



«CLEARED TO LAND» - WAS PROJEKTLLEITER VON PILOTEN LERNEN KÖNNEN

Über die Parallelen zwischen Projektleitung und den Erfahrungen als Privatpilotin und Fluglehrerin

In meiner Tätigkeit als Projektleiterin und bei meinen Aktivitäten als Privatpilotin mache ich immer wieder die Erfahrung, dass die Projektarbeit von den Grundlagen der Flugausbildung profitieren kann. Dieser Artikel soll dazu anregen, sich auch am Boden Fähigkeiten als „PIC - pilot in command“ anzueignen, um sicher und erfolgreich auf das gewünschte Ziel hin zu steuern und „den Blickpunkt am Horizont“ nicht aus den Augen zu verlieren.

Die 8 Kernpunkte:

1. «Flight Plan»: Eine gute Planung ist mehr als die halbe Miete
2. «Expect the unexpected»: Notfallsituationen trainieren und antizipieren
3. «Checklist procedures»: Strukturiertes Vorgehen nach Checklisten
4. «Cleared to land»: klare Kommunikation
5. «Your control, my control»: Verantwortlichkeiten klar verteilen
6. «Blickpunkt am Horizont»: Kurs halten, Rahmenbedingungen beachten, Planänderung einbeziehen
7. «Make a Decision»: Lieber eine falsche Entscheidung als gar keine Entscheidung treffen
8. «De-Briefing»: Fehlerkultur und “continuous improvement”

1. «Flight Plan»: Eine gute Planung ist mehr als die halbe Miete

Eine gute Flugvorbereitung ist "die halbe Miete". Als Pilotin plane ich die Route und zeichne auf der Karte Kurse, Höhen und Entfernungen ein. Ich bereite den Sprechfunk - die «Voice» - vor, über die ich mit dem Tower und der Flugsicherung kommuniziere. Im besten Fall rekapituliere ich die verschiedenen «Procedures» - die Abläufe - und «fliege» die Strecke mental schon einmal ab. Es empfiehlt sich auch, Eventualitäten, die sich unterwegs ereignen könnten, schon vorab im Kopf durchzuspielen. Am Morgen des geplanten Abfluges checke ich das Wetter und entscheide über den Start. In der privaten Fliegerei gibt es in der Regel kein Muss, denn der «Aus-Flug» wird als reines Freizeitvergnügen betrachtet, was sicher ein Unterschied zur Projektarbeit ist. Ansonsten verläuft die Planung meiner Projekte in der Regel ähnlich wie die Flugvorbereitung: Erarbeiten des Konzeptes, Einholen aller Informationen für die Route, Terminplanung, Definieren der Verantwortlichkeiten und Zielvorgaben und – im besten Fall - eine klare Kommunikation. Auch die Zusammenstellung der Crew, bei Projekten die Projektorganisation, spielt eine grosse Rolle. So wie im Projekt mitdenkende Mitarbeitende, die auch Verantwortung übernehmen und kritische Fragen stellen, zu favorisieren sind, ist es im Cockpit angenehm, auf dem Nebensitz einen Co-Pilot zu haben, mit dem die Arbeit aufgeteilt werden kann. Einer fliegt, der Andere übernimmt den Rest.

Transfer für die Projektarbeit:

Eine gute Vorbereitung und Planung wie vor einem Flug ist auch in der Projektarbeit ein wesentlicher Bestandteil und sorgt für einen stressfreieren Ablauf unterwegs.



2. «Expect the unexpected»: Notfallsituationen trainieren und antizipieren

Sowohl beim Fliegen als auch im Geschäftsleben ist permanentes Multitasking auf verschiedenen Ebenen angesagt. Entwicklungen und Ereignisse müssen antizipiert werden.

Beim Fliegen ist es essentiell, immer einen Schritt voraus zu sein. Ganz wichtig: Bevor man mit dem Tower spricht oder andere Dinge erledigt: «First fly the airplane». Damit ist gemeint, dass man bei allem Multitasking die eigentliche Grundaufgabe, nämlich das Flugzeug zu fliegen, nicht vergisst.

In Situationen grosser Hektik oder Belastung gilt für beide Bereiche: Es können immer Fehler passieren. Beim Fliegen können sie sogar tödlich enden. Wichtig ist, sich nicht unter Druck setzen zu lassen und nach Möglichkeit das eigene Tempo zu wählen. Lieber die Rückfallebene wählen und ruhig die nächsten Entscheidungen und Schritte planen. Das entspricht beim Fliegen beispielsweise dem Prozedere des Durchstartens. Ein Durchstart wird nötig, wenn man zu hoch oder zu schnell angefliegen ist und eine sichere Landung nicht gewährleistet werden kann. Dann wähle ich als Pilotin den Durchstart beziehungsweise führe einen neuen Anflug durch.

Stress erzeugt einen Tunnelblick und verunmöglicht klare Entscheidungen. Beim Fliegen ist es sicher nicht ganz einfach, nach dem zweiten Durchstarten nochmals in Ruhe und unaufgeregt ein drittes Mal zu landen versuchen. Auch hier ist ganz wichtig, die Ruhe zu bewahren und für den Fall des dritten Durchstartmanövers einen Plan B oder Plan C zu haben. Dieser Plan könnte sein, einen Ausweichflugplatz anzufliegen, welcher über eine längere Piste, andere Windbedingungen oder ein höheres Mass an Sicherheitsausrüstung verfügt.

Das besonnene Reagieren in aussergewöhnlichen Situationen kann trainiert werden. Zum Standard-Training eines Piloten gehören unter anderem folgende Manöver, welche während der regulären Ausbildung intensiv geübt werden:

- Power-off Landungen (simulierter Motorausfall)
- Durchstarten
- Startabbruch bei technischen Problem
- «Power-off after Take-off» - übrigens eine der kritischeren Situationen, weil der Motor in noch geringer Höhe beim Start ausfällt und das Flugzeug sich dabei im Steigflug befindet
- Verhalten beim «Stall», dem Strömungsabriss.

Transfer für die Projektarbeit:

Krisen durchspielen, «Not»-Situationen trainieren, auf den «Worst Case» vorbereitet sein, ohne dadurch negative Stimmung oder Angst zu verbreiten. Ein gut vorbereitetes und aufmerksames Team ist ein starkes Team.

3. «Checklist Procedures»: Strukturiertes Vorgehen nach Checklisten

Für sämtliche Flugphasen gibt es detaillierte Checks, die im besten Fall auch ohne Checkliste auswendig abgerufen werden können. Beim Departure Check beispielsweise werden die Startprozesse und die Abflugroute in Form eines Start- und Abflugbriefings durchgesprochen. Ebenso werden in einem Notfallbriefing Prozeduren für einen Startabbruch oder Motorausfall im Steigflug verinnerlicht. Auf diese Weise soll mental auf die Eventualitäten vorbereitet werden, damit die erforderlichen Handlungen bei einem plötzlichen Ereignis blitzschnell und routiniert abgerufen werden können.

Die Funkfrequenzen können unterwegs schon eingestellt werden, wenn es eine ruhigere Phase auf dem Flug gibt. Beim «Approach Check» werden alle Settings von Instrumenten so vorgenommen, dass die Landung geordnet und ruhig erfolgen kann. Wichtig ist es, sich so zu organisieren, dass ein Arbeitsschritt nach dem anderen ohne Hektik und sinnvoll erfolgen kann.



Transfer für die Projektarbeit:

Checklisten empfehlen sich bei wiederkehrenden Projekten und Projektschritten. Sie geben einen Leitfaden und können Schritt für Schritt systematisch abgearbeitet werden. Daneben sind in Projekten aber auch Flexibilität und ungewöhnliche Problemlösungen gefragt.

DAS Paradebeispiel aus der Fliegerei ist die erfolgreiche Landung von Captain Chesley Sullenberger auf dem Hudson River im Januar 2009 nach einem Vogelschlag und Ausfall beider Triebwerke.

4. "Cleared to land": Klare Kommunikation im Cockpit

In der Luftfahrt kann ein falsch verstandener Satz aufgrund von schlechter Akustik oder fehlerhaftem Englisch fatale Folgen haben. Eine klare und eindeutige Kommunikation ist in der Fliegerei essentiell. Deshalb wird weltweit auch eine einheitliche Terminologie verwendet. Die in der Fliegerei verwendete «Sprache», die sogenannte Voice, ist in ihrer Klarheit der Anweisungen und Kommentare beeindruckend: «D-EFVG, you are cleared to land RW28».

Beim Fliegen müssen sämtliche Anweisungen wiederholt werden. Der «Double Check» stellt sicher, dass der Pilot die Anweisungen beziehungsweise die Flugsicherung die Anfrage oder im Extremfall das Problem des Piloten korrekt verstanden hat.

Transfer für die Projektarbeit:

Projektleiter müssen sicherstellen, dass ihre Aufträge oder Anfragen verstanden werden. Was sich völlig banal anhört, ist es in der Praxis jedoch nicht. Auch die Projektmitglieder müssen nachfragen, wenn sie etwas nicht verstanden haben. Eventuell empfiehlt es sich, in einem Projekt ein Glossar zu verwenden für die einheitliche Terminologie.

In manchem Projekt erscheint es als wünschenswertes Szenario, die Ansagen ans Team genauso kurz und komprimiert zu gestalten wie beim Fliegen: «Cabin Crew, expect landing in ten minutes».

5. «Your control, my control»: Verantwortlichkeiten klar verteilen

Beim Fliegen gibt es eine genau festgelegte Verantwortlichkeit für den «pilot in command (PIC)»: «The pilot in command (PIC) of an aircraft is the person aboard the aircraft who is ultimately responsible for its operation and safety during flight» (Quelle?).

Es geht darum, wer «in charge» und damit verantwortlich ist. Der «pilot in command» ist nicht zwingend der Captain, diese Hierarchie kann auch wechseln. Wenn der Pilot das Steuer an den Co-Piloten übergibt, sagt der bisherige PIC: «Your control» und der Co-Pilot wiederholt deutlich: «My control». Das Gleiche passiert, wenn vom Co-Piloten wieder an den Piloten übergeben wird. Die Aufgabenverteilung im Cockpit kann also nach deutlicher Ansage wechseln. Dank der klaren Ansage und Definition ist die Verantwortlichkeit immer geregelt.

In den letzten Jahrzehnten hat mit dem "Crew Resource Management" auch ein Führungsstil im Cockpit Einzug gehalten, bei dem vom Wissen und Mitdenken der ganzen Crew profitiert wird. Daraus lässt sich unter anderem ein hierarchie-übergreifendes Handeln ableiten. Dieses hilft unter anderem, Unfälle zu vermeiden, die aus starren Hierarchiestrukturen entstanden sind. Früher galt die Maxime: „«Der Co-Pilot widerspricht dem Captain nicht.» Das ist heute anders, es geht vielmehr darum, die gesamte Crew zu verantwortlichen, mitdenkenden und handelnden Teilnehmern eines Fluges zu machen.



Transfer für die Projektarbeit:

Klare Verantwortlichkeiten bilden die Grundvoraussetzung für das Gelingen eines Projektes. Andernfalls kommt es zu Kompetenzüberschreitungen oder Lücken. Deshalb müssen Verantwortlichkeiten, Schnittstellen und auch Deadlines klar definiert werden: Wer macht was bis wann? Nur mit dieser klaren Zuteilung der Verantwortlichkeiten kann ein Projekt «sicher landen», sprich erfolgreich umgesetzt werden.

6. «Blickpunkt am Horizont»: Kurs halten, Rahmenbedingungen beachten, Planänderung einbeziehen

Um ein Ziel, bzw. meine Destination zu erreichen, benötige ich als Pilotin einen Kurs – quasi einen Leitfaden von A nach B. Um ein Abdriften von meinem geplanten Kurs durch äussere Einflüsse wie Wind zu vermeiden, suche ich, nachdem ich den Kurs eingenommen habe, einen Blickpunkt am Horizont. Das kann eine auffällige Landmarke sein oder eine Bodenerhebung oder ein Radiomast. Mit diesem Zwischenziel klar vor Augen wird kleinteiliges Navigieren auf engem Raum verhindert.

Wenn der Blickpunkt am Horizont definiert ist, kann es auf dem Weg durchaus kleinere Abweichungen geben. Bei der Fixierung auf das Erreichen des Ziels dürfen aber nicht die Rahmenbedingungen ausser Acht gelassen werden. Diese können sich im Verlauf des Fluges ändern. Deshalb müssen die Rahmenbedingungen regelmässig auf ihre Aktualität und Relevanz überprüft werden. Beim Fliegen kann sich das Wetter unerwartet und kurzfristig ändern. Plötzlich auftretender Nebel kann beispielsweise die Sicht massiv verschlechtern. Dann wird die Entscheidung, das Flugzeug am Boden zu lassen oder – bereits in der Luft - die Route zu ändern schnell zur Lebensversicherung für einen Piloten. Viele Unfälle passieren übrigens, weil Piloten mit einer zu starren Zielfixierung ungeachtet der Rahmenbedingungen einfach weiterfliegen. Hintergründe sind häufig eine Überschätzung der persönlichen Fähigkeiten oder eine Unterschätzung der Situation sowie Erfolgs- und Zeitdruck. In der Fliegerei ist es enorm wichtig, das systematische Ausblenden von Warnsignalen und den Tunnelblick zu vermeiden. Auf einem Flug und in einem Projekt gilt also: auf der Strecke immer wieder überprüfen, ob die Rahmenbedingungen noch stimmen.

Menschen reagieren unterschiedlich auf Stress. In der Luft zu sein stellt eine besondere Herausforderung dar. Die dritte Dimension erhöht die Belastung in kritischen Situationen auch für routinierte Piloten. In diesen Momenten zeigen sich ganz persönliche Verhaltensmuster, sowohl positive wie auch negative. Das kann zum Beispiel sein, unter Stress die Ruhe bewahren zu können, zur Hochleistung fähig sein oder aber keine Entscheidung treffen zu können oder panisch zu werden.

Wie in einem Cockpit fliessen auch im Projektteam unterschiedlichste menschliche Verhaltensweisen in die Arbeit ein: Führungsverhalten, Erziehung, Glaubenssätze (negative und positive), Rollenverhalten, gelernte Muster.

Transfer für die Projektarbeit:

Letztlich besteht auch die Projektleitungsaufgabe darin, die übergeordneten Ziele immer im Blick zu haben und sich nicht in kleinteiliger Navigation oder im Detail zu verlieren. Was zählt ist, das Fluggerät – sprich die Abteilung oder das Unternehmen - auf das Ziel hin zu steuern. Dieser Weg geht von einem Zwischenziel zum nächsten, von einem Blickpunkt am Horizont zum nächsten bis zur sicheren Landung.

Im Projektmanagement besteht immer wieder die Gefahr, in der Hektik des Alltags das Wesentliche aus dem Blickpunkt zu verlieren. Je grösser die Hektik, umso wichtiger ist es, sich auf das Wesentliche und Wichtige zu konzentrieren.

In jedem Projekt gilt es, präzise und für alle Beteiligten realistische Ziele zu setzen. Der «Blickpunkt am Horizont», das übergeordnete Ziel, muss aber für alle erkennbar sein.



7. «Make a Decision»: Lieber eine falsche Entscheidung als gar keine Entscheidung treffen

In einer Notsituation müssen schnelle Entscheidungen gefällt werden. Beispielsweise muss ich bei einem Motorausfall als erstes und innerhalb weniger Sekunden das Flugzeug in den Gleitflug steuern. Danach suche ich mir schnellstmöglich ein geeignetes Notlandefeld. Ist dieses einmal gewählt, bleibt meist keine Zeit mehr, um Alternativentscheidungen zu treffen.

Anders als in der Luft bleibt bei Projekten und im Unternehmen oft mehr als nur ein paar Sekunden Zeit für eine Entscheidung – das ist ein grosser Vorteil. Aber es gilt auch hier, die Notlandefelder oder Wegpunkte im Blick zu haben, um ein Umkehren oder eine Änderung der Strecke ermöglichen zu können.

Sprich: Auch bei Projekten lohnt es sich, Alternativen parat zu halten und in einer «Notsituation» den Kurs, also den Verlauf des Projektes, anzupassen, um es «zur Landung» beziehungsweise zu einem Abschluss zu bringen.

Einmal ein Notlandefeld ausgesucht, wird das Flugzeug bis zum Schluss darauf hingesteuert und kontrolliert geflogen, sofern das technisch möglich ist. Eine kontrollierte Notlandung wäre in solch einem Fall das Ziel.

Transfer für die Projektarbeit:

Auch in Projekten werden Wegpunkte oder Meilensteine definiert, die allenfalls den Abbruch eines Projektes (die «kontrollierte Notlandung») bedeuten können. Auch für die Projektarbeit gilt: Es ist immer besser, eine falsche Entscheidung als gar keine Entscheidung zu treffen.

Eine Entscheidung kann sich später als falsch herausstellen, aber sie war eventuell in dem Moment genau die richtige Entscheidung. Hier sei nochmals auf die Notlandung auf dem Hudson River verwiesen. Dieses Flugmanöver hätte auch falsch sein können, aber noch schlimmer wäre ganz sicher keine Entscheidung gewesen.

8. «De-Briefing»: Fehlerkultur und “continuous improvement”

Hat der Stress einmal nachgelassen und ist das Flugzeug – beziehungsweise das Projekt – sicher gelandet oder abgeschlossen, empfiehlt sich ein fundiertes De-Briefing. Dabei sollten folgende Punkte thematisiert werden:

- Worauf muss nächstes Mal verstärkt geachtet werden?
- Wo gab es Fehler und wie gravierend waren diese?
- Wo besteht Verbesserungspotenzial und wie kann ich es erreichen?

Menschliches Versagen, der «Human Factor», ist die Hauptunfallursache in der Luftfahrt. Menschliche Fehler sind aber auch Indikatoren von tieferliegenden Fehlern im System. Um Versagen zu erklären, sollte man nicht nur danach suchen, WO Menschen Fehler gemacht haben sondern auch, WARUM die Einschätzung und Handlungen von Menschen in der gegebenen Situation einen Sinn zu ergeben schienen. So können Fehleinschätzungen und Fehlentscheidungen besser nachvollzogen werden.

Es geht also darum, Fehler besser / genauer zu reflektieren und festzustellen, was wo besser oder anders hätte gemacht werden können beziehungsweise worauf beim nächsten Mal für eine bessere Leistung besonders geachtet werden muss. In der Luftfahrt wurde dafür das System des „Critical Incident Reporting Systems“ geschaffen.



Transfer für die Projektarbeit:

Besonders bei wiederkehrenden Projekten bietet es sich an, das Verbesserungspotenzial in einem fundierten De-Briefing für das nächste Mal festzuhalten. Idealerweise wird hierfür eine offene Fehlerkultur vorgelebt und angewendet.

«Continuous Improvement» sollte immer ein Teil der Arbeit sein, zu dem alle beitragen können. Das sollte auch die innere Haltung jedes Projektteams sein. Wichtig ist es, sich selbst gut zu kennen, seine Fähigkeiten realistisch einzuschätzen, an seinen Schwächen zu arbeiten und sich stets ehrlich selbst zu reflektieren. Das ist ein solides Fundament, um im Projekt und im Cockpit das persönliche Ziel zu erreichen.

Autorinnen:

Rahel Kindermann, PPL-Pilotin (private pilot license), Head Visitor Services & Events, Projektleiterin, Flughafen Zürich AG in Zusammenarbeit mit Anne Hennig, Fluglehrerin, Ausbildungsleiterin Flugschule Hans-Grade, Schönhagen/EDAZ.