

BERUF & CHANCE

Frau Pflaum, Sie sind Ausbildungskapitänin der Lufthansa für drei Airbus-Typen, aber auch über die Luftfahrt hinaus Trainerin: Sie schulen berufliche Teams zu Fehler- und Sicherheitskultur. Dabei geht es Ihnen vor allem um die psychologische Sicherheit. Was versteht man denn darunter?

Sicherheit ist unser höchstes Gut in der Fliegerei. Sicherheitskultur und Fehlerkultur sind die Basis unseres ganzen Tuns. Das heißt, wir schulen von der Pike auf unsere ganzen Kurse, aber auch alle, die mit diesem Thema zu tun haben, in der Thematik Sicherheit. Zentral ist, dass wir gut funktionierende Teams haben, die gut geführt werden. Und Fehlerkultur bedeutet, dass man Fehler benennen darf, dass man sich in einem Umfeld bewegt, wo man offen und ehrlich aussprechen kann – nicht nur: „Ich habe etwas falsch gemacht.“ Sondern auch, dass man sagen kann: „Ich kann das nicht.“ Oder: „Ich brauche eine Pause.“ Das heißt, es braucht eine flachere Hierarchie.

Dafür ist aber die Luftfahrt nicht gerade bekannt.

Ja, das ist interessant, weil wir natürlich durch unsere Streifen, die wir auf den Uniformen tragen, klar definieren, wer welche Rolle hat in so einem Flugzeug. Das hilft, denn dadurch weiß jeder, was er tun muss, und wenn er das nicht tut, kann man einfach nachfragen. Dahinter steht der Grundsatz: Klar in der Sache, weich zum Menschen. Es wird immer genau hingeguckt: Wie verhält sich die Person? Und dann meldet man zurück, kurz und knapp. Alle lernen von Anfang an, offen miteinander umzugehen. Das ist psychologische Sicherheit. Und in diesem Sinne bedeutet eine flache Hierarchie nicht, dass es keine Hierarchiestufen gibt, sondern ein Umfeld, wo man offen sein kann, ehrlich sagen darf, was man kann und wie man sich im Team fühlt.

Muss in der Fliegerei Fehlerkultur besonders früh ansetzen? Zu sagen,



Cordula Pflaum

Foto Simon Koy

Mehr Stress, mehr Fehler

Cordula Pflaum ist Pilotin und schult Teams in psychologischer Sicherheit. Ein Gespräch über Hierarchien, Vertrauen und Führungskultur.

jetzt habe ich einen Fehler gemacht, und nun sind wir leider abgestürzt – das wird ja nicht funktionieren.

Ja, absolut. Wenn ich von einem Fehler spreche, dann kann es zum Beispiel sein, dass ich vielleicht am Ende vergessen habe, die Landelichter einzuschalten. Das ist ein Fehler. Es sind kleine Dinge, die passieren, bei allen Prozessen. Wir haben sehr fest vorgeschriebene Arbeitsabläufe, was in der Luftfahrt sehr hilfreich ist. Checklisten zum Beispiel. Deswegen unterrichte ich das auch viel in der Medizin, denn dort gibt es viele Parallelen.

Bringen Sie Medizinern bei, wie sie sich organisieren, damit ihre Fehlerkultur so ähnlich funktioniert wie in der Luftfahrt?

Richtig. Zum Beispiel das sogenannte Team-Time-Out-Verfahren, das ist etwas, das die Medizin von uns übernommen hat. Das heißt, vor jeder Operation bespricht sich das OP-Team, zum Beispiel so: Ich bin da, ich bin verantwortlich für das oder jenes, wir operieren heute das rechte Knie. Sie prüfen: Sind alle Instrumente da, funktionieren sie, haben wir alles, was wir brauchen, und wer hat welche Rolle?

In der Luftfahrt und Medizin ist offensichtlich, warum Sicherheit wichtig ist. Wie sieht es in anderen Branchen aus?

Es stimmt, in der Luftfahrt und in der Medizin arbeiten wir in einem sogenannten High-Liability-Environment. Das heißt, wenn ich im Reiseflug bin und plötzlich das Gefühl habe, irgend-etwas stimmt hier nicht, kann ich nicht einfach noch mal drüber schlafen. Die Entscheidungen müssen zeitnah getroffen werden, wir müssen immer sofort wissen, wohin wir ausweichen können. Und in der Medizin, während einer Operation oder in Notfallsituationen, ist es ähnlich. Ein kleiner Unterschied ist, dass in der Luftfahrt die Crew mit an Bord und mit betroffen ist, wenn etwas passiert. In der Medizin ist im

Zweifel der Patient tot, aber nicht der Operateur. In einem Wirtschaftsunternehmen ist die Lage noch abgeschwächer, da kann der Manager meist noch mal eine Nacht drüber schlafen, bevor er etwas entscheidet. Aber auch hier gibt es Parallelen. Solange Projektteams in Firmen nicht psychologisch sicher sind, werden Fehler vertuscht. Dadurch sind diese Teams weniger produktiv, und es sinkt die Arbeitsmotivation – es kommt dann vieles zusammen.

Wie schafft man ein Umfeld, in dem sich jeder traut zu sagen: „Ich habe einen Fehler gemacht“?

Man muss es schulen, von der ersten Stunde an. Nicht nur prozedurale und technische Kompetenz, sondern auch interpersonelle Kompetenz. Das müssen Mitarbeiter sozusagen mit der Muttermilch aufgesogen haben. Wir nennen einen wichtigen Baustein in der Luftfahrt die „Assertivness“, übersetzt selbstbewusstes Vorgehen. Also zum Beispiel, dass alle unabhängig von der Hierarchie offen Dinge ansprechen, die ihnen komisch vorkommen.

Wie geht man richtig damit um, wenn sich jemand getraut hat, einen Fehler zuzugeben – und was, wenn jemand immer wieder die gleichen Fehler macht?

Das ist mein tägliches Geschäft. Ich bin bei der Lufthansa ja auch Ausbilderin und trainiere unsere Piloten. Und ich sage ihnen, wenn wir im Simulator zusammenkommen: „Ich bin heute hier, um euch zu sagen, was ihr gut könnt, und wenn ich Verbesserungspotential sehe, dann gebe ich euch auch das gerne mit. Ihr wärt nicht hier, wenn ihr nicht schon sehr gut in euren Kompetenzen wärt.“ Das ist ein positiver Stil, zu trainieren, der den Kollegen auch die natürliche Aufgeregtheit nimmt. Denn die meisten sind aufgeregt, wenn sie in den Simulator gehen, ich selbst auch, ich werde dort ja auch geprüft.

Wenn ein Kollege denselben Fehler immer wieder macht, dann muss vor allem ich mich als Trainerin fragen, was ich falsch gemacht habe. Dann gehe ich von dieser Seite ran und schaue, was ich diesem Kollegen noch mitgeben kann. Auch ist uns in unserer Fehlerkultur vollkommen bewusst, dass ständig Fehler gemacht werden. Und man weiß auch: Je mehr eine Person unter Stress gerät, desto mehr Fehler macht sie. Den Stress vor dem Simulator will ich auf jeden Fall schon mal nehmen, indem ich ein wohlwollendes Umfeld schaffe.

Und wie erleben Sie das in anderen Branchen – gibt es da viele Chefs, die sich selbst hinterfragen, wenn andere Fehler machen?

Nein, das passiert selten. Da geht noch was.

Gibt es da einen Unterschied zwischen Männern und Frauen?

Das erlebe ich zu wenig, denn meistens habe ich nur mit Männern zu tun. Vor allem in meiner Branche, aber in der Wirtschaft auch.

Wie war das denn in Ihrer eigenen Karriere? Waren Sie auch da häufig allein unter Männern?

Absolut. Wir sind immer noch recht wenige Frauen im Cockpit. Unter rund 5000 Piloten der Lufthansa sind sechs bis sieben Prozent Frauen, Kapitäninnen sind etwa zwei Prozent. Als Ausbildungskapitänin auf Langstrecke war ich lange allein, jetzt sind wir zwei oder drei. Wahrscheinlich wird es, bis ich in Rente gehe, so sein, dass man noch ziemlich exotisch ist als Frau da vorne, besonders auf dem linken Sitz. Es ist auch immer noch so: Wenn ich in der First Class die Gäste begrüße, entwickelt sich schnell ein Gespräch darüber, dass ich eine Frau bin, weil es für sie so besonders ist.

Das Gespräch führten Nadine Börs und Ina Lockhart.



Mitmachen und Dankeschön sichern



Wohin soll die Reise gehen?

Ihre Meinung ist gefragt.

Spätestens wenn es bei uns morgens kaum noch richtig hell und dafür am Nachmittag schon wieder richtig früh dunkel wird, möchte man am liebsten sofort die Sachen packen und schnell in die Ferne schweifen. Aber: „Wohin soll die Reise gehen?“ In der neuen Ausgabe der **F.A.Z. Quarterly** stellen wir Ihnen die schönsten Reiseziele für 2024 vor und möchten deshalb gerne erfahren, ob Sie sich auch schon Gedanken über Ihre nächste Reise gemacht haben.

Nehmen Sie an unserer Umfrage teil, und sichern Sie sich die aktuelle Ausgabe gratis als Dankeschön!

Jetzt teilnehmen: faz.net/faq-umfrage