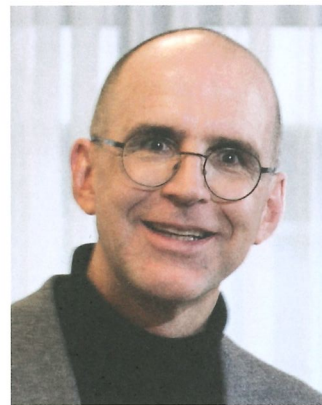


Ruhe bewahren, wenn's brenzlich wird

Eine lebensbedrohliche Situation brachte den Piloten und Rhetoriktrainer Peter Flume zur Erkenntnis, dass sich die Fliegerei und die VUKA-Welt der Führungskräfte in Notfällen gar nicht so sehr unterscheiden. Hier wie dort kommt es vor allem darauf an, in Stresssituationen Ruhe zu bewahren.



von Peter Flume

Oktober 2019. Kurz nach dem Start am Züricher Flughafen fällt der Motor meiner Propellermaschine aus. In rund 800 Meter Höhe befinde ich mich urplötzlich in einer äußerst kritischen Situation. Innerhalb von Sekunden gilt es, richtig zu handeln, um eine sichere Notlandung hinzulegen und mein Leben retten zu können. Das ist mir Gott sei Dank gelungen – nur die Maschine musste in die Werkstatt.

Eine Extremsituation, mein persönlicher „Hudson-Moment“. Und die Erkenntnis, dass sich die Fliegerei und die VUKA-Welt der Führungskräfte in Notfällen doch gar nicht so sehr unterscheiden. So kam ich dazu, aufzuschreiben, was Führungskräfte von Piloten lernen können. Damit möchte ich Ihnen die Möglichkeit geben, Ihr Führungsverhalten einmal aus einer anderen Perspektive zu reflektieren und persönliche Strategien zu entwickeln, die Ihnen helfen, auch im beruflichen Alltag „many happy landings“ zu erleben.

Wichtig: Routinen und stetes Training

17 Jahre lang bin ich ohne große Vorfälle geflogen. In der geschilderten Extremlage konnte ich schnell und sachlich handeln, da ich zum einen jahrelange Erfahrung hatte und zum anderen in regelmäßigen Weiterbildungen für solche Notfälle geschult wurde. Selbst wenn die Schulungen nur Routinen auffrischen, können sie

im entscheidenden Moment zum Rettungsseil werden. Deshalb meine Empfehlung für Sie als Unternehmer oder Führungskraft: Routinen einhalten und regelmäßig weiterbilden. In Krisensituationen können Sie so auf die eigene Erfahrung vertrauen und das Team selbstbewusst aus der Extremlage steuern. Nur wer die Routinen kennt und Krisenpläne regelmäßig in der Theorie durchgespielt hat, kann die Nerven bewahren, wenn der Notfall eintritt. Aus meiner Notlandung erkenne ich klare Parallelen zur Welt der Wirtschaft: Eine Führungskraft sollte auf alle Eventualitäten vorbereitet sein, sei es auf PR-Katastrophen, eine plötzliche Pandemie, Mitarbeiterunfälle oder andere Notsituationen. Für den Fall der Fälle sollten Checklisten, Pläne und mögliche Szenarien auf Abruf bereitliegen. Auch sinnvoll: Kollegen zu Rat ziehen, die schon Krisen gemeistert haben. Für mich war das die Hilfe der erfahrenen Controller des Züricher Flughafens.

Mit kühlem Kopf rasch entscheiden

In Extremsituationen steht und fällt alles damit, einen kühlen Kopf zu bewahren. Es gilt abzuwägen, welche Konsequenzen eine Entscheidung oder auch ein Nicht-Handeln nach sich zieht. Als ich mit Motorausfall in der Luft war, blieben mir nur zwei Optionen: eine direkte Notlandung auf ungewissem Untergrund in Verlängerung meiner Flugbahn oder der Ver-

such einer Notlandung am Züricher Flughafen mit professioneller Hilfe nur wenige Minuten entfernt. Innerhalb von Sekunden entschied ich mich für die Umkehrkurve zum Flughafen. Das hat mein Leben gerettet. Führungskräfte werden Entscheidungen zwar nur selten binnen Sekunden treffen müssen, doch in Krisenzeiten ist durchaus Eile angesagt, um gute Lösungen zu finden. Dabei helfen Fragen wie etwa: Wer profitiert von meiner Entscheidung? Wer kommt zu Schaden? Welche Kosten zieht das Ganze nach sich? Auf welche rechtlichen und journalistischen Folgen muss ich mich einstellen? All diese Optionen müssen Führungskräfte schnellstmöglich im Kopf durchspielen, um eine gezielte, schnelle Entscheidung zu treffen, die möglichst wenig Schaden mit sich bringt.

„Teamwork makes the dreamwork“

Keine Führungskraft steht allein da – hinter ihr steht in aller Regel ein Team. Und das ist gut so: Wer langfristige, qualifizierte Mitarbeiter hat und in einem Vertrauensverhältnis mit ihnen steht, kann auch im Extremfall mit einem zuverlässigen Handeln seines Teams rechnen. Das half mir bei meiner Notlandung: Nachdem ich meine Situation an das Terminal weitergegeben hatte, musste ich mich nicht weiter um Details kümmern. Ich hatte die Garantie, dass alles Menschenmögliche getan wird, um mich sicher auf die Landebahn zu bekommen. So wurde der Flugverkehr kurzerhand gestoppt, auf dem Landefeld wartete schon das Notfallteam. Jeder kannte seine Aufgabe – und so hat die ganze Aktion reibungslos und ohne größere Schäden ablaufen können. Übertragen aufs Unternehmen heißt das: Jede Mitarbeiterin, jeder Mitarbeiter sollte nicht nur die Notfallpläne kennen, sondern auch die eigene Aufgabe in der Situation. Getreu dem Motto „Teamwork makes the dreamwork“ können Sie dann gemeinsam nahezu alles meistern. Wichtig sind dabei auch die Notfallpläne und Checklisten: Sie können durch die Krise leiten, wenn der Kopf vor lauter Panik ausschaltet.

Worauf es noch ankommt, ist eine klare Kommunikation: Bei meinem Kontakt mit dem Tower war das der entscheidende Faktor, dass ich später sicher landen konnte. Für mich war

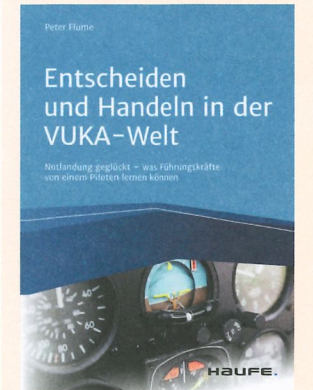
klar, dass ich mit einer Umkehrkurve auf der für Starts aktiven Bahn ankommen werde. Heißt: Die Jumbos werden auf ihren Start warten müssen, die Lotsen und Feuerwehrlente müssen bereitstehen. Meine klare Ansage an den Controller, wie ich mir die Notlandung vorstelle, half dabei, das Flugzeug sicher und unbeschädigt im Gleitflug zu landen. Diskussionen oder eine gemeinsame Lösungsfindung sind in Extremlagen mit einem Muss zur schnellen Entscheidung fehl am Platz. Auch wenn Notfälle im Business meistens nicht so lebensbedrohlich sind, so sind doch auch hier deutliche Ansagen und direkte Aufgabenverteilungen der Schlüssel, die Situation erfolgreich zu meistern.

Energiereserve für Extremfälle

Ein erhöhter Puls, ein benebelter Kopf und der „Weglaufen-oder-Sterben“-Gedanke gehören zur natürlichen Reaktion eines Menschen auf Stresssituationen. Nur rationales Entscheiden mit kühlem Kopf kann aber zu einer guten Entscheidung führen. In der Fliegerei wird sehr viel Wert darauf gelegt, dem Piloten möglichst wenig Grundstress zuzumuten, damit ihm im Falle eines Falles noch genügend Stressverarbeitungs-kapazität bleibt, um besonnen zu reagieren. So sollte das im Idealfall auch im Business sein. In der Realität sieht das jedoch oft anders aus: Führungskräfte sind am Rande des Ausgebranntseins und haben häufig keine Zeit für sich selbst und ihre eigenen Aufgaben. In Notfallsituationen ist da der Absturz vorprogrammiert. Um dem vorzubeugen, sollten sich Führungskräfte möglichst so organisieren, dass sie für Extremfälle noch genug Energie haben und leistungsfähig sind. Beispielsweise, indem sie regelmäßige Pausen machen, Routineaufgaben delegieren, sich auf das wirklich Wesentliche konzentrieren. Denn nur wer mit dem Kopf und der Kraft hundertprozentig da ist, kann gemeinsam mit seinem Team ein „happy landing“ hinlegen. ■

Peter Flume ist Privatpilot und Fluglehrer – in erster Linie aber berät und trainiert er Unternehmer, Manager und Führungskräfte in Rede- und Präsentationstechnik, Argumentation und Verhandlung sowie Entscheidungsverhalten in Drucksituationen.
→ www.rhetoflu.com

Zum Weiterlesen



In Krisen sind Führungskräfte ganz besonders gefordert: Ohne zu zögern sollten sie das Heft in die Hand nehmen und in kurzer Zeit (möglichst richtige) Entscheidungen treffen. Worauf es dabei ankommt und wie Führungskräfte sich und ihr Team auf mögliche Extremsituationen vorbereiten können, erläutert Pilot und Unternehmensberater Peter Flume anhand seiner eigenen Notlandung.

Peter Flume: **Entscheiden und Handeln in der VUKA-Welt. Notlandung geglückt – was Führungskräfte von einem Piloten lernen können.** Haufe-Verlag, 2020, 160 Seiten, Hardcover, 24,95 Euro.
ISBN: 978-3-648-14294-3