

Die Katastrophe in Japan hat eine Debatte um die Sicherheit von Atomkraftwerken ausgelöst. Die Rede ist vor allem von der Technik; wie so oft bei Unfällen und Schwierigkeiten werden Sicherheitsrisiken auf technischer Ebene gesucht und diskutiert. Dabei ist aus der Forschung längst bekannt, dass die Sicherheitsverantwortung überwiegend beim Menschen liegt, und zwar insbesondere bei den Führungskräften.

Dies wird in der Diskussion um Stress-tests, Genehmigungsverfahren und Erdbebenwahrscheinlichkeiten nahezu ausgeblendet. Die Führung einer hoch zuverlässigen Organisation – sei es ein Kraftwerk, eine Notaufnahme oder eine Chemieproduktion – stellt also ganz spezifische Anforderungen an das Führungsverhalten. Schon kleinste Fehler können hier Katastrophen auslösen.

So zum Beispiel der Chefarzt, der sich auf einen komplexen chirurgischen Eingriff vorbereitet: Er ist auf diese Aufgabe durch lange Ausbildung und Operationserfahrung vorbereitet. Dadurch hat er ein Niveau an Professionalität und Souveränität erreicht, mit dem er auch schwierige Situationen bewältigt. Gefahr besteht dennoch, nämlich gerade in der unbewussten Routine, in der er vielleicht ein Detail übersieht, was für den Patienten auch tödlich enden kann. Wie kann der Chefarzt dieser Gefahr begegnen und seine Kompetenz erhalten?

Forum

Führen in extremen Situationen

Warum in Hochrisiko-Organisationen nicht nur die Technik sicher sein muss

Von Olaf Hinz

In einem hoch riskanten Umfeld wie diesem ist es wichtig zu erkennen, welche Ursachen ein Misslingen haben kann. Grundlage dafür kann zum Beispiel die „Logik des Misslingens“ sein, wie sie Dietrich Dörner beschreibt: So ist immer wieder zu beobachten, wie einzelne Erfahrungen zu schnell generalisiert werden. Die Aussage des Operateurs, „diese Operation haben wir schon hunderte Male mit Erfolg durchgeführt“, mag dem Patienten Vertrauen geben. Doch schon rein statistisch betrachtet müsste sie eher Besorgnis auslösen, denn das Risiko, dass der nächste Eingriff problematisch verläuft, steigt rein rechnerisch mit jeder gelungenen Operation. Und jede Routine verbirgt leicht den Blick auf Abweichungen, die womöglich gerade bei diesem Patienten eine spezielle Behandlung erfordern.

Daneben vermitteln magische Hypothesen vermeintliche Sicherheit und verleiten das Blickfeld. Etwa die Aussage des Nobelpreisträgers Linus Pauling, tägliche Vitamin C-Einnahme besiege Erkältungen, beuge Krebs vor und verlängere sogar das Leben. „So muss es sein, so funktioniert es“, andere Wege werden gar nicht mehr untersucht, mögliche Nachteile nicht hinterfragt. Ganz ähnlich verhält es sich mit vorgeprägten Einstellungen, die dazu verleiten, nur die Themen zu bearbeiten, die man ohnehin kennt. Wer als einziges Werkzeug einen Hammer besitzt, für den besteht die ganze Welt aus Nägeln: dieses bekannte Beispiel verdeutlicht, wie Erfahrung schnell zum Abschottungsmechanismus wird.

Wer in risikoreichen Situationen nun wirksam führen will, der darf sich nicht

von der verführerischen Einfachheit verleiten lassen, sondern muss diese Misslingenlogik durchbrechen. So wird der Chef-Operateur darauf achten, durch routinierte Prozesse (Schere, Tupfer, ...) die Zusammenarbeit im Operationssaal zu bestimmen, damit der Kopf frei und das Team wach sind, um kleinste Andeutungen von Ungewöhnlichem wahrzunehmen und darauf zu reagieren.

Führungskräfte, die auch in extremen Situationen gut handeln, achten daher auf ein paar Prinzipien: Sie sind sehr konzentriert auf Abweichungen, auch minimale. Denn jede noch so kleine Abweichung kann Symptom dafür sein, dass mit dem gesamten System etwas nicht in Ordnung ist. Zudem fördern sie Minderheiten, Vielfalt, Widerspruch und eine gesunde Skepsis im Team. Denn Homogenität wird dann fatal, wenn sich vereinfachende Interpretationen als Kaderdenken in der Gruppe etablieren.

Bedenke Führungskräfte simulieren, was kommen könnte und üben undenkbar Situationen, um ihre Krisenreaktionskompetenz zu erhalten. In diesen Übungen begrüßen sie Überforderung und Scheitern, weil sie so achtsam und neugierig bleiben. Und sie wertschätzen fachliches Wissen und Können und bewerten es höher als Rang und Status. Störfall-Entscheidungen in Kraftwerken werden vor Ort auf der Warte getroffen und nicht die Hierarchie hinauf ge-

meldet. Sie wandern zum Mitarbeiter mit der besten aktuellen Kenntnis und nicht entlang der Statusmacht.

Der Wunsch, der komplexen Welt mit einer unfehlbaren Technik zu begegnen, ist zum Scheitern verurteilt – genau wie der Versuch, bis ins Detail zu planen, was geschehen wird. Denn dieses mechanistische Verständnis wird der Wirklichkeit nicht gerecht. Und trotzdem ist „planwirtschaftliches“ Denken weit verbreitet, Überraschungen werden eher einem schlechten Plan zugeordnet denn als übliches Lebensphänomen begriffen: Jedes Quartal ist zu beobachten, wie Unternehmen, die ihre Pläne korrigieren, mit Kursabschlägen bestraft werden, weil sie die Erwartungen nicht erfüllen.

Ungewissheit nicht zu akzeptieren und mit aller Kraft gegen sie vorzugehen,



Olaf Hinz berät Führungskräfte. Davor war er Büroleiter des früheren Wirtschaftsministers von Schleswig-Holstein, Peer Steinbrück, und Personal-Manager bei der Landesbank Kiel. Foto: privat

das ist wie die Weigerung, schlechtes Wetter hinzunehmen und statt dessen gegen den Sturm zu kämpfen. Der Versuch, eine eigene Realität durchzusetzen – „was geplant ist, muss auch eintreten“ – kann nur enden wie Don Quijotes Kampf gegen Windmühlen. Eine solche „Planwirtschaft“ kann im Management nicht aufgehen. Es gilt also, unbedingt Verdacht zu schöpfen, wenn vermeintlich sichere IT-Lösungen oder fehlerlose Verfahrenstechnik präsentiert werden.

Wer in risikoreichen Situationen führen will, hat nur Erfolg, wenn er Unsicherheit aushält und dafür sorgt, dass die Aufmerksamkeit der Organisation durch ständige Konfrontation mit Grenzerfahrungen hoch bleibt. Der Weg dorthin führt nur über ständiges Hinterfragen: Welche Verhaltensmuster rufe ich immer wieder ab, wenn ich es mit Unerwartetem zu tun habe? Welche typischen Schritte unternehme ich, wenn ich eine Situation nicht gut einschätzen kann? Wie führe ich Mitarbeiter, wenn ich selbst den Weg nicht kenne?

Nur wer genau darauf achtet, wie sich die eigenen Erwartungen auf die Wahrnehmung auswirken und so die Logik des Misslingens kontrollieren lernt, kann sich aus der Planwirtschaft der „Macher“ befreien. Statt also einfach schnell etwas wegzuschaffen, ist es an der Zeit, Haltung zu entwickeln, um auch bei Unsicherheit entscheidungsfähig zu bleiben.