

GASTWIRTSCHAFT

Über den Wolken

**Airlines müssen Stress
im Cockpit ernstnehmen**



Von Marcel Schütz

Das Fliegen fasziniert – von Natur selbst ein aviatisches Mängelwesen – den Menschen. Wie könnte es anders sein bei einer Technologie, die binnen Stunden die Welt verbindet. Aber der Flugbetrieb ist teuer. Und die ökologischen Folgekosten sind nicht die einzigen. Auch diejenigen, die den Ablauf meistern müssen, zahlen einen Preis.

Wie der europäische Pilotenverband ECA und die deutsche Vereinigung Cockpit berichten, klagten einer Erhebung zufolge viele Piloten über Erschöpfungssymptome, Sekundenschlaf und Überschreitung der Dienstzeiten. Die Auswirkungen werden als gefährlich eingestuft. Neu ist die Klage nicht. Kosten- und Zeitdruck bedingen hohe Belastung für die Crews, die sich, auch aus Sorge vor Sanktionen, fügen und mitunter wohl an Grenzen geraten.



Die Freiheit scheint hier nur grenzenlos – jeder Mensch hat Grenzen. © Achille Abboud/Imago

Laut Forschung beruht über die Hälfte aller Flugunglücke auf Pilotenfehlern. Als Faktoren gelten hier auch Müdigkeit und Erschöpfung, die das Risiko der Reaktionsverzögerung oder Fehlentscheidung steigern. Uns Reisenden, die wir für kleines Geld die Annehmlichkeiten etwa eines flotten Wochenendtrips durch die Höhe genießen, bleibt das verborgen. Harter Wettbewerb um Preis, Personal und Pünktlichkeit – alles hängt zusammen.

Strukturell bilden Airline und Piloten eine anspruchsvolle Form der Organisation. Die Fluggesellschaft gibt ihre Maschinen mit einer Vielzahl von Menschen in die Hände weniger Hochqualifizierter. Diese tragen die Verantwortung für Wohl und Wehe der ganzen Airline auf ihren Schultern. Das Verfügungsproblem der Fluggesellschaft – jeder Start und Flug birgt das Potenzial eines unerwarteten Problems – wird so hochgradig personalisiert.

Der US-Soziologe Charles Perrow hatte in seinem Buch „Normal Accidents“ (1984) angemerkt, dass die Luftfahrt ihre Sicherheit stetig verbessern konnte, mit dem Fortschritt aber auch die Belastbarkeit des Systems weiter ausgereizt wird, was Fehler und Störungen begünstigen kann.

Stress und Übermüdung als kritische Faktoren sind im Laufe der vergangenen Jahrzehnte mehr ins Bewusstsein gerückt. Für die Airlines bleibt es eine Herausforderung, wiederholte Warnhinweise ernstzunehmen, empirische Einsichten auszuwerten und Sensibilität für ihre strukturellen Risiken nicht zu verlieren. Gelegentliche Erinnerung daran dürfte, wie jüngst, nicht schaden.

*Der Autor ist Professor für
Organisation und Management
an der Northern Business School
Hamburg*