

Von Piloten lernen

Viele Manager sind nur bei Schönwetter und genügend PS gute Piloten

Kürzlich mit dem Flugzeug geschäftsmässig unterwegs gewesen? Und sich dabei vielleicht Gedanken über die Ausbildung der Piloten gemacht? Wie ein Pilot geschult wird, um das Flugzeug mit seiner kostbaren Fracht sicher von A nach B zu bringen? Was für Methoden und Mittel werden eingesetzt? Und was das mit Management zu tun hat bzw. was Manager dabei lernen können?

Dr. Markus Hess

Grundsätzlich lässt sich festhalten: 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 im Kopf durch, so oft, bis ihm diese «in Fleisch und Blut» übergehen. Dennoch finden die heutigen Flugzeugführerschulungen nicht nur im Simulator statt, sondern beginnen auf einer einmotorigen Propellermaschine. Warum?

Gespür entwickeln

In einer kleinen Propellermaschine lernt der Pilot die Umweltbedingungen viel direkter kennen. Er kann die Kälte unmittelbar spüren, wenn er an einem Wintertag mit Eis und Schneeregen über das Flugfeld zu seinem Flugzeug geht, in extrem schlechten Bedingungen frierend seinen Flugzeugcheck durchführt und eventuell mit seinen blossen Händen die Maschine von Eis und Schnee befreit. Ihm ist in diesem Augenblick

sehr bewusst: Wenn er an diesem Tag mit Schlechtwetterbedingungen etwas übersieht oder vergisst, wird dies eventuell zu einem Zwischenfall führen. Diese Erfahrungen sind in Simulatoren nicht vermittelbar. Auch das Gefühl einer «richtig bockenden» Thermik lässt sich nicht so realistisch nachstellen, als wenn man es selber einmal in einer «Einmot» oder noch besser in einem Segelflugzeug oder Hängegleiter erlebt hat. Das Gefühl, gegen Abend bei ausgehender Thermik die letzten kleinen Aufwinde mit dem Hintern zu erfühlen, um den Heimatflugplatz noch zu erreichen, lässt sich durch den besten Simulator nicht ersetzen. Denn während alle Situationen dort wortwörtlich «simuliert» sind, ist das Fliegen in einer kleinen Maschine bzw. einem Segelflugzeug real und die damit einhergehende Gefahr ist Fakt.

Können statt nur Kraft

Interessant ist, dass viele «Top-Manager» zwar Konzerne führen, aber nie wirklich ein kleines Unternehmen zum Fliegen gebracht haben. Übersetzt heisst dies, dass Sie zwar

Flugzeuge der Gattung Boeing 747 oder Airbus A 380 fliegen, aber noch nicht die Erfahrung gemacht haben, ein einmotoriges Flugzeug selbst betankt, selbst die Bremsklötze entfernt oder wie beim Segelfliegen gemeinsam mit den Kameraden tagelang die Flugzeuge zum Start geschoben zu haben. Sie haben auch nicht die Erfahrung gemacht, die geringsten Hangaufwinde oder engste Thermikschläuche nutzen zu müssen, um in der Luft zu bleiben. Sie sind es gewohnt, den Schubhebel nach vorne zu stellen und mit bis zu 168 000 PS die Giganten in die Luft zu bewegen.

Simulation reicht nicht

Viele Führungskräfte sind über Trainee-Programme in die Konzerne eingestiegen und haben schnell innerhalb der Konzernstrukturen ihre 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 alle möglichen Marktkonstellationen vorbereitet worden. Aber nur wenige haben tatsäch-



lich entweder selbstständig ein Unternehmen aufgebaut oder in einem kleinen Unternehmen ihre Karriere begonnen. In Unternehmen, in denen man noch jeden verlorenen Kundenauftrag spürt, in denen der Chef im Notfall auch noch selber Hand anlegt, in denen man so eng zusammenarbeitet, dass es ohne Rücksichtnahme und gegenseitiges Vertrauen überhaupt nicht laufen kann. In Unternehmen, in denen man noch nicht mit teilweise abstrakten Zahlen wie Ebit und Ebitda ermittelt, ob man auf Kurs liegt, sondern in dem man von den Erträgen die Kosten abzieht und dann sich über den Gewinn freut. Diese Erfahrungen fehlen heute vielen Führungskräften und fehlen somit auch der Wirtschaft. Den Instinkt, zu errahnen, wo einen beim Segelfliegen die nächste Thermikblase mit nach oben befördert, an welchen Hängen eventuell die leichte Abendbrise noch Aufwinde ablöst, den erlernt man nicht im Simulator. Diese Intuition kann man nur im realen «Flug» schärfen.

Mangelnde Teamkultur

Viele der aktuellen politischen Probleme in grossen Unternehmen sind darauf zurückzuführen, dass die Führungskräfte es nicht gelernt haben, zusammenzuarbeiten und nie das Gefühl hatten, dass das gemeinsame «an einem Strang ziehen» Erfolg für alle bedeuten kann. Bevor die selbst angetriebenen Segelflugzeuge populär wurden, war es gang und gäbe, dass alle mit anpacken mussten, so dass ein jeder einmal per Winde in die Luft kam. Wenn man dann erst mal an der Winde 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.

Geschütztes Umfeld

Wenn man nur noch mit hydraulischer und elektrischer Unterstützung ein Flugzeug fliegen kann, ohne je gespürt zu haben, welche Steuerdrücke auf dem Knüppel anliegen, wenn man nie selber mit dem Faden 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 ihren Stäben, Assistenten und Sekretariaten gar nicht mehr den «Steuerdruck» spüren können. Und aufgrund ihrer bereits bestens abgesicherten Karriere in einem geschützten Umfeld oft den Schuss Intuition vermissen, den es benötigt, um aus einem Kundenanliegen eine Innovation werden zu lassen, um bei schlechter Wirtschaftslage die Mannschaft zusammenzuhalten und gemeinsam neue Strategien zu entwickeln oder auch um mit einem gewagten Manöver die Situation zu bereinigen. Allzu oft starren diese Manager auf ihre Instrumente, die sie mit verschiedensten Kennzahlen belegt haben, reagieren teilweise hektisch auf leichte Abweichungen, kürzen Budgets in Bereichen, die gerade für das weitere Vorkommen extrem wichtig sind, und verlieren

den Blick für das Ganze, da sie nicht das eigentliche Gespür für das «Fliegen» oder «Unternehmersein» besitzen.

Piloten machen es vor

Verstärkt wird dies zurzeit noch kräftig durch die jungen Analysten, die glauben, aus ihrem warmen und teilweise mit enormen Gehaltssummen ausgestatteten «Tower» heraus die Situation beurteilen zu können. Eine Situation, die sich weit weg von ihnen in einem ihnen oft unbekannten Umfeld abspielt. Interessant in der Fliegerei ist, dass viele der Verkehrspiloten neben dem Pilotieren ihrer Linienjets oft noch privat kleinere Fluggeräte steuern und somit sich 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». ■

Porträt



Dr. oec. HSG Markus Hess, MBA, ist geschäftsführender Partner der Unternehmer(innen)beratung «Think-Beyond». Er war in vier Geschäftsleitungen mittelständischer Unternehmen tätig und hat drei Unternehmen aufgebaut. Seit einigen Jahren arbeitet er als Coach und Berater und verwendet erfolgreich Erkenntnisse aus der Natur (u. a. verwendet er Pferde für seine Führungstrainings), um mithilfe der Bionik unkonventionelle Lösungen für organisatorische und technische Probleme in Unternehmen zu finden. Nebenberuflich arbeitet er als Dozent für Marketing, Strategie und Organisation.

Fragen



Dr. Markus Hess
Geschäftsführender Partner
Rheinstrasse 4, 8193 Eglisau
Think-Beyond
markus.hess@think-beyond.com
www.think-beyond.com

