

ENTSCHIEDEN ERFOLGREICHER

Eigenland[®] verändert die Welt des Denkens und Handelns für Analyse- und Entwicklungsprozesse. Aus dem intuitiven Erfahrungswissen von Teams werden neue Fakten gewonnen, die zukünftige Handlungsfelder sofort sichtbar und besprechbar machen. Dies motiviert, bündelt Kräfte und führt zu besseren Entscheidungen für Erfolg.

Vom Fliegen und Führen – Was Führungskräfte aus dem Cockpit lernen können

Viele Jahrzehnte führten Flugunfalluntersucher Unfälle von Verkehrsflugzeugen überwiegend auf technische Fehler zurück. Der Faktor Mensch wurde erst seit den späten Siebzigern als wesentlich erkannt.¹ Eitelkeit, Profilneurosen oder fehlende Prioritätensetzung können zu Problemen und schlimmstenfalls zum Absturz führen – das ist im Unternehmensalltag genauso wie im Cockpit.

Als der Pilot des Alitalia Linienfluges Mailand/ Zürich am 14. November 1990 während des Landeanflugs auf sein Messinstrument schaut, scheint alles in Ordnung: Das Gerät zeigt den idealen Anflugweg an. In dem Hinweis seines Copiloten, dass sein Instrument einen viel zu tiefen Anflug anzeigt, sieht der Kapitän keinen Grund zur Beunruhigung. Etliche Warnungen bleiben unbeachtet, die Hinweise seines Kollegen ungehört. Die Maschine steuert den Flughafen Zürich viel zu niedrig an. Selbst als der Copilot im letzten Moment ein Durchstartmanöver einleitet, um Passagiere und Crew zu retten, bricht der Flugkapitän das Vorhaben ab und pocht beharrlich auf seinem Irrglauben. 46 Menschen kamen bei diesem Absturz ums Leben.² Nicht nur als Pilot hat der Mann in diesem Moment versagt, sondern auch als Führungskraft.

Orientierungshilfen für Führungskräfte

Dank der Überlieferungen der Stimmen- und Datenrekorder lässt sich nicht nur der genaue Unfallhergang, sondern auch das Fehlverhalten des Kapitäns mühelos rekonstruieren. Wenn Manager ein Unternehmen in den Ruin treiben, lässt sich deren Fehlverhalten am Ende oft nur schwer aufklären und die Schuldfrage bleibt unbeantwortet. Bevor man also als Führungskraft zum Bruchpilot des Unternehmens wird, sollte man sich regelmäßig fragen: Wie gehe ich an Entscheidungen heran? Wie komme ich eigentlich zu meinen Strategien und Prioritäten? Wo sind die typischen Fallstricke, derer ich mir vielleicht gar nicht mehr bewusst bin? Wie ist wohl meine eigene Führungswirkung?

¹ Cooper, G.E., White, M.D., & Lauber, J.K. (Eds.) 1980. "Resource management on the flightdeck," Proceedings of a NASA/Industry Workshop (NASA CP-2120).

² siehe dazu auch: <http://www.zrh-spotter.ch/alitalia-az404.html>

ENTSCHIEDEN ERFOLGREICHER

Eigenland[®] verändert die Welt des Denkens und Handelns für Analyse- und Entwicklungsprozesse. Aus dem intuitiven Erfahrungswissen von Teams werden neue Fakten gewonnen, die zukünftige Handlungsfelder sofort sichtbar und besprechbar machen. Dies motiviert, bündelt Kräfte und führt zu besseren Entscheidungen für Erfolg.

Treibt man diese Fragen weiter, ergeben sich drei Orientierungsfelder für Führungskräfte³:

Umgang mit der Komplexität der eigenen Rolle

Eine Führungskraft muss nun einmal tätig werden bzw. entscheiden (sie kann nicht „Nichtstun“) und trägt auch die Verantwortung dafür – ebenso für die Ergebnisse. Die entscheidenden Fragen sind: Welche Ziele und Prioritäten setze ich? Was sind die richtigen Strategien? Setze ich die richtigen Mittel ein?

Selbstwahrnehmung und Selbstreflexion

Um zu agieren, ist es für eine Führungskraft nötig zu wissen, welche eigenen Ziele und Prioritäten sie hat und welche persönlichen Wünsche für sie maßgeblich sind. Dies erfordert Reflexion zu den Punkten: Was leitet mich wirklich? Sind diese eigentlichen Antreiber hier und jetzt angebracht? Oder will ich einfach nur meine Ziele erreichen, egal wie?

Empathie (Wahrnehmung anderer)

In der Kommunikation und um andere „mitzunehmen“, kommt es darauf an, sich vorstellen zu können, was rational und emotional beim Gegenüber passiert und dies idealerweise auch selbst fühlen zu können. Hier lohnt es sich zu fragen: Wie stark ist eigentlich meine Verbindung zu Dritten? Nehme ich noch wahr, was mein Team und andere umtreibt? Oder mache ich lieber alles im Alleingang?

Authentizität als Erfolgsfaktor für Piloten und Führungskräfte

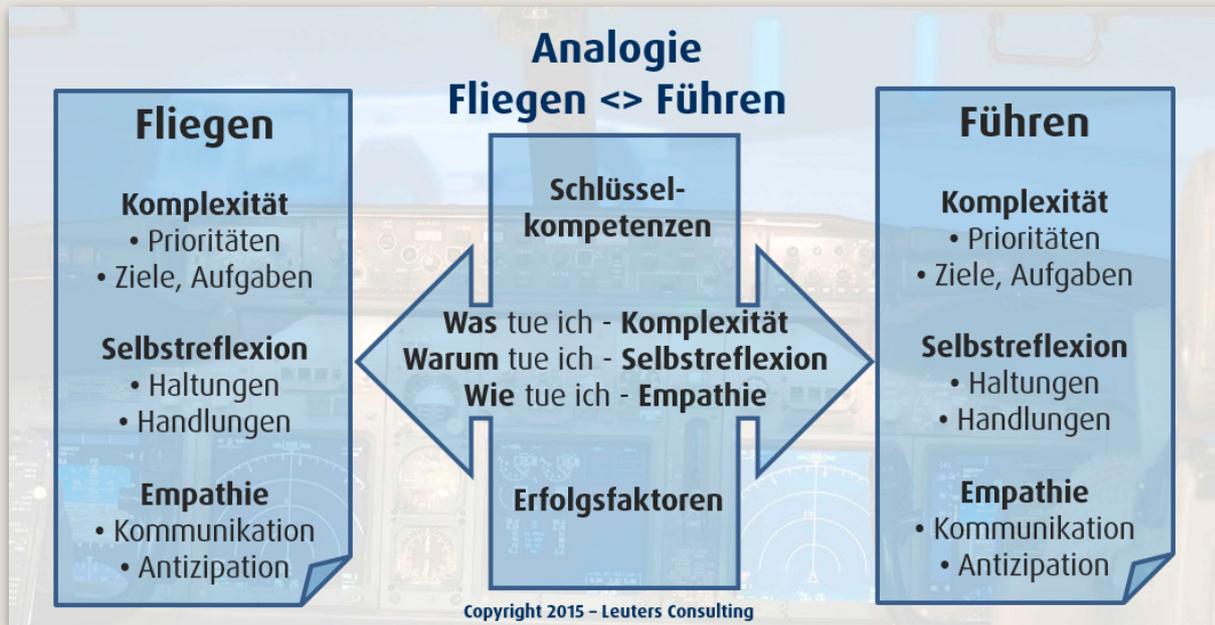
Auch bei der Arbeit im Cockpit eines (Verkehrs-)Flugzeuges sind diese drei Fähigkeiten, neben der reinen Beherrschung des Luftfahrzeuges und operativer Verfahren, echte Kernkompetenzen und es finden sich inhaltlich genau die Fähigkeiten „Umgang mit der Komplexität der eigenen Rolle“, „Selbstwahrnehmung/Selbstreflexion“ und „Empathie“ wieder. So ergab die Analyse von Unfallursachen in der Luftfahrt vor der Berücksichtigung der „menschlichen Faktoren“, dass zwischen 60 % und 85 % der Unfälle (je nach Luftfahrt-unternehmen, Zubringerdiensten und der Allgemeinen Luftfahrt) auf diese drei Faktoren zurückgehen:

- Entscheidungsfindung (decision making),
- zwischenmenschliche Kommunikation (interpersonal communications),
- Führung (leadership).

³ Adolf Lorenz, „Die Führungsaufgabe“, S. 31.

ENTSCHIEDEN ERFOLGREICHER

Eigenland[®] verändert die Welt des Denkens und Handelns für Analyse- und Entwicklungsprozesse. Aus dem intuitiven Erfahrungswissen von Teams werden neue Fakten gewonnen, die zukünftige Handlungsfelder sofort sichtbar und besprechbar machen. Dies motiviert, bündelt Kräfte und führt zu besseren Entscheidungen für Erfolg.



Konkret muss sich eben auch die Cockpit-Besatzung, genau wie die Führungskraft, immer wieder hinterfragen: Hat die Sicherheit wirklich Priorität vor den anderen Zielen dieses Fluges? Was treibt mich eigentlich an oder will ich einfach nur den Flug ans Ziel bringen? Welche Rolle spielen wir als Team, d. h. sind wir noch kognitiv und emotional verbunden (in der Fliegerei: sind wir zusammen „im Loop“)? Sind diese Kompetenzen ausgeprägt, sind die Handlungen einer Führungskraft, ihre Entscheidungen und ihre Kommunikation für Dritte nachvollziehbar und es ist erkennbar: Die Führungskraft „meint, was sie sagt, und sagt, was sie meint“. Oder kurz gesagt: Sie ist authentisch⁴.

⁴ Adolf Lorenz, „Die Führungsaufgabe“, S. 29.

ENTSCHIEDEN ERFOLGREICHER

Eigenland[®] verändert die Welt des Denkens und Handelns für Analyse- und Entwicklungsprozesse. Aus dem intuitiven Erfahrungswissen von Teams werden neue Fakten gewonnen, die zukünftige Handlungsfelder sofort sichtbar und besprechbar machen. Dies motiviert, bündelt Kräfte und führt zu besseren Entscheidungen für Erfolg.



Heinz Leuters

Der Unternehmer, Führungsexperte und Pilot Heinz Leuters weiß, wie man Führungskräfte ins Schwitzen bringt und zu neuen Handlungsansätzen anregt.

In seinen „Full Flight Workshops“ müssen Chefs am Steuer eines Flugsimulators Führungsqualitäten unter Beweis stellen, indem sie ohne Vorkenntnisse und nur unter Anleitung ihres Fluglehrers Leuters eine Boeing 737 in die Luft bringen und sicher wieder landen. Durch das außergewöhnliche Setting und den von Leuters entwickelten **Coaching-Ansatz „You Have Control“** können Teilnehmer ihre ganz persönlichen Erkenntnisse über den Umgang mit der Komplexität der eigenen Rolle, Selbstwahrnehmung/ -reflexion und Empathie ziehen.

Die Vorträge des Speakers Leuters sind direkte Motivation und Impulse für Unternehmen und Führung. Wenn Heinz Leuters seine Zuhörer mit brenzligen Situationen aus dem Cockpit fesselt, versteht jeder auf Anhieb was es heißt, Prioritäten setzen zu müssen. Und noch mehr was es bedeutet, Verantwortung zu tragen.

Heinz Leuters (LEUTERS CONSULTING)

Asbeckweg 39

48161 Münster

+49 170 794 12 75

hl@leutersconsulting.de

www.leutersconsulting.de

www.heinzleuters.de