



Kapitän seines Lebens

In den 1980er-Jahren nahm die Nachfrage in der Luftfahrt enorm zu. Parallel dazu stieg auch die Zahl der Unfälle an; eine ungute Entwicklung für die Branche. Die Sicherheit musste sich rasch und dramatisch verbessern. Der Siegeszug gelang. Von den gewonnenen Erkenntnissen können alle für Beruf und im Privaten profitieren. Das macht Sinn. «Denn jeder ist Kapitän seines Lebens», sagt Gastautor Bruno Dobler.

Boeing feierte im Oktober zehn Jahre B787. Über 1000 Flugzeuge stehen im Einsatz und die Geschichte geht weiter. Nach den ersten Auslieferungen der 787 schreckten allerdings Meldungen über Feuer an Bord die Öffentlichkeit auf. Der Übeltäter war die neue, leichte Lithium-Ion-Batterie. Später musste von zwei B737 Max-Abstürzen Kenntnis genommen werden. Köpfe rollten, weitreichende Anpassungen und eine Zusatz-Zertifizierung waren nötig, um das Flugzeug wieder an den Start zu bringen. Das Verhängnis der beiden Abstürze hatte sich aber lange vor den ersten Starts der Flugzeuge im zweidimensionalen Umfeld entwickelt: also am Boden, während der Entstehung der Flugzeuge.

Mit Wissen in die Katastrophe

Bekannte grosse Banken gingen 2007 mit strukturierten Wertpapieren so hohe Risiken ein, dass daraus unglaubliche Verluste entstanden. Die ganze Welt erwachte in einer von den USA ausgehenden, nicht für möglich gehaltenen Krise der Finanzmärkte. Ursachen dafür waren Vergütungssysteme mit übermässig hohen Bonuszahlungen und asymmetrischer Risikoverteilung. Warnungen gab es. Warum wurden sie nicht gehört? Worin bestanden die Fehleinschätzungen? Wie sind sie entstanden und wurden so gar zur Grundlage immer neuer falscher Entscheidungen? Die Finanzindustrie ist jedoch kein Sonderfall. Nehmen wir den Diesel-Skandal, ausgehend von VW, der weite Teil der Autoindustrie erfasste.

Alle waren daran so unschuldig wie neu geborene Engel. Da wie dort zeigten allerdings die Untersuchungen, dass die Verantwortlichen über die Verfehlungen längstens im Bilde waren.

Zuverlässigkeit: 99,999985 %

Ab den 1950er-Jahren entwickelte sich die Zivilluftfahrt rasant. Im Gleichschritt häuften sich leider auch die Unfälle. Die Airlines realisierten, dass, wenn dieser Trend nicht gebrochen werden konnte, die Verkehrsfliegerei keine grosse Zukunft haben würde. Und heute, wo stehen wir? Bei 99,999985 %! So hoch ist die Zuverlässigkeit bezüglich des Ankommens in der Luftfahrt. Unglaublich. Was wäre wohl, wenn andere Branchen ähnliche Zuverlässigkeitswerte ausweisen könnten? Das Paradies. Aus den Erfahrungen der Luftfahrt können alle Branchen und auch jeder privat profitieren. Auf dem Weg dahin geht es vorerst an das Auf- und Wegräumen von alten Vorstellungen. Betrachten wir eine davon vertiefter.

«Bei uns darf man Fehler machen»...

...trompetet der CEO stolz ins Mikrofon. Die geliebte Praxis zeigt das Gegenteil. Denn dem Fehler folgt der Ruf nach Sanktionen sofort. Die Aussage «Fehler darf man machen», gehört so ziemlich zum Einfältigsten, was intelligente Menschen vor sich hin plappern. Die NASA hat herausgefunden, dass Piloten im Cockpit alle vier Minuten kleine Fehler machen, genauso, wie jeder andere in

seinem Alltag auch. Wir sind uns dieser Fehler aber in der Regel nicht einmal bewusst, wenn sie geschehen. Ein Menschenrecht auf Fehler gibt es nicht, oder was meinen Sie zu Folgendem: Sie, gesundheitlich schwer beeinträchtigt, werden auf dem «Schragen» in die Notaufnahme gestossen und lesen am Eingang: «Wir sind stolz auf unsere Fehler. Wir lernen täglich. Dank Ihnen! Schön sind Sie da.» Fehler können gar Ausgangspunkt für bedeutende Entwicklungen sein, unter der Voraussetzung, dass, statt wegen eines Fehlers in Zorn, Abneigung oder gar Scham zu versinken oder ihn zu leugnen, als bessere Lösung über ihn geredet wird. Bei Fehlern macht nicht Erfahrung klug, sondern Reflexion. So können künftige, ähnlich gelagerte Fehler vermieden werden.

Gift für Erfolg: Abstürze

Die Luftfahrt geht da noch weiter. Sie lernt nicht erst aus Unfällen, sondern auch von Fehlern, die irgendwo passieren, erkannt und gemeldet werden. Diese Meldungen fliessen in ein weltweites, allen zugängliches Meldesystem. Dies zum Nutzen aller. Aus einleuchtendem Grund: Die Luftfahrt kann sich Abstürze nicht leisten. Für die «erdgestützten» Unternehmen könnte das heissen: Sprüche klopfen, auch aus Corporate Governance-Gründen, geht nicht. Eine offene Fehlerkultur schon. Das würde einen Quantensprung bedeuten.

Zum Glück braucht das Unglück Geschwister,

denn bis zum finalen Crash muss sich eine Kette von 5 bis 7 Fehlern aneinander reihen können, um das Desaster zu «ermöglichen». Diese unheilbringende Fehlerkette wird nur unterbrochen, wenn Abweichungen entdeckt, diese offen angesprochen und mit Gegenmassnahmen korrigiert werden. Wie soll das geschehen?

Ja, auch mit Gefühl

In der Luftfahrt und wie überall im Leben unterstützen uns neben Gefühlen, etabliertem Verhalten, bewusster Erfahrung, Verfahren, Checklisten, konzentriertem Arbeiten (ohne ständige Pieps-Unterbrechungen durch das Handy) auch Achtsamkeit. Und was für Piloten gilt, können alle anwenden: Erwarte das Unerwartete! Tritt das ein, stehen Entscheide an.

Entscheiden ist NICHT Kunst: Es ist Handwerk

«Es gibt keine Probleme, nur Herausforderungen.» Diese Aussage ist in etwa gleich einfältig wie die Aussage «Fehler darf man machen». Probleme gibt es mehr als uns lieb ist. Probleme entdecken wir mit hinhören, hinschauen und nachfragen. Nur so lange es noch nicht zu spät ist, können wir uns des Problems annehmen. Die Apollo 13 – auf Mond-Kurs – hat nicht «Wattebäuschchen-mässig» zum Boden gesäuselt: «Wir haben eine Herausforderung.» Die Besatzung benötigte fünf Worte, um die Bodenstation augenblicklich auf Zack zu bringen: «Houston, we have a problem.» Unsere Probleme sind: Corona, EU, Steuern, Benzinpreise, Klima, überschuldete Staaten, Flüchtlingsströme usw. Unser Vorteil ist, dass die meisten von uns diese weitherum diskutierten Probleme nicht selber einer Lösung zuführen müssen. Deshalb sollten wir uns auch nicht zu sehr von diesen ablenken lassen. Dadurch gewinnen wir viel Zeit und Raum für den Umgang mit den eigenen Problemen und Aufgaben, die genauso ungeduldig auf eine Entscheidung hoffen.

Entscheidungshilfe für Lebens-Kapitäne

Jeder ist sein Kapitän. Jeder sitzt mit seinem Leben vorne links auf dem Kapitän-Sitz. Ob er will oder nicht, er steht trotzdem in voller Verantwortung für seine Entscheide. Die einfach zu merkende

Checkliste D - O - B - L - E - R hilft, Entscheide zu treffen. Schreiben wir die Feststellungen zu den einzelnen Punkten auf:

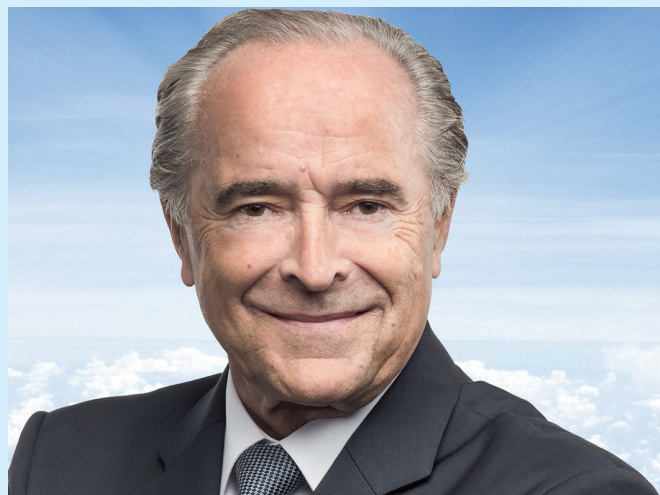
- D - Differenz zum Soll feststellen
- O - Optionen auflisten
- B - Bewerten der Optionen
- L - Lösung aus den Optionen bestimmen
- E - Ergebnis umsetzen
- R - Resultat überprüfen und allenfalls wieder zu D

Ohne erfolgreichen Start kein Ankommen

Für jeden Flug, für jedes Projekt, für die Bergwanderung, generell für alle Aktivitäten, gilt: Der Start muss gelingen! Volle Konzentration. Ohne erfolgreichen Start gibt es kein sicheres Ankommen. Seien Sie willkommen, auf dem Sitz ganz vorne links, auf Ihrem Lebensflug. Sie sind Ihr Kapitän.

Anmerkung: Hätte die Finanzbranche ähnliche Lehren aus ihren Crashes gezogen wie die Aviatik aus den ihrigen, hätten wir nie über Greensill, Beschattungsaffäre oder Wirecard etwas erfahren. **cp**

Bruno Dobler



Über Bruno Dobler

«Pilot wirst du nie», weissagte sein 5.-Klasslehrer. Doch als seine Schulkollegen studierten, verkaufte Dobler Trainingsflugzeuge und instruierte Militärpiloten in Indonesien, Uganda und im Irak im Kunstflug. Das Ausbildungszentrum für Linienpiloten, die Horizon Swiss Flight Academy, gründete er, während Gleichaltrige über ihrer Doktorarbeit brüteten.

Bruno Dobler wurde Chefpilot bei der Crossair, Gründer und CEO der Erlebnisfluggesellschaft Classic Air mit den berühmten DC-3-Flugzeugen, Kantonsrat in Zürich, Kapitän bei der Swiss, Chefpilot und später CEO der Helvetic Airways und gehörte dem Bankpräsidium der Zürcher Kantonalbank an. Seinen MBA und den «Certified Global Negotiator» schloss er an der Uni St. Gallen ab.

Dobler hat zwei Söhne, lebt in einer stimmigen Partnerschaft, geniesst Fahrten über die Alpenpässe, fährt Velo, Ski, Harley und fliegt (fast) wöchentlich. Als Sparringpartner berät und fordert er Menschen mit hohen Ambitionen und unterstützt Unternehmen auch in brenzligen Situationen. Von seinem Wissen profitieren Zuhörer, wenn er als Redner der bekannten deutschen «5-Sterne-Redner»-Agentur auftritt zum Thema: «Jeder kann von den Erfahrungen aus der dritten Dimension – der Fliegerei – 1 zu 1 für das private wie das berufliche Leben extrem profitieren.» www.dobler.ch