

Die Zeitschrift  
für mittelständische  
Unternehmer und  
Führungskräfte

HelfRecht  
*methodik* 1/2017



**Veränderungsziele:  
Achten Sie bei der Planung  
Ihrer Ziele auf den damit  
verbundenen Wandel (S. 4)**

**Krisenmanagement:  
Sechs Führungsgrundsätze  
aus der Luftfahrt, die auch  
Unternehmen helfen (S. 28)**



*Krisenmanagement und Erfolgsgrundsätze aus dem Airliner lassen sich auf Unternehmen übertragen. Sechs Tipps für die Praxis.*



von Heinz Leuters

# Krisen meistern wie im Cockpit

Juli 1989: Im Luftraum über Iowa/USA ist eine McDonnell Douglas DC-10 der United Airlines unterwegs, Flugnummer 232. In 37.000 Fuß Höhe zersplittert das mittlere Triebwerk und zerstört die komplette Hydraulik. Das Flugzeug wird unsteuerbar. Der Crew bleibt nur die Möglichkeit, mit unterschiedlichem Schub der Triebwerke unter den Tragflächen links und rechts zu versuchen, das Flugzeug zu steuern.

Sicher kennen nahezu alle Führungskräfte solche oder ähnliche Situationen aus ihrem eigenen beruflichen Umfeld. Mir ging es beispielsweise so, als ich als CEO und geschäftsführender Gesellschafter verantwortlich war für die blowUP media GmbH, ein Medien-Unternehmen in der Außenwerbung. Wir waren auf behördliche Genehmigungen angewiesen, die auch über Jahre kontinuierlich ausgestellt wurden. Durch einen politischen Wechsel im Stadtparlament wurden aber in der niederländischen Metropole Amsterdam plötzlich keine Bewilligungen mehr erteilt – unser komplettes Geschäft dort und der Fortbestand der Gesellschaft waren davon bedroht.

Ich erinnerte mich an die Lage der DC-10 der United Airlines, und sowohl die Situation der blowUP media als auch die des United-Fluges treffen den leicht sarkastischen Fliegerhumor dieser Situation: „It was a perfect flight – until I ran out of airspeed, altitude and ideas ... at the same time.“

Im Cockpit eines Airliners gibt es drei Schlüsselfaktoren für den Erfolg: Vorbereitung, Kommunikation, Kooperation. Diese drei Aspekte gelten gleichermaßen auch im Unternehmen.

## Vorbereitung und Erfahrung

Der Kapitän des United-Airlines-Fluges 232, Alfred Haynes, wurde im Nachhinein gefragt: „Are you ever ready for an air crisis?“ Seine Antwort war klar: „No, you're never ready!“ Er führte allerdings an, dass seinerzeit im Cockpit insgesamt 103 Jahre Flugerfahrung vorhanden waren. Die Crew war vielleicht mental nicht



vollständig auf eine solche Ausnahmesituation eingestellt, aber sicher praktisch auf einem exzellenten Trainingsstand sowie sehr erfahren.

Vorbereitung und Erfahrung gehören also zu den Schlüsselfaktoren, um mit schwierigen Situationen umzugehen. Nach einem Führungsworkshop im Flugsimulator einer Boeing 737 hat das einmal einer meiner Kunden so beschrieben: „Mich hat insbesondere beeindruckt, wie wichtig in kritischen Situationen das Einhalten der notwendigen Verfahren, der sogenannten Standard Operating Procedures (SOPs), ist. Für meine Unternehmen werde ich als Erkenntnis dieser Veranstaltung prüfen, inwiefern gerade für die sehr kritischen Prozesse dort die SOPs eingehalten werden. Und ich werde Notfall-SOPs auch immer wieder üben lassen.“

■ **Tipp 1: Investieren Sie für den „Fall der Fälle“ und als Vorbereitung für notwendige Veränderungen in Ausbildung und Training Ihrer Mitarbeiter und Führungskräfte.**

So hatte auch die damalige Crew von UA 232 gerade an dem seinerzeit neuen Konzept des Crew Resource Managements (CRM) teilgenommen, das unter anderem die Abkehr von dem überholten Axiom „What the Captain says is law“ propagiert. Aus meiner Zeit als Erster Offizier (First Officer, Copilot) kenne ich persönlich noch die Kapitäne, die uns junge Kollegen mit den Worten begrüßten: „Schön, dass Sie da sind, junger Mann, aber bitte fassen Sie nichts an.“ Eine Haltung, die nicht gerade Teamwork und Nutzung des vorhandenen Know-hows in den Vordergrund gestellt hat. Heute dagegen gilt der Grundsatz: Jeder kann etwas zur Lösung eines Problems beitragen.

Angenommen, in Ihrem Unternehmen gerät ein Projekt in Schiefelage: Welche, vielleicht altergebrachten, Glaubenssätze und Axiome finden dann Anwendung? Gilt noch der Glaube an die Omnipotenz einiger weniger oder wird das Wissen aller genutzt? Bei der blowUP media habe ich mich seinerzeit in der beschriebenen Situation dazu entschieden, selbst mit den Akquisiteuren zu den wichtigsten Kunden zu gehen und persönlich die Veränderungen zu erklären – eine klare Abkehr von alten Mustern und Hierarchien.

■ **Tipp 2: Hören Sie in einer Krisensituation erst mal Ihren Fachleuten zu – dann aber gehören Sie gegenüber Mitarbeitern und Kunden in die erste Reihe.**

## Unterstützende Kommunikation

Die Crew des UA-Fluges 232 hatte Glück: Am Boden wurde sie vom Fluglotsen Kevin Bachman unterstützt, der sich genau in die Situation der Crew hineinversetzen konnte. Als er zum Beispiel bemerkte, dass die Cockpitbesatzung nicht mehr daran glaubte, den Notlandeflughafen erreichen zu können, entwickelte er Lösungsansätze, die genau zur emotionalen und praktischen Situation im Cockpit passten. Und als sich die Crew Sorgen machte, die Notlandebahn sei womöglich zu kurz, merkte der Lotse an, dass am Ende der Landebahn keine Hindernisse seien, sondern offenes Feld, was die Landung nicht beeinträchtigen würde. Auch bot er ungefragt an, einen in der Nähe liegenden Highway für die Notlandung frei zu machen und Rettungsmannschaften dorthin zu beordern.

Flugkapitän Haynes sagte später, dass er genau diese Art der Hilfestellung als sehr wertvoll empfunden habe: Eine unterstützende Kommu-

*Sicher fliegen: Erfahrung, Kommunikation und eine gute Zusammenarbeit im Team, das ist beim Führen eines Flugzeuges ebenso unverzichtbar wie bei der Führung eines Unternehmens.*



*Sicher landen: Um erfolgreich ans Ziel zu kommen, ist das Zusammenwirken vieler Experten notwendig. Im Flugzeug wie im Unternehmen.*



Foto: Fotolia

nikation, „that does not add to the tension level“. Also eine Kommunikation, die nicht erst mal draufhaut, sondern eine, die Spannung herausnimmt und bei der echte Anteilnahme zu spüren ist.

Ich erinnere mich noch gut an die Geschäftssituation direkt nach der Internet-Krise in den Jahren 2001/2002, nach dem Platzen der sogenannten Dotcom-Blase. Unsere blowUP media war bis dahin stetig gewachsen und wir hatten gerade mehrere Auslandstöchter gegründet. Plötzlich waren alle Gesellschaften im Minus, und es fiel mir als CEO, wie auch den Mitarbeitern schwer, das zu akzeptieren. Nachdem wir beiden Geschäftsführer dann die Sachlage akzeptiert hatten, beschlossen wir für uns einen Gehaltsverzicht von jeweils 33 Prozent, um ein Zeichen zu setzen. Diese Maßnahme traf aber nicht wirklich die Stimmung im Unternehmen. Unterschwellig vermuteten die Mitarbeiter vielleicht, dass „die Geschäftsführung eh genug Geld verdient und schon irgendwie wieder einen Ausgleich bekommt“. Dem war aber nicht so. Wir wollten auf jeden Fall ein klares Zeichen setzen und suchten etwas dafür Sichtbares. So verkauften wir als Geschäftsführer unsere Firmenwagen (damals war Leasing nicht so verbreitet) und beschafften jeder einen Privatwagen. Und das merken die Mitarbeiter, wenn am Freitag noch der 5er-BMW mit Vollausstattung und Firmenkennzeichen auf dem Hof parkt, am Montag aber ein privat zugelassener Passat. Das zeigte entsprechend unsere persönliche Anteilnahme an der Geschäftssituation, und allen war klar, wie ernst es stand.

■ **Tip 3: Versetzen Sie sich in einer Krise wirklich in die Situation hinein und setzen Sie dann sichtbare und vor allem ehrliche Zeichen.**

Im Fall des Fluges UA 232 spielte nicht nur diese unterstützende Kommunikation eine wichtige Rolle, sondern Captain Haynes entschied auch, einen Teil von Kommunikation weitestgehend zu unterlassen. Er hatte mitbekommen, dass die leitende Stewardess mit nur einem Blick ins Cockpit festgestellt hatte, dass hier und heute kein normaler Notfall vorlag, sondern eine wirklich besondere Situation. So blieb Haynes auf seine Aufgabe fokussiert, verzichtete auf eine weitere Unterweisung und vertraute ihr bei der Umsetzung der notwendigen Maßnahmen in der Kabine.

Auch einer der Teilnehmer meiner Flugsimulator-Workshops machte diese Erfahrung: „Bei dem speziellen Setting (Teilnehmer auf dem Platz des Kapitäns, Coach auf dem des Copiloten) konnte ich erleben, dass eine eindeutige Kommunikation und eine Arbeitsteilung unerlässlich sind. Auch war klar zu erfahren, dass ich einfach nicht immer alles im Auge behalten kann und mich auf Andere verlassen muss.“

Im Fall der blowUP media GmbH suchten wir ebenfalls nach Fokus und schufen Situationen, bei der wir als Geschäftsführung auf die Fähigkeiten unserer Mitarbeiter vertrauten. Konkret haben wir die Incentive-Modelle von Umsatz auf Deckungsbeitrag umgestellt und so eine höhere Deckungsgleichheit der Ziele des Unternehmens mit denen der Mitarbeiter erreicht.

Natürlich mussten wir als Unternehmer den Gewinn und Verlust pro Verkauf offenlegen, aber wir haben darauf vertraut, dass die Mitarbeiter das verstehen und damit umgehen können.

■ **Tipp 4: Um sich in schwierigen Situationen auf das wirklich Notwendige konzentrieren zu können, sollten Sie nicht nötige Kommunikation abschaffen, Deckungsgleichheit der Ziele herstellen sowie auf die Fähigkeiten Ihres Teams vertrauen.**

Flugkapitän Al Haynes beschreibt einen entscheidenden weiteren Faktor so: „If you have any resources available: use them!“ Im Cockpit ist es selbstverständlich, im Luftnotfall den sogenannten „Emergency“ auszurufen und jede erdenkliche Hilfe anzunehmen. So nutzte die UA-Crew alle Ressourcen am Boden und nahm auch die Hilfe des zufällig in der Kabine anwesenden Fluglehrers Danny Fitch an, der mit unterschiedlichem Schub der Triebwerke unter den Tragflächen links und rechts versuchte, das Flugzeug zu steuern.

Bei blowUP media haben wir in der Lehman-Krise, die mit einem Umsatzrückgang von zirka 50 Prozent (!) zu Buche schlug, die Hilfe der Standort-Eigentümer der Werbeflächen und der Zulieferer eingefordert. So konnten wir von einer Fixmiete auf reine Belegmiete (Zahlung nur bei Nutzung für Werbung) umstellen, und die Zulieferer, wie Monteure und Drucker, gewährten uns einen zeitlich befristeten Nachlass von zehn Prozent.

■ **Tipp 5: Holen Sie im Krisenfall Ressourcen von außen dazu und beteiligen Sie externe Dritte an der Lösung des Problems.**

Bei United 232 steuerte ja der zufällig hinzugekommene Fluglehrer das Flugzeug per unterschiedlichem Schub der Triebwerke unter den Tragflächen. Das wäre eigentlich die Aufgabe des Flugingenieurs gewesen, aber Fluglehrer Fitch hatte nach etwa 20 Minuten ein gutes Gefühl dafür, was die beiden Piloten brauchten (er schaute unter anderem auf die – wirkungslosen – Steuerhörner, die die Piloten intuitiv noch bedienten). Nach einiger Zeit bot dann der Flugin-

genieur dem neuen Crewmitglied Fitch seinen Platz an und sie tauschten die Sitze.

Einer der Teilnehmer im Flugsimulator-Workshop beschrieb das so: „Wenn jemand in einem bestimmten Thema besser ist, dann sollte man ihm die Aufgabe mit der entsprechenden Entscheidungskompetenz übertragen. Hierarchien dürfen dann keine Rolle mehr spielen.“

Im betrieblichen Umfeld dazu folgendes Beispiel: Bei blowUP media haben die Bereiche Akquisition (Werbeflächen-Beschaffung) und Verkauf (Vertrieb an Kunden und Werbeagenturen) bis zur Krise immer alleine Angebote gestaltet. Nach Lehman haben wir in diese Teams jeweils Controlling-Personal integriert und die Zusammenarbeit zwischen Akquise und Verkauf gefördert. So wurden mehr und flexiblere Standort-Mietmodelle generiert („... sieh´ mal, der Eigentümer hat bei diesem Mietmodell dann diesen Vorteil und wir jenen ...“) und der Verkauf verkaufte mehr die deckungsbeitragsstarken Werbeflächen und nicht die, die einfach nur den meisten Umsatz bringen, unabhängig von den Kosten („... sieh´ mal, wenn du das verkaufst, bleibt am Ende mehr übrig ...“). Das erforderte natürlich einen Paradigmenwechsel – aber dazu waren bei einem Umsatzrückgang von etwa 50 Prozent alle gerne bereit.

■ **Tipp 6: Nutzen Sie im Krisenfall neue oder bislang unbekannte Skills Ihrer Mitarbeiter, tauschen Sie Positionen, wenn sinnvoll, und beteiligen Sie interne Dritte an der Problemlösung.**

Berücksichtigen Sie diese sechs Praxistipps, um Unternehmenskrisen vorzubeugen oder mit ihnen gut umzugehen. United Airlines 232 erreichte auf Basis dieser Faktoren den Regionalflughafen von Sioux City. Die Mehrzahl der Leben an Bord wurden gerettet. Und die blowUP-media-Gruppe schaffte es so durch verschiedene Krisen und entwickelte sich von rund einer Million Euro Umsatz in 1994 auf mehr als 33 Millionen zur Mitte unseres Jahrzehntes sowie von zwei auf gut 80 Mitarbeiter in sechs Ländern. Sie sehen, es lohnt sich. ■

*Heinz Leuters ist Unternehmer, Coach sowie Pilot und Fluglehrer – seine Erfahrung aus dem Cockpit überträgt er auf die Herausforderungen im Unternehmerleben ([www.heinzleuters.de](http://www.heinzleuters.de)).*