

# Verhaltenstraining neu gedacht

## Computergestützte Simulation fördert Teamwork in kritischen Situationen

In verfahrenstechnischen Anlagen sind ständig Entscheidungen zu treffen, z. B. um teure ungeplante Stillstände zu vermeiden. Informationsflut, verteiltes Wissen, Zeitdruck, Multitasking und eingeschränkte Kommunikationswege öffnen Fehlern Tür und Tor. Die Qualität von Entscheidungen hängt davon ab, ob Mitarbeiter bzw. Teams unter Zeitdruck notwendige Maßnahmen erfolgreich umsetzen können. Anhand einer fiktiven Herausforderung können Trainingsteilnehmer im Interpersonal Skills Lab spielerisch individuelle Handlungskonzepte erarbeiten, um anspruchsvolle Sachverhalte besser zu meistern.



Im Interpersonal Skills Lab begehen sich die Teilnehmer auf eine spannende Mission ins All. Plötzlich havariert das Raumschiff. Die Crew muss blitzschnell reagieren. Nur wenn alle an einem Strang ziehen, lässt sich das Problem lösen. Mit diesem fiktiven Szenario gelingt es, fachliche Aspekte auszublenden und den Fokus zu 100% auf das Verhalten zu lenken. Die Trainingsmethode basiert auf den Grundlagen von Human Factors (HF) und Non Technical Skills (NTS) und ermöglicht ein handlungsorientiertes Training unter realitätsnahen Bedingungen, das sich leicht im Alltag umsetzen lässt.

Human Factors, d. h. die psychischen, kognitiven und sozialen Eigenschaften jedes Einzelnen, beeinflussen die Interaktion mit der sozialen (Team) und technischen Umgebung. Der Faktor Mensch ist auch in modernen, hoch automatisierten Anlagen nicht zu unterschätzen, die Top 3: Beurteilungs- und Kommunikationsfehler sowie Defizite bei der Teamarbeit. Computergestütztes Training im Interpersonal Skills Lab kann helfen, Fehlentscheidungen zu vermeiden.

1998 erhielt unser Kooperationspartner Ninecubes den Auftrag, eine Simulation zu entwickeln, die sicherheitsgerichtetes Verhaltenstraining von Piloten einer großen deutschen Luftfahrtgesellschaft intensivieren und die Transferlücke zwischen Theorie und Praxis minimieren sollte. Im Gegensatz zu technisch orientierten Weiterbildungen ändert sich menschliches Verhalten in der Regel nicht von heute auf morgen – eine besondere Herausforderung an die Konzeption des Trainings. Schnell zeigte sich, dass sich das Setting für beliebige Zielgruppen eignet. Eine Vielzahl an Praxiseinsätzen und eine wissenschaftliche Untersuchung lieferten wertvolle Erkenntnisse für das Design nachhaltiger Trainings für komplexe Szenarien – insbesondere von Team-Skills. Über Jahrzehnte wurde die Methode für



Andreas Becker,  
Institut Prof. Dr. Becker

Industrien immer weiter verfeinert, in denen sicheres Handeln von einzelnen Mitarbeitern und Teams einen besonders hohen Stellenwert einnimmt.

Eine zentrale Rolle bei der Trainingsmethode spielen Verhaltensmarker, die sich als nicht technische Fertigkeiten auch im Team erfolgreich üben und weiterentwickeln lassen. Hierzu gehören insbesondere Führungs- und Kommunikationsverhalten, Umgang mit Stress, Workload-Management, Entscheiden in komplexen Konstellationen, situative Aufmerksamkeit oder Vermeiden von Wahrnehmungsfällen. In verschiedenen Branchen ist das

ment. Über eine Echtzeit-Computersimulation tauchen die Teilnehmer in das Abenteuer Weltraummission ein. Unerwartet treten Probleme auf, die Energie fällt aus. Es gilt, wie damals bei Apollo 13, die Mission zu retten. Dies ist nur durch gutes Teamwork und effiziente Kommunikation zu schaffen. In Teams zu je zwei bis vier Personen gehen die Teilnehmer an die Arbeit. Die Anwendung läuft auf je zwei Laptops vis-à-vis. Wichtig: Kommuniziert wird von Mensch zu Mensch. Die Zeit läuft unerbitlich ab (jeweils für 10 – 30 min). Hinzu kommen Konkurrenzdruck durch andere Teams, unterschiedliche Arbeitsperspektiven, Informationsflut etc. Die Teilnehmer verhalten sich wie im richtigen Leben. Genau hier setzen die Trainer an, begleiten die Reflexion, steuern den Lernprozess und unterstützen den Transfer erfolgreicher Verhaltensweisen in die tägliche Routine.

von Führungs- und Teamkompetenzen. Kommunikation, Koordination, Entscheidungsfindung und Führungsverhalten im Team wie auch des Einzelnen werden rein handlungsorientiert trainiert. Jeder Teilnehmer erfährt, wie er das eigene Verhalten bewusst verbessern kann. Die eingesetzte Technik ist dabei Teil eines übergeordneten didaktischen Konzeptes, welches die Trainingszyklen (Lehrgespräch, Simulation, Feedback und Reflexion) mehrfach durchläuft.

### Spielend lernen

Unter der Bezeichnung Game-Based Learning (GBL) hat sich ein pädagogisches Konzept etabliert, das die Vorteile spielerischer Lernzugänge aufgreift und Lerninhalte mit Hilfe von Medien gezielt vermittelt. Spielen bedeutet „Konsequenzen von Entscheidungen erleben“. Die Spielkomponente motiviert die Teilnehmenden, im Vordergrund steht jedoch das soziale Miteinander im Team. Es wird eine Situation konstruiert, die es ermöglicht, konstruktiv mit- und voneinander zu lernen. Die Überzeugung eines Teilnehmers bezüglich der Wirksamkeit seines optimierten Verhaltens steigt, je umfassender das Training drei Anforderungen erfüllt:

- **Vernetzung** – wie im echten Leben;
- **Transferierbarkeit** – tiefer Bezug zum Alltag und
- **Erfolgsresultate** – unmittelbar nach jedem Trainingszyklus.

### Effektiver Kompetenz-Booster

Gutes Training bedingt eine Folge von Wiederholungszyklen unter gleichen Bedingungen. Um den Trainingseffekt zu verstärken, sind Messungen unerlässlich. Sie sind eine neutrale und direkt verfügbare Form von Feedback und machen die Verbesserung durch Anwendung des Gelernten sichtbar. Erfolgsresultate sind immer emotional. Fast jeder erinnert sich wohl an seine ersten Meter ohne Stützräder. Wer ein solches Gefühl aus dem Training mitnehmen kann, hat optimale Voraussetzungen gelernte Verhaltensweisen umzusetzen, wenn es darauf ankommt. Das Training im Interpersonal Skills Lab beschleunigt den Lernprozess von Soft-Skills, baut Kompetenzen in den Bereichen Leadership, Kommunikation und Teamwork auf, schließt die Transferlücke zwischen Seminarraum und Praxis und steigert in kurzer Zeit die Performance der Teilnehmer.

Andreas Becker,  
Institut Prof. Dr. Becker,  
Rösrath

- becker@pdb.de
- www.pdb.de/isl/

**Die Qualität von Entscheidungen hängt davon ab, ob Teams unter Zeitdruck notwendige Maßnahmen erfolgreich umsetzen können.**

Training der NTS in Simulatoren seit langem etabliert. Bestes Beispiel dafür sind Astronauten oder Piloten. Doch auch andere anspruchsvolle Handlungsabläufe lassen sich im interdisziplinären Team trainieren, ob im Krankenhaus oder in Anlagen der Prozessindustrie u. v. m. Kompetenzen zu HF und NTS sind für die Entscheidungsfindung in vielen Bereichen relevant.

### Mission im Weltraum

Das „Lab“ ist eine digitale Methode für systematisches Verhaltenstraining und stützt sich auf Know-how aus dem Hochleistungsmanagement, High-Reliability-Organisationen (HRO) und agilem Projektmanage-

Und warum muss es gleich eine Weltraummission sein? Aus praktischer und lerntheoretischer Sicht ist die Antwort so einfach wie bestechend: Indem die Simulation kein typisches Szenario aus der eigenen Arbeitsumgebung widerspiegelt, aber alle relevanten Randbedingungen – Zeitdruck, Aufbau einer Situational Awareness im Team usw. – berücksichtigt, fokussieren die Teilnehmer vollständig auf HF und NTS und setzen die gewonnenen Erkenntnisse in kurzen, wiederholbaren Simulationszyklen sofort ein. Verhaltensmessung, schnelle Lernerfolge und die direkte Anwendung im Alltag machen dieses Training zu einem Prozessbeschleuniger bei der Entwicklung

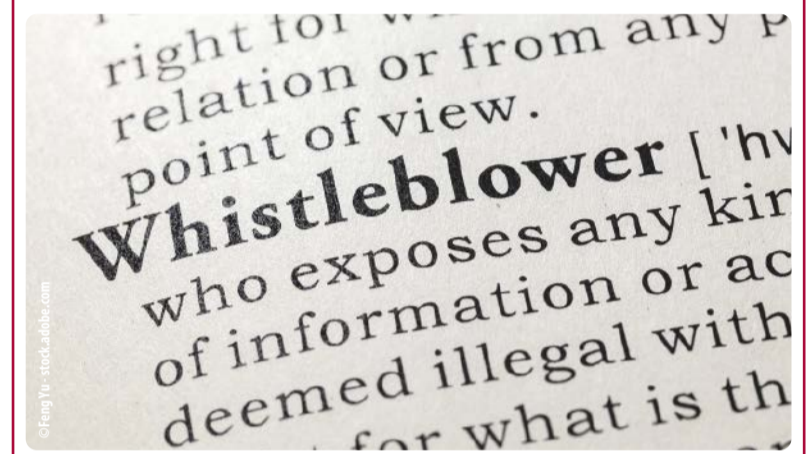


KOLUMNE: NEUES AUS DEM VAA



## Führungskräfte setzen sich erfolgreich für Hinweisgeberschutz ein

Im Dezember 2022 hat der Deutsche Bundestag das Hinweisgeberschutzgesetz verabschiedet. Die ULA, der politische Dachverband des VAA – Führungskräfte Chemie, hatte das Gesetzgebungsverfahren der zugrunde liegenden EU-Richtlinie seit 2012 begleitet und sich erfolgreich für mehr Schutz für Hinweisgeber eingesetzt. Denn Führungskräften kommt sowohl beim Schutz von Unternehmensgeheimnissen als auch der Verhinderung und Aufdeckung von rechtswidrigem Verhalten eine besondere Verantwortung zu.



Über ihren europäischen Dachverband CEC European Managers hatten die Führungskräfteverbände in Zusammenarbeit mit Eurocadres, den Führungskräften des Europäischen Gewerkschaftsbundes, die Debatte über einen besseren Schutz von Hinweisgebern angestoßen. Dies hat zur Europäischen Richtlinie geführt. Die ULA begrüßt das grundsätzliche Ziel, mit dem Hinweisgeberschutzgesetz rechtliche Sicherheit für Beschäftigte und Betriebe auch auf nationaler Ebene zu schaffen. Entscheidend für den Erfolg der Umsetzung wird es sein, keine Kultur des Misstrauens gegenüber den Unternehmen und Führungskräften zu manifestieren.

Das deutsche Umsetzungsgesetz kommt sehr spät. Mit dem verabschiedeten Gesetz wird sich nach Erwartung der Führungskräfte in der Praxis nun gut arbeiten lassen. In ihren Stellungnahmen und auch im Rahmen ihrer Zusammenarbeit mit dem Deutschen Institut für Compliance (DICO) hatte die ULA angemahnt, im Gesetz auch die Verpflichtung zur Einführung eines anonymen Meldeweges aufzunehmen. Diese wichtige Forderung der Führungskräfte wurde vom Bundestag aufgegriffen.

Das Gesetz enthält mehrere Regelungen, deren Zweck eine Absicherung von Hinweisgebern – auch Whistleblower genannt – ist. So müssen Unternehmen und Institutionen ab 50 Beschäftigten sichere interne Hinweisgebersysteme installieren und betreiben. Kleinen Unternehmen zwischen 50 und 249 Arbeitnehmern steht dafür eine Umsetzungsfrist bis zum 17. Dezember 2023 zu. Hinweisgeber haben zudem die Möglichkeit, Meldungen mündlich, schriftlich oder auf Wunsch auch persönlich im Unternehmen, in dem sie beschäftigt sind, abzugeben. Die interne Meldestelle muss dies der hinweisgebenden Person innerhalb von sieben Tagen bestätigen und ihr über die daraufhin ergangenen Maßnahmen innerhalb von drei Monaten berichten. Dies können interne Compliance-Untersuchungen sein oder die Weiterleitung einer Meldung an eine zuständige Behörde bzw. die Staatsanwaltschaft.

Aufgrund des neuen Gesetzes wird als Alternative für die hinweisgebenden Personen eine externe Meldestelle beim Bundesamt für Justiz eingerichtet. Ergänzend können die Bundesländer ihre eigenen Meldestellen anbieten. So können Whistleblower frei wählen, ob sie eine Meldung an die interne Meldestelle ihres Unternehmens machen oder lieber die externe Meldestelle nutzen. Auch anonymen Hinweisen müssen die Meldestellen zwingend nachgehen. Dafür sind Vorkehrungen zu treffen, um eine anonyme Kommunikation zwischen Hinweisgebern und Meldestellen zu ermöglichen.

Das Gesetz enthält eine weitgehende Beweislastumkehr. So soll die hinweisgebende Person noch besser vor unzulässigen Druckmitteln geschützt werden: Wird sie im Zusammenhang mit ihrer beruflichen Tätigkeit „benachteiligt“, wird gesetzlich vermutet, dass diese Benachteiligung ein unzulässiges Druckmittel ist.

Das Gesetz wurde praktisch in letzter Minute durch den Rechtsausschuss des Deutschen Bundestages aufgrund der Diskussionen über den Umgang mit sog. Reichsbürgern im öffentlichen Dienst erweitert: Wer verfassungsfeindliche Äußerungen von Beamten meldet, wird künftig unter den Schutz des Gesetzes fallen und somit vor Nachteilen geschützt sein.

Hinweisgebende Personen, die Repressalien erleiden, können jetzt auch dann Schadensersatz verlangen, wenn es sich nicht um einen reinen Vermögensschaden handelt. Zu einer vollständigen Wiedergutmachung kann daher ebenfalls Schmerzensgeld für immaterielle Schäden gehören.

Der Bundesrat hat am 10. Februar 2023 seine Zustimmung zum Hinweisgeberschutzgesetz nicht erteilt. Der Bundestag kann nun den Vermittlungsausschuss anrufen, wo man versuchen wird, einen inhaltlichen Kompromiss zu finden und das Gesetz durch entsprechende Änderungen zustimmungsfähig zu machen. Abschließend muss der Bundesrat das Gesetz noch bestätigen.

Werden Sie jetzt Mitglied im VAA und erhalten Sie CHEManager im Rahmen der Mitgliedschaft kostenlos nach Hause zugestellt.

Der VAA ist mit rund 30.000 Mitgliedern der größte Führungskräfteverband in Deutschland. Er ist Berufsverband und Berufsgewerkschaft und vertritt die Interessen aller Führungskräfte in der chemischen Industrie, vom Chemiker über die Ärztin oder die Pharmazeutin bis zum Betriebswirt.

