

GASTBEITRAG

Teamwork: Was Manager von Piloten lernen können

von: Philip Keil
Datum: 17.11.2019 09:51 Uhr

Am Boden wie in der Luft macht ein starkes Team den Unterschied zwischen Crash und Punktlandung. Sieben Erfolgsstrategien für turbulente Zeiten.



Auch Führungskräfte und Unternehmer können sich nicht auf ihren Autopiloten verlassen, während sich die Welt um sie herum immer schneller dreht.

Führungskräfte haben es nicht leicht. Sie sind für alles verantwortlich und müssen schwierige Entscheidungen treffen, die über die Zukunft des Unternehmens entscheiden - und das oft unter Zeitdruck. Um diese Aufgabe zu bewältigen, muss man krisenfest sein und vor allem auf seine Mitarbeiter zählen können.

Wie (überlebens-)wichtig das Vertrauen in die eigenen Stärken ist, weiß Berufspilot Philip Keil aus eigener Erfahrung. 2009 kann er buchstäblich in letzter Sekunde einen Absturz mit 189 Passagieren an Bord verhindern. Keil beschreibt, wie dieser Moment sein Leben veränderte und was er ihn gelehrt hat. Der Experte für Teamwork und positive Fehlerkultur hat es sich zur Aufgabe gemacht, diese Erfolgsgeschichte aus der Luftfahrt auf die Unternehmenswelt zu übertragen.

Sein Credo: Im Cockpit wie im Leben können wir bei Turbulenzen nicht rechts ranfahren, sondern brauchen einen klaren Kompass. In seinem Gastbeitrag, den er exklusiv für unser Businessnetzwerk

Leader.In geschrieben hat, stellt er sieben Erfolgsfaktoren vor, die auch am Boden den Unterschied machen zwischen Crash und Punktlandung:



Philip Keil

Der erfahrene Verkehrspilot wurde mehrfach für seine Impulsvorträge und Management-Ansätze ausgezeichnet.

(Foto: PR)

Kein Flug ist wie der andere. Wetterumschwung, ein neuer Flugplan, jeden Tag ein anderer Flughafen, ständig wechselnde Crews... das macht meinen Job gleichermaßen abwechslungsreich und anspruchsvoll. Auch Führungskräfte und Unternehmer können sich nicht auf ihren Autopiloten verlassen, während sich die Welt um sie herum immer schneller dreht. Die komplexen Fragen der Zukunft lassen sich nur gemeinsam lösen. Am Boden wie in der Luft macht ein starkes Team den Unterschied zwischen Crash und Punktlandung. Sieben Erfolgsstrategien für turbulente Zeiten:

1: I have control: Verantwortung ist eine Entscheidung

„Heute fliegst Du die Maschine“. Mit diesen Worten begrüßte mich mein Kapitän zur Flugvorbereitung. Das Besondere: „Heute“ war mein allererster Flug. Ich kam frisch von der Flugschule. Null Erfahrung. Null Selbstvertrauen. Gerade mal 22 Jahre jung. Und nun sollte ich 77 Tonnen und 195 Menschenleben in Händen halten?

Was sich waghalsig anhört, folgt einer bewussten Philosophie: Teamwork funktioniert nur auf Augenhöhe und mit Vertrauen. Mein Kapitän hat mich ja nicht im Cockpit allein gelassen, sondern wie ein Mentor unterstützt und so an die Verantwortung herangeführt. Fliegen lernst Du nun mal nur durchs Fliegen. Nicht durchs Zusehen oder mithilfe von Theoriehandbüchern.

Auch Unternehmen müssen diese Entwicklung zulassen, deren Wirkung sich nicht ab Tag eins an Kennzahlen festmachen lässt. Dem Mitarbeiter mehr Verantwortung zu übertragen, sorgt für ein Bewusstsein der Selbstwirksamkeit - die höchste Form der menschlichen Motivation. Für beide Seiten eine Herausforderung, denn der Mitarbeiter muss sich auch zutrauen, diese Verantwortung zu übernehmen.

2: Perspektivenwechsel erweitert den Horizont

Doch der Mut zahlt sich langfristig für beide Seiten aus. In den Cockpits weltweit wechseln sich die Piloten ganz selbstverständlich ab, wenn es um die Flugdurchführung geht. Unabhängig von Rang und Flugerfahrung. Ein guter Kapitän lässt bei schlechtem Wetter oder einem schwierigen Anflug sogar bewusst seinen Co-Piloten fliegen. So hat er mehr freie Kapazitäten, um den Überblick zu behalten und vorausschauend zu agieren.



Ich bin selbst immer wieder überrascht, wie hilfreich dieser Perspektivenwechsel ist, um sich ein klares Gesamtbild der Situation zu machen. Unternehmer sehen sich häufig zu einseitig in der Pflicht, selbst voll im operativen Tagesgeschäft mitzuwirken. Das Steuer aus der Hand zu geben sorgt erst mal für Kontrollverlust. Sich

Diskutieren Sie mit uns, vernetzen Sie sich!

Diskutieren Sie in unserer LinkedIn-Gruppe Leader.In: einem Businessnetzwerk zur Vernetzung erfolgreicher Frauen aus Politik und Wirtschaft untereinander sowie mit einflussreichen Vorständen und Führungskräften.


„zuständig“ fühlt.

Auch in Flugzeugcockpits war das lange Zeit ein Problem. Gefährliche Zwischenfälle bis hin zu Abstürzen sind auf Schweigen oder Missverständnisse zurückzuführen. Unser Training im Flugsimulator zielt daher auch wesentlich auf klare Kommunikation ab. Die Logik der „Closed-Loop“, dem geschlossenen Kommunikationskreislauf, basiert auf Verantwortung.

Als Sender einer Botschaft bin ich dafür verantwortlich, dass diese beim Empfänger auch wirklich klar angekommen ist. Gerade unter Stress geht vieles unter. Dies lässt sich auch im Management-Cockpit vermeiden, indem ich etwa am Ende eines längeren Gesprächs nochmal ein Fazit mit den Kernbotschaften formuliere. Oder eine offene Frage stelle, die mein Gegenüber nicht mit „Ja“ oder „Nein“ beantworten kann. Aus seiner Antwort erkenne ich, ob meine Botschaft ankam. Oder lassen Sie im Meeting die Mitarbeiter das Resümee ziehen. Außerdem gilt: je wichtiger und komplexer der Inhalt, desto kürzer und klarer sollten Sie Ihre Sätze formulieren.

4: Fly the aircraft: Blick fürs Wesentliche

Klarheit bedeutet auch, zu differenzieren, zu selektieren: Was ist wichtig? Um was geht es hier wirklich? Ich fand mich vor über 10 Jahren mit einer Situation konfrontiert, die binnen Sekunden zum Absturz geführt hätte, wenn ich nicht richtig gehandelt hätte.

Als meine vollbesetzte Boeing  737 direkt nach dem Start in Ägypten von einer sogenannten Windscherung erfasst wurde, gingen sämtliche Warnlampen und Notsirenen im Cockpit los. Vom ersten Tag an wird Dir als Pilot eingebläut: Fly the aircraft! Nur das zählt. Im Flugsimulator oft trainiert konnte ich das Notmanöver abrufen und so den Absturz verhindern.

Was in Firmen alles schief läuft

rauszunehmen und als Außenstehender auf die Situation zu blicken, schafft oft erst freie Sicht auf die Lösung des Problems.

3: Closed-Loop: Klarheit in der Kommunikation

Wichtig dabei: Verantwortung muss immer auch klar kommuniziert werden. Allein dadurch könnten in vielen Unternehmen hohe Reibungsverluste vermieden werden. Sie entstehen, weil Verantwortlichkeiten schlichtweg unsauber geklärt wurden und sich niemand wirklich

▼ Warten auf die IT-Jungs

▼ Mach einfach!

▼ Entscheidungen treffen

▼ Reportings ohne Ende

▼ Die geliebte Routine

▼ Verhalt dich mal ruhig!

▼ Erfolge machen einsam

▼ Bloß keine Action

▼ Weniger Anerkennung

▼ Sie haben auch ein Beispiel?

Wenn auch nicht ganz so dramatisch, so steht diese chaotische Situation im Cockpit doch sinnbildlich für den Arbeitsalltag vieler Führungskräfte. Von allen Seiten Input, ein allgegenwärtiger Zeitdruck und die enorme Verantwortung erschweren die Entscheidungsfindung. Auch hier gilt: Reduzieren Sie die Entscheidung auf das Wesentliche. Was ist wirklich wichtig? Prioritäten setzen bedeutet, 100 Prozent „Ja“ zu einer Sache zu sagen und „Nein“ zu vielen anderen. Ob uns das gefällt oder nicht.

5: Lernen oder Lamentieren? Fehlerkultur ist Firmenkultur

Und trotzdem werden immer wieder Fehler passieren. Fliegen ist heute nicht etwa deshalb so unfassbar sicher, weil keine Fehler passieren. Laut einer Studie passiert alle vier Minuten im Cockpit ein Fehler. Das möchte wohl kein Passagier gerne hören. Aber es verdeutlicht, worauf es auch bei Unternehmen ankommt, möchte man sein Ziel sicher erreichen: es geht um eine Kultur, in der Fehler offen angesprochen werden. Von jedem.

Um erstens aus ihnen zu lernen und zweitens schnell reagieren zu können. Denn weder Unternehmen noch Flugzeuge stürzen ab, weil der Einzelne einen Fehler macht. Sondern weil niemand im Team den Fehler sieht. Oder sehen will. Oder weil sich niemand traut, den Fehler offen anzusprechen. Nicht der Fehler ist das Problem, sondern die Fehlerkette.

Positive Fehlerkultur funktioniert in der Praxis nur mit Vertrauen. Dieses aufzubauen ist bekanntlich ein langer Prozess. In der Luftfahrt ist ein anonymes Reportingtool für Vorfälle an Bord eines von vielen Beispielen. Und wie überall gilt auch hier: wie der Kapitän es vorlebt, so verhält sich die gesamte Crew.

6: Entscheidungen treffen, nicht aussitzen

Wo sie erfolgreich etabliert ist, verringert eine positive Fehlerkultur auch die Angst der Mitarbeiter, Fehler zu machen. Angst führt zu Passivität, hemmt Kreativität und erhöht die Fehlerquote, weil sie Stress verursacht. In 13km Höhe wäre das hinderlich. Wenn dort oben ein Plan nicht funktioniert oder ein Notfall passiert, können wir nicht rechts ranfahren. Wir müssen entscheiden.

Auch im Cockpit waren jahrelanges Training der Crews von Nöten, um Tunnelblick und Zögern in heiklen Situationen zu eliminieren. Auch hier spielt das Vertrauen ins Team eine große Rolle. Und Vorbereitung, etwa im Flugsimulator. Viele Szenarien sind beherrschbar, wenn sie einen nicht ganz

unvorbereitet treffen. Startabbruch, Treibwerksausfall, Durchstarte-Manöver, all das besprechen wir auf jedem Routineflug, vor jedem Start und jedem Anflug.

Auch Unternehmen könnten etwa einmal im Monat ein mehrstündiges „Krisensimulator“-Meeting einführen, in dem über mögliche Probleme, Gefahren und Krisenpotentiale gesprochen wird, an dessen Ende ein Notfallplan steht.

7: Den „inneren Kompass“ nutzen

Piloten entscheiden immer rein rational - Zahlen, Daten, Fakten. Für alles gibt es Checklisten und Berechnungen. Mitnichten! Die schwierigen Entscheidungen gehen weit über das Rationale hinaus. Am Boden wie in der Luft. Was es braucht, wenn unser Schubladendenken ins Leere läuft, ist unser „innerer Kompass“ – unsere Intuition. Ein Kompass zeigt kein „richtig“ oder „falsch“ an, sondern eine Richtung, einen Weg.

Wir alle haben diese innere Stimme. Was wir brauchen, ist der Mut, ihr Gehör zu schenken. Unsere Intuition speist sich aus unserer Lebenserfahrung. Auch sogenannte weiche Faktoren wie Empathie spielen hier mit hinein. Ein wichtiger Faktor für weitreichende Entscheidungen – beruflich wie privat. Wer Ziele erreichen will muss es schaffen, Menschen zu erreichen. Darum geht es bei Teamwork. Kommen Sie gut an!

Über den Autor:

Der erfahrene Verkehrspilot wurde mehrfach für seine Impulsvorträge und Management-Ansätze ausgezeichnet. Als Redner und Sachbuchautor hat Philip Keil europaweit zehntausende Menschen erreicht. Er ist bekannt aus dem Fernsehen, wo er regelmäßig als Experte für Teamwork und Fehlerkultur vor der Kamera steht.

© 2018 Handelsblatt GmbH - ein Unternehmen der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH & Co. KG

Verlags-Services für Werbung: www.iqm.de (Mediadaten) | Verlags-Services für Content: Content Sales Center | [Sitemap](#) | [Archiv](#)

Realisierung und Hosting der Finanzmarktinformationen: vwd Vereinigte Wirtschaftsdienste GmbH | Verzögerung der Kursdaten: Deutsche Börse 15 Min., Nasdaq und NYSE 20 Min.