

ALPHA

DER KADERMARKT DER SCHWEIZ

AUFLAGE 392 294 / TEL. 044 248 40 41 / STELLEN@TAGES-ANZEIGER.CH / WEITERE KADERSTELLEN UNTER WWW.ALPHA.CH

DAS KLEINE ERFAHREN – UM DAS GROSSE ZU VERSTEHEN

«Abheben, aber wie...»

Kleinflugzeuge erlebt und gelenkt zu haben, ist in der Fliegerei die Basis dafür, damit sich Routine und Intuition am Steuer grosser Maschinen aufs Idealste verbinden. Bei Unternehmensleitungen ist es meistens so, dass dieses Verständnis fürs Fliegen im Kleinen fehlt: Man stieg in den Jumbo ein und hat dann diesen irgendeinmal gelenkt. *Dr. oec HSG Markus Hess, MBA*



Markus Hess: «Der Simulation fehlt immer die Unmittelbarkeit.»

Waren Sie vor Kurzem mit dem Flugzeug unterwegs? Haben Sie sich dabei Gedanken über die Ausbildung der Piloten gemacht? Wie wird ein Pilot geschult, um das Flugzeug mit seiner «kostbaren» Fracht sicher von A nach B zu bringen? Welche Methoden und Mittel werden eingesetzt? Es lässt sich festhalten, dass je besser trainiert der Pilot ist, je mehr er mit dem Flugzeug eins ist, desto leichter, effizienter und sicherer wird ihm ein Flug gelingen. Daher trainiert der Pilot unzählige Stunden auf dem Simulator. Er geht Notfallprozeduren immer wieder geistig durch, so oft, bis diese «in Fleisch und Blut übergehen». Dennoch finden die heutigen Flugzeugführerschulungen nicht nur im Simulator statt, sondern beginnen auf einer einmotorigen Propellermaschine. Warum?

In einer kleinen Propellermaschine lernt der Pilot die Umweltbedingungen viel direkter kennen.

Er spürt die Kälte unmittelbar, wenn er an einem Wintertag mit Eis- und Schneeregen über das Flugfeld zu seinem Flug-

zeug schreitet, bei extrem schlechten Bedingungen frierend seinen Flugzeugcheck durchführt und mit blossen Händen die Maschine von Eis und Schnee befreit. Dem Piloten ist in diesem Augenblick sehr bewusst, dass bei solchen Wetterbedingungen eine Unachtsamkeit schnell zu einem Zwischenfall führen kann. Diese Erfahrungen sind, so gut die Simulatoren auch heute sein mögen, nur draussen vermittelbar. Auch das Gefühl starker Turbulenzen lässt sich nicht so realistisch nachstellen, wie wenn man das selbst schon im kleinen Flugzeug oder im Hängegleiter erlebt hat: Das Gefühl, gegen den Abend hin die letzten kleinen Aufwinde mit dem «Hintern» zu erfahren, um damit noch den Heimatflugplatz zu erreichen, lässt sich durch den besten Simulator nicht ersetzen. Denn während alle Situationen dort eben bloss simuliert sind, ist das Fliegen in einer kleinen Maschine oder im Segelflugzeug real – genau wie die Gefahr.

Einen Masstab verpasst

Interessant ist, dass viele unserer heutigen «Top-Manager» zwar Konzerne führen, aber nie wirklich ein kleines Unter-

nehmen zum Fliegen gebracht haben. Übersetzt heisst dies, dass sie zwar Flugzeuge der Gattung Boeing 747 oder Airbus A380 fliegen, aber nie die Erfahrung gemacht haben, ein einmotoriges Flugzeug selbst betankt, selbst die Bremsklötze entfernt oder beim Segelfliegen gemeinsam mit Kameraden tagelang die Flugzeuge zum Start geschoben zu haben. Ihnen fehlt auch die Erfahrung, die geringsten Hangaufwinde oder engste Thermikschlänche nutzen zu müssen, um in der Luft zu bleiben. Sie sind es gewohnt, den Schubhebel einfach nach vorne zu stellen und die Giganten in die Luft zu bewegen. Diese «los-gelöste» Erfahrung ist prägend.

(Fortsetzung Auftaktseite 2. Bund)

THEMEN

- › **Lohngrafik** S. o
Fachspezialisten in der Industrie
- › **Hochschulen** S. o
Physikalische Technologie in der Medizin
- › **Sesselrücken** S. o
HR-Leader in neuen Positionen
- › **Aktuelle Bildungsangebote** S. o

(Fortsetzung von Seite 1)

Es macht aber einen Unterschied, ob man auf einem Flug zwischen zwei Meetings eine Powerpoint-Präsentation zum Thema «Krankenstand im Unternehmen» anschaut, oder ob man direkt vor Ort von Mitarbeitern erfährt, warum die Ausfallzeiten in den letzten Wochen enorm zugenommen haben. Roadshows, die von Investor-Relations-Abteilungen auf die Minute global geplant sind, um frisches Geld für die Firma zu beschaffen, verlaufen anders, als Verhandlungen mit einem Investor, der in eine Idee und eine Person oder ein Team investiert. Umgeben von dienstbeflissenen Gönnern und «Ja-Sägern» verliert man schnell das Gespür für den «Puls des Unternehmens». Ein/e Unternehmer/-in dagegen kennt das «Nervensystem» der Firma genau. Diese Erfahrungen und das damit verbundene Wissen fehlen heute vielen Managern. Sie sind quasi entkoppelt von der zugrunde liegenden Mechanik und erhalten in den meisten Fällen Informationen nur noch gefiltert.

Geschärften Instinkt entwickeln

Viele der heutigen Führungskräfte sind via Trainee-Programme in die Konzerne eingestiegen und haben schnell innerhalb der Konzernstrukturen Karriere gemacht. Dies entspricht dem Simulator in der Pilotenausbildung. Sie haben gelernt, die Instrumente zu erfassen und zu interpretieren, haben Assessments durchlaufen und sind theoretisch auf mögliche Marktkonstellationen vorbereitet worden. Nur sehr wenige haben aber tatsächlich entweder selbstständig ein Unternehmen aufgebaut oder in einem kleinen Unternehmen ihre Laufbahn begonnen. In Unternehmen also, wo man jeden verlorenen Kundenauftrag unmittelbar spürt, in Firmen, in denen der Chef auch selbst Hand anlegt, in denen man so eng zusammenarbeitet, dass Rücksichtnahme und gegenseitiges

Vertrauen eine unabdingbare Basis darstellen, ohne die nichts läuft. Unternehmen, in denen nicht abstrakte Zahlen wie Ebit und Ebitda vorherrschen, sondern in denen man von den Erträgen die Kosten abzieht und sich über den Gewinn freut. Diese Erfahrungen fehlen heute vielen Führungskräften und sie fehlen somit auch der Wirtschaft. Den Instinkt zu erahnen, wo einen beim Segelfliegen die nächste Thermikblase mit nach oben befördert, erlernt man nicht im Simulator. Dieses intuitive Gefühl kann man nur im «realen Flug» schärfen.

Gemeinsam auf ein Ziel hin

Viele der heutigen politischen Probleme in grossen Unternehmen sind darauf zurückzuführen, dass viele Führungskräfte es nicht gelernt und erfahren haben, zusammenzuarbeiten und sie nie das Gefühl hatten, dass das gemeinsame «an einem Strang ziehen» Erfolg für alle bedeuten kann. Bevor selbst angetriebene Segelflugzeuge populär wurden, war es die Regel, dass alle mit anpacken mussten, sodass ein jeder einmal per Winde in die Luft kam. Wenn man dann erst mal an der Seilwinde hing, war es die grosse Kunst, möglichst viel Höhe zu gewinnen, ohne bei einem eventuellen Seilriss in eine unkontrollierte Fluglage zu geraten. Diese Erfahrungen sollte man auch im Unternehmensumfeld nicht missen.

Wenn man nur noch mit hydraulischer und elektrischer Unterstützung mittels Joystick ein Flugzeug fliegen kann, ohne je gespürt zu haben, welche enormen Kräfte auf dem Steuer anliegen, wenn man nie selbst mit dem Stofffaden (einfaches Hilfsmittel in der Fliegerei) und der richtigen Abstimmung zwischen Querruder und Seitenruder gekämpft hat, um eine saubere Kurve zu fliegen, dann wird man nicht in der Lage sein, so zu fliegen, dass man unter widrigen Bedingungen

genau das Quäntchen besser ist, um in der Luft zu bleiben.

Übertragen auf viele «Top-Manager» heisst dies, dass sie umgeben von Stäben, Assistenten und Sekretariaten den «Steuerdruck» gar nicht mehr spüren. Und aufgrund ihrer bereits bestens abgesicherten Karriere in einem geschützten Umfeld oft den Schuss Intuition vermissen, der nötig ist, um aus einem Kundenanliegen eine Innovation werden zu lassen oder um mit einem gewagten Manöver eine heikle Situation zu bereinigen. Allzu oft starren diese Manager auf ihre Instrumente, die sie mit verschiedensten Kennzahlen belegt haben, und reagieren teilweise hektisch auf leichte Abweichungen: Sie kürzen Budgets in Bereichen, die gerade für das weitere Fortkommen entscheidend sind, und verlieren den Blick für das Ganze, da sie nicht das eigentliche Gespür fürs «Fliegen» oder «Unternehmersein» besitzen.

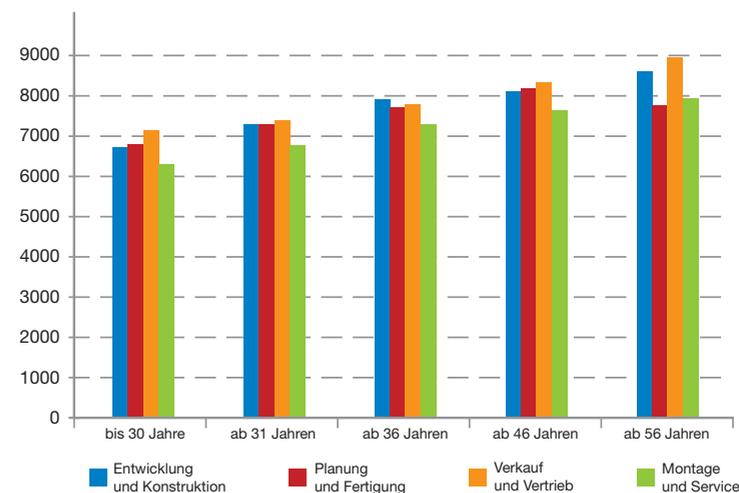
Verstärkt wird dies zurzeit noch kräftig durch teils unerfahrene Analysten, die glauben, sie müssten aus ihrem teilweise mit enormen Gehaltssummen ausgestatteten «Tower» heraus Situationen beurteilen. So kommen dann «technische» Sichtweisen und Analysen zustande, die sich oftmals weit weg von der unternehmerischen Realität bewegen.

Interessant in der Fliegerei ist, dass viele der Verkehrspiloten neben dem Pilotieren ihrer Linienjets oft noch privat kleinere Fluggeräte steuern und sich somit diese «Intuition» weitestgehend erhalten. Dies ist leider im Unternehmensumfeld nur selten der Fall, und während die Piloten mit Ihren kleinen Maschinen abheben, verliert so mancher Manager den Boden unter den Füßen und «hebt auch ab».

Markus Hess ist geschäftsführender Partner der Unternehmer(innen)beratung «Think-Beyond» und Eigentümer von www.schoggimail.com.
(Markus.Hess@think-beyond.com)

LOHNGRAFIK

Fachspezialisten der Maschinen-, Elektro- und Metallindustrie mit FH-Abschluss



Erfindergeist und Innovationsleistung sind in der Maschinen-, Elektro- und Metallindustrie, einem der wichtigsten Zweige der schweizerischen Exportindustrie, gefragte Eigenschaften. Dies gerade auch in wirtschaftlich schwierigeren Zeiten, in denen sich Währungsschwankungen negativ auf den Ertrag auswirken.

Obige Branchenlöhne stellen Mediane von Fachspezialisten mit Fachhochschulabschluss dar: Für die eine Hälfte der Lohnbezüger liegt der Lohn über, für die andere Hälfte hingegen unter diesem Wert.



> Quelle: Das Lohnbuch 2011. Branchenlöhne, Kapitelziffer 28.00. Herausgeber Amt für Wirtschaft und Arbeit des Kantons Zürich. Zu beziehen unter www.arbeitsbedingungen.zh.ch oder beim Orell Füssli Verlag.