



## **Die Kunst schwere Entscheidungen zu treffen - Interview mit Peter Brandl**

März 2014

erschieden in der Podcast-Reihe „Führung auf den Punkt gebracht“

von Bernd Geropp

Die Shownotes zu diesem Podcast finden Sie unter

[www.mehr-fuehren.de/podcast041](http://www.mehr-fuehren.de/podcast041)

# Die Kunst schwere Entscheidungen zu treffen!

Interview mit Peter Brandl

<http://www.mehr-fuehren/podcast041>



## Geropp

In der Fliegerei passieren Unfälle nur selten aufgrund rein technischer Fehler. Bei über 80 Prozent der Unfälle – in der Fliegerei – liegt die Ursache hauptsächlich beim Menschen. Mein heutiger Interviewgast Peter Brandl ist der Überzeugung, dass man dies auch ein zu eins auf das Geschäftsleben übertragen kann. Peter Brandl ist ausgebildeter Berufspilot und Fluglehrer. Mit ihm unterhalte ich mich über die Kunst schwere Entscheidungen zu treffen. Er arbeitete viele Jahre als Vertriebsleiter ehe er die Geschäftsführung einer Immobiliengesellschaft übernahm. Seit vielen Jahren berät und trainiert er Unternehmen im Bereich zwischenmenschliche Kommunikation in herausfordernden Situationen – in der Luft, wie auch auf dem Boden. Er kennt sich aus mit den Turbulenzen, mit denen Führungskräfte, wie auch Piloten in ihrem Alltag konfrontiert sind. Um auf Kurs zu kommen ist der menschliche Faktor – also die zwischenmenschliche Kommunikation – vor allem entscheidend. Er hat mehrere Bücher veröffentlicht, unter anderem „Crash-Kommunikation“ und „Hudson River – Die Kunst schwere Entscheidungen zu treffen“. Peter Brandl zeigt erstaunliche Parallelen zwischen professioneller Luftfahrt und Unternehmensalltag auf. In unserem heutigen Gespräch erklärt er, wie die Strategien der Profipiloten und auch die Kommunikation und Entscheidungsfindung in Unternehmen übertragen werden können. Freuen sie sich mit mir auf das Interview mit Peter Brandl.

Herr Brandl der Untertitel ihres Buches „Crash-Communication“ lautet ja, „Warum Piloten versagen und warum Manager Fehler machen“. Nun stellt sich mir die Frage: Wie kann ein Manager Fehler vermeiden, zum Beispiel, wenn er unter Stress steht und was kann ein Manager da gerade von Piloten lernen?

## Brandl

Also ein ganz, ganz wichtiger Punkt ist, dass wir in der Fliegerei einen bisschen anderen Zugang haben. Und zwar wir gehen erstmal davon aus, dass wir Fehler machen. Also der Gedanke ist jetzt nicht unbedingt Fehler zu vermeiden – das ist das Ergebnis, sondern wir nehmen erstmal wirklich zur Kenntnis, dass wir fehlbar sind. Wir machen Fehler. Und jetzt

# Die Kunst schwere Entscheidungen zu treffen!

Interview mit Peter Brandl

<http://www.mehr-fuehren/podcast041>



überlegen wir uns im nächsten Schritt: Unter welchen Rahmenbedingungen treten die auf? Was muss da zusammenkommen und wie kann man diese Rahmenbedingungen reduzieren? Wie kann man die so gestalten, dass sie nicht eintreten? Wir machen uns Gedanken über die menschlichen Limitationen. Also wo sind wir als Menschen eingeschränkt? Und wie kann man natürlich dafür sorgen diese Limitationen zu reduzieren? Lassen sie mich mal ein Beispiel geben. Jeder von uns, jeder Mensch hat in seinem Leben schon mal ganz bescheuerte Fehler gemacht. So was wie zum Beispiel: Wir sind ohne Schlüssel von Zuhause losgelaufen. Und das fällt uns ja immer erst dann auf, wenn die Tür zuklackt. Jetzt muss ich niemanden sagen, dass das ein bescheuerter Fehler ist. Ich muss auch niemanden sagen, dass er dran denken muss den Schlüssel mitzunehmen. Aber wir haben das alle schon gemacht. Jetzt können wir mal ganz simpel darüber nachdenken: Was muss denn passieren? Welche Rahmenbedingungen müssen denn zusammenkommen, dass ich als Persönlichkeit in die Lage versetzt werde diese Fehler zu machen? Das ist ja, also mit Sicherheit: Nicht ein gesundes Frühstück und mit Sicherheit: Nicht ausreichend Schlaf. Aber ich bin vielleicht gestresst, ich bin vielleicht in Hektik, ich habe vielleicht den Kopf mit anderen Dingen voll, und, und, und, und, und. Und so passiert das. Und letztendlich kann ich mir darüber Gedanken machen und ich kann mir genauso bei meinem Unternehmen, bei meinem Team Gedanken machen. Ich kann mir auch Gedanken machen, welche Faktoren müssten denn zusammenkommen, damit mein Team, damit mein Unternehmen in die Lage versetzt wird solche Fehlleistungen zu erbringen. Und dann muss ich eigentlich nichts anderes machen als dafür zu sorgen, dass diese Rahmenbedingungen zumindest nicht gleichzeitig eintreffen, oder aber noch besser natürlich dafür zu sorgen diese Rahmenbedingungen zu reduzieren. Ich sage mal das erste, was man lernen könnte, dass wir – dieses Paradigma, keine Fehler zu machen, ist immer so schlimm, weil WIR MACHEN FEHLER. Und je stärker ich mich konzentriere keine Fehler zu machen, umso stärker werde ich sie wahrscheinlich machen.

## Geropp

Diese Null-Fehler-Qualität wird ja gerade bei der Führung dann häufig so umgedeutet, dass man sagt: Man darf keine Fehler machen. Und das ist natürlich Kontra-Produktiv.

# Die Kunst schwere Entscheidungen zu treffen!

Interview mit Peter Brandl

<http://www.mehr-fuehren/podcast041>



## Brandl

Das ist Kontra-Produktiv und es ist Unfug, weil es eigentlich eher dahingeht, dass wir in so eine Kultur kommen, wo Fehler vertuscht werden. Weil ich meine – machen wir uns nichts vor – Fehler werden passieren. Wenn ich aber keine machen darf, wenn es ein No-Go-Kriterium ist, ich habe einen gemacht – was will ich denn da machen? Da werde ich einen Fehler vertuschen. Also jetzt ist es ja noch viel, viel schlimmer als einen Fehler zu machen und möglichst schnell dafür zu sorgen, dass ich die Auswirkungen reduziere von diesem Fehler.

## Geropp

Ja. Jetzt kann ich mir das gut vorstellen bei Piloten. Die können die verschiedensten Szenarien durchgehen, aber trotzdem gerade bei Managern, die werden sich auch immer wieder mit Situationen rumschlagen müssen, die sie vorher nicht durchdacht haben. Da entsteht ja dann erst recht Stress. Ich kann mir vorstellen, dass das auch bei Piloten ist. Das heißt Sachen, wo ich mich nicht vorbereiten kann. Wie gehe ich damit um?

## Brandl

Also die Frage ist ja wirklich, ob ich mich nicht vorbereiten kann. Das wäre mal die ganz große Frage.

## Geropp

Ja.

## Brandl

Im Kopf haben wir es so, dass wir alle möglichen denkbaren Szenarien im Simulator durchspielen. Piloten werden so trainiert, dass sie für jedes mögliche Szenario so eine Art mentalen Plan haben. Und deswegen geht es dann wahnsinnig schnell eine Entscheidung zu

# Die Kunst schwere Entscheidungen zu treffen!

Interview mit Peter Brandl

<http://www.mehr-fuehren/podcast041>



treffen und aber auch die Dinge abzuarbeiten. Wenn sie sich vorstellen, dieser Hudson-River-Landung, wo der Airbus damals vor ein paar Jahren in New York auf dem Hudson River notgelandet ist, die hatten 208 Sekunden. 208 Sekunden vom Einschlag dieser Wildgänse in die Turbine bis zum Aufsetzen auf dem Hudson. In der Zeit haben sie erstens die Entscheidung getroffen, was sie machen. Sie haben den Flieger dahingeflogen, sie haben dreimal versucht wenigstens einen Motor wieder an zulassen, sie haben eine Checkliste für das Notwassern abgearbeitet, die sehr, sehr umfangreich ist und die hatten das gemacht. Aber nicht erstmal überlegt: Was machen wir denn jetzt, sondern sie haben es abgearbeitet. Sie haben einen mentalen Plan. Und wenn ich einen mentalen Plan habe, dann habe ich die Ressourcen wieder frei, die ich von meinem Gehirn her brauche, um zu überlegen: Was ich kann ich denn jetzt noch draufsetzen? Wenn wir das jetzt auf das Unternehmen übertragen, ich bin immer wieder schockiert, wie wenig Manager auf mögliche Szenarien vorbereitet sind. Das hat irgendwie jeder/ jedes Unternehmen hat eine Brandschutzversicherung. Wenn ich jetzt mal sage: Okay, wenn eine Brandschutzversicherung, dann wissen die: Okay, da steht irgendwo die Versicherung und wer der Versicherungsmakler ist, den sie anrufen müssen. Aber wenn so was wirklich eintritt, wer muss noch angerufen werden? Wohin verlagere ich meine Position? Was mache ich wenn? Was mache ich wenn? Wer spricht mit wem? Gibt es ein Statement, was vielleicht für die Presse vorbereitet ist? Wie kompensiere ich meine Produktion? Wie informiere ich meine Kunden? Das sind alles Überlegungen, die man tatsächlich vorneweg treffen kann. Und wir machen jetzt so was mit Unternehmen, dass wir so eine Art Krisensimulator aufstellen. Das machen wir mit Unternehmen. Das können sie aber auch selber. Indem sie sich einfach mal mit ihrer Führungsmannschaft einen halbe Tag Zeit nehmen, oder von mir aus auch einen Tag und sich erstmal im ersten Teil die ganz einfache Frage stellen: Was könnte denn überhaupt passieren? So nach dem Motto: Shit happens. Ja, also was könnte überhaupt alles passieren, auf technologischer Seite, auf Sabotageseite, Katastrophenseite, von der Gesetzgebung, den Rahmenbedingungen, also wirklich so ein Brainstorming, alles mögliche was passieren kann. Alles mögliche. Nach diesem Brainstorming sollten sie ein sehr gutes Mittagessen haben, weil die Depression, die sie jetzt erstmal haben, die muss man erstmal überwinden.

# Die Kunst schwere Entscheidungen zu treffen!

Interview mit Peter Brandl

<http://www.mehr-fuehren/podcast041>



## Geropp

(lachen) Okay.

## Brandl

Aber das ist der erste Teil. Im zweiten Teil nehme ich diese ganzen Dinger, was da alles passieren kann und selektiere nach zwei Kriterien. Das erste Kriterium ist: Wie hoch ist die Eintretenswahrscheinlichkeit? Es gibt so Dinge, die mit einer extrem hohen Wahrscheinlichkeit eintreten können. Zum Beispiel, dass mir kurz vor Start of Production ein wichtiger Lieferant ausfällt, oder dass mir ein Kernmitarbeiter kündigt, oder wo es relativ wahrscheinlich ist, dass so was eintritt? Und dann gibt es andere. Das zweite Kriterium das ist die Dramatik der Auswirkungen, wenn es eintritt. Also Beispiel: Wenn sie jetzt Fukushima hernehmen. Das war relativ unwahrscheinlich, dass so etwas passiert, aber nicht unmöglich. Es war extrem unwahrscheinlich, dass das passiert, aber die Dramatik, wenn es passiert ist Exorbitant. So das sind die beiden Kriterien, ja. Und das können sie sich vorstellen, wie so ein Kontinuum; da ordne ich das jetzt an. Natürlich es gibt – wenn so was passiert – dass sie Dinge haben, die mit einer hohen Wahrscheinlichkeit eintreten und die Auswirkungen sind dramatisch. Da muss ich glaube ich nicht mehr sagen, was die Priorität ist. Aber normalerweise ist das das gleiche. Jetzt habe ich die Sachen, die mit einer hohen Wahrscheinlichkeit eintreten und die Sachen, die dramatisch sind. Und von denen nehme ich jeweils erstmal die wichtigsten, die gravierendsten. Und für die Dinge fange ich an mir so einen Plan zu bauen. Da kann ich eine Checkliste machen, wenn ich das mit Gastronomieunternehmern mal gemacht. Wenn die so ganz große Gastronomiebetriebe haben. Was würde ich zum Beispiel tun, wenn die Leute eine Lebensmittelvergiftung in meinem Laden haben? Kann ja sein, dass Lebensmittel mit Salmonellen verseucht ist, zum Beispiel. Und man kann mal so einen Plan erstellen, wer ruft wen an, welche Ärzte sind zu kontaktieren, wer muss da sein, wer sagt was, wer macht was. Dann kann ich mich wirklich in Ruhe hinsetzen und so einen Plan ausarbeiten.

# Die Kunst schwere Entscheidungen zu treffen!

Interview mit Peter Brandl

<http://www.mehr-fuehren/podcast041>



## Geropp

Eine Sache fällt mir gerade ein, weil ich kann ja nicht alles Mögliche durchdenken, aber wenn ich sie richtig verstehe, ist allein die Tatsache, zum Beispiel bei so einem Workshop – man denkt sehr breit nach, geht in alle möglichen Szenarien rein und hat sich einfach mal mit beschäftigt, selbst wenn jetzt ein anderes Szenario eintritt, was aber eine gewisse Ähnlichkeit hat, bin ich allein schon deswegen vorbereitet. Selbst wenn ich keinen schriftlichen Plan, oder so was hätte. Das ist – glaube ich – das, was man auch von den Piloten lernen kann, die in solchen Situationen gedrillt werden. Selbst wenn nicht genau die Situation passiert, ich kann es viel schneller adaptieren. Und das reduziert mein Stresslevel.

## Brandl

Ich habe bestimmte Grundraster auf die ich dann zurückgreife. Und ganz ehrlich, wenn man mal wirklich Hand aufs Herz legt, die Sachen, die so im Management Alltag passieren, die wenigsten davon waren vollkommen unvorhersehbar. Wenn man sich wirklich mal die Zeit nimmt und sich die Frage stellt: Was könnte denn alles passieren? Dann ist es doch im Nachhinein, wenn es so große Unternehmenspleiten gab – nehmen sie eine Lima-Pleite, oder nehmen sie eine Quelle-Pleite. Da stellt man sich doch im Nachhinein immer die Frage: Warum ist das vorher niemanden aufgefallen? Warum ist das bei Lima niemanden aufgefallen, dass sie massive toxische Papiere in den Büchern haben? Aus einem ganz einfachen Grund: Weil sich niemand darüber Gedanken gemacht hat. Niemand hat sich mal die Gedanken gemacht: Was könnte denn passieren? Wenn ich das nun mache, wie sie sagen erst einmal ich habe das gravierendste und das mit der größten Auftrittswahrscheinlichkeit. Und dann baue ich so bestimmte Grundraster und auf die kann ich im Notfall zugreifen. Genau.

## Geropp

Jetzt in ihrem Buch haben sie schön – ach kapitelweise – so Probleme angegangen. Das hat mir sehr gut gefallen. Zum Beispiel worauf kommt es bei Entscheidungen an und warum fällt

# Die Kunst schwere Entscheidungen zu treffen!

Interview mit Peter Brandl

<http://www.mehr-fuehren/podcast041>



es uns als Manager oft so schwer die richtige Entscheidung zu treffen. Vielleicht könnten sie da noch ein bisschen drauf eingehen.

## Brandl

Den zweiten Teil ihrer Frage kann ich ganz einfach beantworten. Warum fällt es uns so schwer die richtige Entscheidung zu treffen? Weil man vorher immer nicht weiß, was die richtige Entscheidung ist.

## Geropp

(lachen) Ja, okay.

## Brandl

Das macht ja den Witz aus. Deswegen ist das ja die Schwierigkeit. Das Paradoxe ist ja – nehmen wir nochmal das Beispiel Hudson River. Wenn ich sage „Hudson River - Die Kunst schwerer Entscheidungen zu treffen“ – was ja das neue Buch ist, da werde ich öfters gefragt: Was war denn bitte daran die schwere Entscheidung? Die haben doch überhaupt keine andere Chance gehabt. Die mussten doch da – die konnten doch gar nichts anderes machen. Aber überlegen wir doch mal: Was wäre passiert, wenn es schief gegangen wäre? Wenn die gecrasht wären? Wie lange hätte es dann gedauert bis eine Unmenge an selbsternannter Experten dagestanden wären und hätten gesagt: Der hätte das nie probieren dürfen. Der hätte das machen sollen, hätte das machen sollen, hätte das machen sollen. Fakt: Es gibt IMMER Alternativen. Aber, wenn sie jetzt mal selber so in ihrem persönlichen privaten Leben, aber auch in ihrem Unternehmen sich an so eine Reihe von schweren Entscheidungen zurückerinnern. Für die sie lange gebraucht haben, wenn man sich zurückerinnert, dann sehen diese Dinge meistens aus als hätte es eigentlich gar keine andere Möglichkeit gegeben. Als wäre es an und für sich eine Zwangsläufige Sache gewesen. In der Rückschau betrachtet. Und deswegen müssen wir uns fragen: Was hält uns eigentlich davon ab? Das meiste ist tatsächlich Angst. So. Und, wenn wir sagen, was macht eine gute Entscheidung aus?

# Die Kunst schwere Entscheidungen zu treffen!

Interview mit Peter Brandl

<http://www.mehr-fuehren/podcast041>



Letztendlich ist das Geheimnis der guten Entscheidung, dass ich überhaupt entscheide. Dann ist es wieder paradox. Eine falsche Entscheidung ist meistens weniger gravierend als keine Entscheidung. Oder anders ausgedrückt: Vielleicht ist es besser für sie, wenn sie eine falsche Entscheidung treffen, als wenn sie keine Entscheidung treffen. Lassen sie mich ein Beispiel geben. Eine falsche Entscheidung hat falsche Auswirkungen, ja? Also, wenn mir zum Beispiel ein Motor brennt und ich stelle nicht den brennenden Motor, sondern ich stelle den anderen Motor ab, dann ist das eine falsche Entscheidung, ja? Mit Sicherheit. Das ist mit Sicherheit nicht gut. Aber eine falsche Entscheidung hat falsche Auswirkungen und die kriege ich mit. Und diese falschen Auswirkungen, die – wie sagt man – die verbinde ich mit meiner falschen Entscheidung – die connecte ich mit meiner falschen Entscheidung. Und deswegen kriege ich mit: Ich habe was falsches gemacht und kann Korrekturschritte einleiten. Treffe ich keine Entscheidung, dann hat diese keine Entscheidung auch Auswirkungen. Aber paradoxer Weise schreibe ich diese Auswirkungen der Umwelt zu.

**Geropp**

(lachen)

**Brandl**

Ich komme also gar nicht auf den Gedanken, dass diese Auswirkungen was mit mir zu tun haben. Auch ein ganz banales Beispiel: Stellen sie sich vor, sie sehen irgendwie jeden Morgen in der S-Bahn mit der sie auf die Arbeit fahren, sehen sie eine sehr attraktive Dame, oder je nach Zielgruppe sehr attraktiven Herren. Also jemand der ihnen wirklich sympathisch ist, finden sie hoch interessant, möchten sie gerne kennenlernen. Jetzt trauen sie sich aber nicht den anzusprechen. Das wäre das einfachste. Wenn sie diesen Menschen lange genug nicht ansprechen, dann wird es irgendwann ein anderer tun.

**Geropp**

(lachen)

# Die Kunst schwere Entscheidungen zu treffen!

Interview mit Peter Brandl

<http://www.mehr-fuehren/podcast041>



## Brandl

Und dann sehen sie diesen anderen Menschen und dann denken sie: Das war ja klar, oder so. Jemand wo eine so attraktive Frau, oder so einen attraktiven Mann, würde NIE Interesse an mir haben. Das ist doch hier der Beweis. Der hat einen anderen. Ja? Also die Auswirkungen schreibe ich der Umwelt zu. Und deswegen werde ich es nicht korrigieren. Stellen sie sich einfach mal den Piloten vor, der gegen den Berg geflogen ist und aus dem Flieger aussteigt und sagt: Also Entschuldigung, mein Fehler kann das nicht gewesen, weil ich habe nichts gemacht.

## Geropp

(lachen) Ja, richtig.

## Brandl

Und das ist, was ich gerade gesagt habe, ein bisschen ein Plädoyer auch für Mut. Wir müssen im Management, wir müssen in der Führung Risiken eingehen. Natürlich nur überlebbare Risiken. Das ist auch klar. Aber wir müssen wieder tatsächlich mehr Risiken eingehen. Wir müssen bereiter sein Fehler zu machen. Wir müssen auch bereiter sein Fehler nachher zu korrigieren. Wir müssen aber auch bei unseren Mitarbeitern, bei unseren Mitarbeiterinnen bereit sein denen die Chance für Fehler zu geben. Weil auch das gehört dazu. Überlebbare Fehler. Das kann man vorher sehr schön definieren in welchen Bereichen und in welchen Entscheidungsspielraum die haben. Aber wir brauchen wieder mehr Mut zu Fehlern.

## Geropp

Ein anderer Punkt, den sie sehr schön beschreiben ist: Mit Zielen. Zielen zu haben ist ja für Manager durchaus wichtig und auch richtig. Jetzt kann aber eine zu starke Zielfokussierung auch zum Problem werden, wenn man zu sehr fixiert auf das Ziel. Wie erkenne ich denn, ob ich zu sehr zielfixiert bin und was passiert dann? Und was mache ich dann am besten?

# Die Kunst schwere Entscheidungen zu treffen!

Interview mit Peter Brandl

<http://www.mehr-fuehren/podcast041>



## Brandl

Also lassen sie mich auch wieder ein Beispiel aus der Fliegerei geben. Lassen sie mich das Beispiel mit dem Unfall an dem der polnische Präsident im Flieger saß. Die haben letztendlich ein Limit unterschritten. Wir haben einfach – es gibt so ein Anflug-Minimum, das ist eine bestimmte Höhe. Auf dieser Höhe treffe ich eine Entscheidung, nämlich sehe ich die Landebahn, oder sehe ich sie nicht? Wenn ich sie nicht sehe, starte ich durch. Und dieses Limit ist relativ. Das ist so ein Minimum. Das ist so eine ganz klare Linie und ich kann jetzt die Frage stellen: Habe ich solche Linien in meinem Leben, habe ich die in meinem Team, habe ich die in meinem Unternehmen? Habe ich solche bestimmte Punkte unterhalb der ich durchstarte? Also in der Fliegerei ist es so: In jedem Landeanflug gibt es bestimmte Punkte, da muss das Flugzeug stabilisiert sein. Da müssen die Fahrwerke ausgefahren sein, da müssen die Klappen gesetzt sein und dann muss ich genau auf Anflug/ da muss einfach alles passen. Wenn da eine Sache nicht passt, wenn da ein Parameter aus dem grünen Bereich rausfällt unterhalb dieses Limits starte ich durch. Und das kostet richtig Geld. Also wenn sie das mit einer Boeing machen, dann versenken sie ein paar tausend Euro. Es kostet richtig Geld, wenn ich das mache. Wenn sie dreimal hintereinander durchstarten, dann klatschen die hinten nicht mehr. Also ganz sicher nicht.

## Geropp

(lachen) Ja, das stimmt.

## Brandl

Ja. Aber wir können uns die Frage stellen: Im Unternehmen, wie ist denn das da? Haben wir solche Sachen, oder versuchen wir es dann eben zu erzwingen? Kommen dann solche Sätze wie: Ich habe jetzt so viel investiert, ich kann doch jetzt nicht umkehren. Was werden meine Mitarbeiter von mir denken, wenn ich jetzt dieses, oder jenes mache. Wir haben da schon so viel Energie reingesteckt, da sind wir schon so lange dran, wir können doch jetzt nicht noch eine Warteschleife fliegen. Das alles sind so Indikatoren, wenn sie sich so was sagen hören,

# Die Kunst schwere Entscheidungen zu treffen!

Interview mit Peter Brandl

<http://www.mehr-fuehren/podcast041>



oder wenn sie so was von den Leuten hören, dass etwas eingetreten ist – sie haben vorhin diesen Begriff Zielfixierung schon genannt – das ist ja der wissenschaftliche Begriff. In der Fliegerei nennt man das Ankermaritis. Und Ankermaritis ist das Erzwingen wollen. Und wenn ich was erzwingen will – das wissen wir alle – das ist blöd. Also das funktioniert nicht. Dann fange ich an wirklich die Fehler zu machen und dann fange ich vor allen Dingen an – und das ist noch schlimmer ist – sämtliche Warnsignale zu übersehen und damit reite ich mich in den Mist.

## Geropp

Herr Brandl, was sind denn aus ihrer Sicht die drei wichtigsten Führungsprinzipien, die eine Führungskraft, ein Manager, ein Unternehmer haben sollte?

## Brandl

Also ein wichtiges Führungsprinzip ist in meinen Augen: Interesse. Mit Interesse meine ich, eine Führungskraft sollte Interesse an den Vorgängen haben, sollte Interesse an den Meinungen haben. Wenn sie Führungskraft sind, haben sie mit einer Menge von Menschen zu tun. Wie kommen wir immer auf den Gedanken, dass wir das besser wissen als die? Haben wir Interesse an den Gedanken? Haben wir Interesse an den Befürchtungen? Haben wir Interesse an den Ideen unserer Mitarbeiter? Interesse, wäre eins. Ein zweites Führungsprinzip, könnte man vielleicht so nennen, es ist sehr, sehr wichtig, dass ich mich loslösen kann von dem Ganzen. Dass ich die Dinge mit ein bisschen Abstand betrachten kann, dass ich mich aber auch – ja, manchmal vielleicht ein bisschen aus dem Alltäglichen - loslösen kann, dass ich mich aber auch ein Stück weit von meinen Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen loslösen kann. Weil große Gefahr ist, dass ich immer versuche nur der Freund meiner Mitarbeiter zu sein. Es ist nicht schlimm. Es ist wundervoll, wenn ich eine gute Beziehung habe. Aber ein Teil von der Führungsaufgabe ist es eben manchmal auch unangenehm zu sein. Und eine dritte, wir haben jetzt gerade gesagt mit dem Unangenehm zu sein. Also manchmal auch Mut zu Konflikt zu haben. Aber und da kommen wir zu meinem dritten Führungsprinzip: Da fällt mir jetzt noch so ein pathetisches Wort ein. Ich suche gerade nach

# Die Kunst schwere Entscheidungen zu treffen!

Interview mit Peter Brandl

<http://www.mehr-fuehren/podcast041>



einem, was nicht ganz so pathetisch ist. Ich sage einfach das pathetische, das wäre Demut. Mit Demut meine ich, dass ich mich selber nicht so wichtig nehme. Dass ich bereit bin eine Entscheidung zu treffen, dass ich vor allen Dingen auch bereit bin die Verantwortung für die Entscheidung zu treffen. Das fehlt mir ganz, ganz häufig in den Menschen. Die Verantwortung für die Entscheidung zu übernehmen. Aber dass ich mich dabei gleichzeitig nicht so wichtig nehme und gleichzeitig der Meinung bin, dass ich irgendwie, weil ohne mich geht es gar nicht mehr. Machen wir uns auch da klar: JEDER Mensch von uns ist am Ende des Tages ersetzbar.

## Geropp

Was ist denn ihr wichtigster Tipp für ein Unternehmer, oder ein Manager um in seiner Rolle, in seinem täglichen Tun erfolgreich und erfüllt zu sein?

## Brandl

Was ist mein wichtigster Tipp, wenn ich das ganz auf einen einzigen Satz komprimieren müsste, dann würde ich wahrscheinlich sagen: Höre zu!

## Geropp

(lachen) Das finde ich sehr schön. Herr Brandl, ich bedanke mich recht herzlich für das Gespräch. Es hat mir viel Spaß gemacht.

## Brandl

Ich danke ihnen. Vielen Dank.