

Capt. Christian Winkel · I Have Control

1. Auflage 2023
BUCHER Verlag
Hohenems – Vaduz – München – Zürich
www.bucherverlag.com

© 2023 Capt. Christian Winkel
Alle Rechte vorbehalten

Gestaltung: Lisa Gamper
Herstellung: BUCHER Druck, Hohenems
Bindung: Haggenmiller, Lindenberg

ISBN 978-3-99018-652-7

I Have Control

Be the Captain of Your Life

Christian Winkel

BUCHER

Für meine geliebten Söhne Niklas und Simon

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	10
Aufbau und Inhalt des Buches	15
Kapitel I: Boarding	20
Der Fels in der Brandung	20
Profession und Leidenschaft	22
Pilot – ein Kindheitstraum?	26
Selbstbild und Selbstvertrauen	31
Impulskontrolle oder Selbststeuerung	37
Innere Einstellung = äußere Ausstrahlung	43
Innere Bilder als Grundlage für die Zielerreichung	46
Begeisterung und Freude	51
Schatz, bringst du mal den Müll raus!	55
Kapitel II: Ansnallen und Sicherheitsanweisung	63
Was bedeutet Leadership?	63
Neue Besen kehren gut	68
Empathie und Vertrauen	69
Verantwortung abgeben	80
Wasser predigen, Wein trinken	83
Das kleine böse Männchen zwischen unseren Ohren	84
Hold Fast, Stay True	85
Was macht einen Leader, eine gute Anführerin oder einen guten Kapitän aus?	88
Die vier Typen von Vorgesetzten	90
Wer ist das Wichtigste für Ihr Unternehmen?	93

Kapitel III: Triebwerksstart und Rollen zur Startbahn 98

Fehler schaffen Vertrauen	98
Fehlerkultur – was können Unternehmen und Organisationen von Piloten lernen?	100
Wie Schlamperei die Welt verbessert	118
Und wie Schlamperei eine Beinahe-Katastrophe verursacht	120
Trauen Sie sich, der Dümme zu sein	123
Konflikt-Salat schmeckt nicht jedem	128
Gestaltungsfreiheit als Lebenselixier	130
Toleranzausreizung verhindert Kollisionen	132

Kapitel IV: Startvorgang und Abheben 136

Wer Entscheidungen trifft, gewinnt immer!	136
Hierarchie ist gut, aber ...	146
Finish the Race! Beende das Rennen!	151
Druck ist ein Privileg	159
Risiko ist eine Gelegenheit	160

Kapitel V: Steigflug 166

Motivation ist Inspiration	166
Würdigung und Wertschätzung	172
Glaube versetzt Berge	178
Beachtung und Sinnhaftigkeit	184
Verbundenheit und Zugehörigkeit	187
Ubuntu – wir für uns	190
Nervenstärke und geistige Widerstandsfähigkeit	192
Verstehen ermöglicht Ruhe für unser Gehirn	200

Kapitel VI: Reiseflug und Blick aus dem Fenster	206
Fliegen ist wie Schachspielen	206
Was ein Küchenstuhl mit Fliegen zu tun hat	209
„Kommunikation“ – ein ausgelutschter Begriff?	211
Was tun, wenn die Lichter ausgehen?	219
Target Fixation	222
Selbstzufriedenheit als größter Feind	230
Kapitel VII: Sinkflug und Vorbereitung zur Landung	237
8samkeit	237
Compound Effect	242
Die vier biochemischen Helferlein	246
Kapitel VIII: Anflug	252
Den Weg des Unmöglichen gehen	252
Tagesgeschäft und das, was nicht in der Checkliste steht	256
Prokrastination	258
Charles Darwin – Survival of the Fittest	265
Warten Sie nicht – tun Sie es einfach!	267
Kapitel IX: Landung und Rollen zur Parkposition	274
Schmerz ist wichtig – hart, aber wahr!	274
Anführer und ihre Freunde	278
Wenn du dir Gehör verschaffen willst, mache ein Statement, das sitzt!	280

Kapitel X: Verabschiedung	284
Vergeben statt Streit	284
Die Vier „C“	286
Loslassen	288
Verlasse jede Person mit einem Gefühl des Wachstums	291
BONUS	297
IKIGAI – die japanische Lebensphilosophie	297
Leben im Hier und Jetzt	301
Wie finde ich mein IKIGAI?	303
Fokus auf die eigenen Stärken und dein IKIGAI	304
Beruf und Berufung	305
Die Mission	305
Tipps und Tricks	305
Gönne dir den Erfolg	306
Angst vor dem Versagen	306
Schlusswort	311
Danksagung	313
Literaturverzeichnis	314

Vorwort

Liebe Leserin, lieber Leser!

Ich hielt im September 2021 einen Vortrag zum Thema „Aufbruch statt Zusammenbruch“ und das Feedback des Publikums und die Kontakte, die ich daraufhin geknüpft hatte, haben mich darin bestärkt, dieses Buch zu verfassen.

Meine Erfahrungen und Wahrnehmungen in den letzten 25 Jahren als Pilot und Fluglehrer in einer großen europäischen Fluggesellschaft sind Basis dieses Buches, verknüpft mit meinen Erkenntnissen als systemischer Businesscoach, Persönlichkeitstrainer und Mediator. Mein Fokus liegt dabei auf der wertschätzenden Führung von Gruppen, Teams oder ganzen Unternehmen, aber auch auf unserer individuellen Selbstführung.

Gleich vorweg: Im Alltag eines Flugkapitäns hat es sich so eingebürgert, und ich finde es gebührt der Höflichkeit, dass ich unsere Passagiere immer als Erstes aus dem Cockpit begrüße.

Während sich viele Airlines in der Pflicht sehen, ihre Flugbesatzungen darauf aufmerksam machen zu müssen, Menschen genderneutral anzusprechen, war das für mich stets ein Bedürfnis. So war es mir immer wichtig, unsere Gäste bei der Begrüßung durch die Bordsprechanlage an Bord als „Liebe Fluggäste“ willkommen zu heißen.

Ich werde aus Gründen der besseren Lesbarkeit auf Sternchen oder Doppelpunkte verzichten und hoffe, dass sich alle Ge-

schlechter, männlich, weiblich oder divers angesprochen fühlen. Deshalb verwende ich Begriffe wie „Pilot oder Pilotin, Anführer oder Anführerin, Leader oder Leaderin“ einfach abwechselnd und so wie es für mich gerade stimmig ist.

Dieser Idee, ein Buch zu schreiben, lag auch ein Artikel zugrunde, den ich in einer österreichischen Tageszeitung gelesen hatte.

In diesem Artikel eines ehemaligen Piloten und Journalisten ging es um die wirtschaftlichen Folgen der COVID-19-Pandemie, die nicht nur seine finanzielle Sicherheit und Grundversorgung, sondern auch die weitere Ausübung seiner Berufung und der Leidenschaft, die sein Leben mit Freude erfüllte, gefährdeten.

Vom eigenen Tun erfüllt zu sein, Freude und Glück in seiner Tätigkeit zu finden, ist ein Segen für jeden Arbeitnehmer oder Unternehmer. Studien belegen, dass rund 80 Prozent aller Arbeitnehmer in ihrem derzeitigen Beruf oder ihrer ausgeübten Tätigkeit unglücklich sind. Zu den anderen 20 Prozent zu gehören, ist somit fast schon ein Privileg.

Lesen zu müssen, dass ein Mensch trotz gefundener Berufung seinen geliebten Beruf nicht mehr ausüben würde können, machte mich gleichermaßen wütend und auch traurig. Wo laut Studie ohnehin nur einer von fünf Arbeitnehmern glücklich in seiner beruflichen Tätigkeit ist. Und hier wird einem dieser wenigen seine berufliche Erfüllung genommen. Da könnte man doch einen Schreikrampf kriegen.

Ein knappes halbes Jahr später trafen mich die wirtschaftlichen Auswirkungen der Pandemie am eigenen Leib. Die Fluggesell-

schaft, für die ich 25 Jahre geflogen bin, war gezwungen, ein Drittel ihrer Flugzeugflotte zu reduzieren und es geschah etwas, was ich mir allenfalls als Albtraum hätte vorstellen können: Ich verlor meinen Arbeitsplatz im Cockpit.

Nach einem Vierteljahrhundert, in dem ich über 700.000 Menschen mit ihren Lieben verbinden durfte, war dieses erlebnisreiche Arbeitsleben vorbei. Was sollte ich jetzt tun? Annähernd jede Fluggesellschaft in Europa musste Flugbegleiter und Piloten zwangsbeurlauben oder kündigen, um ihre eigene Existenz zu sichern. Anfangs haben Regierungen die Airlines mit Kurzarbeitszeitsubventionen unterstützt, aber das waren nur lebenserhaltende Maßnahmen, um die Welle an Arbeitslosen, die aufgrund von Massenkündigungen erwachsen würden, abzuschwächen.

Für mich war es wie ein Vorschlaghammer, der mich mitten auf die Stirn traf. Ich war enttäuscht und in einigen dunklen Momenten auch verzweifelt. Wie sollte ich meine Familie in Zukunft ernähren, unsere Hypothek bestreiten? Meine zukünftigen Berufsaussichten waren düster. Denn wer sollte einen fast 50-jährigen „Fachidioten“ einstellen, der außer Fliegen nichts konnte? „Unvermittelbar“ nennt man diesen Zustand auf dem Arbeitsamt.

Also ging ich in mich, um herauszufinden, wie ich meine berufliche Vergangenheit nutzen konnte. Mir war klar, ich musste mich neu erfinden und alte Leidenschaften neu beleben. Und es kam erstmal nichts. Nur ein dumpfes Rauschen in meinem Kopf. Über viele Wochen empfand ich eine tiefe schwarze Leere, die sich auf meine Seele legte und diese düstere Stimmung gab ich an meine Umwelt und die Menschen um mich herum weiter.

Aber ist es nicht genau das, was wir Piloten jeden Tag bewältigen müssen? Mit Problemen umzugehen und Lösungen zu finden? Ich habe gelernt, dass wir auf manche Ereignisse nicht vorbereitet werden. Es gibt auch nicht für jedes Problem eine spezifische Notfall-Checkliste.

Manchmal passieren Dinge im Leben, die uns emotional niederwerfen und uns nahezu verzweifeln lassen. Aber ich habe auch gelernt, dass wir Menschen imstande sind, nahezu jedes Problem zu lösen, wenn wir unsere kreativen Fähigkeiten nutzen und uns neuen Herausforderungen stellen, so sehr sie uns anfangs vielleicht Angst machen. Die Zuversicht und der Glaube in meine Fähigkeiten und die geistige Widerstandsfähigkeit, die ich durch den Pilotenberuf erlernen durfte, haben mich bestärkt, auch aus dieser Krise wieder herauszufinden.

Und das war der Zeitpunkt, als sich in mir ein neuer Gedanke erhellte: Ich könnte mein Wissen aus 25 Jahren Luftfahrt weitergeben und anderen dabei helfen, die Methoden aus der Luftfahrt zu nutzen, um sich weiterzuentwickeln und aus diesen Erkenntnissen zu profitieren.

Ich wusste schließlich, wie man Menschen führt und wie ich Menschen motivieren kann. Wie es möglich ist, auch in Krisensituationen zu bestehen und das Potenzial aus anderen Menschen herauszukitzeln. Ich wusste, wie man zu guten Entscheidungen findet und mir war bewusst, dass es manchen Führungskräften genau daran mangelt. Genau das hatte ich oft genug bei meinem früheren Arbeitgeber gesehen. Manche tun sich einfach schwer dabei, Entscheidungen zu treffen, weil sie sich in den Umständen verzetteln.

Viele Menschen in Führungspositionen haben Angst davor, Fehler zu machen, weil sie glauben, dass Fehler den Weg auf ihrer Karriereleiter behindern könnten. In der Luftfahrt sind Fehler erlaubt und sogar erwünscht, so eigenartig das klingen mag. Piloten gehen anders mit Fehlern um. Wir kommunizieren anders miteinander und wir sind es gewohnt, unseren Auftrag zeitgerecht und unter Druck zu erfüllen – und trotz des Drucks ein Gefühl des Erfülltseins zu empfinden.

Was stand also näher, als das zu meinem neuen Weg, zu meiner neuen Leidenschaft zu machen?

Der oben erwähnte Zeitungsartikel veranlasste mich, diesem Journalisten zu schreiben und ihm zu seinem inspirierenden Artikel zu gratulieren. Michael Marchetti, Pilot und Journalist, war die Initialzündung für dieses Buch und alle, die dieses Buch nur ansatzweise als Inspiration empfinden könnten, dürfen sich bei ihm bedanken. Er hat es zu seiner neuen Berufung gemacht, Menschen, die aufgrund wirtschaftlicher Auswirkungen, die durch die COVID-19 Pandemie verursacht wurden, eine neue Perspektive zu geben – Menschen auf ihrem neuen Weg zu begleiten und ihnen den Weg zu einer beruflichen Neuorientierung zu öffnen. Er hat seine neue Berufung gefunden und ich habe mich angeboten, ihn und sein Team dabei zu unterstützen.

Aufbau und Inhalt des Buches

Wenn Sie in den Urlaub oder zu einer Geschäftsreise aufbrechen, ist bei vielen von Ihnen vielleicht ein Gefühl der Anspannung vorhanden. Die einen freuen sich auf den Flug selbst. Auf den Moment, wenn die Triebwerke beim Startvorgang aufheulen und Sie durch die Beschleunigung leicht in den Sitz gedrückt werden. Die anderen haben ein bisschen Respekt und manche haben sogar Angst, weil sie ihr Leben in die Hände von zwei unbekanntem Piloten legen müssen.

Sie werden in diesem Buch viele meiner Erfahrungen aus dem Leben als Pilot kennenlernen. Und ich bitte auch gleich vorsorglich um Verzeihung, wenn Ihnen manche Passagen als lehrmeisterliche Ratschläge erscheinen mögen. Dennoch lassen sich viele meiner Erlebnisse als Flugkapitän mit dem Alltag einer Führungskraft in der Wirtschaft vergleichen. Und obwohl ich in meiner Ausbildung als Coach gelernt habe, dass die Lösung für ein Problem vom Klienten kommen muss, erlaube ich mir, in diesem Buch ausdrücklich Ratschläge zu geben.

Es sind viele Abschnitte in diesem Buch in sich abgeschlossen, das heißt, Sie können einsteigen und blättern, wie es Ihnen beliebt.

In diesem Buch werden Sie erprobte „Werkzeuge“ der Menschenführung kennenlernen und Methoden, welche die Luftfahrt im Vergleich zu anderen Wirtschaftsbereichen nutzbar macht, um die Kommunikation untereinander zu verbessern und Führungsqualitäten zu stärken.

Sie werden erfahren, aus welchen Gründen wir Menschen uns manchmal selbst im Weg stehen. Sie werden allgemein nutzbare Fähigkeiten kennenlernen, wie sie Piloten und Pilotinnen anwenden, um sich auf Krisensituationen vorzubereiten.

Dieses Buch ist für Menschen, die ihnen anvertraute Personen und Teams effizienter führen und begleiten wollen – für Menschen, die herausfinden möchten, wie es gelingen kann, oft nur durch kleine Veränderungen ihrer eigenen Gewohnheiten ihr Umfeld zum Positiven zu verändern. Und es ist auch für all jene, die sich selbst besser führen wollen, unabhängig davon, ob sie bereits ein Team leiten oder darüber nachdenken, eine neue Stufe auf der Karriereleiter zu erklimmen oder auch für sich selbst neue Erkenntnisse gewinnen wollen. Und manche möchten vielleicht auch nur erfahren, wie sich die Arbeit eines Piloten in der Wirklichkeit darstellt.

Mein beruflicher Hintergrund als Pilot ermöglicht Einblicke in eine facettenreiche Welt. Diese Einblicke lassen sich ganz praktisch auf viele Bereiche des Lebens anwenden, sowohl im Beruf als auch im Privaten. Denn Piloten lernen nicht nur das Fliegen und alle sicherheitsrelevanten Aspekte, die damit einhergehen. Wir lernen auch das Fliegen unter allen möglichen Widrigkeiten und den damit verbundenen Herausforderungen.

Das Fliegen an sich ist nur das, was an der Oberfläche für Sie, als Passagier, sichtbar ist. Der Großteil unserer Arbeit liegt darin, mit Menschen zu arbeiten, schnelle Entscheidungen zu treffen und zu priorisieren, was im jeweiligen Moment gerade das Wichtigste in unserer Aufgabenstellung ist. Und diese Aufgaben

zu ordnen und in der richtigen Reihenfolge abzuarbeiten, entscheidet darüber, wie entspannt wir am Ende des Tages sind.

Jedes Crewmitglied ist Teil eines Teams, das geführt werden muss, damit alle ihre Rolle finden und ein Ergebnis zielgerichtet erfüllt werden kann. Dabei geht es nicht unbedingt nur um das Team an Bord. Einen Flug vorzubereiten und das Flugzeug sicher von einem Ort zum anderen zu bewegen, bedarf vieler weiterer Protagonisten: Menschen, die sich in anderen Abteilungen für die erfolgreiche Flugdurchführung einsetzen; Fluglotsen, die den Flugweg kontrollieren; Flughafenmitarbeiter, die für das Gepäck verantwortlich sind; Dispatcher, die die Routenplanung erstellen und gemeinsam mit uns die wirtschaftlichen Belange und die finanziellen Aspekte eines Fluges beleuchten; Flugzeugtechniker, mit denen wir im Austausch stehen, wenn es zu technischen Störungen kommt; und viele mehr.

Sie werden einige Strategien kennenlernen, die im täglichen Ablauf eines Piloten zu jeder Zeit präsent sind: Zielorientierung, Führungsverhalten, Prioritätensetzung, Umgang mit Fehlern, Entscheidungen treffen, geistige Widerstandsfähigkeit, Verantwortung übernehmen, strukturiertes Kommunizieren, Teamarbeit, vorausschauendes Planen und vieles mehr.

Ich habe auch einige Geschichten aus den 25 Jahren meines Fliegerlebens eingestreut, um Ihnen einerseits einen Einblick zu gewähren, wie sich der Alltag von Piloten tatsächlich darstellt, abseits von Fernsehdokumentationen und alten heroischen Spielfilmen aus den 1960er- und 1970er-Jahren. Und andererseits, um Ihnen die Strategien und Methoden praxisnah zu be-

schreiben und Ihnen zu zeigen, wie Sie diese auf Ihre persönliche Situation übertragen können.

Ich werde Ihnen wissenschaftliche Beweise liefern, die veranschaulichen, wie unser Körper und unser Gehirn arbeiten und wie wir diese ein wenig – zu unseren Gunsten – austricksen können.

Der Zweck eines Fluges ist, sein Ziel zu erreichen. Sicher, ökonomisch und zeitgerecht. Der Zweck dieses Buches ist, eine Orientierungshilfe zu geben, wie Sie Ihre Ziele als Führungspersönlichkeit oder als Teammitglied schneller, produktiver, aber vor allem erfüllter und glücklicher erreichen.

Machen Sie es sich bequem, schnallen Sie sich an und ich hoffe sehr, dass Sie unsere gemeinsame Reise durch dieses Buch genießen.

*„Die beiden wichtigsten Tage deines Lebens sind der Tag,
an dem du geboren wurdest, und der Tag,
an dem du herausfindest, warum.“*

(Mark Twain)

Kapitel I: Boarding

Der Wecker klingelt und während Sie unter der Dusche stehen, schwirren die Gedankenbrocken einer Reise-Checkliste durch Ihren Kopf. Es ist früher Morgen und noch dunkel, als Sie ins Auto einsteigen und Richtung Flughafen fahren. Sie freuen sich schon eine ganze Weile auf diese Reise und den ersehnten Urlaub.

Die meisten von Ihnen steigen unbedarft und vertrauensselig in den Flieger ein. Manche mögen etwas Respekt davor haben und in manchen von Ihnen mag sich vielleicht sogar ein bisschen Angst breit machen, weil Sie Ihr Leben Ihnen unbekanntem Menschen anvertrauen.

Der Fels in der Brandung

Piloten sind sich dieses Vertrauensvorschlusses, den sie von Ihnen als Fluggast bekommen, bewusst. Denn Sie als Passagier gehen davon aus, dass die beiden Piloten die notwendige Ausbildung und die Erfahrung mitbringen, um ein millionenteures Flugzeug zu steuern. Auch die Airline selbst vertraut ihren Piloten und geht davon aus, dass diese beiden Damen oder Herren im Cockpit mit allen Widrigkeiten zurechtkommen werden, um Sie als Kunden sicher an Ihr Ziel zu bringen. Die beiden Piloten sind für die Zeit Ihrer Flugreise Ihr Fels in der Brandung.

Das ist wahrscheinlich der Grund, warum viele Menschen Piloten im wahrsten Sinne des Wortes „anhimmeln“. Wer träumt nicht davon, als Fels in der Brandung zu gelten? Mutige Ent-

scheidungen zu treffen, die uns von Ängsten und Zweifeln befreien, immer eine Antwort auf ein Problem zu haben.

Ein Flug findet bei fast jedem Wetter statt. Und wir erleben Situationen, die manchmal als leichter und manchmal als schwieriger wahrgenommen werden. Ein Flug ist vergleichbar mit dem Leben selbst. Leichtere und schwere Lebensphasen begleiten uns, kleine Krisen und Schicksalsschläge, die wir meistern müssen, ohne in Verzweiflung zu verfallen. Denn der Flug unseres Lebens geht immer weiter und wenn wir ein Ziel erreicht haben, wartet schon der nächste Start zu einem weiteren Flug auf uns.

Wir können manche unvorhersehbaren Ereignisse und Krisen nicht beeinflussen, jedoch können wir uns selbst steuern, wie wir in diese Situationen hineingehen und – noch wichtiger – wieder herauskommen.

Das chinesische Schriftzeichen für „Krise“ setzt sich aus zwei Wörtern zusammen: Gefahr und Chance.

Wir müssen Krisen als potenzielle Gefahr für unser Leben wahrnehmen, aber uns gleichzeitig bewusst sein, dass eine Krise nicht immer schlecht und gefährlich für uns sein muss.

Jede Krise birgt auch viele neue Möglichkeiten, wenn wir diese auch sehen und erkennen wollen. Wenn wir die Augen verschließen oder den Kopf wie ein Vogelstrauß in den Sand stecken und nur das Negative erwarten, dann werden wir nichts daraus lernen können. Jede Krise ermöglicht inneres Wachstum. Es ist nicht immer schön, einen Prozess des Wachstums durch-

stehen zu müssen, aber im Nachhinein sagen viele Menschen, dass es auf seine eigene Weise gut war.

Piloten trainieren in halbjährlichen Abständen am Simulator, schwierige Situationen zu meistern und mit Selbstvertrauen und Sicherheit diese Trainings- und Prüfungssituationen zu bestehen. Es sind die vielen kleineren und größeren Probleme, die uns als Piloten auch auf die wechselnden Umstände im Leben vorbereiten und uns bewusst werden lassen, dass das Leben manchmal sehr turbulent sein kann – wie ein Flug.

Profession und Leidenschaft

Ich habe oben bereits die Geschichte von Michael erzählt, der seinen Beruf als Pilot und damit seine Berufung an den Nagel hängen musste. Seine eigene Berufung zu erkennen, ist als junger Mensch nicht leicht. Es gibt eine Vielzahl an Möglichkeiten. Die Wahl fällt manchmal schwer.

Einen Beruf oder eine Tätigkeit zu finden, die einem Spaß macht, mit der man seine täglichen Ausgaben finanzieren kann und die vielleicht auch noch einen Nutzen für sich selbst und die Gesellschaft kreiert, ist eine echte Herausforderung. Die meisten wünschen sich Erfüllung nicht nur für ihren privaten Bereich, sondern auch in ihrem Beruf.

Wir verbringen ein Drittel unseres Tagesablaufs mit unserer Arbeit, manche sogar mehr. Soll ein Drittel des Tages mit Unzufriedenheit verbunden sein? Für mich ist das ein nicht akzeptabler Gedanke. Wie steht es mit Ihnen? Tun Sie das, wofür Sie bezahlt werden, gerne?

Vielen Berufstätigen bleibt nichts anderes übrig, als einen Job anzunehmen, der nur ihren Lebensunterhalt deckt; vielleicht aus Gründen ihrer mangelnden Schulbildung, vielleicht aus traditionellen Gründen, weil sie sich ihren Eltern verpflichtet fühlen. Wie beispielsweise ein Anwaltssohn oder die Tochter eines Arztes, die aus einer inneren Verpflichtung, jemanden nicht enttäuschen zu wollen, diesen Beruf ergreifen, obwohl dieser Job ihr oder ihm keine Erfüllung beschert. Diese beiden Berufssparten generieren zwar in der Regel ein überdurchschnittliches Einkommen, keine Frage. Aber Geld ist für viele nicht die ausschließliche Motivation der Berufsausübung.

Nehmen wir Unternehmen, die seit Generationen im Familienbesitz sind und weitergeführt werden wollen. Deren Sprösslinge unter Umständen gerne andere Berufe ergreifen möchten, aber das Oberhaupt der Familie, ein Patriarch, dem die Wünsche seiner Nachkommen weitgehend gleichgültig sind, gibt deren zukünftigen Weg vor.

Beruf und Berufung hängen eng zusammen, da der Wortstamm derselbe ist. Beide enthalten das Verb „rufen“. Sich zu etwas berufen zu fühlen impliziert schon beinahe etwas Göttliches. Niemand zweifelt an der Aussage einer angehenden Nonne oder eines zukünftigen Priesters, wenn sie sagen, dass sie sich berufen fühlen, Gott, Jesus und der ihnen zugewiesenen Gemeinde dienen zu wollen.

Ganz anders klingt das, wenn ein Metzgerlehrling sagen würde, dass er sich berufen fühlt, Tiere zu töten, in der Absicht, die daraus gewonnenen Produkte als wohlschmeckende und wertvolle Lebensmittel zum Verkauf anzubieten. Trotzdem sei es auch ihm gegönnt, Zufriedenheit und Erfüllung in seiner Tätigkeit zu empfinden.

Es soll jedem selbst überlassen bleiben, was er oder sie als erfüllend betrachtet: Metzger, Tischler, Arzt, Krankenpfleger, Sozialarbeiter, Lehrer, Anwalt, Pilot, Hotelfachfrau, Sekretärin oder Bankangestellter. Es sind alles ehrenwerte Berufe, die unserer Gesellschaft einen Dienst erweisen, egal, ob sie an Gott glauben oder nicht, Fleisch essen oder nicht. Jeder Beruf hat seine Berechtigung und jeder Mensch soll sein Glück finden dürfen. Dabei spielt es keine Rolle, wodurch diese Erfüllung in Erscheinung tritt, ob durch den Beruf, in einer Tätigkeit oder einem Hobby.

Ich konnte mir lange nicht vorstellen, wie sich ein Mensch fühlen muss, der seine Leidenschaft an den berühmten Nagel hängen muss. Sei es aus wirtschaftlichen Gründen, auf die wir meist keinen Einfluss haben oder aus gesundheitlichen Gründen, wie es im Pilotenberuf oft der Fall ist. Anwälte, Ärzte oder Lehrer können mit Diabetes, Arthritis, Rheuma und anderen Krankheiten ihren Beruf, zwar erschwert, aber trotzdem noch ausüben. Selbst ein Rollstuhl ist für manche kein Hindernis, ihrem Beruf nachzugehen. Bei Piloten sieht das Ganze anders aus.

Meist harmlos erscheinende Leiden, wie Nierensteine, hohe Blutzuckerwerte oder erhöhter Blutdruck, sind in unserem Berufsstand bereits Ursache, die geforderte medizinische Eignung zu verlieren. Dieser Medizin-Check findet einmal jährlich statt und ist Bestandteil der Fluglizenz.

Ich traf in meiner beruflichen Laufbahn einige hochqualifizierte Pilotenkollegen, denen die Fluglizenz aus medizinischen Gründen aberkannt wurde und ich empfand ehrliches Mitgefühl, wenn Kollegen ihren Dienst nicht mehr versehen durften und

sie von der alltäglichen Bildfläche in den Crew-Räumen verschwunden sind. Meist gibt es auch keinerlei Möglichkeit in den Innendienst zu wechseln, wie es in anderen Branchen oft der Fall ist.

Natürlich gibt es kostspielige Berufsunfähigkeitsversicherungen, die im Fall des Falles einen Teil des Einkommens abfedern. Aber es ist nicht nur der monetäre Teil oder der Status in der Gesellschaft, der unseren Beruf ausmacht. Es ist die Leidenschaft, zu fliegen, und das Erfülltsein von dieser Arbeit. Es ist das Fliegen selbst. Deshalb ist es heute noch so, dass sich einige Airlines diesen Traum vom Fliegen teuer bezahlen lassen. Wenn beispielsweise junge Co-Piloten, die für ihre Pilotenlizenz oft über 100.000 Euro ausgegeben haben, daraufhin noch für eine Anstellung bezahlen müssen. Die Anfangsjahre sind dann auch dürftig bezahlt. Geld gibt es bei manchen Airlines nur, wenn eine ausreichend hohe Anzahl von Flugstunden pro Monat abgeflogen wird.

Bei Krankentagen und Urlaub gibt es oft nur ein sehr geringes Basisgehalt, das nicht einmal zur Abdeckung der Wohnungsmiete ausreicht, geschweige denn zur Tilgung des Ausbildungskredites. Es ist immer noch ein Beruf, den viele junge Menschen ausüben wollen, und dementsprechend wird die Bezahlung immer schlechter.

Obwohl sich mein Berufsstand immer noch eines hohen Ansehens erfreut, hat sich in den 25 Jahren meiner Ausübung dieses Berufes einiges verändert. Richtlinien, Qualitätsstandards und Verfahren sind in ein sehr enges Korsett gepresst worden. Die vielgerühmte und von Reinhard Mey besungene „Freiheit

über den Wolken“ ist in der Linienluftfahrt schon lange nicht mehr grenzenlos. Der Pilot ist gläsern geworden, das heißt, jegliche Flugbewegung, jeder Ruderausschlag wird überwacht und teilweise in Echtzeit online übermittelt. Bei Überschreitungen des geplanten Flugweges und bei kleinster Über- oder Unterschreitung der Limits des Flugzeuges wird eine Aufzeichnung geführt, die zwar anonymisiert an die Sicherheitsabteilung der Fluggesellschaft weitergegeben wird, doch bedeutet dies, dass bei wiederholt auftretenden Überschreitungen Nachschulungen angeordnet werden.

Nichts bleibt ungesehen.

Pilot – ein Kindheitstraum?

Viele junge Menschen träumen bereits als Kind davon, Pilot zu werden. Bei mir war es anders. Ich wollte lieber Old Shatterhand sein. Im Teenageralter wurde dieser Wunsch von einem verschwommenen Streben nach Geld und Freiheit abgelöst. Aber „Pilot“ stand nie auf meiner verschwommenen Liste.

Ich lernte in meiner Karriere viele junge Co-Piloten kennen, die mir von ihrem ersten Flug als Kind berichteten. Sie erzählten mir, dass sie bei einem Besuch im Cockpit während des Fluges, wie es vor den Ereignissen des 11. September 2001 noch gang und gäbe war, mit den Piloten einige Worte wechseln durften.

Manche Piloten sind im Umkreis eines Flughafens aufgewachsen und fragten sich bereits als Kind, wohin die Menschen in den Flugzeugen wohl fliegen und welche wunderbaren exotischen Orte sie sehen würden.

Bei mir regte sich dieses Verlangen erst, als ich einen Arbeitskollegen im Casino Bregenz, der im Besitz einer Pilotenlizenz war, begleiten durfte, um eine einmotorige „Piper“ in die Werft zu fliegen. Erst im Alter von 21 Jahren wurde diese Begeisterung in mir geweckt und diese Faszination hat sich in den letzten drei Jahrzehnten nicht geändert.

Drei Monate nachdem ich bei diesem Werftflug dabei sein durfte, habe ich mich bei einer Flugschule in Fort Lauderdale, Florida eingeschrieben. Ich flog in die USA und absolvierte in Rekordzeit meine Privatpilotenlizenz. Es folgte eine Zeit, in denen meine Begeisterung für das Fliegen immer stärker wurde. Ich beschloss, mein Hobby zum Beruf zu machen. In den darauffolgenden drei Jahren erwarb ich alle erforderlichen Berechtigungen und Voraussetzungen, um mich bei einer Fluggesellschaft als Co-Pilot bewerben zu können.

Zu dieser Zeit war die Auswahl an Möglichkeiten nicht sehr groß, aber ich wollte es bei meiner Wunsch-Airline als Erstes versuchen.

Einen Termin für ein Piloten-Assessment zu bekommen, war schwierig, aber ich hatte Glück. Es öffnete sich ein knappes Bewerbungsfenster und ich bekam recht kurzfristig einen Termin, was mich einerseits freute, andererseits hatte ich wenig bis gar keine Vorbereitungszeit. Ich wollte diesen Termin trotzdem wahrnehmen, denn wer wusste schon, wann es eine weitere Möglichkeit dafür geben würde.

Es waren fünf Selektionsstufen zu überstehen, die jeder Kandidat durchlaufen musste: ein ganztägiger psychometrischer Test

unter Aufsicht von Psychologen, ein medizinischer Check, eine Simulatoreinheit, welche die fliegerischen Kenntnisse überprüfen sollte, Gruppenspiele, die die Teamfähigkeit beleuchten und ein finales Interview vor einer fünfköpfigen Kommission. Dieses Gespräch war die größte Hürde. Es wurden Fragen gestellt, die meist nicht befriedigend beantwortet werden konnten. Die Fragen wurden so gestellt, dass es keine eindeutig richtige Antwort gab. Auch heute noch wird das Verhalten jedes Kandidaten, seine Argumentation auf Einwände und sein Frustrationsniveau penibel ausgetestet.

Das Mühsamste an diesen Assessmentstufen ist, dass sie nicht an einem oder mehreren hintereinanderliegenden Tagen stattfinden, sondern jeweils mit ein oder zwei Wochen Zeitspanne dazwischen. Die einzelnen Stufen werden auch nicht mit dem Hinweis „Bestanden“ oder „Durchgefallen“, sondern nur mit „Wir melden uns“ kommentiert. Damit beginnt eine Zeit des zermürenden Wartens.

Ich erinnere mich noch gut, als ich einige Tage nach dem finalen Interview den erlösenden Anruf der Schulungsabteilung bekam und welches Glücksgefühl mich durchströmte, als ich meinen Eltern sagen konnte, dass ich bestanden hatte. Die Mühen des Lernens hatten sich ausgezahlt. Ich bekam vor Freude am Telefon nur ein bescheidenes „Danke“ heraus. Die freundliche Dame der Schulungsabteilung gratulierte mir, dass ich einer von zwei Auserwählten unter über achtzig zugelassenen Bewerbern war. Ich war an meinem Ziel angelangt. Ich, ein Linienpilot? Ich konnte es kaum fassen. Der Schulungsbeginn für die mir zugeteilte Musterberechtigung begann sechs Wochen später in Amsterdam.

Mittlerweile gibt es verschiedene Firmen, die Pilotenanwärter auf solche Assessments vorbereiten und dafür gutes Geld verlangen. Diese Unternehmen können einen Kandidaten zwar auf den Auswahlprozess vorbereiten und mit entsprechender Übung können viele das Assessment auch schaffen. Aber dieses Training gibt keinen Aufschluss darüber, wie junge unerfahrene Pilotenanwärter in einer wirklichen Krisensituation reagieren. Deshalb sind diese Vorbereitungsseminare meiner Ansicht nach trügerisch und irreführend. Darauf gedrillt zu werden, bei einem Interview die richtigen Antworten zu geben, sagt nur wenig darüber aus, ob die Kandidaten ins Team passen oder ob sie wirklich die Nerven behalten können, wenn es mal brennt – im wahrsten Sinne des Wortes.

Ich durfte als Fluglehrer und Flugprüfer in meinem Unternehmen über siebzehn Jahre lang mehr als 500 Pilotinnen und Piloten in den verschiedensten Ausbildungsstadien begleiten. Krisenresistenz war nicht bei allen schon im Vorfeld in so einem Ausmaß vorhanden, dass sie eine Ausnahmesituation ohne Unterstützung eines erfahrenen Kollegen an ihrer Seite bewältigen hätten können.

Diese Auswahlkriterien der Fluggesellschaften geben lediglich eine Tendenz preis, wie jemand in einer Krisensituation reagieren könnte. Aber es gibt keine Garantie, dass er oder sie auch richtig reagieren wird. Diese Fähigkeit, Krisen zu bewältigen, ist in unserem Beruf essenziell. Die geistige Widerstandsfähigkeit wird langsam entwickelt und durch das richtige Training und die regelmäßige Wiederholung des Gelernten gestärkt.

Ich wusste zu Beginn meiner Karriere noch nicht, ob ich das Zeug dazu hatte, in einer Gefahrensituation ruhig zu bleiben

und besonnen zu entscheiden. Aber dieser Moment kam irgendwann und ich bekam die Bestätigung, dass ich diese geistige Widerstandsfähigkeit hatte.

Fliegerstory

Es war noch zu Zeiten meiner Co-Piloten-Jahre. Mein Kapitän und ich waren zu einem Simulatoreinsatz für die Lizenzverlängerung eingeteilt. Vier mühevollen und schweißtreibenden Stunden, die manche Piloten als „The Necessary Evil“ bezeichnen, lagen vor uns. Das bedeutete vier Stunden, in denen ein dichtes Programm zu absolvieren ist. Triebwerksprobleme, Feuer im Triebwerk, Rauch im Cockpit, Notabstiege aus 10.000 Meter Höhe, Ausfall von hydraulischen Systemen, Kollisionsvermeidung mit anderen Flugzeugen und natürlich Starts und Landungen mit gefährlichen Scherwinden und winterlichen Wetterbedingungen mit Vereisungsszenarien und Turbulenzen. Diese vier Stunden verlangen jedem Piloten alles ab. Und über diesen langen Zeitraum seine eigene Konzentration halten zu können, ist eine wahre Herausforderung.

Wir hatten bereits einen Großteil dieses „Licence Proficiency Checks“ hinter uns, dennoch merkte ich, dass die Konzentration meines Kapitäns rapide abnahm. Er machte einige kleinere Fehler und während eines Szenarios, in dem Rauch im Cockpit simuliert wurde – vergleichbar mit der Rauchmaschine in der Disco – verlor er unter der Sauerstoffmaske die Orientierung zu unserem Zielflughafen, auf dem eine Evakuierung erfolgen sollte.

Jetzt wusste ich: Wenn wir beide diesen Checkflug erfolgreich bestehen wollten, musste ich die Kontrolle und das Kommando

übernehmen. Dies erfolgt auf den vorgegeben Call-out: „I have control!“, und mein Cockpit-Partner reagierte sofort darauf, weil ihm offenbar klar wurde, dass er nicht mehr Herr der Lage war. Ich übernahm das Steuer und arbeitete nach der Devise „Aviate, Navigate, Communicate“ nacheinander alle Aufgaben ab.

- „Aviate“: Das Flugzeug unter Kontrolle bringen und einen stabilen Flugzustand herstellen
- „Navigate“: Die genaue Position und die Lage des Flugzeugs ermitteln und dorthin navigieren, wo wir hinwollen
- „Communicate“: Alle notwendigen Schritte an Bord einleiten und die Hilfskräfte am Boden über die Notlage informieren

Ich navigierte uns zu unserem ausgewählten Flughafen und leitete dann, gemeinsam mit meinem Kapitän, dessen Konzentration langsam wieder zurückkehrte, die simulierte Evakuierung mit allen notwendigen Maßnahmen ein. Alles nach Lehrbuch. Checkflug bestanden.

Das war mein persönliches Erfolgserlebnis. Ich wusste ab diesem Zeitpunkt, dass ich auch nach längerer Belastung und im Krisenmodus Ruhe bewahren und das Kommando übernehmen kann, ohne dem berühmt berüchtigten Tunnelblick zu erliegen.

Selbstbild und Selbstvertrauen

In unserem Verstand ist eine Wahrnehmung dessen einprogrammiert, was und wer wir sind und was wir uns selbst wert sind. Das ist unser Selbstbild. Es handelt sich dabei um einen Kon-