



## Unternehmensführung im Cockpit – Teamentwicklung im Airbus A 320

Einen außergewöhnlichen Ort suchten sich drei Geschäftsführer eines Unternehmens aus, um auf ihr erstes gemeinsames Halbjahr der Unternehmensführung zurückzublicken. Sie buchten ein Team-Coaching beim HATTINGER BÜRO und ließen es an einem Ort stattfinden, wo Führung und Teammanagement in ihren elementarsten Formen gefragt sind: im Cockpit eines Flugzeugs. Genauer gesagt im Flugsimulator eines Airbus A320.

Für die Einweisung in die fliegerischen Aufgaben und in die komplexe Bedienung eines Flugzeuges hatte der Coach einen Flugkapitän mit internationaler Flugerfahrung gechartert. Der Coach war ein Mitarbeiter des HATTINGER BÜROS, der neben seiner Qualifikation als Teamentwickler auch auf einschlägige Erfahrungen in der Luftfahrt zurückgreifen kann. Er war von 1998 bis zum Jahr 2001 vom Luftfahrtbundesamt anerkannter Ausbilder für das Thema „Crew Resource Management“ und machte durch diese Doppelqualifikation das ungewöhnliche Führungs- und Teamcoaching möglich.

Komplett flugunerfahren waren dagegen die drei teilnehmenden Geschäftsführer. Doch als Management-erfahrene Profis im Cockpit ihres Unternehmens wussten sie, dass nach einer kompletten Neubesetzung der Geschäftsführung ein Rückblick auf die ersten sechs Monate der gemeinsamen Unternehmensführung anstand. Im Besonderen interessierten sich die Manager für die positiven und kritischen Erfahrungen, die sie in diesen ersten Monaten miteinander gemacht hatten, für die Aufgaben- und Verantwortungsteilung in ihrem Team sowie für die mittlerweile aufgebauten kommunikativen Muster. Darüber hinaus sollten auch die von jedem Einzelnen eingebrachten Ressourcen und die gegenseitigen Erwartungen besprochen werden.

Die Teilnehmer wechselten während des eintägigen Coachings mehrfach zwischen Flugsimulator und Workshopraum hin und her. Im Cockpit standen Briefing und (Flugzeug-)Führung auf dem Programm, der Arbeitsraum stand für anschließende Debriefings und Transferdiskussionen zur Verfügung. Dabei wurde den Beteiligten immer wieder deutlich, dass sich alle Bausteine einer erfolgreichen Zusammenarbeit und Kommunikation in einem Flugzeugcockpit vollständig auf den eigenen terrestrischen Arbeitsplatz in der Führung eines Unternehmens übertragen lassen. Hierzu gehörten u.a. die Prinzipien

- transparente Ziele
- klare und eindeutige Kommunikation
- Qualität des Problemlöse- und Entscheidungsverhaltens
- Vertrauen und Verlässlichkeit gepaart mit wechselseitiger Kontrolle und Feedback

Das Anwenden dieser Prinzipien in der realen Situation „Flugsimulator“ förderte eine konsequente und zielbezogene Diskussion des eigenen Führungs- und Managementalltags. Darüber hinaus diente das Coaching auch der Vergegenwärtigung der Risiken, die in einer Missachtung der genannten Grundsätze liegen. Ein Vergleich von „Soll“ und „Ist“ schließlich, bezogen auf bestimmte typische Situationen im Cockpit oder Unternehmen, ließen erkennen, wo...





- ... die Geschäftsleitung „safe“ unterwegs war (d.h. gut miteinander arbeitete),
- ... kleinere und mittlere Risiken und damit verbundene Klärungsbedarfe bestanden,
- ... die Geschäftsleitung „unsafe“ unterwegs war und entsprechender Handlungsbedarf bestand.

Als Resümee gaben die teilnehmenden Geschäftsführer an, dass sie durch den Blick in eine andere und doch in weiten Teilen vergleichbare Welt den eigenen Horizont erweitern konnten. Sie empfanden den Tag als kurzweilig und spannend und konnten wertvolle Erkenntnisse und konkrete Hinweise über die Optimierung des eigenen und gemeinsamen Handelns sammeln. Das Coaching an diesem ungewöhnlichen Ort hat den Beteiligten Spaß gemacht und soll in absehbarer Zeit fortgesetzt werden. Die unter der „normalen“ terminlichen Not eines Top-Managers stehenden Teilnehmer sind der einhelligen Meinung, dass dieser Tag keine Kosten produziert hat, sondern eine in allen Belangen sinnvolle und gewinnbringende Investition war.

