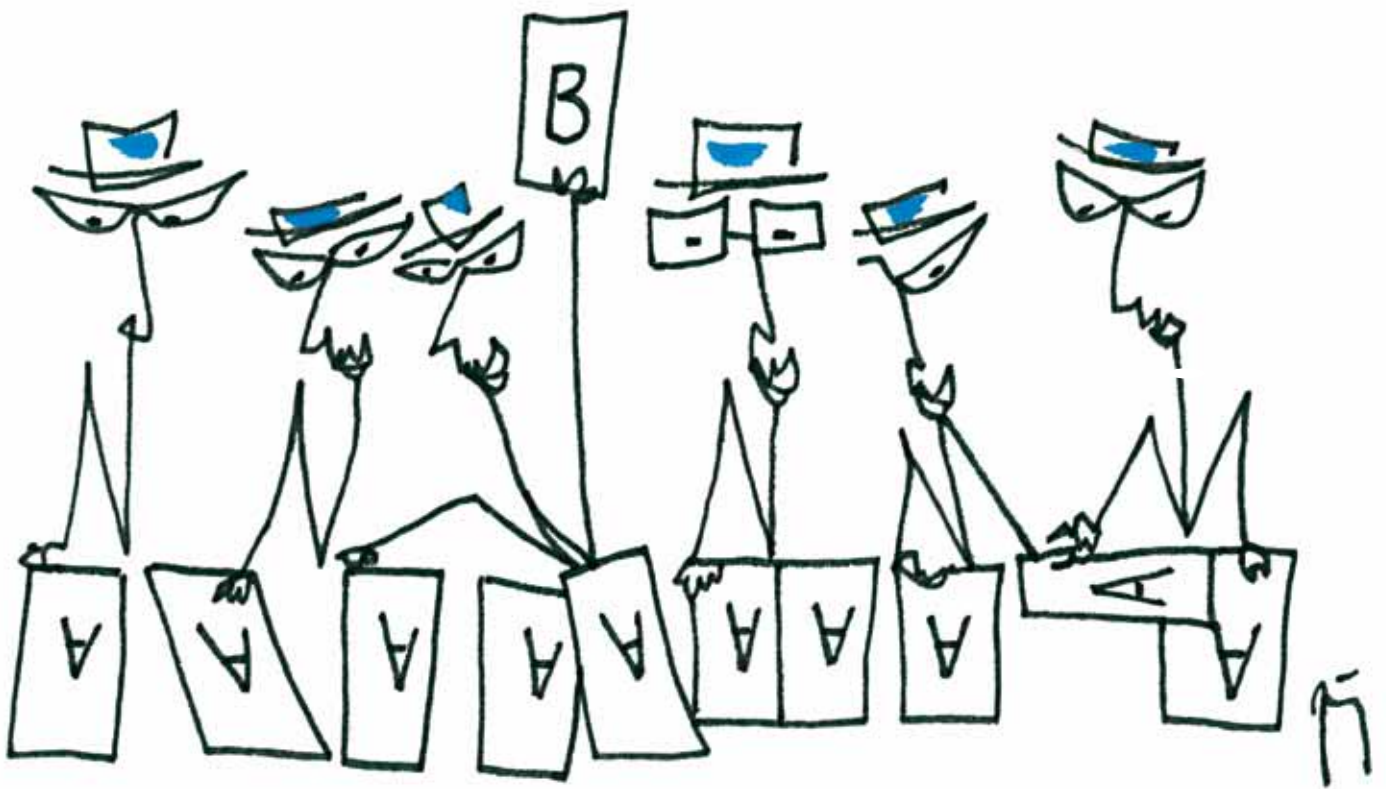
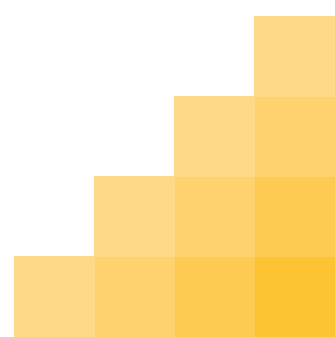


LuPe 10

LIEBICH & PARTNER
Management- und Personalberatung AG



Plan B





Dipl.-Kfm. **Wilfried Bantle**,
Vorstand bei Liebich & Partner

Liebe Leserinnen und Leser,

bei einigen Beratern in unserem Haus schwellen die Zornesadern, wenn sie das Wort „alternativlos“ hören. Nicht ganz unbegründet. Wir leben in einer Welt, in der es keine absoluten Gewissheiten mehr gibt, in der wir Entscheidungen treffen müssen, deren Auswirkungen und deren Ausgang nicht wirklich abzusehen sind. Auch ein anfangs erfolversprechender Weg kann – die Realitäten ändern sich schnell – in einer Sackgasse enden.

Gut, wenn man dann auf einen Plan B zurückgreifen kann. Und gut, wenn man frühzeitig an ihn denkt. Sonst passiert womöglich, dass sich der eigentlich optimistische Satz „Wird schon schiefgehen“ leider wie bei einer Vielzahl von kleinen und großen Projekten bewahrheitet. Der Flughafen Berlin ist für unseren Berater und IT-Experten Tomas Schiffbauer nur ein Beispiel dafür. Er spricht über falsch verstandenes Kostendenken und den geplanten Umgang mit Risiken (S. 3/4). Erfahrungswerte aus der Praxis spielen dabei eine zentrale Rolle. So wie beim Baden-Badener L&P Forum, das eine interessante Alternative zu gängigen Veranstaltungsreihen ist (S. 4).

Damit Unternehmen an ihr Ziel kommen, brauchen sie eine gute Strategie. Oder besser noch zwei. Ein durch Alternativenverprobung entstandener Plan B gibt in Zeiten rascher Veränderung die nötige Sicherheit. Moderner Szenarioeinsatz hilft, ihn zu finden (S. 5). Manchmal ist Plan A auch einfach nur bequemer als Plan B: Wenn in Unternehmen nichts mehr zusammengeht, ist beispielsweise Kästchen malen leichter als nach Prozessen neu zu organisieren. Das Ergebnis lässt dann allerdings zu wünschen übrig (S. 6).

Ganz klar, in der internationalen Marktbearbeitung gibt es Grenzen. Auch für Plan A. Eine länderspezifische B-Planung kann die bessere Alternative sein (S. 7). In der Fliegerei darf man ohne Plan B – einem sogenannten Alternate oder Ausweichflughafen – gar nicht erst starten. Schließlich ist es entscheidend, sicher anzukommen (S. 8).

Wir alle wollen auch im 21. Jahrhundert erfolgreich sein. Damit das gelingt, sollten wir uns die Freiheit nehmen, in Alternativen zu denken. Eine dazu motivierende Lektüre wünscht Ihnen

Wilfried Bantle

Ihr Wilfried Bantle

Impressum

LuPe-Kundenmagazin Nr. 10
März 2013
Erscheinungsweise: dreimal jährlich

Herausgeber
Liebich & Partner Management-
und Personalberatung AG
Gewerbepark Cité 20, Marstall Unterlinden,
76532 Baden-Baden, www.liebich-partner.de

V.i.S.d.P./Chefredakteur
Wilfried Bantle, Liebich & Partner (L&P)

Redaktionsteam (L&P)
Myriam Laila Link, Norbert Wölbl, Wilfried Bantle

Redaktion
Daniela Dannert-Weing, Text & Konzept,
Kißlegg

Gestaltung
MARKKOM – Agentur für Kommunikation,
Rottweil

Autoren
Tomas Schiffbauer (L&P), Wilfried Bantle (L&P),
Dr.-Ing. Jan Erik Burghardt (L&P),
Steffen Hilser (L&P), Norbert Wölbl (L&P),
Werner Dieterle (L&P), Daniela Dannert-Weing

Bildnachweis
Porträts: Marcus Gernsbeck;
Titelbild/Zeichnungen: Jürgen Weing,
freischaffender Künstler, Kißlegg,
www.juergenweing.de

Auflage
4.500 Stück

Adressänderungen
Mitteilungen über Adressänderungen bitte
per E-Mail an info@liebich-partner.de

Alle in diesem Magazin enthaltenen Informationen
veröffentlichen wir mit größtmöglicher Sorgfalt,
jedoch ohne Gewähr.

Und jetzt?

Wer bei Projekten am Risiko-
management spart, steht über
kurz oder lang vor der Frage
„Und jetzt?“. Der Flughafen
Berlin ist dafür ein prominen-
tes Beispiel. Ein Gespräch mit
dem Berater Tomas Schiffbauer
über gute und weniger gut
laufende Projektarbeit.

LuPe: Herr Schiffbauer, der Bau des Berliner Flughafens wird teurer als gedacht und dauert länger als geplant. Kein Einzelschicksal. Woran liegt es, dass so viele Projekte aus dem Ruder laufen?

Tomas Schiffbauer: Wie es in Berlin exakt lief, kann ich nur vermuten. Ein prinzipielles Problem bei großen Projekten ist jedoch, dass ihre Komplexität zu dem frühen Zeitpunkt, an dem die Auftraggeber konkrete Zahlen wollen, in der Regel noch nicht zu überschauen ist. Das Resultat sind grobe Schätzungen. Während der Projektlaufzeiten führen dann Anforderungserweiterungen, aber auch vorab ungeplante Ereignisse – beim Bau zum Beispiel schlechtes Wetter – zu Verzögerungen und treiben die Kosten in die Höhe.

Beim ebenfalls komplexen Großprojekt Olympische Spiele 2012 in London wurden Zeit und Kostenbudget unterschritten.

Laut Medienberichten konnte dort mit den Auftraggebern zu Anfang geklärt werden, dass es für viele Dinge im Gesamtprozess Risiken gibt, für die man Puffer einrechnen muss. Sie hatten offensichtlich Verständnis und Geduld genug für eine vorgelagerte, detaillierte Risikobewertung in finanzieller wie zeitlicher Hinsicht. Eine andere Variante, Komplexität und Risiken von Projekten in den Griff zu bekommen: Man fängt mit einer ersten überschaubaren Stufe an und entscheidet, wenn die geschafft ist, wie es weitergeht. Das ist bei großen Bauprojekten schwierig, aber in Unternehmen, beispielswei-

se bei IT-Projekten, möglich. In der Softwareentwicklung spricht man in diesem Fall von agilem Projektmanagement: Zu Beginn steht eine Gesamtbedarfserhebung, die alle gewünschten Punkte dokumentiert. Im Anschluss wird daraus ein erstes, sagen wir in drei Monaten realisierbares Paket definiert. Als Ergebnis dieses Paketes erhält der Kunde eine schon funktionsfähige Software. Es wird ein zweites Paket mit den nächsten zu implementierenden Punkten definiert und so weiter. Das Gesamtprojekt wird in Schritte zerlegt, die handhabbar und realistisch einschätzbar sind.

Warum ist Risikomanagement nicht längst Standard in der Projektarbeit?

Risikomanagement ist fester Bestandteil des klassischen Projektmanagements. Allerdings wird meist nur eine Pauschalsicherung eingerechnet, ohne dass einzelne Risiken tatsächlich benannt, durchdacht und bewertet werden. Die Gründe: Die detaillierte Risikoanalyse und Risikobewertung kostet bereits vor Projektbeginn Zeit und Geld – ein Invest, den sich Auftraggeber gerne sparen – und ihr Ergebnis lässt sich nicht



Gute Vorbereitung
ist die halbe Miete.



Tomas Schiffbauer, Dipl.-Wirtsch.-Inform. und Coach, leitet und begleitet seit Jahrzehnten IT-Projekte in Unternehmen. Die echte Bereitschaft zu strukturiertem Risikomanagement ist ihm dabei noch selten begegnet. Unternehmerischer Optimismus, der Effizienz kostet. liebich-partner.de/tomas-schiffbauer

verkaufen. Preist ein Anbieter bei der Angebotserstellung die Risiken gewissenhaft ein, hat er in der Ausschreibung, in der bekanntermaßen der Günstigste gewinnt, keine Chance. Im Grunde wissen alle Beteiligten, dass die Zahlen, die zu Projektbeginn im Raum stehen, nicht realistisch sind. Damit das Projekt aber ins Laufen kommt, blendet man das lieber aus und bringt später über Änderungsmanagement Nachträge ein. Eine Vorgehensweise, die für alle Seiten unangenehm ist und speziell bei öffentlichen Projekten immer zu Diskussionen führt.

Ein systemimmanentes Problem, das es hinzunehmen gilt?

Nein. Ich habe die Hoffnung, dass man nun, sei es bei öffentlichen oder unternehmensinternen Projekten, den Zugang zu vernünftiger Risikoabwägung findet. Auch wenn sie vorab kostet, am Schluss rechnet sie sich. Denn nur wer vorbereitet ist, bleibt, wenn während des Projektes nicht alles nach Plan läuft, handlungsfähig.

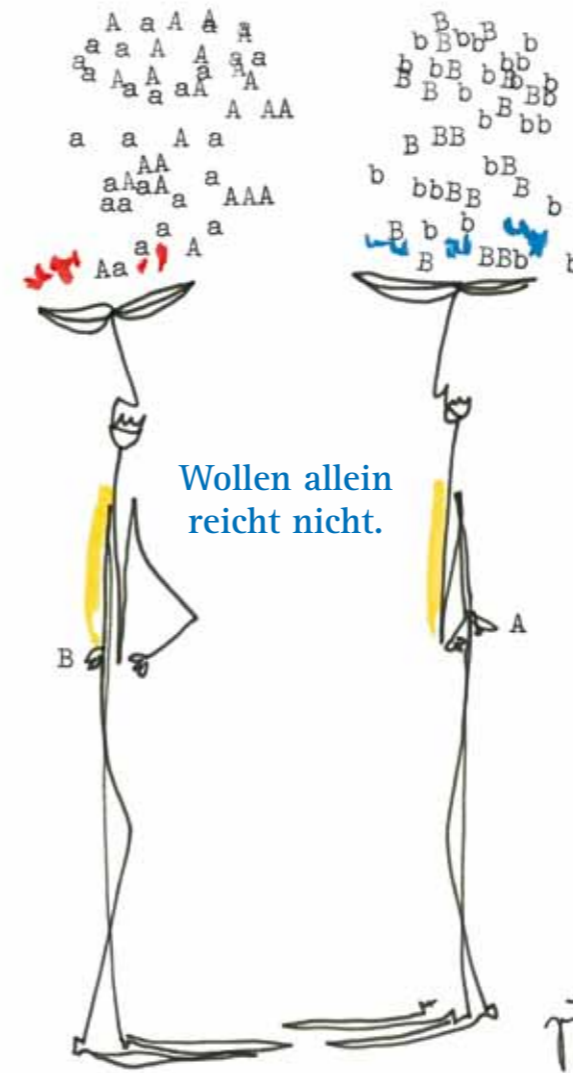
Wie sieht eine vernünftige Risikoabwägung aus?

Das Projekt wird in Einzelaktionen, sogenannte Arbeitspakete, gegliedert. Im Optimalfall wird anschließend unter der Führung des Projektleiters für jedes Paket geklärt, welche Risiken bestehen, wie hoch ihre Eintrittswahrscheinlichkeit ist, was der Eintritt des jeweiligen Risikos und die geeignete Gegenmaßnahme kostet. Entsprechende Rückstellungen werden einkalkuliert. Hilfreich sind dabei Erfahrungswerte aus ähnlich gelagerten Projekten, die Beteiligte mitbringen oder die Unternehmen in einer Wissensdatenbank gesammelt ha-

ben. Ein entscheidender Punkt ist die Definition der Gegenmaßnahmen. Es reicht nicht, die einzelnen Risiken zu kennen, man muss frühzeitig gemeinsam mit dem Auftraggeber auch das „Wie-gehen-wir-damit-um?“ für jedes Risiko klären, also wie könnte ein Ausweg, ein Plan B aussehen, auf den man umschwenken kann. Und noch wichtiger: Diese B-Pläne müssen bei Risikoeintritt auch ohne Zeitverzögerung umgesetzt werden. Klingt eigentlich selbstverständlich, aber in der Realität wird, deutlich gesagt, viel zu oft noch eine Zeit lang weitergewurschtelt, obwohl eigentlich eine Alternative zur Hand wäre.

Ab welcher Projektgröße macht sich die Investition in derart strukturiertes Risikomanagement bezahlt?

Provokant gesagt: schon ab dem kleinsten Projekt. Realistische Zahlen geben Planungssicherheit und entspannen die Projektsituation. Werden Projekte anfangs durch mangelnde Risikoplanung schöngerechnet, zahlen im Endeffekt alle und zwar nicht nur monetär drauf.



Wer A sagt, muss auch B sagen.

Kunden reagieren anders als gedacht, Märkte selbst des gleichen Wirtschaftsraums entwickeln sich gegenläufig, die Konjunktur gleicht einer Achterbahn. Erstaunlich, dass vor diesem Hintergrund noch immer eindimensionale Strategiearbeit betrieben wird. Vielleicht aber auch nicht. Denn in unserer Managementkultur gilt derjenige als erfolgreich, der einen einmal eingeschlagenen Weg – komme, was wolle – zu Ende führt. Diese „Augen-zu-und-durch-Mentalität“ hat mit Durchsetzungsstärke wenig zu tun. Als gute Führungskraft beweist sich eher, wer die sich wandelnden Realitäten im Blick behält und sich ihnen in seiner Strategiearbeit stellt. Als in den 1970er Jahren die Strategie zum Managementhandwerkszeug wurde, lag die Szenariotechnik hoch im Kurs.

Mit ihrer Hilfe wurden Unwägbarkeiten der Zukunft in die Planung miteinbezogen und Alternativen durchdacht. Quantitative Operations Research-Modelle halfen dabei, Optionen zu errechnen und zu verifizieren. Die Grenzen dieser Szenariorechnung waren jedoch bald erreicht. Die Realität ließ sich in den Modellen nicht abbilden. Die Ergebnisse waren allenfalls mathematisch plausibel und suggerierten letztendlich, dass Zukunft berechenbar und vielleicht sogar steuerbar ist.

»Szenariotechnik wird für Unternehmen wieder lebenswichtig.«

Mittlerweile scheint die Szenariotechnik aus der Mode gekommen zu sein. In Alternativen denken signalisiert Unsicherheit. Zu Unrecht. In Anbetracht der volatiler werdenden Märkte, der dramatischen Zunahme der Entscheidungskomplexität und der Abnahme der Regeln, auf die Verlass ist, wird Szenariotechnik für Unternehmen wieder lebenswichtig. Allerdings nicht im Sinne quantitativer Auswüchse oder einer Szenarioentwicklung für alle Eventualitäten. Der Aufwand wäre enorm, im Ergebnis stünden Pläne ohne Ende. Moderner Szenarioeinsatz dient vielmehr der qualitativen Robustheitsverprobung einer entwickelten und für gut befundenen Strategie, eines Plans A. Die grundlegenden Annahmen dieses Plans – Marktentwicklungen, Konjunkturzyklen, Technologieentwicklungen, Währungsrelationen, gesetzliche Regelungen etc. – werden Szenarien unterzogen. Für wesentliche Abweichungen wird ein Plan B entwickelt. Ein Plan, der keine Strategie zweiter Klasse, sondern eine gleichsam gangbare Alternative ist. Er sichert, dass es, auch wenn die Vorzeichen sich ändern, zuverlässig weitergeht und nicht neu angefangen werden muss.

Die Zeiten sind vorbei, in denen Unternehmen sich quasi blind dem Diktat der einen Strategie unterwerfen konnten. Wer heute seine Ziele erreichen will, muss sich strategische Optionen offenhalten. Wer A sagt, muss auch B sagen.

Strategischer Erfolg ist, gesetzte Unternehmensziele zu erreichen. Was man dazu braucht, sind Wissen, Wollen, Können und ein guter Plan. Nur schade, dass es aufgrund der Unberechenbarkeit der Märkte und der Rahmenbedingungen „den“ guten Plan gar nicht mehr gibt.



Steffen Hilser, Dipl.-Oec., plädiert für eine Renaissance der validen Alternative. Er ist immer wieder erstaunt, mit welcher Verbissenheit Manager sich weigern wahrzunehmen, dass sich die Welt um sie und ihre Strategie herum verändert. liebich-partner.de/steffen-hilser



Nach Dipl.-Kfm. Wilfried Bantle ist es Zeit für einen neuen Managertypus. Einen, der sich nicht wegduckt vor der Realität, sondern durch rechtzeitiges Zweifeln und Infragestellen die Unternehmenszukunft sichert. Das erfordert einen Kulturwandel, der auch die Strategieberatung betrifft. liebich-partner.de/wilfried-bantle

Veranstaltungen der anderen Art.

BADEN-BADENER L&P FORUM

Mit dem Baden-Badener L&P Forum eröffnet Liebich & Partner 2013 in seinen neuen Räumlichkeiten, dem Marstall Unterlinden, eine Veranstaltungsreihe, die mehr will, als ein breites Feld an Unternehmern und Führungskräften allgemein zu informieren. Jede Forumveranstaltung wendet sich an eine fest umrissene Zielgruppe und bietet Inhalte zu praxisrelevanten Themen und Problemstellungen. Im Mix aus Vorträgen, Expertengesprächen und Diskussionsrunden sowie anhand von Umsetzungsbeispielen aus konkreten Beratungsprojekten zeigen Referenten Lösungsansätze auf. Sie geben Anregungen und nützliche Impulse für das tägliche Business.

Wir freuen uns auf den Erfahrungsaustausch mit Ihnen. Aktuelle Programminformationen unter www.liebich-partner.de/forum.

Kästchen ade.

Der andere Weg der Organisationsentwicklung.

Manche Unternehmen müssen sich harten Realitäten – einer Fusion, einer Krise oder neuen Wettbewerbsverhältnissen – stellen, in anderen häufen sich die „kleinen“ Ärgernisse des Alltags, die in Aussagen wie „Wir sind überreguliert“ oder „Es ziehen nicht alle an einem Strang“ zum Ausdruck kommen. Ob außenbedingt oder innengemacht, in beiden Fällen gilt: Es muss sich etwas ändern. Und zwar die Organisation.

Der Plan A vieler Führungskräfte heißt in dieser Situation „Kästchen malen“. Sie setzen sich zusammen, überlegen mit Blick auf das vorhandene Führungspersonal und die Leistungsträger, wer welche Position erhält, und zeichnen dabei ein neues Organigramm. Der Vorteil dieser Vorgehensweise: Sie ist schnell, manche schaffen es an einem Nachmittag. Der Nachteil: Die so veränderte Aufbauorganisation regelt und verbessert noch lange nicht die Abläufe im Unternehmen.

Wie also rangehen an die Organisationsentwicklung? Prozessorientiert! Das ist keine Neuigkeit und inzwischen wohl auf allen Managementebenen bekannt.

»Plan B wird gern zuunterst in der Schublade verstaut.«

Dennoch wird dieser Weg als Plan B – in der Hoffnung, dass Plan A vielleicht doch was bringt – gern zuunterst in der Schublade verstaut. Schließlich ist er mit viel Arbeit und Aufwand verbunden. Statt ein paar Namen Kästchen zuzuordnen, muss man die Kernpro-

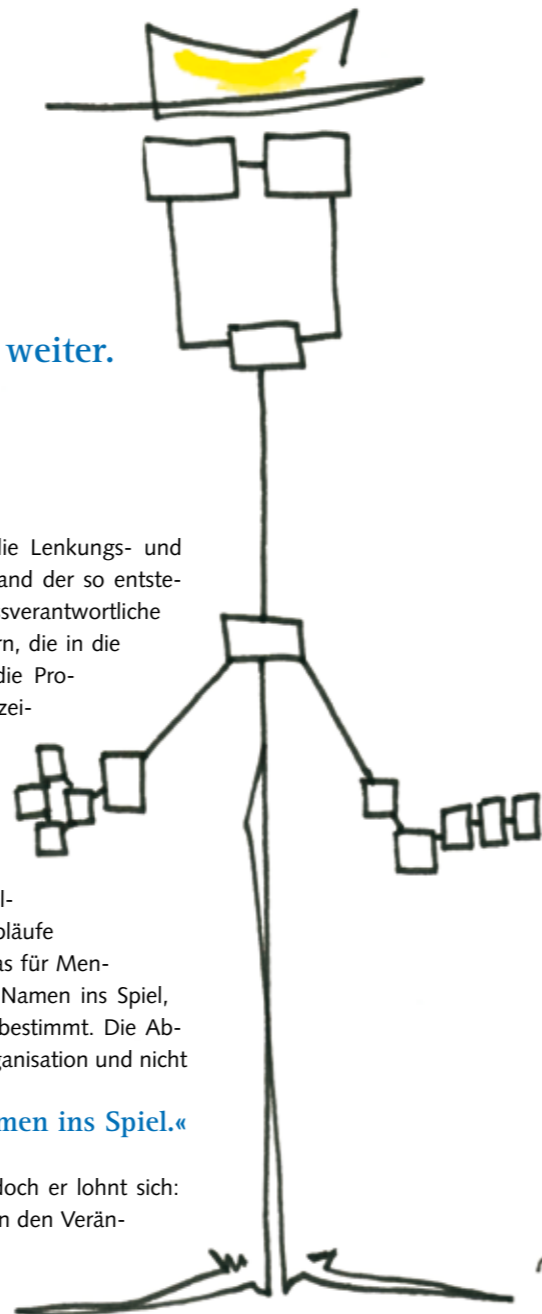
zesse im Unternehmen identifizieren, die Lenkungs- und Unterstützungsprozesse benennen. Anhand der so entstehenden Prozesslandkarte werden Prozessverantwortliche definiert, die gemeinsam mit Mitarbeitern, die in die jeweiligen Abläufe eingebunden sind, die Prozesse analysieren, Handlungsfelder aufzeigen, Zuständigkeiten, Schnittstellen und Prozessregeln klären. Das dauert – je nach Prozesszahl ein paar Wochen oder auch ein halbes Jahr. Im Ergebnis wird jeder Prozess nach RASIC (Responsible, Approval, Supportive, Informed, Consulted) dargestellt. Erst dann, wenn alle Abläufe bis ins Detail offenliegen und klar ist, was für Menschen wo gebraucht werden, kommen Namen ins Spiel, werden Positionen und Führungskräfte bestimmt. Die Ablauforganisation bestimmt die Aufbauorganisation und nicht

»Erst zum Schluss kommen Namen ins Spiel.«

umgekehrt. Der Weg ist anstrengend, doch er lohnt sich: Die Mitarbeiter werden von vornherein in den Veränderungsprozess eingebunden. Prozessmanagement, Organisationsentwicklung und Personalentwicklung gehen Hand in Hand. Qualitätsmanagementsysteme inklusive dem kontinuierlichen Verbesserungsprozess erledigen sich wie von selbst.

Je besser die internen Prozesse laufen, desto schneller, flexibler und erfolgreicher kann ein Unternehmen in volatilen Märkten agieren. Es ist Zeit, sich Zeit zu nehmen für Plan B.

So geht's nicht weiter.



Vordenken erlaubt. Was so geht, kann nach Dr.-Ing. Jan Erik Burghardt immer auch anders gehen. Die Prozessorganisation ist heute das A und O, doch wer weiß, wie Unternehmen morgen aussehen? Er verfolgt daher mit Spannung die Entwicklung neuer, virtueller Organisationsformen. liebich-partner.de/jan-burghardt

Wer auf den internationalen Märkten intelligent und profitabel wachsen will, braucht ein Konzept, das dem Unternehmen, seiner Produktwelt und seinen lokalen Märkten gerecht wird. Gibt die Zentrale ein Marktbearbeitungskonzept vor, an das sich die Organisationen im Ausland restriktiv zu halten haben, bleiben mögliche unterschiedliche Marktbedingungen unberücksichtigt. Schon klar, dass das Unternehmen international einheitliche Standards sichern will, wirklich erfolgreich ist aber nur, wer gleichzeitig in jedem einzelnen seiner Märkte situativ angemessen und aktiv agiert.

Ein Dilemma? Nein, Liebich & Partner hat ein zukunftstaugliches Marktbearbeitungskonzept entwickelt, das einerseits ein global konformes Vorgehen sichert, andererseits aber nicht restriktiv ist, sondern länderspezifische,

Einer für alle?

Wenn Plan A an Grenzen stößt.

In der internationalen Marktbearbeitung ausschließlich auf einen Masterplan zu setzen, kann gefährlich werden. Die Marktrealitäten sehen, über kulturell bedingte Gepflogenheiten hinaus, von Land zu Land verschieden aus.

zur Zielerreichung notwendige Abweichungen vom zentralen Plan A zulässt, ja sogar einfordert. Kernidee des Konzeptes: Die Märkte des Unternehmens werden – in Anlehnung an den Dreiklang aus Marktvorbereitung (Marketing und Kommunikation), Marktgewinnung (Vertrieb) und Marktsicherung (Service) – über ihren spezifischen Attraktivitätsstatus entwickelt. Sind beispielsweise den potentiellen Kunden in Land X die Produkte noch nicht bekannt

»Erfolgreich ist, wer in jedem seiner Märkte situativ angemessen und aktiv agiert.«

und vertraut, machen reine Vertriebsaktivitäten wenig Sinn. Hier ist ein intelligentes Zusammenspiel aus Marktvorbereitung, Generierung von Leads und optimaler Vertriebsanbindung gefragt. Zeichnet sich in Land Y dagegen die zunehmende Fluktuation der bestehenden Kunden ab, muss ausgewogen, aber fokussiert, ein Gewicht im Bereich Marktsicherung und Kundenanbindung integriert werden. Es nützt reichlich wenig, viele Neukunden zu gewinnen, wenn man sie unterm Strich nicht halten kann.

Neben der Marktattraktivität, die länderspezifisch die potenzialorientierte Strategie der Marktbearbeitung vorgibt, kommt als zweites Steuerungsinstrument ein Reifegradmo-

dell ins Spiel, das die Attraktivität der Märkte dem Reifegrad der Länderorganisationen gegenüberstellt. Beide Größen werden nach international einheitlichen Bewertungskriterien ermittelt: In

»Das Ergebnisportfolio zeigt, wie in welchem Markt vorgegangen werden soll.«

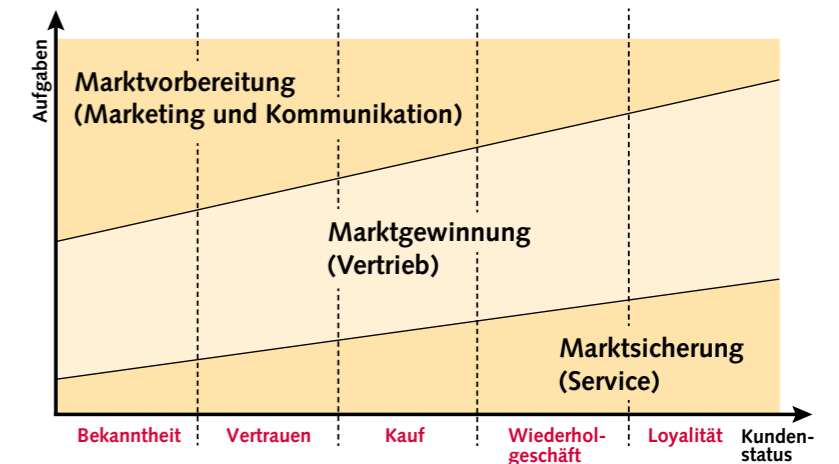
die Attraktivität fließen Marktgröße, Wettbewerbsstruktur etc. ein. Im Reifegrad spiegeln sich Professionalität, Kultur und Struktur der Länderorganisation wider. Das Ergebnisportfolio zeigt, wie in welchem Markt vorgegangen werden soll und welche Freiheitsgrade bzw. Entscheidungsspielräume



In der Marktbearbeitung gibt es niemals nur ein schlüssiges Konzept. Angesichts der zunehmend unberechenbaren Märkte, in denen sich Realitäten schnell überholen, ist es daher nach Norbert Wöbl, Dipl.-Sport-Oec., immer ratsam, einen Plan B zu Ende zu denken. liebich-partner.de/norbert-woelbl



Die optimale Steuerung von Länderorganisationen in der Marktbearbeitung hängt nach Dipl.-Kfm. Werner Dieterle auch vom Zusammenspiel zwischen zentral und dezentral ab. Das betrifft Themen wie Kultur, Werte, Strategie ebenso wie Prozesse, Systeme, Organisation bzw. Führung und Kommunikation. Das Pendel schwankt zwischen nicht diskutabler, zentraler Vorgabe (z. B. bei Strategie und Werten) und hoher dezentraler Selbstverantwortung (z. B. bei Führung und Kommunikation). liebich-partner.de/werner-dieterle



den jeweiligen Länderorganisationen sinnvoll sind. Weiterer Vorteil: Ändern sich kurzfristig Bedingungen, die in die Bewertung eingegangen sind, geht zum Beispiel der Hauptwettbewerber in einem Markt insolvent, lässt sich mit Hilfe der im Portfolio aufgezeigten Handlungspfade die Marktbearbeitung auf Länderebene in kürzester Zeit erfolgreich anpassen.

Das Konzept macht transparent, warum es in bestimmten Ländern notwendig sein kann, einen vom zentralen Plan A abweichenden Plan B zu entwickeln. Für die Länderorganisationen steigt die Handlungsfreiheit, aber eben auch die Eigenverantwortung für die Ergebnisse.

Sicher ankommen.

„Ohne Alternativenplanung geht in der Fliegerei gar nichts.“

Es gibt Lebensbereiche, in denen ein Plan B ganz selbstverständlich ist. Ein Beispiel ist die Fliegerei. Ohne einen „Alternate“, einen Ausweichflughafen zum Zielflughafen, darf kein Pilot an den Start. Ein Gespräch mit Herbert Rebstock, Pilot und Bundeswehr-offizier a.D.

LuPe: Was hat es mit dem Alternate beim Fliegen auf sich?

Herbert Rebstock: Jeder Flugplan muss einen Ausweichflughafen benennen. Als Pilot muss ich also vor dem Flug überlegen, wo fliege ich hin, wenn ich am Zielflughafen, beispielsweise wegen schlechten Wetters, nicht landen kann. Entsprechend muss ich den Kraftstoffvorrat planen. Das reicht aber noch nicht, denn der „Alternate“ kann seinerseits durch einen Schneesturm oder Stromausfall belastet sein, so dass ich zusätzlich zu meinem Plan B noch eine Kraftstoffreserve einrechnen muss, um eine weitere Verzögerung der Landung durchzustehen.

Ein Plan B für Plan B sozusagen.

Ja. Und Ausdruck einer Denk- und Handlungsweise, auf deren Einübung wir in der Pilotenausbildung höchsten Wert legen. Der Pilot trägt die Verantwortung für Mensch und Material. Um ihr gerecht zu werden, muss er über den „Alternate“ hinaus stets Alternativen im Kopf haben und auf mögliche Notfälle, sei es der Ausfall der Triebwerke oder einiger Fluginstrumente, vorbereitet sein. Ohne laufende Alternativenplanung, ohne zu wissen, was man dann tut, wenn Unvorhergesehenes passiert – und es kann immer etwas passieren –, geht in der Fliegerei gar nichts.

Woher weiß ein Pilot, wann es Zeit für einen Kurswechsel auf Plan B ist?

Die Entscheidungshoheit liegt beim Piloten. Ist die Wetterlage diffus, kann er versuchen, seinen Zielflughafen probeweise anzufliegen. Klappt der erste Landeversuch nicht, geht es direkt Richtung „Alternate“, sonst reicht nach womöglich weiteren Versuchen der Kraftstoff dahin nicht mehr. Grundsätzlich gilt: Alle Entscheidungen muss der Pilot mit Puffer treffen, also nicht erst in letzter Sekunde, sondern so präzise, dass ein Plan B noch sicher umgesetzt werden kann. Sonst hat das fatale Folgen.



Was passiert, wenn Plan B nicht aufgeht?

Nehmen Sie die spektakuläre Airbus-notlandung im Hudson-River 2009 in New York. Durch einen Vogelschwarm fielen beide Triebwerke aus. Der von der Flugsicherung empfohlene Ausweichflughafen war aus Sicht des Piloten nicht mehr erreichbar. Er hat in wenigen Sekunden zwischen den Alternativen ‚Crash an Land beim Anflug des Ausweichflughafens‘ oder ‚Notlandung auf dem Wasser‘ abgewägt, sich für den „Alternate“ Hudson-River entschieden und diesen Plan ohne Zögern abgewickelt. Durch seine Ausbildung war er mental vorbereitet, konnte schnell agieren und Menschenleben retten.

Als Militärpilot, Fluglehrer und Flugsicherheitsoffizier verfügt Herbert Rebstock über eine große fliegerische Erfahrung. Im Bereich Flugsicherheit war er auch an der Untersuchung von Flugunfällen beteiligt.