

„WEIL RECHTS RANFAHREN NICHT GEHT...“

Was Gründer und Manager von Piloten lernen können



Über 8.000 Stunden meines Lebens habe ich in der Luft verbracht. In einem Cockpit in 13 Kilometern Höhe zu sitzen, hat etwas Absolutes. Tritt ein unvorhergesehenes Problem auf – etwa ein technischer Defekt oder ein schweres Gewitter – kannst Du nicht mal eben rechts ranfahren. Du kannst mit den äußeren Umständen hadern, schließlich kannst Du nichts dafür. Aber mal ganz ehrlich: Wen interessiert das dort

oben? Bist Du deshalb weniger verantwortlich dafür, die Kiste irgendwie heil wieder runter zu bekommen?

Gründer und Führungskräfte sind die Piloten ihres Unternehmens. Am Boden und in der Luft führt nicht eine Fehllhandlung zum Crash, sondern meist das Fehlen einer Handlung. Handeln setzt voraus, dass wir die Situation akzeptieren, wie sie ist. Wer noch harrt, handelt nicht. Handeln bedeutet, Verantwortung zu übernehmen. Unternehmen und

Flugzeuge stürzen nicht ab, weil der Einzelne einen Fehler macht, sondern weil niemand im Team den Fehler sieht oder sehen will. So führt ein Fehler zum nächsten, es schaukelt sich weiter auf, die Situation verschärft sich – eine gefährliche Fehlerkette setzt sich in Gang.

Die meisten Menschen sprechen nicht gerne über Fehler. Deshalb mache ich das. In meinem Buch und in meinen Vorträgen. Weil wir uns erst durch unsere Fehler richtig

Philip Keil

ist Deutschlands führender Experte für positive Fehlerkultur. Er zählt seit Jahren international zu den „TOP100 Excellent Speakers“ und ist bekannt aus dem Fernsehen, wo er regelmäßig als Experte für RTL, Sat. 1, Pro7, N-TV und WELT vor der Kamera steht.

Weitere Informationen finden Sie hier: www.philipkeil.com

kennenlernen. Fliegen ist heute nur aus einem Grund so unfassbar sicher: weil jeder Absturz genau analysiert wird und so ein Fehler kein zweites Mal passiert. In diesen Ermittlerteams findet man neben Luftfahrtsachverständigen auch erstaunlich viele Psychologen. Sie hören sich die Tonbänder aus dem Cockpit an, um zu erfahren: Wie war die Stimmung zwischen den Piloten? Was verrät ihre Kommunikation über den Stresslevel? Waren sie ein Team oder kämpfte jeder für sich?

Beinahe sämtliche Abstürze der vergangenen Jahrzehnte – neun von zehn Crashes passierten wegen Teamversagen – lassen sich auf zwei ursächliche Verhaltensmuster herunterbrechen.

Der ersten Gruppe habe ich den Namen „Die Getriebenen“ gegeben. Plötzlich und unerwartet tritt eine neue, komplexe Situation ein. Der Stresspegel im Cockpit ist hoch, die Piloten heillos überfordert. Es wird allenfalls reagiert, nicht agiert. Statt einer gemeinsamen Strategie, dem Problem her zu werden, offenbart sich den Ermittlern ein Tunnelblick, der das Team in sich zusammenbrechen lässt.

Ein Phänomen, mit dem sich die Harvard-Wissenschaftlerin Heidi Gardner beschäftigt hat. Sie nennt es das „Performance Pressure Paradoxon“, das Leistungsdruck-Paradoxon. Sie untersuchte, wie sich Führungskräfte in besonders wichtigen Entscheidungen verhalten. Und fand heraus: Je wichtiger die Entscheidung, desto schlechter das Ergebnis. Gerade in Situationen, wo Kreativität und der Blick nach vorne gefordert waren, haben sich die Führungskräfte an Altbewährtem festgeklammert. Überforderung bedeutet für

unser Gehirn Gefahr und triggert den Reflex: schnell in Sicherheit! Und Sicherheit erlange ich nicht, indem ich neue Wege gehe, experimentiere, mich angreifbar mache. Sondern indem ich das tue, was ich schon immer getan habe. Was sich bewährt hat. Neue Herausforderungen erfordern aber ein neues Denken. Oder mit Albert Einsteins Worten: „Es ist ein ziemlich sicheres Zeichen von Wahnsinn, Dinge zu tun, wie man sie schon immer getan hat, in der Hoffnung, dass etwas Neues dabei herauskommt.“ Soviel zu den Getriebenen.

Aber jetzt kommt's: Bei erstaunlich vielen Abstürzen war der Stresspegel nicht hoch, sondern verstörend niedrig. Die Ursache nicht Überforderung, sondern Sorglosigkeit. Selbstüberschätzung. Diese zweite Gruppe nenne ich daher „Die Zufriedenen“. Sie sind abgestürzt, weil sie sich für unbesiegbar hielten. Und so bis zum Schluss die Gefahren ihres überheblichen Handelns nicht erkannt haben. „Ich bin hier schon oft angeflogen, ich habe das im Griff“, hören sie den Kapitän dann oft sagen, während der schüchterne Co-Pilot sich nicht traut, einzugreifen. Diese Machtdistanz ist auch im Gesundheitswesen erforscht, hier spricht man vom „Chefarzt-Syndrom“.

Und auch aus der Unternehmenswelt kennen wir zahlreiche Crash-Beispiele, die sich darauf zurückführen lassen.

„Unser Business-Model ist konkurrenzlos“, „Wir müssen uns nicht verändern, die Zahlen passen doch“.

Selbstzufriedenheit macht blind und passiv. Was also der Flugzeugführer und der Firmenlenker gemeinsam haben, ist die Herausforderung, stets eine Antwort zu finden. Darum geht es bei VerANTWORTung. Und noch etwas haben Sie und ich gemeinsam. Wir sind bei der Suche nach Antworten auf unser Team angewiesen. Alle sitzen in einem Boot und Ihre Crew hält Ihnen immer den Spiegel vor. Daher mein Tipp: Gehen Sie mit Ihrem Vertrauen in Vorleistung. Vertrauen kommt von sich trauen. Wieder so ein Begriff ganz weit außerhalb unserer Komfortzone. Aber wenn ich aus all den heiklen Situationen dort oben über den Wolken eines gelernt habe: Persönliches Wachstum findet immer außerhalb der eigenen Komfortzone statt. Kommen Sie gut an!

Buchtipps:

Vertrauen ist der Treibstoff für Erfolg! Wie (überlebens-) wichtig das Vertrauen in die eigenen Stärken ist, weiß Philip Keil aus eigener Erfahrung. 2009 kann er buchstäblich in letzter Sekunde einen Absturz mit 189 Passagieren an Bord verhindern. Keil beschreibt packend, wie dieser Moment sein Leben veränderte und was er ihn gelehrt hat. Sein Credo: Im Cockpit wie im Leben können wir bei Turbulenzen nicht rechts ranfahren, sondern brauchen einen klaren Kompass. In diesem Buch stellt er zehn Erfolgsfaktoren vor, die auch am Boden den Unterschied machen zwischen Crash und Punktlandung.

Gebundene Ausgabe: 272 Seiten
Verlag: Raffler Verlag
Auflage: 1 (18. April 2019)
Sprache: Deutsch
ISBN: 978-3-9816118-9-2
Gebundene Ausgabe: EUR 24,95

