I

Bewältigen kritischer Entscheidungen in der Praxis

1. Eskalation und Deeskalation in Krisen

Günter Horn [1]

1.1 Die Eskalation oder der Weg in die Krise

In der folgenden, übrigens frei erfundenen Geschichte wird am Beispiel eines kleinen Horrortrips einer fiktiven Lily Lingen vorgestellt, wie sich ganz alltägliche missliche Ereignisse ohne Vorwarnung zu einer handfesten Krise zusammenfügen können. Im zweiten Abschnitt werden wir dann analysieren, welche Mechanismen zum Aufschaukeln der Missgeschicke führen und wie sich durch diese Eskalation eine Krise entwickelt. Zum Schluss werden wir versuchen, aus den gewonnenen Erkenntnissen Denk- und Handlungsstrategien abzuleiten, die die Folge der eskalierenden Missgeschicke aufhalten und so zu einer wirksamen Deeskalation aus der Krise führen können.[2]

Es sollte Lily Lingens großer Tag werden. Lily war Projektplanerin und heute würde die Präsentation für das geplante Coca-Cola-Abfüllzentrum für die neuen Bundesländer im Ressorthotel in Bad Kronschloss stattfinden. Ein Vorstandsvertreter hatte sich aus Atlanta angesagt, um bei der letzten Runde für den endgültigen Zuschlag des Millionenprojekts nichts dem Zufall zu überlassen. Lily war sicher, dass sie mit ihrem Konzept und der detaillierten Ausarbeitung der Konkurrenz voraus war. Solange heute nichts ernsthaft schief ging, hatte sie Auftrag so gut wie in der Tasche.

Ausgeschlafen und voller Tatendrang holt sie im Planungsbüro die Präsentationsunterlagen ab, um anschließend nach Bad Kronschloss zu fahren. Als ihr im Flur Peter vom Marketing begegnet, schaut er sie bestürzt an. Der rote Hosenanzug steht ihr wirklich ausgezeichnet, aber die ziemlich gewagte blaue Bluse würde den Herren

---

[1] Dipl.-Ing. Dr. Günter Horn ist Betriebsführer in einer Druckdispersionsanlage bei der Celanese in Schweden. Davor seit 1987 bei der Hoechst AG, u.a. 1996 bis 2000 Notfallmanager am Stammwerk. Als Gründungsmitglied ist er 2. Vorsitzender der „Plattform e.V“. Privat ist er begeisterter Segel- und Motorflieger und Fluglehrer. Korrespondenzadresse: Hunseröd 1033, S-28491 Perstorp; email: Guenter.Horn@celanese.de.

[2] Der Beitrag basiert auf den Arbeiten von D. Dörner (*Die Logik des Misslingens*, Rowohlt, 1989), J. Reason (*Human Error*, Cambridge: Cambridge University Press, 1988; dt. unter dem Titel *Menschliches Versagen* im Spektrum Verlag, 1994) sowie auf dem Heft „Geo-Wissen“ mit dem Themenschwerpunkt *Risiko* (1992).

aus Atlanta wohl den Schweiß auf die Stirn treiben. Diese Farbkombination sei für sie doch mit Pepsi verknüpft und daher die Inkarnation des Bösen.

Gut dass Lily – Miss Lingen, wie sie von den Amerikanern genannt wird – genug Puffer in ihren Zeitplan eingebaut hat. So kann sie auf der Fahrt nach Bad Kronschloss einen Umweg zur eigenen Wohnung machen und die blaue Bluse gegen eine perlweiße eintauschen. Vor ihrer Wohnanlage stellt sie das Auto auf den Firmenparkplatz von Knauer & Sohn. Als dieser vor einem halben Jahr gebaut wurde, hatte sich Lily zunächst ziemlich geärgert, weil es in der Nachbarschaft sowieso schon zu wenig öffentliche Parkplätze gab, doch bald stellte sie fest, dass hier ein wunderbarer Kurzzeitparkplatz für sie geschaffen worden war. Die bösen Blicke vom Pförtner findet sie inzwischen eher witzig. Wenn man nur 10 Minuten stehen bleibt, kann er gar nichts machen, weiß Lily, das reicht sogar noch für einen kleinen Espresso.

„Gehen wir heute eben als Diet Coke“, meint sie noch, als sie auf dem Weg zum Schlafzimmer die Espressokanne auf ihren neuen Herd schiebt und die Herdplatte andreht. Als Lily umgezogen zurückkommt, riecht es nach verbranntem Plastik. Die Espressokanne ist immer noch kalt, die Plastikschale mit dem Käse ist merkwürdig verformt und läuft schwarz an. „Die Herdplattenzuordnung sollte bei allen Herden gleich sein“, schimpft Lily und versucht schnell mit Schaber und Kratzschwamm die teure Ceranfläche zu retten. Dass Manfred, ihr Lebenspartner, auch nie seine Sachen direkt wieder aufräumen kann! Die schnelle Reinigungsaktion hat glücklicherweise bleibende Schäden am Herd verhindert, aber dafür muss Lily feststellen, dass ihr Zeitpuffer auf Null zusammengeschmolzen ist. Sie stürzt zur Tür hinaus und merkt zu spät, dass sie ihren Haustürschlüssel auf dem Küchentisch vergessen hat. „Egal“, denkt sie, „ich muss erst morgen wieder in die Wohnung“ und läuft die Treppe hinunter. Unten kann sie gerade noch sehen, wie ein Abschleppwagen mit ihrem Auto am Haken um die Ecke biegt. Der Pförtner blickt nur gelassen zu ihr herüber und sie meint so etwas wie klammheimliche Freude in seinem professionellen Blick zu erkennen.

„Jetzt bloß nichts anmerken lassen“, denkt sich Lily und schon beginnen die Problemlöserädchen in ihrem Gehirn zu rattern. Der Weg in die Wohnung ist zwar versperrt, aber sie kann ja ein Taxi bestellen, um zum Bahnhof zu fahren. Schlimmstenfalls kann sie in Bad Kronschloss anrufen und sagen, dass ihr Zug Verspätung hat. Die Probleme mit der Bahn haben die amerikanischen Herren bei früheren Besuchen schon selbst erfahren müssen, da ist ihr Sympathie sicher. Als sie in ihrer Handtasche kramt, muss Lily feststellen, dass ihr Handy natürlich vorbildlich in der Sprechgarnitur in ihrem Auto steckt. „Nur nicht aufgeben, der Pförtner schaut

gerade herüber“, denkt Lily und läuft zur Telefonzelle. Der Münzapparat ist mal wieder kaputt und ihre Telefonkarte abgelaufen. Aber es gibt ja noch den Bus zum Bahnhof und der fährt gerade in die Haltestelle gegenüber ein. Der waghalsige Spurt über die belebte Strasse lässt zwar einige Autofahrer aufschrecken, aber in ihrem roten Anzug ist Lily nicht zu übersehen und sieht darin auch einfach zu gut aus, als dass ihr die Autofahrer ernstlich böse sein könnten. Die Busfahrerin schaut schon etwas unwirsch, als sich Lily gegen die zugehende Tür stemmt. Als sie dann noch, ohne die Fahrerin eines Blickes zu würdigen, den 100 Euroschein auf den Zahlteller wirft, weist diese nur stumm auf das Schild „Aus Sicherheitsgründen kann nur mit maximal € 20 bezahlt werden.“ Die Busfahrerin besteht auf Kleingeld, und Lily wird über eine solche Unflexibilität richtig sauer. „Das können Sie mit mir doch nicht machen“, schreit Lily – doch der Bus fährt ohne sie ab.

Vielleicht könnte sie es mit dem Fahrrad durch die Fußgängerzone in 15 Minuten zum Bahnhof schaffen, überlegt sie. Sie braucht dann im Zug bloß irgendwie ihr verschwitztes Aussehen zu korrigieren. Im Hinterhof, wo die Fahrräder stehen, muss Lily erkennen, dass der Reifen platt ist, aber die Luftpumpe ist ausnahmsweise nicht gestohlen. Doch nun fallen dicke Regentropfen aus dem grauen Himmel, und sie muss auch den Fahrradplan aufgeben. Da fällt ihr Toni Krumpel ein, der arbeitslose Bauingenieur aus der Nachbarschaft, mit dem sie früher mal ein Projekt abgewickelt hatte. Der ist glücklicherweise auch zu Hause und mit dem Lötkolben in der Hand haucht er ihr einen Kuss auf die Backe. Die „Bad Kronschloss-Export“–Fahne lässt Lily zwar etwas erschaudern, aber jetzt kann man nicht wählerisch sein. Nein, sein Telefon ist kurzzeitig nicht in Funktion, er versucht gerade einen größeren Speicherchip in den Anrufbeantworter zu löten und gegen den Handybesitz hätte er sich bis heute erfolgreich gewährt, meint er stolz. Aber er könnte sie ja zum Bahnhof fahren. „Mit der Fahne? Komm, ohne Führerschein hast Du überhaupt keine Chance mehr auf eine Anstellung“, meint Lily. „Dann fahr meine alte Kiste halt selbst und lass sie auf dem Park & Ride–Parkplatz stehen. So etwas Abgerissenes klaut sowieso keiner. Die Öldruckanzeige flackert allerdings, der Öldruckgeber ist defekt“, meint er noch fachmännisch, „aber bis zum Bahnhof – Null problemo!“

Auf dem Cityring herrscht wegen des starken Regens zähfließender Verkehr, alle fahren ausnahmsweise einmal verhalten. Zwei Autos vor ihr senkt sich dann die Bahnschranke – „das wird doch wohl doch nicht der Zug nach Bad Kronschloss sein?“ Alle Parkmöglichkeiten sind natürlich auf der anderen Seite der Gleise und bis sie dort ist, sieht Lily den Zug nur noch von hinten. „Das darf doch nicht wahr sein“, denkt Lily, im Wechselbad der Gefühle wieder ganz am Boden, und sieht das

Großprojekt, das ihr die letzten Steine auf dem Weg zur Planungschefin wegräumen sollte, an die Konkurrenz entschwinden. Sie war sich doch ihrer Sache so sicher! Als Peter vom Marketing seine Mithilfe für die heutige Präsentation anbot, hatte Miss Lingen nur lächelnd abgewunken, „I'm a big girl, Pete" – „OK Lily", hatte Peter nur gemeint, "I keep my fingers crossed".

Panik beginnt sich in ihr auszubreiten. Es muss ganz schnell eine Lösung her! Warum nicht einfach mit Tonis alter Kiste nach Bad Kronschloss fahren, fragt sich Lily. Über die Autobahn wäre sie fast so schnell wie mit dem Zug. Gut, sie sollte vorsichtig damit umgehen, aber bis jetzt ist der Wagen trotz der flackernden Öldrucklampe einwandfrei gelaufen. Sogar das Autoradio funktioniert und Lily versucht, sich mit einem Klassikprogramm etwas zu entspannen. Da schnarrt mitten in die Mozartsymphonie das Verkehrsfunksignal und kündigt einen 3 km langen Stau genau vor ihr an. Allerdings kennt Lily die empfohlene Umleitungsstrecke von vergangenen Sonntagsausflügen her und biegt von der Autobahn ab. Anscheinend hatten alle anderen Verkehrsteilnehmer auch diesen Gedanken und im Stopp and Go-Verkehr zuckelt sie im Zweitstau durch die Gegend. Zu allem Überfluss kann sie am Horizont erkennen, dass sich der Stau auf der Autobahn gerade auflöst, was auch der Radiosprecher im selben Moment bestätigt! Sie dürfte inzwischen eine halbe Stunde hinter dem Zeitplan liegen. Das sind mindestens 15 Minuten zuviel und Lily rechnet gerade ihre benötigte Durchschnittsgeschwindigkeit für die restlichen Kilometer aus.

Als sie sich endlich wieder auf die Autobahn eingefädelt hat, merkt Lily gar nicht, dass sie Tonis alte Schüssel immer härter an die Kandare nimmt. In Gedanken probiert sie unterschiedliche Versionen für eine witzige Entschuldigung aus, die den konservativen Amis gefallen könnte. Die ungeahnt hohe Drehzahl lässt beim Motor nicht nur den Spritverbrauch in exorbitante Höhe schnellen. Auch der Ölverbrauch steigt, hat Öldruckverlust zur Folge und die Öldruckwarnung ist plötzlich zur echten Gefahr geworden, was für Lily aber nicht erkennbar ist. Schließlich übertönt ein hässliches Schleifgeräusch den röhrenden Motor. Vor Schreck macht Lily eine Vollbremsung. Dies hatte sie sich in 10 Jahren ABS-Erfahrung so angewöhnt, aber die ungleichmäßig ziehenden Bremsen von Tonis Wagen führen zu einer fürchterlichen Schleuderbewegung seitlich in den LKW auf der rechten Spur. Fernfahrer Axel, in klassisch liegender Trucker-Langstrecken-Sitzposition mit Handy am Ohr und Trink-Jogurt in der Hand, ist auf den seitlichen Impuls überhaupt nicht vorbereitet, schlittert, kippt um und schon ergießen sich 20 Tonnen Puddingpulver quer über die alle Fahrspuren. Der Regen erzeugt einen glitschigen, schmierseifenähnlichen Straßenbelag und über 50 Fahrzeuge verkeilen sich ineinander – mit Miss Lin-

gen mittendrin. Wie durch ein Wunder wird keiner der Beteiligten ernsthaft verletzt, die Autobahn muss allerdings für mehrere Stunden beidseitig gesperrt werden, um den Schlamassel zu beseitigen.

1.2 Analyse der Krisenentwicklung

Was Lily alias Miss Lingen hier erlebt hat, ist eine Anhäufung von Missgeschicken, die sich so aufschaukeln konnten, dass sie zu einer echten Krise eskalierten und schließlich in einen waschechten Notfall mündeten. Die Geschichte gleicht insofern dem richtigen Leben, als auch Lily mehrere Fehler benötigte, um eine Krise zu erzeugen. Dabei war es unerheblich, ob diese Fehler (a) von ihr bewusst oder unbewusst aktiv begangen wurden (Auto auf dem Firmenparkplatz abgestellt bzw. Türschlüssel auf dem Tisch vergessen), (b) von anderen verursacht wurden (Plastikschale auf dem Herd, Toni legt sein Telefon lahm, LKW-Fahrer kann nicht die Spur halten) oder (c) im Umfeld als „latente Fehler“ darauf lauerten zuschlagen zu können (unterschiedliche Zuordnung von Herdknöpfen zu Herdplatten, fehlerhafte Öldruck-Warnlampe).

Wir können Lily leider nicht mehr dabei helfen, die Eskalation zu verhindern oder abzubrechen. Das hindert uns jedoch nicht daran, aus der Geschichte zu lernen. Analysiert man reale Großschadensfälle oder Krisen, wird man mit ein wenig Hintergrundbetrachtung ziemlich sicher feststellen, dass man nicht nur eine einzelne Ursache und einen Verursacher ausmachen kann, sondern dass dem Schadensfall eine richtige Fehlerkette zu Grunde liegt, in der man auch die oben angeführten Fehlertypen (a-c) ausfindig machen kann. Es entsteht so etwas wie eine Teufelspirale in die Katastrophe. Diese lässt sich bei Miss Lingen folgendermaßen zusammenfassen:

α
- Kleiderwechsel
- Parkplatz
- Herdplattenzuordnung
- Plastikschale
- Türschlüssel
- Handy
- Telefonzelle
- Telefonkarte
- fehlendes Kleingeld
- plattes Fahrrad
- Regen
- Tonis Telefon defekt
- unsicheres Auto
- zäh fließender Verkehr
- Bahnschranke
- Weiterfahren mit unsicherem Auto
- Stau
- Umleitung
- Motor überlasten
- Vollbremsung
- unaufmerksamer LKW-Fahrer
- Abstand der anderen Autofahrer
- **ώ**.

Diese Punkte auf dem Weg in die Katastrophe können wir als die entscheidenden Situationen bezeichnen. Hier muss Lily gezwungenermaßen den Ablauf durch ihr Denken und Handeln beeinflussen und so dem Geschehen eine neue Richtung geben. In den Zwischenphasen handelt Lily routinemäßig, ohne viel nachzudenken. Und in diesen Phasen passieren auch keine Fehler. Wir müssen uns also auf die Entscheidungssituationen konzentrieren, wenn wir etwas über Eskalationen lernen wollen. Man nennt sie auch „kritische Situationen“, ohne dass damit gemeint ist, dass jedes Mal direkte Gefahr mit im Spiel sein muss. Lily hatte in den kritischen Situationen die Möglichkeit, das Geschehen zu beeinflussen. Hätte sie denn durch geschicktere Entscheidungen die Entwicklung entschärfen können? Hätte sie die Teufelsspirale unterbrechen können, um so zu deeskalieren? Auf jeden Fall, meine ich! In fast allen kritischen Situationen gibt es Entscheidungsalternativen, die zur sofortigen Entspannung führen können. So hätte Lily z. B. am Bahnhof parken und mit dem Taxi nach Bad Kronschloss fahren können (am Bahnhof gibt es übrigens auch jede Menge funktionierende Telefone). Oder Lily hätte ihr ursprüngliches blaurotes Outfit anlassen und dafür in ihre Begrüßung etwas entwaffnendes einfließen lassen können, wie z.B.: „ Peter from marketing warned me you would have problems with my combination of blue and red. But I told him that a market leader is much too self conscious to worry about my dress colour looking like a competitor.“

Um Eskalationen zu verhindern, müssen wir also in den kritischen Situationen richtige Entscheidungen treffen. Warum fällt es Miss Lingen aber so schwer, ein scheinbar so simples Rezept umzusetzen? Lily war, ohne es zu merken, in eine komplexe Situation geraten. Eine solche Situation lässt sich durch folgende Eigenschaften beschreiben, die gleichzeitig oder nacheinander herrschen:

- Vernetztheit: Die Entscheidung, noch schnell einen Espresso zu trinken, führt zum angebrannten Herd und zum Verlust des Autos. Der Regen hindert Lily am Fahrradfahren und führt gleichzeitig zu einem zäh fließenden Straßenverkehr.
- Intransparenz (Undurchschaubarkeit): Die abnehmende Stautendenz auf der Autobahn war für Lily genauso wenig erkennbar wie der Zweitstau auf der Umgehungsstraße.
- Totzeit: Das zu schnelle Fahren mit Tonis altem Auto klappt erst mal bestens und führt erst nach einer gewissen Zeit zum Kolbenfresser.
- Eigendynamik: Der herannahende Zug lässt automatisch die Bahnschranke schließen.

- Irreversibilität (Unumkehrbarkeit): Das abgeschleppte Auto steht nicht mehr zur Verfügung und die einmal zugezogene Haustür ist unwiderruflich verschlossen, wenn man den Türschlüssel drinnen vergessen hat.

Wie sollte denn Lily in dem immer größer werdenden Zeitdruck, in all der Intransparenz und Eigendynamik des Geschehens und in der immer undurchschaubarer werdenden Vernetzung des Geschehens die jeweiligen kritischen Situationen erkennen? Und wie sollte sie in ihrer wachsenden Panik zu besseren Entscheidungen kommen? Immerhin steht hier Lilys Karriere auf dem Spiel. Klar – hinterher, wenn man sich alles in Ruhe noch einmal vor Augen führt, weiß man sowieso alles besser. Stellen wir also lieber die Gegenfrage: Wie müsste man denn eigentlich sinnvollerweise handeln? Nun, man müsste in den kritischen Situationen mehr Zeit aufwenden, die Situation sorgfältiger analysieren, die Entscheidungen sorgfältiger abwägen, mehr Alternativen betrachten und die getroffenen Maßnahmen auf ihre Fern- und Nebenwirkungen hin untersuchen. Sorgfältig vorbereitete Entscheidungen schaffen hinterher mehr Freiraum, außerdem kann man versuchen, in den Routinephasen zwischen den kritischen Situationen die für durchdachte Entscheidungen eingesetzte Zeit wieder aufzuholen. Und mehr als eine halbe Minute benötigt man für sorgfältigere Entscheidungen gar nicht.

In komplexen Situationen empfiehlt sich daher ein schrittweises Vorgehen. Die folgende Sequenz beschreibt die wichtigsten Punkte:

1. Situation betrachten, Informationen sammeln, Entscheidungssituationen erkennen;
2. Entscheidungsmöglichkeiten auf Alternativen hin untersuchen, Fern- und Nebenwirkungen analysieren, die jeweiligen Risiken abschätzen;
3. die in der gegebenen Situation jeweils beste Entscheidung zügig festlegen und Maßnahmen planen;
4. Maßnahmen umsetzen;
5. die weitere Entwicklung der Situation beobachten, Kontrolle der Effekte der getroffenen Maßnahmen und kritische Selbstreflexion.

Und genau diese Schritte führen auch Menschen, die in komplexen Arbeitswelten beschäftigt sind, durch, um Eskalationen in den Griff zu bekommen. So erlernen Berufspiloten in so genannten Crew Resource Management Trainings z.B. das Wort FARDEC (Facts, Alternatives, Riscs, Decision, Execute, Control), um in kritischen Situationen eben die obige Routine schnell abrufen zu können.

Professionelle Notfall- und Krisenbewältiger gehen außerdem die Problematik „zu wenig Zeit, zu wenig Informationen, zu wenig Ressourcen“ mit unterstützenden Mitteln an: So erlaubt das Blaulicht mit Sondersignal die schnellere Anfahrt, die Feuerwehrmannschaften rüsten sich auf dem Weg zur Einsatzstelle bereits mit Atemschutz und Schutzkleidung aus. Die ständig in Bereitschaft stehenden Rettungsressourcen sind in ihren Abläufen so gut trainiert, dass viele kritische Situationen fast zu Routinehandlungen werden. Das alles spart wertvolle Zeit und setzt wiederum Ressourcen frei. Mit flexiblen Kommunikationsmitteln (Funk, FMS, reservierte Mobilfunkleitungen) können notwendige Informationen schnell und umfassend weitergeleitet und verteilt werden. Somit ist dann bei aller Eile trotzdem die Voraussetzung für ein strukturiertes und besonnenes Vorgehen gegeben. Dem Ressourcenmangel in Notsituationen wird nicht nur durch die vorgehaltenen Rettungsmannschaften begegnet, es kommen außerdem universell bestückte Feuerwehrfahrzeuge mit unterschiedlichen Werkzeugen und Hilfsmitteln, vom Holzkeil bis zur Hydraulikschere, zum Einsatz. Für den so genannten „ersten Angriff“ rückt immer eine Mannschaft in definierter Mindeststärke aus, mit der in den meisten Fällen auf ein zeitraubendes Nachfordern von Einsatzkräften und Mitteln verzichtet werden kann. Wer schon einmal einen anrückenden Feuerwehr-Löschzug beobachtet hat, weiß was hiermit gemeint ist.

Auch Miss Lingen hat den großen Zeitdruck zu spüren bekomme. Sie hatte keinen Durchblick und war ganz allein. Genau betrachtet war der Zeitdruck durch ihre immer größer werdende Hektik selbst erzeugt und der fehlende Durchblick durch den sich daraus ergebenden Scheuklappenblick verschlimmert worden. Die konstruktive Auseinandersetzung mit den sich anhäufenden Missgeschicken blieb somit aus. Dass Lily alles im Alleingang machen musste, hat sicherlich wirkungsvoll zur Eskalation beigetragen und so die Teufelsspirale richtig zum Rotieren gebracht. Das Wort „FARDEC“ hätte an der einen oder anderen Stelle sicher geholfen.

1.3 Aus der Krise durch Deeskalation

Stellen wir uns einmal vor, Lily könnte die gerade besprochenen Entscheidungskriterien sofort umsetzen. Gäbe es jetzt noch die Möglichkeit der Deeskalation, der Bewältigung dieser scheinbar völlig verfahrenen Situation? Versetzen wir uns einmal zurück auf die Autobahn: Verbogenes Blech, Glassplitter, ausgelöste Airbags und darum herum Krankenwagen, Polizei und Feuerwehr mit Blaulichtgewitter. Während Lily im Rettungswagen ein paar Pflaster verpasst bekommt und auf versteckte Verletzungen hin untersucht wird, fällt ihr Toni Krumpels Bekannter Norbert

ein. Norbert, Notfallmanager eines benachbarten großen Chemieparks, hatte ihr einmal einen großen Vortrag über „Human Factors“ und deren Einfluss auf Krisenmanagement gehalten. Er sprach von offener Kommunikation, konstruktivem Fehlermanagement, Umgang mit komplexen Situationen und davon, dass es so gut wie immer einen Ausweg aus der Krise gibt, wenn man nur sorgfältig sämtliche alternativen Handlungsmöglichkeiten analysiert und durchplant.

„So ein Schlauberger“, denkt Lily alias Miss Lingen, als sie der Rettungsassistent aus dem Krankenwagen entlässt. Da steht auch schon der Polizeibeamte, der versucht, den Massenunfall aufzunehmen. Miss Lingen erklärt ihm ohne Beschönigung den Hergang des Unfalls, lässt auch nicht ihre panische Hektik und ihre grobe Misshandlung von Tonis alter Klapperkiste aus und dass sie viel zu kräftig gebremst habe. Sie erklärt, dass der LKW-Fahrer keine Chance hatte und nimmt die volle Schuld auf sich. Dadurch geht die Unfallaufnahme ungeahnt zügig voran und Polizist und LKW-Fahrer haben sogar die Ruhe, sich Lilys Odyssee mit einem gewissen Mitgefühl anzuhören. Der LKW-Fahrer meint schließlich, dass der Großauftrag eigentlich noch zu retten sein müsste. Lily lächelt müde und schüttelt mit dem Kopf, „der Zug ist wohl abgefahren“.

Aber schon entwickelt sich zwischen dem LKW-Fahrer und dem Polizisten ein Problemlöseprozess. Zusammen mit seinen Kollegen führen sie eine Art Brain Storming durch: „Wir könnten Sie mit Blaulicht nach Bad Kronschloss fahren“, „Ich funke meinen Kollegen in Bad Kronschloss an, der kann im Kurhotel der Delegation alles erklären“, der Hubschrauberpilot bietet sogar an, mit Lily auf der Wiese vor dem Kurhotel zu landen, falls sie es nicht an die große Glocke hängt.

Lily ist gerührt von so viel Sympathie und Unterstützung und kann plötzlich wieder klar denken. Sie lässt sich vom LKW-Fahrer das Handy geben und bittet die Auskunft, sie mit dem Kurhotel zu verbinden. Nach einigen Minuten hat sie Fred Flint, den Vorstandsvertreter am anderen Ende, der ihr nur unwirsch zuraunt, „What’s up Miss Lingen, we have been waiting, this better be good ...“. Die aufmunternden Mienen um sie herum lassen Lily jedoch nicht verzagen und mit „you will never believe what just happend to me“ sprudelt sie ihre ganze Geschichte heraus. Fred ist beeindruckt von der Energie, die Lily trotz ihrer misslichen Situation an den Tag legt. Dass man Miss Lingen sogar angeboten hat, mit dem Hubschrauber zum Kurhotel zu fliegen, begeistert ihn so sehr, dass er seinen Aufenthalt spontan um einen Tag verlängert und mit Lily für den nächsten Tag einen neuen Präsentationstermin vereinbart. „But please come to the Hotel tonight and have dinner with us, you have to tell this story again to all of us!”

Wie hat Lily nun diesen phönix-artigen Ausstieg aus der Krise geschafft? Nun, indem sie eine bewusste Deeskalationsstrategie gefahren ist! Erst einmal hat sie eine offene Fehlerkommunikation betrieben, konnte so wertvolle Zeit einsparen und Vertrauen gewinnen. Dies brachte ihr zusätzliche Unterstützung und mit diesen Ressourcen konnte sie, unter Verzicht auf einen Alleingang, einen Problemlöseprozess im Team beginnen. Aus den angebotenen Alternativen konnte sie die beste Maßnahme ableiten und diese hieß wiederum offene Fehlerkommunikation, im Übrigen das einzige, was Fred akzeptiert hätte. Dass Lily sogar diese persönliche Krise als Chance verstehen und als Herausforderung annehmen konnte, hat Fred dann wohl endgültig überzeugt, mit Lily den richtigen Projektleiter gefunden zu haben.