



Leseprobe

Ralph Eckhardt

Das Management-Cockpit

Mit den Strategien von Top-Piloten durchstarten

ISBN (Buch): 978-3-446-44927-5

ISBN (E-Book): 978-3-446-44973-2

Weitere Informationen oder Bestellungen unter

<http://www.hanser-fachbuch.de/978-3-446-44927-5>

sowie im Buchhandel.

Eckhardt

Das Management-Cockpit

Ralph Eckhardt

DAS MANAGEMENT- COCKPIT

Mit den Strategien von Top-Piloten
durchstarten

HANSER



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt.

Alle Rechte, auch die der Übersetzung, des Nachdrucks und der Vervielfältigung des Buches, oder Teilen daraus, sind vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form (Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren), auch nicht für Zwecke der Unterrichtsgestaltung, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

© 2016 Carl Hanser Verlag München
www.hanser-fachbuch.de

Lektorat: Lisa Hoffmann-Bäumel
Herstellung: Thomas Gerhardy
Satz: Kösel Media GmbH, Krugzell
Umschlaggestaltung: Stefan Rönigk
Druck & Bindung: Friedrich Pustet, Regensburg
Printed in Germany

ISBN 978-3-446-44927-5
E-Book-ISBN 978-3-446-44973-2

Vorwort

Als pensionierter Tornado-Pilot, Fluglehrer und heutiger 747-„Jumbo“-Kapitän kenne ich die Anforderungen an erfolgreiche Piloten. Ich habe große und kleine Flugzeuge geflogen. Schnelle und langsame. Kenne die Geschäfts- und VIP-Fliegerei, Fracht- und Passagierflüge, den harten Top-Gun-Luftkampf und die einmaligen Flying Displays vor Tausenden von jubelnden Zuschauern. Ich kenne Fettnäpfchen, aber auch Herausforderungen. Eins ist dabei immer sicher: In jedem Cockpit greifen die gleichen Werkzeuge und Methoden. Eine gute Toolbox lässt alles zu.

Als Trainer und Dozent, Autor und Coach mit Psychologiestudium und als Fluglehrer habe ich nach intensiver Überlegung einen funktionierenden Weg gefunden, die in meinem Beruf nachweislich erfolgreichen Werkzeuge und Methoden auf andere Bereiche übertragen zu können. Ich habe diesen Weg in der Leadership-Matrix festgehalten. Diese erlaubt jeder Führungskraft und Managern, den Job besser, leistungsfähiger, mit weniger Fehlern und vor allem stressfreier zu erledigen. Mit hoher situativer Aufmerksamkeit und nötiger Disziplin. Meine Matrix ist einfach wie eine Checkliste. Aber wirkungsvoll wie ein ganzes Uni-Studium.

Diese Matrix macht einen Piloten zu einem erfolgreichen Piloten. Sie macht Sie zu erfolgreichen Führungskräften. Zu situativ agierenden Managern. Die Inhalte der Matrix lassen Zehntausende von Piloten jeden Tag irgendwo auf der Welt sicher und pünktlich landen. Sie lassen aber auch Führungskräfte sicher und erfolgreich Projekte erledigen, Menschen leiten und schwierige Ziele erreichen. Dieses Werk zeigt Ihnen, wie Sie die Leadership-Matrix erfolgreich anwenden, und gibt Ihnen auch die dazugehörigen Werkzeuge in die Hand. Das Ziel dabei: Mehr Leistung bei weniger Stress erreichen.

Ich wünsche Ihnen viel Spaß beim Lesen und viel Erfolg bei der Umsetzung.

Herbst 2016

Ralph Eckhardt

Inhalt

1	Erfolgreich abheben	1
	Wünsche werden wahr	2
	Führung: Start und Landung – mit allem, was dazugehört	7
2	Von Airmanship zu Leadership:	
	Die Matrix für Durchstarter	13
	Mehr Leistung bei weniger Stress	18
	Merkmale einer idealen Führungsperson	29
	Was gute Führung ausmacht	32
3	Briefing und Meeting – alle an Bord holen	39
	Den Plan vermitteln	41
	Debriefing: Abschließen und lernen	55
	Debriefing und Feedback: Unterschiede und Gemeinsamkeiten ...	59
4	Teamwork – die Crew begeistern	61
	Brainstorming und Use of Experts – zwei Basismethoden	63
	Sich gegenseitig unterstützen	67
	Team Spirit fördern	69
	Prozesse und Abläufe sichern	76
5	Kommunikation – Klartext sprechen	83
	Unterschiedliche Ebenen berücksichtigen	86
	Deeskalieren durch Eskalation	90
	Kommunikationstipps	94

6	Situational Awareness (SA) – auf alles vorbereitet sein	97
	Sich der Situation bewusst sein	99
	Mit möglichen Störungen umgehen	101
	SA-Tipps	103
7	Entscheidungen – ohne geht nichts	111
	Prozesse simplifizieren	113
	Bei getroffener Entscheidung bleiben	122
	Checklisten verwenden	125
8	Professioneller Stil – die Einstellung zum Abheben	135
9	Arbeitsplatz-Handling – Ressourcen richtig nutzen	147
10	Angewandtes Wissen – mit Compliance sicher fliegen	157
	Literatur	167
	Abkürzungen/Glossar	169
	Index	173
	Der Autor	175

1

Erfolgreich abheben



Die Flugzeugnase sollte stets mindestens ungefähr in Flugrichtung stehen!

■ Wünsche werden wahr

Schon als Teenager wagte ich mich, mit bunten Klamotten in die Schule zu gehen. Smiley-T-Shirts. Unterschiedliche Socken. Mit dem Einrad statt dem Bus. Als meine Idee hinzukam, Kampfpilot zu werden, erntete ich Lachen, aber keine Unterstützung von meinen Schulkameraden. Doch mein Ego war größer als die Zweifel. Ich folgte meinem Verlangen. Einige Jahre später war das immer noch so. Als der Wecker morgens um 3:30 Uhr klingelte. Meine Aufgabe sollte es gleich sein, den millionenteuren Kampffjet Tornado im extremen Tiefflug durch Kanada zu steuern. In 30 Metern Höhe dies- und jenseits der Schallgeschwindigkeit. Noch war ich echt müde, gerade aufgewacht in einem wenig einladenden Zimmer irgendwo in einer tristen Kaserne in der Provinz Alberta. Cold Lake, 300 Kilometer nordöstlich von Edmonton. Dort liegt ein großer Luftwaffenstützpunkt. Meine fliegende Staffel war dort, um an der NATO-Übung Maple Flag teilzunehmen. Seit 1978 findet diese im unwirtlichen kanadischen Norden statt. Hunderte Kampffjets, Tanker, Transporter und andere Flugzeuge nehmen daran teil. Sie gilt neben Red Flag in Las Vegas als eine der größten Militärübungen der Welt. Wer dort mitfliegt, hat bereits im Vorfeld Leistung erbringen müssen. Der hat es geschafft. Ziel der Übung: Üben für den Ernstfall.

Es war früh. Sehr früh. Halb vier. Ich bekam meine Augen kaum auf. Doch bereits in wenigen Minuten musste ich hellwach im Briefing sitzen. Zusammen mit mehr als 200 Piloten aus der ganzen Welt. Heute war ein Flug mit scharfen Waffen geplant. Erst wenige Wochen zuvor war ich von meinem Staffelchef als Limited Combat Ready (LCR) der NATO gemeldet worden. Das hieß, ich hatte jüngst erst meine Einsatzreife auf dem Tornado erlangt. War jetzt bedingt einsatzfähig. Mir fehlte aber noch Erfahrung, um Combat Ready zu sein. Voll einsatzfähig. Aber auch mit dem Status LCR durfte ich an einer Großübung wie Maple Flag teilnehmen. Gemeinsam mit anderen Piloten, die mehr Erfahrung hatten. Ich war natürlich aufgeregt. Es war meine erste Exercise. Es sollten noch viele folgen.

Da saß ich nun. Neben ebenfalls aus Deutschland angereisten Kameraden und meinem WSO in der siebten Reihe des riesigen Auditoriums. Ganz vorn stand ein erfahrener F/A-18-Hornet-Pilot der Canadian Air

Force. Neben allen NATO-Landesflaggen. Er informierte uns über den Verlauf der Übung. Wir nennen so etwas General Briefing. Für mich zählte in diesem Moment nur dieser eine Tag. In vier Stunden sollte ich als Wingman einer Two-Ship Tornado in den reservierten Luftraum starten. Mit meinem WSO, der im hinteren Cockpit dieses Kampffjets sitzt, einen Auftrag erfüllen. Dieser lautete: Bodenziel in etwa 800 Kilometer Entfernung westlich von hier bekämpfen. Welches Ziel das sein sollte, wo es exakt lag, wer uns dabei unterstützte und wen bzw. was wir als Gegner erwarten würden, sollte ich erst im nächsten Briefing erfahren. Im Vorflug-, dem sogenannten Flight Briefing. In der Staffel hatte ich das schon öfter geübt. Immerhin hatte es mehr als ein Jahr gedauert, um nach der mehrjährigen Pilotenausbildung in den USA und Deutschland den Status LCR zu erhalten. Ein Meilenstein im Leben eines jeden Jetpiloten. Vorher darf man an keiner Übung teilnehmen. Spätestens an dieser Stelle wurde aus dem hessischen Jungen ein echter Pilot.

Das Flight Briefing war nun auch vorbei, und ich befand mich im Ankleideraum. Schnallte mir gerade meine Anti-g-Hose und die Überlebensweste um. Helm in der rechten Hand, Goody Bag in der linken. Ein Bus fuhr uns raus zum Flugzeug. Das Line Taxi. Da stand er – mein beladener und bis zum Rand vollgetankter Tornado. Wartete nur auf mich, um ihn mit ein paar Handgriffen und 80 000 PS in wenigen Hundert Metern in den Himmel von Kanada zu katapultieren. In der Luft kreiste bereits das Tankflugzeug, an dem ich in 45 Minuten den durch den Start verbrauchten Kraftstoff nachfüllen sollte. Genauer gesagt, es waren noch 43 Minuten und 20 Sekunden, als ich auf dem Schleudersitz angeschnallt die Cockpit-Haube verriegelte. Die Einhaltung von Zeiten und Zielen ist eines der wichtigsten Dinge, die ein Kampfpilot lernen muss. Dahinter steckt persönliche Disziplin.

Mein Waffensystemoffizier (WSO) programmierte die Bordcomputer und überprüfte die Systeme. Mit ihm zu reden war in diesem Moment zwecklos. Ein Flugzeugtechniker stand auf der linken Seite und gab mir mit erhobenem Daumen das Signal zum Anlassen beider Triebwerke. Alles musste automatisch ablaufen. Meine Finger flogen durchs Cockpit. Hatte ich während der ersten Monate meiner Musterschulung 30 Minuten gebraucht, um alle Geräte hochzufahren, so benötigte ich jetzt keine zehn Minuten mehr, um den Tornado rollklar zu machen. „VIPER, check?“, hörte ich über Funk von meinem Formationsführer, dem For-

mation Leader. „VIPER two!“ , meine knackige Antwort. Der Formationsführer wusste in diesem Augenblick, dass ich rollbereit war. Fragte sofort nach der Rollfreigabe beim Tower. Er war ein alter Hase aus der Staffel. Auch besser so, wir wollten uns ja nicht gleich beim ersten Flug blamieren. Bei einem so großen Ereignis in Kanada. Maple Flag ist etwas Besonderes.



Ich betanke in der Luft während der Übung in Kanada, um die Reichweite zu erhöhen

Nicht nur zivile Flugzeuge haben Flugschreiber an Bord. Doch im Gegensatz zu diesen Maschinen soll die Blackbox in Kampfflugzeugen nicht nur im Fall eines Unglücks Ermittlern helfen, Ursachen aufzuklären. Die sehr genauen Geräte sind vielmehr das Primärinstrument, um nach jeder Mission sekundengenau nachvollziehen zu können, was gut und was schlecht gelaufen war. Diese Analyse geschieht im kontrollierten und strukturierten Rahmen, dem sogenannten Mission oder Flight Debriefing. Es ist die Gegenveranstaltung zum Flight Briefing. Der Einfachheit halber auch nur Briefing genannt. Unser Flug war leider mehr schlecht als recht verlaufen. Obwohl ich mich intensiv vorbereitet hatte. Es war alles viel zu schnell gegangen. Die Mission war sehr komplex gewesen. Mir mangelte es an Routine und Erfahrung. Mein Chef hatte mir zwar einen erfahrenen WSO reingesetzt, mit dem ich schon Tage vorher den Übungseinsatz trainiert hatte. Trotz allem erreichten wir unser vorgegebenes Ziel ein paar Sekunden zu spät. Zwar nur 15 Sekunden! Aber doch zu spät. Denn das erlaubte Zeitfenster betrug plus/minus zehn Sekunden. Wir waren im Grunde sinnlos losgeflogen. Zwar hatten wir noch das Betankungsflugzeug vor Einflug ins Zielgebiet pünktlich

erreicht und gut zwei Tonnen Kerosin in zehn Minuten in den Jet gefüllt. Ein paar Ausweichmanöver aufgrund von Feindbedrohung vom Boden – wenn auch nur simuliert – sorgten später dafür, dass wir nicht im vorgesehenen Zeitfenster über dem Ziel sein konnten. Dieses Zeitfenster nennt man TOT (Time Over Target). Und weil wir nicht innerhalb der erlaubten plus/minus zehn Sekunden waren, mussten wir unser Ziel, ein feindliches Kommunikationszentrum, weiträumig umfliegen. Zu gefährlich wäre es gewesen, wenn ich außerhalb des mir zur Verfügung gestellten TOT-Windows über dem Ziel auf meinen Auslöser gedrückt hätte. Nachfolgende Jets hätten durch das zu späte Manöver gefährdet werden können. Wären dann vielleicht in unsere Detonationssplitter geflogen. Ich musste also den Zielangriff vor Überflug abbrechen. So etwas unter hohem Stress spontan und endgültig zu entscheiden ist sehr schwer. Aber dennoch möglich und notwendig.

Es lagen stunden-, ja sogar tagelange Planung und Aufwand hinter uns. Alles umsonst!

Klar zu erkennen ist an dieser Stelle, wie wichtig es für einen Piloten ist, Regeln und Vorgaben einzuhalten. Gleichzeitig Ziele zu kennen und zu verstehen. Und Entscheidungen zu treffen. Dabei ist es egal, ob es sich um sachliche oder zeitliche Vorgaben und Ziele handelt. Hauptsache, es ist mess- und auswertbar. Das ist wichtig! Andernfalls können Ereignisse im Debriefing, der Nachflugbesprechung, nicht sinnvoll analysiert werden. Nur wenn etwas messbar ist, kann es auch bewertet werden. Erfüllt oder nicht erfüllt. Ja oder nein. Getroffen oder nicht getroffen. Tot oder lebendig. Ergebnisse muss man rekonstruieren können. Umschreibungen wie „schön“, „passend“ oder „gut“ sind nicht geeignet. Das ist es, was man als Pilot schnell verinnerlicht. Ich habe zu jeder Zeit die Mess- und Auswertbarkeit meiner Ziele und Vorgaben im Kopf. Egal, ob sie von anderen gestellt werden oder ich sie selbst ausbebe.

Von Ahnungslosigkeit ließ ich mich als junger Mann nicht abhalten. Ich war selbstbewusst und glaubte an den Erfolg. Hatte mir vorgenommen, Pilot bei der Bundeswehr zu werden. So durchlief ich erfolgreich eine Vielzahl von Einstellungstests. Legte gleichzeitig mein Abitur ab. Und nach achtwöchigem Urlaub in den USA begann ich im Herbst des gleichen Jahres meine Grundausbildung. Es schloss sich die Offiziersausbildung in Fürstenfeldbruck an. Dann folgten weiter: Feststellung der fliegerischen Eignung. Ein paar vorbereitende Englischkurse. Fliegerische

Grundlagenseminare. Überlebenstrainings an Land und auf See. Andere Tests. Dann endlich begann die ersehnte Ausbildung zum Kampfpiloten an der NATO-Fliegerschule ENJJPT. Dem Euro NATO Joint Jet Pilot Training. Ein Zusammenschluss vieler NATO-Staaten in Texas, wo internationale militärische Kampfpiloten ihr komplexes Handwerk erlernen.



So sah ich mich schon als Jugendlicher:
als Jetpilot einer fliegenden Staffel

Doch wer vermutet, bei ENJJPT dreht sich alles nur um das Erlernen von fliegerischen Fertigkeiten, der irrt gewaltig. An diesem Ort liegt der Grundstein des Erfolgs von Militärpiloten. In eineinhalb Jahren wird unerfahrenen Fliegerkadetten beigebracht, wie man Dinge richtig anpackt. Wie man Probleme löst. Wie man mit Stress und Zeitdruck umgeht. Wie man Fehler erkennt und vermeidet. Wie man im Team arbeitet, ein Team führt. Großer Wert wird dabei auf Motivation und Disziplin gelegt. Wer beides nicht zeigt, fliegt gnadenlos raus. Das ist Alltag. Erst wird alles anschaulich vorgemacht. Die Abläufe sind dabei immer gleich. Dann muss man Dinge selbst tun. So wird ein gewisser Automatismus erreicht. Und immer wieder heißt es: Üben. Tag für Tag. Woche

für Woche. Bis man wichtige Handlungsabläufe am Boden und in der Luft im Schlaf draufhat. Sie intuitiv anwendet.

Mir fiel diese Abfolge während der Ausbildung nicht auf. Ich erkannte nicht, an dieser Stelle eine bemerkenswerte persönliche Entwicklung zu durchlaufen. Eine, die mich mein Leben lang befähigen sollte, in spezieller Art und Weise an Probleme und Aufgaben heranzugehen. Es wurde mir erst viel später klar, wie einzigartig und einfach die vermittelten Werte und Strukturen tatsächlich sind. Das müssen sie aber auch. Denn funktionieren sollen sie am Boden und im Flugzeug. Im Unter- und im Überschallbereich. Zeit ist für einen Jetpiloten ein knappes Gut.

Vor meiner Ausbildung brachte ich Engagement und Willen mit, ließ mich auch von Schwierigkeiten nicht abhalten. Die Pilotenausbildung beispielsweise ist enorm teuer, und meine Eltern waren nicht vermögend und konnten diese nicht finanzieren. Die eigene Motivation legte die Basis, aber die Aneignung von bestimmten Verhaltensweisen (z. B. Airmanship) und das Beherrschen der richtigen Werkzeuge ermöglichten mir, zu jeder Zeit die richtigen Entscheidungen zu treffen.

Bestimmte Ursachen führen zu bestimmten Wirkungen. Ursache gleich Wirkung ist einfache Mathematik. Gewisse Merkmale einer Persönlichkeit können die Befähigung vorgeben, die Person an ein ganz bestimmtes Ziel zu bringen. So sorgte der Grundstein, den ich mir in meiner Ausbildung legte, dafür (das ist nichts anderes als die Ursache), dass ich meinen eigenen Weg zum Erfolg finden sollte (das ist die Wirkung).

■ Führung: Start und Landung – mit allem, was dazugehört

Führungskräfte sind Entscheider. Sie sagen, wo es langgeht. Doch das allein reicht schon lange nicht mehr aus. Heute sind weitere Rollen gefordert, wenn man an der Spitze gute, sichere und effektive Leistung erbringen möchte und dabei glücklich sein will. Eine Führungskraft muss ein teamorientierter Entwicklungshelfer, flüssiger Kommunikator und antizipierender Mediator sein. Häufig tauchen in diesem Zusammenhang Begriffe wie „situatives Führen“ und „Teamplayer“, aber auch „Leitwolf“ und „Fighter“ auf.

Die Funktion eines Chefs oder einer Chefin kann treffend als Facilitator bezeichnet werden. Aus dem Englischen übersetzt bedeutet „to facilitate“ „etwas ermöglichen“, „etwas fördern“, „etwas unterstützen“. Dieser Begriff steht insbesondere dafür, die Zusammenarbeit zwischen Menschen bzw. die Kommunikation zu erleichtern und voranzubringen. Eine Richtung vorzugeben. Die Bezeichnung Facilitator ist viel weiter gefasst als die des bisherigen Managers, der Führungskraft, des Vordenkers und des Leiters.

Das Pilotenmantra „Die Flugzeugnase sollte stets mindestens ungefähr in Flugrichtung zeigen“ steht für nichts anderes als die Botschaft: Geschwindigkeit ist nichts ohne die richtige Richtung. Oder: Fortschritt hat wenig mit Geschwindigkeit, aber viel mit der Richtung zu tun. Gandhi hatte sich dazu auch schon mal geäußert: „Es gibt Wichtigeres im Leben, als beständig dessen Geschwindigkeit zu erhöhen.“ Merken Sie, dass Kraft und Intensität im Alltag nicht alles sind? Denn beides steht allein für die Geschwindigkeit. Die Richtung ist aber viel wesentlicher. Und darunter fallen: der Wille, die Einstellung und die Art des Führens. Und das ist nichts anderes als „facilitaten“, um es einzudeutschen.

Piloten kommentieren die Tatsache, wenn ein Versuch, etwas zu entscheiden, zu leiten, zu bestimmen oder zu verändern, ohne erhofftes Ergebnis bleibt, ohne dass man dabei nicht gleichzeitig auch die konkrete Richtung vorgibt, mit „All thrust, but no vector“. Ein Facilitator benötigt also Strukturen, Tugenden, Hilfsmittel und Werkzeuge. Das ist erst die Richtung. Auch heute müssen Manager manche der klassischen Eigenschaften wie gesundes Selbstbewusstsein und ein wenig Alpha-männchen mitbringen. Sie müssen ja weiterhin entscheiden, Vorgaben machen und gegebenenfalls sogar sanktionieren. Sie müssen Dinge beginnen und beenden. Aktionen leiten und Ziele ausgeben. Das setzt stets gutes Bewusstsein über die Situation voraus. Allerdings hat man erkannt, dass Mitarbeiter langfristig nur motiviert und zu gewünschten Ergebnissen geführt werden können, wenn der Chef ganzheitlich und authentisch führt, auf andere Rücksicht nimmt und ein echtes Vorbild ist.

„Wer Menschen führen will, muss hinter ihnen gehen“, so Laotse. Bezogen auf Führungskräfte gilt seine Weisheit 1600 Jahre später mehr denn je. Diese Weisheit ist brandaktuell. Vor nicht langer Zeit war es unverzichtbar in den Augen vieler Führungskräfte, wie ein Leithammel vorweg zu laufen, aber gleichzeitig wie ein Fels in der Brandung zu stehen.

Heute gilt: Führungskräfte müssen Allrounder bei den Soft Skills sein, den nicht technischen Fähigkeiten. Sie müssen Situationen erfühlen, die Zeit im Blick behalten, die Mitarbeiter und Ressourcen kennen und korrekt einsetzen, charismatisch die richtigen Ziele vorgeben. Bestmöglich an Aufgaben herangehen, Menschen einbeziehen. Aber auch mal konsequent eigene Entscheidungen treffen und vertreten.

Isolierte Managerscheidungen und -lösungen werden Anforderungen des sich schnell verändernden Marktes nicht mehr gerecht. Um Lösungen zu finden, gilt es, Synergieeffekte herzustellen und vorhandene Mittel effizient auszuschöpfen. Wir denken an die Sache mit der Geschwindigkeit. Es bedarf nicht eines immer mehr von allem, solange man nicht weiß, wie man mit dem Vorhandenen korrekt umgeht. Für erfolgreiche Führung benötigen wir reibungslose und fehlerfreie Kommunikation. Wir müssen unwichtige von essenziellen Informationen trennen. Das bedeutet: Einem autoritären Stil wird der Nährboden entzogen. Ganz im Sinne Laotsees müssen Chefs wissen, wie man Mitarbeiter in den Vordergrund stellt, sich selbst dabei zurücknimmt. Wie man Ressourcen erkennt und nutzt und benötigtes Wissen und Expertise am richtigen Ort zur richtigen Zeit zur Verfügung stellt. Termine und Fristen dabei einzuhalten, sinnvolle Ziele zu entwickeln und den Überblick am besten nie zu verlieren. Wenn möglich bitte stressfrei und von anhaltender Dauer. Dem guten und erfolgreichen Führungsstil liegt eine sehr feine Balance zugrunde.

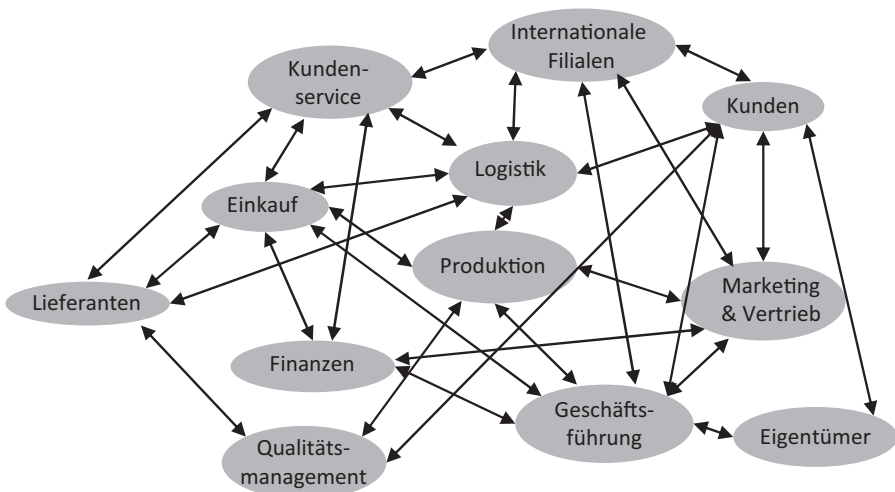


Bild 1.1 Komplexe Aufgaben: Sehr viele Dinge beeinflussen die Performance von Managern und Führungskräften (Bildquelle: M. Sauer/Top Gun Leaders)

Für Material und Leben verantwortlich, unter hohem Zeitdruck stehend und mit festgelegten Ressourcen müssen ein Kampfpilot und ein Kapitän denselben Anforderungen entsprechen wie ein Manager einer Firma, die Führungskraft eines Unternehmens. Ein Pilot muss immer vorausdenken, Risiken und Probleme im Vorfeld identifizieren und mit passenden Gegenmaßnahmen belegen. Obendrein muss ein Pilot ständig Ziele definieren, Menschen motivieren und führen. Er muss seine Ressourcen kennen und bemerken, wenn etwas Neues benötigt wird. Dabei helfen eine strukturierte Planung und solide Entscheidungen. Das Verständnis der Situation. Korrekte Bewertungen mit Schlussfolgerungen für das nächste Mal (Bild 1.1 und Bild 1.2).

Der Unterschied: Als Pilot kann ich nicht einfach mal rechts ranfahren, nur weil noch etwas Kraftstoff benötigt wird. Oder weil ein Techniker, der Experte für ein ganz spezielles Problem, gerade nicht mit an Bord ist. Eine Nachlässigkeit im Vorfeld kann sich lebensbedrohlich auswirken.

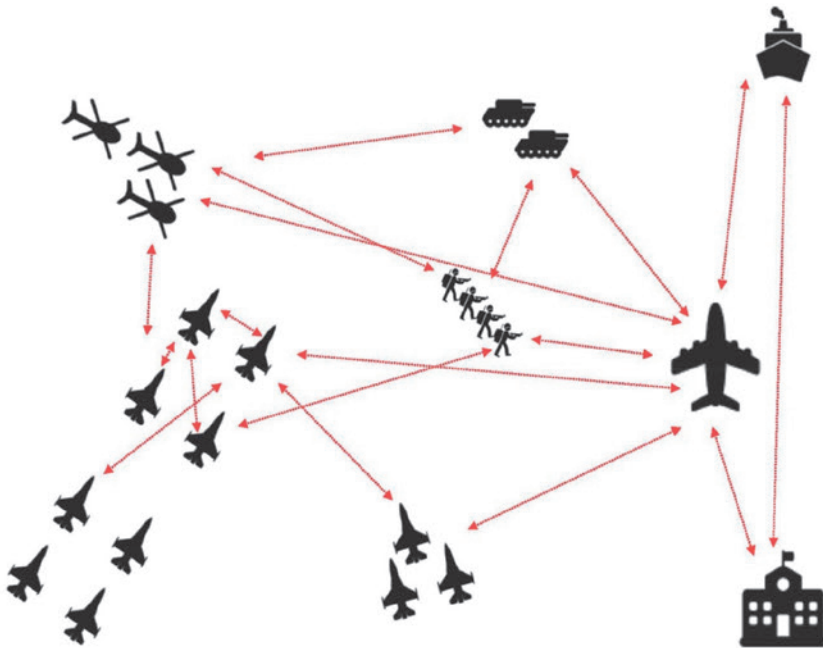


Bild 1.2 Komplexe Aufgabenwelt eines Piloten. Sehen Sie auch die Ähnlichkeit?
(Bildquelle: M. Sauer/Top Gun Leaders)

Index

A

Airmanship *14, 15, 18, 145, 146*
Arbeitsplatz-Handling *147, 149, 151, 153, 155*
Arbeitsverständnis *75, 76*
Attitude *136, 137, 138, 144, 146*
Aufgabe fokussieren *116, 118*

B

Basic T *120, 122*
Beziehungsebenen *86, 87, 88*
Bochumer Inventar zur berufsbezogenen
 Persönlichkeitsbeschreibung (BIP) *29, 30*
Brainstorming *63, 64*
Briefing *3, 39, 40, 41, 43, 45, 47, 48, 51, 52, 54, 164*

C

Chair Flying *21, 24*
Checkliste *125, 127, 128, 129, 130, 131, 132, 133*
Complacency *103, 104*
Compliance *157, 159, 160, 161, 162, 163, 165*
Crew Resource Management (CRM) *24, 26, 27, 28*

D

Debriefing *4, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 164, 165, 166*
Detail *72, 74*
Disziplin *17, 71, 72, 136*

E

Einsatz *150*
Einsatzunterstützung *150, 152*
ENJJPT *6*
Entscheidungen *111, 112, 113, 114, 116, 117, 119, 121, 122, 123, 124, 125, 133*
Eskalation *90, 92, 93, 94*

F

Facilitator *8*
Feedback *59, 102*
Fehler *138, 140, 141, 143, 144*
Filterung *85*
Führung *7, 8, 9, 11, 32*
Führungsperson, ideale *29*

G

Gefahren *107, 108, 109*
Gesprächsregeln *95*

H

Hinterfragen *118*

I

Information *109, 110, 150, 153*

K

KISS *24*

Kommunikation *83, 84, 85, 88, 89, 91, 94, 150, 154*

Komponenten, kritische *113, 114*

Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP) *77*

Kopf, freier *114, 116*

L

Leadership *146*

Leadership-Matrix *11, 32, 33*

Lessons Learned *55, 163, 164, 166*

Logistik *150, 154*

Lost Wingman Procedure *142, 143*

M

Meeting *39, 40*

Mikromanagement *158*

Mission Card *47, 49, 94*

Mutual Support *67*

P

PF/PM-Konzept *78, 79, 81*

Plan *104*

Plan vermitteln *41*

Professionalität *135, 136, 137, 139*

R

Ressourcen *147, 149, 151, 152, 153, 154*

S

Safety Management System (SMS) *161, 162, 163*

Simplifizierung *113, 117*

Situational Awareness (SA) *17, 97, 98, 99, 100, 101, 102, 103, 104*

Standard Operating Procedure (SOP) *19, 21*

T

Taktik *53*

Team Spirit *69*

Teamwork *61*

Threshold *102*

Transaktionsanalyse (TA) *86, 88*

U

Umfeld *52*

Use of Experts *65, 66*

V

VEMS *34, 35*

Verbesserungskreislauf *57*

W

Wetter *52*

Wissen *15, 17, 96, 157, 159, 161, 163*

Z

Zeit *52*

Ziel *50, 51*

Zuhören *95*

Zuversicht *74*