

Aus der Reihe: Leistungsträger der Nation

Chefin in der Luft

Porträt Leila Belaasri

Zur Person

Leila Belaasri ist die Tochter einer brasilianischen Mutter und eines marokkanischen Vaters, in Frankfurt geboren und dort aufgewachsen. Sie ist Deutsche, 36 Jahre, Fliegen war ihr Kindheitstraum.

Als sie mit sieben Jahren ihren Vater auf einer Geschäftsreise begleitete, durfte sie damals einen Besuch im Cockpit machen. Das hat sie so begeistert, dass seitdem für sie klar war: „Ich werde Pilotin!“

Ihr Vater hat sie bei diesem Traum sehr unterstützt. So sind sie zum Beispiel an Sonntagen alle Bustouren rund um den Flughafen Frankfurt abgefahren und haben den Flugzeugen auf der Runway zugeschaut.

- Sie hat 2004 das Abi gemacht, als Beste in Hessen
- Daraufhin bekam sie einige Stipendien angeboten, um zu studieren
- Sie hat alle Förderungen ausgeschlagen und sich stattdessen bei der Lufthansa als Pilotin beworben. Nur 5% der Bewerber schaffen das Auswahlverfahren – sie war dabei!
- Nach der zwei-jährigen Ausbildung war sie mit 21 Jahren Pilotin und ist es bis heute

Beruflicher Werdegang

- Leila Belaasri ist Co-Pilotin, d.h. First Officer, bei der Lufthansa, eingesetzt auf der Kurz- und Mittelstrecke der A320-Familie
- Sie steht aufgrund der Seniorität für die Beförderung zur Kapitänin an
- Sie hat sich daneben weiter ausbilden lassen, weil sie sich weiter entwickeln möchte. So hat sie z.B. im Crew Resource Management Trainings mit unterstützt und entwickelt dort neuartige Trainingskonzepte. Mittlerweile gibt sie eigenständig Trainings als Trainerin und Moderatorin und bildet andere darin aus
- Das CRM, das Crew Resource Management, umfasst viele verschiedene Aspekte, die man als fliegendes Personal (Pilot und Kabine) in dezidierten Trainings durchläuft. Zum Beispiel zum Thema „Kommunikation“, zum Umgang mit kritischen Situationen in technischer und menschlicher Hinsicht, zum Konfliktmanagement ganz allgemein und zu weiteren Themengebieten
- Sie hat eine Business Trainer Ausbildung abgeschlossen und macht derzeit eine Speaker Ausbildung, weil ihre Vision ist, zukünftig Trainings zu geben und Vorträge zu halten

- Sie hätte schon mehrfach auf die Langstrecke umschulen können, wurde auch bereits mehrfach diesbezüglich eingeteilt. Dennoch hat sie sich bewusst für die Kurzstrecke in Europa entschieden, weil „ich fliegen will. Das kann man am besten mit vielen Starts und Landungen. Auf der Langstrecke ist man oft in verstärkter Cockpitbesetzung unterwegs und bekommt ggf. keinen Start oder keine Landung ab. Das reizt mich nicht sehr.“

Motive für das Fliegen

Sie hat sich für die Flieger-Ausbildung bei der Lufthansa entschieden, obwohl sie die Förderung für ein Studium erhalten hätte. Aus dem Grund, dass „ich meinen lange gehegten Traum umsetzen wollte. Ich wollte es einfach *tun*! Auch wollte ich die Welt kennenlernen.“

- „Mich begeistert es bis heute, die Mobilität der Menschen unterstützen zu können und Menschen global zu vernetzen!“
- „Ich bin meinem Herzen gefolgt, als ich mich für die Pilotenlaufbahn entschieden habe!“

Worauf sind Sie am meisten stolz, wenn Sie auf Ihren bisherigen Werdegang blicken?

- „Auf meine Selbstdisziplin, meinen Ehrgeiz und den Wunsch nach persönlichem Wachstum.“
- Sie will ständig weiter vorangehen, mag keinen Stillstand, ist eigeninitiativ und packt die Dinge an. Ihr Motto: „Die einzige Konstante im Leben ist die Veränderung. Das lebe ich!“

Was ist aus Ihrer Sicht das Wichtigste vorne im Cockpit?

- Neben dem technischen und fachlichen Können durch effektive Teamarbeit, offene Kommunikation und ausgeprägte Situational Awareness geht es vor allem täglich darum, das Sicherheitsziel von 10 hoch -8 zu erreichen. Das bedeutet: wenn bei einer Milliarde Flügen ein einziger Unfall passiert, ist dies „akzeptabel“. Damit die Unfälle genauso klein und selten auftreten, gilt in der Luftfahrt Sicherheit als oberstes Gebot.
- Die Cockpit Crew, d.h. der Kapitän und sie als Co-Pilotin, sind für die Passagiere und Kabinen-Besatzung verantwortlich. Nach außen – diesen Personenkreisen gegenüber – treten sie gemeinsam als Einheit und Team auf. Nach innen trägt der Kapitän die finale Verantwortung. De facto wird ein flaches Hierarchiegefälle, gemeinsame Entscheidungsprozesse, gegenseitige Leistungskontrolle und Unterstützung gelebt.
- „Eine wichtige Eigenschaft für jeden Piloten ist *Assertiveness*, d.h. die Fähigkeit und den Mut zu haben, einen eigenen Standpunkt zu vertreten, für seine Meinung einzutreten und diese auch bei Gegenwehr weiter aus Überzeugung zu vertreten – auch und gerade einem ranghöheren Kapitän gegenüber.“
- „Es hat mich, besonders in jungen Jahren mit wenig Flugerfahrung, manchmal Überwindung gekostet, meinen Standpunkt gegenüber dem Kapitän zu vertreten. Dennoch ist diese Eigenschaft essentiell für die sichere Flugdurchführung. Wir leben in unseren Cockpits eine Sicherheitskultur, die durch eine offene Fehlerkultur und transparente Kommunikation

gekennzeichnet ist. Es geht nicht darum, Recht zu haben. Es geht darum, Sicherheit durch gelebtes Crew Resource Management zu gewährleisten. Das trainieren wir explizit!“

- „Im Übrigen ist auch ein Kapitän nur ein Mensch, der mal einen besseren oder schlechteren Tag, natürliche Leistungsgrenzen oder z.B. einen „Stressrucksack“ dabei hat. Daher muss jeder Co-Pilot seine Bedenken und seine Ideen äußern. Es zählt am Ende die Teamleistung, nichts anderes!“

Ist die Lufthansa bei diesem Thema (*Assertiveness*) aus Ihrer Sicht besonders?

- „Ja, eindeutig. Auf *Assertiveness* wird bei Lufthansa allgemein und im Rahmen des Crew Resource Management Trainings ebenfalls viel Wert gelegt. Das rührt daher, dass es gerade im Cockpit, wo die Sicherheit das oberste Ziel ist, darum geht, die beste Idee zu entwickeln – nicht darum, dass sich der Ranghöchste durchsetzt.“
- „Auch haben wir eine Sicherheitskultur, welche auf einem non punitiven Fehlermeldesystem basiert. Das bezeichnet einen Bericht, den ich zum Beispiel schreiben und einreichen kann, wenn ich einen Fehler während des Fluges gemacht habe, der nicht sowieso meldepflichtig wäre (bei Beschädigungen am Flugzeug oder Passagieren). Wenn ich also zum Beispiel den Anflugwinkel basierend auf dem Seitenwind besser hätte wählen können, schreibe ich das hinterher in dem Bericht auf. Damit gebe ich den Fehler zu und dokumentiere ihn, aus der Absicht heraus, dass andere daraus lernen. Belangt werde ich dafür nicht. Diese Erfahrungen werden von allen Piloten zusammengetragen und bilden ein umfangreiches kodifiziertes Wissen, das wir zum ständigen Weiterlernen und Fortbilden nutzen.“

Wie werden im Cockpit Entscheidungen getroffen?

- „Grundsätzlich geht es darum, mit Überzeugung seinen Standpunkt zu vertreten.“
- „Daneben wenden wir FORDEC an (seit über zehn Jahren ein Tool zur Entscheidungsfindung. Es steht für: F= Facts, O= Options, R= Risks und Benefits, D= Decision, E= Execution, C= Check). Das D steht für Entscheidung. Bis wir an diesem Punkt angelangt sind, haben der Kapitän und ich gemeinsam alle anderen Varianten (Options) durchgespielt, damit wir uns nicht zu schnell auf „ein übliches Vorgehen“ verlassen, sondern wirklich alle Varianten prüfen.“
- „Es gibt natürlich auch Momente, in denen man keine Zeit für FORDEC hat. Insofern wird im Training auch das Treffen erfahrungsbasierter Entscheidungen eingeübt. So wie Sully das gemacht hat.“ (Chesley B. Sullenberger, genannt „Sully“ ist der legendäre Pilot, der 2009 seine Passagiermaschine perfekt auf dem Hudson River landete)
- Ein anderes Beispiel dazu: Ein A320 ist in Frankfurt auf der Startbahn West gestartet. Direkt nach dem Start hat der Kapitän als Pilot Flying den SideStick nach links gedrückt, weil das Flugzeug eine Linkskurve machen sollte. Das Flugzeug flog allerdings nach rechts. Offensichtlich war der SideStick des Kapitäns fehlerhaft. In dieser Lage musste der Co-Pilot übernehmen und hat mit seinem SideStick erfolgreich gegengelenkt, so dass das Flugzeug an Höhe gewinnen konnte

- „Auch ist es wichtig, eine gute *Situation Awareness* zu behalten. *Situational Awareness* ist die Grundlage unserer fundierten Entscheidungsprozesse. Zum einen darüber, wie ich selbst die Situation wahrnehme (*self awareness*) und wie der Kapitän und ich die Lage gemeinsam bewerten (*kollektives Situationsbewusstsein*).“

Was ist für Sie gute Führung?

- „Es geht darum, als Führungsteam auf psychologische Sicherheit zu achten. Die wesentlichen Eckpfeiler psychologischer Sicherheit sind Vertrauen, geschlossene, offene und ehrliche Kommunikation sowie Wertschätzung. Dabei muss man mit seinem Führungsstil flexibel sein und je nach Lage verschiedene Stile von autoritär-direktiv bis hin zu kooperativ anwenden. Vor allem muss man emotional kompetent auftreten und eine „freundliche Stärke“ demonstrieren.“

Die Cockpit- und Kabinen-Crews werden täglich neu zusammengestellt. Wie wird man da ein Team?

- Man trifft sich ca. 1 Stunde 15min. vor Abflug für ein Briefing. Da sind Kabine und Cockpit dabei. Dort wird unter anderem die gewünschte Spritmenge gemeinsam ermittelt und bestellt, man erhält Details zur Flugführung, zum Wetter und kann besprechen, wie man zusammenarbeiten möchte
- „Ich habe das in 15 Jahren immer so erlebt, dass man sich sofort duzte, Fachliches und Privates ausgetauscht hat, bekannt gegeben hat, was die eigenen Bedürfnisse sind. Und es wird auch immer offen geklärt, wie man miteinander umgehen will. Da gibt es einen proaktiven Umgang miteinander.“ Das Fundament zur Teambildung wird im gemeinsamen Briefing gelegt, bevor der Flieger sich aus eigener Kraft bewegt. Belaasri: „Das Team sollte sich vor dem Abflug als solches gebildet haben, damit es effektiv auf Bedrohungen (THREATS) und Fehler reagieren kann, und damit das Sicherheitsziel erreicht werden kann.“

Denken Sie, dass es in irgendeiner Weise einen Unterschied macht, ob eine Pilotin oder ein Pilot im Cockpit ist?

- „Nein, das ist überwiegend identisch. Nur in einem einzigen Punkt denke ich, dass wir Frauen uns von den männlichen Kollegen unterscheiden: Wir legen etwas mehr Wert darauf, Kontakt zur Kabine zu halten und ihnen psychologische Sicherheit zu geben. Wenn es zum Beispiel turbulentes Wetter gibt, dann frage ich auch schon mal nach: „Wie geht es Euch da hinten?“
- „Pilotinnen haben eine andere Sensibilisierung dafür, wenn es der Kabinenbesatzung nach einem schwierigen Flug – z.B. Wetter oder technisches Problem – Unsicherheit oder Unbehagen bereitet hat. Wir bieten dann nach dem Flug ein Debriefing an, um das direkt zu besprechen und der Crew die technischen Abläufe zu erklären. Das nimmt viel Angst weg.“

Machen Sie als Frau manche Aspekte der Führungsaufgabe anders als Ihre Kollegen?

- „Ja, zum Beispiel beim Thema Feedback. Da bitte ich immer explizit um Feedback, auch gerade die Kabinenbesatzung. Denn es kann schon mal sein, dass man im Eifer des Gefechts vielleicht nicht gut genug auf die Tonalität einer Aussage geachtet hat und vielleicht missverstanden oder als unfreundlich wahrgenommen wurde. Das möchte ich erfahren, damit ich mich verbessern kann und die gute Zusammenarbeit erhalten kann.“
- „Auch beim Thema Konfliktlösung bin ich ein Freund davon, diese Dinge direkt – noch zwischen den Flügen (falls es die Zeit erlaubt) – anzusprechen und aus dem Weg zu räumen.“

Wie ist das überhaupt so als Frau in einer Männerdomäne?

- „Von 5.500 Piloten bei uns sind nur ca. 5,5% Frauen. Wir sind also wirklich in der Minderzahl. Trotz intensiver Werbung für den Beruf bewerben sich leider immer noch wenig Frauen.“
- „Frauen werden bei uns vollständig gleichwertig behandelt. Wir sind eine internationale Fluggesellschaft mit vielen verschiedenen Nationalitäten. Das empfinden meine Kollegen und ich absolut bereichernd!“
- „Aber man muss schon sagen, dass ich jetzt in der zweiten Generation von Frauen im Cockpit bin. Von daher ist es für mich jetzt leicht. Die erste Generation hatte da sicher viel stärker um Anerkennung zu kämpfen!“
- „Auch erlebe ich, dass es in anderen Teilen der Welt immer noch etwas Besonderes ist, als Frau Pilotin zu sein.“

Was denken Sie waren die wichtigsten Erfolgsfaktoren, um Ihren Weg so erfolgreich geschafft zu haben? Immerhin sind Sie in einer Männerdomäne sehr erfolgreich...

- „Ich denke, es sind vier Dinge: 1) Ehrgeiz haben, 2) dem Herzen und der Leidenschaft folgen, 3) sich ständig weiterentwickeln aus der Komfortzone raus und: 4) Entscheidungen treffen und mit den Konsequenzen leben. Das ist viel besser, als nicht zu entscheiden!“

Was treibt Sie an, was ist die Motivation hinter Ihrem Handeln?

- „Das Beste zu geben. Wieder aufzustehen, wenn man gefallen ist. Nicht warten, bis die Umstände perfekt sind – das sind sie nie! Auch gehört dazu: sich durchzubeißen, nicht leichtfertig aufzugeben, an sich zu glauben.“

Was sind Ihre wichtigsten Werte des Handelns im beruflichen Umfeld?

- „Dankbarkeit – dafür, dass ich den Job machen darf. Dafür, dass ich alle Tiefs und Hochs in meinem Leben erleben durfte, weil sie mich zu dem gemacht

haben, die ich bin. Weil ich durch sie viel gelernt und mich weiterentwickelt habe.“

- „Authentizität – das wahre Ich zeigen können und dafür einstehen. Bereit zu sein, auch mal anzuecken und das große Ganze sehen zu können.“
- „Disziplin – Arnold Schwarzenegger hat mal gesagt: „Muskeln entstehen dann, wenn man selbst trainieren geht.“ So sehe ich das auch: Man muss am Ball bleiben, sich motivieren, Ausdauer zeigen, nicht aufgeben, priorisieren – auch wenn es nicht immer nur Spaß geben kann.“
- „Selbstverantwortung – sich auf seine eigene Stärke verlassen können. Sich auf sich selbst und seine Fähigkeiten verlassen. Selbstwirksamkeit entwickeln.“
- „Verantwortung – für das eigene Tun, das Handeln und für sein Leben die Verantwortung übernehmen.“

Und finden sich diese für Sie so wichtigen Werte in Ihrem Umfeld wieder?

- „Ja, absolut. Ich schätze es unglaublich, in diesem freundschaftlich-professionellen Umfeld arbeiten zu können. Auch erlebe ich meine Kollegen ebenfalls als sehr dankbar, verantwortungsbewusst und authentisch – das bietet die ideale Passung für mich.“

Was ist Ihr größter Wunsch?

- „Das ist einfach: Dass die Corona-Krise bald vorbei ist und ich wieder fliegen kann. Das fehlt mir nämlich gewaltig!“

Vielen Dank für dieses Gespräch!

April 2020

Wiebke Köhler
Geschäftsführung
impactWunder Strategieberatung GmbH