

DIE NEWS

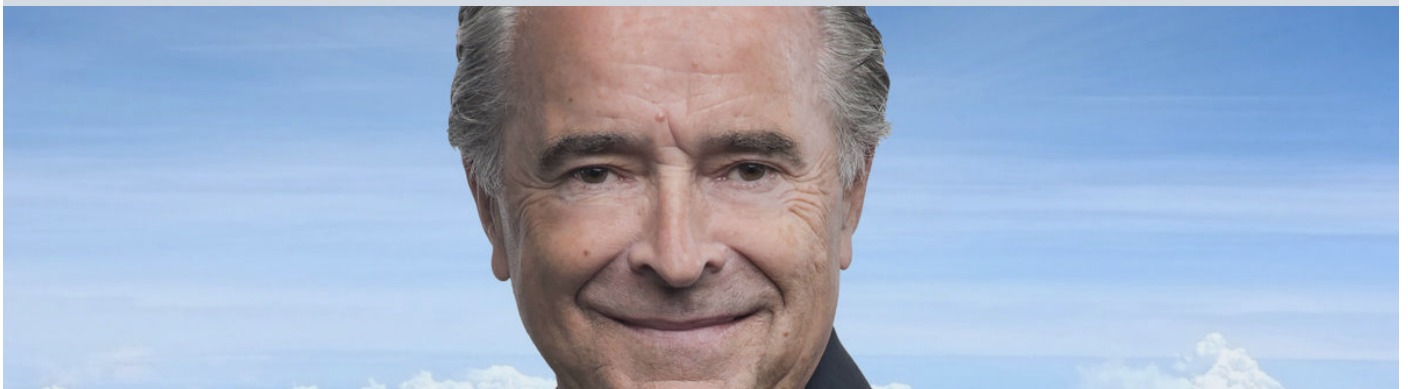
FACHZEITSCHRIFT FÜR FAMILIENUNTERNEHMEN

WIE WIRD MAN *KREATIVER*?

Das ideale Buch **VOR** dem nächsten Auftrag an die Werbeagentur.



ANZEIGE



Blickpunkt

Profitieren von den Erfahrungen der Luftfahrt

Flugkapitän Bruno Dobler über Automatismen in der Krise

Bruno Dobler

Unternehmen können aus den Erkenntnissen der Luftfahrt erheblichen Nutzen ziehen. Starten Sie jeden Tag, starten Sie mit Ihrem Projekt, der anstehenden Verhandlung mit der Bank, mit dem Mitarbeitergespräch, mit der Geschäftsleitungssitzung wie zu einem

gut vorbereiteten Flug.

Wenn wir Captains fliegen wollen, gehen wir davon aus, dass wir wieder heil aus der dritten Dimension zurückkehren werden. Das heißt soviel, als dass wir zur festen Überzeugung gelangen müssen, dass die Vorbereitungen für den erfolgreichen Start lückenlos sind und sicheres Ankommen gewährleistet ist. Als Training eignet sich jeder einzelne Tag. Ich empfehle deshalb gleich zu Beginn, jeden Tag zu einem Flug zu machen. Das liegt ohnehin auf der Hand, denn jeder ist Captain seines Lebens. Jeder Pilot weiß: Er trifft immer als erster auf der Unfallstelle auf. Das ist das brutal Verbindliche, wenn die dritte Dimension auf ihr Ende trifft. Da gibt es keine Ausreden mehr, wie „Die Zeit war knapp“; „Der Meier war Schuld“; „Wir hatten Pech; das Team funktionierte nicht“ oder „Fehler darf man doch noch machen“.

Wenn Sie jetzt mit mir weiterfliegen, führe ich Sie durch verschiedene Phasen des Flugs oder des Unternehmens. Unser Flug führt von der Planung und der Vorbereitung über das Schreddern der Komplexität hin zum Überfliegen der Kontrolle mit Vertrauen. Dann wenden wir uns dem zu, was ich als Optimierungswahn bezeichne. Ich zeige Ihnen eine wichtige Regel aus der Luftfahrt: Expect the Unexpected. Dann wenden wir uns der Lösungsfindung zu. Auf dem Flug können Krisen auftreten, wie meistern wir diese und zum Schluss geht es um den Nutzen der Wendigkeit.

Planen oder vorbereiten

Planung und Budgetieren sind große Steckenpferde von vielen, zu vielen Führungskräften und gehören noch immer zu deren Lieblingsbeschäftigungen. Nur so lässt sich der Planungssirrsinn begründen, der immer noch in ähnlicher Art und Weise wie vor 70 Jahren stattfindet. Dabei reicht der Blick auf das, was jetzt gerade geschieht – Corona und Lockdown –, um zu erkennen, dass Plan und Budget schnell obsolet werden. Mit oder ohne Corona, Hand aufs Herz, zeichnen sich doch ab dem 15. Februar schon die ersten Abweichungen vom Budget ab. Die Aufwendungen sind zwar noch exakt im Plan, die Ertragsseite stottert hingegen bedenklich und die Bestelleingänge zeigen ein düsteres Bild. Vom Detailbudget bleibt nach nur 45 Tagen des Jahres bloß noch ein Häufchen Elend übrig. Letztes Jahr war es besser. Da wurde der Plan übertroffen. Ja, und? Er war auch nicht brauchbar. Das zeigt doch eindrücklich, dass der Aufwand des Plans nie seine „Ungenauigkeit“ rechtfertigen kann. Mehr noch: Der Drang zum exakten Plan schadet dem Crew-Geist und behindert die Flexibilität, um in der

Zukunft besser und erfolgreicher anzukommen. Deshalb sollten Unternehmer Schluss machen mit den guten Absichten und erhofften Sicherheiten durch den Plan. Mehr als ein Gefängnis für den falschen Glauben gibt er nicht her.



Unternehmer können sich viel von Piloten abschauen, etwa wie sich diese auf Ausnahmesituationen und Notfälle vorbereiten.

Vorbild Pilot

Machen Sie es wie der Pilot. Statt die Details zu planen, bereiten Sie sich seriös vor und berücksichtigen Sie Alternativen in alle Richtungen mit Ausweichmöglichkeiten und mit Reserven. Berücksichtigen Sie starke Seitenwinde und Turbulenzen gerade da, wo diese nicht auf der Wetterkarte eingetragen sind. Im Falle von Unternehmen sind die Turbulenzen vielleicht die bestehenden und neuen Mitbewerber oder auch die Lieferanten, die trotz Verträgen nicht immer so wollen wie Sie es gerne möchten. Es schadet gar nichts, Phantom-Wettbewerber und andere Störenfriede in der Vorbereitung mit zu berücksichtigen. Piloten wissen, dass auch bei besten Wettervorhersagen, die spätere Aktualität eine komplett andere sein kann. Beim Zielflughafen kann ein Stromausfall das Landen unmöglich machen oder die geplante

und treibstoffmäßig ökonomischste Flughöhe kann nicht per se genutzt werden. Was im Flugzeug der Treibstoff ist, bedeutet im Unternehmen die Liquidität. Der Einwand gegen Budgetieren und Planen mag lauten, die Bank oder der Aufsichtsrat wollen ein Budget. Also gut, statt lange zu diskutieren, liefern Sie. Sie bemühen dazu den Stoß Papier vom vergangenen Jahr. Ganz wichtig: Vergessen Sie nicht, Titel und Datum an das neue Jahr anzupassen.

Komplexität schreddern

Den Budgetwahn haben wir nun also hinter uns gelassen. Die gewonnene Zeit nutzen wir jetzt sinnvoll für den Abbau der Komplexität. Da gibt es in jedem Betrieb ein Eldorado von Möglichkeiten. Ganz so einfach ist es nicht, meinen Sie? Bevor Sie jetzt die aufgeführten Möglichkeiten durchgehen, bitte ich Sie, mir zu versprechen, dass Sie die Vorschläge nicht sofort in den interstellaren Orbit schießen. Einverstanden? Also legen wir los mit den Maßnahmen:

- Reduktion des Umfangs der wöchentlichen, monatlichen, quartalsweisen und jährlichen Reports auf die Hälfte! Für die ganz Mutigen empfehle ich eine Kürzung um 75 Prozent. Achtung, vergessen Sie nicht, die Reports, die in den einzelnen Geschäftsbereichen existieren, synchron auch mit der Halbierung zu belegen.
- Halbierung der Hierarchien. Ja halbieren Sie! Also bei sieben Stufen runter auf vier, besser auf drei Hierarchiestufen. Sie getrauen sich nicht und möchten es stufenweise geschehen lassen? Ok, das ist möglich, wenn auch nicht ganz so gut wie auf einmal, aber immerhin. Im Vergleich: Für den Betrieb eines 200-Millionen-Flugzeugs reichen zwei Hierarchiestufen.
- Konsequenzen: Die Mitarbeiter auf den untersten Stufen mit Kundenkontakt sind jetzt mit Kompetenzen zu bestücken. Für den Endkunden gibt es kaum Erfreulicheres, als mit Mitarbeitern in Kontakt zu treten, die mit Freude Vorschläge unterbreiten und selbstständig vor Ort entscheiden können, ohne dass der Bremsapparat „Verwaltung“ seine Existenz unter Beweis stellen muss. Das Beispiel dazu aus der Luftfahrt: Die Flugbegleiter entscheiden im „operativen Geschäft“ rasch und vor allem alleine mit oft entwaffnendem Selbstvertrauen direkt beim Fluggast. Eine wahre Freude, die bald auch in Ihrem Unternehmen einkehren wird.

Vertrauen überfliegt Kontrolle

Jetzt sind die Mitarbeiter gefordert, denn sie entscheiden jetzt. Das ist neu für viele. Ausbildung hilft da. Entscheidend für den Erfolg ist gegenseitiges Vertrauen. Deshalb bauen Sie Kontrollen ab und merken Sie sich: Mit den richtigen Leuten läuft der Laden. Mitarbeiter, die Vertrauen erhalten, wachsen über sich heraus. Sie bleiben im Betrieb und wollen da ihre Karriere machen. Der Fachkräftemangel ist damit Geschichte. In der Luftfahrt ist Vertrauen zueinander existentiell. Der Captain muss sich auf jeden seiner Crew verlassen können.

Optimieren bis ins Grab

Je höher ein Flugzeug steigt, desto dünner wird die Luft und desto geringer wird der Reibungswiderstand. Der Kerosinverbrauch sinkt. Je höher das Flugzeug steigt, desto schneller muss es für den nötigen Auftrieb fliegen, um sich in der Luft zu halten. Das geht solange, bis sich auf einer bestimmten Flughöhe die maximal zulässige Geschwindigkeit und die Minimalgeschwindigkeit küssen. Diese Höhe und diese Geschwindigkeit bedeuten betriebswirtschaftlich gesprochen höchste Effizienz nämlich tiefster Treibstoffverbrauch und kürzeste Flugzeit. Der Idealzustand für jeden CFO. Doch das Küssen bei diesem effizienten Punkt birgt große Tücken. Das Flugzeug befindet sich bei diesem total optimierten Punkt an einem sehr gefährlichen Ort. Wenn das Flugzeug hier nur wenig schneller oder ein bisschen langsamer wird, kann es entweder beschädigt werden oder zum Strömungsabriss führen. Beides führt zu einem sehr gefährlichen Flugzustand. Wir Piloten nennen das den „Coffin Corner“ – die Sargecke. Und der Ausdruck verheißt es schon. Da wird es schwierig, lebend raus zu kommen.

Kein Unternehmen hat die Entwicklungen, die irgendwo auf der Welt passieren, unter seiner Kontrolle. So kann sich fern ab vom heimatlichen Firmensitz, der langjähriger Lieferant prächtig entwickeln, um plötzlich als Konkurrent wirkungsvoll auf dem Weltmarkt aufzutauchen. Unsere Wirtschaft und mit ihr die Unternehmen sind weit oben angekommen. Auch da ist die Luft immer dünner geworden, die Risiken sind überproportional gestiegen und steigen immer noch. Die Optimierungen der vergangenen Jahre führten zu höheren Gewinnen, zu tieferen Gestehungskosten, zu attraktiveren Steuern, zu weniger Arbeitsplätzen an einem und umgekehrt mehr Arbeitsplätzen am anderen, billigeren Ort. Die „Just-in-time“- Euphorie eliminierte

Lagerhäuser und heimische Zulieferer. Die Globalisierung produziert termingerecht zu günstigsten Bedingungen. Alles in bester Ordnung. Alles im Griff. Ein Räderwerk das phänomenal funktioniert. Die Sonne scheint auf die Tüchtigen. Auch auf unseren Piloten?

Sobald der Pilot meint oder glaubt, er habe alles im Griff, wird es brandgefährlich. Doch er kennt das. Diese Erfahrungen hat er während seiner Ausbildung zum Piloten mehrfach machen müssen. Daraus hat er gelernt. Und er weiß, dass wenn er sich mit 850 km pro Stunde bewegt, sich auch vieles rundherum schnell verändert. Um reagieren zu können, wird es wichtig, dass genügend Reserven und Sicherheiten vorhanden sind, um im Falle eines Falles auch ausweichen zu können, Turbulenzen zu umfliegen, technische Pannen auszuhalten mit dem einzigen Ziel sicher anzukommen.

Expect the unexpected – Erwarte das Unerwartete

Jetzt bricht mit Corona über die ganze Welt die Krise herein. All das Schöne bricht von einem Tag zum anderen auseinander. Corona ist der "Coffin Corner" für die Weltwirtschaft. Lieferketten sind unterbrochen, Produktionen stehen still, Kurzarbeit für viele Unternehmen und Mitarbeitende, immer mehr arbeitslosen Menschen und die Staaten verschulden sich. Unternehmer, Arbeitnehmer, Staaten, Menschen starren fassungslos auf das, was rundherum geschieht oder treffender, was nicht mehr geschieht. Die vergangenen Wochen haben eindrücklich gezeigt, was ein schwarzer Schwan ist. Und wenn wir es uns überlegen, so bezahlen wir jetzt den Preis für das Optimieren bis in die letzte Ritze bei fehlenden Sicherheitspuffern. Mit dieser Ausgangslage beginnen wohl für alle von uns andere Zeiten. Die neuen Rahmenbedingungen und die Veränderungen sollten wir in unseren Überlegungen und Entscheidungen sowohl beruflich wie privat einfließen lassen, wenn es darum geht, doch noch sicher anzukommen.

Corona ist der schwarze Schwan, das Unerwartete, die Krise. Wie finden wir Lösungen, wie meistert die Crew die Krisen. Zuerst braucht es die totale Aufmerksamkeit. Stellen Sie sich vor, beide Piloten sind mit ihrem Handy beschäftigt. Der eine schaut Youtube-Filme, der andere liest seine SMS. Was geht Ihnen da durch den Kopf? Würden Sie mit dieser Crew wieder fliegen wollen? Szenenwechsel: Wie viele Mitarbeiter im administrativen Bereich sind immer auf Zack und schauen auf ihr Handy? Stört das? Diese Art von sich bereithalten, ist keinesfalls das, was im Cockpit tolerierbar ist. Die

Ablenkungen sind zu groß. Je nach Inhalt kommen auch plötzlich Emotionen ins Spiel, welche die Ablenkungen noch verstärken. Bis jemand wieder im Loop ist, vergeht wertvolle Zeit. Im Falle der Piloten würde auch eine respektable Luft-Distanz zurückgelegt. Bei 850 km pro Stunde legt das Flugzeug in zehn Sekunden immerhin eine Distanz von 2360 Meter zurück. In erdgestützten Betrieben wird in der Administration jährlich ein riesiges Vermögen durch solche Ablenkungen verspielt. Da kommen pro Jahr und Mitarbeiter weit über hundert total falsch eingesetzte Arbeitsstunden zusammen. Optimale Leistung, gerade auch in Krisen, bedingt möglichst geringe Ablenkung. Bereit sein heißt, mit allen Sinnen bereit sein. Nur in einem solchen Zustand kann eine Situation beurteilt werden. Jede Sekunde, die fehlt, könnte eine zu viel sein. Und ja, das braucht Disziplin. Das sind auch die Erwartungen des Fluggastes. Was heißt das nun für ihr Arbeitsumfeld? Welchen Nutzen und Erkenntnisse ziehen Sie daraus?

Lösungen finden

Um Lösungen auch aus der aktuellen Krise zu finden, nehmen Sie wie die Captains die Checkliste zur Hand. Tun Sie dies alleine oder mit Ihrem Team anhand der D-O-B-L-E-R-Checkliste. Schreiben Sie die Feststellungen zu den einzelnen Punkten unbedingt auf:

D – Differenz feststellen

O – Optionen auflisten

B – Bewerten der Optionen

L – Lösung daraus bestimmen

E – Ergebnis umsetzen

R – Resultat überprüfen und wieder zu D, bis Sie Ihr Heureka haben.



In der Krise müssen Automatismen greifen, nur so kann ruhig Blut gewahrt bleiben.

Aureilly / shutterstock.com

In der Krise separiert sich die Spreu von Weizen

„Eine Krise ist eine Situation für ein Unternehmen, in der es großen Schaden erleiden kann, wenn es nicht rasch und effektiv genug reagiert.“ Nur sprechen wir über Krisen nicht gerne oder nur dann, wenn sie da sind und wir dazu gezwungen werden. Verdrängen ist aber keine Lösung. Alleine mit dem Sprechen darüber läuft bereits die Prävention. Das ist das Gute daran. Piloten und Flugbegleiter, bereiten sich systematisch auf abnormale- und Notsituationen vor. Das wird auch im Simulator immer und immer wieder geübt. In der Krise müssen Automatismen greifen, nur so kann ruhig Blut gewahrt bleiben. Das Flugzeug befindet sich auf 12.000 Meter Flughöhe bei 870 km/h. Der Copilot hat sich gerade einen Kaffee bestellt. Und wie aus dem Nichts schrillt es durchdringend im Cockpit: Feuerwarnung! Feuer am linken Triebwerk! Große Gefahr! Der Puls steigt sofort. Captain und Copilot schauen sich an. Feuer gehört zu den größten Gefahren an Bord. Ohne Verzögerung ist alles zu unternehmen, um den Brand zu löschen. Wie gehen wir vor? Was würden Sie tun? Sofort?

Und das geschieht jetzt: So genannte „By-heart-Items“, die notwendigen und trainierten Aktionen werden auswendig und in Absprache mit dem Kollegen, gemeinsam abgearbeitet. In diesem Falle heißt das das Kappen der Treibstoff- und Ölzufuhr zum Triebwerk und das Betätigen des Feuerlöschers. Das ist der kleine Anfang. Doch bevor es weiter geht, geschieht jetzt etwas sehr Wichtiges. Die Piloten teilen die Arbeiten und die Zuständigkeiten auf. Konkret: Wer fliegt das Flugzeug, wer arbeitet die Checkliste ab, wer kommuniziert mit der Bodenleitstelle, wer informiert die Kabine. Alle Aktionen werden gegenseitig überprüft. Beide Piloten sind immer auf dem gleichen Informationsstand.

Genauso muss es idealerweise auch in erdgestützten Unternehmen ablaufen. Sobald eine Krise festgestellt ist, läuft das Programm „Krisenmanagement“ an. Diese Abläufe sind dem Führungsgremium bekannt und auch trainiert. Klar bestimmt ist auch, wer das Tagesgeschäft führt und dafür die Verantwortung hat. Ich empfehle Ihnen, dass Sie für Ihren Betrieb, die Bedingungen festhalten, die erfüllt sein müssen, eine Situation als Krise zu bezeichnen. Im Krisen-Organisationshandbuch legen Sie die entsprechenden Verantwortlichkeiten fest. Dazu gehört nebst vielen anderen auch die Kommunikation nach innen und außen. Und vergessen Sie nie mehr: Expect the Unexpected.

Nutzen der Wendigkeit

Aus meiner Erfahrung weiß ich, dass der Unternehmer seine Möglichkeiten zum Entscheiden nutzt und sich der großen Verantwortung für seine Mitarbeiter und für deren Familie bewusst ist. Es braucht jetzt den Mut, die Wendigkeit der kleineren Unternehmen zu nutzen. In dieser schwierigen Situation haben Sie den Vorteil eines Ultraleichtflugzeuges und müssen nicht den schwerfälligen A380 navigieren. Mit der richtigen Vorbereitung und mit der eingespielten Crew können Sie mit Zuversicht auch schwierigste Situationen meistern und gar gestärkt aus der Situation herausgehen. Wendigkeit bedeutet auch, weniger tun, das aber besser. Nicht die großen Bücher erfüllen den Zweck. Die einfachen, übersichtlichen und klaren Checklisten und einige wenige vorbereitete Aktionspläne bilden die Grundlage für die Wendigkeit und den Erfolg rasch aus der Krise heraus zu kommen. Sie schaffen das!

ZUR PERSON

Bruno Dobler ist Flug-Kapitän mit über 10.000 Flugstunden, Fluginstruktor, Chefpilot bei Crossair, heute Swiss, CEO von Helvetic Airways, Gründer/CEO der „Horizon Swiss Flight Academy“, Präsidiumsmitglied des Aufsichtsrats der Zürcher Kantonalbank, der viert-größten Bank der Schweiz. Zudem ist er Vorstand der CRO-Counsel AG, Exec. MBA und Global Negotiator, Uni St. Gallen, Mitglied des Advisory Boards der Uni Zürich, Top-Level-Coach sowie Sparring-Partner für Ambitionierte.

www.dobler.ch 

www.5-sterne-redner.de 

Nächste Termine

27. August 2020

65. Forum Familienunternehmen „Wandel des Mentalen Modells“
Selm/Lünen

9. Oktober 2020

Achttägiges Zertifikatsprogramm „Corporate Influencer“
München

30.–31. Oktober 2020

Familien-Unternehmertag
Nürnberg

[Alle Termine](#)

Social Media

 [LinkedIn](#)

 [Twitter](#)

 [Instagram](#)

 [YouTube](#)

 [Facebook](#)

IST IHR MARKETING EIN SCHWIERIGER FALL?

Unabhängige Beratung
gibt's hier.



Sachverständigenrat
Marketing e.V.

ANZEIGE

Die News ist eine Publikation im [Richard Pflaum Verlag](#)

[Impressum](#)

[Nutzungsbedingungen](#)

[Datenschutz](#)