



CAREERS LOUNGE präsentiert Personalities: Philip Keil (Teil 1)

Philip Keil ist erfahrener Berufspilot, professioneller Redner (GSA) und Sachbuchautor. Seit einem Beinahe-Absturz im Jahre 2009 überträgt er das „Crew Resource Management“ aus dem Cockpit auf den Alltag von Führungskräften und Mitarbeitern. Er zeigt, wie diese NASA-Strategien ihm 2009 das Leben gerettet haben und auch im Business sicher ans Ziel führen.

Herr Keil, Sie sind Luftfahrt- und Business-Experte. Was haben Luftfahrt und Business gemeinsam?

Wenn in der Vergangenheit bei Flugzeugabstürzen menschliches Versagen im Spiel war, lag es nicht daran, dass die Piloten nicht fliegen konnten. Stattdessen stellte man fest, dass die Soft Skills an dem Absturz schuld waren. Gewisse Schlüsselkompetenzen sind also entscheidend. Zu diesen gehört, die Verantwortung für das Problem zu übernehmen. Entscheidungen zu treffen. Klar miteinander zu kommunizieren. Auch der Umgang mit den eigenen Fehlern und mit den Fehlern anderer. Wenn man sich diese Schlüsselkompetenzen anschaut, sind das genau dieselben Eigenschaften, die eine Top-Führungskraft im Unternehmen mitbringen muss. Die Luftfahrt hat die sogenannten NASA-Strategien entwickelt. Diese speziell von der NASA für Piloten entwickelten, bewährten Tools können auch von Führungskräften übernommen werden.

Was verbirgt sich hinter diesen Tools der Piloten und NASA-Strategien?

Dazu gehört beispielsweise eine Methode, mit der Sie unter Zeitdruck schwierige Entscheidungen treffen können. Das sogenannte FORDEC-Modell ist eine mentale Checkliste, bei dem jeder Buchstabe für einen Punkt in unserer Checkliste steht. Das FORDEC-Modell:

F – Facts:

Was sind die Fakten? Wie sieht unsere Situation aus? Kennen wir alle Fakten?

O – Options:

Welche Optionen ergeben sich aus dieser Faktenlage? Dafür müssen wir uns die Zeit nehmen und in Ruhe prüfen, ob alle Optionen „auf dem Schirm“ sind. Auch die unkonventionellen Optionen werden notiert.

R – Risks and Benefits:

Welche Risiken, aber auch Vorteile oder Chancen gibt es? Diese Gegenüberstellung ist wichtig, weil wir im Alltag viel zu oft die Risiken überbewerten. Wir fragen uns: Wie schlimm wäre das wirklich? Auf der anderen Seite stellt sich die Frage, welche Chancen und Möglichkeiten sich uns eröffnen könnten. Das spielen wir dann für jede Option gedanklich durch. Erst dann treffen wir eine Entscheidung und das ist dann der vierte Punkt auf unserer Checkliste.

D – Decision:

Im Alltag machen wir manchmal den Fehler, unsere gerade getroffenen Entscheidungen gleich wieder anzuzweifeln und zu überlegen, ob wir es nicht doch besser anders machen sollen. Damit geraten wir in eine mentale Gedankenschleife. Deswegen ist es wichtig, nach vorne zu blicken und schnell ins Handeln zu kommen.

E – „Execution“:

Konkrete Schritte werden definiert und Maßnahmen, wie wir diese Schritte in die Tat umsetzen wollen.

C – „Check“:

Wir checken, ob wir immer noch auf Kurs sind. Greift das, was wir uns bei „Execution“ überlegt haben? Führt uns das tatsächlich ans Ziel oder müssen wir noch einen Kurswechsel vornehmen? „Check“ bedeutet zugleich die Kontrolle nach außen. Wir schauen, welche Faktoren sich in der Zwischenzeit verändert haben. Im Cockpit eines Flugzeuges könnte solch ein Faktor ein plötzlicher Wetterumschwung sein, der unsere Entscheidung unter einem völlig neuen Gesichtspunkt dastehen lässt. In der Unternehmenswelt kann es sein, dass unerwartet ein Großkunde abspringt und die Entscheidung nochmal überdacht werden muss.

Spielen Sie diese Fragen gedanklich durch?

Die FORDEC-Checkliste können wir im Cockpit schnell abarbeiten. Führungskräften lege ich es jedoch nahe, diese Liste schriftlich zu bearbeiten. Das hat drei Vorteile im Vergleich dazu, wie bisher Entscheidungen getroffen wurden: Wenn wir das schriftlich darstellen, schaffen wir uns den Überblick über das Problem. Damit bringen wir Ordnung in unsere Gedanken. Der zweite Vorteil ist die klare Struktur. Je häufiger wir es machen, desto sicherer werden wir bei der Anwendung, weil unser Gehirn klare Strukturen liebt. Damit tun wir uns dann leichter mit einer schwierigen Entscheidung, die wir zu treffen haben. Das Dritte ist, dass es ein Entscheidungsmodell ist, das nicht bei der Entscheidung aufhört, sondern uns bis an unser Ziel begleitet, bis wir tatsächlich unsere Entscheidung in die Tat umgesetzt haben. Denn am Ende zählen nicht die Entscheidungen, die wir getroffen haben, sondern die Ergebnisse. Das Modell kann in jeder Situation im Privat- und Berufsleben angewandt werden. Auch beispielsweise dann, wenn sich jemand neu orientieren möchte. Die Übung ist allerdings wichtig, weil man dann immer vertrauter mit dem Modell wird. Diese Struktur gibt einem eine wirklich gute Anleitung für die Gedanken und führt aus der Grübelfalle heraus. Auch für Teamentscheidungen ist es ein gutes Tool.

Um die wichtigen Soft Skills zu trainieren, haben Sie ein neues Seminarkonzept entwickelt. Worum geht es darin?

Alles was ich hier schon beschrieben habe, fand ja in der Luftfahrt als Entwicklung bereits schon vor Jahrzehnten statt. Da bei uns Menschenleben auf dem Spiel stehen, hat die NASA einige hocheffektive Strategien entwickelt, die uns dabei helfen, in diesen Schlüsselkompetenzen der Beste zu werden, der wir sein können. Diese Tools trainieren wir Piloten regelmäßig im Flugsimulator. Und genau da setzt auch mein neues Seminar „Führungskräfte-Training im Flugsimulator“ an. Die Teilnehmer lernen die Strategien kennen und wenden diese dann auch als Piloten bzw. Team im Flugsimulator an. Sie müssen unter realen Stressbedingungen heikle Situationen lösen, Entscheidungen treffen, klar kommunizieren und sich gegenseitig unterstützen. Dieser Trainingsansatz sorgt für viel Adrenalin und Spaß und viele Aha-Erlebnisse. Das verhindert, dass die Inhalte schnell wieder in Vergessenheit geraten. Dieser Flug und die Erfahrungen damit bleiben definitiv hängen und genau das möchte ich erreichen.

Wie viele Personen sind bei einem Simulatorflug dabei?

Das ist sehr exklusiv und für maximal acht Teilnehmer gedacht. Den Teilnehmern soll die Möglichkeit gegeben werden, sich als Piloten zurechtzufinden und sich an das Gefühl des Fliegens zu gewöhnen, um dann auch wirklich die Strategien des Problemlösungsverhaltens unter realen Bedingungen anwenden zu können. Es gibt immer zwei Piloten und aus den acht Personen werden Zweiergruppen gebildet, die dann als Crew, fliegender und nichtfliegender Pilot, zusammenarbeiten. Jeder hat spezielle Aufgabenbereiche, die zuvor besprochen werden. Jeder kennt seine Rolle in diesem Team. Jeder sitzt mal an den Controls und muss die Maschine landen.

Viele Führungskräfte fühlen sich heute gestresst durch die vielen Aufgaben und die Informationsflut. Wie lautet Ihre Empfehlung für das Zeitmanagement?

Im Cockpit ist es sehr wichtig, dass man sich Prioritäten setzt. Das hört sich in der Theorie immer so einfach an, aber in der Praxis ist es tatsächlich schwierig. Laut einer Studie werden wir alle drei Minuten durch äußerliche Faktoren aus unserer Konzentration herausgerissen. Unterbrechungen wie Telefonate, E-Mails, Fragen der Mitarbeiter, Social Media und Termine müssen aufhören. Es kann nicht sein, dass wir uns in unserem Arbeitsalltag von diesen äußeren Faktoren treiben lassen. Wir müssen uns im Vorfeld Akzente für den Tag setzen und diese auch durchhalten. Das geht nur, indem wir uns feste und regelmäßige Pausen einbauen. Die gehören zu einem funktionierenden Zeitmanagement dazu. Wir sollten uns aber auch Freiraum für Unvorhersehbares einplanen, weil ja im Alltag doch irgendwas kommt, was schnell erledigt werden muss und das wir nicht ignorieren können.

Wie gelingt es besser, Unterbrechungen zu vermeiden?

Wir sollten uns von der Vorstellung lösen, dass wir immer alles unter einen Hut bringen können. Eine Stunde am Tag sollte jedoch komplett von Unterbrechungen freigehalten werden. In dieser

„stillen Stunde“ wird in Ruhe das erledigt, was an diesem Tag höchste Priorität hat. Es gibt einen sehr guten Vergleich zu den Piloten, die in jeder Flugphase genau wissen, was jetzt wichtig ist und was die höchste Priorität hat: das „sterile Cockpit“. Der Start, der Anflug und die Landung sind die fehlerträchtigsten Phasen, wo die meisten Unfälle passieren, wo wir am meisten gefordert werden. Da herrschen eine klare Aufgabenverteilung und eine klare Prioritätensetzung. Die Steuerung des Flugzeuges steht an allererster Stelle. Alles, was uns davon ablenken könnte, wie Passagieransagen oder Gespräche untereinander, sind in diesem Moment verboten. Daher regte ich bei den Führungskräften in Unternehmen an, die „stille Stunde“ einmal am Tag einzuhalten und sich auf die eigentliche Aufgabe, nämlich das Führen, zu konzentrieren. Um vorausschauend zu handeln und um den Überblick zu behalten. Wenn man diese Stunde einführt, schafft das viel Ruhe und Selbstbestimmung und macht unser Arbeiten wesentlich effektiver.