

Richtig Kritik üben ist schwer - Besonders wenn etwas auf dem Spiel steht!

Flug Asiana 214

Untersuchungen nach dem Unfall von Flug 214 der ASIANA Airlines am Flughafen San Francisco am 6. Juli 2013 haben herausgefunden, dass der Copilot Angst hatte, seinen Kapitän vor der sehr langsamen Anfluggeschwindigkeit zu warnen. Er blieb während des gesamten Anfluges still. Das Flugzeug des Typs *BOEING 777* setzte vor der Runway auf. Drei Menschen verloren ihr Leben. 181 wurden verletzt. ASIANAs Chief Executive Kim Soo-Cheon sagte später, dass Koreaner generell zu einer Charakterhaltung neigen, die eher patriarchalisch ist und eigene Piloten oft daran gewohnt sind, in einer recht Militär lastigen Kultur zu arbeiten. Mit rigiden Rangordnungen und festen Hierarchien.



Nun, daran zweifele ich wenig. Warum sollte ich das auch? Ich selbst bin *BOEING* Kapitän, kenne mich mit dem Fluggerät und den Verfahren im internationalen Luftverkehr und besonders in den USA gut aus. Auch bin ich häufig in Asien, auch in Südkorea. Würde ich alle meine Stunden zusammen rechnen, habe ich inzwischen fast 15 Monate meines Lebens in einem Flugzeug-Cockpit verbracht. Zwischen 1992 und 2011 habe ich rund 4000 Stunden als Militär-Kampfpilot erfliegen. Ich weiß also auch, wie solche Strukturen und Hierarchien aussehen und wirken. Darüber hinaus bin ich seit Februar 2016 als 747-Kapitän bei ASIANA Airlines beschäftigt. Und zu guter Letzt habe ich eine Ausbildung zum Flugunfallermittler bin Ausbilder und Prüfer des Luftfahrtbundesamtes für Kommunikation und Führung in kommerziellen Flugzeug-Cockpits. Einen solchen nennt man *Crew Ressource Management*-, oder kurz CRM-Trainer. Man könnte also sagen, ich weiß ziemlich genau, wovon ich rede.

Deshalb schaue ich mal etwas genauer auf den Unfall dieser sonst äußerst renommierten asiatischen Fluggesellschaft. Eine Airline, die mehrfach Auszeichnungen für herausragende Leistungen und Flugsicherheit erhalten hat. Im Grunde fast jedes Jahr, zuletzt 2009 und 2010, als diese zwei Mal hintereinander mit dem *Skytrax Award* als weltbeste Airline ausgezeichnet wurde. In den Jahren 2011 und 2012 wurde ASIANA in dieser Beurteilung zweite, hinter QATAR Airlines. Man kann also sagen, die Airline hat viel erreicht und ist sicher.

Wie kam es jetzt trotz alledem zu diesem schweren Ereignis im Juli 2013? Antworten auf diese Frage erhält man, wenn man auf die Ausführungen des CEO blickt. Seinen Aussagen nach hatte sich der Copilot nicht getraut, dem in der Hierarchie über ihm stehenden Kapitän (durchaus sehr berechnete) Kritik entgegen zu bringen. Lag das nun nur daran, dass der Copilot es nicht besser wusste? Vielleicht gar nicht feststellen konnte, dass das Flugzeug viel zu langsam für den Augenblick des Anfluges war? Nein. Das war nicht der Fall. Sowohl Copilot als auch Kapitän haben die gleiche Ausbildung und fliegerischen Fähigkeiten.

Der Kapitän ist der erfahrenere Pilot, von der Fluggesellschaft mit der ultimativen Verantwortung und vier Streifen auf der Schulter für die Durchführung des Fluges betraut. Auch haben beide identische Cockpit-Instrumentierungen. Aus Aufzeichnungen des Flugdatenschreibers und Stimmenrekorders lässt sich ableiten, dass der zweite Pilot im Cockpit durchaus die wichtige *Situational Awareness* (auch kurz SA) hatte. Sprich, er wusste, was geschah. Dass sie zu langsam für den Anflug waren. Er hatte situatives Bewusstsein in einer kritischen Situation.



Die Frage nach dem Warum

Warum also wies der Copilot den Chef links neben ihm nicht auf das Geschwindigkeitsdefizit hin? Nun, Kritik (u.a. an einem Vorgesetzten) zu üben ist allgemein schwer. Nicht nur in einer koreanischen bzw. asiatischen Kultur. Diese schwierige Aufgabe ist auch nicht auf einen Ort, z.B. das Cockpit begrenzt. Dort, wo Menschen mit unterschiedlichen Hierarchien zusammen arbeiten, tritt dieses Problem auf. Es geht dabei auch nicht wirklich darum, *dass* man ein Defizit, einen Misstand, ein Problem anspricht. Es geht vielmehr darum, *wie* man es anspricht und *wie* es beim anderen in der jeweiligen Situation ankommt, wenn man es mitgeteilt hat.

Mit meiner Beratungs- und Trainingsfirma **TOP GUN Leaders** befasse ich mich seit Langem intensiv unter anderem auch mit genau dieser Fragestellung und Herausforderung. Leider sind Lösungen nicht so schnell gefunden wie gewünscht. Das ist der Grund, warum es immer wieder zu schlimmen Ereignissen kommt. Innerhalb und außerhalb der Luftfahrt. Ich könnte

das CHALLENGER-Unglück der NASA nehmen, oder der GAU in Tschernobyl. Eins ist Fakt: Kritik-Üben und Ansprechen von Problemen ist in der Luftfahrtbranche tatsächlich um ein Tausendfaches in den vergangenen Jahrzehnten verbessert worden. Das belegen eindeutige Zahlen der weltweiten Flugunfalluntersuchung und dem Qualitäts-Management.

Man muss beachten, dass im Augenblicken des Kritik-Übens und Ansprechen von Problemen Faktoren eine Rolle spielen wie Stress- und Leistungspegel, persönliche Affinität zu Kritik, Extro- beziehungsweise Introvertiertheit, Charakterfestigkeit, körperliche Fitness und Fatigue und sogar die Tatsache, wie oft und wann man das letzte Mal die gleiche Person kritisiert hat.

Glauben Sie mir: In der Fliegerei spielen diese Dinge eine sehr wichtige Rolle. Sie werden knallhart angesprochen. Allein schon, weil man als Pilot ja immer mit im Boot ist. Also bei Problemen genauso Schaden nimmt wie die Passagiere. So hat man allein schon aus diesem Grund einen quasi angeborenen Überlebensinstinkt. Piloten wollen Probleme nie eskalieren lassen. Das unterscheidet übrigens die Tätigkeit des Piloten vom dem eines Mediziners. Fehler an diesem Ort ziehen nie eigene Probleme nach sich. Das ist aber eine anderes Thema.

Seit vielen Jahrzehnten werden kommerzielle Cockpits mit mindestens zwei Piloten besetzt. Diese sollen sich die Aufgabenlast teilen. Müssen aber als Team funktionieren. Auch in Stress- und hohen Anforderungssituationen. Dazu gehört: Sich gegenseitig vertrauen und auf Fehler aufmerksam machen. Gegebenenfalls sogar steuernd eingreifen. Die *ultima ratio* unter Piloten für Kritik heisst „*I have control*“. „*Ich übernehme die Kontrolle*“. Doch zwischen Nichtstun und diesem dramatischen Satz liegen Welten. Kleine und große Eskalationsschritte, die fein dosiert und richtig angewendet Wunder bewirken können. Haben Sie auch so eine Struktur?

Wie gut man diese und andere Aspekte auf die Wirtschaft übertragen kann, merken wir in Seminaren und Trainings immer wieder. *Escalation levels*, *hinting*, *clear communication*, *KISS* und *assumption of leadership* sind wichtige Bestandteile unserer Bemühungen, Manager und Führungskräfte fit im Umgang mit ihren eigenen Problemen und Fehlern zu machen. Sie für den Alltag zu rüsten, damit es nicht zu ähnlichen Ereignissen kommt, wie beim ASIANA Unfall. Doch zurück zum eigentlichen Problem des Übens von Kritik und Ansprechen von Fehlern.

Air Florida Flug 90

Im Jahr 1982, ganz zu Anfang der weltweiten CRM-Bemühungen, um kommerzielles Fliegen durch Herauslösung des bis dahin sehr dominanten *human errors* sicherer zu machen, passierte Folgendes: Eine *BOEING 737* stand am Rollhaltepunkt der Startbahn in Washington D.C., wartete auf die Take-Off Freigabe des Towers.

Zuvor wurde das Flugzeug professionell enteist und vom Gate zum Start zurück geschoben. Aufgrund des sehr schlechten Wetters war es an diesem Tag zu Flugausfällen und Verspätungen am US-Hauptstadtflughafen gekommen. Es fiel immer wieder gefrierender Regen und Schnee. Folgende Konversation (im Original) entstand zwischen den beiden Piloten, als die Maschine nur noch wenige Meter vom Start entfernt war. In Klammern finden Sie meine Übersetzung zum besseren Verständnis.

Copilot: „*Anti-ice?*“ (Flugzeugenteisung?)

Pilot: „*Off*“ (Aus)

Anmerkung: Dieses wichtige flugzeugeigene System zum Aufheizen der Triebwerke und Vorderkanten der Tragflächen hätte an dieser Stelle definitiv angeschaltet werden müssen zum Schutz vor Vereisung der Flügel und der Motoren. Der Copilot sagte das aber nicht, sondern entgegnete der Antwort des Kapitäns lediglich mit:

Copilot: „*Real cold, real cold*“ (Ganz schön kalt hier, ganz schön kalt)

Anmerkung: Eine solche Äußerung nennt man *hinting*. Etwas wird nicht direkt angesprochen. Vielmehr wird versucht, die andere Person durch etwas anderes selbst darauf zu bringen.

Copilot: „*Let's check the ice on those tops again, since we've been sitting here a while*“ (Lass uns noch mal die Flügeloberseite auf Eis überprüfen, da wir hier ja schon recht lange stehen)

Captain: „*No. I think we get to go in a minute*“ (Nein, ich denke wir kommen gleich weg)

Das Flugzeug rollt die Startbahn entlang:

Copilot: „*God, look at that thing. That don't seem right, does it?*“
(Mein Gott, das sieht aber nicht richtig aus, oder doch?)

Er wiederholt den Kommentar:
„*Uh, that's not right*“ (Uh, das ist echt nicht gut)

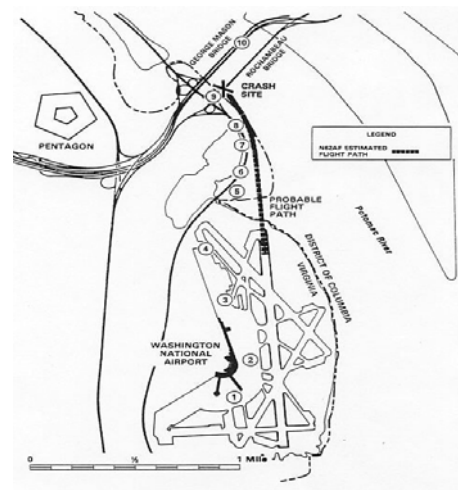
Der Copilot bezieht sich auf die Anzeige der Geschwindigkeit vor den Piloten, die während des Starts nicht korrekt anzeigt, weil die Sensoren von Eis/Schnee bedeckt sind.

Captain: „*Yes, there it is, eighty*“ (Ja, da ist sie. Achtzig)

Copilot: „*Naw, I don't think that's right... Ah, maybe it is*“
(Nee, ich glaub die stimmt nicht. Oder vielleicht doch?)

Captain: „*Hundred and twenty*“ (Hundertzwanzig)

Copilot: „*I don't know...*“ (Ich weiß ja nicht...)



Captain: “*Stalling. We’re falling!*”
(Strömungsabriss. Wir fallen runter!)

Copilot: “*Larry, we’re going down!*”
(Larry, wir stürzen ab!)

Captain: “*I know it*” (Ich weiß)

Das waren die letzten Worte im Cockpit, bevor das Flugzeug in eine Strassenbrücke krachte und in den Potomac Fluss stürzte. Beide Piloten starben. Weitere 76 Insassen kamen ums Leben. Viele andere wurden verletzt. Bilder des Unfalls sind sogar heute noch in den Medien, als extrem unterkühlte Menschen versuchten, aus den eisigen Fluten des Potomac Flusses zu entkommen. Eines der schlimmsten Flugzeugunfälle in den Vereinigten Staaten.



Die Aufzeichnungen des Stimmenrekorders zeigen eine tödliche Differenz zwischen der Hoffnung, das Flugzeug würde irgendwie fliegen und harter Realität, dass es leider doch zu sehr von Eis und Schnee bedeckt war. Vor dem Start hatte man den Flughafen mehrfach wegen Wetters offiziell geschlossen. Flüge wurden um Stunden verschoben. Auch dieser Flug hatte bereits mehr als eine Stunde Verspätung, weil es so lang gedauert hatte, um vom Gate zum Start zu rollen. Erst ein starkes Fahrzeug mit Schneeketten war in der Lage gewesen, die 737 überhaupt vom Gate weg zu schieben. So etwas habe ich noch nie erlebt. Die Flugunfall-Untersuchungen haben später ergeben, dass das Flugzeug vollkommen von Schnee und Eis bedeckt gewesen war und niemals hätte starten dürfen.

Warum also hat der verantwortliche Kapitän überhaupt die Entscheidung getroffen zu starten? Er war doch mit an Bord? Selbst in Gefahr. In einer solchen Situation kommt es leicht zu einem Auftreten des unbedingten Durchführens. Die ganze Zeit lagen ihm Steine im Weg. Endlich stand der Kapitän an der Startbahn. Er konnte sie sehen. Die Triebwerke liefen. Der Platz war offen. Funkkontakt zum Tower war vorhanden. Er wollte einfach nur noch weg. *Press-On-Itis* nennen wir so etwas. Der unbedingte Wille, etwas zu Ende zu bringen, was man begonnen hat.

Vielleicht befürchtet man Rufschädigung? Oder Verlust von Autorität? Oder Sanktionen wegen möglichen Fehlverhaltens? Vielleicht unterliegt man auch einer gewissen Betriebsblindheit, weil man zu lange in der gleichen Situation gefangen ist? Eventuell ist es aber auch eine grundlegende Einstellung der Beteiligten? Der Hang, mehr als nötig Risiken einzugehen? Oder es kommt durch Stress und Leistungsdruck zum Verlust einer sonst vorhandenen Frustrationstoleranz? Fakt ist: Der Kapitän wollte auf Biegen und Brechen seinen Plan beenden. Das kostete ihm und anderen das Leben.

Auch die europäische Luftkontrollbehörde EUROCONTROL kennt dieses Phänomen und definiert es so:

This Briefing Note (BN) takes a look at how a psychological phenomenon called press-on-itis is related to incidents and accidents. Press-on-itis is simply the decision to continue to the planned destination or toward the planned goal even when significantly less risky alternatives exist. Press-on-itis is also known as "get-home-itis," "hurry syndrome," "plan continuation" and "goal fixation." No matter what it is called, press-on-itis can present a serious problem to flight safety. It is important for a pilot to understand the causes of press-on-itis and to recognize when he or she is suffering from the condition. Knowing the causes and recognizing the symptoms will allow a pilot to recover before anything goes terribly wrong.

Er verschloss sich dabei nämlich der offenen und notwendigen Kommunikation mit dem Copiloten, der sich durchaus der Gefahr bewusst gewesen ist. Dieser wollte den Flug nicht antreten. Wäre am liebsten noch während des Startlaufs umgedreht. So etwas ist in der Tat möglich. Wir nennen einen Startabbruch *Abort* oder *Rejected Takeoff*. Die Verfahren dafür sind vorgeschrieben und werden vor jedem Start noch einmal durch ein Briefing mit dem anderen Piloten ins Kurzzeitgedächtnis gerufen. Es wäre also sogar noch bei den Worten „*Eighty*“ oder „*Naw, I don't think that's right*“ möglich gewesen, alle Leben zu retten.

Der Kapitän verfehlte, einzelne Puzzleteile zusammen zu setzen. Falsche Instrumentenwerte. Enteisung des Flugzeugs. Schließung des Flughafens. Schnee auf Verkehrsflächen. Ständig Niederschlag. Allgemeine Verspätung aller Flüge. Und so weiter. Nichts davon hat bei ihm das Bewusstsein (die SA) geweckt, dass der Flug *unsafe* war. Obwohl er das aufgrund seiner Ausbildung und Erfahrung mit hundertprozentiger Sicherheit wissen musste.

Der Copilot war nicht in der Lage, intensiv und vehement auf den Kapitän einzuwirken. Er fügte sich seinem Schicksal, trotz deutlichen Zweifeln. Im Piloten-Jargon nennen wir ein bewusstes Einwirken/Eingreifen des nicht fliegenden Piloten *assertiveness*. Wenn jemand *assertive* ist, dann ist er sich der Situation bewusst und nutzt verfügbare Mittel und Wege, ein Problem zu beschreiben und dem Kollegen näher zu bringen. Solange, bis sich der andere Pilot darüber bewusst wird. Der Weg, den man dabei beschreitet, kann ganz unterschiedlich sein. Vom stillen Hinlehnen und Hinsehen zu der Position einer Checkliste zum Beispiel, sollte gerade ein verpflichtender Check verpasst worden sein bis hin zur Komplettübernahme der Kontrolle durch den standardisierten Ausdruck „*I have control!*“.

Wissenstransfer

ASIANA (und natürlich auch andere Fluggesellschaften) hoffen, aus diesem und anderen Vorkommnissen zu lernen. In Asien will man künftig das Flugtraining der Piloten verändern. Hin zu mehr Offenheit und Kritikfreudigkeit. Jungen Piloten möchte man beibringen, dass es wichtig ist, gut hinzusehen. Aber noch wichtiger, etwas Festgestelltes tatsächlich mitzuteilen. Viele Airlines arbeiten im Pilotentraining mit der Blackbox des Unfalls im Potomac River. Unterstreichen so die Bedeutung, dass offene und ehrliche Kommunikation unverzichtbar ist.

Tatsache ist, dass Menschen in hierarchischen Strukturen – ganz gleich ob nun oben, unten oder irgendwo in der Mitte – wissen und lernen müssen, wie man Kritik übt. Es ist nicht immer überall Sonnenschein. Wir sind nur Menschen und machen Fehler. Immer und überall. Das Vorhandensein eines kompetenten Teams erlaubt zum Glück, dass Fehler bemerkt und Konsequenzen vermieden werden können, bevor es zu spät ist. Wofür sonst gibt man Millionen für Ausbildung, Qualifikation und Weiterbildung des Personals aus?

Menschen weiter oben müssen dabei aber immer offen für Kritik sein. Sich nicht gegen Meldungen sperren, sie sanktionieren oder sogar bekämpfen. Dazu gehört zu erst einmal eine Kultur der Veränderung. Eine Offenheit, dazu lernen zu wollen. Intelligente Führungskräfte wissen, dass auch Sie Fehler machen. Und dass nicht jeder Fehler abtaucht. An den Vorfällen der Neujahrsnacht am Kölner Dom kann man das prima ablesen. Hat der Kölner Polizeipräsident wirklich geglaubt, die Überforderung und offensichtlich unzureichende Reaktion der Polizei und Sicherheitskräfte hätte dauerhaft versteckt werden können?

Menschen weiter unten in der *food chain*, der Hierarchie, müssen lernen, Kritik korrekt zu üben. Und dabei nicht gleichgültig zu sein. Man muss sich engagieren. Motiviert an Dinge heran gehen. Um sich schauen. Probleme wahrnehmen wollen. Wir müssen lernen, wie man Probleme richtig anspricht. Und was man tunlichst vermeiden sollte, wenn man Kritik übt.



Kritik üben kann durchaus leicht sein, wenn man weiß wie es geht.

Wiederspiegeln wird sich eine gut-funktionierende Kritik- und Feedback Kultur durch zufriedene Mitarbeiter, weniger Fehlern, besserem Umsatz, höherer Effizienz. Auch Termine und Bugdets werden eingehalten.

Hier ein paar Tipps und Tricks, die in den **TOP GUN Leaders** Seminaren natürlich auch praktisch geübt und mit lebendigen Beispielen anfassbar belegt werden:

- Suchen Sie sich genau die Punkte raus, auf die es wirklich ankommt. Die Ihrer Expertise entsprechen. Ihrer Kompetenz. Mischen Sie sich nicht generell immer und überall ein. Dann verlieren Sie schnell an Glaubwürdigkeit.
- Sagen Sie nicht zu oft „Nein“ oder „Das geht so nicht“. Sie gelten sonst schnell als Querschläger, Spielverderber oder Oberbedenkenträger. Und dann hört auch keiner mehr zu.
- Stellen Sie niemals einen Vorgesetzten bloß. Wenn möglich, machen Sie die Ebene über Ihnen allein und unter vier Augen auf Fehler oder Probleme aufmerksam. Dann wird man Ihnen auch weniger kritisch oder aggressiv entgegen treten. Denn bloßgestellt will definitiv niemand werden. Schon gar nicht der Boss.

- Denken Sie gut darüber nach, wenn Sie Kritik mit Hilfe einer weiteren Person äußern wollen. Sagen Sie etwas immer persönlich. Andernfalls denkt Ihr Chef, was Sie sonst noch alles hinter seinem Rücken aushecken.
- Halten Sie sich mit der Kritik, mit Ihrem Einwand konsequent an die Wahrheit. Verschönern Sie nicht. Verschleiern Sie aber auch nichts. Und halten Sie sich kurz und sachlich, wenn Sie den Mund aufmachen.
- Wenn Sie Kritik üben, sehen Sie zu, dass Sie strikt auf der Sachebene kommunizieren. Wer sich damit nicht auskennt, sollte sich mit den *4 Seiten einer Nachricht* von Schulz von Thun vertraut machen.
- Wenn möglich, nutzen Sie geeignete Momente. Was aber nicht heißt, dass Kritik nicht auch dann geäußert werden kann und muss, wenn es tatsächlich darauf ankommt.

Berechtigte Kritik kann auch beim Feierabend-Bier oder im informellen Meeting geäußert werden. Dann sollten Sie sich aber davon fernhalten, konkrete Namen und Ereignisse zu benennen. In solchen Augenblicken bietet es sich vielmehr an, über das Große und Ganze zu sprechen. Über Teamsprit. Die Firmenkultur (*Company Culture*). Das Herangehen an Probleme, Kritik und Aufgaben.

Machen Sie Vorschläge, wie Sie es sich besser vorstellen könnten. Ohne aber dabei andere in den Schmutz zu ziehen oder zu beleidigen. In der Fliegerei könnte man zum Beispiel während einer netten Runde mit einigen Kollegen sagen: *„Wisst Ihr, ich habe gerade etwas zum Thema manuelle Fähigkeiten von jungen Piloten gelesen. Sie sollen nicht mehr so fit sein, wenn es an das reine Fliegen des Flugzeugs geht. Weil die Automation alles übernimmt. Ich habe mir gedacht, vielleicht stimmt das ja? Und wir sind einfach nur ziemlich immun gegen solche Einwände geworden. Weil wir es nicht hören wollen. Was meint Ihr dazu?“*

Alles in allem gibt es überall viel zu tun, wenn es darum geht, menschliche Fehler zu erkennen, anzusprechen und die Folgen durch falsches Handeln einzugrenzen. Piloten leben den Umgang mit Fehlern (*non-punitives Fehlermanagement*), nutzen flache Hierarchien, dokumentieren Problem und Lösung (*Lesson-Learned-Kultur*), Entscheidungen basieren auf Strukturen und Muster (*4T-Methode*), sie operationalisieren Ziele und Vorgaben (*VEMS*), nutzen Einfachheit bei Planung und Durchführung (*KISS-Prinzip*), wissen um situatives Bewusstsein (*SA*). Motivation und Einstellung sind bei uns unverzichtbare Bausteine auf dem Weg zum Erfolg.

Kommen Sie zu uns und lassen Sie uns Methoden und Werkzeuge aus der Luftfahrt gemeinsam auf Ihre Bedürfnisse übertragen. Mehr dazu auf www.topgunleaders.com