

P H I L I P K E I L

DU BIST DER PILOT

10

**Erfolgsstrategien
aus dem Cockpit fürs Leben**



Autor: Philip Keil
www.philipkeil.com

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil dieses Werkes darf in irgendeiner Form (Druck, Fotokopie, Mikrofilm, Scan oder anderem Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung von Philip Keil reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

- 1. Auflage, März 2019
- 2. Auflage, Februar 2020
- 3. Auflage, Juli 2022
- 4. Auflage, Februar 2025

ISBN 978-3-9816118-9-2

Verlag:
Raffler Verlag – Anne Raffler
Siechenkamp 16 d
59557 Lippstadt
T. +49 (0)2941-9250858 · F. +49 (0)2941-925101
E-Mail: office@raffler-verlag.de · www.raffler-verlag.de

Umschlagidee: Philip Keil
Gestaltung: Agentur ER
Fotos und Grafiken: Philip Keil

Gesamtherstellung: Raffler Verlag, Lippstadt

INHALTSVERZEICHNIS

Boarding in progress: Einige Hinweise vor dem Start – nicht nur zu Ihrer Sicherheit	11
1. Aviate, Navigate, Evaluate: Die richtige Handlungsreihenfolge einhalten	19
(K)ein Tag wie jeder andere.....	20
Von wegen grenzenlose Freiheit: Klare Prioritäten über den Wolken	25
Aviate, Navigate, Evaluate: Immer schön der Reihe nach	27
Vorbereitung ist das halbe (Über-) Leben	32
Das Logbuch: Den Tag schriftlich planen	33
Zuerst die Kuh vom Eis holen: Aufgaben nach Wichtigkeit kategorisieren	35
Wenn Spitzenleistungen gefragt sind: Single-Tasking	39
Flugbegleiter brüllen besser: Areas of Responsibility einhalten	44
2. S(t)imulator: Mentale Stärke aufbauen	49
Die Mühen der Ebene	50
Schwäche ist kein Schicksal	56
Erfolg kommt von Beständigkeit	58
Wissen hilft zwar, nützt aber nichts	59
Primen Sie sich positiv!	59
Raus aus dem Wahrnehmungstunnel	63
Über den Wolken: Wie Sie die Vogelperspektive einnehmen	66
Ruhig mal schwarzmalen: Negativszenarien für positives Denken	68
Der Flow ist kein Selbstläufer	69

Mentale Stärke trainieren: Wie Sie Herausforderungen lieben lernen	72	5. Ahead of the airplane: Vorausschauend handeln	121
3. Chair Flying: Ziele visualisieren	75	Die Sklaven der To-do-Liste.....	125
Plötzlich wieder Schule	76	Raus aus dem Hamsterrad: Kapazitäten schaffen.....	127
Warum die meisten Menschen nur mäßig erfolgreich sind	80	Die 7 P des vorausschauenden Handelns: Proper Planning and Preparation Prevent Piss-Poor Performance	131
Ein Wunsch ist noch kein Ziel	82	Alertness: Immer bereit für Überraschungen.....	139
Ziele durch Planung erreichen: Wie es wirklich klappt	84	Sie können auch anders: Immer einen Plan B haben	141
Zielbilder: Wie (Über-) Flieger sich erfolgreich visualisieren	86	Endlich wieder Herr der Lage: Wie Sie immer einen Schritt voraus sind	147
Ein Gefühl für den Erfolg entwickeln	87	6. FORDEC: Souverän entscheiden	149
Neue Handlungsmuster programmieren	88	Weil die wichtigen Entscheidungen nie leicht sind	151
Vorbilder sind auch Zielbilder	91	Warum wir uns ungern entscheiden	153
Success is a journey: Die Leichtigkeit des Erfolgs	92	Der Held vom Hudson River: Kein Wunder, sondern FORDEC	158
Gewohnheitstiere sind in der Herde erfolgreicher	95	Für die Helden des Alltags: FORDEC anwenden	160
Chair Flying: Motivationstraining für Gewohnheitstiere	96	Nie mehr zögern und zaudern: Wie Sie Entscheidungen souverän treffen	176
4. I have control: Verantwortung übernehmen	99	7. Human Factor: Aus Fehlern lernen	179
Verantwortung bedeutet Freiheit	101	Jeder Fehler erhöht die Flugsicherheit	182
Raus aus der Opferrolle: Das Warteschleifen-Syndrom besiegen	103	Der wahre Fehler liegt in der Fehlerkultur.....	185
Die Rolle der Angst in unserem Leben	104	Menschen machen Fehler – Schweigen macht Katastrophen	187
Was macht die Angst mit Ihnen?	106	Fehler sind ein Teil des Erfolgs.....	192
Vitamin V: Warum Sie sich selbst vertrauen müssen	109	Fehler einbinden – aber wie?.....	195
I have no control: Die Folgen mangelnden (Selbst-) Vertrauens	110	Aus Fehlern lernen: Wie Sie Rückschläge produktiv nutzen können.....	198
Alles, nur keine Verantwortung: Kontraproduktive Bewältigungsstrategien	113		
Das Steuer in die Hand nehmen: Ziele erreichen durch Selbstwirksamkeit	115		
Freude an der Verantwortung	119		

8. Callouts: Knapp und klar kommunizieren	201
Kommunikation: Das A und O der Zusammenarbeit	203
Abenteuer Verständigung: Warum es im Alltag oft rauscht statt funkt	206
Callouts: Warum die Kommunikation im Cockpit (fast) immer gelingt	210
Two-Way-Communication: Nie wieder mit einer Wand reden.....	214
Zielgerichtet kommunizieren: Wie wir uns effektiv verständigen können	219
 9. Swiss Cheese Model: Erfolgreich im Team arbeiten	 223
Arbeiten im Team: Eine Frage der Beziehung	224
Swiss Cheese Model: Die Löcher aus dem Käse hauen	228
Mehr Löcher als Käse: Woran das Teamwork krankt ...	230
Menschliche Kollisionen: Wenn das Teambuilding scheitert	232
Die richtige Arbeitsteilung: Ohne gutes Skript geht gar nichts	234
Gleichheit trotz Hierarchie: Miteinander statt Oben und Unten	236
Positive Arbeitsatmosphäre: Assertiveness als Kern- kompetenz	238
Vertrauen und Distanz: Wie erfolgreiches Teamwork gelingt	240
 10. Fatigue Risk Management: Die innere Balance halten	 243
Arbeiten über den Wolken: Der Stress sitzt immer mit im Cockpit	245
Kenne deinen Feind: Was Stress mit uns macht und wie wir ihm auf die Schliche kommen.....	247

Energie-Tankstelle Biorhythmus: Die Leistungs- kurve des Körpers nutzen	251
Energie-Tankstelle Sport und Ernährung: Ausba- lanciert statt einseitig	253
Energie-Tankstelle Achtsamkeit: Ein 6. Sinn für Leistung	257
Ein Leben in Balance: Wie Sie Ihre Leistungsfähig- keit erhalten	262
 Anmerkungen	 267

4 | I have control

Verantwortung übernehmen

Der Sitz rechts neben mir ist leer. Zum ersten Mal. Ein paar Sekunden verharret mein Blick darauf. Ich will diesen Moment auskosten, auf den ich so lange gewartet habe. Noch einmal sehe ich mich um und lasse den Blick über die Wüste schweifen, die mich umgibt. Sehe den kleinen Shelter, in dem die Propellermaschinen parken. Die flirrende Luft über der kurzen Startbahn. Ich bin völlig entspannt und völlig fokussiert. Ich will nur das Eine. Und dann drücke ich den Schubhebel durch, rase durch den Wüstenstaub und hebe ab. Ohne Sicherheiten, ohne einen zweiten Piloten neben mir. I have control. Meine Güte, ist das geil.

Es ist meine Solo-Premiere. Mein erster Alleinflug – das Highlight jeder Pilotenlaufbahn.

Bisher habe ich gerade einmal zwölf Flugstunden absolviert. Nach sechs Monaten theoretischer Ausbildung darf ich endlich fliegen. Meine ebenfalls sechsmonatige praktische Fliegerausbildung findet, wie bei allen Piloten der Lufthansa, in Goodyear/Arizona statt. Hier herrschen das ganze Jahr über perfekte Flugbedingungen: blauer Himmel, wenig Wetterphänomene, viel Platz. Um den Preis, dass es verdammt heiß wird, unter dem feuerfesten Overall in den kleinen Propellermaschinen. 40 Grad herrschen hier tagsüber. Im Cockpit ist es noch heißer. Die praktische Ausbildung unter den Wüstenbedingungen führt uns alle an unsere physischen Belastungsgrenzen. Die Gefahr zu dehydrieren ist groß. Wenige Monate später wird eine Kollegin auf ihrem ersten Alleinflug deshalb ihr Leben verlieren. Das Risiko fliegt immer mit.

Doch an Risiken denke ich gerade nicht. Für mich ist der Moment der Wahrheit gekommen. Eben habe ich noch Platzrunden unter Aufsicht meines amerikanischen Ausbilders gedreht: Starten, Platzrunde, landen. Starten, Platzrunde, landen. Mehrere Male. Dann, zurück auf der Piste, hat er plötzlich und ohne Vorwarnung gesagt: „Philip, du drehst jetzt ein paar Platzrunden ohne mich. Du funkst und fliegst jetzt allein. Viel Spaß.“ Und dann hat er die Tür der Piper Archer 28 von außen zugemacht.

Ich blicke auf den Sitz, ich blicke in die Wüste, und dann hebe ich ab. Einfach so. Eine Runde nach der anderen: Starten, Platzrunde, Landung. Starten, Platzrunde, Landung. Klingt einfach, ist es aber ganz und gar nicht: Platzrunden gehören zu den anspruchsvollsten Übungen in der Fliegerei, denn sie beinhalten viele Manöver in kurzer Folge. Erst der komplette Startablauf, dann gleich nach rechts abdrehen, steigen, wieder nach rechts, dann parallel zur Landebahn, sinken, Endanflug, Klappen ausfahren, landen. Dabei im richtigen Moment und im korrekten Wortlaut funken. Und gleich nach der Landung wieder von vorn: Durchstarten, abheben, nächste Runde. Ein halbes Dutzend Male hintereinander an diesem Tag.

Ich mache keine Fehler. Mein erster Alleinflug verläuft perfekt.

Meine Güte, ist das geil.

Verantwortung bedeutet Freiheit

Als ich damals in Arizona auf den leeren Sitz neben mir blickte, empfand ich ein tiefes Gefühl der Freiheit. Von diesem Moment träumt jeder Pilot, während er sich durch die harte Ausbildung kämpft.

Was macht diesen Augenblick so speziell?

Wenn der Ausbilder sagt, du fliegst jetzt allein, dann bedeutet das: Du hast die Kontrolle. Zum ersten Mal die Verantwortung für die Maschine übertragen zu bekommen heißt nichts anderes als: Du bist soweit. Du kannst jetzt allein fliegen.

Ich traue es dir zu. Du kannst das. Das ist es, was diesen Moment zum spannendsten und schönsten Erlebnis in einem Pilotenleben macht.

Verantwortung ist so ein großes Wort. Im Alltag empfinden wir sie oft als Belastung. Verantwortlich zu sein heißt: Wir dürfen keinen Mist bauen. Aber es heißt auch: Jemand traut uns das zu. Der Ausbilder, der Chef, der Partner glaubt daran, dass wir das schaffen und unserer Verantwortung gerecht werden.

Als ich auf der Piste in Arizona den Schubhebel durchdrückte, empfand ich die Verantwortung ganz und gar nicht als belastend. Weil ich mental stark war, souverän, und mich lange auf diese Chance gefreut hatte, waren da keine Sorgen. Sondern einfach nur Freude.

Dass es schon nach zwölf Flugstunden soweit war, ist symptomatisch für die Pilotenausbildung: Wir werden früh und ohne Vorwarnung in die Verantwortung gezwungen. Das gehört zum Programm. Damit die Anfechtungen möglichst wenig Raum bekommen.

Der Schritt in die Verantwortung passiert im Kopf: Das Flugzeug fliegt sich genauso, wenn der Sitz neben mir leer ist. Faktisch gab es keinen Unterschied zwischen den Platzrunden, die ich zuvor mit meinem Ausbilder an meiner Seite gedreht hatte, und dem Alleinflug. Der Unterschied ist allein mental: Jetzt ist da niemand mehr, der mir die Verantwortung abnimmt. Niemand sonst, der die Kontrolle übernehmen würde und meine Fehler korrigiert. Jetzt muss ich es allein schaffen. Erinnern Sie sich noch an Ihre erste Autofahrt nach der Fahrprüfung? Ein Gefühlscocktail aus Anspannung und Glücksmoment.

Wenn ein Pilot das Steuer übernimmt, dann macht er diesen Call-out: „I have control.“ Ein schematisiertes Kommando um zu signalisieren: Ich habe jetzt den Hut auf, ich steuere jetzt die Maschine. Doch es hat eine viel tiefere Bedeutung: Ich übernehme jetzt aus freiem Willen und in vollem Bewusstsein der Konsequenzen die Verantwortung.

Im Leben liegt genau darin oft der Knackpunkt. Diese Verantwortung wollen viele gar nicht haben, oder vielmehr: trauen sie sich nicht zu. So war das bei mir früher auch. Bevor ich meinen Traum vom Pilotenleben entdeckte, weigerte ich mich, die

Kontrolle über mein Leben an mich zu reißen. Ich ließ es einfach laufen ohne mich anzustrengen, weil ich in der Schule keinen Sinn sah.

Wenige Jahre später, auf der Piste in Arizona, sah ich meinen Sinn. Und wollte unbedingt die Verantwortung haben. Mehr als alles andere wollte ich diesen Satz sagen: „I have control.“ Weil dieser Satz Freiheit bedeutet.

Auf dem Weg zu diesem Punkt möchte ich auch Sie unterstützen. Die Verantwortungsübernahme ist der Startschuss für jede Veränderung, jede Steigerung, jedes Ziel, das Sie ins Visier genommen haben. Solange Sie nicht freiwillig das Steuer in die Hand nehmen, ist das größte Ziel nicht viel wert. Dann träumen Sie, nüchtern betrachtet, nur in den Tag hinein.

Wenn Sie dagegen heiß darauf sind diesen Satz zu sagen, dann quälen Sie sich nicht mehr. Dann wollen Sie leisten, wovon Sie träumen. Sie empfinden die Mühen und Konsequenzen nicht mehr als Belastung. Die Verantwortungsübernahme ist der Moment, in dem Sie vom Denken ins Handeln kommen. Auch bei diesem Schritt auf Ihrem Weg können die Strategien der Profi-Piloten Ihnen helfen.

Das Steuer in die Hand nehmen: Ziele erreichen durch Selbstwirksamkeit

Experten sehen die Zukunft der Arbeitswelt übereinstimmend in der Förderung selbstverantwortlicher Mitarbeiter. Viele Change-Prozesse und Empowerment-Initiativen zielen in diese Richtung: weg von starren Hierarchien, in denen der Großteil der Mitarbeiter nur Befehle empfängt und stur ausführt, hin zu mehr Souveränität und Autonomie für die Mitarbeiter. Das ist eine Herausforderung sowohl für Arbeitgeber als auch für Arbeitnehmer: Die Führung muss diese Entwicklung zulassen, deren Wirkung sich nicht ab Tag eins an Kennzahlen festmachen lässt. Und der einzelne Mitarbeiter muss sich zutrauen, diese Verantwortung zu übernehmen.

Für Unternehmen liegt darin eine große Chance, Mitarbeiter zu motivieren und zu binden. Der US-amerikanische Arbeitswissenschaftler und Psychologe

Frederick Herzberg nennt das „Job enrichment“: Dem Mitarbeiter mehr Verantwortung zu übertragen sorgt für ein Bewusstsein der Selbstwirksamkeit. „Die höchste Form der menschlichen Motivation ist Vertrauen. Es fördert das Beste im Menschen.“

Natürlich sind Zeit und Geduld nötig, um Vertrauen als Motivationsmaßnahme in einem Unternehmen zu verankern. Oft brauchen die Mitarbeiter darüber hinaus Schulung, um die Kompetenzen zu entwickeln, diesem Vertrauen auch gerecht werden zu können. Doch je früher in der Ausbildung und in der Mitarbeiterförderung damit angesetzt wird, desto wirksamer ist das Prinzip Verantwortung. Wenn ein Mitarbeiter diese Fähigkeit hat, steckt darin enormes Potenzial.

Für Ihre eigene Entwicklung sollten Sie sich natürlich nicht davon abhängig machen, ob und wann Ihr Arbeitgeber das Prinzip Verantwortung anerkennt und umsetzt. Dass Sie sich im Unternehmen als selbstwirksam empfinden können setzt voraus, dass Sie diese Philosophie auch in Ihrem persönlichen Umfeld umsetzen wollen und können. Dass Sie bereit sind, aus der Opferrolle herauszutreten und Ihren Alltag fortan nach der Devise zu gestalten: „Love it, change it or leave it!“

Jede widrige Situation im Leben lässt uns einen Gestaltungsspielraum. Wir können *immer* handeln und selbst die Kontrolle übernehmen.

Vielleicht kennen Sie das berühmte Gebet des US-Theologen Reinhold Niebuhr: „Gib mir die Gelassenheit, Dinge hinzunehmen, die ich nicht ändern kann, den Mut, Dinge zu ändern, die ich ändern kann und die Weisheit, das eine vom anderen zu unterscheiden.“ Gelassenheit ist eine positive, gestalterische Haltung, Herausforderungen zu bewältigen – im Gegensatz zur Gleichgültigkeit, die aus der Ohnmacht der Opferrolle entsteht.

Ganz wichtig: Verantwortung muss immer auch klar kommuniziert werden. Gerade jene Meetings, die sich endlos hinziehen und eher aus „Gewurschtel“ bestehen denn aus Aktion. Sprechen Sie die konkrete Aufgabenverteilung direkt an, wenn mal wieder ein Meeting im Sande verläuft. Allein dadurch könnten in

vielen Unternehmen hohe Reibungsverluste vermieden werden. Sie entstehen oft allein dadurch, dass niemand die Verantwortung übernehmen will.

In der Fliegerei kann es lebensbedrohlich werden, wenn Verantwortung nicht klar kommuniziert wird. 2010 kam es zum Absturz eines Airbus A340 der Air France aufgrund eines Missverständnisses. Der Joystick für die Steuerung dieser den Piloten noch relativ neuen Maschine verfügte über einen Override-Button. Wird er betätigt, übernimmt der jeweilige Pilot die Steuerung – nur wurde der ‚Override‘ dem anderen Piloten nicht durch eine Kontrollleuchte oder ähnliches angezeigt. So kam es dazu, dass keiner der Piloten mehr wusste, wer eigentlich gerade die Kontrolle hatte. Die Folge war ein Strömungsabriss und der Absturz der Maschine.

Deshalb ist der Call-out „I have control“ so wichtig, wenn ein Pilot in der Luft die Verantwortung und die Steuerung übernimmt. Diesen Satz laut auszusprechen hat einen psychologischen Effekt. Ganz besonders auf den, der ihn ausspricht. Im Alltag machen wir das nicht – wir schenken uns selbst keinen Call-out. Dabei ist die Wirkung ganz bemerkenswert: Allein dadurch, dass wir diesen Satz aussprechen, nehmen wir physisch und mental eine andere Haltung ein. Probieren Sie es mal aus!

Raus aus der Opferrolle: Das Warteschleifen-Syndrom besiegen

Wenn wir in der Routine gefangen sind, empfinden wir uns als ohnmächtig. Wir haben das Gefühl, dass das Leben an uns vorbeiläuft, während die spannenden Dinge ohne uns passieren. In der Fliegerei nennen wir diesen Effekt das „Warteschleifen-Syndrom“: im Kapitel „Entscheidungen“ wird dieser Terminus noch eine größere Rolle spielen. Wer Entscheidungen vertagt, unendlich grübelt, ihnen aus Angst vor den Konsequenzen aus dem Weg geht, befindet sich in der mentalen Warteschleife: man dreht sich im Kreis und kommt nicht vom Fleck. Und verweigert die Verantwortung.

Brechen Sie aus der Warteschleife aus. Ändern Sie, was Sie ändern müssen. Jobwechsel, Trennung, was auch immer ansteht: Treffen Sie die Entscheidungen,

die Sie nur selbst treffen können. Lassen Sie nicht zu, dass ‚das Schicksal‘ sie für Sie trifft. Sonst bleiben Sie Opfer. Die Verantwortung für Ihre Ziele, für Ihr Leben wird Ihnen niemand abnehmen und auch niemand übertragen. Sie müssen Sie sich *nehmen*.

Und sagen Sie nicht, Sie können das nicht.

Are you ready to take over control?

Sie glauben gar nicht, wie oft Menschen zu mir sagen: „So viel Verantwortung für Hunderte von Menschen übernehmen – ich könnte das nicht!“

Früher, bevor ich Pilot wurde, hätte ich ihnen vielleicht zugestimmt. Heute nicht mehr – weil ich weiß, dass wir uns für Selbstwirksamkeit entscheiden können. Wer sich auf seinem Spielfeld mentale Stärke angeeignet hat, empfindet Verantwortung nicht mehr als negativen Druck. Ich denke nicht mehr ans Scheitern. Vielmehr begreife ich die Situation als beherrschbar. Sie zu bewältigen verschafft mir ein stimulierendes Gefühl des Erfolgs. Nicht anders, als wenn Sie bei der Arbeit einen Erfolg errungen haben.

Bei den wenigen kritischen Zwischenfällen, die ich in meinen Berufsjahren als Pilot erlebt habe, war ich ähnlich ruhig und im positiven Sinne animiert wie bei meinem ersten Alleinflug. Möglich ist das nur, weil ich die berufsbedingte Verantwortung als Pilot früh angenommen und zu meiner Mission gemacht habe. Sogar beim Beinahe-Crash über Hurghada empfand ich ein motivierendes Gefühl der Anspannung und Konzentration auf die Situation. Bei kleineren Zwischenfällen ist das ähnlich. Ich empfinde sie nicht als Problem, sondern als beinahe schon willkommene Herausforderung. Bei all diesen Gelegenheiten geisterte mir nicht eine Sekunde lang durch den Kopf, dass ich meiner Aufgabe nicht gewachsen sein könnte, oder dass mein Scheitern eine Flugzeugkatastrophe zur Konsequenz hätte.

Auch Sportwissenschaftler bestätigen diese These: Athleten rufen dann ihre Bestleistung ab, wenn sie nicht den geringsten Zweifel hegen, besser zu sein als ihr stärkster Kontrahent.

„The prize of greatness is responsibility“, hat Winston Churchill einmal gesagt. Freiheit und Verantwortung sind nicht nur über den Wolken untrennbar miteinander verbunden. Nehmen Sie sich die Verantwortung, und Sie werden frei sein. Nur dann *können* Sie frei sein und Ihre Ziele erreichen. Wie ich damals in der Wüste bei meinem ersten Alleinflug werden Sie keine Last empfinden, sondern das Glück, das in der Selbstwirksamkeit liegt.

Und jetzt mache ich die Cockpit-Tür von außen zu. You have control!

Final Call: I have control!

- ✈ Der Schritt vom Denken zum Handeln liegt darin, dass Sie die volle Verantwortung für Ihr Leben und Ihre Ziele übernehmen.
- ✈ Aus der Opferrolle können Sie nur ausbrechen, indem Sie sich Ihren Ängsten stellen. Angst zu haben ist okay, vor ihr zu kapitulieren ist nicht okay.
- ✈ Egal was passiert, egal was Sie erreichen wollen: Selbstwirksamkeit ist das Bewusstsein, immer Gestalter des eigenen Lebens zu sein.
- ✈ Nehmen Sie sich bewusst die Verantwortung, indem Sie den ersten kleinen Schritt gehen. Mit jedem Teilerfolg wächst das Selbstvertrauen, bis Sie gern die Kontrolle übernehmen.
- ✈ Kommunizieren Sie Ihre Verantwortung immer klar, um Reibungsverluste zu vermeiden. Allein den Call-out auszusprechen stärkt schon Ihre Haltung, wie im Cockpit: „I have control!“