

# WER FÜHREN WILL MUSS FLIEGEN KÖNNEN

## **Prioritäten setzen, Entscheidungen treffen, Ziele erreichen**

Im Rahmen der Lehman-Krise verlor unsere Unternehmensgruppe von 2007 auf 2008 ca. 50 % des Jahresumsatzes. Ein für mich bis dahin nicht vorstellbares Ereignis – und ehrlich gesagt, eine Situation, die das Unternehmen bis aufs Fundament erschütterte. Trotz dieser Krisensituation gelang es tatsächlich, den Crash abzuwenden und erneut durchzustarten: Nach ein paar Jahren waren wir wieder »back in business« und die Zahlen wieder die alten. Einige der entscheidenden Faktoren dabei, die aus der Luftfahrt kommen und mir im Unternehmen geholfen haben, möchte ich gerne mit Ihnen teilen.

## 1. Prioritäten setzen

In der Luftfahrt ist der Fall des Eastern-Airlines-Fluges 401 im Dezember 1972 bekannt, bei dem das Flugzeug, eine Lockheed 1011 Tristar, in der Nacht in die Everglades nahe Miami/USA stürzte. Allerdings voll steuerbar und mit einer erfahrenen Cockpit Crew an Bord. Die Untersuchungsbehörde NTSB fand heraus, dass sich die komplette Crew auf die Überprüfung der Anzeige des Landefahrwerkes konzentrierte, aber niemand das Flugzeug flog.

Im Flugzeug wird in einer solchen Situation eigentlich nach der Handlungsfolge »aviate, navigate, communicate« gearbeitet. Die wichtigste Priorität steht ganz vorne, das Luftfahrzeug in der Luft halten. Erst dann, wenn das sichergestellt ist, kann sich die Crew um das »Wohin« kümmern. Und dann, wirklich erst dann, wenn das Flugzeug in der Luft bleibt und klar ist, wohin man steuert, kann auch mit jemanden, z. B. den Fluglotsen darüber gesprochen werden.

Aus dieser eher einfachen Handlungsfolge haben wir im Management Team in der Lehman-Krise drei Fragen abgeleitet, an denen wir uns orientierten.

»aviate«: **Wofür genau geben die Kunden uns eigentlich ihr Geld?**

Mal Hand aufs Herz: Wissen Sie wirklich, wofür Ihre Kunden Ihnen ihr Geld geben, welchen Teil Ihrer Wertschöpfung Ihre Kunden am meisten schätzen und wie viel sie in der Grenzbetrachtung bereit sind, dafür aufzuwenden? Fragen Sie sich auch: Was macht Ihr Unternehmen eigentlich, was Ihre Kunden gar nicht haben wollen oder wofür sie eben nicht bereit sind, Sie zu honorieren?

- » So hörten wir zum Beispiel: „Gut 70 Prozent eures Produkt-Portfolios ist gar nicht so interessant für uns ... aber die für uns wichtigsten 30 Prozent könnt Ihr gerne auch deutlich teurer machen.“
- » Oder wir bekamen echte Tipps: „Macht doch bei den bewussten 70 Prozent des Portfolios preislich attraktive Pakete, die wir als Kunden einfach und günstig einkaufen können.“
- » Und: „Ach ja, die ganzen Fotoserien, die Ihr immer nach erfolgter Werbekampagne von den Werbeflächen an uns als Kunden sendet, die brauchen wir eigentlich gar nicht.“

Alles sehr hilfreich. Aber in dieser massiven Krise konnten wir – auch nach dieser Lernerfahrung – nicht so weiter machen wie bisher. Wir brauchten eine neue Richtung – das »navigate«. So mussten wir uns auch fragen: **Wie können wir das, was die Kunden bereit sind zu bezahlen, besser oder billiger produzieren?**

Wir suchten nach etwas, das unsere Ziele unmittelbar unterstützt, idealerweise »wie von alleine« funktioniert und von jedem im Unternehmen verstanden und mitgetragen werden kann. Bisher hatten wir alle erfolgswirksamen Gehalts-Bestandteile für die Mitarbeiter am Umsatz festgemacht. Der Umsatz selbst ist aber recht weit vom eigentlichen Unternehmensziel entfernt. So haben wir als neue Bemessungsgrundlage »Deckungsbeitrag« festgelegt, also den Gewinn pro Stück bzw. Werbekampagne nach Abzug aller Kosten.

Und weil ein solcher Paradigmenwechsel hohe Anforderungen an das »communicate« stellt, liegt hier eine besondere Herausforderung: **Wie halten wir die Leute dabei an Bord?**

In der Krisensituation verzichteten wir beiden Geschäftsführer zunächst jeweils auf 1/3 unseres Gehaltes. Die Reaktionen gingen von „Das finden wir gut“ bis „Na ja, erstens verdienen die Geschäftsführer ja eh genug und zweitens holen die sich das schon wieder“. Sichtbar wurde unsere eigene Identifikation mit dem Unternehmen und den Menschen erst, als wir beide unsere – damals nicht geleasten sondern sich im Eigentum der Gesellschaft befindlichen – Firmenwagen verkauften und am Folgetag jeder mit einem selbst bezahlten Privatwagen vor den Büros stand.



**Fazit 1:**  
**Wie Piloten, die Prioritäten setzen und durchhalten, müssen Sie als Unternehmer und Führungskraft auch Ziele, Aufgaben, Strategien und Ressourceneinsatz festlegen. Schaffen Sie dabei Fokus auf die Produkte und Dienstleistungen, die Ihre Kunden bereit sind zu honorieren, stellen Sie eine Deckungsgleichheit der Ziele im Unternehmen her und nutzen Sie dabei das komplette Spektrum an Handlungs- und Identifikationsmöglichkeiten, die Ihnen Ihre Rolle bietet.**

## 2. Entscheidungssituationen meistern

Eine Unfallsituation, die durch alle Medien ging: Der vierstrahlige Jumbolino durchbricht die Wolkenuntergrenze und vor den Augen der Cockpit Crew sind nur noch Bäume zu sehen. Der Versuch des Durchstartens scheitert, der Crossair Flug 3597 kracht weit vor der Landebahn in den Wald, bricht durch das Geäst und fängt Feuer. Was war geschehen? Der Pilot hatte beim Landeanflug auf Piste 28 die vorgeschriebene Mindesthöhe nicht eingehalten und diese wissentlich unterschritten – aber warum?

Im Cockpit der Crossair war der Wunsch, unbedingt anzukommen, das Flugzeug auf jeden Fall am Zielort zu landen, nahezu übermächtig. Zudem war der Flugkapitän von sich aus bereit, Risiken einzugehen: Während seiner Dienstzeit ist es schon zu gefährlichen Vorkommnissen gekommen – und es wurden ihm Selbstüberschätzung und Selbstgefälligkeit attestiert.

Ein Fall, den es so in Firmen nicht gibt, sagen Sie. Ich denke schon! Die Haltung, „Die anderen können das vielleicht nicht schaffen, ich aber schon“ oder „Regeln? Die gelten für mich nicht, schon gar nicht in diesem speziellen Fall“, ist geläufiger als man gemeinhin annehmen mag. Genau das war die innere Einstellung und das Muster des Flugkapitäns.

Im Cockpit und in Unternehmen sind dann die wichtigen Fragen: „Was genau treibt mich wirklich bei meinen Entscheidungen an, wo kommen meine aktuellen Wünsche – und auch Ängste – her und vor allem, gehören die überhaupt in den aktuellen Kontext?“ In der vorgenannten Situation der blowUP media mit dem erwähnten Umsatzrückgang fiel mir das allerdings außerordentlich schwer – zu stark war die Angst, alles zu verlieren. Die Situation erschien mir hoffnungslos.

Es war unser Kaufmännischer Geschäftsführer, der einen wertvollen Hinweis gab. Sein Input war: „Klar, ich verstehe deine Existenzangst, aber du hast vielleicht nicht mehr präsent, dass wir die letzten Jahre nie die Gewinne ausgeschüttet, sondern immer thesauriert haben? Aktuell verfügen wir über einen erheblichen Cash-Bestand, der uns einige Monate am Leben hält.“ Das hatte ich aus meiner Position und meiner Sicht auf die Problemlage nicht gesehen. Dieser Perspektivwechsel erlaubte mir eine andere, positivere Sicht.

Meine Lernerfahrung: Nicht alles, was Menschen wahrnehmen, ist auch wirklich »wahr«, denn alles geht durch den Filter der eigenen Annahmen und Ansichten. Selbstwahrnehmung, Selbstreflexion und ein ggf. durch Dritte unterstützter Perspektivenwechsel lohnen in hohem Maße bei Entscheidungssituationen. Eine ausgeprägte Fähigkeit dazu führt zu guten Entscheidungen, beschützt Leben in Flugzeugen und erhält Unternehmen.

**Fazit 2: Piloten, wie Unternehmer und Führungskräfte, stehen permanent vor Entscheidungssituationen. Nehmen Sie einen Perspektivenwechsel vor, horchen Sie vor Entscheidungen in sich hinein und stellen Sie fest, was Ihre aktuellen inneren Antriebe und Ängste sind und – vor allem – ob diese überhaupt etwas mit dem Entscheidungskontext zu tun haben oder vielleicht eher Ihren üblichen Mustern und Ihrer individuellen Wahrnehmung entspringen.**

## 3. Ziele gemeinsam erreichen

Zürich im November 1990: Der Fluglotse fragt die Crew eines anfliegenden Passagierflugzeuges, ob sie die vorausfliegende McDonnell Douglas DC-9 des Alitalia Fluges 404 in Sicht hat. Die Antwort des Piloten: „Negativ, aber wir sehen ein großes Feuer am Boden.“

Was war passiert? Der Flugkapitän von Alitalia 404 hatte es im Cockpit beim Landeanflug an echter Zusammenarbeit vermissen lassen und eine Unstimmigkeit zwischen den beiden Instrumentenlandesystemen, auf den ihn der Copilot wiederholt hingewiesen hat, nicht bemerkt. Im weiteren Anflug prallt das Flugzeug auf Kurs aber deutlich unter dem Gleitweg gegen den Stadler Berg im Anflugsektor vor der Landebahn. Dem Kapitän ist es nicht gelungen, eine Situation herzustellen, in der er wahrnehmen konnte, was seinen Copiloten – der den fehlerhaften Anflugwinkel erkannt hatte – antrieb, was sein Kollege aus seiner Sicht sehen und fühlen konnte.

Piloten schaffen im Cockpit normalerweise eine exakt gegensätzliche Situation: Eben eine solche, in der wir wechselseitig mitbekommen, was das andere Crewmitglied gerade gedanklich und emotional beschäftigt. Anders gesagt: Eine Cockpit Crew versucht immer zusammen »im gleichen Film« zu sein – oder: gemeinsam im »loop« zu sein.

Vor den Krisengesprächen mit meinen Landesgeschäftsführern direkt nach Lehman erinnerte ich mich daran und wollte eine Zusammenarbeit in unserem Unternehmen implementieren, die sich vom üblichen Begriff der »Abteilungen« entfernt, mit Engagement überzeugt und sich als Team für das Ergebnis einsetzt. Ich entschied

mich dafür, mit meiner Situation offen umzugehen und meine Direct Reports daran teilhaben zu lassen. Diese Authentizität und gegenseitige Antizipation schafften eine echte Gemeinschaft, was wesentlich zur Bewältigung der Krise beigetragen hat.

**Fazit 3: Auch als Führungskraft erreichen Sie Ihre Ziele nicht alleine und Sie müssen wissen, wie Ihre Kommunikation wirkt. Machen Sie aus Ihrem Herzen keine Mördergrube und sichern Sie ab, dass die Beteiligten gedanklich sowie emotional miteinander verbunden sind. Versuchen Sie auch zu antizipieren, was Ihr Tun und Sagen bei anderen auslöst.**



## HEINZ LEUTERS

### YOU HAVE CONTROL

#### Über den Autor

Heinz Leuters war zwei Jahrzehnte CEO und geschäftsführender Gesellschafter der blowUP media Gruppe, dem europäischen Marktführer für großflächige Außenwerbung. Zudem ist er mit ca. 6.000 Starts und Landungen ein erfahrener Pilot und Fluglehrer sowie zertifizierter Führungs-Experte. Sein Wissen über die Anforderungen dieser Welten kombiniert Heinz Leuters zu effektiven Führungsstrategien für das tägliche (Berufs-)leben. Dabei ist er authentisch, nimmt kein Blatt vor den Mund und versieht seine Ausführungen stets mit einer wohltuenden Portion Humor.

Der »ErfolgsUnternehmer«, »GeschäftsPilot«, »Keynote Speaker« bietet seinen Kunden Impulsvorträge, die den Nerv der Leute treffen, Seminare & Workshops für authentische Führungsstile und das Gestalten von Change und Leadership-Sparring für mehr Klarheit, Struktur und neue Impulse.

[www.heinz-leuters.de](http://www.heinz-leuters.de)

