

# Führen bis zum Absturz

Im Flugsimulator sollen Manager lernen, Prioritäten zu setzen, ihrem Team zuzuhören und Verantwortung zu übernehmen - aber auch zu scheitern. *Von Christian Wermke*

**A**lles ist echt in diesem Cockpit: die Schaltknöpfe, die Schubhebel, das Steuerhorn, die vielen Anzeigen. Nur hebt hier niemand ab, in dieser Halle auf dem Flughafen von Mönchengladbach. Das Cockpit ist auf hydraulischen Stützen aufgebockt, der Blick aus dem Fenster fällt auf eine gebogene Leinwand. Das Flight Deck stammt aus einer Boeing 737-800, einem der meistverkauften Flugzeuge der Welt - und ist das Herzstück eines Flugsimulators. Bis zu zehn Millionen Euro kostet solch ein Trainingsflieger. Es ist Nachmittag, gerade haben Piloten-Anwärter der türkischen Airline Sun Express den weißen Simulator betreten. Die Verbindungsbrücke fährt hoch, die rote Lampe blinkt auf, das Cockpit neigt und senkt sich.

Doch nicht nur angehende Piloten sitzen hier an den Schalthebeln. Immer öfter heben hier auch Manager ab. Dafür sorgt Heinz Leuters. Der Coach holt Führungskräfte aller Branchen ins Cockpit und dreht mit ihnen virtuelle Runden über deutsche Flughäfen. Er will sie mit Entscheidungen unter Zeitdruck konfrontieren, mit Teamplay, auch mit dem eigenen Versagen. „Es gibt sehr klare Parallelen zwischen dem Cockpit und der Unternehmenswelt“, sagt Leuters. „Piloten wie Führungskräfte müssen in der Lage sein, Prioritäten zu setzen. Sie müssen schnell Aufgaben und Ziele erkennen - und dann vor allem entscheiden und Verantwortung übernehmen.“

Der 52-Jährige muss es wissen - denn er kennt beide Seiten. Als Führungskraft und als Pilot. Mit einem Freund gründete er 1994 die Blowup Media, das Unternehmen spezialisierte sich auf großflächige Posterwerbung an Häuserfassaden. Später übernahm Werbegigant Ströer die Firma, Leuters blieb geschäftsführender Gesellschafter. Im Juli 2014 verkaufte Leuters seine letzten Anteile an der Firma, stieg als Chef von zuletzt 80 Mitarbeitern aus. „Ich hatte das Gefühl, nach 20 Jahren bei den Riesenpostern alles gesehen zu haben“, sagt Leuters.

Fortan verschrieb er sich seiner zweiten Leidenschaft: dem Fliegen. Seit seinem 13. Lebensjahr sitzt Leuters im Cockpit. Erst im Segelflieger, später in motorisierten Maschinen. Mit 23 Jahren, noch mitten im BWL-Studium, arbeitet er bereits als Fluglehrer. Bis Mitte der 1990er-Jahre ist er für einen Geschäftsflyerservice in ganz Europa unterwegs, noch heute dreht er seine Runden im eigenen Kunstflieger.

Im neuen Job als Coach verbindet Leuters beide Erfahrungen. Bevor er mit seinen Teilnehmern in den Simulator geht,

brieft er sie, gibt Einblick in die Flugzeugsteuerung. Welche Hilfssysteme gibt es? Wie funktioniert der Autopilot? Was muss ich bei der Landung beachten? Danach nehmen die Kunden direkt im Cockpit Platz. Sie sitzen links, Leuters rechts. Er bewegt nur die Gaspedale. Steuerung, Autopilot und Trimmung kontrollieren die Teilnehmer.

Abflug ist in Frankfurt, Startbahn 18. Der Plan: Kurs auf Aschaffenburg, eine Linkskurve, dann wieder Landung am Frankfurter Flughafen, Bahn 25C. „Man ist als Führungskraft gewohnt, immer alles zu schaffen, hat alles unter Kontrolle. Das ist im Flugsimulator ganz anders“, erzählt Workshop-Teilnehmer Kurt Beilfuß. „Beim Landeanflug fühlte ich mich sehr unsicher. Trotzdem wollte und musste ich das Ding landen - und dabei die Abläufe einhalten und unumkehrbare Entscheidungen treffen.“ Für Beilfuß, den 53-jährigen Abteilungsleiter bei der Rheinisch-Westfälischen Genossenschaftsakademie, war das Fliegen eine Herausforderung. „Etwa 30 Prozent meiner Landungen drohten schiefzugehen.“ Leuters musste eingreifen.

Das kommt oft vor. Viele der fliegenden Manager geraten ins Schwitzen, wenn sie merken, dass sie die Landebahn verfehlen oder die Maschine zu schnell ist. Der letzte Ausweg für die Flugschüler sind dann die Worte „You have control“ - gleichzeitig Titel der Workshops - und Coach Leuters übernimmt das Kommando, etwa um noch rechtzeitig durchzustarten und den Crash zu verhindern.

**N**ach der Flugstunde bespricht er mit den Teilnehmern die ungewohnte Erfahrung, vier Stunden lang. „Die Leute geben mir ja nicht ihr Geld, damit ich nur mit ihnen fliege“, sagt Leuters und lächelt. Die Manager sollen rund um's Cockpit etwas für ihren Berufsalltag lernen. Leuters spricht mit ihnen über Selbstwahrnehmung, ihre Führungsrolle, falsche Sicherheitskultur, auch über das Scheitern und Eingestehen von Fehlern.

„Es fühlte sich an, wie ein Auto ohne Servolenkung zu steuern“, erinnert sich Michaela Figl. Die Managerin von der Falkensteiner Michaeler Tourism Group aus Wien war sehr nervös im Cockpit - hat durch den Workshop aber gelernt, „wieder mehr aktiv zuzuhören“. Auch Teilnehmer Beilfuß ist nach dem Seminar ein besserer Teamplayer geworden: „Wenn jemand in einem bestimmten Thema besser ist, dann sollte man ihm die Aufgabe mit der entsprechenden Entscheidungskompetenz übertragen.“ Hierarchien dürften dann keine Rolle spielen.



Im besten Fall ist die Hierarchie im Cockpit flach. Kapitän und Erster Offizier sind ein Team, lösen Probleme gemeinsam, sichern sich gegenseitig ab. „Man tut nichts, ohne sich vorher abzusprechen“, sagt Leuters.

Wenn die Teilnehmer einverstanden sind, duzt er sie beim Fliegen. „Wir können ja nach dem Workshop gern wieder zum Siezen wechseln - im Flugzeug aber löst Duzen das vorhandene Kompetenzgefälle auf“, meint Leuters. Durch die

persönliche Atmosphäre und das gemeinsame Fliegen ist er seinen Kunden sofort ein Stück näher. „Die Teilnehmer vertrauen mir dadurch mehr und sprechen danach viel einfacher über Führungsherausforderungen in ihrer Firma“, erklärt Leuters.

Seit eineinhalb Jahren gibt er nicht nur Seminare im Cockpit, er hält auch Vorträge zur Fliegerei in Firmen. Seine ersten Kunden stammen noch aus dem alten Netzwerk bei Blowup. Mittlerweile hat sich sein Workshopangebot aber rumgesprochen. Nicht nur in Mönchengladbach bietet er die Flugstunden an, auch in London, Wien und Amsterdam kooperiert Leuters mit Simulator-Betreibern.

1990 Euro pro Person kostet das zweitägige Seminar bei vier Teilnehmern, inklusive „Captains Dinner“ am Abend. Nehmen nur zwei Kunden teil, dauert das Seminar einen Tag - und kostet 2290 Euro pro Kopf.

**I**n Deutschland gibt es inzwischen mehrere Anbieter solcher Workshops. Erst seit kurzem bieten der Führungstrainer Jürgen Zirbik und der Pilot Helmuth Lage Managern die Möglichkeit, in Nürnberg ins Cockpit zu steigen. Anfang 2016 sollen die ersten Firmen kommen, mit mindestens zehn Teilnehmern. Zwölf Stunden dauert das Spezialtraining, Kostenpunkt: ab 7500 Euro.

Ebenfalls auf Eventbuchungen hat sich Mirko Miesen spezialisiert. Der ausgebildete Pilot führte Fliegerworkshops schon Anfang der 2000er durch - allerdings speziell für Mediziner. Seit fünf Jahren bietet er die Seminare auch für alle anderen Führungskräfte an. Zuerst in Köln, vor kurzem öffnete der zweite Standort in Hamburg. Mehr als 500 Kunden saßen



☞



Piloten wie Führungskräfte müssen in der Lage sein, Prioritäten zu setzen. Sie müssen Aufgaben und Ziele erkennen - und vor allem entscheiden.

**Heinz Leuters**  
Unternehmer, Pilot und Führungscoach



**Notlandung auf dem Hudson River in New York:** Meisterleistung an Koordination und Kooperation half alle Leben zu retten.

Bulls/Infogott

## COACHING

# Crashkurs im Cockpit

Die meisten Flugzeuge stürzen wegen Problemen innerhalb der Crew ab. In Workshops greift Coach Heinz Leuters Beispiele auf, aus denen Führungskräfte aller Branchen lernen sollen.

### Falsche Prioritäten

Am 29. Dezember 1972 startet Eastern-Airlines-Flug 401 in New York. Ziel: Miami. Als das Fahrwerk zur Landung ausgefahren werden soll, funktioniert eine Kontrollleuchte nicht. Der Kapitän will sie unbedingt reparieren und merkt in der Dunkelheit nicht, wie das Flugzeug durch den Moduswechsel des Autopiloten an Höhe verliert. Außerdem schreit er, wie auf Aufzeichnungen zu hören ist, seine Crew an. Die Lockheed-Maschine stürzt ab, 101 Menschen sterben. „Der Flugkapitän hat die Priorität, das Flugzeug in der Luft zu halten, komplett vernachlässigt“, sagt Leuters. „Er hat sich nicht als Führungskraft positioniert und Frustration zugelassen.“

### Fataler Dünkel

Am 24. November 2001 startet Crossair-Flug 3597 von Berlin nach Zürich. Die Sichtverhältnisse sind schlecht. Vorausfliegende Maschinen melden, dass sie die Landebahn erst aus ungefähr vier Kilometer Entfernung erkennen können. Die Crossair-Piloten un-



imago/Stefan Noebel-Heise

**Simulator einer Boeing 737:** Unter hohem Zeitdruck richtige Entscheidungen treffen.

terschreiten danach die Mindestsinkflughöhe, ohne Sichtkontakt mit der Anflugbefeuerung oder der Landebahn zu haben. Das Flugzeug warnt zweimal akustisch, dass der Boden viel zu nahe ist – die Piloten lassen es weiter sinken. Fünf Kilometer vor der Landebahn stürzt die Maschine ab, 24 Insassen sterben. „Die Piloten waren sich ihrer Sache zu sicher“, sagt Leuters. „Zudem ist der Co-Pilot nicht aktiv geworden, weil er die Entscheidung des erfahrenen Kapitäns nicht anzweifeln wollte.“

### Rettende Entscheidung

89 Sekunden nachdem US-Airways-Flug 1549 am 15. Januar

2009 vom New Yorker Flughafen LaGuardia in Richtung Charlotte gestartet ist, kollidiert der Airbus mit Wildgänsen. Beide Triebwerke fallen aus, die Maschine verliert Höhe. Der Kapitän entscheidet sich gegen eine Notlandung auf einem der umliegenden Flughäfen, dafür ist die Maschine schon zu tief. Er lenkt die A320 in Richtung Hudson River zur Notwasserung. „Vom Vogelschlag bis zum Aufsetzen im Hudson vergingen gut dreieinhalb Minuten“, sagt Leuters. „In dieser Zeit hat die Crew ein Meisterstück an Koordination, Kooperation und Decision Making vollbracht – und per herausragendem manuellem Fliegen alle Leben gerettet.“ wer



Man ist es gewohnt, immer alles zu schaffen, hat alles unter Kontrolle. Das ist im Flugsimulator ganz anders, weil es eine komplett neue Aufgabe ist.

### Kurt Beifuß

Abteilungsleiter bei der Rheinisch-Westfälischen Genossenschaftsakademie

schon in den Flugzeug- oder Helikopter-Simulatoren von „Your Cockpit“. Auch hier wird im Original-Cockpit geflogen – allerdings ohne hydraulische Bewegung. Dafür zahlen die Teilnehmer aber auch nur gut die Hälfte gegenüber Angeboten wie denen von Coach Heinz Leuters. Der peilt maximal 15 Simulator-Einheiten im Jahr an, dazu vielleicht noch 30 Vorträge. Das Thema sei nun mal sehr exklusiv.

Der Coach will in seinem neuen Traumjob aber auch nicht mehr so viel arbeiten wie früher als Firmenchef. Der Verkauf seiner Anteile erlaubt ihm finanzielle Unabhängigkeit. Die neu gewonnene Freizeit nutzt Leuters gern fürs Motorradfahren – oder fürs Fliegen. Und dann gibt es da ja auch noch ein Privatleben. Für seine Frau und seine Kinder sei die Umstellung allerdings am schwersten gewesen: Früher arbeitete Leuters in der Firma, war viel im Ausland unterwegs, heute organisiert er seine Veranstaltungen meist aus dem Home-Office. „Daran“, sagt Leuters, „musste sich meine Familie auch erst einmal gewöhnen.“

ANZEIGE

# LEHRKRÄFTE AUFGEPASST

**Kostenloses Unterrichtsmaterial für den idealen Einstieg in ökonomische Zusammenhänge.**

Bestellen Sie die aktualisierte Neuauflage mit Materialien zur derzeitigen wirtschaftlichen Lage.

[www.handelsblattmachtschule.de/info](http://www.handelsblattmachtschule.de/info)

**Handelsblatt**  
macht Schule