichende Antwort die schärfste aller Waffen im Kampf gegen Fehlerketten stumpf: Das Auf-der-Hut-Sein. Ich lasse das Thema vielleicht nun sausen, will nicht lästig fallen, will nicht mühsam tun und trotte der Herde hinterher. Herdenvieh. Die Devise heißt: Nachfassen, intervenieren, insistieren! So habe ich das aus den CRM-Kursen gelernt. Diese Haltung zeugt nicht von Bockbeinigkeit, sondern von jener wachen Intuition und professionellen Aufmerksamkeit, die schon manche Fehlerkette zu durchtrennen vermochte.

### Als Gedankenfäden ins Bergseil geflochten:

- Fehlerketten lassen sich am ehesten vermeiden, wenn das ganze Team auf dem gleichen Wissensstand ist - wenn ein gemeinsames Gedankenmodell vorhanden ist.
- Die Teamkultur bestimmt, ob sich alle im Team mitverantwortlich für das Ganze fühlen.
- Die eigene Haltung definiert meinen Beitrag zur Sicherheit.
- Nutze die Synergie und die Erfahrungen, Ideen und Vorstellungen aller im Team:  $5 \times 1 = 10$
- Rede! Frage! Fass nach, wenn etwas unklar ist. Äußere dich, wenn dir in einer Situation unwohl ist.
- Schaffe Klarheit mit zielgerichteten Fragen und präzisen Antworten.
- Menschen machen Fehler! Gegenseitige Überwachung hat nichts mit Misstrauen zu tun, sondern mit Fürsorge.

### Damit alle wieder gesund vom Berg herunterkommen.

#### Glossar

**CRM** Crew Resource Management. Nutzung und Förderung menschlicher Ressourcen bei Flugbesatzungen.

**TRM** Team Resource Management. Nutzung und Förderung menschlicher Ressourcen bei Teams aus anderen Sparten.

**TRMworkshops.** Seminare über den Beitrag menschlichen Verhaltens bei Teams, die besonderen Belastungen und Risiken ausgesetzt sind. Die Programme werden speziell auf den Teilnehmerkreis und die besonderen Anforderungen ausgerichtet. Siehe auch unter [www.avi-agency.ch](http://www.avi-agency.ch)

**HAD** Human Aspects Development. Weiterentwicklung menschlicher Aspekte im Team.

**HADmedical.** HAD-Seminare für medizinisches Personal im Universitätsspital Basel.

Weitere Informationen unter [www.hadmedical.ch](http://www.hadmedical.ch)

**GIHRE** Group Interaction in High Risk Environment. (Gruppeninteraktion in Hochrisikobereichen. Siehe auch unter [www.daimler-benz-stiftung.de](http://www.daimler-benz-stiftung.de))

#### Quellennachweis

The Better the Team, the Safer the world. Golden Rules of Group Interaction in High Risk Environment. J. Bryan Sexton, Gudela Grote, Werner Naef, Olivier Straeter, Robert L. Helmreich, 2004, Ladenburg Rueschlikon, ISBN 3-00-01390-8 ■