schöffnerpartner_



Lernen aus anderen Disziplinen Was Manager zur Krisenbewältigung aus der Fliegerei lernen können

Juni 2020

Krisen sind Ausnahmesituationen. Darum ist Krisenmanagement eine besondere Disziplin, mit der aus verständlichen Gründen viele nicht sehr vertraut sind. Sportpiloten hingegen müssen regelmäßig die Bewältigung kritischer Situationen üben: Motorausfall, Strömungsabriss oder Startabbruch. Sie müssen zur Erhaltung ihrer Fluglizenz auch permanent üben und ihre fliegerische Kompetenz vor unabhängigen Prüfern unter Beweis stellen. Manager können davon viel lernen, sowohl zur Krisenbewältigung als auch in "normalen" Zeiten zur ständigen Verbesserung.

Dem Faktor "Sicherheit" wird in der Fliegerei vieles untergeordnet. Dafür wird ein großer Aufwand betrieben und viel Geld ausgegeben, weil das Wichtigste davon abhängt: Menschenleben. Gerade in Krisen ist Sicherheit im Wirtschaftsleben ein rares Gut, das sich Unternehmer wie auch Mitarbeiter herbeisehnen. Durch professionelles Krisenmanagement lässt sich eine gewisse **Sicherheit und Stabilität für die Krisenzeit und den Neustart danach** gewinnen. Sie ist auch hier nicht zum Nulltarif zu haben, doch hängt viel davon ab: das Überleben von Unternehmen und Jobs.

Auch wenn das Fliegen in Sportflugzeugen einfach und unbeschwert aussieht, sind vor allem Prozesskenntnis, Planung und Disziplin nötig. Einfach einsteigen und drauflosfliegen geht nur in seltenen Fällen. Akribische Planung von Flugstrecke, Kraftstoffmenge oder Beladung ist für sicheres Fliegen essentiell. Trotz größter Routine werden bei jedem Flug Checklisten abgearbeitet, nach dem Flug werden etwaige Fehler und Ereignisse zum Lernen und Verbessern reflektiert. Alle zwei Jahre müssen Piloten ihre Kompetenz vor Prüfern in Check-Flügen demonstrieren. Wollen sie einen anderen Flugzeugtyp (im Fachjargon "Muster" genannt) fliegen, müssen sie zuerst eine Einweisung bei einem für diesen Typ lehrberechtigten Flight Instructor machen, um damit richtig und sicher umgehen zu können.

Was bedeutet diese stringente Systematik nun für die Krisenbewältigung? Wie bei der Flugvorbereitung muss der Neustart nach der Krise durch Kenntnis der relevanten Faktoren geplant werden. Das Reflektieren und Lernen aus vergangenen Misserfolgen sind in beiden Fällen essentiell, um einem potentiellen Absturz nach dem Abheben bzw. dem Neustart vorzubeugen. Wie im Cockpit helfen Checklisten, im Krisentagesgeschäft wichtige Dinge wie regelmäßige Liquiditätsprüfungen und Kapazitätsanpassungen nicht zu vergessen. Eine externe Überprüfung von Geschäftsmodell und Managementansatz hilft wie beim Checkflug, den Stand der eigenen Kompetenz zu prüfen, Lücken aufzuzeigen und sie zu schließen. Entschließt sich das Unternehmen, neue oder bislang unbekannte Managementwerkzeuge oder Geschäftsmodelle einzuführen, ist wie bei der Einweisung in neue Flugzeugmuster die Unterstützung qualifizierter externer Spezialisten von großem Vorteil. Dadurch vermeidet man zum Beispiel eine missglückte Digitalisierung oder eine erfolglose Einführung agiler Konzepte, weil man sie vielleicht falsch ausgewählt oder unzureichend umgesetzt hat. Wie in der Fliegerei ist das Hinzuziehen einer neutralen externen Instanz eine wichtige Investition in das eigene Können, die nachhaltig für Sicherheit im Manageralltag sorgt.

Auch im Daily Business ist diese Systematik durchaus hilfreich. Eine gute Planung von Ressourcen, Budgets oder OKRs (Objectives & Key Results - Ziele und Schlüsselfaktoren) ist essentiell für gutes Management. Anhand geeigneter Kennzahlensysteme ist wie mit Checklisten eine regelmäßige Überprüfung sinnvoll, ob das Unternehmen operativ noch auf dem richtigen Weg ist. Die Ergebnisse können dafür verwendet werden, kontinuierlich die eigenen Ansätze und Maßnahmen zu reflektieren und entsprechend nachzujustieren. Ein Check mit Blick durch die externe Brille hilft, den Stand des eigenen Unternehmens im Vergleich zu anderen zu beurteilen. Ein Benchmarking-Projekt oder ein Performance-Assessment kann hier sehr gute Dienste leisten. Und letztendlich müssen auch im normalen Geschäftsbetrieb immer wieder neue Entwicklungen und Methoden eingebracht werden, um das Unternehmen und die Mitarbeiter am Ball zu halten. Wie bei der Krisenbewältigung ist auch hier die Unterstützung durch unabhängige Berater sinnvoll, um das Richtige zu tun und die Chancen des Neuen nicht durch Sparen an der falschen Stelle zu gefährden.