



Kompetent, wenn´s anders kommt

Was wir von Verantwortungsprofis für die Zukunft lernen können Nachlesen zur Interviewserie

Interview mit Isabel Doppelreiter

Kompetent, wenn´s anders kommt – in der Welt der Luftfahrt

Isabel Doppelreiter ist Verkehrspilotin bei Austrian und Präsidentin der Austrian Cockpit Association

Frau Doppelreiter, Pilotinnen und Piloten sind ja dafür bekannt, dass sie sich in Ausbildung, Training und vor jedem Flug gewissenhaft vorbereiten. Kann man sich auch für unbekannte Situationen vorbereiten?

Erstens lernt man während der Ausbildung einmal das technische Verständnis für das Flugzeug, sowie Checklisten. Zweitens werden alle 6 Monate in einem Simulator sämtliche Notfallsituationen gemeinsam mit Kollegen trainiert. Darüber hinaus gibt es auch einmal im Jahr ein Training mit der Kabinenbesatzung für mögliche Vorfälle an Bord. Unser Beruf verlangt, dass wir uns ständig fortbilden.

Welche Grundvoraussetzungen muss man als Pilotin mitbringen, um in unerwarteten Situationen besonnen und rasch agieren zu können?

Ein wichtiger Punkt unserer Ausbildung ist das Crew Resource Management – CRM, bei dem wir vier Hauptpunkte lernen: Leadership, Situational Awareness, Decision Making und Cooperation, wir lernen mit Checklisten zu arbeiten und wir lernen auch, zu adaptieren. Große Bedeutung in der Luftfahrt hat der Zeitfaktor: Habe ich viel oder wenig Zeit? Wir können nicht rechts heranfahren und auf Hilfe warten, sondern müssen alles in der Luft entscheiden. Wenn wenig Zeit bleibt, muss eine Einer- oder Zweierentscheidung fallen.

Haben Sie in Ihrer Arbeit schon einmal einen außerplanmäßigen Vorfall gegeben, bei dem Sie Ihre Kompetenz einsetzen mussten?

Es gibt immer wieder Vorfälle, für die es keine vorbereitete Checkliste gibt, etwa wenn ein Passagier gesundheitliche Probleme bekommt. Man muss in der Fliegerei oft rasch adaptieren und umdenken, das heißt Fakten zusammensuchen, neue Fakten hinzufügen, eine Entscheidung finden und - das Wichtigste - am Schluss überprüfen, ob meine Entscheidung die Situation verbessert hat oder nicht. Ein großes menschliches Manko ist, dass wir gerne eine Entscheidung beibehalten, wenn wir sie einmal getroffen haben – wir haben sie uns ja schließlich lang überlegt. Eine Entscheidung zu ändern, weil sie zu keiner Verbesserung der Situation geführt hat, erfordert ein hohes Maß an Anpassungsfähigkeit.

Wie wichtig ist in der Luftfahrt Teamarbeit?

Teamarbeit – auch mit der Kabinencrew – ist ganz wichtig und wird laufend trainiert. Wenn wir vor dem Flug als Crew bunt zusammengewürfelt werden, teils mit Kolleginnen und Kollegen, die man noch gar nicht kennt, ist es wichtig, dass sich alle an Vorgaben und Checklisten halten. So weiß ich immer, was der neben mir tut, weil er es gleich macht, wie der gestern. Ganz wichtig ist mir auch im Umgang mit dem Team: Es gibt keine dummen Fragen! Wenn Du etwas hörst, riechst oder siehst, das ich nicht sehe, dann bitte komm und sag es mir, damit ich es in meine Entscheidungsfindung einfließen lassen kann.

Werden Erfahrungen, die Sie sammeln auch weitergegeben an andere Crewmitglieder oder an noch auszubildende Pilotinnen und Piloten?

Wir geben alles, das uns passiert ist bzw. nicht passiert ist, weil wir rechtzeitig darauf gekommen sind, an ein innerbetriebliches Meldesystem weiter. Unsere Sicherheitsabteilung wertet die Meldungen aus und gibt sie anonymisiert an alle Belegschaftsmitglieder weiter. So kann man aus Vorfällen lernen, die nicht schlimm ausgegangen sind, aber schlimm ausgehen hätten können.

Immer mehr intelligente technische Systeme übernehmen in den Cockpits so manche Funktion. Inwieweit ist das Zusammenwirken von Mensch und Flugzeug in Situationen wichtig, in denen es darauf ankommt, schnell und richtig zu reagieren?

In modernen Flugzeugmodellen ist sehr viel automatisiert, was einerseits sehr angenehm ist und das Arbeitsumfeld erleichtert. Andererseits darf man nicht vergessen, dass der Computer immer nur das macht, was ich ihm sage, das heißt, im Falle von falschen Eingaben oder Inputs von außen, muss ich trotzdem selbst in der Lage sein, zu erkennen, wo das Problem liegt – notfalls die Automatik ausschalten und von Hand fliegen. Zugegeben, 80 Prozent der Unfälle, die passieren sind auf menschliche Fehler zurückzuführen. Es gibt aber keine Messungen, wie viele Fehler oder Unfälle nicht passieren, weil ein Mensch im Cockpit sitzt. Die komplexe Entscheidungsfindung, zu der ein Mensch fähig ist, weil er alle Inputs berücksichtigen kann und nicht nur jene, auf die er programmiert ist, ist eine Qualität, die in unserem Bewusstsein nicht verloren gehen und unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten nicht auf der Strecke bleiben darf.

Ist die Pilotin bzw. der Pilot ein Typ Mensch, der von Haus aus besondere Qualitäten mitbringt, um auf unvorhergesehene Situationen reagieren zu können oder kann man das alles erlernen?

Grundqualifikationen und Grundqualitäten müssen vorhanden sein, aber natürlich kann man vieles lernen. Resilienz ist erlernbar und trainierbar. Dass Pilotinnen und Piloten ein spezieller Typus Mensch sind, glaube ich nicht, denn wir sind alle doch sehr unterschiedlich.

Was können wir von Ihnen mitnehmen, damit wir in einer Welt die ständig in Bewegung und Veränderung ist, keine Zukunftsangst haben müssen?

Was bei uns im Training immer mehr Platz findet, ist, auch auf unser Bauchgefühl zu achten. Ganz wichtig ist, dass nicht alles immer in schwarz oder weiß passiert, es geschieht nicht alles so, wie es im Buch steht. Man muss adaptieren und anpassen, herausfinden, wie viele Lösungsansätze habe ich, welcher passt am besten und immer am Schluss überprüfen, ob meine Entscheidung gepasst und die Situation verbessert hat. Ist dies nicht der Fall, muss ich den ganzen Prozess neu von vorne starten.



Interview mit Andreas Gruber

Kompetent, wenn´s anders kommt – in der Welt des Neurochirurgen

Univ.-Prof. Dr. Andreas Gruber ist Vorstand der Universitätsklinik für Neurochirurgie am Kepler-Klinikum Linz.

Herr Professor Gruber, Sie stehen als Neurochirurg wohl oft vor Operationen, in denen alle Beteiligten gut vorbereitet sein müssen. Kann man sich auf Situationen vorbereiten, in denen etwas anders verläuft als geplant oder als gewohnt?

Zunächst einmal ist die beste Vorbereitung, zu wissen, was man tut. Wenn man die Materie beherrscht, kann man in Akutsituationen, die erforderlichen Schritte abspulen. Sich in Situationen, die man schon zuvor trainieren oder üben hätte können, auf das Improvisieren zu verlassen, ist eine ganz schlechte Idee.

Welche Kompetenzen erachten Sie für dabei für besonders wichtig?

Zunächst einmal muss man sich vom Gefühl der Verpflichtung lösen können, alles perfekt machen zu müssen. Medizin ist letztlich der Umgang mit der Natur, die nicht völlig beherrschbar ist.

Zum Zweiten kommt es auf ein breites, mehrdimensionales Denken an. Menschen, die mehr Interessen haben und geistig breiter sind, haben in Akutsituationen die Möglichkeit, das Problem aus verschiedenen Blickwinkeln zu beleuchten und Lösungen aus anderen Perspektiven zu finden.

Drittens gilt es, die „handwerklichen“ Fähigkeiten der Tätigkeit durch Üben zu entwickeln: Natürlich nicht am Patienten, sondern in Laboren, in Simulatoren oder durch das Anschauen von Videoaufnahmen derer, die die Tätigkeit gut können.

Welche Bedeutung hat Teamarbeit in unerwarteten Situationen bei einer Operation?

Essentiell ist, dass das Team Vertrauen in das Können des leitenden Chirurgen oder der leitenden Chirurgin haben muss. Leadership im Team erfordert Führungsqualität durch Vorbildwirkung. Dazu kommt der wertschätzende Umgang miteinander: Wenn alles hinterfragt wird, kann die Kette der Informationsweitergabe nicht optimal funktionieren.

In der Medizin kommen heute viele komplizierte Maschinen bzw. neue Technologien zum Einsatz. Inwiefern erleichtern oder komplizieren diese das Reagieren im Notfall?

Voraussetzung dafür, dass man High-Tec-Medizin betreibt, ist es die Maschinen, mit denen man arbeitet gut zu verstehen. Unter dieser Voraussetzung ist die Technik eine große Hilfe und macht Dinge möglich, die zuvor undenkbar waren. Es gibt Bereiche - etwa in der Herz- oder Neurochirurgie oder Onkologie - in denen die Entwicklung so rasch voranschreitet, dass

man diese ständig mitverfliegen muss. Sonst ist man in wenigen Jahren „draußen“ und nicht mehr handlungsfähig.

Welche Voraussetzungen muss jemand mitbringen, wenn er oder sie ein kompetenter Chirurg bzw. eine kompetente Chirurgin werden will?

Abgesehen von der Leidenschaft für den Beruf, die damit verbundene Bereitschaft dafür auch Entbehrungen in Kauf zu nehmen und von einem gewissen manuellen Geschick: Eine wichtige Eigenschaft ist ein gewisses Maß an Bescheidenheit. Eine Bescheidenheit, die darin resultiert, dass jemand sich eingesteht: „Das kann ich noch nicht, das werde ich nur können, wenn ich noch mehr lese, lerne, an mir arbeite, etc.“. Die guten Leute sind alle bescheiden; sie suchen das Verbesserungspotenzial bei sich selbst und nicht bei allen anderen. Wichtig ist: Wir brauchen keine „Helden“, die Medizin ist in einem postheroischen Zeitalter angelangt. Alles, was langweilig erscheint, deutet auf eine perfekte Vorbereitung hin, alles wo Mut erforderlich ist, deutet auf einen Fehler hin, der im Vorfeld passiert ist.

Ist auch die Fehlerkultur Teil des Kompetenzspektrums in der Chirurgie?

Wir müssen unterscheiden lernen zwischen schicksalshaften Vorfällen, die unabwendbar passiert sind und Fehlern, die zwar nicht schuldhaft geschehen sind, aber vermeidbar gewesen wären und bei denen es ein Verbesserungspotenzial gibt. Erstere dürfen uns nicht psychisch kaputt machen. Dagegen dürfen Verbesserungspotenziale nicht verschwiegen werden, damit ein Fehler kein zweites Mal passiert.



Interview mit Lisa-Maria Putz-Egger

Kompetent, wenn´s anders kommt – in der Welt der Logistik

FH-Prof.ⁱⁿ Dr.ⁱⁿ Lisa-Maria Putz-Egger, BSc MA lehrt und forscht am Campus Steyr der FH Oberösterreich am dortigen Center of Excellence Logistik, einem der größten deutschsprachigen Forschungszentren für Logistik.

Frau Prof. Putz-Egger, was sind die wichtigsten Kompetenzen, auf die es in den Supply-Chains einer global vernetzten Welt ankommt, wenn es eine unerwartete Situation eintritt – zum Beispiel ein im Suezkanal stecken gebliebenes Schiff oder ein Lieferengpass bei Elektronikchips?

Die Basis sind technische Skills, z.B. wie recherchiere ich, welche Datenbanken kann ich nutzen, wie finde ich Antworten, etc. Da braucht es ein Grundverständnis für verschiedene Programme, die in der Branche eingesetzt werden, damit man mit diesen auch flexibel arbeiten kann. Daneben sind auch die sozialen Skills ganz wichtig.

Unterstützen Künstliche Intelligenz oder Automatisierung die LogistikerInnen?

Künstliche Intelligenz spielt natürlich eine große Rolle, weil wir versuchen, auf Basis von Big Data Vorhersagen zu treffen und Algorithmen zu entwickeln, die uns helfen mit Unsicherheiten, die es in der Logistik immer wieder gibt, umzugehen.

Welche Kompetenzen kann man in der Lehrtätigkeit mit Planspielen trainieren?

Planspiele, bzw. das Instrument der „Gamification“ sind gut geeignet, um den Lernenden komplexe Zusammenhänge spielerisch zu vermitteln – von SchülerInnen, über Studierende bis hin zu ManagerInnen. Menschen spielen gerne und entwickeln sich durch das Spielen weiter.

Wie wichtig ist in einer komplexen Situation Teamarbeit und Kooperation?

Die Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Akteurinnen und Akteuren ist die Basis für alles – das hat aktuell die Pandemiesituation gezeigt. Teamarbeit bedeutet zum Beispiel, dass entlang der Lieferketten die Leute zusammenarbeiten, dass Informationen und Daten transparent sind und ausgetauscht werden. Ohne diese Zusammenarbeit funktioniert es nicht. Die Lieferketten reichen von A bis Z und es ist gar nicht so eindeutig, wo sie beginnen und enden: Denken wir hier nur an das Recycling als Ende oder Anfang einer Lieferkette. Entlang dieser Lieferketten gibt es viele unterschiedliche Akteure, deren Zusammenwirken resilient gestaltet werden muss.

Was können wir alle von Logistikerinnen und Logistikern lernen?

Ich denke, es ist die Bereitschaft, mit Unvorhergesehenem lösungsorientiert umzugehen, sich hinzusetzen, auch unkonventionelle Lösungen zu entwickeln. Also zugleich widerstandsfähig, flexibel anpassungsfähig zu sein und dabei optimistisch zu bleiben – das schadet auch nicht!

Ist das „Thinking out of the box“ erlernbar oder trainierbar?

Wir motivieren unsere Studierenden dazu, out of the box zu denken, indem wir viele unkonventionelle DenkerInnen – z.B. von Start-Ups oder großen Unternehmen einladen. Wir lehren auch unterschiedliche Kreativitätsmethoden, wie etwa Design-Thinking.

Wäre es vorteilhaft, die Menschen schon in der Schule im Hinblick auf solche Kompetenzen vorzubereiten?

Das kann ich aus der Sicht der Innovationstheorie nur bejahen, weil die Menschen dann später leichter zu unkonventionellen Lösungen bewegt werden können. Kinder denken zunächst einmal oft „out of the box“, im Bildungs- und Lernprozess stehen dann andere Kompetenzen im Vordergrund. Wir versuchen dann die Studierenden wieder dabei zu unterstützen, in Lösungsansätzen zu denken, die nicht klassisch sind.

Inwieweit bildet sich Nachhaltigkeit, also unser Bemühen, bewusst zu leben, in der Logistik ab?

Das ist eines der wichtigsten Themen in der Forschung und in der Entwicklung von neuen Lösungen für die Logistik, etwa wie können wir die Verteilung von Gütern oder die Zustellung von Paketen nachhaltig gestalten? Wie können wir umweltverträgliche Verkehrsträger einsetzen? Wir sind dazu auch auf europäischer Ebene sehr aktiv, weil wir die Ziele, z.B. des Green Deal, nur gemeinsam erreichen können. Die Logistik kann dazu auch einen großen Beitrag leisten – 25 Prozent der Emissionen sind auf den Transport von Gütern und Menschen zurückzuführen. Die Entwicklungen der letzten Jahre zum Thema Nachhaltigkeit sind gigantisch: Die Unternehmen kommen zu uns mit der Frage, welche nachhaltigen Lösungen sind für uns möglich, wie sind diese wirtschaftlich zu betrachten? Vor dem Hintergrund unserer europäischen Ziele kann kein Unternehmen an der Frage vorbei, wie es sich zur Nachhaltigkeit positionieren und dazu einen Beitrag leisten will.



Interview mit Josef Lindner

Kompetent, wenn´s anders kommt – in der Welt des Zivilschutzes

Josef Lindner ist Geschäftsführer von Zivilschutz Oberösterreich

Herr Lindner, was sind die Kompetenzen, die man braucht, um im Krisenfall kompetent handeln zu können?

Wir leben in einem sehr sicheren Land und können stolz darauf sein. Damit ist jedoch auch die Bewusstseinsbildung für Gefahren nicht stark ausgeprägt. Unsere Aufgabe ist es, dieses Bewusstsein zu schaffen und die Bevölkerung darauf hinzuweisen, dass es dennoch ein Restrisiko gibt, dass es Gefahrenquellen gibt. Denn nur mit dem Bewusstsein für Gefahren ist man in der Lage, diese zu vermeiden, vorzusorgen und bei Eintritt einer kritischen Situation richtig reagieren und ohne großen Schaden davonkommen zu können.

Ich bin mit dem Thema Sicherheit von klein an aufgewachsen, weil ich aus einer großen Familie komme und dort schon auf die Geschwister aufpassen musste. Dann war für mich das Thema Sicherheit als Mitglied der Jugendfeuerwehr bzw. Feuerwehr ein zentrales Thema und ich habe dazu viele Kurse und Ausbildungen absolviert und schließlich auch die Funktion eines Feuerwehrkommandanten innegehabt. Bei den Einsätzen habe ich genau gesehen, dass sich sehr viel Schaden und Leid vermeiden ließe, wenn bei der Bevölkerung das Bewusstsein zur Schadensvermeidung stärker ausgeprägt wäre. Das hat schließlich auch dazu geführt, dass ich heute beim Zivilschutz mein Wissen dafür einbringen kann.

Wie viel Krisenkompetenz kann man erlernen, was sollte man mitbringen, welche Bedeutung hat dabei der Hausverstand?

Hausverstand braucht man in der Notsituation, in der ad hoc gehandelt werden muss. Wenn man sich in Nicht-Schadenszeiten mit Krisenthematiken auseinandersetzt, ist die Wahrscheinlichkeit wesentlich größer, dass man im Eintrittsfall richtig reagiert: ob bei einem Haushaltsunfall, bei einem Verkehrsunfall oder bei einem Katastrophen- oder Großschadensereignis, bei dem viele Personen betroffen sind. Ich denke, es gilt für das ganze Leben, dass man ein Gefahrenbewusstsein braucht, jedoch keine Angst haben muss. Wenn ich mich mit potentiellen Gefahren auseinandergesetzt habe, ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass ich auftretende Ereignisse ruhiger und besonnener abwickle.

Hat sich in den vergangenen Jahren oder Jahrzehnten etwas hinsichtlich Gefahrenerkennung bzw. Gefahrenvorsorge verändert?

Auf Seiten der Bürgerinnen und Bürger stelle ich die Einstellung fest „Der Staat sorgt für mich und damit brauche ich selbst weniger zu machen“. Im Unterschied zu vielen anderen Staaten ist in Österreich das Ehrenamt sehr stark ausgeprägt und durch Einrichtungen wie die Feuerwehr oder das Rote Kreuz ist eine Hilfeleistung durch Profis in kurzer Zeit möglich. Das hat dazu geführt, dass die Menschen sich zurücklehnen nach dem Motto „Wenn ich die

Notrufnummer weiß, dann reicht das schon und es kommt schon jemand, der mir hilft. Das ist aber der falsche Zugang, denn es gibt bei jedem Unglück Ersthelfer, die in der Zeit bis die Profis kommen sehr wertvoll sind, um das Schadensausmaß zu begrenzen.

Welche Kompetenzen der Profis kann ich als Privatperson mitnehmen?

Dinge mit offenen Augen, ohne Angst wahrnehmen und im akuten Krisenfall nicht in Schwierigkeiten denken und das Chaos sehen, sondern auch die Chancen sehen – „Welche Möglichkeiten habe ich noch?“ – selbst wenn die Chancen klein erscheinen. Als Einsatzleiter muss ich mich zwingen, aus dem Schadensblick herauszukommen.

Was wäre Ihr Wunsch an die Bevölkerung betreffend Krisensicherheit und Krisenkompetenz?

Sich einmal im Jahr mit dem Thema Sicherheit beschäftigen. Der erste Samstag im Oktober, an dem alljährlich die Zivilschutzsignale durch die Sirenen ausgestrahlt werden, möchten wir als Stresstest im Haushalt verstanden wissen, bei dem zB. Hausapotheke, Autoapotheke, Brandmelder gecheckt werden einschließlich des Wissens im Umgang damit – etwa zur Bedienung des Handfeuerlöschers.



Interview mit Erich Pröll

Kompetent, wenn´s anders kommt – in der Welt der Expedition

Erich Pröll ist Dokumentarfilmer und Regisseur und war über 30 Jahre lang Ausstellungsleiter des Linzer Stadtmuseums Nordico für natur- und völkerkundliche Ausstellungen.

Herr Pröll, als Leiter einer Expedition oder eines Filmteams ist eine gute Vorbereitung ohne Frage wichtig. Kann man sich auch auf unvorhersehbare Situationen vorbereiten?

Natürlich, es bedarf vieler Vorbereitung, aber es braucht auch immer einen Plan B und falls dieser nicht umsetzbar ist, auch weitere Pläne C und D. Man muss stets sehr spontan sein, beispielsweise bei Tieraufnahmen: Die Tiere tun nicht einfach, was unserem Plan entspricht und da heißt es einmal „warten“. Oft taucht dann etwas anderes auf und da heißt es flexibel sein: dann machen wir eben dies oder jenes.

Welche Fähigkeiten haben Sie sich durch Ihre Tätigkeit antrainiert oder mitgebracht, um in Ihrem Job in ungeplanten Situationen so flexibel zu sein?

Ganz wichtig ist einmal Geduld, sich nicht hineinsteigern in den Anspruch „Das muss ich jetzt haben“, sondern zu fragen „Was habe ich jetzt für eine Möglichkeit?“ Und dann heißt es flexibel sein und sich sofort umstellen. Dann machen wir halt etwas anderes! Wenn ich zum Beispiel im Atlantik auf Wale warte, um diese unter Wasser zu filmen und diese aber einfach nicht kommen, dafür aber Haie, dann wechseln wir eben das Thema. Diese Flexibilität muss aber im Kopf bei der Regiearbeit schon vorbereitet sein. Natürlich hat man seine Vorstellung von dem Film, den man machen möchte, aber es ändert sich (speziell bei Tierfilmen) dauernd etwas und da muss man dann entscheiden: Ob man abbricht und ein anderes Mal wieder kommt und überlegen „Was machen wir jetzt?“ Wichtig ist, immer wieder den Plan wechseln zu können – sonst bewältigt man die Vorhaben auch finanziell nicht.

Geben Sie diese Erfahrungen und das Bewusstsein, wie flexibel man sein muss, auch weiter?

Die Leute, die ich mithabe, sehen und lernen natürlich aus der praktischen Erfahrung, aber das „Weitergeben“ ist insofern schwierig, weil sich in so vielen Ländern so viel geändert hat.

Eine unerwartete Situation ist für Sie also nicht unbedingt eine Krise, sondern auch eine Chance?

Unerwartete Situationen können auch bedeuten, dass man Glück hat oder eine große Chance. Ich war beispielsweise einmal in Dschibuti, wo die Salzseen sind. Wir tauchten im Rift Valley in einer Spalte, in der die Erdplatten auseinanderdriften, waren mit den Filmauf-

nahmen fertig und bereit für die Heimreise. Plötzlich sah ich eine Karawane mit Kamelen auftauchen, die von Äthiopien kommend dort Salz holen. So entstand spontan eine super Geschichte über die Salzgewinnung. Und das ist das Glück, für das man parat sein muss und flexibel bereit sein muss, umzuplanen.

Was würden Sie Menschen hinsichtlich Vorbereitung und Flexibilität mitgeben?

Erstens, würde ich sagen, viel Geduld! Was heute nicht funktioniert, klappt vielleicht morgen oder übermorgen, aber natürlich muss man dafür die Zeit haben. Die Kleinheit meiner eigenen Filmproduktion im Vergleich zu großen Fernsichtteams ist eine große Chance, weil wir nur zu zweit oder zu dritt unterwegs sind und dadurch flexibel und schnell sind. So haben wir dann auf einmal Sachen, die die anderen nie schaffen würden und diese dann von uns übernehmen.