

# Schwierige Entscheidungen

**PRAXIS.** Personaler sind in jedem Unternehmen die Entscheidungsträger an der Basis: Sie stellen die Crew zusammen, auf die es vor allem in turbulenten Zeiten ankommt.

Von **Philip Keil**

Seit unserem Start in Cancun, Mexiko, sind erst zwei Stunden vergangen. Nachtflüge stellen für uns Piloten eine besondere Herausforderung dar, gerade in Kombination mit Jetlag und extremen Klimaunterschieden. Ich nippe an meinem Kaffee und blicke hinunter auf die Lichter der amerikanischen Ostküste, als eine unserer Flugbegleiterinnen über das Bordtelefon anruft. „Wir haben hier hinten einen Notfall! Eine Passagierin ist zusammengebrochen ... die stirbt!“ In meiner Müdigkeit dauert es ein bis zwei Sekunden, bis ich den Inhalt dieser Worte verarbeitet habe und reagieren kann. „Ruf einen Arzt unter den Passagieren aus, wir gehen sofort runter“, höre ich mich dann sagen.

## Navi in der Not

In Situationen wie diesen ist es gut, einen „mentalenen Rettungsanker“ zu haben – einen Notfallplan, der sagt, was zu tun ist. Aus der Luftfahrt sind diese Entscheidungshilfen nicht mehr wegzudenken. Schließlich können wir, wenn ein Triebwerk brennt, nicht mal eben rechts ranfahren. Notfälle bedeuten immer, unter Zeitdruck eine schwierige und folgenschwere Entscheidung treffen zu müssen. Das „Crew Resource Management“ hilft Piloten dabei, indem es wie ein Werkzeugkasten für sämtliche Herausforderungen ein passendes Werkzeug parat hält. Statt in Panik überstürzt zu handeln oder in Schockstarre zu verfallen, greifen wir mental in den Werkzeugkasten. Eines der ins-

gesamt zehn Werkzeuge ist der Kompass: eine Navigationshilfe für schwierige Entscheidungen unter Zeitdruck.

Personaler sehen sich eher selten mit Entscheidungen konfrontiert, von denen hunderte Menschenleben abhängen. Aber jeder kennt sicherlich die quälenden Stunden, Tage oder Wochen, in denen sich alles um die bange Frage dreht: „Was, wenn ich die falsche Entscheidung treffe?“

In jener Nacht des Notfalls bestand die schwierige Entscheidung darin, zu entscheiden, wo ich lande. Während ich mit dem Steuern des Flugzeugs beschäftigt war, mussten mein Kollege und ich mit dem Tower funken und einen Flughafen finden, der die Voraussetzungen für eine sichere Landung erfüllt: eine passende Landebahn, ein Anflugsystem, die medizinische Versorgung und vieles mehr.

Obwohl jede Sekunde zählte, mussten wir den Anflug exakt planen und durchsprechen, um nicht die restlichen Leben an Bord zu gefährden. Bevor ich unsere mentale Checkliste für diese Entscheidungen vorstelle, möchte ich einen Blick auf Fallstricke und Denkfehler werfen, mit denen wir uns oft selbst im Weg stehen.

## Fallstricke und Denkfehler

Wer sich bei einer Entscheidung ständig vor den Konsequenzen einer Fehlentscheidung fürchtet, wird sehr wahrscheinlich eine angstgetriebene Entscheidung fällen und wesentliche Gesichtspunkte übersehen. Oder er wird möglicherweise gar keine Entscheidung treffen, nach dem Motto: „Wer nichts macht, macht nichts falsch!“. Es ist jedoch bewiesen, dass Unternehmen mit einer positiven Fehlerkultur seltener

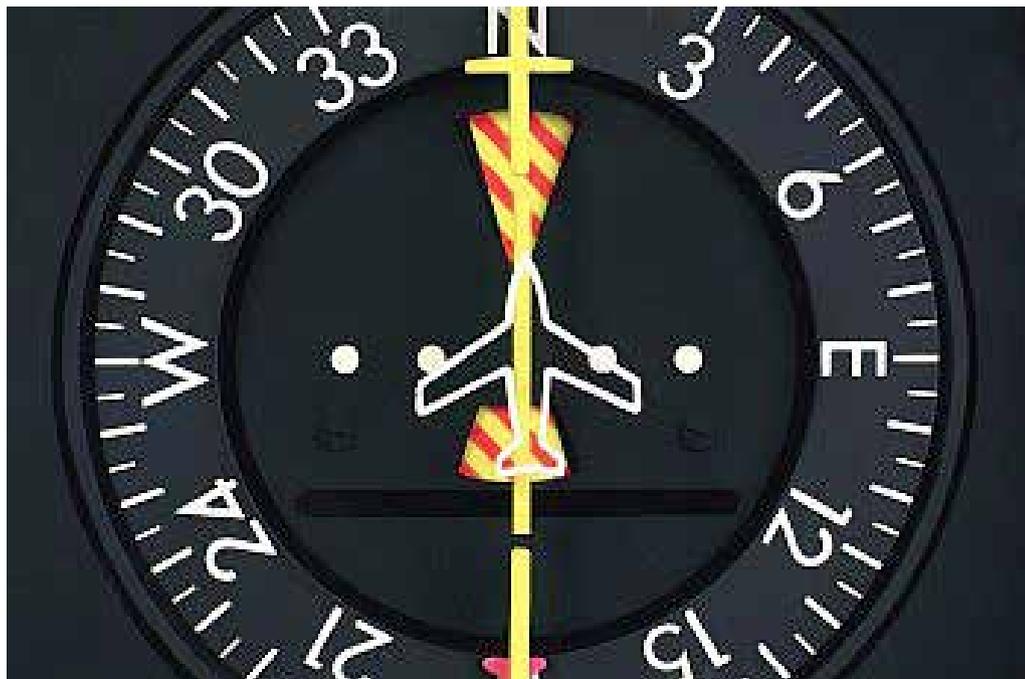
## BUCHTIPP

### Souverän mit System

Was Fach- und Führungskräfte von Berufspiloten lernen können, erläutert Philip Keil in seinem Buch „Ready for Takeoff“, in dem er zehn Strategien aus dem Cockpit vorstellt.



Wie holt man im Job das Beste aus sich heraus, ohne dabei in Stress zu verfallen? Dieser Frage widmet sich das Buch aus der Perspektive der Berufspiloten. Damit Piloten in Notfällen schnell und souverän agieren können, erlernen sie das „Crew Resource Management“ – Der Autor überträgt dieses auf den privaten und beruflichen Alltag seiner Leser. Inhaltlich geht es unter anderem um das Zeit- und Krisenmanagement, um Führung, Kommunikation und Teamwork. **Philip Keil: Ready for Takeoff. 240 Seiten, Goldegg Verlag, Berlin, 2016. 19,95 Euro.**



**Entscheidungen im Cockpit können weitreichende Konsequenzen haben, deshalb setzen Piloten ein präzises Werkzeug ein.**

„crashen“ und die motiviertere Crew haben. Viele junge Firmen haben das Lernpotenzial von Fehlern erkannt und halten beispielsweise in der Abteilung ein wöchentliches „Fehlermeeting“ ab. So können die Mitarbeiter ihr Fehlervermeidungsdenken ablegen und sich an neue Herausforderungen wagen.

Ein weiterer Fallstrick ist Stress, der zu einem ständigen Begleiter im Arbeitsalltag geworden ist. In der Realität ist es sicher nicht einfach, diesen Kreislauf zu durchbrechen. Es gilt, sich klare Prioritäten zu setzen und den Tag danach einzuteilen. Wenn ich am Ende eines zwölfstündigen Nachtflugs eine schwierige Landung absolvieren muss, kann ich zuvor nicht auf „maximaler Drehzahl“ laufen. Stress und Müdigkeit wirken auf unser Gehirn wie Alkohol. Ein Flugzeug fliegen und wichtige Entscheidungen treffen sollten Sie daher stets im „nüchternen“ Zustand.

### Sicher ans Ziel

„FORDEC“ heißt der bereits genannte Kompass im Werkzeugkasten für Piloten. Diese Entscheidungs-Checkliste ist eine Erfindung der NASA. Absolvieren Sie FORDEC unbedingt schriftlich und notieren Sie dafür die Buchstaben untereinander auf einem Blatt Papier:

- **Facts:** Was sind die Fakten? Gehen Sie nicht zu schnell über diesen vermeintlich trivialen Punkt hinweg. Nehmen Sie sich Zeit und beobachten Sie unvoreingenom-

men, ohne zu bewerten. Wenn Ihr „Facts“ lautet: „Wir müssen Personal entlassen“, haben Sie etwas falsch verstanden.

- **Options:** Nachdem Sie stichpunktartig alle Fakten notiert haben, überlegen Sie jetzt: „Was eröffnen sich aus dieser Gemengelage für Möglichkeiten?“ Auch hier gilt, sich nicht zu schnell festzulegen, sondern auch den Blick für unkonventionelle Wege zu öffnen. Notieren Sie jeden noch so abstrusen Einfall. Streichen können Sie ihn später immer noch.

- **Risks and Benefits:** Das ist die Frage: „Was wäre, wenn?“ Versehen Sie jede zuvor notierte Option mit zwei Pfeilen und listen unterhalb des linken Pfeils die Gefahren, Risiken und Nachteile auf, die diese Option mit sich bringen würde. Unterhalb des rechten Pfeils führen Sie alle Vorteile und Chancen auf. Nachdem Sie das für alle Optionen gemacht haben, vergleichen Sie das jeweilige Chancen/Risiko-Verhältnis. Diese optische Gegenüberstellung hilft Ihnen dabei, den Überblick zu behalten. Wenn Sie sich immer noch schwer mit der Entscheidung tun, bitten Sie einen „Copiloten“ um Rat. Außenstehende sehen die Dinge oft klarer.

- **Decision:** Sie haben nun alle Fakten auf dem Tisch. Jetzt müssen Sie konsequent sein und zeitnah eine Entscheidung treffen.

- **Execution:** Was bei einem Modell zur Entscheidungsfindung am meisten überraschen mag, ist die Tatsache, dass es mit der getroffenen Entscheidung nicht

beendet ist. Als ich mich damals entschied, in Raleigh, North Carolina, notzulanden, war die Situation noch nicht gerettet. Es stand noch eine schwierige Nachtlandung auf einem mir unbekanntem Flugplatz unter höchstem Zeitdruck bevor. Kommen auch Sie sofort nach der Entscheidung ins Handeln und notieren Sie sich unter diesem Punkt die exakten Schritte, wie Sie diese Entscheidung in die Tat umsetzen wollen. Auch im Unternehmens-Cockpit gilt: Das Ergebnis zählt, nicht die Entscheidung.

- **Check:** Bis Entscheidungen in die Tat umgesetzt sind, können oft Monate oder Jahre vergehen. Bis das Ziel erreicht ist, müssen Sie kontinuierlich „checken“, ob sich das Projekt in die gewünschte Richtung entwickelt oder ob korrigiert werden muss. Gleichzeitig gilt es, aufmerksam zu bleiben, ob sich wesentliche Faktoren seit der Entscheidung geändert haben. Neue Fakten können unter Umständen bedeuten, dass ein neues FORDEC nötig wird.

Die Passagierin hat übrigens überlebt. In dieser Nacht hat meinem Kollegen und mir FORDEC sehr geholfen. Ihnen wünsche ich für Ihre Entscheidungen immer eine weiche Landung. ■



**PHILIP KEIL** ist Berufspilot und professioneller Redner der German Speakers Association.