

# «Chefs wollen sich keine Blösse geben»

**Sommerserie** Wie beeinflussen Vorgesetzte unsere Arbeit? Weshalb können sie so schlecht mit Fehlern umgehen? Ein Gespräch mit dem Piloten und Keynote-Speaker Philip Keil über den nötigen Wandel in der Führungskultur.

## Christian Zürcher

**Sie sind Pilot. In Ihren E-Mails grüssen Sie stets mit «Happy Landings». Wie soll man das als Nichtpilot verstehen?**

Die Landung ist das Spannendste und Schwierigste zugleich – und sie folgt immer am Schluss. Ich wünsche, dass Sie stets am richtigen Ort landen.

**Mögen Sie harte Landungen?**

Eher weniger. Man wünscht es sich anders. Wir wissen aber aus dem Alltag, dass es oftmals nicht anders geht. Und manchmal kann die harte Landung auch die sichere Variante sein. Etwa bei kurzer und nasser Landebahn, damit es nicht zu Aquaplaning kommt.

**Sie sind einer der bekanntesten Keynote-Speaker Deutschlands und füllen mit ihren Weisheiten um das Landen und Führen ganze Hallen mit Führungskräften. Weshalb hören die Ihnen zu?**

Ich glaube, es ist der Perspektivwechsel. Ein guter Keynote-Speaker kann den Horizont seiner Zuhörer erweitern. Sie wollen wissen, was die Piloten da vorne im Cockpit machen, wie sie unter Zeitdruck schwierige Entscheide treffen, wie sie auf den Punkt kommunizieren. Man kann vieles auf die Unternehmenswelt übertragen. Kommt dazu, dass viele Firmen gerade einen Wandel durchmachen wegen der Technologisierung, wegen Corona. Sie brauchen Orientierung, ich will ihnen helfen.

**Sie wollen die Chefkultur verändern?**

Ja, das ist das Ziel. Ich möchte den Führungskräften bei der Transformation helfen, denn der Wandel beginnt bei ihnen.

**Wo fängt man da an?**

Bei den Fehlern. Wir können einiges aus der Luftfahrt lernen, besonders bei der Fehlerkultur. Piloten schreiben zum Beispiel freiwillig Erlebnisberichte von Flügen, die nicht rundliefen: Was ist mir passiert und warum? Was habe ich daraus gelernt? Diese Berichte werden von allen Piloten gelesen, sodass jeder Kollege davon profitieren kann. So geschieht kein Fehler zweimal. Kein Pilot macht absichtlich Fehler. Also wird bei uns auch nicht der Fehler sanktioniert, sondern das Vertuschen eines Fehlers. Das nimmt uns die Angst vor Fehlern und fördert den offenen Umgang und den Erfahrungsaustausch.

**Was war Ihr wertvollster Fehler?**

Ein Anflug als junger Co-Pilot auf Gran Canaria blieb mir besonders in Erinnerung. Ich hatte mich bei einem Sichtenflug ohne die Unterstützung der Technik etwas bei der Höhe und der Geschwindigkeit verschätzt. Etwa zehn Kilometer vor der Landebahn war die Maschine noch zu schnell und zu hoch, was sich auf diese Distanz aber noch korrigieren lässt. Doch dann drehte der Wind plötzlich auf Rückenwind und schob den Flieger noch näher in Richtung Landebahn. Das veränderte die Situation, und



Unternehmen könnten in Sachen Teamarbeit viel von der Luftfahrt lernen, sagt Philip Keil. Foto: Frank Bauer

**«Holen Sie sich Menschen an Bord, die Ihnen sagen, was Sie wissen sollten. Nicht was Sie hören wollen.»**

ich wusste innerlich, das wird nichts mit der Landung. Aber ich wollte es mir nicht eingestehen und konnte mich nicht von meinem Plan lösen. Durchstarten bedeutet, aus der gewohnten Routine auszubrechen. Mein Kapitän damals griff erst bewusst nicht ein, weil jeder Pilot irgendwann diese Situation als Lernchance durchleben muss. «Das wird nix, starte durch, Philip», sagte er schliesslich ganz ruhig. Das war der Schubser, den ich brauchte, um den Anflug abzubrechen. Das war ein grosser Aha-Moment für mich. Es braucht Mut, Veränderungen einzuleiten, wenn es die Situation erfordert.

**Was soll nun der Leiter einer Buchhaltungsabteilung aus diesem Beispiel mitnehmen?**

Ein guter Kapitän oder Chef gibt Verantwortung ab, er ermutigt Menschen und lässt Fehler zu. Er lebt das vor. Wer Fehler krampfhaft bekämpft, der wird nichts aus ihnen lernen. Erfolg hat nicht das Unternehmen, das am wenigsten Fehler macht. Es ist höchste Zeit, dass wir diese Denke ablegen.

**Sie raten zu einer besseren Fehlerkultur. Umkehrschluss: Es gibt hier grosse Defizite in den Firmen. Einverstanden?**

Ich habe die Erfahrung gemacht, dass manche Chefs schlecht mit Fehlern umgehen können, dass noch viel zu häufig reflexartig die Frage nach dem Wer gestellt wird: Wer hat den Fehler gemacht? Aber bringt uns die Schuldfrage wirklich voran? Das

## Philip Keil

Der Deutsche hat als Pilot über 8000 Flugstunden geleistet, er steht aber auch vor Hunderten von Leuten auf eine Bühne und erzählt ihnen, wie sie bessere Chefs werden. Als mehrfach ausgezeichnete Keynote-Speaker und Autor («Du bist der Pilot») versucht er, einen Wandel in der Führungskultur herbeizuführen. (czu)

**Warum ist entscheidend. Da gibt es in der Unternehmenswelt noch viel zu tun.**

**Meine Erfahrung sagt mir, dass Chefs besonders schlecht sind beim Eingestehen von Fehlern. Warum?**

Einerseits weil wir gelernt haben, dass Erfolg und Belohnung eintreten, wenn wir keine Fehler machen. Und andererseits weil Chefs oftmals nach oben rapportieren müssen, wenn in ihrer Abteilung Fehler geschehen sind. Sie wollen sich keine Blösse geben, also versuchen sie, sie zu vermeiden oder gar zu vertuschen. Das ist tödlich, das führt meist zu einer Fehlerkette, es gibt einen Dominoeffekt, der grosse Folgen haben kann, obwohl alle wussten, dass etwas nicht stimmt.

**Weshalb ist unsere Wirtschaft in dieser Sackgasse gelandet?**

Weil wir in diesem Denken erzogen wurden. Ob bei den Eltern, in der Schule, der Ausbildung oder dem Job: Fehler riefen immer negative Konsequenzen hervor. Erfolgreich war, wer keine Fehler machte. In den 70er-Jahren gab es viele Flugzeugabstürze, weil man nicht nach dem Warum gefragt hatte. Man wollte es nicht wissen. Seit den Achtzigern werden Abstürze penibel genau analysiert und so Schwachstellen identifiziert. Es klingt paradox: Jeder Absturz macht das Fliegen sicherer.

**Ist das Cockpit überhaupt die richtige Metapher? Das ist doch insgeheim der Traum aller Manager. Zwei bestimmen über alle anderen.**

Erstens sind zwei Menschen auch bereits ein Team und keine Alleinherrschaft. Und zweitens ist mein Team viel grösser als nur die Cockpitbesatzung. Es gibt die Kabinenbesatzung, den Fluglotsen, die Bodencrew und Mechaniker. Sie haben unterschiedliche Kernkompetenzen und Rollen, aber alles greift ineinander. Die Grundeinstellung im Unternehmen sollte die gleiche sein.

**Trotzdem: Wie zeitgemäss ist das Bild des Chefs als Kapitän überhaupt noch?**

Ich glaube, aktueller denn je. Nehmen Sie die Corona-Krise. Sie schärft unseren Blick dafür, was Führung im Kern bedeutet. Gut gemanagt ist nicht gut geführt. Managen hat mit Kontrolle zu tun, Führen mit Vertrauen. Eine Krise können Sie managen, wenn Sie ein starkes Team hinter sich haben. Doch dieses Team will nicht gemanagt werden, es möchte geführt werden.

**Es gibt das Konzept der Holokratie. Teams arbeiten ohne Chefs. Manche gar besser als mit.**

Davon halte ich wenig. Ganz ohne Hierarchie oder klare Rollenverteilung fehlt es den Mitgliedern eines Teams an Orientierung und Organisation. Wir sind nun mal sozial veranlagte Herdentiere. Es braucht ein Zusammenspiel, aber auch eine Hierarchie. Diese sollte aber flach und flexibel sein, und die Rollen sollten je nach Projekt variieren.

**Das heisst: mehr delegieren?**

Zum Beispiel. Der technologische Fortschritt hat ja nicht Einzug in unser Leben gehalten, weil er uns ärgern möchte, sondern weil er uns grundsätzlich erst mal das Leben erleichtert. Aber er hat unser Arbeitsleben auch verändert. Je mehr im Cockpit technisch aufgerüstet wurde, desto wichtiger wurde das Teamwork der Piloten. Das steht uns auch mit der Digitalisierung bevor. Vorausschauendes Handeln scheidet oft an den Kapazitäten. Ein Chef, der kaum noch weiss, wo ihm der Kopf steht, wird sich nicht in Ruhe mit Zukunftsentscheidungen beschäftigen können. Darum lässt ein guter Kapitän bei schwierigen Anflügen bewusst den Co-Piloten fliegen, um aus der Distanz die Situation besser überblicken zu können.

**Schwierige Aufgaben abgeben? Das kann als Schwäche ausgelegt werden.**

Im Gegenteil. Der Kapitän kann so seine Erfahrung viel besser einbringen. Er hat noch freie Ressourcen und kann sich darauf konzentrieren, was falsch läuft, was noch geschehen könnte, und entsprechend Entscheidungen treffen. Das geht besser als mit Schweissperlen auf der Stirn.

**In der Zukunft verschwinden Jobs. Wie lange gibt es Ihren noch, den Pilotenberuf?**

Schwer zu sagen. Im Moment hat die Luftfahrtindustrie ohnehin andere Probleme als die Frage des autonomen Fliegens. Technisch wäre es möglich, doch wie bringt man das den Passagieren bei? Wollen wir diesen Grad der Automation? Es stellen sich dabei ähnliche ethische und rechtliche Fragen, wie wir sie derzeit im Strassenverkehr führen. Mittelfristig könnte ich mir eine intelligente Zwischenlösung vorstellen, die es dem Piloten ermöglicht, sich im Notfall vom Boden aus einzuloggen und das Flugzeug ferngesteuert zu landen, ähnlich der Technik, wie sie bei Kampfdrohnen schon seit Jahren erfolgreich zum Einsatz kommt.

**Serie: Zukunft der Arbeit**

Corona hat unser Leben verändert. Für immer? Werden wir in Zukunft immer noch fünf Tage ins Büro fahren? Haben wir uns vielleicht zu stark über unseren Beruf identifiziert? Falsche Prioritäten gesetzt? Wie wird sich unser Arbeitsleben verändern? Darüber sprechen wir in einer losen Interview-Serie. (red)