



RUNDSCHAU

4 | 2010

SWISS ALPA
Airline Pilots Association

Publikation des Pilotenverbands AEROPERS
SwissALPA – Swiss Airline Pilots Association

Überstunden, wenig Ferien, zu wenig Personal
**Swiss-Piloten
müde & kaputt**

**Swiss zündet Turbo –
und verheizt Personal**

**Piloten-Mangel bei Swiss
Ein Traumberuf im Sinkflug**

Pressespiegel • Spass an der Arbeit und doch unzufrieden •
Pilot gesucht! • Arbeitskampf in Europa • Eine Leidenschaft,
die Leiden schafft • Entscheidungsfindung • Weiterbildung im
Blickpunkt • Was macht eigentlich ... Cédric Pasche?

Inhalt



3 Editorial/Impressum

4 The President's Voice

Der Präsident der AEROPERS macht auf den sich abzeichnenden globalen Mangel an Piloten aufmerksam. Gerade in der Schweiz bestehe dringender Bedarf, die Arbeitsbedingungen an internationale Standards anzupassen, um die Swiss für den einheimischen Nachwuchs wieder attraktiv zu machen.

5 Pressespiegel

In kurzen Abständen berichtete die schweizerische Presse über die Arbeitsbedingungen bei der Swiss und das erschöpfte Airbus-Piloten-Korps. Berichte über die Probleme der SAT, genug einheimische Schüler zu finden, ergänzten das Bild vom unattraktiven Berufsbild.

7 Spass an der Arbeit und doch unzufrieden

Obwohl ihr Beruf sie mit Freude erfüllt, ist die Arbeitszufriedenheit der Piloten am Boden. Eine Auslegeordnung über Motivation und Zufriedenheit soll den scheinbaren Widerspruch aufklären. Zur Zufriedenheit braucht es mehr als nur einen tollen Arbeitsplatz.

13 Pilot gesucht!

Die Arbeitsbelastung im Cockpit der Swiss ist hoch. Der knappe Pilotenbestand hat verschiedene Gründe. Nur etwas ist klar: Das Problem kann die Swiss nicht von heute auf morgen lösen.

15 Arbeitskampf in Europa

Beinahe jeden Tag ist von Arbeitskampf in Europa zu lesen. Oftmals begegnen wir den Streikenden mit Unverständnis. Doch es steckt oftmals deutlich mehr dahinter, als wir vermuten.

18 Kurzinterview mit Christian Frauenfelder

Unser ehemaliger AEROPERS-Präsident stellt seine Erfahrung zur Verfügung und verstärkt das GAV-Verhandlungsteam. Er äussert sich zu seiner Rolle im Team und meint, dass auch noch das Engagement des Korps gefordert werde.

19 Randnotiz

Die hohe Kunst der Mathematik.

20 Eine Leidenschaft, die finanzielle Leiden schafft

Wer heute Pilot werden will, muss einen grossen Teil der Ausbildungskosten aus der eigenen Tasche bezahlen. Ob dieses Konzept beim sich abzeichnenden Pilotenmangel optimal ist, darf bezweifelt werden.

22 Weiterbildung im Blickpunkt

Lebenslange Weiterbildung ist ein Muss. Drei verwandte Luftfahrtunternehmen haben einen unterschiedlichen Ansatz, den Wissensdurst ihrer Mitarbeiter zu stillen. Ein Versuch, Licht ins Dunkel zu bringen.

24 Civilized Thinking

PK2 über Strategien und den Sinn von Anlässen und Aktionen.

25 The Challenge of Adequate Decision Making

Halten wir uns immer ans SPORDEC oder treffen wir nicht auch manchmal Bauchentscheide? Captain Peter Ellenrieder ging der Frage nach der Qualität solcher schnellen Entscheide nach.

31 Was macht eigentlich ... Cédric Pasche?

Er ist Gletscherpilot und Captain auf einer Gulfstream IV. Nach dem Grounding kehrte Cédric der Linienfliegerei den Rücken und hat es bis heute keinen Moment bereut.

33 On The Air ...

Aktuelles aus der Fliegerei.

36 Zeitreise

Ein Rückblick über 100 Jahre Luftfahrtgeschichte.

38 Restaurant- und Layover-Guide «Refindo»

Seit Ende 2007 betreibt F/O Daniel Achermann die Internetplattform Refindo.ch. Er berichtet von der Entstehung, dem aktuellen Stand der Dinge und weckt die Vorfreude auf die Version für Smartphones und das iPhone.

39 Eintritte und Pensionierungen

41 Gelesen

Franka Potente rennt nicht nur als «Lola», sondern sie schreibt auch. Sie erzählt in «Zehn» stimmungsvolle Geschichten um den japanischen Alltag.

42 Shooter's Corner

Über die Festtage wird oft und gerne zur Kamera gegriffen. Doch es ist gar nicht so einfach, die weihnachtliche Stimmung wirkungsvoll einzufangen. Dominique Wirz hat Tipps, um ästhetisch ansprechende Fotos für das Familienalbum schiessen zu können.

44 Wir trauern/Termine und Mitteilungen

45 Stiftung Kinderhilfe des Swissair Personals

46 Gedanken eines Fliegenden

Was die Abkürzungen FKK und UPG bedeuten und was sie miteinander zu tun haben, lesen sie in der Kolumne von Peter Tilly.

Editorial



Die Swiss war in letzter Zeit häufig in den Medien präsent und glänzte mit positiven Nachrichten. Besonders das dritte Quartal fiel ausgezeichnet aus und beeindruckte auch sonst eher kritische Experten. Die Vergrösserung der Langstreckenflotte wird als konsequente Verfolgung der Strategie gewertet und als Zeichen für die Stärke der Swiss und ihres Heimmarktes gesehen. Neben der guten Berichterstattung drangen aber auch kritische Berichte über die Arbeitsbedingungen des fliegenden Personals an die Öffentlichkeit. Der Pressespiegel auf Seite 5 fasst diese Meldungen zusammen. Bei der Durchsicht wird deutlich, dass der Lack der schönen Fassade der Arbeitgeberin Swiss an Glanz verloren hat.

Als eine der grössten Baustellen stellt sich die Schulung der Piloten heraus. Tobias Mattle beleuchtet in «Pilot gesucht!», wie hausgemachte Schwierigkeiten für einen chronischen Mangel an einsatzfähigen Piloten sorgen. Was uns schon seit Jahren belastet, wird die unhaltbaren Einsatzbedingungen auch in Zukunft diktieren und die Feriensschuld konstant hochhalten.

Wie Mattle berichtet, hat die Swiss noch kein Problem bei der Rekrutierung junger Kollegen. Allerdings gibt Urs Schöni, Leiter der Pilotenschule SAT, zu bedenken, dass die SAT im Jahr 2010 nicht mehr alle Ausbildungsplätze füllen konnte, obwohl rund 40 Prozent der Trainees aus der EU kamen. Gründe für den Mangel an einheimischen Aspiranten seien das lädierte Image des Pilotenberufs in der Schweiz und die Tatsache, dass die Schüler einen grossen Teil der hohen Ausbildungskosten selber berapen müssten. Peter Tilly betitelt seinen Bericht über die Ausbildung zum Piloten denn auch mit «Eine Leidenschaft, die finanzielle Leiden schafft». Er stellt fest, dass sich in der Schweiz kaum ein Beruf finden lässt, der die gleichen finanziellen Einstiegshürden kennt wie derjenige des Piloten. Tilly warnt, dass diese Umstände im Licht des

sich abzeichnenden globalen Pilotenmangels für die Swiss «zum Bumerang» werden könnten.

Dass sich das Image des Pilotenberufs nicht erholen kann, liegt auch an den Arbeitsbedingungen der Airbus-Piloten, deren Überlastung und Unzufriedenheit nun Schlagzeilen gemacht haben. Der Bericht «Spass an der Arbeit und doch unzufrieden» beleuchtet die Thematik und löst den scheinbaren Widerspruch auf, dass trotz hoher Motivation und eines tollen Arbeitsplatzes die Zufriedenheit bei der Arbeit stark leiden kann.

Wenn die Unzufriedenheit zu gross wird und über die üblichen Wege keine Verbesserungen der Arbeitsbedingungen erzielt werden können, kann als letztes Mittel zum Instrument des Arbeitskampfs gegriffen werden. Tobias Mattle erläutert die Anfänge und Dimensionen von Streiks in Europa. Anhand des diesjährigen Pilotenstreiks bei der Lufthansa zeigt er verschiedene Aspekte und Problemstellungen im Arbeitskampf auf.

Auch Peter Tilly richtet seinen Blick nach Norden. Bei der Lufthansa, der Swiss und der Austrian Airlines werden die Möglichkeiten einer Weiterbildung verglichen – sei es aus beruflichen oder ausserberuflichen Gründen. Das Bedürfnis nach Weiterbildung ist enorm, denn knapp zwei Millionen Erwachsene besuchen in der Schweiz jährlich einen Kurs, so Tilly in «Weiterbildung im Blickpunkt».

Einen Versuch der Weiterbildung – oder zumindest der Horizonterweiterung – machen wir mit dem Artikel «The Challenge of Adequate Decision Making». Hier geht es um die Entscheidungsfindung einer anderen Art. Peter Ellenrieder meint, dass auch sogenannte Bauchentscheidungen durchaus zu einem guten Resultat führen können. Wichtig sei im Cockpit aber immer, dass Entscheidungen von beiden Teamplayern verstanden und getragen werden – mit dem übergeordneten Ziel einer sicheren Landung.

Eine abwechslungsreiche Lektüre wünscht

Jürg Ledermann

Impressum

Herausgeber

AEROPERS | SwissALPA
Ewiges Wegli 10 | 8302 Kloten
Telefon +41 44 816 90 70 | Fax +41 44 816 90 75
info@aeropers.ch | www.aeropers.ch

Redaktion

rundschau@aeropers.ch
André Ruth, Redaktionsleiter, Captain A320
Jürg Ledermann, Redaktor, Captain A320
Peter Tilly, Redaktor, F/O A330/340
Tobias Mattle, Redaktor, F/O A320
Henning M. Hoffmann, Geschäftsführer AEROPERS

Ständige Mitarbeiter

Peter Küng («Civilized thinking»), Captain A330/340
Zbigniew Bankowski («On The Air ...»), F/O A330/340
Viktor Sturzenegger («Gelesen»), Captain A330/340
Christoph Jordan («Zeitreise»), Captain A320
Dominique Wirz («Shooter's Corner»), F/O A330/340

Layout

Kathrin Kreutzer, Akeret Druck AG

Druck

Akeret Druck AG, 8600 Dübendorf

Auflage

2600 Exemplare

Erscheinungsweise

Viermal pro Jahr
Cover vierfarbig, Innenseiten schwarz/rot (Pantone 187)

Inseratenannahme

AEROPERS-«Rundschau»
Ewiges Wegli 10 | 8302 Kloten
Telefon +41 44 816 90 70 | Mobile 079 261 31 64
rundschau@aeropers.ch | www.aeropers.ch

Copyright

Sämtliche Texte und Fotos sind urheberrechtlich geschützt. Der Abdruck, auch auszugsweise, ist nur mit ausdrücklicher Bewilligung der Redaktion erlaubt.

Foto Frontseite: © Dominique Wirz | Collage: André Ruth

Redaktionsschluss «Rundschau» 1/2011: 11. Februar 2011

The President's Voice



Pilotenmangel

Der Britische Pilotenverband warnte kürzlich in den Medien vor einem drohenden Pilotenmangel in den nächsten Jahren. Die Zahl der Anwärter nehme ab. Die Kosten, die von den angehenden Piloten zu tragen sind, seien sehr hoch. Die Fluggesellschaften würden für die Finanzierung der Aus-

bildung nicht genügend Hand bieten. Der sich abzeichnende Mangel würde die Airline-Industrie später aber in einem möglichen Aufschwung treffen, weil schlicht nicht genügend Piloten zur Verfügung stünden.

Nach der weltweiten Wirtschaftskrise boomt die Airline-Industrie wieder. Es besteht ein grosser Nachholbedarf, und jeder will einen möglichst grossen Anteil des erwarteten Wachstums ergattern. Von der Gefahr eines Double Dip, also eines nochmaligen Abtauchens in die Rezession, wird nicht mehr gross gewarnt. Die Flugzeughersteller füllen eiligst ihre Auftragsbücher. Nach eigenen Angaben konnte Boeing im Jahr 2010

nommen. Aber auch bei Automaten müssen die Piloten die Funktionsweise und den Betrieb gründlich verstehen und überwachen. Falls etwas nicht wie vorgesehen funktioniert, müssen sie kompetent eingreifen und die Aufgabe selbst übernehmen. Die Verantwortung liegt nie bei der Maschine. Es scheint sich jetzt abzuzeichnen, dass sich mit der zunehmenden Automatisierung die Fälle häufen, welche die Arbeit der Piloten nicht erleichtern, sondern gar erschweren. Die Automatik, die Unfälle hätte vermeiden sollen, wird selber zum Auslöser eines solchen. So hat eine Störung des Radiohöhenmessers bei einer Boeing 737 in Amsterdam noch weit weg von der Piste und auf mehreren hundert Metern Höhe die Landung einleiten lassen. Oder beim Absturz des Airbus 330 über dem Südatlantik könnten die falschen Signale der verstopften Sensoren einen automatischen Schutzmechanismus ausgelöst haben, der ein normales Fliegen des Flugzeugs durch die Piloten verunmöglicht hat.

Natürlich zeigt die Unfallstatistik in vielen Fällen, dass die Piloten schlussendlich nicht richtig gehandelt haben. Aber es bräuchte auch eine Zusammenstel-

«Wir fordern Cockpit-Arbeitsbedingungen in der Schweiz, die nicht einfach nur die gesetzlichen Minimalbedingungen erfüllen, sondern auch internationalen Vergleichen standhalten.»

bisher 480 Flugzeugbestellungen verbuchen, bei Airbus sind es rund 370.

Gemäss Boeings «Current Market Outlook» benötigt die Luftfahrtbranche in den nächsten 20 Jahren rund 31 000 neue Flugzeuge. Und für diese Flugzeuge braucht es eben Piloten, sonst werden sie nicht mit zahlenden Passagieren fliegen. Die Airlines bestellen zwar für gutes Geld neues Flugmaterial, für den Pilotennachwuchs und für konkurrenzfähige Arbeitsbedingungen dagegen gibt es kein Geld. Die erwähnte Boeing-Studie rechnet damit, dass die Fluggesellschaften weltweit jährlich 23 300 neue Piloten benötigen werden. Etwas entschärft würde der Pilotenmangel, wenn pro Flugzeug nur noch ein Pilot vorgeschrieben wäre. Aber diese Massnahme käme für den zu erwartenden Pilotenengpass zu spät. Gemäss seriösen Vertretern der Industrie wird die Flugzeuggeneration, welche die heutige Airbus- und Boeing-Kurzstreckenflugzeuge ablösen wird, immer noch für zwei Piloten zugelassen sein. Wenn überhaupt, ist gemäss Herstellern frühestens ab 2030 mit einer Cockpit-Auslegung für nur einen Piloten zu rechnen. Ob dieser Abbau überhaupt ein tragbarer Weg sein könnte, wage ich im Hinblick auf die jüngsten Vorfälle mit Passagierflugzeugen ernsthaft zu bezweifeln.

Piloten und Automatik

Hatte ein Passagierflugzeug im Cockpit einst fünf Besatzungsmitglieder, so sind es heute nur noch deren zwei. Die Aufgabe des Funkers wurde den Piloten direkt übertragen, Teile der Arbeiten des Navigators und des Bordtechnikers wurden von Computern über-

lung all jener Fälle, bei denen die Automatik versagt hat oder die kein Autopilot meistern konnte und nur dank dem Eingreifen und der Fähigkeiten des Piloten fatale Unfälle verhindert wurden. Damit würde schnell ersichtlich, dass die Sicherheit mit noch mehr Automatik nicht beliebig weiter gesteigert werden kann und dass nach wie vor gut ausgebildete und ausgeruhte Piloten für einen möglichst sicheren Flugbetrieb unabdingbar sind. Jüngste Beispiele dazu: Kein Autopilot hätte in Hongkong den Airbus 330 mit blockierter Schubregelung beider Triebwerke landen können, und es ist kein Autopilot dafür programmiert, einen Airbus 320 mit stillstehenden Triebwerken im Hudson River zu landen!

Situation in der Schweiz

In der Schweiz wird der grösste Teil des Bedarfs an Linienslots von der Swiss generiert. Als die mit Abstand grösste Fluggesellschaft mit Sitz in der Schweiz hat sie quasi eine Monopolstellung. Befragt nach dem Pilotenbestand, liess sich noch Ende 2009 ein Swiss-Pressesprecher zitieren: «Es fehlen bei uns keine Piloten.» Die Swiss brauche jährlich 60 bis 80 Piloten, die man in der eigenen Flugschule Swiss Aviation Training (SAT) ausbilde. «Unsere Bedürfnisse können mit dieser Kapazität befriedigt werden.»

Nur zehn Monate später ist in einer grossen Boulevardzeitung zu vernehmen, dass eben diese SAT im Jahr 2010 von den möglichen 96 Ausbildungsplätzen nur 82 besetzen konnte. Zudem komme zur Deckung des Bedarfs rund 40 Prozent dieser Anwärter nicht aus der Schweiz, und weiter erhielten auch jene Anwärter

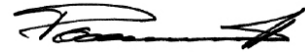
jetzt eine Chance, die bei der Selektion kleine Unsicherheiten zeigten. Die seit 2007 bei Swiss International angesammelte Menge von rund 11 000 Ferientagen, die den Piloten nicht gewährt werden konnten, widerspricht dem offiziellen Swiss-Zitat, dass keine Piloten fehlen würden. Der Grund für die falsche Prognose ist im Aufbau der Flotte und einer anfänglich zu zögerlichen Aufstockung des Pilotenkorps zu suchen. Die nicht besetzten Ausbildungsplätze in den SAT-Lehrgängen und das Gewähren zusätzlicher Chancen sind für mich klare Anzeichen, dass die Attraktivität für einen Job im Cockpit der Swiss deutlich gesunken ist. Der weltweit erwartete Pilotenmangel wird die Lage in der Schweiz in keiner Weise verbessern. Als Verband der Berufspiloten bedauern wir diese Entwicklung ausserordentlich. Ein Weg in die Cockpits der Swiss muss doch auch künftig für junge und fähige Schweizer erstrebenswert sein. Die Airline, die mit Geldern des Bundes und privater schweizerischer Investoren auf die Beine gestellt wurde und die sich nicht zuletzt wegen ihrer «Swissness» sehr gut verkauft, hat auch in deutschem Besitz eine Verantwortung in der Schweiz. Nach dem Schock des Groundings müssten bei der jetzt wieder überdurchschnittlich gewinnbringenden Airline auch die Arbeitsbedingungen im Cockpit wie-

der den vergleichbaren internationalen Konkurrenten angeglichen werden!

Das Einhalten der gesetzlichen Limiten bei den Arbeitsbedingungen reicht nicht aus für einen sicheren und verantwortbaren Standard. Das Management der Swiss versteckt sich gerne hinter diesen Vorschriften. Diese reichen aber in der Luftfahrt wie auch in anderen Bereichen nicht aus. So kommt es wohl niemandem ernsthaft in den Sinn, im Winter mit einer Profiltiefe der Reifen von 1,6 Millimetern auf Schnee zu fahren und dies noch als sicher oder verantwortungsvoll zu deklarieren. Dies entspräche zwar dem gesetzlichen Minimum; Fachleute empfehlen dagegen den Reifenwechsel bei vier Millimetern, und das ist zweieinhalbmal mehr!

Wir fordern Cockpit-Arbeitsbedingungen in der Schweiz, die nicht einfach nur die gesetzlichen Minimalbedingungen erfüllen, sondern auch internationalen Vergleichen standhalten. Wir möchten die Flugzeuge der schweizerischen Fluggesellschaften mit unseren Passagieren weiterhin zuverlässig und verantwortungsvoll fliegen können. ●

Rolf Odermatt
Präsident



Pressespiegel

In kurzen Abständen berichtete die schweizerische Presse über die Arbeitsbedingungen bei der Swiss und das erschöpfte Airbus-Piloten-Korps. Berichte über die Probleme der SAT, genug einheimische Schüler zu finden, ergänzten das Bild vom unattraktiven Berufsimago.

Zusammenfassung: André Ruth

«Sonntags-Blick», 31.10.2010

Überstunden, wenig Ferien, zu wenig Personal – Swiss-Piloten sind müde und kaputt

Swiss-Chef Harry Hohmeister freute sich diese Woche «über das gute Ergebnis». (...) Den Erfolg will sie nutzen, um Streckennetz und Flotte auszubauen. Friede, Freude, Eierkuchen also bei der Lufthansa-Tochter? Ganz im Gegenteil! Der flotte Ausbau der Swiss macht dem Personal zu schaffen. Besonders die etwa 900 Piloten der Mittel- und Langstrecken-Flotte fühlen sich überlastet. Grund sei Pilotenmangel, so Rolf Odermatt, Präsident des Pilotenverbandes Aeropers. Die Einstellung neuer Piloten halte nicht mit dem Wachstum der Airline mit: «Die Folge ist eine Arbeitsbelastung, die man auf Dauer nicht akzeptieren kann.» Ferien oder gar Erholung geraten da ins Hintertreffen. (...)

Der Airbus-A340-Captain warnt: «Die Übermüdung von Piloten muss auch in Bezug auf die Flugsicherheit ernstgenommen werden.» Mit seiner Meinung steht er nicht allein. «Wenn Piloten über Ermüdung klagen, ist dies sicherheitsrelevant», warnt der Aviatik-Experte Max Ungricht, Chefredaktor der Zeitschrift «Cockpit». Der stete Wechsel der Arbeitszeiten, viele kurzfristige

Einsätze innerhalb weniger Tage und der Jetlag gingen an die Substanz. Müdigkeit im Cockpit sei ein bedeutendes Thema in der Forschung, sagt Andreas Wittmer, Leiter des HSG-Aviation-Centers in St. Gallen: «Wer müde ist, hat eine längere Reaktionszeit, was sich im Flugverkehr massiv auswirken kann.» (...) Odermatt betont, es gebe «eine Sicherheitskultur, die über die Reglementierung hinausgeht». Seiner Meinung nach ist in diesem Punkt «die grosse schweizerische Fluggesellschaft nicht mehr da, wo sie einmal war». (...) Dass die Belastung bei Piloten und Kabinenpersonal derzeit gross ist, räumt die Swiss hingegen ein: «Wir wachsen erfreulicherweise und schaffen neue Arbeitsplätze, gerade im Cockpit.» Es bestehe ein gewisser Aufholbedarf, weil die Swiss in den Krisenjahren, als schlicht kein Bedarf bestand, mit Neurekrutierungen zugewartet habe.

«Tages-Anzeiger», 26.10.2010

Swiss zündet Turbo – und verheizt Personal

Der Swiss geht es gut. Sehr gut sogar. Seit 2006 fliegt die Airline Gewinne ein. (...) Vor kurzem wurde bekannt, dass noch einmal fünf Lang- und vier Kurzstrecken-Airbusse in Bestellung sind und ab 2012 zum Einsatz kommen sollen. «Wir ziehen unsere Expansionsstrategie durch», fasst Mediensprecher Jean-Claude

Donzel zusammen. (...) Wenn in zwei Jahren die ersten der neuen Jets in Klotten starten und landen, muss auch das entsprechende Personal bereitstehen. Aktuell arbeiten bei der Swiss knapp 1160 Piloten. (...) Für die neuen Flugzeuge schafft die Swiss rund 500 Stellen – 100 bis 120 davon im Cockpit. Die Ausbildung eines Neueinsteigers dauert zwei Jahre. Mediensprecher Donzel: «Wir bilden jedes Jahr 80 bis 100 neue Piloten aus. Damit kommen wir durch.» Für Thomas Steffen von der Pilotengewerkschaft Aeropers ist «durchkommen» nicht genug. Auf die Geschäftsstrategie der Airline hat die Aeropers keinen Einfluss. Steffen vermutet aber, dass aus Kostengründen die Personalbestände zu spät aufgestockt wurden.

Finanzchef Marcel Klaus liess sich anlässlich des Geschäftsberichts 2008 stolz zitieren: «Die Swiss verfolgt seit Jahren ein straffes Kostenmanagement.» Pilotenvertreter Steffen beschreibt den Grundtenor in den Cockpits folgendermassen: «So, wie wir die letzten drei Jahre gearbeitet haben, kann es nicht weitergehen.» Und er befürchtet, die Situation werde sich mit der weiteren Expansion nicht verändern.

In einer Studie über «Stress, Angst und Burnout» befragte die Psychologin Cornelia Nussle unter anderem Airbus-Piloten – auch von der Swiss. Obwohl diese grundsätzlich «psychisch sehr stabil» seien, stellte Nussle Bedenkliches fest: 72 Prozent beklagten sich über übermässigen Stress im Beruf, 66 Prozent gaben an, seit Jahren «andauernder hoher Belastung» ausgesetzt zu sein. Über 65 Prozent leiden wöchentlich bis täglich an Ein- oder Durchschlafstörungen. «Dies sind hochgradige Symptome eines Burnout», erklärt Nussle. (...)

Dass ein Berufsleben zwischen den Zeitzonen eine gewisse Müdigkeit mit sich bringe, sei klar. «Wenn man seine Ferien nicht einziehen kann, wird es aber auf Dauer schwierig.» Und Ferien sind bei den Swiss-Piloten ein Problem: 10000 Urlaubstage sind ausstehend. Zudem seien Ferien kaum planbar: Sie müssten über ein Jahr im Voraus eingegeben werden. Auf die Bewilligung warte man dann zum Teil bis einen Monat vor dem Urlaub. Das Personal, sagt Thomas Steffen, freue sich natürlich, wenn das Geschäft laufe. «Wir befürworten ein gesundes Wachstum. Gesund fürs Unternehmen und für den Menschen.» Die Problematik dürfte eines der grossen Themen sein, wenn die Swiss und ihre Piloten dieser Tage einen neuen Gesamtarbeitsvertrag aushandeln. Sagen will dazu niemand etwas. Eines aber ist klar: Knappe Personalbestände sind ein Trumpf, der eher für die Gewerkschaft sticht als für die Firmenleitung.

«Tages-Anzeiger», 28.10.2010

Das Ende eines Traumberufes

Die Swiss hat grosse Mühe, Schweizer Nachwuchs-Piloten zu finden – in der eigenen Schule sitzen bereits 40 Prozent Ausländer. Experten nennen die Gründe dafür.

Neun Jahre nach dem Grounding der Swissair sind die Folgen noch immer spürbar: Die Pilotenschule der Nachfolgerin Swiss klagt über zu wenig Nachwuchs. Ohne ausländische Piloten, die sich in Schweizer Cockpits setzen, geriete die Swiss in Turbulenzen.

Rund 40 Prozent der Absolventen der Pilotenschule Swiss Aviation Training (SAT), einer Tochtergesellschaft der Swiss, sind inzwischen EU-Bürger. Die gro-

sse Mehrheit stamme aus Deutschland, sagt Urs Schöni, Betriebsleiter SAT, im Gespräch mit der Nachrichtenagentur SDA. Unter den angestellten Piloten beträgt der Ausländeranteil 8,8 Prozent. Insgesamt 4,4 Prozent der Piloten haben einen deutschen Pass. (...)

Insgesamt bewerben sich pro Jahr bei SAT 600 junge Leute um einen Piloten-Ausbildungsplatz. In den Klassen bleiben viele Stühle trotzdem leer. «Wir könnten jährlich 96 Personen ausbilden. 2010 konnten wir nur 82 Plätze füllen», sagt Urs Schöni. (...)

Um trotz Nachwuchsmangels genügend Personen in die Klassen zu bringen, gibt die Swiss Pilotenanwärtern, die bei der Selektion kleine Unsicherheiten aufweisen, eine Chance. Während der rund anderthalbjährigen Ausbildung prüfe die SAT die Schüler auf Herz und Nieren. «Fällt jemand durch, ist das auch zum eigenen Schutz», sagt Schöni. Jährlich bestehen weniger als fünf Personen die Ausbildung nicht.

Insgesamt besaßen gemäss Bundesamt für Zivilluftfahrt (Bazl) letztes Jahr schweizweit 2203 Personen eine Linienpiloten-Lizenz. Ein Nachwuchsmangel betreffe das Bazl erst, wenn die Sicherheit verletzt würde, sagt Sprecher Anton Kohler. Massnahmen für mehr Pilotennachwuchs zu ergreifen sei nicht Aufgabe des Bazl.

Für künftige Kapitäne macht sich dafür der Aero-Club der Schweiz (AeCS) stark. Er organisiert jedes Jahr ein Jugendlager, das 14- bis 16-Jährige an die Luftfahrt heranführt. Der Anlass sei mit 170 Teilnehmern regelmässig ausgebucht, sagt Jürg Wyss, Leiter Kommunikation AeCS.

Das Interesse an der Aviatik sei somit nach wie vor gross. Bezüglich der Pilotenausbildung stelle aber die Finanzierung für viele ein unüberwindbares Hindernis dar. Bei der SAT kostet der Weg ins Cockpit 140 000 Franken, bei Horizon 106 000 Franken.

«Die Finanzierung kann ein Wasserkübel sein, der sich über einen Funken ergiesst. Dabei muss daraus eine lodernde Flamme werden», sagt Wyss. Der Traum-beruf Pilot habe an Attraktivität verloren.

Inbesondere das Grounding der Swissair habe zu einem nachhaltigen Imageschaden geführt, ergänzt Urs Schöni von SAT. Die Swissair und die Swiss hätten viele Piloten auf die Strasse gestellt, und die Swiss habe lange mit der Rekrutierung gewartet.

Mittlerweile floriere das Unternehmen. Dennoch kündigten mehr Piloten als früher, die zusätzlich ersetzt werden müssten. «Die Einsätze sind sehr anstrengend. Die Leute sind müde. Sie sehen sich nach anderen Optionen um.» Das Salär sei immer noch gut, aber andere Branchen hätten aufgeholt. Wer früher des hohen Verdienstes wegen Pilot geworden sei, gehe heute eher zu einer Bank.

Tatsächlich verdienten Piloten bei der Swiss heute einiges weniger als vor dem Grounding, sagt Henning Hoffmann, Geschäftsführer der Pilotengewerkschaft Aeropers. Hauptgrund dafür, dass die Piloten den Beruf wechselten, dürften aber strenge Arbeitsbedingungen wie wenig Freizeit und instabile Einsatzpläne sein.

«Dass Piloten als Kosmopoliten die Welt sehen, ist eine Mär von früher», resümiert Hoffmann. Um die Attraktivität des Berufes zu steigern, sei der Arbeitgeber gefordert. «Fliegen ist immer noch toll. Entscheidend sind die Arbeitsbedingungen.» ●

Spass an der Arbeit und doch unzufrieden

Obwohl ihr Beruf sie mit Freude erfüllt, ist die Arbeitszufriedenheit der Piloten am Boden. Die letzten Jahre haben zu sehr an ihrer Substanz genagt. Eine Auslegeordnung über Motivation und Zufriedenheit soll den scheinbaren Widerspruch aufklären. Zur Zufriedenheit braucht es mehr als nur einen tollen Arbeitsplatz.

Text: Jürg Ledermann

Die Zukunft der Swiss hat Konturen angenommen. Erste Zahlen wurden in der Presse Ende September verkündet. Die Swiss bestätigte das Flottenwachstum in ihrer Medienmitteilung vom 28. Oktober. Bis zum Frühjahr 2012 stossen vier Flugzeuge der A320-Familie dazu. Anschliessend wird die A330-300-Flotte gestaffelt um fünf Flugzeuge ausgebaut, und auch das Europa-segment wird um je zwei A320 und zwei A321 weiter wachsen. Alles eingeschlossen steht die Swiss vor einem Flottenausbau von über 20 Prozent.

Angesichts dieser Zahlen fühlt man sich ins Jahr 2006 zurückversetzt: Der Firma ging es schon damals sehr gut. Sie erzielte EBIT-Margen wie noch nie zuvor. Sie wollte expandieren und Marktchancen wahrnehmen. Es entstand ein neuer Gesamtarbeitsvertrag (GAV) für die Airbus-Piloten, der während dieser Expansionsjahre Gültigkeit haben sollte. Damals war nur die Rede von zwei neuen Langstreckenflugzeugen. Es folgte aber eine 25-prozentige Expansion, weil die Swiss auch schon 2006 «schnell auf Marktveränderungen reagieren» wollte. Obwohl der GAV 2006 als Wachstums-GAV angepriesen wurde, konnte das Wachstum nicht sozialverträglich abgewickelt werden. Im Gegenteil: es erzeugte erhebliche «Wachstumsschmerzen» und hinterlässt einen bitteren Nachgeschmack.

Erfahrungen mit Wachstumsschmerzen

Die Probleme des Aufschwungs waren gekennzeichnet durch den chronischen Unterbestand im Pilotenkorps. Weil es nicht möglich war, den Piloten die wohlverdienten Ferien zuzuteilen, häufte sich eine Feriensschuld von 35 Mannjahren an. Einsätze wurden in einem unerträglichen Masse instabil, und die Vorgaben der alles dominierenden Netzwerkplanung waren kaum zu bewältigen. Crew-Planung, Einsatzleitstelle und Crew-Disposition boxten die Produktion als ausführende Organe durch. Der Graubereich des GAV wurde in aller Schärfe zugunsten der Swiss ausgelegt, und es herrschte wenig Konsensbereitschaft. Die Auswirkungen der starken Expansion, die das fliegende Personal zu tragen hatte, wurden als Wachstumsschmerzen betitelt. Die Piloten hatten vom Aufschwung nichts, ausser der Arbeit an den Grenzen der Legalität, des Mangels an Erholung und eines kaum planbaren Soziallebens.

Die heutige Situation vor der nächsten Expansionswelle präsentiert sich wie folgt:

- Bereits jetzt herrscht ein hausgemachter Pilotenmangel (siehe Artikel «Pilot gesucht!» auf Seite 13).
- Die Feriensschuld wächst nach einer kurzen Erholungsphase wieder und nähert sich der Marke von 30 Mannjahren.



Piloten sind auch durch die Freude am Fliegen motiviert.

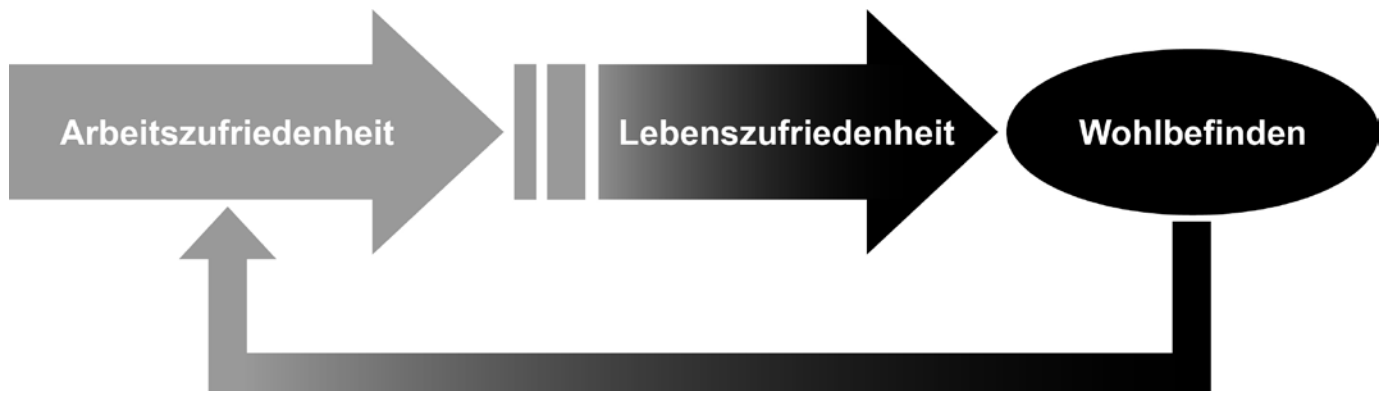
- Die Netzwerkplanung reagiert weiterhin so schnell auf Marktveränderungen, dass die Bestandesplanung zur Makulatur wird.

Heute wissen wir, was es bedeutet, einen solchen Wachstumsschub verdauen zu müssen. Das wussten wir 2006 nicht. Welcher Pilot soll da motiviert sein, nach diesen Erfahrungen die Ochsentour weiterzumachen? Wie sollen die Piloten dazu motiviert werden, den Ausbau mitzutragen, wenn schon jetzt klar ist, dass die personellen Engpässe, die ihr Leben seit vier Jahren schwer machen, die nächsten Jahre bestehen bleiben?

Wie motiviert?

Bei diesen Fragen würde ein Motivationsforscher lautstark Einspruch erheben und eine Denkpause fordern. Denn es solle nicht die Diskussion darüber geführt werden, ob jemand für eine Handlung motiviert sei oder motiviert werden könne. Es stelle sich vielmehr die Frage, wie jemand motiviert sei. Also müsste man zunächst fragen: Stimmt unsere Motivation, um die Arbeit im Cockpit zu machen? Sind wir die richtigen Leute am richtigen Arbeitsplatz?

Bei diesen Fragen lohnt sich ein Blick auf die mehrstufige, sorgfältige Selektion, die am Anfang jeder Karriere in einem Swiss-Cockpit steht. Es ist klar, dass Pilotenanwärter bezüglich ihrer körperlichen und geistigen Fähigkeiten «auf Herz und Nieren» getestet werden. Bei der Selektion wird aber auch genau untersucht, wie sie motiviert sind und ob sie eine lebenslange Karriere im Cockpit zufrieden durchleben könnten. Das Selektionsteam wünscht sich Piloten, die durch Interesse und Neugier angetrieben werden. Sie sollen leistungsbereit und einsatzfreudig sein, initiativ handeln und am Arbeitsplatz Wohlbefinden ausstrahlen. Allerdings gehört, neben all der Abwechslung im Tagesgeschäft



Grafik 1: Arbeitszufriedenheit als Teilaspekt von Lebenszufriedenheit und Wohlbefinden (nach Kieselbach).

und dem unstillen Lebenswandel, beim «Absitzen» der weniger aufregenden Reiseflugstunden auch eine grosse Portion Monotonie-Resistenz dazu.

Um die Motivationsanforderungen erfüllen zu können, kommen zwei Faktoren direkt zum Tragen: erstens die Freude an der Arbeit. Dazu gehört schlicht und einfach die Freude am Fliegen, an der Arbeit im kleinen Team und an der Dienstleistung (Intrinsic Process Motivation). Der zweite Faktor bezieht sich eher auf die Einstellung zur Arbeit. Gemeint ist das Anspruchsniveau, an dem wir uns messen und an dem wir uns bei erreichtem Niveau erfreuen (Self-Concept-Internal Motivation). Die Latte, an der wir uns orientieren, wird von praktisch allen Punkten vorgegeben, die in den Qualifikationskriterien unter «Arbeits- und Führungsverhalten» und «Fliegerische Operation und Kenntnisse» zusammengefasst sind.

Gutes Arbeitsklima

Solcherart motiviert, lässt es sich bei der Swiss gut leben. Die Arbeit macht Spass, die Arbeit ist fordernd, man kann den hohen Ansprüchen aber auch genügen.

Das Arbeitsklima ist gut. Das Arbeitsgerät ist meist gut gewartet, und die Supportprozesse an der Front funktionieren mehrheitlich gut eingespielt. Es gibt nur wenige chronische Schwachstellen, über die man sich andauernd ärgern müsste. Die Zusammensetzung des Teams ändert sich kontinuierlich, und so gibt es auch wenig Gelegenheit, dass persönliche Empfindungen das Arbeitsklima beeinträchtigen.

Das Instruktorenteam arbeitet fair und liefert eine gute Beurteilung der gezeigten Leistung. Mit guten Qualifikationen lassen sich die Akzeptanz in der Flotte und der Status als guter Pilot innerhalb des Korps festigen. Diejenigen, die sich nach einer solchen Anerkennung sehnen (Self-Concept-External Motivation), fühlen sich dadurch motiviert.

Dank der guten Selektion sind wir tatsächlich die richtigen Leute am richtigen Arbeitsplatz – nicht nur was die mentalen und körperlichen Fähigkeiten betrifft, sondern auch wegen unserer Motivation.

Doch wie kann es sein, dass Mitarbeiter, die auch in Umfragen stets bestätigen, dass ihnen die Arbeit Spass macht, dennoch im Grundsatz unzufrieden sind und sich nicht wohlfühlen?

Lebenszufriedenheit

Dass das Betriebsklima und die Arbeitszufriedenheit in den letzten Jahren stark gelitten haben, ist kein Geheimnis. Das psychische Wohlbefinden ist laut Tho-

mas Kieselbach, Leiter des Instituts für Arbeit, Arbeitslosigkeit und Gesundheit an der Universität Bremen, von verschiedenen Bedingungen abhängig. Unbestritten gehören hierzu laut Kieselbach die Bereiche Familie, Partner, Freizeit und Freunde. Gerade in diesen Bereichen mussten die Piloten während der letzten Jahre die grössten Abstriche hinnehmen. Die Balance zwischen Arbeit und Freizeit geriet aus dem Lot.

Die Begriffe Arbeits- und Lebenszufriedenheit als Indikatoren für Wohlbefinden sind sowohl in der Forschung zum Wohlbefinden als auch in der Arbeits- und Organisationspsychologie nicht eindeutig definiert. Kieselbach geht davon aus, dass die Gefühle und Erfahrungen im Arbeitsleben nicht nur die Arbeitszufriedenheit bestimmen, sondern auch die Lebenszufriedenheit beeinflussen. Diese trägt wiederum einen Anteil zum Wohlbefinden bei. Zur Veranschaulichung diene die Grafik 1.

Laut empirischen Untersuchungen korreliert Arbeitszufriedenheit mit allgemeiner Lebenszufriedenheit und gilt daher als arbeitsbezogene Komponente des Wohlbefindens. Allerdings muss hierbei laut Kieselbach betont werden, dass zu der Kategorie der «zufriedenen» Befragten auch diejenigen zählen, die an sich nicht zufrieden sind, aber ihre Arbeitssituation resignierend als «zufrieden» einschätzen.

Arbeitszufriedenheit

Dem Begriff der Arbeitszufriedenheit hat sich Agnes Bruggemann intensiv gewidmet. Ihre Forschungsergebnisse erschienen im gleichnamigen Buch (Agnes Bruggemann, Peter Grosskurth & Eberhard Ulich [1975]: Arbeitszufriedenheit. Bern: Huber). Danach ist Arbeitszufriedenheit ein momentaner, emotionaler Zustand, der sich mit den Erfahrungen des Alltags stetig ändert. Im Grundsatz liegt ihm ein Vergleich der eigenen Ansprüche mit dem erfahrenen Umfeld zugrunde. Bruggemanns Verdienst liegt drin, dass sie als Erste den Begriff der Zufriedenheit als momentanen Zustand definiert hat, der sich im Lauf der Zeit stetig ändert und nicht statisch ist. Denn jede Veränderung im Arbeitsumfeld wird von uns wahrgenommen, bewertet und als Basis für eine neuerliche Bestimmung der Zufriedenheit hinzugezogen. Für die Piloten können diese Veränderungen in vielen Bereichen des Arbeitslebens und in kurzen Abständen stattfinden: Einsatzzeit und -dauer, Support der Schnittstellen, Umgang mit dem Personal, Zuverlässigkeit und technischer Zustand der Flugzeuge und so weiter. Dazu kommen – wie von Kieselbach oben postuliert – auch Bereiche, die einen

«Die Piloten hatten vom Aufschwung nichts ausser der Arbeit an den Grenzen der Legalität, des Mangels an Erholung und eines kaum planbaren Soziallebens.»

direkten Einfluss auf das Sozialleben haben. Gerade bei der unregelmässigen Schichtarbeit der Piloten tragen die Verhältnisse bei der Planbarkeit und Stabilität des Soziallebens einen grossen Anteil an die Zufriedenheit beziehungsweise Unzufriedenheit bei. Denn genauso wie der Arbeitgeber einen verlässlichen Mitarbeiter erwartet, haben die Partner und Kinder das Anrecht auf ein verlässliches Familienmitglied. Da das Pilotenleben im Monatsrhythmus von Einsatz zu Einsatz bestimmt wird, zeigt sich die von Bruggemann definierte Dynamik bei der Bestimmung der Zufriedenheit hier exemplarisch.

Pseudo-zufrieden oder resigniert

In der Grafik 2 sind die verschiedenen Möglichkeiten dargestellt, die sich aus dem Vergleich der eigenen Ansprüche (Soll) mit dem wahrgenommenen Zustand des Umfelds (Ist) ergeben können.

Der Soll-Ist-Vergleich teilt den Gemütszustand grundsätzlich in «zufrieden» und «unzufrieden» auf. Die weitere Entwicklung des Zustands hängt einerseits davon ab, wie die Person mit ihrer Zufriedenheit beziehungsweise Unzufriedenheit umgehen kann. Andererseits ist es auch ausschlaggebend, welche Möglichkeiten der Mitarbeiter hat, um etwas an der Situation verändern zu können.

Ist der Vergleich positiv – ist die aktuelle Wahrnehmung besser als der erwartete Zustand –, dann hat der zufriedene Mitarbeiter zwei Möglichkeiten, wie er sich verhalten kann:

Progressive Arbeitszufriedenheit

Entstehend aus einem grundsätzlich sehr hohen Zufriedenheitsstatus, erscheint diese Form manchmal als ihr genaues Gegenteil, weil sie mit einem stetigen Anstieg des Anspruchsniveaus verbunden ist. Als solches strebt der Mitarbeiter nach immer besseren Lösungen (progressiv) und erscheint in seiner noch mehrwollenden Haltung möglicherweise unzufrieden.

Stabilisierte Arbeitszufriedenheit

In diesem Fall hat der Arbeitende seine Situation als grundsätzlich befriedigend klassifiziert. Er entwickelt sein Anspruchsniveau weder wesentlich nach unten noch nach oben. Es ist zu vermuten, dass er sowohl als zufrieden erkannt werden kann und auch gute bis bestmögliche Leistungen erbringt.

Diffuse Unzufriedenheit

Der Arbeiter ist unzufrieden, weil sich seine Erwartungen an das betriebliche Umfeld nicht mit dem decken,

was er erlebt. Er hat zwei grundsätzliche Möglichkeiten, zu reagieren: Er senkt sein Anspruchsniveau und resigniert, oder er hält sein Anspruchsniveau aufrecht. Wenn er sich für das Erste entscheidet, begibt er sich in die Resignation:

Resignative Arbeitszufriedenheit

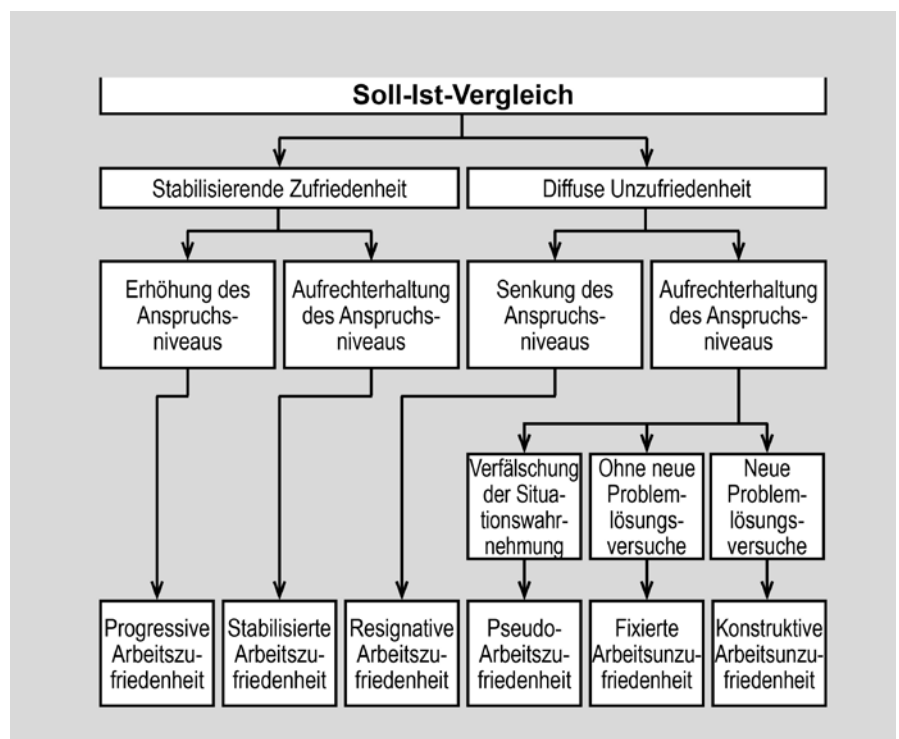
Der Arbeitende, der die Arbeitssituation im Prinzip als nicht zufriedenstellend empfindet, löst diesen Konflikt – der ja auch in einer Kündigung münden könnte –, indem er sein Anspruchsniveau nach unten korrigiert. Der erneute Soll-Ist-Vergleich kann nun, da das Erwartungsniveau niedriger wurde, als zufriedenstellend wahrgenommen werden.

Laut André Büssing, ehemaliger Ordinarius am Lehrstuhl für Psychologie an der Technischen Universität München, sind auch an überwiegend negativen Arbeitsplätzen die Kündigung und die völlige Resignation Extrema und Endpunkte in der Wechselbeziehung von Arbeitnehmer und Arbeitstätigkeit. Nach seiner Auffassung stellen eine partielle Verleugnung und Anpassung an negative Arbeitsverhältnisse eher die Regel dar.

Mit dem Erhalt des Anspruchsniveaus ergeben sich drei Möglichkeiten, mit der Unzufriedenheit umzugehen:

Pseudo-Arbeitszufriedenheit

Unzufriedene Mitarbeiter können ihre mangelnde Bereitschaft, Konsequenzen zu ziehen – wie zum Beispiel zu kündigen –, auch darüber kompensieren,



Grafik 2: Die Typologie der Arbeitszufriedenheit nach Agnes Bruggemann.



«Unzufriedene Mitarbeiter können ihre Wahrnehmung der Realität verzerren.»

dass sie die Wahrnehmung der Realität verzerren. So werden zum Beispiel verschiedene Aspekte umbewertet. Sätze wie «Das ist ja gar nicht so schlimm, wichtig, etc.» oder «Im Grunde verdiene ich ja viel besser als...» sind dann zu hören.

Da die Aspekte der Arbeitssituation aufgewertet wurden, entsteht im erneuten Soll-Ist-Vergleich am Ende eine zufriedenstellende Gesamtbewertung. Dafür wird die annähernd objektive Wirklichkeitswahrnehmung geopfert.

Fixierte Arbeitsunzufriedenheit

Der Mitarbeiter ist schlicht und einfach unzufrieden. Er tut nichts dafür oder dagegen. Seine Situation erscheint ihm unbefriedigend, aber Problemlösungsversuche unternimmt er nicht – sei es, weil er nichts ändern kann oder dass ihm die Energie dazu fehlt. Es ist davon auszugehen, dass er sich selbst als unzufrieden bezeichnen würde.

Konstruktive Arbeitsunzufriedenheit

Aus dem Gefühl der Unzufriedenheit heraus versucht der Mitarbeiter in dieser Situation, konstruktive Verbesserungsvorschläge zu machen. Seine Lösungsversuche streben eine Erhöhung des Ist-Werts an. Er ist danach bestrebt, das Arbeitsumfeld seinen Vorstellungen entsprechend zu verbessern.

Laut Kieselbach tut sich die empirische Praxis trotz zahlreicher Versuche schwer, die differenzierten Formen exakt zu diagnostizieren. Gerade die Pole verdeutlichen diese Schwierigkeit. Es mag schwerfallen, den progressiv Zufriedenen vom konstruktiv Unzufriede-

nen zu unterscheiden. Denn beide kritisieren ihre Situation und streben nach Verbesserungen.

Zufrieden dank Kündigung

In den obigen Schilderungen taucht als Lösungsbeispiel auf, bei Unzufriedenheit zu kündigen. Auch bei der Swiss hört man diese Aufforderung in emotionalen Gesprächen hin und wieder: «Wenn ihr glaubt, dass es bei der Lufthansa besser ist, dann geht doch dahin!»

Doris Lutz stellt in ihrer Lizenzarbeit an der Universität Bern über Mitarbeiterzufriedenheit allerdings fest, dass Arbeitsunzufriedenheit und Fluktuation nicht direkt korrelieren. Das könne damit begründet werden, dass die Fluktuationsrate, neben emotionalen Prozessen, zusätzlich durch andere Bedingungen wie beispielsweise die Arbeitsmarktlage oder die wirtschaftliche Konjunkturlage beeinflusst werden kann. In Zeiten steigender oder hoher Arbeitslosigkeit sei tendenziell eine tiefere Fluktuationsrate zu erwarten. Die Arbeitnehmenden haben es nach dem Verlassen einer Organisation dann in der Regel schwerer, einen vergleichbaren beziehungsweise subjektiv besseren Arbeitsplatz zu finden. Folglich kann die Fluktuationsrate im Hinblick auf die Arbeits(un-)zufriedenheit bestenfalls als Indikator gewertet werden.

Für die Piloten der grossen europäischen Airlines besteht zudem die «Kündigungshürde», weil es für sie keinen freien Arbeitsmarkt gibt. Bei diesen Gesellschaften regelt die sogenannte Senioritätsliste die Pilotenlaufbahn. Wer die benötigten Qualifikationen mitbringt und eine Anstellung bekommen hat, wird als Letzter in die Liste aufgenommen und rückt im Lauf der Jahre langsam nach oben. Dafür kann er sich dann ganz auf

die Arbeit konzentrieren und muss nicht nebenbei noch im Hierarchiegerangel um die Erhaltung seines Stuhls und um die Beschleunigung seiner Karriere kämpfen. Nicht zuletzt aus Überlegungen der Flugsicherheit ist dieses Prinzip fest verankert.

Gerade in den letzten Jahren haben sich einige Berufspiloten für einen Wechsel zur Swiss entschieden, weil sie hier die Karrieremöglichkeit einer grossen Airline mit dem Wechsel von der Kurz- auf die Langstrecke und mit einem Upgrading haben. Dafür zahlen sie aber den Preis des Wiedereinstiegs am unteren Ende der Senioritätsliste. Ein Langstrecken-Captain wird keine Anstellung in der gleichen Position finden, sondern allenfalls als First Officer auf einem kleineren Flugzeugtyp eingestellt.

Das Pilotenmotto «You never leave a major airline» hat darum auch eine grössere Bedeutung und Gültigkeit als der enervierte Ausspruch «Dann geh doch, wenn es dir nicht passt!».

Besser, weil zufrieden

Die geschilderten Missstände der letzten Jahre drücken auf die Arbeitsmoral der Cockpit-Besatzungen bei der Swiss. Es zeigt sich einerseits, dass nicht die eigentliche Arbeit das Problem ist. Piloten sind bestens ausgewählte Individuen und intrinsisch für ihre Arbeit motiviert. Der frühere Chef des Selektionsdienstes der Swissair meinte damals sogar mit einem Lächeln, dass «seine» Piloten besser ausgewählt seien als manch stolzer Manager.

Andererseits sind wir an unseren Arbeitgeber gebunden, und wir können auch das betriebliche Umfeld, das uns das Leben schwer macht, nicht selber verändern. Unser Sozialleben wird von verschiedenen Stellen direkt beeinflusst, ohne dass wir darauf einen direkten Einfluss hätten. Damit endet für viele der Weg durch

werden kann, da dies aus ökonomischen Beweggründen notwendig ist.» Bei ihren Untersuchungen fand sie zahlreiche Belege für positive Auswirkungen von Wohlbefinden auf das Denken und Handeln eines Menschen im Allgemeinen:

- Anstrengungsbereitschaft und Partizipation steigen.
- Soziales Handeln und zwischenmenschliche Beziehungen werden intensiviert.
- Positive Aspekte der Situation werden eher wahrgenommen.
- Positive Gedächtnisinhalte werden eher erinnert, und die Gedächtnisspeicherung passiert eher in positiver Selektion.
- Selbstbewusstsein und Selbstwertgefühl sowie die Beurteilung anderer bzw. die Interaktion mit anderen Personen sind positiv beeinflusst.
- Kreativität, Problemlösungskompetenz und Leistung steigen oftmals.

Zufrieden in die Zukunft

Gerade in einem Dienstleistungsunternehmen, bei dem auf höchstem Niveau und in einer sicherheitskritischen Branche gearbeitet wird, sind diese Zusammenhänge relevant und dürfen nicht einfach ignoriert werden. Lutz stellt in ihrem Forschungsbericht über Arbeitszufriedenheit in der Dienstleistungsbranche klar: «Der Erfolgsfaktor «Dienstleistungsqualität» wird dabei entscheidend durch die Mitarbeitenden geprägt, denn diese stehen in direktem Kundenkontakt. Die unmittelbaren Interaktionen zwischen Mitarbeitenden und Kunden stellen dabei neue Aufgaben an das Management, weil die Kundenzufriedenheit in direktem Zusammenhang mit der Leistungsqualität der Mitarbeitenden steht.»

In einem wohl längst vergessenen Kurs über die inneren Vorgänge einer Unternehmung wurden wir in der

«In den Bereichen Familie, Partner, Freizeit und Freunde mussten die Piloten während der letzten Jahre die grössten Abstriche hinnehmen.»

den «Typologiepfad der Arbeitszufriedenheit» von Bruggemann wohl im Kästchen für die fixierte Unzufriedenheit – oder gar bei der resignativen oder Pseudo-Zufriedenheit. Alle drei sind Zustände, die für einen Arbeitgeber auf Dauer unhaltbar sind. Denn immerhin handelt es sich bei der Swiss nicht um einen Produktionsbetrieb, bei dem im schlimmsten Fall die Menge an Ausschuss ansteigt.

Kieselbach ist überzeugt, dass die Steigerung der Arbeitszufriedenheit und des Wohlbefindens nicht nur dem Individuum, sondern auch den Organisationen dient, die ökonomischen Prinzipien unterworfen sind. Es ist mit Sicherheit davon auszugehen, dass zufriedene, sich wohlfühlende Menschen mehr leisten können. Auch Andrea Abele-Brehm, die Inhaberin des Lehrstuhls für Sozialpsychologie an der Universität Erlangen-Nürnberg, meint: «Jetzt und noch viel mehr in der Zukunft wird die Bedeutung für jede Organisationsführung steigen, inwiefern das Wohlbefinden ihrer Mitglieder bzw. der arbeitenden Menschen gefördert

Swissair unter dem Titel «Total Quality Leadership» dazu aufgefordert, auch die Ansprechpartner von internen Supportstellen als Kunden zu betrachten. Schon nur aus diesem Blickwinkel könnte sich eine Firma mit Mitarbeitern, die sich wohlfühlen, eine Menge Kosten sparen.

Für uns Piloten geht es in den nächsten Monaten um weit mehr. Es bietet sich die Chance, bei der Abstimmung zum neuen GAV Einfluss auf unsere Arbeitsbedingungen und damit auf unsere Arbeitszufriedenheit Einfluss zu nehmen – eine Möglichkeit, die wir sonst als Angestellte, die in einem streng reglementierten Umfeld einen Flugplan abfliegen, nicht oft haben. Wir wissen auch, dass wir vor der nächsten grossen expansiven Phase stehen.

Mehrere Gründe sprechen also dafür, dem Vorstand bei den jetzigen Vertragsverhandlungen den Rücken zu stärken:

- Als Dienstleister sind wir unseren Kunden verpflichtet und wollen unter guten Bedingungen gute Arbeit leisten.

- Wir müssen jetzt für Arbeitsbedingungen kämpfen, die es uns ermöglichen, die nächste Expansion sozialverträglich zu überstehen.
- Wir haben jetzt die Möglichkeit, aus der resignativen oder der Pseudo-Zufriedenheit auszubrechen und die fixierte in eine konstruktive Unzufriedenheit umzuwandeln.

Einen zweiten «Hosenlupf» wie den Flottenausbau 2007 bis 2009 will wohl niemand ein zweites Mal erleben. •

Die fünf Motivationstypen nach John R. Barbuto

Die menschliche Motivation wurde seit der Industrialisierung aus vielen verschiedenen Winkeln beleuchtet: Psychologisch, mit Blick auf die Erwartungshaltung, bedürfnisorientiert, intrinsisch, mit Bezug zur sozialen Identität oder dem inneren Selbstverständnis, wertebasiert oder zielorientiert. Viele namhafte Wissenschaftler wie Jung, Maslow, Herzberg, McClelland oder Deci haben sich damit befasst. John R. Barbuto versucht an der Universität Nebraska seit mehreren Jahren, eine übergeordnete Definition von Motivationsmustern zu entwickeln. Er postuliert dazu fünf Typen:

Intrinsic Process Motivation (von innen kommende Prozessmotivation): Eine Person nimmt eine Tätigkeit auf oder befasst sich mit etwas, einfach, weil es ihr Spass macht. Der eigentliche Arbeitsprozess oder die Beschäftigung lösen die innere (intrinsische) Motivation aus. Wir fliegen gerne, weil es uns Spass macht. Wir brauchen dazu keine weiteren Anreize.

Self-Concept-Internal Motivation (internes Selbstverständnis): Eine Person orientiert sich an internen Standards, Massstäben und Kompetenzen. Sie nimmt eine Idealvorstellung als Leitlinie ihrer Handlungen. Die Person ist motiviert, sich an diesen Werten zu messen, sie zu erreichen und daran zu wachsen. Wenn in der Piloten-Qualifikation vom Anspruchsniveau die Rede ist, dann wird diese Motivation angesprochen. Jeder Pilot hat eine Messlatte, an der er seine Ansprüche misst.

Self-Concept-External Motivation (externes Selbstverständnis): Eine Person nimmt Standards, Massstäbe und Kompetenzen als Leitlinie seines Handels, mit denen er sich in einer Referenzgruppe zuerst Achtung und anschliessend einen Status verschaffen kann. Ein Pilot hat wenig Gelegenheit, derart motiviert im heutigen Umfeld glücklich zu werden. Einerseits hat das Image des Piloten in der Gesellschaft nicht mehr den gleichen Stellenwert wie früher. Andererseits ist er bei den meisten grösseren Airlines unter seinesgleichen, wo auch die Senioritätsliste seinen Platz definiert. Die Annahme zusätzlicher Aufgaben, zum Beispiel in der Instruktion oder in Linienstellen, könnten ihn in diesen kleineren Referenzgruppen motivieren.

Instrumental Motivation (instrumentelle Motivation): Eine Person wird mit der Aussicht auf greifbare oder konkrete Ergebnisse, Belohnungen oder Vorteile motiviert. Was beispielsweise als typischer Köder bei Zielvereinbarungen eingesetzt wird, birgt die grosse Gefahr, damit die intrinsische Prozessmotivation zu unterminieren. Nur verbale Belobigungen, die unerwartet und rein informativ gegeben werden, erhöhen die intrinsische Motivation.

Goal Internalization Motivation (Verinnerlichung von Zielen): Eine Person übernimmt Meinungen, Standpunkte und Verhalten, weil sie seinem Wertesystem entsprechen. Der Arbeiter glaubt an die Sache, entwickelt ein starkes Pflichtbewusstsein und ist damit motiviert, sie für die Ziele der Unternehmung einzusetzen. Der Unterschied zu den erstgenannten vier Motivationsquellen besteht darin, dass hier kein Eigennutz besteht.



Ein Prozent unseres Umsatzes fliesst an
die Stiftung Kinderhilfe des Swissair-Personals.

www.Swissair-kinderhilfe.ch

www.wings-lounge.ch

Pilot gesucht!

Seit geraumer Zeit steht die Swiss bei den Airbus-Piloten in einer Feriensschuld. Auch die Zukunft sieht in dieser Hinsicht nicht rosig aus. Der Bestand wird weiterhin ein Kernthema bleiben, an dem sich sowohl das Management wie auch das Pilotenkorps die Zähne ausbeissen.

Text: Tobias Mattle

«Wer sucht, der findet». Das stimmt momentan auch für eine Anstellung im Cockpit. Der verstärkte Aufwind, in dem sich die Airlines in den letzten Monaten befinden, spiegelt sich in den Stellenangeboten und den Gewinnerwartungen wider. Besonders Piloten mit Erfahrung werden dringend benötigt, aber auch für junge Bewerber haben sich die Zeiten zum Besseren gewendet.

Nicht anders ist es bei der Swiss. Seit 2007 bildet die Swiss so viele First Officers wie möglich aus. Doch weiterhin beklagen sich viele Piloten über instabile Einsätze, zu anstrengende Dienstpläne und die Unmöglichkeit, das private Leben zu planen.

Die erste Überraschung

Ein Gespräch mit Andreas Klöti, Spezialist für Bestände bei der AEROPERS, bringt Überraschendes zutage. «Die Bestände sind, über das gesamte Korps gesehen, beinahe ausgeglichen. Besonders bei den First Officers auf der Kurzstrecke herrscht keine Bestandesknappheit», so Klöti. Diese Aussage überraschte mich, da auch ich oftmals Umplanungen in Kauf nehmen muss und meine Satisfaction in unserem Planungssystem regelmässig gegen null Prozent strebt.

Warum ist also trotz ausgeglichener Bestände ein normaler Arbeitsalltag nicht möglich? Drei Kerngründe möchte ich in diesem Artikel erläutern: Ausbau, Ferienrückstau und Ausbildung.

Berechnungsgrundlagen

Mit komplizierten Excel-Tabellen errechnet Klöti den Besatzungsindex. Er bestimmt damit, wie viele Piloten pro Tag und Flugzeug ohne Berücksichtigung von Freitagen, Ferien, Krankheit oder Schulung benötigt werden. Ich lasse mir die Tabelle in ihren Grundlagen von Klöti an einem herbstlichen Vormittag und einer Tasse warmen Kaffees erklären. Beim Öffnen der Datei wird deutlich, wie vernetzt und kompliziert die Bestandesrechnung ist. Es dauert einige Sekunden, bis der Rechner das Ergebnis berechnet hat: Auf der Kurzstrecke haben wir einen Flight-Duty-Day-Index von rund 2,36 Positionen. Oder anders gesagt: Unter den angenommenen Bedingungen braucht es für den momentanen Flugplan pro Flugzeug und Tag 2,36 Captains und 2,36 First Officers. Dazu addiert werden die Rotationsfreitage, die momentan pro Arbeitstag 0,45 Rotationsfreitagen entsprechen. So kommt man schliesslich auf den Wert, den die Swiss benötigt, um alle Flüge abdecken zu können, solange niemand geschult wird, niemand krank, im Büro oder in den Ferien ist. 33 Kurzstreckenflugzeuge vom Typ Airbus benötigen somit pro

Tag 113 Captains und 113 First Officers netto. Auf der Langstrecke ist durch die klar vorgegebenen Rotationen genau bekannt, wie viele Arbeits- respektive Freitage jede Rotation hat. Daraus wird wiederum der Netto-Besatzungsindex errechnet. Dazu werden anschliessend alle nicht fliegerischen Tätigkeiten addiert. Rainer Hildebrand, COO der Swiss, bestätigt im Gespräch die Angaben und fügt an, dass für jeden Airbus 330 je zehn Captains und First Officers, für jeden Airbus 340 zehn Captains und 14 First Officers benötigt werden.

Ausbau

Es ist wohlbekannt, dass die Swiss einen Flottenausbau plant und ab 2012 neun neue Flugzeuge in den Dienst nehmen will. Dies hat aber auf den momentanen Pilotenbestand keinen Einfluss. Die Swiss übernimmt häufig Flüge ihrer Tochtergesellschaft Edelweiss, was die Planung des Pilotenbestandes schwieriger macht. Zudem wurde der Flug nach San Francisco bei der Bestandesplanung 2010 noch nicht budgetiert. Im Winterflugplan 2010/2011 werden

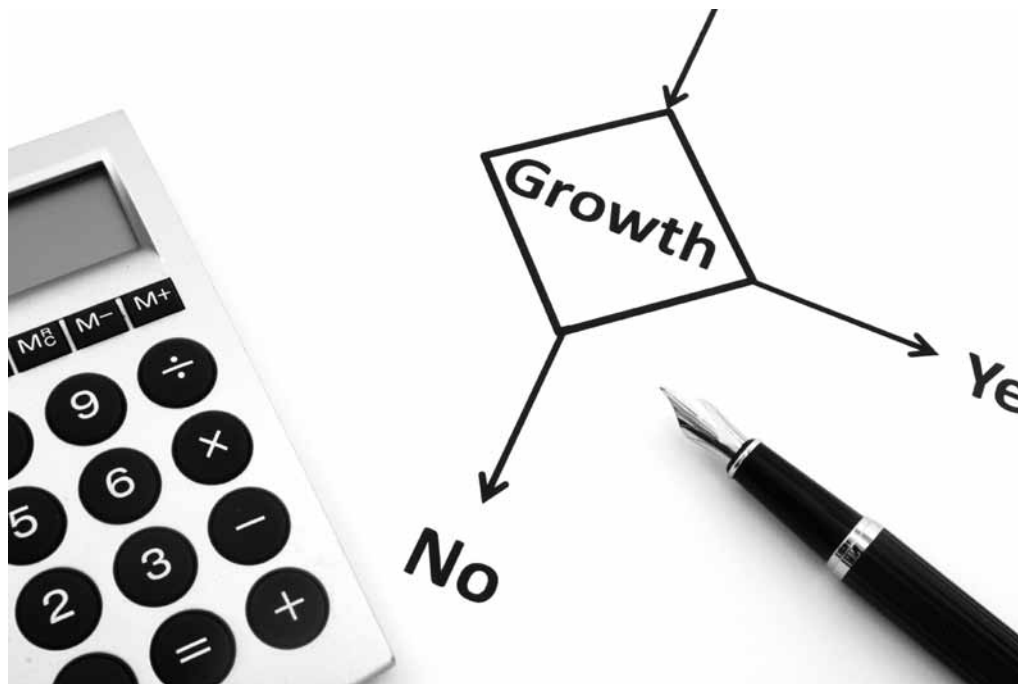
Goa und Male im Auftrag der Edelweiss angesteuert. All dies ergibt einen spürbaren Mehraufwand. Gleichzeitig erklärt Hildebrand, warum es wichtig sei, diese Flüge für die Edelweiss zu übernehmen: «Wo sich Marktchancen ergeben, muss man sie nutzen. Die Edelweiss hat mit

einer verhältnismässig kleinen Flotte weniger Spielraum, diese offenen Chancen schnell und flexibel zu ergreifen. Wir übernehmen diese Aufgabe in der Regel für eine oder zwei Saisons, bis die Edelweiss selbst in der Lage ist, die Flüge durchzuführen.» Alleine der nicht budgetierte San-Francisco-Flug ergab im letzten Jahr einen Mehrbedarf von zehn Captains und 14 First Officers auf der Langstrecke. Auch auf der Kurzstrecke

«Es muss eingestanden werden, dass der Bedarf an Piloten falsch eingeschätzt wurde.»



Der Pilotenbestand deckt sich seit Langem nicht mehr mit dem Pilotenbedarf.



Das Wachstum der Swiss wird die Arbeitsbelastung weiter erhöhen.

werden viele Flüge für die Edelweiss durchgeführt, was ein Blick in den Dienstplan bestätigt.

Ferienrückstau

Wie Hildebrand vor Kurzem informiert hat, war der Ferien-Backlog Anfang des Kalenderjahres bei 28 Jahren. Dieser konnte im Frühling auf knapp 25 Jahre per Ende Ferienjahr 2009/10 abgebaut werden. Mittlerweile sind wir wieder bei beinahe 30 Jahren. Um mit einer möglichst kleinen Feriensschuld in den neuen GAV zu gehen, versucht die Swiss momentan, alle Ferien zu bestätigen, vermutet Andreas Klöti.

Die Zukunft wird einen erneuten Abbau erschweren: Noch dieses Jahr kommt ein zusätzliches Flugzeug hinzu, und auch nächstes Jahr sind zwei zusätzliche Flugzeuge geplant. Es darf erwartet werden, dass auch in den nächsten zwei Jahren Ferien, wenn überhaupt, oftmals erst mit dem Einsatzplan oder kurz davor genehmigt werden. Rainer Hildebrand bestätigt, dass erst ab 2012 mit einem kleinen Überbestand an Piloten zu rechnen sein wird, der zumindest eine weitere Anhäufung von Feriensschuld verhindern würde. Die Swiss nimmt an, dass sie ab 2013 erstmals wieder die Möglichkeit hat, Ferien abzubauen. Einsatzstabilität ist dadurch allerdings noch nicht gewährleistet, denn zuerst müssen übertragene Ferien zugewiesen werden. «Die Berechnung hat unter der Annahme stattgefunden, dass es aufgrund eines neuen GAV einen gewissen Produktivitätsverlust gibt», so Hildebrand.

Ausbildung

Das zentrale Thema der knappen Bestände bleibt die Ausbildung. Das Nadelöhr, das eine gute Bestandesverteilung nicht erlaubt, besteht besonders bei der Umschulung von First Officers auf die Langstrecke und bei der Ausbildung zum Captain. Rainer Hildebrand

meint, dass in den nächsten Jahren jeweils rund 70 First Officers umgeschult und knapp 50 neue Captains ausgebildet werden können. «Das Problem ist nicht die Schulung der neuen First Officers, sondern die Umschulung von Piloten auf einen anderen Typen und bei den Upgradings. Die Kurzstreckenflotte vom Typ Airbus 32X kann gut bewirtschaftet werden.» Im Gespräch mit Pilotenkollegen, die erst seit Kurzem Ausbildungs-First Officers (AFO) sind, wird das Problem klar. Die meisten jungen First Officers entscheiden sich nach rund 18 Monaten auf der Kurzstrecke, sich für eine Tätigkeit als AFO zu bewerben.

Nach der Bewerbung und Ausbildung sind die meisten rund zwei Jahre auf der Kurzstrecke tätig. Das Problem liegt darin, dass First Officers spätestens nach drei Jahren auf die Langstrecke wechseln. Sie haben also lediglich ein gutes Jahr Zeit, neue Kollegen auszubilden. In dieser Zeit widmen sie sich oft auch noch der Ausbildung von neuen AFO. Es braucht also eine grosse Anzahl AFO nur deswegen, um neue AFO auszubilden. Diese Pilotenkollegen fehlen auf der Kurzstrecke und setzen den Bestand weiter unter Druck.

Neue AFO-Bewerber verpflichten sich nun, mindestens drei Jahre auf der Kurzstrecke zu verweilen. Dies ist ein erster Ansatz, der das Problem entschärfen soll. Eine weitere Voraussetzung ist auch, dass der Bewerber mindestens 1500 Stunden Flugerfahrung

mitbringen muss. Dadurch wird die Verweilzeit auf der Kurzstrecke für Interessierte auf etwa fünf Jahre anwachsen.

Die drei Probleme

Der Ausbau der Produktivität und der zukünftige deutliche Kapazitätsausbau, der bereits grosse Ferienrückstau, der mit allen Mitteln bekämpft wird, sowie eine Ausbildung, die den hohen Bedarf nicht decken kann, sind die zentralen Probleme, gegen die es zu kämpfen gilt.

Alle Probleme sind also hausgemacht und gründen nicht auf der weitverbreiteten Meinung, dass die Swiss zu wenig Piloten anstellt. Allerdings sind innovative Lösungen vonnöten, wie man die Ausbildung produktiver gestalten kann. Zudem muss klar eingestanden werden, dass der Bedarf an Piloten vor einigen Jahren falsch eingeschätzt wurde. Ich erinnere mich gerne an mein erstes «Pilots Meet» vor gut einem Jahr. Damals wurde verkündet, dass der Bestand ausgeglichen sei und man tunlichst aufpassen müsse, nicht in einen Überbestand

«Ein ausgeglichener Bestand muss nicht bedeuten, dass der Einsatzplan stabil bleibt.»

an Piloten abzudriften. Mit einem knappen Bestand könne gut gelebt werden, denn man fürchte einen Überbestand wie der Teufel das Weihwasser.

Erst seit Rainer Hildebrand den COO-Posten übernommen hat, wurde das Problem Anfang des Jahres wieder deutlich angesprochen: «Wir haben ein Bestandesproblem und müssen daran arbeiten, es in den Griff zu bekommen.»

Hohe psychische Belastung

Der knappe Bestand bei den Piloten bringt viele Probleme mit sich, die auf den ersten Blick nicht sofort zu erkennen sind. «Viel arbeiten gehört heute zum Arbeitsleben. Das ist notwendig, um in diesem Wettbewerb bestehen zu können. Auf der Kurzstrecke sind wir da sicher am Maximum angelangt, und es muss in Zukunft eine Entspannung geben. Ich möchte dafür einstehen, dass Einsatzpläne wieder stabil und Ferien bestätigt werden. Das sehe ich als Notwendigkeit für einen guten Flugbetrieb», so Rainer Hildebrand.

In der Schweiz herrscht allgemein eine gute Arbeitsmoral. Man fühlt sich dem Arbeitgeber gegenüber verpflichtet, seine Arbeit gründlich zu erledigen und jeden Tag fit und motiviert zur Arbeit zu erscheinen. Im Gegensatz dazu erwartet man, dass auch der Arbeitgeber seinen Verpflichtungen nachkommt. Leider sinkt die Arbeitsmoral jeweils um den 23. des Monats, wenn der mit Skepsis erwartete Dienstplan für den Folgemonat erscheint. Oft fühlt man sich betrogen, da wie-

derum die Freitage nicht gewährt wurden, der Rotationswunsch mit dem Partner nicht erfüllt wird oder ganz einfach der Plan nicht ansatzweise den Wünschen entspricht. Zudem erscheint regelmässig eine Arbeitszeit, die nahe am legalen Maximum liegt.

Die psychische Belastung, die durch die hohe Arbeitsbelastung und die Einsatzinstabilität ausgelöst wird, darf nicht unterschätzt werden. Die erhöhte Anzahl an Kranktagen sowohl im Cockpit wie in der Kabine setzt den Bestand weiter unter Druck.

Alles nur Zukunftsmusik

Allen Berechnungen zum Trotz muss uns bewusst sein, dass die gesamte Bestandesrechnung immer auf Annahmen basiert. Und ein ausgeglichener Bestand muss nicht bedeuten, dass der Einsatzplan stabil bleibt. Ein Paradebeispiel dafür ist die momentane Situation: Es stehen eigentlich genügend Piloten zur Verfügung, um den Swiss-Flugplan abfliegen zu können. Die Schulung, der Ausbau und die Feriensschuld setzen den Bestand jedoch derart unter Druck, dass die Arbeitsbelastung bei vielen Piloten das Maximum erreicht hat.

Wie Rainer Hildebrand offen kommuniziert, wird sich das Problem über die nächsten Monate nicht verbessern. Instabile Einsätze und nicht planbare Ferien und Dienstpläne werden auch in den nächsten Zeit unseren Arbeitsalltag prägen. Es bleibt zu hoffen, dass wenigstens die jetzt gemachten Annahmen stimmen und wir ab 2012 eine Entspannung an der Bestandesfront erleben. ●

Arbeitskampf in Europa

Als Gegengewicht zum Arbeitgeber haben sich die Arbeitnehmer in Gewerkschaften und Vereinen zusammengeschlossen. Um dem Druck des Managements standhalten zu können, greifen die Arbeitnehmer teilweise auch zu unpopulären Massnahmen.

Text: Tobias Mattle

Arbeitskampf ist ein Thema, das die Medien in Europa in den letzten Monaten beherrscht. Überall gehen die Menschen auf die Strasse und demonstrieren gegen die Sparmassnahmen, die der Staat der Bevölkerung aufzwingt. Es vergeht kaum eine Woche, in der wir im Cockpit nicht in Kontakt mit Kampfmassnahmen kommen. Wir spüren die Folgen eines Streiks der Fluglotsen, des Nahverkehrs oder der Bodenmitarbeiter in Form von Verspätungen, genervten Passagieren oder gar der Streichung eines gesamten Fluges. Manchmal bringen wir mehr Verständnis dafür auf, manchmal weniger.

Die Geschichte des Arbeitskampfes

Fälschlicherweise wird oft angenommen, dass der Arbeitskampf ein Mittel der modernen Arbeitnehmerschaft ist und man früher den Arbeitgebern gegenüber zu völligem Gehorsam verpflichtet war. Doch schon vor über 3000 Jahren wurde im alten Ägypten die Arbeit bei ausbleibendem Lohn niedergelegt. Die Gürtlergesellen der Stadt Breslau sind sogar für das ganze Jahr 1329 in den Ausstand getreten. Ab Mitte des 19. Jahrhunderts

nahmen die Zahl von Arbeitskampfmassnahmen und deren Organisationsgrad stetig zu. Errungenschaften wie die Lohnfortzahlung bei Krankheit haben wir einer starken Arbeitnehmerschaft zu verdanken, die Probleme erkannt und sich dafür eingesetzt hat.

Volkswirtschaftlicher Hintergrund

Die Schweiz definiert sich über ihre Neutralität, die auch die internationale Wahrnehmung unseres Landes prägt. Eine andere Eigenart ist der Arbeitsfrieden, der in einigen Wirtschaftszweigen im Gesetz verankert ist. So gilt offiziell seit 1937 für die Maschinen- und Metallindustrie in der Schweiz die Friedenspflicht. Dies bedeutet, dass während der Laufzeit eines Gesamtarbeitsvertrags keine Streikmassnahmen ergriffen werden dürfen. Zur Schlichtung von streitbaren Themen werden Einigungsämter eingesetzt.

Das historische Lexikon der Schweiz verweist auf die identitätsstiftende Wirkung des Arbeitsfriedens. So wird nicht selten im privaten Gespräch auf die lange Tradition des friedlichen Gebens und Nehmens zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber in der Schweiz hingewiesen. Aus dieser Tradition wird meistens voreilig auf den allgemein hohen Wohlstand in der Schweiz

geschlossen. Ein Zusammenhang zwischen Wohlstand und Arbeitsfrieden konnte aber empirisch nie festgehalten werden. Im Gegenteil: die Schweiz schneidet beim Wachstum des Bruttosozialprodukts in den letzten 50 Jahren gegenüber weit streikfreudigeren OECD-Ländern schlechter ab. Weiter meint Bernard Degen im historischen Lexikon der Schweiz: «Dies ist weiter nicht erstaunlich, lag doch der volkswirtschaftliche Verlust durch Kampfmassnahmen auch dort in der Regel nicht einmal im Promille-Bereich.»

Unser nördlicher Nachbar Deutschland, Geburtsstätte der Gewerkschaftsbewegung, ist überraschend streikfaul. In Deutschland gehen von 1000 Arbeitstagen fünf durch Streik verloren – in der Schweiz sind es vier. Weitaus kämpferischer sind Volkswirtschaften wie Spanien mit 165 oder Kanada mit 152 Arbeitstagen.

Ein Blick zum Mutterkonzern

«Ab Montag herrscht an Flughäfen das Chaos», meldete der «Spiegel» in seiner Online-Ausgabe im Februar 2010 in Bezug auf den Lufthansa-Piloten-Streik. Die Lufthansa schätze den durch den Streik ausgelösten Verlust auf 25 Millionen Euro pro Tag. Der Imageschaden wog neben dem finanziellen Verlust mindestens ebenso stark. Die Deutsche Lufthansa hat in der öffentlichen Meinung unter dem Streik stark gelitten.

Der Kernpunkt des Konflikts war die Auslagerung von Arbeitsplätzen zu Firmen im Ausland, die kostengünstiger arbeiten und so die Arbeitsplätze in Deutschland unter Druck setzen. Auf der Website der Vereinigung Cockpit ist zu lesen: «Diese derzeit bestehende Siche-

rungsvereinbarung schreibt vor, dass unter der Dachmarke Lufthansa auf Passagierflugzeugen mit mehr als 70 Sitzen nur Mitarbeiter eingesetzt werden, die unter den Geltungsbereich des Konzerntarifvertrages fallen.» Die Lufthansa-Piloten waren besorgt, dass ausländische Airlines schleichend die europäischen Flugrouten der Lufthansa übernehmen. Die hohen Kosten und der starke Wettbewerb durch Billig-Airlines machen es der Lufthansa immer schwerer, das Europa-Geschäft in den schwarzen Zahlen zu halten. Die Lösung der Manager: Im Ausland Airlines aufbauen, die diesem starken Druck in Europa standhalten können.

Bei der Sichtung der Pressemitteilungen beider Vertragspartner fällt auf, dass teilweise an den Grenzen der Vernunft kommuniziert wurde. Beide Vertragspartner melden auf der eigenen Website, dass sie zu Gesprächen ohne Vorbedingungen bereit sind. Gleichzeitig werfen sie dem jeweils anderen Sozialpartner vor, Vorbedingungen zu stellen, die unerfüllbar seien. Aufgrund dieser schlechten Ausgangslage kam es gar nicht erst zu Verhandlungen, sondern die Zeit bis zum Streik verstrich ergebnislos. Das Management wusste sich nur dadurch zu helfen, den Streik vom Gericht als unverhältnismässig erklären zu lassen. Erst vor der RichterIn konnten sich beide Parteien darauf einigen, wieder an den Verhandlungstisch zurückzukehren und eine Schlichtungskommission einzusetzen.

Das Ergebnis, das rund vier Monate später von beiden Seiten angenommen wurde, fand in der Presse dagegen kaum Erwähnung. Mit grosser Mehrheit stimmten die Piloten der Vereinigung Cockpit dafür,



Lufthansa-Piloten haben im Frühjahr zum Streik aufgerufen.

dass ihre Löhne bis zum 31. März 2011 nicht verändert werden. Im Gegenzug dafür erhielten sie die Zusicherung, dass die 70-Passagier-Sitzregelung zwar neu auf 95 Sitze erhöht, jedoch nicht ganz aufgegeben wird. Die grosse Zustimmung durch die Piloten darf als Erfolg gewertet werden. Auch wenn viele Zugeständnisse gemacht wurden, wurde dem Kernpunkt der Forderung nach Arbeitsplatzsicherung in Deutschland Genüge getan.

Wenn man trotzdem arbeiten geht

Im Frühjahr titelte der «Tages-Anzeiger»: «Streikbrecher: Wenn Manager ins Cockpit steigen». Michael Knitter, Senior Vice President Operations bei Germanwings und Leiter des Krisenstabes im Zusammenhang mit dem Lufthansa-Streik, übernahm am Streiktag mehrere Flüge. Knitter fliegt regulär als Pilot bei Germanwings, arbeitet jedoch im Management. So kommt er monatlich nur auf wenige Stunden Flugzeit. Am Streiktag übernahm er dann kurzerhand den Dienstplan eines Lufthansa-Kollegen, der sich am Streik beteiligte.

Auch wenn der Artikel des «Tages-Anzeigers» etwas irreführend ist, muss man sich mit der Thematik des Streikbrechers auseinandersetzen. Grundsätzlich wird einerseits zwischen Streikbrechern aus den eigenen Reihen unterschieden, die am Streiktag trotz Weisung der Gewerkschaft arbeiten gehen. Andererseits werden Streikbrecher von der Firma angestellt, um den Schaden eines Streiks zu minimieren. Bei unqualifizierter Arbeit kommen hier oft Leiharbeiter zum Einsatz, die nach kurzer Einweisung in die Arbeit bereits produktiv sind. Es ist selbstverständlich, dass dies im Cockpit einer grossen Airline wie der Lufthansa nicht möglich ist.

In der «Rundschau»-Ausgabe 2/2010 sind von Jörg Handweg, Vorstandsmitglied der Vereinigung Cockpit, klare Worte zu lesen: «Wir werden uns mit den Streikbrechern, deren Namen wir selbstverständlich kennen, nach dem Ende des Konfliktes beschäftigen und jeden Fall genau betrachten.»

Denn der Streikbrecher, der sich zuvor für einen Streik ausgesprochen hat, schadet seinen Arbeitskollegen gleich in mehrfacher Hinsicht. Er vermindert die wirtschaftliche Wirkung des Streiks und gibt dem Management das Signal, dass die Arbeitsbedingungen in Ordnung sind. Zudem fehlt er an vorderster Front, denn nur eine grosse Anzahl Streikender ist auch medienwirksam.

Die Rolle der Medien

Jörg Handweg stellt die Position der Vereinigung Cockpit so vor: «Die Presse sehen wir zwar als wichtiges, aber nicht «kriegsentscheidendes» Instrument an. Tarifabschlüsse werden am Tariftisch gemacht und nicht in den Medien.» Im Arbeitskampf haben die Medien aber sicher eine bedeutende Stellung. Natürlich kann die Presse keine Entscheidungen des Managements treffen. Trotzdem darf die psychische Belastung während eines Streiks nicht unterschätzt werden. Der Druck, der auf den Streikenden lastet, ist gross. Das

soziale Umfeld, die Öffentlichkeit und schliesslich sogar die Arbeitskollegen können durch Unverständnis Zweifel über die eigenen Beweggründe aufkommen lassen. Daher ist es wichtig, möglichst alle Ressourcen zu nutzen, um den Druck abzubauen. Und dazu gehört auch die Presse, die gut und vor allem richtig informiert werden soll. Als Beispiel gilt der Lufthansa-Streik im Frühjahr. Obwohl die Piloten bereit waren, für eine Arbeitsplatzgarantie auf eine Lohnerhöhung zu verzichten, wurde in der Öffentlichkeit sehr oft über Lohnforderungen der Piloten debattiert. Die Meinung in der Gesellschaft war dann schnell gemacht: Gut bezahlte Piloten fordern in der Wirtschaftskrise mehr Lohn. Das eigentliche Thema, die Arbeitsplatzgarantie, wurde oft nur am Rande erwähnt.

Genauso gross, wie der Druck der Öffentlichkeit auf die Streikenden ist, kann der Druck auf das Management sein. Auch wenn Preis und Leistung zweifellos über den Kauf einer Dienstleistung entscheiden, spielt die soziale Verpflichtung des Kunden eine Rolle. Beim Kauf lässt sich der Kunde unbewusst auch davon leiten, wie er die soziale Verantwortung der Firma einschätzt. Da der Kunde kaum die Möglichkeit hat, die Firma aus eigenen Erfahrungen zu bewerten, greift er auf die Meinung der Medien zurück.

Gleichzeitig verstärken die Medien die Wirksamkeit eines Streiks oder eines Warnstreiks, ganz besonders bei Dienstleistungsunternehmen wie der Lufthansa. Durch einen Streik fallen nicht nur Flüge aus. Oft weitreichender sind die Sorgen der Kunden, die auf mehrere Monate hinaus einen erneuten Arbeitskampf vermuten und dadurch zum Angebot der Konkurrenz wechseln.

Common Sense

Schaden in Millionenhöhe, Imageverlust beider Vertragspartner und hohe psychische Belastung stehen dem möglichen Erfolg, den eigenen Forderungen durch einen Streik zum Erfolg zu verhelfen, gegenüber. Wichtig ist, dass die Vernunft jederzeit die Gefühle leitet. Die Lufthansa-Piloten waren grossem Druck ausgesetzt. Die Meinung in der Gesellschaft war schnell gemacht, da die Presse oftmals falsch oder unvollständig berichtet hat. Genau deshalb ist es wichtig, dass ein Streik gut organisiert ist. Nur dadurch kann dem Druck von aussen gemeinsam standgehalten werden. Genau darin lag die Stärke der Vereinigung Cockpit, als sie Anfang des Jahres für eine gesicherte Zukunft ihrer Arbeitsplätze einstand. «Der ganze Anlass war gut geführt und zeigte eine enorme Solidarität der Mitglieder. Um eine solche Organisation betreiben zu können, braucht es absolute Unterstützung aus dem Korps», bestätigt Markus Grob in der «Rundschau»-Ausgabe 2/2010 die Leistung der Vereinigung Cockpit.

Das Wichtigste überhaupt ist und bleibt aber die Vernunft. Als Piloten stehen wir für eine professionelle Arbeit und für einen hohen Grad an Disziplin und Vernunft. Darauf mussten sich die Lufthansa-Piloten auch während ihres Streiks besinnen. Dies hat schliesslich zu einem Erfolg geführt, der sowohl für die Lufthansa wie auch für die Piloten akzeptabel war. •

**«Ein Zusammenhang
zwischen Wohlstand und
Arbeitsfrieden konnte nie
festgehalten werden.»**

Kurzinterview mit Christian Frauenfelder

Unser ehemaliger AEROPERS-Präsident stellt seine Erfahrung zur Verfügung und verstärkt das GAV-Verhandlungsteam. Es sei eine harte, sachliche Auseinandersetzung mit der Swiss, die aber auch noch das Engagement des Korps fordern werde, so Frauenfelder.

Fragen: Jürg Ledermann

«Rundschau»: Christian, Du hattest Deinen letzten «grossen» Auftritt an der Generalversammlung 2008. Du hast das AEROPERS-Präsidium abgegeben und musstest das knappe Nein zum GAV08 hinnehmen. Deine Verbandskarriere ging mit einem negativen Paukenschlag zu Ende, und es wurde still um Dich. Wie ist es Dir in den letzten zweieinhalb Jahren ergangen?

Christian Frauenfelder: Mir ging es sehr gut. Ich habe mein Privatleben und noch zwei unbeschwerte Jahre ohne Stress auf der Langstrecke genossen und danach Ende 2009 mein Upgrading abgeschlossen. Mein Rücktritt war ja freiwillig und die Abstimmung zum GAV08 ein demokratischer Entscheid, für mich also nicht unerwartet und somit auch kein Paukenschlag. Bedauert habe ich nur, dass nach der Ablehnung des GAV08 trotz grosser Versprechungen politischer Stillstand herrschte.

«RS»: Wie ist es dazu gekommen, dass Du als Externer im Verhandlungsteam bist? Was hat Dich dazu bewogen, Dich wieder zu exponieren?

C.F.: Der Präsident der AEROPERS, Rolf Odermatt, hat mich im Frühjahr angefragt, ob ich mir vorstellen könnte, Mitglied des GAV-Verhandlungsteams zu sein. Nach einer kurzen Bedenkfrist und einem eingehenden Gespräch mit dem Vorstand habe ich zugesagt. Bewogen, mich noch einmal zu exponieren und zu engagieren, hat mich die Überzeugung, dass ich mit meiner Erfahrung dem Verband – und somit letztlich auch mir – bei den GAV-Verhandlungen nützen kann.

«RS»: Was sagst Du den Kollegen, die den Vertrag 2008 damals ablehnten, um Dich abzustrafen, und Dich nun wieder im Verhandlungsteam sehen?

C.F.: Kollegen, die den GAV08 nur wegen mir ablehnten, kann ich nur sagen, «selber schuld». Von einem ausgebildeten Swiss-Piloten erwarte ich, dass er die Sache von der Person trennen kann. Ansonsten ist der GAV08 Vergangenheit, und jetzt geht es um die Zukunft.

Ich bin nicht angetreten, um den GAV08 neu zu verhandeln. Ich will deutlich mehr. Genauso sieht es auch der Vorstand. Dies wird sicher nicht einfach, gilt es jetzt doch, alle Verbesserungen in einer Verhandlungsrunde zu erkämpfen. Ich bin bereit, meinen Anteil dazu zu leisten. Ob dies alleine über Verhandlungen möglich sein wird, bin ich mir nicht sicher. Ich erwarte grossen Widerstand seitens der Swiss. Um den zu überwinden, braucht es die Entschlossenheit und Geschlossenheit des gesamten Korps. Die Swiss wird nur das Nötigste geben wollen, wir wollen das Möglichste. Erreichen können wir dies nur, wenn die Swiss sich einem geschlossenen Korps gegenübersehen, dem sie mehr als nur gro-



«Ich erwarte ein Korps, das bereit ist zu kämpfen.»

esse Worte zutraut. Und dies erwarte ich: ein Korps, das bereit ist zu kämpfen.

«RS»: Wie kannst Du das Verhandlungsteam unterstützen?

C.F.: Ich kann meine langjährige Verhandlungs- und Verbandserfahrung einbringen, sei dies auf der Prozessebene oder bei strategischen beziehungsweise taktischen Entscheiden. Ausserdem kenne ich die meisten Schlüsselpersonen auf der Swiss-Seite persönlich.

«RS»: Welche Aufgabe hast Du im Team? Wie bist Du eingebettet?

C.F.: Ich bin vollwertiges, gleichberechtigtes Verhandlungsmitglied. Spezielle Aufgaben ergeben sich in den Verhandlungen. Die Verhandlungsführung liegt beim Geschäftsführer Henning Hofmann.

«RS»: Welche Kompetenzen hast Du?

C.F.: Bezüglich Verhandlungen die gleichen wie die anderen Vorstandsmitglieder. Einzig bei internen Abstimmungen – sprich Vorstandsbeschlüssen – habe ich keine Stimme, da ich kein gewähltes Vorstandsmitglied bin.

«RS»: Du hast eine grosse Erfahrung in GAV-Verhandlungen. Inwiefern hat sich der Ton am Verhandlungstisch in den letzten Jahren verändert?

C.F.: Abgesehen von der «Kindergartenzeit» mit dem ehemaligen Crossair-Management überhaupt nicht. Es herrscht eine professionelle Streitkultur. Der Ton ist wie immer hart in der Sache. Manchmal auch laut und emotional. Es herrscht beidseitige Übereinstimmung, dass auch in heissen Phasen auf die Sachargumente und nicht auf die Person selber «scharf geschossen» werden sollte.

«RS»: Du siehst einen Vorstand an der Arbeit, bei dem nur zwei Kollegen aus Deiner Zeit als AEROPERS-Präsident stammen. Wie erlebst Du das neue Team?

C.F.: Hart arbeitend und aufs Beste bedacht für den Verband und die Mitglieder.

«RS»: Bist Du während der Verhandlungen auch in anderen Funktionen, zum Beispiel in der Pressearbeit, für die AEROPERS aktiv?

C.F.: Nein. Meine Funktion beschränkt sich auf das Verhandlungsteam. Wenn ich jedoch um meine Meinung gefragt werde oder sich die Situation ergibt, gebe ich gerne meine Erfahrung weiter. Die Verantwortung für das Auftreten nach aussen liegt alleine beim Vorstand. ●

Randnotiz

Die hohe Kunst der Mathematik

Sudoku ist unter dem fliegenden Personal weit verbreitet. Mir scheint dieses Gehirntraining einem einzigen Zweck zu dienen: dem Erlernen der hohen Kunst der Mathematik, um dem Preferential Bidding System (PBS) deutlich zu machen, welchen Dienstplan man sich im nächsten Monat wünscht. Ich bin noch immer in meinem Glauben bestärkt, dass ich auch ohne mentale Vorbereitung das PBS so lenken kann, dass es meine Wünsche berücksichtigt.

Kurz vor dem 15. des Monats setze ich mich jeweils an meinen heimischen Personal Computer. Ich versuche den Dienstplan so auszurichten, dass ich mein soziales Leben rund ums Fliegen in den Griff bekomme. Mein soziales Leben umfasst meine Partnerin, die als Flight Attendant bei der Swiss arbeitet, Verwandte und Freunde und ab und zu eine Tennisstunde. Den Traum vom Vereinsleben oder von freien Wochenenden habe ich mit dem Beginn meiner fliegerischen Tätigkeit begraben.

Also dann, ran ans fröhliche Bidding! Die Möglichkeiten, die einem das PBS bietet, sind schier unbegrenzt. Wann möchte ich welchen Nightstop? Wann möchte ich lieber Reserve haben? Lang- oder Kurzstrecke gefällig? Will ich das Wochenende frei? Bin ich ein Morgenmensch, gebe ich ein, dass ich morgens arbeite und nachmittags frei bekomme. Oder doch lieber Split Duty, sprich die ganze Nacht arbeiten, dafür tagsüber frei?

Nein, meine Wünsche sind bescheiden: Ich möchte gerne ein oder zwei Nightstops zusammen mit meiner Partnerin (und damit auch ein oder zwei gemeinsame Freitage), und ich möchte jeweils dienstags freihaben, da dieser Tag unter Fliegenden nicht so beliebt ist und ich mir deshalb eine grössere Chance ausrechne, ihn zu bekommen.

Das Warten beginnt. Und die Spannung steigt. Offiziell am 24. des Vormonats, meistens schon am 22., bekommen die Cockpit Crews den Plan. Da ihr Plan als Erster fertiggestellt wird, wird der Plan der Cabin Crews jeweils einen Tag danach veröffentlicht. Meine Partnerin ruft kurz an, da ich unterwegs bin: «Du hast einen guten Plan bekommen und einige

Tage frei. Nein, der Dienstag ist nicht dabei. Und du fliegst beinahe das Maximum von 95 Blockstunden. Aber du fliegst dreimal nach Berlin in den Nightstop, da komme ich hoffentlich mit.» Die Hoffnung stirbt bekanntlich zuletzt.

Und tatsächlich fliegen wir gemeinsam nach Berlin. Ein nicht unwichtiges Detail: Ich steige aus und gehe ins Hotel, während meine Partnerin den Rückflug nach Zürich antritt. Das PBS ist ein Computerprogramm, und ich muss mir einmal mehr eingestehen, dass meine mathematischen Fähigkeiten denjenigen eines Computers nicht standhalten. Eine Anfrage bei der Planung über den Unglückshergang erübrigt sich, denn die Antwort ist meist noch härter als der Dienstplan: «Aufgrund der von Ihnen gemachten Eingaben hat das PBS die bestmögliche Alternative vorgeschlagen. Versuchen Sie es das nächste Mal anders ...». Ja, wir haben es bereits ein gutes dutzend Mal anders probiert. Das ernüchternde Resultat: Ein einziges Mal hat sich das PBS unserer erbarmt und uns auch tatsächlich gemeinsame Nightstops gegeben. Auch ein blindes Huhn findet mal ein Korn.

Doch es gibt einen Funken Hoffnung: Ein neues Planungssystem ist auf dem Vormarsch und soll Anfang 2012 Linderung bringen. Wegen der knappen Bestände sei dahingestellt, ob ein neues System tatsächlich die Wünsche besser erfüllen kann. Doch wir vertrauen auf die Swiss-Mitarbeiter, die dieses System integrieren, und wünschen uns, dass es möglichst bald in Betrieb genommen wird.

Bis dahin gibt's nur etwas: 18 Mal schlafen, dann startet die nächste Bingo-, Entschuldigung, Bidding-Runde.

Tobias Mattle

Eine Leidenschaft, die finanzielle Leiden schafft

Wer heute Pilot werden will, muss einen grossen Teil der Ausbildungskosten aus der eigenen Tasche bezahlen. Ob dieses Konzept beim sich abzeichnenden Pilotenmangel optimal ist, darf bezweifelt werden.

Text: Peter Tilly

Am 23. September 2010 verkündete die IFALPA in ihren «Daily News», dass die Swiss neun zusätzliche Flugzeuge erhält. Welche Piloten die Flugzeuge steuern sollen, darüber gibt der Newsletter der internationalen Pilotenvereinigung keine Auskunft. Der sich abzeichnende Pilotenmangel ist aber beim grössten Flugzeughersteller, Boeing, ein Thema. Boeing hat in ihrem «Current Market Report 2010 - 2029» hochgerechnet, dass die Airline-Industrie in den nächsten 20 Jahren 466650 neue Piloten benötigt: «According to Boeing's «Current Market Outlook», the industry will require 466650 pilots over the next 20 years to accommodate the strong demand for new and replacement aircraft. Breaking down the forecast, Boeing predicts that the Asia-Pacific region will see the largest growth with a requirement for 180600 pilots, followed by North America, 97350 pilots, Europe, 94800 pilots, Latin America, 37000 pilots, the Middle East, 32700 pilots and finally Africa, 13200 pilots.» Im «Current Market Report 2010 - 2029» von Boeing steht auch, dass Emirates Airlines auf 175 bestellte Flugzeuge wartet, Qatar auf 143 und Etihad auf deren 106.

Pilotenausbildung

Die Jagd nach aviatischen Talenten wird in der Zukunft mit härteren Bandagen geführt. Flugschulen laufen weltweit auf Hochtouren und bilden auf unterschiedlichen Stufen Piloten aus. In der Schweiz sind wir in der glücklichen Lage, dass wir mit der Swiss Aviation Training (SAT) über eine ausgezeichnete Schule verfügen, die auf hohem Qualitätsniveau innerhalb von 18 Monaten aus einem Anfänger einen Linienspiloten macht. Um dies in dieser kurzen Zeitspanne schaffen zu können, braucht es ein eingespieltes und kompetentes Team, talentierte Studenten, eine gute Infrastruktur und nicht zuletzt eine zuverlässige Selektion.

Bis ins Jahr 1998 hiess diese Schule Schweizerische Luftverkehrsschule (SLS). Sie hatte vom Bundesrat den Auftrag, den fliegerischen Nachwuchs zu fördern, und diente in erster Linie der Ausbildung des Luftfahrtpersonals der nationalen Fluggesellschaft. Der Bund liess sich die Pilotenausbildung einen zweistelligen Millionenbetrag kosten. Laut der Verordnung über die Schweizerische Luftverkehrsschule (SR 748.221.11) musste die Swissair 20 bis 35 Prozent der Kosten für übernommene Piloten zurückerstatten. In der Praxis waren es 33 Prozent. Den Flugschülern entstand kein finanzieller Aufwand. Während der Ausbildung über-

wies die Swissair ihren zukünftigen Copiloten eine Ausbildungsentschädigung, bezahlte die Reisespesen und einen Teil der Lebenshaltungskosten im Ausland. Nachdem die nationale Fluggesellschaft in den 90er Jahren den Pilotennachwuchs der SLS nicht mehr einstellte, kamen die Bundesbeiträge unter politischen Druck.

Immense Kosten für die Studenten

Nimmt heute ein Pilot die Ausbildung in Angriff, ist er vor der ersten Flugstunde schon bis über beide Ohren verschuldet. Laut Homepage der Swiss kostet die Pilotenausbildung an der SAT 130000 Franken. Nicht in dieser Rechnung inbegriffen sind Lizenz- und Prüfungsgebühren, Reisekosten ins In- und Ausland, Materialkosten und natürlich die Lebenskosten. Die Swiss bezahlt den Swiss-European-Piloten 120000 Franken an die Ausbildung, den Swiss-International-Piloten 45000 Franken. Vor dem ersten Schultag müssen 10000 Franken einbezahlt werden. Die restlichen 75000 Franken werden

von den Swiss-International-Jungpiloten innerhalb von sechs Jahren nach Ausbildungsabschluss zurückbezahlt. Rund 1000 Franken beträgt die monatliche Rate zur Tilgung der Darlehensschuld, was im ersten Dienstjahr zu einem Nettolohn führt, der tiefer ist als der eines gleichaltrigen und ungelerten Handlangers auf dem Bau (Quellen: GAV Swiss, unia, bfs.ch).

Die Pilotenschüler der Swiss European und Swiss International unterscheiden sich insofern, als sie unterschiedliche schulische Qualifikationen mitbringen und später zu unterschiedlichen Salären auf unter-

«Die Jagd nach aviatischen Talenten wird in der Zukunft mit härteren Bandagen geführt.»



Am Ende des Lohns ist noch viel Monat übrig.



Ein Durchstart - selber finanziert.

schiedlichen Flotten zum Einsatz kommen. Inwiefern eine solche akademische Unterscheidung sinnvoll ist, sei dahingestellt. Beat Benninger, Leiter des Flight Crew & Management Assessment Centers der Swiss, betonte allerdings in einem Interview in der «Rundschau» (Ausgabe 4/2007) deutlich, dass alle Bewerber dasselbe standardisierte Auswahlverfahren erfolgreich durchlaufen würden und darum das «Akademia-Argument» gegenstandslos sei.

Einmalige Situation

Manch ein Abgänger der ehemaligen SLS fragt sich heute zu Recht, ob er unter den aktuellen Bedingungen Pilot geworden wäre. Als 20-Jähriger einen derart grossen Schuldenberg aufzuhäufen, ist nicht jedermanns Sache. Ein risikoscheuer Kandidat schaut sich unter diesen Voraussetzungen nach einem anderen und wesentlich besser bezahlten Beruf um. Der Luftfahrt und den Luftfahrtunternehmen gehen deshalb gute und potenzielle Kandidaten verloren.

Nationalrat Jean-Michel Gros (FDP, Genf) hat 1995 die Beiträge des Bundes an die SLS erstmals in zwei Interpellationen (95.3522, 95.3609) an den Bundesrat in Frage gestellt. Herr Gros ist Winzer. Die Ausbildung zum Önologen ist auch nicht ganz günstig. Der Bund zahlte pro Studienjahr an der Fachhochschule im Fachbereich Forst- und Landwirtschaft laut Bundesamt für Statistik 64 524 Franken pro Student. Die Ausbildung dauert mindestens drei Jahre und schlägt mit 193 572 Franken zu Buche. Nationalrat Hans Fehr (SVP, Zürich) doppelte 1996 in einer einfachen Anfrage (96.1027) an den Bundesrat nach. Er forderte darin, dass die Subventionen an die SLS gestrichen werden sollten. Hans Fehr ist Lehrer. Kosten pro Student und Studienjahr: 34 101 Franken. Die Ausbildung zum Lehrer dauert an der Pädagogischen Hochschule sechs Semester. Gesamtkosten des Studiums: 102 303 Franken.

Abgesehen von einem bescheidenen Semesterbeitrag zahlen Studenten in der Schweiz in der Regel nichts an die Studienkosten. Bei den Piloten ist dies anders. Die Anforderungen werden jährlich angehoben und die Kosten dafür den Flugschülern aufgebürdet. Es findet sich in der Schweiz kaum ein Beruf, der die gleichen finanziellen Einstiegshürden kennt wie derjenige des Piloten.

Wie weiter?

Kurzfristig wird sich kaum etwas ändern. Langfristig besteht aber ein Funke Hoffnung. Der Nationalrat stimmte in der Frühjahrssession 2010 einem Einzelantrag von Urs Hany (CVP, Zürich) betreffend Nachwuchsförderung zu (siehe «Rundschau»-Ausgabe 1/2010). Damit wird die gesetzliche Grundlage zu der im Luftfahrtbericht vorgesehenen Förderung der fliegerischen Aus- und Weiterbildung geschaffen.

Trotzdem dürfen die Fakten nicht aus den Augen verloren werden. Die Airlines haben Flugzeuge bestellt, und die Finanzierungen stehen. Keine der Fluggesellschaften kann es sich leisten, die Maschinen wegen Pilotenmangels am Boden stehenzulassen. Piloten in allen Funktionen werden gebraucht – und zwar dringend! Wer wie die Airlines im Mittleren Osten das Geld dafür hat, Jahresproduktionen von ganzen Flugzeugtypen zu erwerben, der kann es sich auch leisten, Jungpiloten aus ihren Schulden herauszukaufen. Beat Benninger hat es im bereits zitierten Interview treffend formuliert: «Ich sehe die Vertreter von Konkurrenz-Airlines bereits auf dem Campus der SAT stehen, um den frustrierten Teil der SAT-Abgänger mit einem dicken Bündel Banknoten von ihrem Bonding loszukaufen.»

Die Koffer sind schnell gepackt

Jungpiloten, die schlecht bezahlt im rechten Sitz auf ihren Schulden sitzen und Dekaden auf die Kapitänstreifen warten, könnten in naher Zukunft schneller, als es manchem Airline-Manager lieb ist, die Koffer packen. Das Know-how ist dann für immer weg, der Pilotensitz verwaist, und Flugzeuge bleiben unter Umständen am Boden. Die finanziellen Einstiegshürden könnten für die Schweizer Aviatik und die Swiss zum Bumerang werden.

Um die Piloten im Land zu behalten, genügt die Teilfinanzierung der Ausbildung nicht. Es reicht auch nicht, darauf zu hoffen, dass alleine der Leidenschaft wegen Kleinkredite aufgenommen werden. Es braucht zeitgemässe Löhne und für den Körper verträgliche Arbeitsbedingungen! Sonst wird die aviatische Begeisterung schnell zu einer Leidenschaft, die finanzielle Leiden schafft – und zwar auf Seiten der Arbeitgeber und Arbeitnehmer. ●

Weiterbildung im Blickpunkt

Vorgeschrieben ist Weiterbildung nicht, gefordert wird sie aber unaufhörlich. Drei verwandte Luftfahrtunternehmen in drei verschiedenen Ländern haben einen unterschiedlichen Ansatz, den Wissensdurst ihrer Mitarbeiter zu stillen. Ein Versuch, Licht ins Dunkel zu bringen.

Text: Peter Tilly

Die Schweiz verfügt über ein Schul- und Bildungssystem, um das uns viele Staaten beneiden. Die Ausbildungen sind reglementiert und gut organisiert. Doch wie steht es mit dem Recht oder der Pflicht auf Weiterbildung? Lebenslanges Lernen sei heute ein Muss, wird uns von den Wirtschaftsverbänden und Firmen erzählt. Aus fachlicher Sicht muss dem zugestimmt werden, von gesetzlicher Pflicht auf Weiterbildung kann aber keine Rede sein. Mit verschiedenen politischen Vorstössen versuchten die Gewerkschaften, dies in der Vergangenheit zu ändern. Leider mit wenig Erfolg. In der neuen Bundesverfassung (BV), die am 21. Mai 2006 vom Volk angenommen wurde, hat die Weiterbildung erstmals Erwähnung gefunden. Mit Artikel 64a BV hat der Bund den Auftrag erhalten, Grundsätze über die Weiterbildung festzulegen. Zudem hat er die Kompetenz, die Weiterbildung zu fördern, wobei er die Kriterien und Bereiche festzulegen hat. Artikel 64a BV gewährt jedoch kein Recht auf Weiterbildung.

Schweiz im Abseits

Das ist schade. Denn die Schweiz steht damit international einmal mehr im Abseits. Die Internationale Arbeitsorganisation (IAO) behandelt im Übereinkommen Nummer 140 den bezahlten Bildungsurlaub. Dauer und Art des Bildungsurlaubs werden im Übereinkommen nicht definiert. Die Schweiz hat dieses Abkommen nicht ratifiziert. Dennoch ist die Nachfrage nach Weiterbildungskursen in der Schweiz ungebrochen. Letztes Jahr besuchten 39 Prozent der Erwachsenen (1,9 Millionen Personen) in der Schweiz mindestens einen Weiterbildungskurs, 29 Prozent (1,4 Millionen Personen) besuchten diese Kurse aus beruflichen Gründen. In einem Jahr wurden 123 Millionen Unterrichtsstunden im Rahmen von Kursen für Erwachsene besucht. 88 Millionen davon waren beruflich bedingt, und 35 Millionen wurden aus ausserberuflichen Gründen besucht. Im Durchschnitt wurden für einen Anlass weniger als eine Arbeitswoche aufgewendet. Etwas über 65 Prozent der Kurse, die aus beruflicher Motivation absolviert wurden, haben die Arbeitgeber bezahlt. Sieben Prozent finanzierten die Arbeitslosenstellen oder ähnliche Institutionen, und 28 Prozent gingen auf Kosten der Arbeitnehmer. Und wie sieht es bei der Swiss aus?

Weiterbildung für Swiss-Piloten

Ein Pilot kommt während seiner beruflichen Karriere in den Genuss vieler Weiterbildungen. Es muss dabei unterschieden werden, ob es sich um lizenzrelevante

oder nicht lizenzrelevante Kurse handelt. Die von der Lizenzbehörde vorgeschriebenen Aus- und Weiterbildungen wie Umschulungskurse, Checks, CRM (Crew Resource Management) und RGC (Recurrent Ground Training) sind in ihren Inhalten vorgeschrieben, werden aber seitens der Swiss durch freiwillige Elemente ergänzt. Auf der nicht lizenzrelevanten Seite gehören der Refresher-Tag und das FATCAT-Programm zu den bekanntesten Angeboten. Neu dazugekommen ist der «Captain's Day», der zur Festigung der Position des Kapitäns innerhalb der Swiss beitragen soll. Alle diese Angebote sind für den Arbeitnehmer obligatorisch, kostenlos und werden im Einsatz als Duty geplant. Schwierig wird es für die Piloten, wenn sie einen privaten Weiterbildungskurs in der Freizeit besuchen möchten. Die unregelmässige Arbeitszeit verunmöglicht den Besuch einer Weiterbildung in den meisten Fällen. Einzelne Tage frei zu planen ist für den einzelnen Piloten nur sehr beschränkt möglich. Besser haben es in dieser Beziehung die Flight Attendants. Für sie stehen eine beschränkte Anzahl Plätze in internen Weiterbildungen zur Verfügung. Ist ein Platz in einem Kurs frei, wird der Ausbildungstag von der Disposition im Einsatz blockiert. Die Angebotspalette der Kurse sich sehen lassen kann. Vom Knigge-Kurs bis zur Einführung in verschiedenste Computerprogramme wird einiges geboten.

Die Swiss bietet Unterstützung, wenn ein Pilot ein Nachdiplomstudium besuchen möchte. Dafür steht intern ein gewisses Kontingent an «Study-Wish»-Preassignments zur Verfügung. Das heisst, dass für den Piloten im Einsatz die Rotationsfreitage so geplant werden, dass er den Kurs besuchen kann. Hier muss betont werden, dass es sich nicht um

zusätzliche Freitage handelt. Wie gross die Kontingente sind und an welche Rahmenbedingungen sie geknüpft sind, kann den «Richtlinien zum Study-Wish», abgelegt im Crew Link unter HR Section/Cockpit Crew SWR, entnommen werden.

Die Situation bei der Lufthansa

In Deutschland liegt der Bereich Ausbildung allein in der Zuständigkeit der Länder. Der Bundesstaat muss aber als Garant für die Einhaltung der unterzeichneten internationalen Verpflichtungen die Anwendung des Übereinkommens Nummer 140 der IAO überwachen, die, wie bereits erwähnt, ein Recht auf bezahlten Bildungsurlaub festschreibt. Doch nur elf der 16 Bundesländer haben ein Gesetz zur Weiterbildung ausgearbeitet. So kennt das Land Hessen das Recht auf fünf Arbeitstage im Jahr, das Land Bayern folgt den Vorgaben des Bundesstaates nicht. Das hat bei unseren Kollegen der Lufthansa zur Folge, dass Crew-Mitglieder mit

«Lebenslange Weiterbildung ist heute eine Selbstverständlichkeit und ein Muss.»



Weiterbildung ist nicht nur wichtig, sondern motiviert auch ungemein!

Homebase Frankfurt (Hessen) in den Genuss von Bildungsurlaub kommen, Piloten und Flugbegleiterinnen mit Homebase München (Bayern) nicht. In den Bundesländern, die das Übereinkommen 140 der IAO umsetzen, steht jedem Arbeitnehmer pro Jahr eine Woche Bildungsurlaub zu. Wird dieser nicht genutzt, ist er auf das nächste Jahr übertragbar. Danach verfällt er.

Kurse, die man in diesem Rahmen besuchen kann, werden vom Arbeitnehmer bezahlt. Die Lohnfortzahlung ist durch den Arbeitgeber gewährleistet. Die Kurse, die im Bildungsurlaub belegt werden können, müssen zudem als solche vom entsprechenden Bundesland anerkannt sein und eine Mindestanzahl von Lektionen beinhalten. Ein Berufsbezug ist vorgeschrieben, ansonsten werden sie firmenseitig abgelehnt. Wo die Grenze liegt, die den Berufsbezug definiert, ist nicht einfach zu beschreiben. «Excel»-Schulungen wurden mit der Begründung abgelehnt, sie seien nicht berufsrelevant, während Kurse akzeptiert wurden, die der politischen Bildung dienen. Auch die Vereinigung Cockpit (VC) bietet ihren Mitgliedern Kurse an, die sich mit dem Thema Fliegen beschäftigen. Dazu gehören Führungsseminare und Kurse rund um das Thema CRM (Crew Resource Management).

Weiterbildung bei der Austrian Airlines

Die Piloten der Austrian Airlines (AUA) haben laut ihrem Kollektivarbeitsvertrag kein Anrecht auf bezahlte Weiterbildungstage. Innerhalb der Firma wird ein bunter Strauss von Kursen angeboten, die vom Arbeitnehmer zu bezahlen sind und in der Freizeit absolviert werden können. Zwischen Sprachkursen, Tanzkursen, Yoga-Lektionen und Sportaktivitäten kann der Interessierte auswählen. Gelegentlich bietet

die AUA für Piloten Seminare in Verhandlungstechnik und Selbstverteidigung an, die unentgeltlich sind und in der Freizeit absolviert werden müssen. Führungskräfte und Instruktoren kommen bei der AUA in den Genuss spezieller Schulungen. Die Austrian Cockpit Association (ACA) bietet selbst keine Kurse an, zahlt aber die notwendigen Fortbildungen für Mitglieder, die aktiv für den Verband tätig sind. Will ein Arbeitnehmer in Österreich einen längeren Bildungsurlaub nehmen, kann er Bildungskarenz beantragen.

Die Bildungskarenz ermöglicht es Arbeitnehmern, sich bei bestehendem Arbeitsverhältnis zur Weiterbildung freistellen zu lassen. Diese Freistellung muss zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer vereinbart werden. Auf Bildungsfreistellung besteht kein Rechtsanspruch. Wird die Bildungskarenz gewährt, bekommt der Arbeitnehmer während der Dauer der Bildungskarenz (mindestens zwei Monate, maximal ein Jahr) vom Bundesland einen Lohn, der dem des fiktiven Arbeitslosengeldes entspricht. Da der Arbeitgeber zustimmen muss, kommt diese Art von Bildungsurlaub praktisch nur bei Personalüberbestand zum Tragen.

AUA-Piloten, die ein Nachdiplomstudium absolvieren, planen sich mit freundlicher Mithilfe der Dienstplanung die Tage frei. Den Piloten der AUA stehen dafür jeden Kalendermonat fünf Tage zur Verfügung, die sie als «wunschfrei» setzen können. Zwei der fünf Tage dürfen auf ein Wochenende oder einen Feiertag fallen. Die Dienstplanung muss mindestens 20 Prozent, also einen der fünf Tage, erfüllen. In der Praxis werden aber deutlich mehr als 20 Prozent der Freiwünsche geplant.

Fazit

Lebenslange Weiterbildung ist heute in jedem Beruf eine Selbstverständlichkeit und ein Muss. So unterschiedlich die gesetzlichen Vorlagen sind, so unterschiedlich ist das individuelle Bedürfnis nach Weiterbildungsthemen. Ob einem die Kurse auf dem Serviertablett präsentiert werden oder man sich das beste Kursprogramm selber zusammenstellt, die Initiative muss vom Arbeitnehmer ausgehen. Sei es nun in der Swiss, der Lufthansa oder der AUA - Möglichkeiten dazu sind vorhanden, wenn auch in unterschiedlicher Form und mit unterschiedlichen Bedingungen. Gemeinsam in den drei Firmen ist, dass sich die Arbeitgeber mit der Bewilligung von berufsfremden Kursen schwertun.

Das ist bei der Pilotenknappheit kurzfristig nachvollziehbar, langfristig aber nicht sinnvoll. Wenn die Weiterbildung in der Schweiz auch gesetzlich nicht geregelt ist, so ist der Wunsch danach dennoch ungebrochen. Damit der Wissenshunger gestillt werden kann, muss der Arbeitgeber die Möglichkeit bieten, Kurstage weit im Voraus zu blockieren. Es ist keine Forderung nach Geld und keine Forderung nach zusätzlichen Freitagen. Es ist im Gegenteil zum Vorteil der Firma. Der Arbeitgeber verliert dabei etwas Planungsflexibilität, profitiert im Gegenzug aber von einem motivierten und besser ausgebildeten Mitarbeiter. ●

Von diversen Strategien

Die Idee ist bestechend: Um uns image-ramponierte und gesellschaftlich geschmähte Piloten aus dem Sumpfloch der sozialen Ächtung zu ziehen, veranstalte man einen Wettbewerb auf Twitter und Facebook, wo sich auch sonst noch ein paar Randständige tummeln, ein paar andere Vereinsamate, Verschmähte und Verrufene wie wir, welche verzweifelt nach gesellschaftlicher Anerkennung lechzen. Wenn man im richtigen Leben schon keine Freunde hat, dann wenigstens im virtuellen. Wenn sogar Lady Gaga und DJ Bobo schon Millionen von elektronischen Fans haben, dann sollte es doch auch uns gelingen, ein paar wenige von unserer Wichtigkeit zu überzeugen, auch wenn allgemein die irri-ge Meinung vorherrscht, unser Berufsstand sei massiv überbewertet und unsere Funktion könnte wesentlich kostengünstiger auch vom Autopiloten, von einer Fernsteuerung oder einem Cabin Attendant mit kleiner Zusatzausbildung übernommen werden. Diese Aussage soll aber bitte nicht als Wettbewerbs-teilnahme verstanden werden, da ich unter keinen Umständen die als Hauptpreis ausgeschriebene Simulatorstunde gewinnen möchte.

Die Twitter/Facebook/Blogger-Offensive reiht sich nahtlos in die *Dualstrategie* ein, die unser Verband zwecks Imagepolitik fährt. Hat doch unser Arbeitgeber ebenfalls grad diesen Sommer extra einen Mann eingestellt, der sich professionell nur mit der Social Network Community beschäftigt, einer Kundengruppe, die vorläufig noch nicht allzu ausgabefreudig ist, da sie vorwiegend virtuell im Netz reist und noch vorwiegender aus minderjährigen/minderbemittelten Teilnehmern besteht; es handelt sich also hierbei eher um eine Investition in die Zukunft. Nichtsdestotrotz scheint es wichtig, dass der Verband solche Aktionen im Rahmen der Dualstrategie proaktiv pariert. So gelang es beispielsweise, die *Coffee and Answers-Events* mit Kaffee und *Gipfeli*-Anlässen zu kompensieren, die neu eingeführten *Captains days* mit dem *Copi-Stamm* zu neutralisieren und demnächst auch die *Christmas party* mit einer schlichten *Weihnachtsfeier* zu konkurrieren. Als Reaktion auf die CRM-Spiel- und Spaseminare auf dem Hasenstrick dürfen der *Bowling event*, anlässlich welchem gewerkschaftlich-raffiniert der *Striker of the day* gekürt wurde, sowie der *Bike ride* gesehen werden, auf den man sich als Anhänger der geräuschlosen zweirädrigen Fortbewegung besonders gefreut hatte, bis man enttäuscht herausfand, dass mit dem Bike ride hier alles andere als eine gemütliche Velotour gemeint war. Als Antwort auf die im letzten Winter eingeführte, inzwischen auch schon wieder leicht abgeschabte Uniform konnte ausserdem im Rahmen der Dualstrategie beim Verband unlängst ein uniformer Koffer bestellt werden, welcher demnächst zu zahlreichen lustigen Verwechslungen im



Ops-Keller führen dürfte. Schön ist er ja, der Rimowa-Behälter, nur leider nicht mehr wie früher aus dem mattglänzend-stabilen Aluminium von abgewrackten DC-3-Rümpfen gefertigt, sondern aus einem profanen Imitat, dazu mit einem sensiblen Reissverschluss statt massiven Schnallen versehen. Immerhin kein Klettverschluss.

So zahlreich sind die Anlässe und Aktionen, so gefüllt der Advents- und Eventskalender, dass man sich besorgt fragen mag, ob da überhaupt noch genügend Zeit und Energie übrig bleibt für eine seriöse Verhandlung, oder ob es sich bei der Dualstrategie nicht vielmehr um eine Duellstrategie handeln könnte, welche von vornherein auf einen finalen Hosenlupf abzielte. Welcher das angekündigte Wachstum, das noch vor wenigen Jahren verzweifelt erwünscht gewesen wäre, und jetzt, wo es mit voller Wucht einfährt, auch wieder nicht recht in den Kram passt. Wer sich über die guten Aussichten freuen möchte oder gar findet, die ganze Streikdemagogie passe wohl eher in die Welt von polnischen Hafentarkeitern oder chilenischen Grubenleuten, wer vom letzten Grounding noch immer leicht traumatisiert und deshalb eigentlich nicht der zunehmenden Streikgeilheit anheimfallen und mit einem ästhetisch fragwürdigen Protestknopf durch die Gegend laufen möchte, der wird angepflaumt, im Forum an den virtuellen Marterpfahl genagelt und mit einem lebenslangen AEROPERS-Koffer-Embargo belegt. Man will halt jetzt auch einmal so richtig, so wie die grossen Vorbilder in Deutschland.

Eine anständige Lösung müsste doch trotzdem drinliegen, und natürlich würde es nicht stören, wenn der schon so lang gewünschte und so beharrlich ausgebliebene Anerkennungs-schub von recht grosszügig monetärer Natur wäre, damit man sich auch künftig die krassen Krankenkassenaufschläge noch würde leisten können. Zudem neue FDRs, welche vielleicht etwas einfacher wären als dieses bestehende, zwangsjackenhafte Konstrukt, welches uns so blödsinnig einengt, dass man kaum mal einen Flug abtauschen kann, und welches zur grafischen Darstellung ein Faltblatt füllt, das so gross ist wie eine Weltkarte, nur viel komplizierter. Realitätsfremde Träumerei? Naive Hoffnung? Dann passt's wenigstens in die Jahreszeit vom Christkindli. Und rein imagemässig wärs vermutlich hundertmal effizienter als diese ganze Facebook-Übung.

pk2@bluemail.ch

The Challenge of Adequate Decision Making

Captain Peter Ellenrieder war 17 Jahre bei der Vereinigung Cockpit in der Arbeitsgruppe «Accident Analysis and Prevention» tätig. In der Aufarbeitung des Anflugs einer A320 auf Hamburg im Sturmtief «Emma» am 1. März 2008 befasste er sich intensiv mit der Fragestellung, wie wir Entscheidungen treffen. Der vorliegende Text erschien in der «VC-Info» 05-06 2010 und wird hier mit der freundlichen Genehmigung des Autors abgedruckt.

Text: Peter Ellenrieder

Da es den Flugbetriebsleitungen bei der Auswertung von Pilotenentscheidungen in der Vergangenheit, insbesondere in Zusammenhang mit Abnormal Situations, auffiel, dass viele dieser Entscheidungen hätten optimiert werden können (auch wenn an ihrem Ende eine sichere Landung stand), beschlossen sie mehrheitlich, den Piloten eine Entscheidungsstruktur an die Hand zu geben.

Diese ähnelt sich im Wesentlichen bei allen (SPORDEC bei der Swiss, Anm. der Red.) und beinhaltet eine Sammlung aller verfügbaren Fakten, daraus die Entwicklung verschiedener Optionen und deren graduelle Bewertung nach Vor- und Nachteilen, an deren Ende die Entscheidung getroffen wird. Danach erfolgen die Umsetzung dieser Entscheidung (wichtig!) und schliesslich eine laufende Qualitätskontrolle (Hinterfragung der Entscheidung anhand neu hinzugekommener Fakten), um gegebenenfalls die Entscheidung revidieren und sozusagen erneut in den Prozess einsteigen zu können.

SPORDEC und Halifax

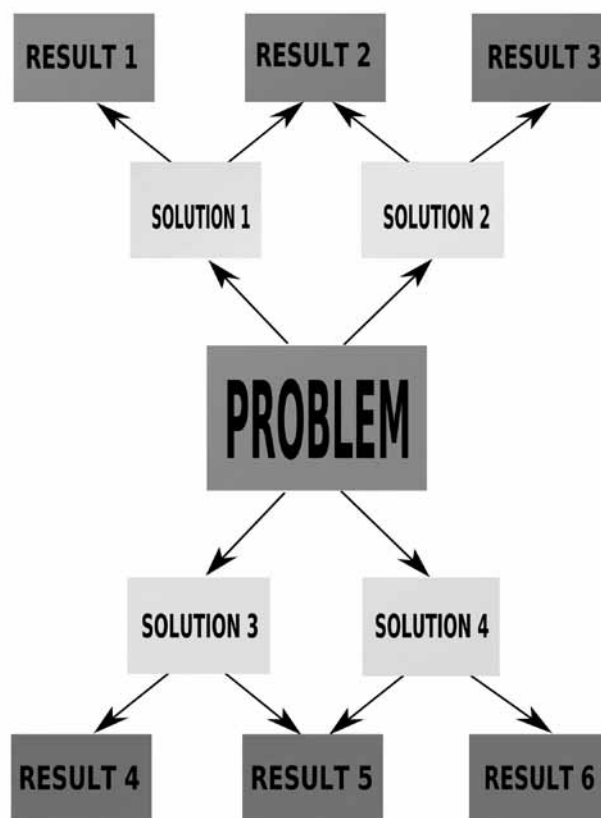
Spätestens seit dem Absturz der «Swissair 111» bei Halifax wurde klar, dass dieser «Entscheidungsbaum» nicht für alle Situationen geeignet ist, besonders wenn die Crew unter Stress steht. Stress kann durch verschiedene Faktoren gefördert werden: Brandgeruch, Qualm, Fliegen unter der Sauerstoffmaske, Zeitdruck (erzeugt durch Feuer an Bord oder Treibstoffmangel), geringe Erfahrung, persönliche Grundbelastung (Schlafmangel, Ärger vor dem Flug, dienstliche oder private Probleme) und vieles mehr. Am problematischsten erwies sich bei der Anwendung der vorgegebenen Entscheidungsstruktur der Faktor Zeitdruck. Ich selbst habe noch an einem Simulatorversuch teilgenommen, bei dem die Veränderung des Kommunikationsverhaltens von Piloten in Stresssituationen untersucht wurde. Dabei hat sich gezeigt, dass die Kommunikation zwar nicht zusammenbrach, aber knapper und effizienter geführt wurde. Der Entscheidungsbaum musste jedoch gekappt werden, um eine strukturierte Zusammenarbeit innerhalb der Crew aufrechterhalten zu können. Im Modell wurde deshalb für Entscheidungssituationen unter hohem Zeitdruck die Zahl der in Betracht zu ziehenden Optionen auf zwei reduziert. Ich hatte den Eindruck, dass man damit das zu diesem Zeitpunkt Bestmögliche tat, Hauptsache, man hatte auch dafür noch ein «Procedure» anzubieten.

Meine persönliche Erfahrung war jedoch oft, dass ich gerade in komplexen Situationen dieses «Procedure» manchmal nur «zelebrierte», um letzten Endes die

Bauchentscheidung zu stützen, die bereits insgeheim in mir gereift war. Ich muss dazu sagen, dass ich zu diesem Zeitpunkt bereits Kapitän war. Die Copiloten konnten mir dabei gut folgen, und die Feedbacks der Checker nach einem Simulatorereignis fielen entsprechend gut aus (natürlich hätte man immer noch irgendetwas besser machen können). Das Bauchgefühl schien in bestimmten Situationen also durchaus eine gewisse Berechtigung zu haben. Jedenfalls hätte ich mich nicht öffentlich an dieser Stelle «outen» wollen, ohne mich mit den psychologischen Hintergründen beschäftigt zu haben, die beim menschlichen Entscheidungsverhalten relevant werden.

Autokauf unter Zeitdruck

Der Psychologe Ap Dijksterhuis führte 2006 an der Universität Amsterdam folgende Experimentreihe durch: Eine Gruppe von jeweils 80 Probanden sollte unter verschiedenen Rahmenbedingungen die Kaufentscheidung für das nach ihrem Urteil beste Auto treffen. Im ersten Fall wurden vier Autos mit verschiede-



Entscheider handeln und erstarren nicht wie gelähmt beim Evaluieren.



Bereits in der Planungsphase Zeitdruck und Ablenkung ausschliessen.

nen Merkmalen vorgestellt. Vier Minuten standen für die Entscheidung zur Verfügung. Die Quote richtiger Entscheidungen lag hier bei über 50 Prozent. Eine Vergleichsgruppe bekam dieselbe Aufgabe, wurde jedoch mit einer Zusatzaufgabe abgelenkt. Die Quote fiel auf unter 50 Prozent, was im Rahmen der Erwartungen liegen dürfte. Beim zweiten Durchlauf wurde das Setting auf zwölf Autos erweitert, alles andere blieb gleich. Das Ergebnis war verblüffend: Die erste Gruppe traf nur noch zu 20 Prozent richtige Entscheidungen, die Vergleichsgruppe aber, die zusätzlich abgelenkt wurde, konnte die Erfolgsquote auf 60 Prozent steigern! Im Ergebnis lässt sich feststellen, dass bei einem übersichtlichen Szenario überwiegend gute Entscheidungen getroffen werden, wenn ausreichend Zeit zur Verfügung steht und Ablenkung vermieden wird. Bei zunehmender Komplexität aber scheinen Bauchentscheidungen die Gewinner zu sein.

Diese Erkenntnis wurde durch ein weiteres Experiment gestützt: Käufer einfacher Artikel wurden am Ende ihrer Shoppingtour gefragt, welche Überlegungen sie beim Kauf der Artikel angestellt hatten, und wurden dann nach Ablauf einiger Wochen wieder befragt, inwieweit sie mit ihrem Kauf noch zufrieden seien. Die Käufer, die mehr Überlegungen beim Kauf angestellt hatten, waren glücklicher mit ihren Kaufentscheidungen als die Spontankäufer. Die gleiche Befragung wurde bei Käufern komplexerer Waren angestellt, in diesem Fall in einem IKEA-Möbelgeschäft. Hier war das Ergebnis genau umgekehrt!

Gebundet von Geschlecht und Aussehen

Bauchentscheidungen bergen aber auch Risiken, weil sie durch andere Faktoren wie zum Beispiel «Priming» beeinflusst werden können. Ein berühmtes Beispiel dafür ist der «Warren-Harding-Error»: Warren Harding wurde 1920 zum Präsidenten der Vereinigten Staaten gewählt und gilt als einer der schlechtesten Präsidenten in der amerikanischen Geschichte, auch wenn seine Präsidentschaft nur zwei Jahre dauerte, bis ihn ein Herzin-

farkt ereilte. Dieser Mann verdankte seine Karriere in erster Linie einem einflussreichen politischen Protegisten, der sich von der hohen Statur und dem guten Aussehen Hardings hatte blenden lassen. Der Autor Malcolm Gladwell belegt in seinem Buch «Blink», dass wir unbewusst dazu neigen, hochgewachsenen Menschen mehr Entscheidungskompetenz zuzuschreiben, insbesondere, wenn sie männlichen Geschlechts sind. Er befragte dazu die Hälfte der Fortune-500-Unternehmen, also die grössten der USA, nach der Körpergrösse ihrer CEOs. Diese lag durchschnittlich bei knapp sechs Fuss und damit um drei Inches (zirka 7,5 cm) grösser als beim Durchschnitts-Amerikaner. Wenn ich darüber nachdenke, dürften wir bei uns zu ähnlichen Resultaten kommen.

Ein weiteres Beispiel ist die Entwicklung der Selektion von Orchestermusikern: Üblicherweise müssen

sich neu aufzunehmende Kandidaten einem Vorspiel stellen, an das sich die Entscheidung des Orchesters unter Vorsitz des Dirigenten anschliesst. Früher kamen bei diesem Verfahren nur selten weibliche Bewerber zum Zug, bis sich Mehrheiten fanden, die erreichten, dass die Kandidaten nur hinter einem Vorhang ihr Vorspiel bestreiten mussten. Nach Einführung dieser Novelle stieg der Frauenanteil in den Sinfonieorchestern rasant auf knapp 50 Prozent an. Ein berühmtes Beispiel lieferte der Dirigent Celebidache, der sich schon während des Vorspiels einer weiblichen Posaunistin vor dem Münchener Sinfonieorchester spontan für die Kandidatin entschied, obwohl es über 30 Mitbewerber gab, und aus allen Wolken fiel, als sich der Vorhang öffnete und er erkannte, dass er für eine Frau votiert hatte. Die Posaunistin musste auf dem Rechtsweg durchsetzen, dass sie den gleichen Arbeitsvertrag und die gleiche Vergütung zugesprochen bekam wie ihre männlichen Kollegen. Wengleich Celebidache kein gutes Beispiel für Toleranz abgab, beweist sein Verhalten die Besonderheit von Expertenentscheidungen: Nur Experten besitzen das erforderliche Wahrnehmungsvermögen, das durch Wissen und Erfahrung reift, und die damit einhergehende Urteilsfähigkeit. Viel Lesenswertes findet man dazu auch in dem Buch «Natürliche Entscheidungsprozesse» von Gary Klein.

Erster Eindruck und Erfahrung

Wo könnte «Priming» für uns in der Luftfahrt zu einer Beeinträchtigung der Urteilsfähigkeit führen? Ich denke zum Beispiel an die Bedeutung des ersten Eindrucks: Wenn wir beim ersten Zusammentreffen unpünktlich und ungepflegt zum Briefing erscheinen, assoziiert unser Kollege/unsere Kollegin dieses Erscheinungsbild automatisch mit einem Kompetenzmangel. Es verhält sich natürlich auch umgekehrt: Ein perfekter Auftritt täuscht leicht über fachliche Defizite oder mangelnde Vorbereitung hinweg.

Oder wir planen einen Flug zu einer «einfachen» und uns bestens vertrauten Destination ohne bergiges

Terrain und ATC-Probleme: Nehmen wir PROB40 TS genauso ernst bei unserer Tankentscheidung wie bei einem anspruchsvollen Airport wie MEX? Oder eine Sturmwarnung in HAM bei unserer Anflugentscheidung? Sind wir nicht schon hundertmal bei derartigen Wetterwarnungen irgendwo hingeflogen, die sich dann als Sturm im Wasserglas entpuppten? Oder sind wir erst dann gegenteilig «geprint», wenn wir einmal in die Falle getappt sind beziehungsweise eine schlechte individuelle Erfahrung gemacht haben?

Oder wir finden einen TOI-Eintrag vor, der sich auf ein bestimmtes Triebwerk bezieht. Wenn es später zu Triebwerksvibrationen kommt, richtet sich unser erster Blick nicht automatisch auf diese Engine? Im schlimmsten mir bekannten Fall wurde in der Folge schon die falsche abgestellt (B-737 Accident in Kegworth).

Im Nebel der Datenflut

Ein weiterer Belastungsfaktor auf dem Weg zu guten Entscheidungen ist die verfügbare Datenmenge. In einer der weltweit aufwendigsten Militärübungen auf Stabssebene testeten die Vereinigten Staaten im Jahr 2002 im Vorfeld des Irak-Feldzugs, inwieweit ein nahezu unbegrenzter Datenzugriff der Kommandoebene einen strategischen Vorteil gewährleisten würde. Dazu wurden zwei feindliche Teams gebildet, von denen das blaue (die «Guten») von der amerikanischen Streitmacht repräsentiert wurde, das rote ein terroristisches Regime in der Golfregion darstellte. Blau war mit allen Möglichkeiten der modernen Kommunikation beziehungsweise der elektronischen Kampfführung und allen verfügbaren Seestreitkräften inklusive Zerstörern und Flugzeugträgern ausgerüstet. Rot musste mit konventionellen Mitteln einschliesslich landgestützter Kampfflugzeuge auskommen. Für die Leitung des roten Teams wurde der erfahrene Vietnam-Veteran Paul van Riper ausgewählt. Zur Eröffnung des Manövers «Millenium Challenge» verlegte Blau Zehntausende Soldaten mit einem Marineverband in den Golf und zerstörte sämtliche Kommunikationseinrichtungen von Rot. Van Riper hielt die Verständigung jedoch mittels Kurierfahrern aufrecht, verfolgte den Zug des Marineverbands mit Kleinbooten und attackierte die blaue Flotte in einem Überraschungsangriff mit Kampfflugzeugen und Cruise Missiles, bevor Blau den geplanten «Preemptive Strike» ausführen konnte. Die Kommunikation zwischen Piloten und Tower erfolgte durch Lichtsignale. Am Ende lagen 16 amerikanische Kriegsschiffe auf dem Grund des Golfs; 20 000 Soldaten wären dabei ums Leben gekommen.

Das Szenario erinnert mich an typische Managemententscheidungen in Grossunternehmen: Eine hochgerüstete Stabsabteilung erfasst Tausende von Marktdaten, fasst diese zu Präsentationen und Vorstandsvorlagen zusammen und entwickelt Thesen zur künftigen Marktentwicklung, die mit dem Blick in die Vergangenheit auf der Basis ungesicherter Annahmen extrapoliert werden. Der Vorstand wiegt sich in der trügerischen Sicherheit, dass alles getan wurde, um zur

einzig richtigen unternehmerischen Entscheidung zu kommen. Es kann ja gar nicht anders sein, wenn jeder Stein von den eigenen Fachleuten umgedreht wurde. Bezeichnend dafür ist der Duktus solcher Managemententscheidungen: «Dazu gibt es keine Alternative!» Beispiele an Unternehmen, die aufgrund solcher «einzig richtigen» Entscheidungen in die Insolvenz gingen, finden sich bedauerlicherweise in grosser Zahl. Am Ende waren es manchmal nur noch die Beschäftigten, die mit Arbeitsplatzabbau und massiven Zugeständnissen die Insolvenz abwenden konnten, und nicht selten wurde es ein Sterben auf Raten.

Optimal mit Puls zwischen 115 und 145

Wie eingangs erwähnt, ist jedoch der Hauptfeind guter Entscheidungen Stress durch Zeitdruck. Dieser führt durch die verstärkte Ausschüttung von Stresshormonen zu Übererregung, die sich in einer Steigerung der Pulsfrequenz ausdrückt. Von Übererregung spricht man bei einem Puls von über 145 Schlägen pro Minute (bpm). Diese führt gewissermassen zu einem vorübergehenden Autismus, das heisst, zusätzliche Informationen können nicht mehr aufgenommen werden, Informationen werden ausgeblendet (Tunnelblick), die optische Wahrnehmung wird priorisiert (Target Fixation), die akustische reduziert (Hinweise dringen nicht mehr durch) und der Muskeltonus steigert sich. Eine weitere, für uns potenziell fatale Folge ist der Verlust des Zeitgefühls.

Die Zeit scheint viel langsamer zu vergehen, als sie es in Wirklichkeit tut. Hier liegt ein Hauptgrund für einige Unfälle infolge von Fuel Starvation. Als die Piloten mit der Low Fuel Warning konfrontiert wurden, gingen sie oft bis zur Leugnung («It can't be right!»), bis sie diese aufgrund der eintretenden Stille nicht mehr aufrechterhalten konnten. Unterstützt wird dieses Leugnungsverhalten durch den verzweifelten Versuch, gerade in Stresssituationen das Kompetenzgefühl aufrechtzuerhalten. Oberhalb 175 bpm kommt es zum Zusammenbruch der kognitiven Prozesse, gesteigerter Aggressivität und in Folge zu einem extremen Abfall der Entscheidungsqualität (AVOID, AVOID, AVOID!). Die optimale Leistungsfähigkeit wird bei einem Puls zwischen 115 und 145 bpm erreicht. Natürlich können wir uns in den ruhigen Flugphasen nicht in dieser Zone halten, aber wir sind gut beraten, diese Phasen zu nutzen, um Contingency-Szenarien mental zu entwickeln und vorzubereiten (wie ist die Terrainsituation, wo sind die nächstbesten Alternates, wie ist das Wetter dort und welcher Anflug ist dort zu erwarten?). Dadurch schiesst das Aufmerksamkeitsniveau bei plötzlich auftretenden Problemen nicht aus dem Keller hoch, und wir senken dank guter mentaler Vorbereitung das Risiko, in den beschriebenen roten Bereich hineinzulaufen.

***«Manchmal wurde das
Procedure nur <zelebriert>, um
die bereits getroffene Bauch-
entscheidung zu stützen.»***

Die Zeit scheint viel langsamer zu vergehen, als sie es in Wirklichkeit tut. Hier liegt ein Hauptgrund für einige Unfälle infolge von Fuel Starvation. Als die Piloten mit der Low Fuel Warning konfrontiert wurden, gingen sie oft bis zur Leugnung («It can't be right!»), bis sie diese aufgrund der eintretenden Stille nicht mehr aufrechterhalten konnten. Unterstützt wird dieses Leugnungsverhalten durch den verzweifelten Versuch, gerade in Stresssituationen das Kompetenzgefühl aufrechtzuerhalten. Oberhalb 175 bpm kommt es zum Zusammenbruch der kognitiven Prozesse, gesteigerter Aggressivität und in Folge zu einem extremen Abfall der Entscheidungsqualität (AVOID, AVOID, AVOID!). Die optimale Leistungsfähigkeit wird bei einem Puls zwischen 115 und 145 bpm erreicht. Natürlich können wir uns in den ruhigen Flugphasen nicht in dieser Zone halten, aber wir sind gut beraten, diese Phasen zu nutzen, um Contingency-Szenarien mental zu entwickeln und vorzubereiten (wie ist die Terrainsituation, wo sind die nächstbesten Alternates, wie ist das Wetter dort und welcher Anflug ist dort zu erwarten?). Dadurch schiesst das Aufmerksamkeitsniveau bei plötzlich auftretenden Problemen nicht aus dem Keller hoch, und wir senken dank guter mentaler Vorbereitung das Risiko, in den beschriebenen roten Bereich hineinzulaufen.

Jung, dynamisch und erfolgreich

Einen zusätzlichen Schutz bietet eine hohe persönliche Erfahrung, die die Qualität von Expertenentscheidungen prägt. Nur Experten sind in der Lage, aus dem

Bauch heraus eine sichere Antwort auf eine fachliche Herausforderung zu geben, soweit man ein ungünstiges «Priming» ausschliessen kann. Das Beispiel Celebidaches ist sicher ein gutes; was hier aber fehlt, ist der Faktor Zeitdruck. Deshalb möchte ich zwei Beispiele vorstellen, die diesen Einfluss beinhalten:

In der berühmtesten Schlacht des amerikanischen Sezessionskriegs standen sich im Frühjahr 1863 bei Chancellorsville der altgediente Südstaatengeneral Robert E. Lee und auf der Seite der Nordstaaten der jungdynamische «Fighting Joe» Hooker mit ihren ungleichen Armeen gegenüber. Hooker verfügte über eine Übermacht von 134 000 Soldaten gegen 61 000 Südstaatler und war strategisch optimal aufgestellt, weil er die Südstaatenarmee von zwei Seiten angreifen konnte. Ein erfolgreicher Feldzug stand für ihn ausser Frage. Als die Schlacht begann, verhielt sich Lee jedoch völlig anders, als Hooker es erwartet hatte: Dieser griff Hooker an, als ob er gar nicht in der Unterzahl wäre, anstatt sich in die Richtung zurückzuziehen, in der ihm der andere Teil der Nordarmee auflauerte. Gefangene Deserteure der Konföderierten berichteten Hooker darüber hinaus, dass ein zweiter Südstaatengeneral mit massiver Verstärkung auf dem Weg sei, um Lee zu unterstützen. Wie sich später zeigte, handelte es sich dabei um eine Finte. Hooker war jedoch irritiert und befahl den Rückzug. Lee spürte Hookers Schwäche, setzte mit seinen Einheiten sofort nach und befahl einem Teil seiner Armee, die Nordstaatler zu umgehen und von der Flanke her anzugreifen. Es wurde die verheerendste Niederlage der Nordstaaten im amerikanischen Bürgerkrieg. Eine in der Schlachtsituation wichtige Fähigkeit Lee's beschreibt Gladwell mit «Mind Reading». Lee erkannte die Strategie Hookers und dessen inneres Umfallen, als er diese Strategie durchkreuzte. So gelang es ihm, trotz massiver Unterzahl das Blatt zu wenden und als Sieger aus der Auseinandersetzung hervorzugehen. Mind Reading spielt auch bei Verhandlungen eine wichtige Rolle. Dort ist zwar der Zeitdruck in der Regel nicht so hoch wie in einem dynamischen Schlachtverlauf, aber Erfahrung und Entschlossenheit sind dabei nicht zu unterschätzende Qualitäten.

Das Beispiel van Rippers von oben wäre dafür auch geeignet gewesen, nur mit dem Unterschied, dass es sich dabei um einen virtuellen Krieg handelte.

Mit Erfahrungswissen zum Erfolg

Der amerikanische Psychologe Gary Klein untersuchte das Entscheidungsverhalten verschiedener Berufsgruppen, bei denen ein wesentliches Merkmal ist, risikobehaftete Entscheidungen unter Zeitdruck treffen zu müssen. Dazu gehören neben Börsenmaklern, Offizieren, Polizisten, Notärzten, Hebammen und Feuerwehrleuten natürlich auch Astronauten und Piloten.

In einem Fall berichtete er von einem Feuerwehrhauptmann, der mit seinem Rescue Team zu einem Küchenbrand gerufen wurde. Als die Feuerwehrleute an der Brandstelle eintrafen, war das Haus bereits dicht verqualmt, wobei sich die Brandquelle tatsächlich auf den Küchenbereich zu konzentrieren schien.

Sie drangen mit Atemschutzgeräten in das Haus ein und bekämpften den Brand mit Löschwasser, zunächst in der Küche. Als die Flammen jedoch immer wieder aufloderten, begannen sie, sich über den Wohnbereich zurückzuziehen. Dem Teamleiter erschien die Situation unklar. Plötzlich gab er den Befehl: «Alle raus hier!» Sekunden später brach der ganze Fussboden ein. Es stellte sich heraus, dass es sich nicht um einen Küchenbrand gehandelt hatte, sondern um ein Feuer im Keller, das in der Küche als Erstes bereits durch den Fussboden geschlagen war.

Bei einer späteren Befragung wusste der Feuerwehrhauptmann zunächst selber nicht so genau, was ihn zu seiner lebensrettenden Blitzentscheidung getrieben hatte. Er wusste nur, dass irgendetwas nicht stimmig gewesen war. Bei detaillierterer Fragestellung zeichnete sich ab, dass es eine Reihe von Indizien gab, die ihm in der Stresssituation zwar nicht einzeln bewusst wurden, in der Summe aber sein Erfahrungswissen aktivierten (Auflodern der Flammen, Intensität des Qualms, Wärme des Fussbodens). Gladwell nennt dieses Phänomen «Thin-slicing in action».

Aufgrund seiner Untersuchungen entwickelte Klein das RPD-Modell (= Recognition Primed Decisions, also auf Wiedererkennen basierende Entscheidungsprozesse). Dabei geht es im Wesentlichen um Mustererkennung, das heisst, eine unverzichtbare Voraussetzung, um nach diesem spontanen Entscheidungsmodell zu guten Ergebnissen zu kommen, ist Erfahrungswissen. Ist dieses nicht oder nicht ausreichend vorhanden, sind rationale Entscheidungsmodelle überlegen, insofern sie nicht unter hohem Zeitdruck zur Anwendung zu bringen sind.

Die erste Brauchbare, nicht die Beste

Das RPD-Modell behauptet, bezogen auf erfahrene Entscheider:

- Für sie ist wesentlich, wie sie eine Situation beurteilen und als vertraut wiedererkennen – nicht, verschiedene Möglichkeiten zu vergleichen.
- Der Nutzen von Handlungsweisen lässt sich schnell evaluieren, indem man sich vorstellt, wie sie ausgeführt werden – nicht durch formelle Analyse und Vergleich.
- Entscheider nutzen gewöhnlich die erste brauchbare Handlungsmöglichkeit, die ihnen in den Sinn kommt, nicht die beste.
- Da die erste Möglichkeit, an deren Anwendung sie denken, meist brauchbar ist, müssen sie sich keine grosse Zahl von Möglichkeiten vergegenwärtigen, um sicher sein zu können, dass sie eine gute gewählt haben.
- Sie vergegenwärtigen sich jeweils nur eine einzige Handlungsmöglichkeit und machen sich nicht die Mühe, die Vor- und Nachteile verschiedener Alternativen gegeneinander abzuwägen.
- Indem sie sich die Anwendung der betreffenden Option vorstellen, erkennen sie die Schwächen und suchen dann nach Möglichkeiten, diese Schwächen zu vermeiden, sodass die Wirkung der Option verstärkt wird. Herkömmliche Entscheidungsmodelle

«Der Hauptfeind guter Entscheidungen ist Stress durch Zeitdruck.»

wählen nur jeweils nach einem bestimmten Verfahren aus einem Spektrum die beste Möglichkeit aus, ohne sich Gedanken darüber zu machen, wie diese noch verbessert werden kann.

- Das RPD-Modell zielt darauf, Entscheider möglichst schnell zum Handeln zu führen, statt dass sie bis zum Abschluss aller Evaluationen wie gelähmt dastehen.

In folgenden Situationen scheinen Menschen Einzelevaluationsstrategien zu bevorzugen: Wenn stärkerer Zeitdruck herrscht, wenn sie in einem bestimmten Bereich erfahrener sind, unter dynamischen Bedingungen und wenn die Ziele unklar definiert sind.

Im Gegensatz dazu scheinen Menschen vergleichende Evaluationsverfahren eher dann zu favorisieren, wenn sie ihre Entscheidungen rechtfertigen müssen, wenn Konfliktlösung eine wichtige Rolle spielt, wenn eine Entscheidung optimiert werden soll und wenn es sich um eine schwierige Überlegungen erfordernde, komplexe Entscheidung handelt (betrifft Phänomene, die nicht jedem ohne weiteres vertraut sind, zum Beispiel Analyse eines Investment-Portfolios).

Think out loud

Das Lösen von Problemen ist ein konstruktiver Prozess. An Computermodelle angelehnte Problemlösungsansätze nutzen Verfahrensweisen wie das Durchsuchen von Problemräumen, die mit der psychologischen Realität wenig gemein haben. Es geht vielmehr darum, das Bewusstsein dafür zu fördern, wann welches Verfahren das angemessenere ist, und dabei zu berücksichtigen, dass unter Umständen Experten im Team Entscheidungen zu treffen und zu tragen haben, deren Erfahrungswissen nicht auf dem gleichen Niveau liegt. Das trifft für die meisten Cockpit-Besetzungen zu. Ich zitiere Gary Klein: «Eine auf die Entwicklung hervorragender Fähigkeiten zielende Ausbildung sollte neben der Meisterung spezifischer Verfahrensweisen auch die Vermittlung von Wahrnehmungsfähigkeiten umfassen.»

Dabei ist es von grosser Bedeutung, auch die Teamfähigkeiten zu entwickeln und zu fördern. Dieses Thema ist jedoch eine so grosse Baustelle, dass es den Rahmen dieses Artikels sprengen würde, wenn ich dort tiefer einsteigen wollte. Erwähnen möchte ich jedoch die Wichtigkeit der Kommunikation von Absichten, um gute Teamentscheidungen zu befördern:

- Absichten zu kommunizieren hilft einem Teammitglied, die Gedanken der Person, die einen Auftrag gegeben hat, zu lesen (Mind Reading!)
- Die Kommunikation der Absicht ist für Teamarbeit entscheidend. Niemand kann jede Unwägbar-

keit antizipieren. Die Kenntnis der Absicht ermöglicht sinnvolle Improvisation und die Anpassung von Verfahrensweisen an die veränderte reale Situation.

- Die Beschreibung der Absicht muss das Expertenwissen der Teammitglieder spiegeln, wie weit die Stabilität der Situation und wie klar das Ziel definiert ist.
- Die Fähigkeit, die Gedanken eines Menschen zu lesen, hängt mit der Vertrautheit mit der betreffenden Person und von der Klarheit der Beschreibung ihrer Absicht ab.
- Wir können sieben Facetten der Kommunikation von Absichten unterscheiden: Den Zweck der Aufgabe; ihre Zielsetzung; die Folge der Schritte, um den Plan auszuführen; die Gründe für den Plan; die Schlüsselentscheidungen, die zu treffen sind; die Anti-Ziele (unerwünschte Resultate) und die Einschränkungen von Handlungsmöglichkeiten.

Stets Zeitdruck vermeiden

Welche Schlüsse lassen sich aus alledem für unsere tägliche Arbeit im Cockpit ableiten?

Wir sind gut beraten, bereits in der Planungsphase vor dem Flugereignis Zeitdruck und Ablenkung auszuschliessen. Das bedeutet eine ruhige Sichtung der Daten beim Briefing und vor allem die Isolierung der wichtigen Daten. Bei besonderen Wetterlagen kann das schon etwas mehr Zeit in Anspruch nehmen (früher



«Der Feuerwehrhauptmann wusste selber nicht so genau, was ihn zu seiner lebensrettenden Blitzentscheidung getrieben hatte. Er wusste nur, dass irgendwas nicht stimmig gewesen war.»

wurden wir dabei noch von Dispatchern unterstützt). Dann muss die Kabine eben fünf Minuten länger warten oder im schlechtesten Fall ein neuer Slot angefordert werden.

Wir sollten im Flug Zeitdruck vermeiden, indem wir frühzeitig vor dem Approach die notwendigen Items ausführen und das Briefing abhalten. Gerade das Briefing bietet sich an, Absichten zu kommunizieren. Die Vorteile zahlen sich vor allem dann aus, wenn in dynamischen Situationen (Wetter, ATC) Anflugentscheidungen kurzfristig modifiziert werden müssen.

Zeitdruck ist nicht immer vermeidbar, gerade in Abnormal Situations. Eine entspannte Cockpit-Atmosphäre schon im Vorfeld zu schaffen und in solchen Situationen möglichst aufrechtzuerhalten ist ein guter Nährboden für gute Teamentscheidungen.

Viele Stresssituationen sind hausgemacht, weil wichtige Entscheidungsknoten nicht im Vorfeld festgelegt und dann eingehalten werden. Das gilt besonders für Low-on-Fuel-Situationen. Deshalb ist es wichtig, «Canned Decisions» vorzubereiten, nicht nur für sich mental, sondern auch in Abstimmung mit der Kollegin oder dem Kollegen neben uns (zum Beispiel Festlegung der Fuel Quantity, ab der eine Diversion auch tatsächlich eingeleitet wird, natürlich unter Berücksichtigung der Gesamtsituation an den verfügbaren Alternates, Festlegung von «Gates» vor Start und Landung, zum Beispiel Maximum Crosswind, Braking Action, Visibility usw.). A superior pilot avoids situations that would require superior skills!

Redundanz im Team fördern

Wenn es trotz allem einmal «eng» werden sollte – eine Erfahrung, die jeder Pilot in seinem Berufsleben früher oder später einmal macht –, dann sollten wir auf unser Erfahrungswissen vertrauen können. Entscheidend ist, dass am Ende eine sichere Landung steht! Dass unsere Entscheidung im Nachgang bewertet wird, müssen wir dabei billigend in Kauf nehmen. Eine Situation darf auf keinen Fall eintreten: Captain goes solo. Es kommt darauf an, ein optimales Zusammenspiel

zwischen dem Mehr an Erfahrung auf der linken Seite und dem Bedürfnis nach Entscheidungshintergründen auf der rechten zu entwickeln. Die Kommunikation von Absichten ist ein guter Weg dorthin. Letzten Endes muss die Redundanz zu jedem Zeitpunkt aufrechterhalten werden, denn auch ein Copilot muss in die Lage

versetzt werden, jederzeit vollständig übernehmen zu können. Und wir sollten bedenken, dass nur unsere Kollegin/unsere Kollegin auf dem Nachbarsitz in der Lage ist, uns vor einem «Wrong Priming» zu schützen.

Wir alle haben einen hohen Anspruch. Dieser verpflichtet

uns aber auch, unsere Fähigkeiten zu angemessenem Entscheidungsverhalten ständig weiterzuentwickeln. Meines Erachtens haben wir die Grenzen des Möglichen hier noch nicht erreicht. Ich bin mir dessen bewusst, dass meine Aussagen an der einen oder anderen Stelle eine Provokation auslösen können, aber wenn sie zu einer Diskussion führt, die uns weiterbringt, habe ich mein Ziel erreicht.

In diesem Sinne wünsche ich uns allen eine glückliche Hand bei unseren künftigen Entscheidungen. ●

«Bei zunehmender Komplexität scheinen Bauchentscheidungen die Gewinner zu sein.»

Quellen

Malcolm Gladwell:

Blink – The Power of Thinking without Thinking
Back Bay Books/Little, Brown and Co., N.Y.
(Hachette Book Group)
ISBN 978-0-316-01066-5

Gary Klein:

Natürliche Entscheidungsprozesse
Jungfermann Verlag, Paderborn
ISBN 3-87387-506-3
(Originaltitel: Sources of Power. How people
Make Decisions
erschienen bei MIT Press, Massachusetts)

Wir verkaufen unser Bauland in Seengen am Hallwilersee Fläche 800 m² zum Preis von 490'000 Franken.

Einfamilienhausquartier am Birnenweg, kleiner Teil mit Seesicht, ohne Stau mit dem Auto zum Flughafen Zürich in 35 Minuten.

Das Zentrum mit Schulen, Post, Busverbindungen, Gemeindezentrum ist innerhalb von weniger als einem Kilometer erreichbar. Weder Schiessplatz noch Kirche stören.

062 777 33 59 oder **karl.eichenberger@gmx.net**

Was macht eigentlich ... Cédric Pasche?

Die Liste der Kollegen, die uns nach dem Grounding verlassen haben, ist lang. Einer von ihnen ist Cédric Pasche. Er wechselte im Jahr 2002 von der Linien- in die Geschäftsfliegerei und bereut es bis heute kein bisschen.

Interview: Peter Tilly

Vor 14 Jahren sass ich mit Cédric Pasche in einem Klassenzimmer, umgeben von riesigen Panels, die das Cockpit des Jumbos zeigten. Als MD-80-Copiloten wurden wir damals zu Flight Engineers umgeschult. Heute, einige tausend Flugstunden später, versuchen wir uns wieder einmal zu treffen. Kein einfaches Unterfangen bei den vollen Arbeitsplänen, die wir beide abfliegen. Der immer näher kommende Redaktionsschluss dieser Ausgabe zwang uns dazu, dieses Interview schriftlich zu führen, was mich im doppelten Sinne betrubte. Zum einen hätte ich meinen humorvollen Kollegen gerne wieder einmal persönlich getroffen, zum anderen verpasste ich die weltberühmte Käseschnitte «Beignet de Vinzel», für die das von Cédrics Lebenspartner geführte Restaurant «Malakoff» in Vinzel so berühmt ist.

«Rundschau»: Du hast der Linienfliegerei im Jahr 2002 den Rücken gekehrt. Warum hast Du damals gekündigt?

Cédric Pasche: Nach dem Grounding der Swissair suchte ich nach Alternativen ausserhalb der Linienfliegerei. Ich hatte damals schon gute Verbindungen zur Geschäftsaviatik, und darum war es ein logischer Schritt, mich in diesem Umfeld umzusehen. Die Swissair habe ich nicht mit Groll verlassen. Ich wusste, dass ich mich auch in anderen Bereichen der Luftfahrt wohlfühlen würde. Dass ich damit einem senioritätsjüngeren Kollegen einen Platz im Airline-Cockpit sicherte, war ein zusätzlicher Motivationsschub.

«RS»: Du hast in der Business-Fliegerei Fuss gefasst. War der Wechsel einfach, oder anders gefragt, wartete man in der Branche auf einen Swissair-Piloten?

C.P.: Da ich, wie bereits gesagt, gute Kontakte zur Geschäftsfliegerei hatte, fiel mir der Wechsel nicht schwer. Ich kannte das Umfeld, und die neue Umgebung war mir vertraut. Leider ist die aviatische Welt alles andere als vorurteilslos. Swissair-Piloten, die aus dem «gemachten Nest» fielen, hatten es nach dem Grounding im Umfeld der «General Aviation» nicht einfach.

«RS»: Dein erster Job führte Dich zu Jürg Fleischmanns Lions Air, wo Du auf dem PC-12 eingesetzt wurdest. Wie sahen die Einsätze aus?

C.P.: Mit dem PC-12 flog ich Charter in ganz Europa. Die Einsatzpläne waren vielfältig. Grundsätzlich hatte ich sieben Tage Dienst und danach drei Tage frei.

«RS»: Wie lange hast Du für Lions Air gearbeitet?

C.P.: Vom Februar 2002 bis im Oktober 2003.

«RS»: Wie sah Dein weiterer Berufsweg aus, bevor Du beim jetzigen Arbeitgeber gelandet bist?

C.P.: Ab November 2003 habe ich zusammen mit Kollegen für eine Firma in Genf ein AOC (Air Operator Cer-



Zum Spass auf der Äbeni Flue (Ebnefluh).

tificate) erstellt. Für diese Firma flog ich als Captain auf dem C525 CJ (Citation Jet) und dem CL604 (Challenger). Es folgte ein kurzes Engagement als Gruppenchef bei TAG Aviation auf einer Falcon 2000. Die Finanzkrise hat dieses interessante Projekt leider frühzeitig beendet. Ich war einmal mehr auf Jobsuche ...

«RS»: Heute fliegst Du mit einer Gulfstream IV als Captain um die Welt. Arbeitest Du für eine Firma oder für eine Privatperson?

C.P.: Angestellt bin ich bei der GAMA Aviation, die im Auftrag des Besitzers als Operator den Betrieb des Flugzeugs organisiert.

«RS»: Seid ihr den kommerziellen Flugregeln unterstellt oder operiert ihr mit der grossen Freiheit der Privatfliegerei?

C.P.: Flugregeln gelten selbstverständlich auch für uns. Wir führen Privatflüge für den Besitzer des Flugzeugs durch und haben dadurch mehr Freiheiten. Das gilt auch für die Flugdienstzeiten.

«RS»: Wie sieht ein typischer Einsatzmonat aus?

C.P.: In der Regel haben wir 15 Tage Dienst, gefolgt von 15 Freitagen. Das ist ein Punkt, der nicht «EU-OPS Subpart Q»-kompatibel ist (Anmerkung: EU-OPS Subpart Q regelt die Einsatzzeiten der kommerziellen Luftfahrt). Doch ich kann dir an dieser Stelle versichern, dass dieses Arbeitsmodell bei allen Piloten sehr beliebt ist und nebenbei auch sehr viel Zeit zur Erholung bietet.

«RS»: Ist das stabil oder habt ihr viele Umstellungen?

C.P.: Das 15-Tage-ON/OFF-Modell ist ziemlich stabil. Doch die Arbeitstage verlangen von den Piloten schon sehr viel Flexibilität. Flexibilität hat aber dort seine Grenzen, wo es um die Ruhezeiten geht.



Beruflich auf dem Sanya International Airport auf der Insel Hainan in China.

«RS»: Wenn Du gemäss Einsatzplan frei hast – ist der Tag wirklich frei oder bist Du «stille Reserve»?

C.P.: Freitage sind Freitage!

«RS»: Wie viele Piloten braucht es, um die Gulfstream IV das ganze Jahr zu bewegen?

C.P.: Auf diesem Flugzeug sind wir zu viert, drei Captains und ein First Officer.

«RS»: Was passiert, wenn ein Pilot ausfällt? Habt ihr ein Reservekonzept?

C.P.: Nein, ein Reservekonzept existiert nicht. Bei kürzeren Ausfällen organisieren wir uns untereinander, und bei längeren Absenzen wird ein Freelance-Pilot aufgeboten.

«RS»: Wie lange im Voraus weisst Du, wohin und zu welchem Zeitpunkt Du fliegst?

C.P.: Was möchtest du hören? Zwei Stunden oder zwei Monate – beides trifft zu. Wie ich schon sagte, wenn wir on duty sind, dann ist Flexibilität gefordert.

«RS»: Wie lange dauern üblicherweise die Nightstops?

C.P.: Auch das ist unterschiedlich. Zwischen einem Tag und einer Woche ist alles schon vorgekommen.

«RS»: Bist Du im Ausland dauernd auf «standby» oder hast Du eine vorher definierte Zeit frei?

C.P.: An den Arbeitstagen bin ich ständig auf Abruf bereit. Während der vorgeschriebenen Ruhezeiten schalte ich mein Telefon aus, damit der Schlaf nicht gestört wird.

«RS»: Und wie läuft das ab an den Destinationen? Bist Du als Captain für alles verantwortlich oder unterstützt Dich ein Dispatcher?

C.P.: Der Captain ist für alles verantwortlich, wird aber sehr gut unterstützt. Wir haben einen Dispatch, der 24 Stunden erreichbar ist. An den Destinationen steht einem ein Handling Agent bei, der (fast) alles organisieren kann. Das Aufgabengebiet geht weit über das pilotische hinaus.

«RS»: Wie lange dürft ihr zu zweit fliegen? Was sind die maximalen Einsatzzeiten?

C.P.: Wir halten uns hier an die EU-OPS Subpart Q.

«RS»: Sind die Passagiere Deine Kunden, Deine Chefs oder gar beides?

C.P.: Es sind Kunden. Ich habe in meiner Karriere nur wenige Passagiere erlebt, die übermässig arrogant waren. Die Arroganz verschwand in der Regel schnell, und eine Entschuldigung folgte, nachdem ich ihnen als Captain die Spielregeln an Bord erklärt hatte. Meine jetzige Kundschaft ist sehr höflich und respektvoll.

«RS»: Führt die Nähe zu den Passagieren manchmal zu Spannungen?

C.P.: Klar, wir können uns ja nicht hinter der Cockpit-Tür verstecken ...

«RS»: Werden Deine Entscheidungen als Kapitän von den Passagieren kritisiert oder in Frage gestellt?

C.P.: Nein, das habe ich nie so empfunden.

«RS»: Wer organisiert all die lizenzrelevanten Kurse?

C.P.: Das organisiert der Operator. Wir besuchen einmal im Jahr CRM- (Crew Resource Management) und OPS-Kurse.

«RS»: Du bist oft unterwegs, hast viele zeitintensive Hobbys, und Dein Lebenspartner führt erfolgreich ein Restaurant. Bleibt da noch Zeit für eine Beziehung?

C.P.: Auf jeden Fall. Während meiner MD-11-Zeit bei der Swissair hatte ich weniger Freizeit. Auch der Jetlag bremst mich viel weniger als früher.

«RS»: Auch privat fliegst Du viel. In Deinem Fotoalbum auf Facebook sieht man Bilder von Dir mit einem PC-6 in Dubai und mit einem C-180 Skywagon auf den Gletschern der Schweiz und Frankreichs. Die Skywagon kommt auf auffällig vielen Bildern vor. Bist Du (Mit-)Besitzer der HB-COE?

C.P.: Die HB-COE stammt aus dem Jahr 1953, und ich bin Mitbesitzer dieses wunderbaren Flugzeugs. In der Freizeit bin ich gerne mit dem Skywagon unterwegs, lade die Kinder meiner Geschwister zu einem Rundflug ein oder steuere damit einen Gletscherlandeplatz an.



Cédric Pasche ist 1968 geboren und in Prangins VD aufgewachsen. Nach einer Lehre als Landwirt hat er in die Aviatik gewechselt. Er flog einige Jahre bei der Crossair, bevor er 1993 zur Swissair wechselte. Als «direct entry» trat er in die SLS-Klasse 1/93 ein und

flog gut zwei Jahre als Copilot auf der MD-80. Als die Swissair unter den jüngeren Copiloten Freiwillige suchte, die für eine beschränkte Zeit als Flight Engineers auf der B-747 eingesetzt werden sollten, meldete er sich sofort. Ungefähr ein Jahr arbeitete er als dritter Mann im Cockpit des Jumbos. Bis zur Kündigung bei der Swissair flog Cédric auf der MD-11 als First Officer.

Heute pilotiert er als Captain eine Gulfstream IV durch die Lüfte, lebt zusammen mit seinem Partner in St. Cergue und kann auch in der Freizeit kaum die Finger vom Steuerknüppel lassen.

«RS»: Bei der Schweizerischen Gletscherpilotenvereinigung (SGPV) engagierst Du Dich als Vertreter der Romandie im Vorstand. Da muss man sich an Sitzungen und Versammlungen beteiligen. Kannst Du solche Termine weit im Voraus als Freitage setzen?

C.P.: Im Prinzip geht das. Mehr als zwei Vorstandstermine haben wir bei der SGPV selten. Den Rest erledigen wir über E-Mail oder telefonisch.

«RS»: Hast Du noch Kontakt zu ehemaligen Kollegen aus der Linienfliegerei?

C.P.: Ich pflege regelmässigen Kontakt zu einigen pensionierten Swissair-Piloten.

«RS»: Du kennst erstaunlich viele Facetten der Fliegerei. Was sind die grossen Vorteile in Deiner jetzigen Funktion gegenüber der Linienfliegerei, wie Du sie aus Zeiten der Swissair kennst?

C.P.: Über die Vorteile der Arbeitsbedingungen haben wir schon geredet. Ich möchte die Frage umformulieren und spreche über die Vorteile, die die Swissair gegenüber der Geschäftsfliegerei hatte. Die Arbeitssystematik, die ich in der SLS (Schweizerische Luftverkehrsschule) lernte und in der Swissair strikt anwendete, hat mir sehr viel gebracht. Ich setze das noch heute in

jedem Cockpit durch. Das gibt mir Kapazität, andere Pflichten zu erledigen.

«RS»: Und die Nachteile?

C.P.: Da sehe ich wirklich keine.

«RS»: Vielen Dank für das Gespräch!

Mein erstes Interview ohne kulinarische Überraschungen geht zu Ende. Eine Tendenz, die unbedingt gestoppt werden muss. Bei den Recherchen zu diesem Interview bin ich natürlich auch der Frage nachgegangen, warum sich ein Restaurant an den Ufern des Lac Léman «Malakoff» nennt. Die Antwort war schnell gefunden. Im Krimkrieg 1854/55 kämpften Schweizer Söldner an der Seite der Franzosen und versuchten die Festung Malakoff in Sewastopol zu stürmen. Erfolgreich, wie die «NZZ» in einem Artikel über die Geschichte der Käseschnitte «Malakoff» zu berichten weiss. Die Söldner sollen sich danach regelmässig in Vinzel getroffen und dabei genüsslich Käseschnitten verspeist haben. Da Vinzel kaum 30 Kilometer vom Crewhaus in Genf entfernt ist, werde ich die heute verpasste «Beignet de Vinzel» im nächsten Jahr umso mehr geniessen. Das Restaurant ist übrigens ausser montags und dienstags immer geöffnet. •

On The Air ...

Text: Zbigniew Bankowski

LOCAL NEWS ...

Derzeit laufen am Gate E67 des **Flughafens Zürich** mit Hochdruck die Umbaumaassnahmen, um ab Ende 2010 das doppelstöckige Boarding der Singapore-A380 zu ermöglichen. Im Gegenzug für ein langfristiges Bekenntnis der Airlines zum Einsatz ihres «Superjumbos» hat sich der Flughafen Zürich dazu bereit erklärt, die notwendigen Anpassungen vorzunehmen, damit die Passagiere der Economy-Kabine zukünftig im Hauptdeck des Airbus sowie die Fluggäste der im Oberdeck angeordneten Business-Klasse und First-Klasse-Suiten getrennt einsteigen können. Nach rund einem halben Jahr regelmässigen Einsatzes nach Zürich ist Singapore Airline sehr zufrieden mit der Entwicklung, die Zürich als A380-Destination gemacht hat. Inzwischen beträgt die Auslastung der Zürich-Strecke im Durchschnitt 85 Prozent, in der Business-Klasse sogar 90 Prozent. Noch nicht voll ausgelastet sei man bei den Suiten für Erstklass-Passagiere.

La restructuration de **Baboo** se poursuit avec une diminution drastique de la flotte. A partir de début novembre, la compagnie n'opère plus que ses deux Dash 8Q-400. Les trois Embraer 190 ont été retirés de la flotte, deux d'entre eux ayant déjà trouvé un acquéreur. Les vols sur Athènes et Londres ont été suspendus en raison de la faible demande.

WORLD NEWS ...

Emirates Airline president Tim Clark says the carrier is likely to need even more A380s than the 90 it has

ordered. Dialogue is also continuing with Boeing about its plans to develop a B-777 replacement, as Clark hints that more big twinjet orders could be in the offing. Emirates is flying 12 A380s configured with either 489 or 517 seats. The airline's all-widebody fleet totals more than 140 aircraft, with a further 168 on order. Its backlog comprises 18 Boeing 777-300ERs, which make the balance of its orders and leases for 71 aircraft, as well as 70 Airbus 350XWBs (50 -900s and 20 -1000s) and 80 A380s. A rollover will begin in February 2011 when Emirates starts phasing out 68 older widebodies - A330-200s, A340-300/500 and B-777 Classics.

Ryanair menace de quitter Marseille. La compagnie irlandaise pourrait fermer sa base du sud de la France si les poursuites pour travail illégal sont maintenues. Le patron de Ryanair, connu pour ses prises de position fracassantes, a fait fort. Michael O'Leary a annoncé que sa compagnie quitterait l'escale de Marseille si les poursuites judiciaires engagées contre elle pour travail illégal n'étaient pas suspendues. «Si le parquet nous poursuit devant les tribunaux, nous fermerons la base et tant pis pour les emplois et les passagers», a-t-il ainsi expliqué. Le parquet d'Aix-en-Provence a en effet ouvert une information judiciaire pour «travail dissimulé», «emploi illicite de personnel navigant» et «prêt illicite de main-d'œuvre» à l'encontre de la compagnie irlandaise. 120 salariés travaillent sur la base Ryanair à Marseille et paient leurs cotisations sociales et leurs impôts en Irlande. Une situation contraire à la législation française. En vertu d'un décret, toute compagnie qui ouvre une base en France doit en effet s'acquitter des charges sociales françaises. Autrement dit, le per-

sonnel Ryanair devrait payer ses impôts et ses charges sociales en France. «Ce décret stupide est le résultat du lobbying d'Air France», accuse de son côté Michael O'Leary.

Peter Burkill, the captain of a **British Airways Boeing 777** that crashed short of the runway at Heathrow with no fatalities in 2008, is now back at his old job. Burkill left the airline citing difficulties with co-workers after the accident. Investigators ultimately blamed the crash on ice that formed in the aircraft's fuel lines and determined Burkill's actions had extended the aircraft's glide, perhaps helping it miss buildings and structures near the airport's perimeter.

But shortly after the crash and before the investigation was complete, Burkill said he faced co-workers who had been told by their trainers that he had frozen at the controls and that environment ultimately led him to quit. After leaving British Airways, Burkill says that job offers from other companies fell through and he soon found himself, a married man with three children, on welfare. He wrote a book about his experience. According to the airline, upon his return, «He will be a captain and he will fly Boeing 777s.»

Un steward d'**Air France** fait un procès à la compagnie, car les postes de repos (crew bunk) sur long-courriers sont mixtes, et donc totalement incompatibles avec sa religion ... Etant donné qu'il est difficile de créer un deuxième poste de repos, et encore plus difficile de virer ce steward, la seule solution est de le muter sur moyen/court courrier. Et ce pour le restant de sa carrière... Mais à quand un «espace-prière» dans les avions? Et toujours dans la même compagnie, une hôtesse de l'air fait un procès car les galley sont trop étroits et il lui arrive d'être effleurée par des stewards. Ce qu'elle juge comme étant des «provocations sexuelles»! Etant donné qu'il est difficile d'agrandir les galley, et ce aussi bien sur long que sur moyen courrier, et étant

donné qu'on ne peut pas la virer non plus, le mieux serait d'inciter fermement ladite hôtesse à passer au sol ou à faire un régime. Au moins, devant son bureau, elle ne risque pas d'être violée par son ordinateur...

The Airbus 350 pilots will have, as standard, an advanced landing safety function that will warn the pilots, during approach, of the risk of runway overrun. This is the most common type of airline accident. The runway overrun protection system (ROPS) has been developed from the A380's «Brake to Vacate» (BTV) capability, whereas BTV itself will be optional on the A350. BTV is a programmable braking control system which, if set before landing, provides automatic braking to slow the aircraft evenly to enable the crew to turn off the runway at a chosen exit, potentially reducing runway occupancy time. ROPS does much more. It provides the pilots, during approach, with a visual display of where the aircraft will stop on the selected runway in both dry and wet conditions if the aircraft carries out a standard stabilised approach at the correct speed. When ROPS provides the stopping point designators early in the approach, it assumes you fly a standard profile. But if the aircraft is high and fast on approach, the ROPS knows, and its stopping point designators move away down the runway. An extended flare will have the same effect. If the stopping bars move beyond the runway end at any stage, the pilots get two warnings, one scripted on the Primary Flight Display and a recorded aural warning.

The first of two new presidential **Tupolev TU-214PU** aircraft for the Russian government logged its first flight. The TU-214, built by the Kazan Aircraft Manufacturing Association (KAPo), is to serve as an airborne command centre and presidential transport in cases where the existing heavy four-engine Ilyushin Il96-300PU cannot land. The aircraft will be assigned to the aviation detachment of the presidential administration and deliver a range of more than 6250 miles.



The A350 should enter into service in 2013.

CRASH NEWS ...

Following the last edition's report ... The aircraft, a Cathay Pacific A330-300 operating a flight from Surabaya (Indonesia) to Hong Kong, landed at high speed after its left-hand Rolls-Royce Trent 700 engines jammed at a high thrust setting while the right-hand engine remained at low power. No evidence has emerged of spurious command signal from the engine controls. But investigators discover fine spherical particles - their nature is still to be determined, but they could not have been generated by the aircraft or its engine system - inside the fuel tanks, fuel system and several engine components, including the fuel metering

units and stator vane controls. Examination showed that both engines' main metering valves had jammed in positions consistent with the thrust levels experienced on the approach. The Hong Kong Civil Aviation Department has yet to reach any conclusions, but suspicion has fallen on the uplifting of 24.4 tons of fuel at Surabaya's International airport. The hydrant refueling circuit serving ten stands had undergone extension work, but subsequent investigation noted that some of the recommissioning procedures were not in line with industry guidelines, and that the refuelling system was employed before these recommissioning procedures were completed.

SHORT NEWS ...

Emirates überraschte mit einer Nachbestellung von weiteren 32 Airbus 380.

Cathay Pacific unterzeichnete eine Absichtserklärung über 30 Airbuse 350XWB-900 und wandelte sechs Optionen für Boeing 777-300ER in Festbestellungen um. Cathay hat damit in Summe 30 B-777-300ER bestellt.

Finnair wird Erstkunde für die A321 mit «Sharklets» (Flügelohren) und bestellte fünf solche Maschinen zur Ablieferung ab 2013.



Der Airbus 321 mit neu entwickelten Sharklets.

TAM Brasil unterzeichnete einen Vertrag über weitere 20 Flugzeuge der A320-Familie sowie fünf A350XWB-900 (total 17 A350).

Auf der ILA (Berlin) überraschte die russische Luftfahrtindustrie wieder mit einem äusserst dubiosen Auftrag. Eine Leasinggesellschaft **Crecom Burj** aus Malaysia will 50 Exemplare des neuen Mittelstreckenjets **Irkut MS-21** erwerben, um sie im asiatischen Raum zu vermieten. Konkret geht es um 25 Festbestellungen für die 150-sitzige MS-21-200 sowie 25 Optionen für die 180-plätzigige MS-21-300. Der Erstflug dieses TU-204-Nachfolgers ist für Ende 2014 vorgesehen, erste Lieferungen für 2016.

Aeroflot bestellte elf A330-300 zur Lieferung zwischen 2011 und 2013. Ausserdem gab die Gesellschaft bekannt, dass weitere 15 werksneue A320 von Leasinggesellschaften beschafft werden sollen. Allerdings wurde der Aeroflot-Chef bei einem Treffen mit Putin öffentlich zurechtgewiesen, dass es so nicht gehe. Aeroflot müsste auch mal einheimische Flugzeuge bestellen, wobei namentlich die MS-21 genannt wurde ... Und nach dem öffentlichen Ruffel des Ministerpräsidenten, tut sich etwas. Die Rostechologii Holding, die sich vom Airline-Betreiber jetzt zu einer Flugzeug-Lea-



Eine MS-21 der Open Joint Stock Company «IL».

singesellschaft wandeln will, kündigte die Bestellung von 50 MS-21 an, die an Aeroflot vermietet werden sollen. Ob es wirklich dazu kommt, werden wir erst in mehreren Jahren sehen.

LAN Chile vereinbarte einen Vertrag über weitere 50 Flugzeuge der A320-Familie. In Summe hätte LAN dann 148 Single-aisle-Airbuse bestellt. Interessanterweise wurde für die neuen Airbuse der CFM56-Motor ausgewählt, obwohl die LAN A319/A320 bisher von IAE V2500 angetrieben werden. Die 15 A318, die einzige weltweit mit PW6000 Engines, werden dann verkauft, also vermutlich von Airbus in Zahlung genommen.

Virgin America will ihre Flotte von derzeit 28 A319/A320 bis 2016 auf 90 Maschinen ausbauen. Dazu wurde ein Vorvertrag über 40 A320 mit Sharklets zur Lieferung zwischen 2013 und 2016 sowie über 20 Optionen für 2017/2018 vereinbart.

Southwest Airlines ging mal wieder auf Einkaufstour und bestellte 25 weitere B737-700. Aktuell verhandelt man mit der Pilotengewerkschaft über den Einsatz von B737-800.

Air Berlin will Anfang 2012 der Oneworld-Allianz beitreten. Schon jetzt wurden Code-shares mit den Oneworld-Mitgliedern American Airlines und Finnair vereinbart. Zu Oneworld gehören derzeit elf Fluggesellschaften: American Airlines, British Airways, Cathay Pacific, Finnair, Iberia, Japan Airlines, LAN Chile, Malev, Mexicana, Qantas und Royal Jordanian. Neben Air Berlin bereiten auch S7 Airlines (Russia) und Kingfisher (India) ihren Beitritt vor.

Die **Lufthansa** hat die geplante Aufnahme von Flügen zwischen München und Bagdad mit Privatair B737-800 mangels Nachfrage abgeblasen. Auch die Tochter Austrian Airlines wird ihre angekündigte Wien-Bagdad-Linie nicht aufnehmen.

Mexicana, eine der traditionsreichsten Airlines der Welt, hat infolge finanzieller Probleme den Flugbetrieb komplett eingestellt. Die Mexicana-Flotte, die aus mehr als 50 A319/A320 und vier B767 besteht, wartet jetzt auf neue Betreiber. Die Rückgabe der zwei geliehenen A330 war schon vorher beschlossen gewesen. Schwierig dürfte für die Leasinggesellschaften eine Neuplatzierung der zehn A318, der 15 Canadair CRJ200 und der 20 B717 werden. Alle drei Flugzeugmuster, die momentan nicht sonderlich gefragt sind. •

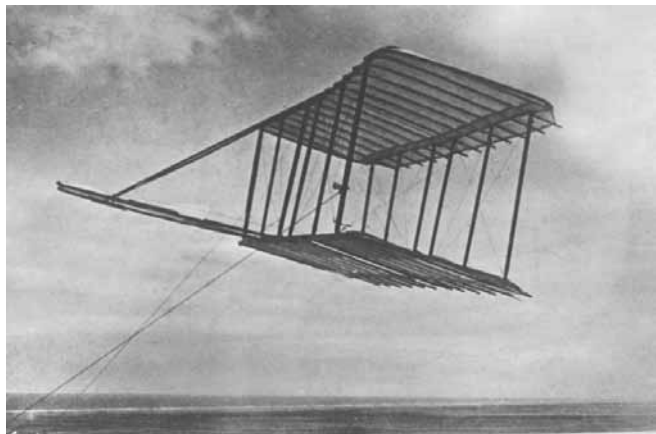
Zeitreise

Ein Rückblick über wichtige, erheiternde oder auch banale Facts aus 100 Jahren Luftfahrtgeschichte. Von Oktober bis Dezember ...

Text: Christoph Jordan

... vor 110 Jahren

Kitty Hawk, North Carolina, 5. Oktober 1900: Im vorletzten Jahrhundert begannen die Brüder Wright mit dem Bau des ersten Flugapparats, einem Doppeldecker-Gleitapparat. Er besass bereits ein äusserst wichtiges Merkmal: die Verwindung der Tragflächen, durch welche die waagerechte Lage immer wieder hergestellt werden konnte. Um praktische Tests durchzuführen, liessen sie von ihrem Angestellten Charlie Taylor einen Windkanal bauen. Die Konstruktion als Doppeldecker brachte für den zukünftigen Motoreinbau gewaltige Vorteile. Diese Konstruktion erzeugt bei gleicher Spannweite mehr Auftrieb, sodass der Apparat bereits bei einer geringeren Geschwindigkeit abhob.



Wright-Gleiter im Fesselflug.

Am 5. Oktober 1900 erprobten die beiden Brüder den Doppeldecker-Gleiter. Dies erfolgte erst einmal unbemannt auf dem von ihnen eigens für Flugversuche erworbenen Gelände in Kill Devil Hills bei Kitty Hawk in North Carolina. Das ist ein Ort auf den Outer Banks an der Atlantikküste, der sich wegen starker und konstanter Winde besonders dafür eignete. Um Risiken zu vermeiden, testeten sie das Gleitflugzeug zunächst als Drachen. Mit der Flügelverwindung liess sich der Gleiter vom Boden aus manövrieren. Nach drei Wochen entschieden sie sich für bemannte Flugversuche. An einem sehr windigen Tag absolvierte Wilbur mehrere Gleitflüge von einer Sanddüne aus. Einige Flüge dauerten bis 20 Sekunden lang. Der Gleiter flog bis zu 150 Meter weit. Dies gelang jedoch nur an einem einzigen Tag mit genügend starkem Wind.

... vor 90 Jahren

Winton, Queensland, Australien, 16. November 1920: Die älteste Fluggesellschaft im englischsprachigen Raum entstand nicht in der Hauptstadt Australiens, sondern im Hinterland von Queensland in der Kleinstadt Winton. Die beiden ehemaligen Militärpiloten Hudson Fysh und Paul McGinness gründeten dort mit Unterstützung des ortsansässigen Viehzüchters Fergus



QANTAS Avro 504K.

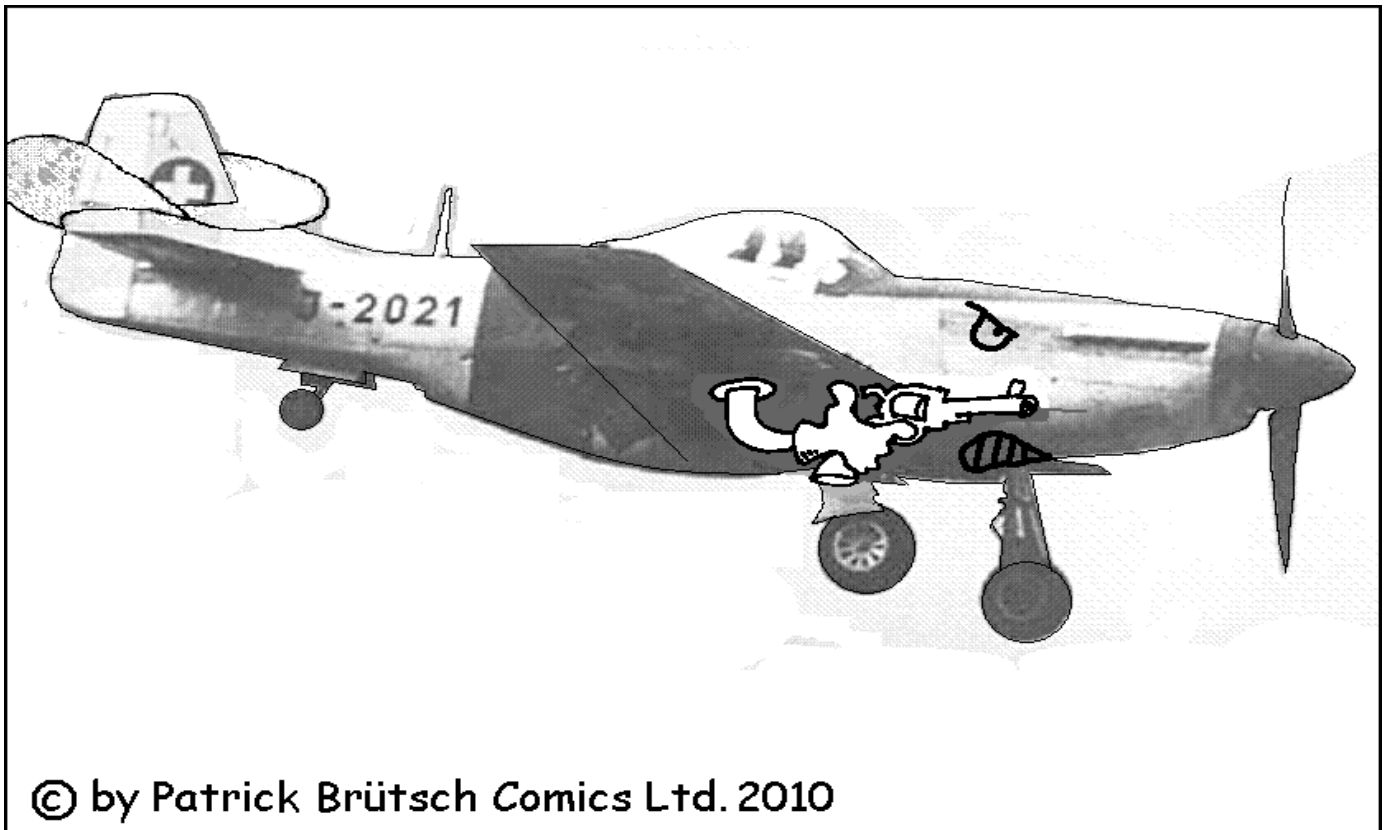
McMaster und einiger seiner Geschäftsfreunde am 16. November 1920 die «Queensland and Northern Territories Aerial Services Limited». Der offizielle Firmenname verkürzte sich unweigerlich auf das Akronym QANTAS. Begonnen wurde mit einem Betriebskapital von 6037 Pfund. Paul McGinness holte das erste Flugzeug der Gesellschaft, einen zweisitzigen Doppeldecker vom Typ Avro 504K, am 30. Januar in Sydney ab und traf am 7. Februar in Winton ein. Einen weiteren Doppeldecker, eine Farnborough B.E.2e, hatten die beiden Australier bereits 1919 importiert, da sie schon damals vorhatten, nach dem Krieg im Fluggeschäft zu bleiben. Kurz nach der Gründung begann der Flugverkehr mit der B.E.2e, die einen erwachsenen Passagier oder zwei Kinder befördern konnte. Flüge fanden statt, wenn es Kunden gab und die Maschine betriebsbereit war. Die Flugpreise hingen sowohl von der Entfernung ab wie auch ob zu zahlende Fracht oder ein Passagier für den Rückflug an Bord war.

... vor 70 Jahren

North American Aircraft Company, USA, 26. Oktober 1940: Die mehrheitlich bekannte Mustang P-51 entstand, als im Januar 1940 die für den Einkauf amerikanischer Waffen zuständige britische Beschaffungskommission bei der North American Aviation Company anfragte, ob sie die Curtiss P-40 für den britischen Bedarf in Lizenz produzieren dürfe. North American gab an, bereits einen verbesserten Nachfolgetyp zu planen. Es folgte eine britische Bestellung über 320 Maschinen vom noch zu entwickelnden Typ NA-73. Sie wurde später auf 620 Stück erweitert. Die Entwicklungszeit für dieses Flugzeugmuster betrug genau 117 Tage!

Ebenso wie die Curtiss P-40 von einem Allison-V-1710-V-Motor angetrieben, absolvierte die NA-73 ihren Erstflug am 26. Oktober 1940. Die NA-73 besaß einen Düsensauger mit wesentlich verringertem Luftwiderstand sowie einen Laminarflügel, der den Widerstand weiter verminderte. Dementsprechend war die NA-73, die von der Royal Air Force «Mustang P-51» genannt wurde, wesentlich schneller als die P-40.

Die Schweizer Flugwaffe kaufte 1948 aus US-Beständen 130 gebrauchte Mustangs zu einem Preis von 4000



Mustang P-51 COWBOY.

US-Dollar pro Maschine. Die Mustangs sollten bis 1950 die Lücke bis zur Einführung der ersten Strahljäger vom Typ De Havilland D.H.100 Vampire schliessen. Die letzten Mustangs wurden erst 1957 ausgemustert, einige fanden aber ihren Weg in Museen und private Sammlungen.

... vor 50 Jahren

Grossbritannien, 21. November 1960: In den 50er und 60er Jahren beteiligten sich die USA, Grossbritannien, Frankreich, Deutschland und auch die Sowjetunion am Wettbewerb auf ein praktikables Kampfflugzeug, das nicht mehr auf riesige, höchst verwundbare Flugplätze angewiesen sein sollte. Bereits 1957 begannen, die Fir-



Hawker-P-1127-Prototyp, noch an Befestigungsseilen.

men Hawker Aviation und die Bristol Engine Company mit der Entwicklung eines strahlgetriebenen Flächenflugzeugs, dessen Abgasstrahl nach unten gelenkt werden konnte und so sehr kurze Start- und Landestrecken ermöglichte. Die Hawker P.1127 startete erstmals am 21. November 1960 senkrecht in den Himmel. Nach verschiedenen Prototypen wurde dann von der Firma Hawker Siddeley Aviation, ab 1967 für die Royal Air Force (RAF) der Harrier GR Mk.1 in Serie gebaut. Das Mode wurde kontinuierlich weiterentwickelt, und in Zusammenarbeit mit McDonnell Douglas entstand der Harrier II.

... vor 40 Jahren

Toulouse, Frankreich, 18. Dezember 1970: Die Airbus Industries wurde in der Gesellschaftsform einer Groupement d'intérêts économiques (GIE = wirtschaftliche Interessengemeinschaft) von den Gründungsmitgliedern der staatlichen französischen Aérospatiale und durch die Deutsche Airbus gegründet. Erster Produktionsdirektor und Technischer Leiter von 1970 bis 1981 war Felix Kracht. Aufsichtsratsvorsitzender wurde Franz Josef Strauss, der diesen Posten bis zu seinem Tod 1988 innehatte und in dieser Zeit den Konzern massgeblich beeinflusste.

Die spanische CASA trat Airbus 1971 bei, British Aerospace folgte 1979. Welchen Stellenwert Airbus bereits in den Gründerjahren hatte, zeigte besonders die Beteiligung von British Aerospace. Das Unternehmen beziehungsweise seine Vorgängerfirma Hawker Siddeley Aviation arbeitete bereits von Anfang an als Unterauftragnehmer und Flügelproduzent mit. Dies jedoch auf eigenes Risiko und ohne offizielle Beteiligung der britischen Regierung. ●



Endmontage des ersten Airbus 300.

Restaurant- und Layover-Guide

«Refindo»

Seit Ende 2007 betreibe ich die Internetplattform Refindo.ch «Restaurant- und Layover-Guide», um eine bessere Möglichkeit zu bieten, die guten Restaurants untereinander auszutauschen. Im nächsten Frühjahr kommt die erste Version für Smartphones und das iPhone. So habt Ihr immer die besten Tipps dabei.

Text: Daniel Achermann, F/O A320

Die Geschichte von Refindo.ch begann an einem Abend im Spätsommer 2007. Wir waren in Nürnberg gelandet und wollten den anstrengenden Tag noch gemeinsam ausklingen lassen. Wir trafen uns in der Lobby, und der M/C wusste von einer guten Bar. Von dieser aus könne man über die ganze Stadt blicken und bei einem kühlen Bier den Sonnenuntergang geniessen. So verliessen wir das Hotel und folgten dem M/C. Er hatte uns schon im Voraus gesagt, dass er nicht mehr genau wisse, wo sich die Bar befände. Nachdem wir schon eine Weile durch die Stadt geirrt waren und die Bar partout nicht finden konnten, entschlossen wir uns, das Bier im Hotel zu trinken.

Wer hat das nicht auch schon erlebt? Man bekommt einen Tipp und findet das Restaurant oder die Bar nicht. Übrigens: Die Bar findet Ihr unter «Nürnberg», und heisst «Leon's Bar».

Ich fand es schade, dass wir keine Plattform hatten, um Informationen über gute Restaurants und Bars untereinander austauschen zu können. Nach gut vier Monaten stand die Webseite für die Benutzung mit dem Slogan bereit: «Add your favourites, find others' favourites». Mittlerweile stehen über 200 Einträge von den meisten Destinationen bereit.

Jeder Eintrag hat eine Karte und, wenn vorhanden, auch ein Bild. Neu stehen bei jedem Eintrag das aktuelle Wetter sowie eine Vorhersage für die nächsten



Restaurant «Mi Burrito y yo» in Barcelona.



Der Königsplatz in Barcelona.

zwei Tage als Hilfestellung für das Kofferpacken. Auf der Refindo.ch-Fanseite in Facebook werdet Ihr immer über die neuen Einträge informiert. Für die Neuigkeiten könnt Ihr Euch auch einen RSS abonnieren.

Zurzeit arbeite ich an einer iPhone- und Smartphone-Version, sodass Ihr die guten Tipps immer bei Euch habt. Es ist dann auch einfacher, neue Tipps einzugeben oder ein Rating zu dem jeweiligen Eintrag abzugeben. Diese Version sollte im Frühjahr 2011 fertig werden.

Ich habe zu wenige Angaben von den Langstrecken-Destinationen. Ich würde mich freuen, wenn Ihr Tipps zu den folgenden Punkten habt:

- Ausflüge (Safari, Museum, Sehenswürdigkeiten oder sonstige Ausflüge)
- Restaurants
- Bars
- Wo bekommt man günstige Mietautos oder Verleihfahräder

Ihr könnt mir Eure Tipps ins Postfach (LXZRH/CREW/1422) senden oder dazu die Webseite www.refindo.ch benutzen. Geht zum Menüpunkt «Restaurant and Layover» und darunter zu «add Entry», füllt die Liste, so weit es geht, aus und sendet den neuen Eintrag dann ab.

Herzlichen Dank für Eure Mithilfe und viel Spass beim Surfen! •

Eintritte

Christian Adden



Ich freue mich sehr, endlich dort angekommen zu sein, wo ich schon immer hinwollte – ja, ich bin so ein Stereotyp-Pilot. Noch mehr freue ich mich darüber, dass ich mir diesen Traum bei der Swiss erfüllen durfte. Oft gibt es Momente, in denen ich realisiere, was für einen privilegierten Beruf wir eigentlich ausüben. Fliegerisch begann ich mit Segelflug und bin letztlich via PK 3/08 in die Swiss eingetreten. Aus dem «hohen Norden» her kommend (Region Hannover), habe ich dort 2007 mein Abitur gemacht und es zuerst bei dem «Kranich» versucht. Jedoch war ich alles andere als enttäuscht, dass ich diesen so viel spannenderen Weg via SAT in der Schweiz gehen konnte. In der Freizeit unternehme ich gern etwas mit Freunden, reise und genieße das Leben – am liebsten mit Sonnenschein und Meer. Nun bin ich gespannt, freue mich auf viele schöne Rotationen mit Euch und blicke der Zukunft optimistisch entgegen. Denn nicht nur Power, sondern auch die Attitude bestimmt, wo es langgeht!

So long, Chris

David Fleury



«Never ever give up», une phrase qui a prise tout son sens pour moi ... PK1/01, grounding, retour dans la vie «normale» pour trois ans, puis copilote ATR chez Farnair à Bâle, trois ans copilote sur Jumbolino pour Swiss European, et enfin me voilà! Au plaisir de se revoir on de faire connaissance lors d'une rotation!

Salutations, David Fleury

Patrick Pfutterer



Das Fliegen hat mich, wie viele von uns, schon recht früh in seinen Bann gezogen. So war es auch schon in der Schule immer der erste Wunsch, sobald ich gefragt wurde, was ich in meinem Leben gerne machen würde. Nachdem also das Kapitel Schule erstmal abgeschlossen war, wurde ich beim Militär eingezogen. Nicht ganz unglücklich, wieder ein freier Mensch zu sein, habe ich anschliessend an der Universität Stuttgart ein Studium im Fach Technologie-Management begonnen. Der Wunsch, zu fliegen, war jedoch immer noch präsent. So freute ich mich nach vier Semestern Uni sehr darüber, an die SAT zu dürfen. Im Kurs PK 3/08 absolvierte ich die ATPL. In meiner Freizeit bin ich bei fast allen Sportarten auf Brett(ern) anzutreffen. Im Winter bevorzugt auf dem Snowboard und im Sommer neben dem Wakeboarden jetzt auch beim Kitesurfen. Auf viele schöne Rotationen und Nightstops mit Euch freue ich mich schon sehr!

Viele Grüsse und bis bald, Patrick

Michael Rüttimann



Vor knapp 30 Jahren habe ich in Luzern das Licht der Welt erblickt, bei bester Gesundheit, ausser vielleicht einem kleinen Erreger, der sich hartnäckig in mir eingenistet hat – dem Fliegervirus. Immer wieder machte er sich bemerkbar, versetzte mich als kleiner Junge in faszinierendes Staunen an den Gestaden des Flughafens Zürichs oder lockte mich an die Eignungsabklärungen für die fliegerische Vorschulung – erfolgreich für die ersten beiden Kurse und den Eintritt in die Pilotenrekutenschule, weniger erfolgreich für die luftigen Turnübungen mit der PC-7. Sechs Jahre später, um einige Segelflugschleppstunden, Auslandsaufenthalte und Hörsaalbesuche erfahrener, mit einem Lizenciat in Politik- und Wirtschaftswissenschaften der Universität Bern im Sack, führte mich der Volo-Virus wieder in Versuchung – erwartungsgemäss konnte ich nicht widerstehen, und mit der nötigen Portion Glück und Durchhaltewillen fand ich den Weg über die PK 3/08 ins Cockpit des A320. Mit der Ambition, die Passion des Fliegens mit sportlichen Aktivitäten, geselligen Anlässen, Lesen und dem Müssiggang unter einen Hut zu bringen, freue ich mich auf abwechslungsreiche Stunden auf der Strecke – in der Luft und auf dem Boden.

Herzliche Grüsse, Michael

Pensionierungen

Peter Fischer



Eintritt: 1.11.1979
Pensionierung: 31.10.2010

Total Flugstunden: 15 500

Karriere:
F/E: DC-8, B-747
F/O: MD-80, MD-11, A320

Alles begann mit Balsaholz (Zitat PK 2) - nein, mit Alu, DC-8, Swissair und Balair, schönsten Rotationen, am Ende ein wochenlanger Weltrundflug, dann B-747 mit Nord- und Südatlantik, Südafrika und Far East. Anschliessend die SLS, dann MD-80 und später wieder Langstrecke mit MD-11, dann zurück nach Europa mit A320 und nun zum Spass BerkEz. Ganz herzlichen Dank allen, die mir dies ermöglicht haben - die wenigen Wermutstropfen sind schnell vergessen ...

Viele Grüsse, Peter

Michel Habersaat



Eintritt: 1.10.1980
Pensionierung: 31.10.2010

Total Flugstunden: 18 841,56

Karriere:
F/O: DC-9, MD-80, B-747
CMD: F-100, MD-11, A330/340

From the first flight at age 17 on a Piper L-4 from Colombier to Colombier, to the last one on the A330-300, from JFK to GVA, 41 years of civil aviation, the last 30 years with Swissair and Swiss, it's now time to say «Goodbye»! Thank you for having had the privilege to spend so many good times with you. I wish you all the best for the future.

Amicalement vôtre, Michel

Reto Sturzenegger



Eintritt: 1.4.1980
Pensionierung: 31.10.2010

Total Flugstunden: 16 000+ (genug)

Karriere:
Alles ausser DC-10 und F100

Liebe Kollegen!

Nach 30 Jahren Linienfliegerei habe ich mich entschieden, bei P58 und GAV11 nicht mehr mitzumachen. Nachdem meine Frau nach einer erfolgreichen Hirntumor-Operation wieder auf der Dufourspitze stand, war für mich klar, dass das Leben noch andere Perspektiven bietet! Ein herzliches Danke an alle Stellen, die es mir ermöglicht haben, 30 Jahre unfallfrei über die Runden zu kommen, schönste Erlebnisse auf der ganzen Welt zu geniessen und nun ohne Reue einen neuen Lebensabschnitt zu beginnen. Der aufrichtigste Dank gilt aber meiner Frau Vreni, die mich während der nicht immer leichten Zeiten stets unterstützt und begleitet hat! Falls jemand von Euch mal im Bachsertal unterwegs ist: Unsere Adresse ist Weierbach 2, 8164 Bachs.

Herzlich willkommen und «happy landings», Reto

Ruedi Isenschmid



Uf wiederluege, Ise

Urs Otter



Eintritt: 1.3.1979
Pensionierung: 30.9.2010

Total Flugstunden: 17224

Karriere:

F/E: DC-8 (1979-1981), DC-10 (1981-1988)

F/O: F-100 (1990-1992), MD-11 (1992-2000)

CMD: A320 (2000-2010)

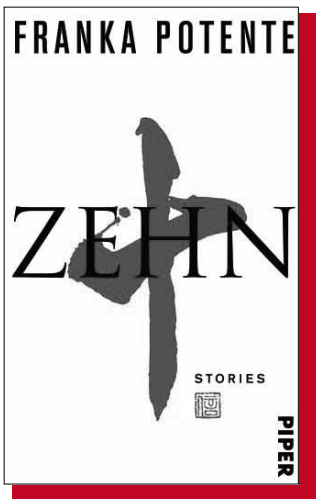
Mit einem lachenden und einem weinenden Auge möchte ich mich bei Euch verabschieden. Das lachende Auge kann auf eine unfallfreie Karriere ohne rote Lampen oder Motorenprobleme zurückblicken. Das weinende Auge blickt mit Wehmut auf die schönen Rotationen in der Vergangenheit zurück.

Machets guet! Ciao zäme, Urs Otter

Gelesen

Lieber Zehn als Kaizen

Text: Viktor Sturzenegger



Lola schreibt. Franka Potente, die mir als Schauspielerin lebhaft in Erinnerung ist, hat ein nicht sehr umfangreiches, dafür umso berührenderes Buch mit in Japan angesiedelten Geschichten verfasst.

An diesem Land scheiden sich die Geister, auch in den Besatzungen gibt es eigentlich kaum Indifferenz. Entweder man geht gern hin, ist fasziniert und nimmt den mit der Zeitverschiebung verbundenen Stress in Kauf, um sich für kurze Zeit mit dieser so anderen Kultur auseinanderzusetzen, oder man scheut die Schlaflosigkeit, die uns in Sofia Coppolas Film durch Bill Murray so bildhaft vor Augen gebracht worden ist, hat eh nicht gern Fisch – schon gar nicht roh – und meidet die Destination mit den Mitteln unseres gelobten «Preferential Bidding Systems» ...

Ich gehöre zu den Faszinierten. Deshalb haben mich die stimmungsvollen Geschichten um den japanischen Alltag, die Potente erzählt, wohl gefesselt. Ich bin begeistert von der Sensibilität, mit der sie die Personen in meist eher traditionell japanischem Umfeld beschreibt, Schicksale mit der Sorgfalt eines Kalligraphen zeichnet.

Sie zeigt auch Begegnungen zwischen Ost und West in intensiv nachvollziehbarer Weise – sei es der Geschäftsmann, der einer alten Frau in ihrem kleinen Laden kostbare Fächer abkauft, für die sonst immer weniger Leute Interesse zeigen, oder der junge Japaner, der von einer Wikingerin überwältigt wird. Immer sind es gelungene und stimmige Personenzeichnungen, einfühlsam beschriebene Beziehungsszenen, die grosses Verständnis für die japanische Seele erkennen lassen.

Ein schönes Buch – ein Weihnachtsgeschenk sozusagen. Nicht nur ergreifend geschrieben, sondern auch stilvoll gedruckt – ein rundum gelungenes Werk!

*Franka Potente. Zehn, München 2010
ISBN 978-3-492-05423-2*

Shooter's Corner

Fototipps für die Festtage



Über die Festtage wird oft und gerne zur Kamera gegriffen, sofern man als Pilot das Glück hat, dann zu Hause zu sein. Doch die weihnachtliche Stimmung wirkungsvoll auf Chip zu bannen ist gar nicht so einfach. Deshalb nachfolgend ein paar Tipps, um nicht nur die Momente im Kreise der Angehörigen festzuhalten, sondern auch ästhetisch ansprechende Fotos für das Familienalbum zu schiessen.

Text und Bilder: Dominique Wirz, F/O 330/340

Ob Samichlaus, Weihnachtsmarkt, Kerzenziehen oder Adventskranz: Die anstehenden Weihnachten kündigt sich bereits lautstark an. Für den aufmerksamen Fotografen bieten sich schon vor dem Fest viele tolle Motive an. Warum nicht einmal diese Stimmung einfangen, die Vorfreude auf den Gesichtern der Kinder oder das Dekorieren des Weihnachtsbaums! Das sind Fotos, die das Familienalbum bereichern, da sie für einmal mehr zeigen als nur das Essen am Heiligabend und den Tannenbaum mit Kerzenlicht.

Fotografieren bei schwachem Licht

In vielen Situationen haben wir mit schwachem Licht zu kämpfen. Der Blitz klappt automatisch aus und blitzt die schöne, weihnachtliche Atmosphäre weg. Hier muss der Fotograf die Kontrolle übernehmen, indem er den Blitz ausschaltet. Doch nun besteht Verwacklungsgefahr, die wir mit einem Stativ und dem Einsatz von Selbst- oder Fernauslöser in den Griff bekommen. Neben der ruhigen Kameralage hat das den Vorteil, dass der Fotograf oder die Fotografin allenfalls selber auch mal auf dem Bild erscheint. Beim Fotografieren mit Stativ wird aber nur scharf abgebildet, was im Schärfetiefenbereich liegt und sich nicht bewegt. Da hilft auch der Antischüttel-Mechanismus im Objektiv nicht weiter. Bewegte Objekte lässt man entweder absichtlich in Unschärfe verschwimmen (dann extralange Belichtungszeit wählen), oder man bittet die Personen auf dem Bild stillzuhalten (dann mehrere Fotos machen, bis es wirklich klappt).

Eine andere Strategie ist, die Belichtungszeit zu erhöhen: Hier ist im Vorteil, wer ein lichtstarkes Objektiv hat. Zusätzlich kann die ISO-Empfindlichkeit des Sensors erhöht werden (bei Pocketkameras mit kleinen Sensoren maximal auf 400, bei grösseren Sensoren kann man noch höher gehen, da das Bildrauschen weniger schnell einsetzt). Zusätzlich wird die Verwacklungsgefahr verringert, indem wir im Weitwinkelbereich fotografieren. Dabei können Personen besser in ihrem Umfeld gezeigt werden. Auf Vorder- und Hintergrund achten! Und Vorsicht bei dominanten Lampen oder Kerzen: Punktuelle Lichtquellen im Bild können den Belichtungsmesser irreführen. Deshalb muss man das Histogramm im Auge behalten und allenfalls die Belichtung manuell korrigieren. Da hilft nur Experimentieren!

Gezieltes Aufhellen und Blitzen

Mit ein paar Tricks vergrössern wir unseren fotografischen Spielraum. Die weihnachtliche Kerzenstim-

Fotografieren lernen mit Dominique Wirz

Schon weit über hundert Kursteilnehmer haben dank Dominique die Fotografie neu entdeckt und es werden immer mehr. Seine Fotokurse sind beliebt und sie werden weiter empfohlen. Ein Zeichen dafür, dass er auf dem richtigen Weg ist. Nun hat Dominique Wirz zusammen mit Fotografen-Kollegen eine Internet-Plattform für Fotokurse geschaffen: fotowerkstatt-kreativ.ch

- **Reisefotografie:** Die beiden Klassiker-Kurse zum Erlernen des Fotohandwerks.
- **Makrofotografie:** Für Leute die nah rangehen wollen.
- **Airport live:** Für Flugbegeisterte und Flughafen-Fans.
- **Geschenk-Gutscheine:** Für Leute, die mal etwas Kreatives schenken wollen.
- **Und vieles mehr!**

mung im Wohnzimmer lässt sich beispielsweise mit einer Ständerlampe dezent aufhellen. Natürlich kann auch ein Blitz zum Aufhellen eingesetzt werden. Dabei müssen aber folgende Punkte beachtet werden:

- Das Blitzlicht muss dezent sein und darf die Stimmung nicht zerstören. Deshalb muss man den Blitz manuell herunterregeln, was auch bei guten Kompaktkameras heute möglich ist.
- Blitzlicht hat die Temperatur von Tageslicht und fällt deswegen auf dem Foto auf. Wer das vermeiden will, kann eine gelb-orange Folie vor dem Blitz befestigen.
- Rote Augen entstehen, wenn Blitzlicht von der Netzhaut reflektiert wird. Diese Gefahr besteht vor allem bei Kompaktkameras, da dort der Blitz immer nahe beim Objektiv angebracht ist. Ein Vorblitz oder die Erhöhung des Umgebungslichts verkleinern die Pupillen und helfen so, rote Augen zu vermeiden. Oder wir blitzen indirekt oder entfesselt (siehe nebenstehend).
- Vorsicht vor unschönen Schlagschatten auf hellen Wänden! Lieber dunkle Hintergründe wählen. Aufgepasst auch vor reflektierenden Flächen (Fenster, Brillen, Spiegel, lackierte Möbel). Erinnerung an die Physik: Lichteinfallwinkel gleich -ausfallwinkel. Also auch hier indirekt oder entfesselt blitzen.
- Heutige TTL-Messungen erlauben einen kreativen Einsatz von Blitzgeräten. Blitzköpfe können zur Decke oder auf eine helle Wand gerichtet werden, die dann das Blitzlicht indirekt und weich auf das Objekt fallen lassen. Bei vielen Spiegelreflexkamera-Systemen können Blitze abgenommen und mit Kabel

oder Fernsteuerung (Master/Slave) ausgelöst werden. Ein riesiger Unterschied im Vergleich zum gängigen frontalen Anblitzen!

- Beim Aufhellblitzen belichte ich so, dass die Umgebung ohne Blitzlicht schon mal richtig oder etwas knapper belichtet ist. Dann setze ich zum Aufhellen der Person oder des Objekts im Vordergrund einen schwachen Blitz ein (Korrektur z.B. -2/3). Der Effekt ist dann gelungen, wenn der Blitz auf dem Bild fast nicht bemerkt wird.

Motivideen

Zum Schluss noch ein paar Motivideen, um etwas Abwechslung ins Familienalbum zu bringen:

- Stimmungsvolle Bilder von der weihnachtlichen Straßenbeleuchtung oder dem üppigen Weihnachtsmarkt gelingen am besten in der Dämmerung, wenn sich das restliche (blaue) Tageslicht mit dem warm-gelben Kunstlicht geheimnisvoll mischt. Im Fachjargon wird diese Stunde auch «die blaue Stunde» genannt.
- Nicht nur Übersichten, sondern auch Details fotografieren: Die Glühweintasse am Weihnachtsmarkt, die tolle Dekoration der Kerzenverkäuferin oder die leckere Auslage von Süßigkeiten beim Bäcker. Zu Hause am Weihnachtstag kann es mal eine einzelne Weihnachtskugel mit den Spiegelungen, eine Kerze mit einem Tannenzweig oder die von den Kindern liebevoll zusammengestellte Krippenszene sein.
- Wer Kinder fotografiert, muss sich auf deren Ebene begeben. Also runter in die Knie! Halten wir die kindliche Freude beim Auspacken der Geschenke fest oder versuchen wir mal, ein Kindergesicht zu fotografieren, das mit grossen Augen in eine Kerze blickt. Das sind ausdrucksstarke Momente, die Emotionen auslösen. Und das sind am Schluss die wirklich guten Bilder im Familienalbum! •



Experimentieren lohnt sich! «Malen» mit Fackeln am Sylvesterabend.



Für ein stimmungsvolles Bild muss der Blitz oft ausgeschaltet werden.



Weihnachtsmärkte wie hier in Köln bieten tolle Fotogelegenheiten.

Wir trauern

Folgende Mitglieder sind seit der letzten Ausgabe verstorben:

Helmut Brender 13.7.1927 – 29.7.2010
Pilot B-747, pensioniert am 31.7.1985

André Hool 23.5.1929 – 13.10.2010
Captain DC-10, pensioniert am 31.3.1985

Ulrich Graf 27.1.1930 – 17.10.2010
SFE DC-10, pensioniert am 31.3.1987

Douwe Staal
14.8.1934 – 25.10.2010
Captain B-747, pensioniert am 31.8.1992

Hausi Köhli
26.6.1929 – 10.11.2010
SFE DC-10, pensioniert am 30.06.1984

Wir werden den Verstorbenen ein ehrendes Andenken bewahren.

Termine & Mitteilungen

Vorstandswochen	Diverses	Pensionierten-Stamm
13. - 17.12.10	14.12.10, ab 17 Uhr AEROPERS- Weihnachtsfeier in der Waldhütte Warpel, Embrach	Dezember kein Stamm
17. - 21.1.11		25.1.11
21. - 25.2.11		22.2.11

Der **Copi-Stammtisch** findet im **Felini-Restaurant, Radisson Blu Hotel, ZRH Airport**, statt.
(Schräg gegenüber vom OPS-Zugang durch den Haupteingang, dann scharf links weiter, hinter dem Angels-Wine-Tower gelegen.)

Zeit: 19 Uhr

Datum: Einmal pro Monat jeweils am Mittwoch der Vorstandswoche

Der **Pensionierten-Stamm** findet im **Hotel Allegra** (vis-à-vis Bahnhof) in Kloten statt.

Zeit: ab 14 Uhr

Datum: Jeweils am letzten Dienstag im Monat (Dezember kein Stamm)



Sind Kinderhilfswerke heute noch nötig und sinnvoll?

Liebe Spenderinnen und Spender

Immer öfters erscheinen Artikel in der Presse, die Entwicklungshilfe kritisch hinterfragen und sogar provokativ fordern: Schicken Sie kein Geld mehr nach Afrika!

In den letzten 50 Jahren seit der Entkolonialisierung flossen Milliarden in die Entwicklungshilfe zu Gunsten der Dritten Welt. Zahlreiche internationale Organisationen und Hilfswerke haben versucht, einen Beitrag an die enormen Herausforderungen zu leisten. Wenn wir uns heute fragen, was diese Milliarden in diesen Ländern bewirkt haben, kann man mit gutem Recht geteilter Meinung sein. Die Debatte über Erfolge und Misserfolge wird äusserst kontrovers geführt.



Mit Ihrer Hilfe haben «unsere Kinder» die Nase vorn!

Bei vielen dieser zum Teil selbst gesteckten Ziele der Hilfswerke handelt es sich um die ureigensten Aufgaben der jeweiligen Regierungen wie z.B. Basis-Infrastruktur, sauberes Trinkwasser für alle, medizinische Betreuung, Spitäler und vor allem Schulen und damit Zugang zu Bildung.

Sollten wir daher diese Aufgaben nicht den Regierungen überlassen? Doch was geschieht, wenn die Regierungen diese Grundbedürfnisse der Bevölkerung nicht erfüllen? Wie können die Betroffenen dann dem Teufelskreis der Hoffnungslosigkeit entrinnen?

Die meisten dieser Dritte-Welt-Länder sind heute Demokratien. Regierungen können abgewählt und ersetzt werden. Doch nur allzu oft löst auch eine neue Regierung all diese Probleme nicht. Die Gründe dafür sind vielschichtig und komplex, die Diskussionen darüber sehr emotional.

Den betroffenen Menschen und vor allem den verwaisten und verwahrlosten Kindern nützen diese Diskussionen jedoch wenig. Ihre harte Realität ist und bleibt, sie können sich nur selten aus eigener Kraft aus ihrer misslichen Lage befreien. Den einzigen Rettungsanker bieten ihnen in vielen Fällen letzten Endes wieder ausländische, humanitäre Hilfsorganisationen.

Was für unsere Stiftung zählt, ist nur die Sicht der betroffenen Kinder!

Wir bleiben dabei. Wir wollen auch in Zukunft möglichst vielen Kindern vor allem den Zugang zu Bildung ermöglichen und ihnen damit den Weg zu einem selbständigen Leben ebnen.

Liebe Spenderinnen und Spender, wir hoffen, dass auch Sie sich von der erwähnten Debatte nicht beirren lassen und zusammen mit uns diese Aufgabe weiterverfolgen werden.

Für Ihre Treue und Ihr Engagement danken wir Ihnen allen recht herzlich.

Mit freundlichen Grüssen

Ihr Stiftungsrat:

Robert Amgwerd, Alain Antille (Swiss), Erika Barkai, Roland Bentele, Hansjörg Boksberger (Avireal), François Clavatscher, Silvia Ditzler (Swissport), Rainer Fröhlich, Susanne Grau Schär, Heinz Gretler, Pierrette Homberger (Swiss), Marcel Hungerbühler (Zürich Flughafen) Martin Junger, Rosmarie Königs, Werner Krummenacher, Bernhard Looser (Swiss), Armin Lüthy, Myrta Meichtry (SRTechnics), Margrit Messmer, Matthias Meuwly, Matthias Moelleney, Ursula Rosenberger, Claudia Ruggaber (Swissport), Fernand Schmid, Walter Vollenweider, Evi Zumsteg (Swissport)

Text: Peter Tilly

FKK

Ich stehe auf der Liste. Nach 19 Flugjahren und über 11 000 Stunden in der Luft erscheint mein Name auf einem der zahllosen Bulletins aus der Teppichetage. «UPG CMD A320» steht in grossen Lettern als Überschrift über meinem Namen. Das ist gut so, ich freue mich wirklich. Doch bevor der Leser sich mitfreuen kann, muss ich die Abkürzungen kurz erklären. Das Einfachste steht am Schluss. Das Kürzel «A320» muss nicht erläutert werden, «CMD» steht für «Commander» und «UPG» für «Upgrading». Ich soll also Kapitän auf der A320 werden, und die Ausbildung dahin nennt sich «Upgrading». Mit dem Begriff «Upgrading» tue ich mich schwer. Das klingt nach Aufrunden einer Schulnote von 3,75 auf 4,0 oder nach der Beförderung vom Korporal zum Wachtmeister. Der Weg vom First Officer zum Captain – gleichzusetzen mit dem aviatischen Ritterschlag – ist hart und mit Mühen verbunden. Darum bin ich auch der Meinung, dass der Kurs einen Namen verdient, der den Entbehrungen und dem Aufwand gerecht wird. «Flug-Kapitäns-Kurs» wäre so einer. Er passt zum Trend der Germanisierung und geht, zackig ausgesprochen, prima über die Lippen. «Ich bin im FLUG-KAPITÄNS-KURS» klingt in Begleitung von jungen Flight Attendants doch wesentlich besser als «ich bin im Upgrading». «Upgrading» wirkt fade und energielos – also weg mit dem Namen!

Wie es in der Aviatik im Allgemeinen so üblich ist, wird der Flug-Kapitäns-Kurs abgekürzt, und zwar zu FKK. Ich weiss, FKK ist schon anderweitig besetzt. Die Handy-Porno-Generation wird sich nicht mehr daran erinnern, aber früher hatte FKK oder, wie es richtig heisst, Freikörper-Kultur, durchaus einen erotischen Touch. Für uns Pubertierende waren die Nudistenstrände in Südfrankreich fleischgewordene Dr.-Sommer-Seiten, die uns durchaus in den Bann zogen. Doch ich möchte nicht weiter über die Blüttler schreiben, sondern beim Flug-Kapitäns-Kurs bleiben.

Natürlich beschwingt mich die Perspektive, nachdem ich 2500 Stunden links sitzend geradeaus flog, dass ich auf diesem Sitz auch einmal einen Start und eine Landung fliegen darf. Darum habe ich bereits ein halbes Jahr vor dem FKK die Spielregeln gelesen und einen Arbeitsplan aufgestellt. Ich werde mich gut vorbereiten, trotzdem bleibt eine gewisse Unsicherheit zurück.

Da ich im FKK-Business neu und unerfahren bin, holte ich mir für die Vorbereitungen Rat bei erfolgreichen Absolventen dieses Kurses. Zahlreiche Tipps prasselten auf mich nieder. «Man soll den FKK ja nicht zu steif angehen», meinte ein mir gut bekannter Pilot, und ich fragte ihn, für wie blöd er mich eigentlich halte! Ein anderer riet mir, «mich aufs Wesentliche zu konzentrieren und mich durch äussere Einflüsse nicht ablenken zu lassen». Wie das konkret gehe und wie er beim FKK das Wesentliche vom Unwesentlichen unterscheiden könne, konnte oder wollte er nicht beantworten. Ich solle mich nicht zu viel exponieren, sonst würde ich mir den Arsch verbrennen», meinte ein Dritter. Na gut, das wäre selbst mir in den Sinn gekommen! Den Tipp, dass man vor lauter FKK seine Liebsten nicht vernachlässigen soll, nehme ich gerne an. Nur hinter den Büchern zu sitzen kann die Lösung nicht sein. Körper und Geist arbeiten am besten zusammen, wenn beide gefordert werden. Darum werde ich während der Ausbildung ab und zu eine FKK-Wanderung machen. Wenn das Wetter passt, vielleicht sogar im Appenzellischen.

Voilà, da habe ich schon einiges zusammengetragen! Aber eigentlich bin ich trotz intensiver Recherchen fast gleich weit wie vorher. Ich weiss ungefähr, was mich erwartet, kenne aber keine Einzelheiten. Ich weiss, dass ich mit intelligenten Personen zu tun habe, kenne sie aber nicht persönlich. Ich weiss, dass mir ein paar Stolperfallen in den Weg gelegt werden, aber nicht, welche. Es sind viele Unsicherheiten, die auf mich warten. Doch eines weiss ich mit Bestimmtheit: Französisch während des FKK führt regelmässig zu Problemen.



Engel & Völkers Exklusiv Wohnen - in Flughafennähe



Gockhausen: Familienwohnsitz mit Einliegerwohnung,
Wohnfläche ca. 273 m², Grundstücksfläche 776 m²,
Anzahl Zimmer: 8.5, Kaufpreis CHF 2'480'000



Dättlikon: Traumhafte Villa an repräsentativer Lage,
Wohnfläche ca. 360 m², Grundstücksfläche 1'020 m²,
Anzahl Zimmer: 9, Kaufpreis CHF 2'090'000



Rümlang: Grosszügiges Terrassenhaus an Bestlage,
Wohnfläche ca. 182 m², Grundstücksfläche 944 m²,
Anzahl Zimmer: 7.5, Kaufpreis CHF 1'680'000



Winkel: Luxuriöses Einfamilienhaus mit Panoramablick,
Wohnfläche ca. 175 m², Grundstücksfläche 959 m²,
Anzahl Zimmer: 4.5, Kaufpreis CHF 2'550'000



Winkel: Moderne Wohnung im Minergiestandard,
Wohnfläche ca. 156 m², Terrassenfläche 38 m²,
Anzahl Zimmer 5.5, Kaufpreis CHF 1'390'000



Neerach: Attraktives Einfamilienhaus an gesuchter Lage,
Wohnfläche ca. 220 m², Grundstücksfläche 660 m²,
Anzahl Zimmer: 5.5, Kaufpreis CHF 1'540'000

ENGEL & VÖLKERS, Zürich Nord
8180 Bülach · Poststrasse 1 · 8400 Winterthur · Obertor 7
Tel +41-(0)43-500 38 38 · ZuerichNord@engelvoelkers.com · www.engelvoelkers.ch/zuerichnord



ENGEL & VÖLKERS

P.P.

8302 Kloten



Spezial-Rabatt 50!

Exklusiv-Angebot für Mitglieder von Aeropers / SwissALPA.

Profitieren Sie jetzt und ergänzen Sie die Aeropers / SwissALPA-Grunddeckung zu einem unschlagbar günstigen Preis mit einem vollen Global-Rechtsschutz privaLex (Privat-, Verkehrs- und je nach Variante Immobilien-Rechtsschutz).

Damit Sie nicht nur Recht haben, sondern auch Recht bekommen: CAP verhilft Ihnen schnell und effizient zu Ihrem Recht, ohne dass Sie tausende von Franken für Anwaltskosten, Gerichtskosten und Expertisekosten aufs Spiel setzen müssen. Günstiger kommen Sie nicht zu Ihrem Recht!



Rechtsschutz
Protection juridique
Protezione giuridica

A company of Allianz



SWISS ALPA
Airline Pilots Association

Meine Anmeldung.

Ich habe die Allgemeinen Bedingungen auf www.cap.ch gelesen, bin Mitglied von Aeropers / SwissALPA und schliesse den Global-Rechtsschutz ab für:

Mieter Familie	<input type="checkbox"/>	CHF 191.60 statt CHF 383.30	Eigentümer Familie	<input type="checkbox"/>	CHF 252.00 statt CHF 504.00
Mieter Einzel	<input type="checkbox"/>	CHF 160.10 statt CHF 320.30	Eigentümer Einzel	<input type="checkbox"/>	CHF 220.50 statt CHF 441.00

Der Rechtsschutz im Zusammenhang mit der Ausübung der Tätigkeit als Pilot wird ausschliesslich über die Grunddeckung von Aeropers / SwissALPA gewährt.

Vertragsdauer: 1 Jahr, mit jährlicher, stillschweigender Erneuerung, wenn nicht 3 Monate vor Verfall gekündigt wird.

Zahlbar: Jährlich im Voraus

Gültig ab: _____ (frühestens 1 Tag nach Posteingang bei CAP)

Name: _____ Vorname: _____

Adresse: _____ PLZ: _____ Ort: _____

Telefon/Mobile: _____ Geburtsdatum: _____

Datum Verbandsbeitritt/Mitgliedschafts-Nummer: _____

Ort, Datum: _____ Unterschrift: _____

Einsenden direkt an: CAP Rechtsschutz, Spezialgeschäft, Badenerstrasse 694, 8048 Zürich

Kontakt: Tel. 058 358 09 09, Fax 058 358 09 10

Ihre Daten werden absolut vertraulich behandelt. Bei der Bearbeitung und Aufbewahrung von Personendaten beachten wir die Vorschriften des Bundesgesetzes über den Datenschutz (DSG) und seiner Verordnung. Die Daten werden nur für die gewünschten Zwecke genutzt (z.B. Erstellen einer Offerte/Police oder Zustellung von Unterlagen) und nicht an Dritte weitergegeben. Wir behalten uns aber vor, Ihre Daten im Zusammenhang mit Produkteoptimierungen und für interne Marketingzwecke zu bearbeiten. Sie haben ein Recht auf Auskunft sowie unter bestimmten Voraussetzungen ein Recht auf Berichtigung, Sperrung oder Löschung Ihrer elektronisch gespeicherten oder im Dossier abgelegten Daten.

Editorial

Die Swiss war in letzter Zeit häufig in den Medien präsent und glänzte mit positiven Nachrichten. Besonders das dritte Quartal fiel ausgezeichnet aus und beeindruckte auch sonst eher kritische Experten. Die Vergrößerung der Langstreckenflotte wird als konsequente Verfolgung der Strategie gewertet und als Zeichen für die Stärke der Swiss und ihres Heimmarktes gesehen. Neben der guten Berichterstattung drangen aber auch kritische Berichte über die Arbeitsbedingungen des fliegenden Personals an die Öffentlichkeit. Der Pressespiegel auf Seite 5 fasst diese Meldungen zusammen. Bei der Durchsicht wird deutlich, dass der Lack der schönen Fassade der Arbeitgeberin Swiss an Glanz verloren hat.

Als eine der grössten Baustellen stellt sich die Schulung der Piloten heraus. Tobias Mattle beleuchtet in «Pilot gesucht!», wie hausgemachte Schwierigkeiten für einen chronischen Mangel an einsatzfähigen Piloten sorgen. Was uns schon seit Jahren belastet, wird die unhaltbaren Einsatzbedingungen auch in Zukunft diktieren und die Feriensschuld konstant hochhalten.

Wie Mattle berichtet, hat die Swiss noch kein Problem bei der Rekrutierung junger Kollegen. Allerdings gibt Urs Schöni, Leiter der Pilotenschule SAT, zu bedenken, dass die SAT im Jahr 2010 nicht mehr alle Ausbildungsplätze füllen konnte, obwohl rund 40 Prozent der Trainees aus der EU kamen. Gründe für den Mangel an einheimischen Aspiranten seien das lädierte Image des Pilotenberufs in der Schweiz und die Tatsache, dass die Schüler einen grossen Teil der hohen Ausbildungskosten selber berappen müssten. Peter Tilly betitelt seinen Bericht über die Ausbildung zum Piloten denn auch mit «Eine Leidenschaft, die finanzielle Leiden schafft». Er stellt fest, dass sich in der Schweiz kaum ein Beruf finden lässt, der die gleichen finanziellen Einstiegshürden kennt wie derjenige des Piloten. Tilly warnt, dass diese Umstände im Licht des sich abzeichnenden globalen Pilotenmangels für die Swiss «zum Bumerang» werden könnten.

Dass sich das Image des Pilotenberufs nicht erholen kann, liegt auch an den Arbeitsbedingungen der Airbus-Piloten, deren Überlastung und Unzufriedenheit nun Schlagzeilen gemacht haben. Der Bericht «Spass an der Arbeit und doch unzufrieden» beleuchtet die Thematik und löst den scheinbaren Widerspruch auf, dass trotz hoher Motivation und eines tollen Arbeitsplatzes die Zufriedenheit bei der Arbeit stark leiden kann.

Wenn die Unzufriedenheit zu gross wird und über die üblichen Wege keine Verbesserungen der Arbeitsbedingungen erzielt werden können, kann

als letztes Mittel zum Instrument des Arbeitskampfes gegriffen werden. Tobias Mattle erläutert die Anfänge und Dimensionen von Streiks in Europa. Anhand des diesjährigen Pilotenstreiks bei der Lufthansa zeigt er verschiedene Aspekte und Problemstellungen im Arbeitskampf auf.

Auch Peter Tilly richtet seinen Blick nach Norden. Bei der Lufthansa, der Swiss und der Austrian Airlines werden die Möglichkeiten einer Weiterbildung verglichen – sei es aus beruflichen oder ausserberuflichen Gründen. Das Bedürfnis nach Weiterbildung ist enorm, denn knapp zwei Millionen Erwachsene besuchen in der Schweiz jährlich einen Kurs, so Tilly in «Weiterbildung im Blickpunkt».

Einen Versuch der Weiterbildung – oder zumindest der Horizonterweiterung – machen wir mit dem Artikel «The Challenge of Adequate Decision Making». Hier geht es um die Entscheidungsfindung einer anderen Art. Peter Ellenrieder meint, dass auch sogenannte Bauchentscheidungen durchaus zu einem guten Resultat führen können. Wichtig sei im Cockpit aber immer, dass Entscheidungen von beiden Teamplayern verstanden und getragen werden – mit dem übergeordneten Ziel einer sicheren Landung.

*Eine abwechslungsreiche Lektüre wünscht
Jürg Ledermann*

The President's Voice

Pilotenmangel

Der Britische Pilotenverband warnte kürzlich in den Medien vor einem drohenden Pilotenmangel in den nächsten Jahren. Die Zahl der Anwärter nehme ab. Die Kosten, die von den angehenden Piloten zu tragen sind, seien sehr hoch. Die Fluggesellschaften würden für die Finanzierung der Ausbildung nicht genügend Hand bieten. Der sich abzeichnende Mangel würde die Airline-Industrie später aber in einem möglichen Aufschwung treffen, weil schlicht nicht genügend Piloten zur Verfügung stünden.

Nach der weltweiten Wirtschaftskrise boomt die Airline-Industrie wieder. Es besteht ein grosser Nachholbedarf, und jeder will einen möglichst grossen Anteil des erwarteten Wachstums ergattern. Von der Gefahr eines Double Dip, also eines nochmaligen Abtauchens in die Rezession, wird nicht mehr gross gewarnt. Die Flugzeughersteller füllen eiligst ihre Auftragsbücher. Nach eigenen Angaben konnte Boeing im Jahr 2010 bisher 480 Flugzeugbestellungen verbuchen, bei Airbus sind es rund 370.

Gemäss Boeings «Current Market Outlook» benötigt die Luftfahrtbranche in den nächsten 20 Jahren rund 31000 neue Flugzeuge. Und für diese Flugzeuge braucht es eben Piloten, sonst werden sie nicht mit zahlenden Passagieren fliegen. Die Airlines bestellen zwar für gutes Geld neues Flugmaterial, für den Pilotennachwuchs und für konkurrenzfähige Arbeitsbedingungen dagegen gibt es kein Geld. Die erwähnte Boeing-Studie rechnet damit, dass die Fluggesellschaften weltweit jährlich 23300 neue Piloten benötigen werden. Etwas entschärft würde der Pilotenmangel, wenn pro Flugzeug nur noch ein Pilot vorgeschrieben wäre. Aber diese Massnahme käme für den zu erwartenden Pilotenengpass zu spät. Gemäss seriösen Vertretern der Industrie wird die Flugzeuggeneration, welche die heutige Airbus- und Boeing-Kurzstreckenflugzeuge ablösen wird, immer noch für zwei Piloten zugelassen sein. Wenn überhaupt, ist gemäss Herstellern frühestens ab 2030 mit einer Cockpit-Auslegung für nur einen Piloten zu rechnen. Ob dieser Abbau überhaupt ein tragbarer Weg sein könnte, wage ich im Hinblick auf die jüngsten Vorfälle mit Passagierflugzeugen ernsthaft zu bezweifeln.

Piloten und Automatik

Hatte ein Passagierflugzeug im Cockpit einst fünf Besatzungsmitglieder, so sind es heute nur noch deren zwei. Die Aufgabe des Funkers wurde

den Piloten direkt übertragen, Teile der Arbeiten des Navigators und des Bordtechnikers wurden von Computern übernommen. Aber auch bei Automaten müssen die Piloten die Funktionsweise und den Betrieb gründlich verstehen und überwachen. Falls etwas nicht wie vorgesehen funktioniert, müssen sie kompetent eingreifen und die Aufgabe selbst übernehmen. Die Verantwortung liegt nie bei der Maschine. Es scheint sich jetzt abzuzeichnen, dass sich mit der zunehmenden Automatisierung die Fälle häufen, welche die Arbeit der Piloten nicht erleichtern, sondern gar erschweren. Die Automatik, die Unfälle hätte vermeiden sollen, wird selber zum Auslöser eines solchen. So hat eine Störung des Radiohöhenmessers bei einer Boeing 737 in Amsterdam noch weit weg von der Piste und auf mehreren hundert Metern Höhe die Landung einleiten lassen. Oder beim Absturz des Airbus 330 über dem Südatlantik könnten die falschen Signale der verstopften Sensoren einen automatischen Schutzmechanismus ausgelöst haben, der ein normales Fliegen des Flugzeugs durch die Piloten verunmöglicht hat.

Natürlich zeigt die Unfallstatistik in vielen Fällen, dass die Piloten schlussendlich nicht richtig gehandelt haben. Aber es bräuchte auch eine Zusammenstellung all jener Fälle, bei denen die Automatik versagt hat oder die kein Autopilot meistern konnte und nur dank dem Eingreifen und der Fähigkeiten des Piloten fatale Unfälle verhindert wurden. Damit würde schnell ersichtlich, dass die Sicherheit mit noch mehr Automatik nicht beliebig weiter gesteigert werden kann und dass nach wie vor gut ausgebildete und ausgeruhte Piloten für einen möglichst sicheren Flugbetrieb unabdingbar sind. Jüngste Beispiele dazu: Kein Autopilot hätte in Hongkong den Airbus 330 mit blockierter Schubregelung beider Triebwerke landen können, und es ist kein Autopilot dafür programmiert, einen Airbus 320 mit stillstehenden Triebwerken im Hudson River zu landen!

Situation in der Schweiz

In der Schweiz wird der grösste Teil des Bedarfs an Linienpiloten von der Swiss generiert. Als die mit Abstand grösste Fluggesellschaft mit Sitz in der Schweiz hat sie quasi eine Monopolstellung. Befragt nach dem Pilotenbestand, liess sich noch Ende 2009 ein Swiss-Pressesprecher zitieren: «Es fehlen bei uns keine Piloten.» Die Swiss brauche jährlich 60 bis 80 Piloten, die man in der eigenen Flugschule Swiss Aviation Training (SAT) ausbilde. «Unsere Bedürfnisse können mit dieser Kapazität befriedigt werden.»

Nur zehn Monate später ist in einer grossen Boulevardzeitung zu vernehmen, dass eben diese SAT im Jahr 2010 von den möglichen 96 Ausbildungs-

plätzen nur 82 besetzen konnte. Zudem komme zur Deckung des Bedarfs rund 40 Prozent dieser Anwärter nicht aus der Schweiz, und weiter erhielten auch jene Anwärter jetzt eine Chance, die bei der Selektion kleine Unsicherheiten zeigten. Die seit 2007 bei Swiss International angesammelte Menge von rund 11000 Ferientagen, die den Piloten nicht gewährt werden konnten, widerspricht dem offiziellen Swiss-Zitat, dass keine Piloten fehlen würden. Der Grund für die falsche Prognose ist im Aufbau der Flotte und einer anfänglich zu zögerlichen Aufstockung des Pilotenkorps zu suchen. Die nicht besetzten Ausbildungsplätze in den SAT-Lehrgängen und das Gewähren zusätzlicher Chancen sind für mich klare Anzeichen, dass die Attraktivität für einen Job im Cockpit der Swiss deutlich gesunken ist. Der weltweit erwartete Pilotenmangel wird die Lage in der Schweiz in keiner Weise verbessern. Als Verband der Berufspiloten bedauern wir diese Entwicklung ausserordentlich. Ein Weg in die Cockpits der Swiss muss doch auch künftig für junge und fähige Schweizer erstrebenswert sein. Die Airline, die mit Geldern des Bundes und privater schweizerischer Investoren auf die Beine gestellt wurde und die sich nicht zuletzt wegen ihrer «Swissness» sehr gut verkauft, hat auch in deutschem Besitz eine Verantwortung in der Schweiz. Nach dem Schock des Groundings müssten bei der jetzt wieder überdurchschnittlich gewinnbringenden Airline auch die Arbeitsbedingungen im Cockpit wieder den vergleichbaren internationalen Konkurrenten angeglichen werden!

Das Einhalten der gesetzlichen Limiten bei den Arbeitsbedingungen reicht nicht aus für einen sicheren und verantwortbaren Standard. Das Management der Swiss versteckt sich gerne hinter diesen Vorschriften. Diese reichen aber in der Luftfahrt wie auch in anderen Bereichen nicht aus. So kommt es wohl niemandem ernsthaft in den Sinn, im Winter mit einer Profiltiefe der Reifen von 1,6 Millimetern auf Schnee zu fahren und dies noch als sicher oder verantwortungsvoll zu deklarieren. Dies entspräche zwar dem gesetzlichen Minimum; Fachleute empfehlen dagegen den Reifenwechsel bei vier Millimetern, und das ist zweieinhalbmal mehr!

Wir fordern Cockpit-Arbeitsbedingungen in der Schweiz, die nicht einfach nur die gesetzlichen Minimalbedingungen erfüllen, sondern auch internationalen Vergleichen standhalten. Wir möchten die Flugzeuge der schweizerischen Fluggesellschaften mit unseren Passagieren weiterhin zuverlässig und verantwortungsvoll fliegen können.

Rolf Odermatt
Präsident

Pressespiegel

In kurzen Abständen berichtete die schweizerische Presse über die Arbeitsbedingungen bei der Swiss und das erschöpfte Airbus-Piloten-Korps. Berichte über die Probleme der SAT, genug einheimische Schüler zu finden, ergänzten das Bild vom unattraktiven Berufsimago.

Zusammenfassung: André Ruth

«Sonntags-Blick», 31.10.2010

Überstunden, wenig Ferien, zu wenig Personal – Swiss-Piloten sind müde und kaputt

Swiss-Chef Harry Hohmeister freute sich diese Woche «über das gute Ergebnis». (...)

Den Erfolg will sie nutzen, um Streckennetz und Flotte auszubauen. Friede, Freude, Eierkuchen also bei der Lufthansa-Tochter? Ganz im Gegenteil! Der flotte Ausbau der Swiss macht dem Personal zu schaffen. Besonders die etwa 900 Piloten der Mittel- und Langstrecken-Flotte fühlen sich überlastet. Grund sei Pilotenmangel, so Rolf Odermatt, Präsident des Pilotenverbandes Aeropers. Die Einstellung neuer Piloten halte nicht mit dem Wachstum der Airline mit: «Die Folge ist eine Arbeitsbelastung, die man auf Dauer nicht akzeptieren kann.» Ferien oder gar Erholung geraten da ins Hintertreffen. (...) Der Airbus-A340-Captain warnt: «Die Übermüdung von Piloten muss auch in Bezug auf die Flugsicherheit ernstgenommen werden.» Mit seiner Meinung steht er nicht allein. «Wenn Piloten über Ermüdung klagen, ist dies sicherheitsrelevant», warnt der Aviatik-Experte Max Ungricht, Chefredaktor der Zeitschrift «Cockpit». Der stete Wechsel der Arbeitszeiten, viele kurzfristige Einsätze innerhalb weniger Tage und der Jetlag gingen an die Substanz. Müdigkeit im Cockpit sei ein bedeutendes Thema in der Forschung, sagt Andreas Wittmer, Leiter des HSG-Aviation-Centers in St. Gallen: «Wer müde ist, hat eine längere Reaktionszeit, was sich im Flugverkehr massiv auswirken kann.» (...) Odermatt betont, es gebe «eine Sicherheitskultur, die über die Reglementierung hinausgeht». Seiner Meinung nach ist in diesem Punkt «die grosse schweizerische Fluggesellschaft nicht mehr da, wo sie einmal war». (...)

Dass die Belastung bei Piloten und Kabinenpersonal derzeit gross ist, räumt die Swiss hingegen ein: «Wir wachsen erfreulicherweise und schaffen neue Arbeitsplätze, gerade im Cockpit.» Es bestehe ein gewisser Auf-

holbedarf, weil die Swiss in den Krisenjahren, als schlicht kein Bedarf bestand, mit Neurekrutierungen zugewartet habe.

«Tages-Anzeiger», 26.10.2010

Swiss zündet Turbo – und verheizt Personal

Der Swiss geht es gut. Sehr gut sogar. Seit 2006 fliegt die Airline Gewinne ein. (...) Vor kurzem wurde bekannt, dass noch einmal fünf Lang- und vier Kurzstrecken-Airbusse in Bestellung sind und ab 2012 zum Einsatz kommen sollen. «Wir ziehen unsere Expansionsstrategie durch», fasst Mediensprecher Jean-Claude Donzel zusammen. (...) Wenn in zwei Jahren die ersten der neuen Jets in Kloten starten und landen, muss auch das entsprechende Personal bereitstehen. Aktuell arbeiten bei der Swiss knapp 1160 Piloten. (...) Für die neuen Flugzeuge schafft die Swiss rund 500 Stellen – 100 bis 120 davon im Cockpit. Die Ausbildung eines Neueinsteigers dauert zwei Jahre. Mediensprecher Donzel: «Wir bilden jedes Jahr 80 bis 100 neue Piloten aus. Damit kommen wir durch.» Für Thomas Steffen von der Pilotengewerkschaft Aeropers ist «durchkommen» nicht genug. Auf die Geschäftsstrategie der Airline hat die Aeropers keinen Einfluss. Steffen vermutet aber, dass aus Kostengründen die Personalbestände zu spät aufgestockt wurden.

Finanzchef Marcel Klaus liess sich anlässlich des Geschäftsberichts 2008 stolz zitieren: «Die Swiss verfolgt seit Jahren ein straffes Kostenmanagement.» Pilotenvertreter Steffen beschreibt den Grundtenor in den Cockpits folgendermassen: «So, wie wir die letzten drei Jahre gearbeitet haben, kann es nicht weitergehen.» Und er befürchtet, die Situation werde sich mit der weiteren Expansion nicht verändern.

In einer Studie über «Stress, Angst und Burnout» befragte die Psychologin Cornelia Nussle unter anderem Airbus-Piloten – auch von der Swiss. Obwohl diese grundsätzlich «psychisch sehr stabil» seien, stellte Nussle Bedenkliches fest: 72 Prozent beklagten sich über übermässigen Stress im Beruf, 66 Prozent gaben an, seit Jahren «andauernder hoher Belastung» ausgesetzt zu sein. Über 65 Prozent leiden wöchentlich bis täglich an Ein- oder Durchschlafstörungen. «Dies sind hochgradige Symptome eines Burnout», erklärt Nussle. (...) Dass ein Berufsleben zwischen den Zeitzonen eine gewisse Müdigkeit mit sich bringe, sei klar. «Wenn man seine Ferien nicht einziehen kann, wird es aber auf Dauer schwierig.» Und Ferien sind bei den Swiss-Piloten ein Problem: 10000 Urlaubstage sind ausstehend. Zudem seien Ferien kaum planbar: Sie müssten über ein Jahr im Voraus eingegeben

werden. Auf die Bewilligung warte man dann zum Teil bis einen Monat vor dem Urlaub. Das Personal, sagt Thomas Steffen, freue sich natürlich, wenn das Geschäft laufe. «Wir befürworten ein gesundes Wachstum. Gesund fürs Unternehmen und für den Menschen.» Die Problematik dürfte eines der grossen Themen sein, wenn die Swiss und ihre Piloten dieser Tage einen neuen Gesamtarbeitsvertrag aushandeln. Sagen will dazu niemand etwas. Eines aber ist klar: Knappe Personalbestände sind ein Trumpf, der eher für die Gewerkschaft sticht als für die Firmenleitung.

«**Tages-Anzeiger**», 28.10.2010

Das Ende eines Traumberufs

Die Swiss hat grosse Mühe, Schweizer Nachwuchs-Piloten zu finden – in der eigenen Schule sitzen bereits 40 Prozent Ausländer. Experten nennen die Gründe dafür. Neun Jahre nach dem Grounding der Swissair sind die Folgen noch immer spürbar: Die Pilotenschule der Nachfolgerin Swiss klagt über zu wenig Nachwuchs. Ohne ausländische Piloten, die sich in Schweizer Cockpits setzen, geriete die Swiss in Turbulenzen.

Rund 40 Prozent der Absolventen der Pilotenschule Swiss Aviation Training (SAT), einer Tochtergesellschaft der Swiss, sind inzwischen EU-Bürger. Die grosse Mehrheit stamme aus Deutschland, sagt Urs Schöni, Betriebsleiter SAT, im Gespräch mit der Nachrichtenagentur SDA. Unter den angestellten Piloten beträgt der Ausländeranteil 8,8 Prozent. Insgesamt 4,4 Prozent der Piloten haben einen deutschen Pass. (...)

Insgesamt bewerben sich pro Jahr bei SAT 600 junge Leute um einen Piloten-Ausbildungsplatz. In den Klassen bleiben viele Stühle trotzdem leer. «Wir könnten jährlich 96 Personen ausbilden. 2010 konnten wir nur 82 Plätze füllen», sagt Urs Schöni. (...)

Um trotz Nachwuchsmangels genügend Personen in die Klassen zu bringen, gibt die Swiss Pilotenanwärtern, die bei der Selektion kleine Unsicherheiten aufweisen, eine Chance. Während der rund anderthalbjährigen Ausbildung prüfe die SAT die Schüler auf Herz und Nieren. «Fällt jemand durch, ist das auch zum eigenen Schutz», sagt Schöni. Jährlich bestehen weniger als fünf Personen die Ausbildung nicht. Insgesamt besaßen gemäss Bundesamt für Zivilluftfahrt (Bazl) letztes Jahr schweizweit 2203 Personen eine Linienpiloten-Lizenz. Ein Nachwuchsmangel betreffe das Bazl erst, wenn die Sicherheit verletzt würde, sagt Sprecher Anton Kohler. Massnahmen für mehr Pilotennachwuchs zu ergreifen sei nicht Aufgabe des Bazl.

Für künftige Kapitäne macht sich dafür der Aero-Club der Schweiz (AeCS) stark. Er organisiert jedes Jahr ein Jugendlager, das 14- bis 16-Jährige an die Luftfahrt heranzuführt. Der Anlass sei mit 170 Teilnehmern regelmässig ausgebucht, sagt Jürg Wyss, Leiter Kommunikation AeCS. Das Interesse an der Aviatik sei somit nach wie vor gross. Bezüglich der Pilotenausbildung stelle aber die Finanzierung für viele ein unüberwindbares Hindernis dar. Bei der SAT kostet der Weg ins Cockpit 140000 Franken, bei Horizon 106000 Franken.

«Die Finanzierung kann ein Wasserkübel sein, der sich über einen Funken ergiesst. Dabei muss daraus eine lodernde Flamme werden», sagt Wyss. Der Traumberuf Pilot habe an Attraktivität verloren.

Insbesondere das Grounding der Swissair habe zu einem nachhaltigen Imageschaden geführt, ergänzt Urs Schöni von SAT. Die Swissair und die Swiss hätten viele Piloten auf die Strasse gestellt, und die Swiss habe lange mit der Rekrutierung gewartet.

Mittlerweile floriere das Unternehmen. Dennoch kündigten mehr Piloten als früher, die zusätzlich ersetzt werden müssten. «Die Einsätze sind sehr anstrengend. Die Leute sind müde. Sie sehen sich nach anderen Optionen um.» Das Salär sei immer noch gut, aber andere Branchen hätten aufgeholt. Wer früher des hohen Verdienstes wegen Pilot geworden sei, gehe heute eher zu einer Bank.

Tatsächlich verdienten Piloten bei der Swiss heute einiges weniger als vor dem Grounding, sagt Henning Hoffmann, Geschäftsführer der Pilotengewerkschaft Aeropers. Hauptgrund dafür, dass die Piloten den Beruf wechselten, dürften aber strenge Arbeitsbedingungen wie wenig Freizeit und instabile Einsatzpläne sein.

«Dass Piloten als Kosmopoliten die Welt sehen, ist eine Mär von früher», resümiert Hoffmann. Um die Attraktivität des Berufes zu steigern, sei der Arbeitgeber gefordert. «Fliegen ist immer noch toll. Entscheidend sind die Arbeitsbedingungen.» •

Spass an der Arbeit und doch unzufrieden

Obwohl ihr Beruf sie mit Freude erfüllt, ist die Arbeitszufriedenheit der Piloten am Boden. Die letzten Jahre haben zu sehr an ihrer Substanz genagt. Eine Auslegeordnung über Motivation und Zufriedenheit soll den scheinbaren Widerspruch aufklären. Zur Zufriedenheit braucht es mehr als nur einen tollen Arbeitsplatz.

Text: Jürg Ledermann

Die Zukunft der Swiss hat Konturen angenommen. Erste Zahlen wurden in der Presse Ende September verkündet. Die Swiss bestätigte das Flottenwachstum in ihrer Medienmitteilung vom 28. Oktober. Bis zum Frühjahr 2012 stossen vier Flugzeuge der A320-Familie dazu. Anschliessend wird die A330-300-Flotte gestaffelt um fünf Flugzeuge ausgebaut, und auch das Europasegment wird um je zwei A320 und zwei A321 weiter wachsen. Alles eingeschlossen steht die Swiss vor einem Flottenausbau von über 20 Prozent.

Angesichts dieser Zahlen fühlt man sich ins Jahr 2006 zurückversetzt: Der Firma ging es schon damals sehr gut. Sie erzielte EBIT-Margen wie noch nie zuvor. Sie wollte expandieren und Marktchancen wahrnehmen. Es entstand ein neuer Gesamtarbeitsvertrag (GAV) für die Airbus-Piloten, der während dieser Expansionsjahre Gültigkeit haben sollte. Damals war nur die Rede von zwei neuen Langstreckenflugzeugen. Es folgte aber eine 25-prozentige Expansion, weil die Swiss auch schon 2006 «schnell auf Marktveränderungen reagieren» wollte. Obwohl der GAV 2006 als Wachstums-GAV angepriesen wurde, konnte das Wachstum nicht sozialverträglich abgewickelt werden. Im Gegenteil: es erzeugte erhebliche «Wachstumsschmerzen» und hinterlässt einen bitteren Nachgeschmack.

Erfahrungen mit Wachstumsschmerzen

Die Probleme des Aufschwungs waren gekennzeichnet durch den chronischen Unterbestand im Pilotenkorps. Weil es nicht möglich war, den Piloten die wohlverdienten Ferien zuzuteilen, häufte sich eine Feriensschuld von 35 Mannjahren an. Einsätze wurden in einer unerträglichen Masse instabil, und die Vorgaben der alles dominierenden Netzwerkplanung waren kaum zu bewältigen. Crew-Planung, Einsatzleitstelle und Crew-Disposition boxten die Produktion als ausführende Organe durch. Der Graubereich des GAV wurde in aller Schärfe zugunsten der Swiss ausgelegt, und es herrschte we-

nig Konsensbereitschaft. Die Auswirkungen der starken Expansion, die das fliegende Personal zu tragen hatte, wurden als Wachstumsschmerzen betitelt. Die Piloten hatten vom Aufschwung nichts, ausser der Arbeit an den Grenzen der Legalität, des Mangels an Erholung und eines kaum planbaren Soziallebens.

Die heutige Situation vor der nächsten Expansionswelle präsentiert sich wie folgt:

- Bereits jetzt herrscht ein hausgemachter Pilotenmangel (siehe Artikel «Pilot gesucht!» auf Seite 13).
- Die Feriensschuld wächst nach einer kurzen Erholungsphase wieder und nähert sich der Marke von 30 Mannjahren.
- Die Netzwerkplanung reagiert weiterhin so schnell auf Marktveränderungen, dass die Bestandesplanung zur Makulatur wird.

Heute wissen wir, was es bedeutet, einen solchen Wachstumsschub verdauen zu müssen. Das wussten wir 2006 nicht. Welcher Pilot soll da motiviert sein, nach diesen Erfahrungen die Ochsentour weiterzumachen? Wie sollen die Piloten dazu motiviert werden, den Ausbau mitzutragen, wenn schon jetzt klar ist, dass die personellen Engpässe, die ihr Leben seit vier Jahren schwer machen, die nächsten Jahre bestehen bleiben?

Wie motiviert?

Bei diesen Fragen würde ein Motivationsforscher lautstark Einspruch erheben und eine Denkpause fordern. Denn es solle nicht die Diskussion darüber geführt werden, ob jemand für eine Handlung motiviert sei oder motiviert werden könne. Es stelle sich vielmehr die Frage, wie jemand motiviert sei. Also müsste man zunächst fragen: Stimmt unsere Motivation, um die Arbeit im Cockpit zu machen? Sind wir die richtigen Leute am richtigen Arbeitsplatz?

Bei diesen Fragen lohnt sich ein Blick auf die mehrstufige, sorgfältige Selektion, die am Anfang jeder Karriere in einem Swiss-Cockpit steht. Es ist klar, dass Pilotenanwärter bezüglich ihrer körperlichen und geistigen Fähigkeiten «auf Herz und Nieren» getestet werden. Bei der Selektion wird aber auch genau untersucht, wie sie motiviert sind und ob sie eine lebenslange Karriere im Cockpit zufrieden durchleben könnten. Das Selektionsteam wünscht sich Piloten, die durch Interesse und Neugier angetrieben werden. Sie sollen leistungsbereit und einsatzfreudig sein, initiativ handeln und am Arbeitsplatz Wohlbefinden ausstrahlen. Allerdings gehört, neben all der Abwechslung im Tagesgeschäft und dem unstillen Lebenswandel,

beim «Absitzen» der weniger aufregenden Reiseflugstunden auch eine grosse Portion Monotonie-Resistenz dazu.

Um die Motivationsanforderungen erfüllen zu können, kommen zwei Faktoren direkt zum Tragen: erstens die Freude an der Arbeit. Dazu gehört schlicht und einfach die Freude am Fliegen, an der Arbeit im kleinen Team und an der Dienstleistung (Intrinsic Process Motivation). Der zweite Faktor bezieht sich eher auf die Einstellung zur Arbeit. Gemeint ist das Anspruchsniveau, an dem wir uns messen und an dem wir uns bei erreichtem Niveau erfreuen (Self-Concept-Internal Motivation). Die Latte, an der wir uns orientieren, wird von praktisch allen Punkten vorgegeben, die in den Qualifikationskriterien unter «Arbeits- und Führungsverhalten» und «Fliegerische Operation und Kenntnisse» zusammengefasst sind.

Gutes Arbeitsklima

Solcherart motiviert, lässt es sich bei der Swiss gut leben. Die Arbeit macht Spass, die Arbeit ist fordernd, man kann den hohen Ansprüchen aber auch genügen.

Das Arbeitsklima ist gut. Das Arbeitsgerät ist meist gut gewartet, und die Supportprozesse an der Front funktionieren mehrheitlich gut eingespielt. Es gibt nur wenige chronische Schwachstellen, über die man sich andauernd ärgern müsste. Die Zusammensetzung des Teams ändert sich kontinuierlich, und so gibt es auch wenig Gelegenheit, dass persönliche Empfindungen das Arbeitsklima beeinträchtigen.

Das Instruktorenteam arbeitet fair und liefert eine gute Beurteilung der gezeigten Leistung. Mit guten Qualifikationen lassen sich die Akzeptanz in der Flotte und der Status als guter Pilot innerhalb des Korps festigen. Diejenigen, die sich nach einer solchen Anerkennung sehnen (Self-Concept-External Motivation), fühlen sich dadurch motiviert.

Dank der guten Selektion sind wir tatsächlich die richtigen Leute am richtigen Arbeitsplatz – nicht nur was die mentalen und körperlichen Fähigkeiten betrifft, sondern auch wegen unserer Motivation.

Doch wie kann es sein, dass Mitarbeiter, die auch in Umfragen stets bestätigen, dass ihnen die Arbeit Spass macht, dennoch im Grundsatz unzufrieden sind und sich nicht wohlfühlen?

Lebenszufriedenheit

Dass das Betriebsklima und die Arbeitszufriedenheit in den letzten Jahren stark gelitten haben, ist kein Geheimnis. Das psychische Wohlbefinden

ist laut Thomas Kieselbach, Leiter des Instituts für Arbeit, Arbeitslosigkeit und Gesundheit an der Universität Bremen, von verschiedenen Bedingungen abhängig. Unbestritten gehören hierzu laut Kieselbach die Bereiche Familie, Partner, Freizeit und Freunde. Gerade in diesen Bereichen mussten die Piloten während der letzten Jahre die grössten Abstriche hinnehmen. Die Balance zwischen Arbeit und Freizeit geriet aus dem Lot.

Die Begriffe Arbeits- und Lebenszufriedenheit als Indikatoren für Wohlbefinden sind sowohl in der Forschung zum Wohlbefinden als auch in der Arbeits- und Organisationspsychologie nicht eindeutig definiert. Kieselbach geht davon aus, dass die Gefühle und Erfahrungen im Arbeitsleben nicht nur die Arbeitszufriedenheit bestimmen, sondern auch die Lebenszufriedenheit beeinflussen. Diese trägt wiederum einen Anteil zum Wohlbefinden bei. Zur Veranschaulichung diene die **Grafik 1**.

Laut empirischen Untersuchungen korreliert Arbeitszufriedenheit mit allgemeiner Lebenszufriedenheit und gilt daher als arbeitsbezogene Komponente des Wohlbefindens. Allerdings muss hierbei laut Kieselbach betont werden, dass zu der Kategorie der «zufriedenen» Befragten auch diejenigen zählen, die an sich nicht zufrieden sind, aber ihre Arbeitssituation resignierend als «zufrieden» einschätzen.

Arbeitszufriedenheit

Dem Begriff der Arbeitszufriedenheit hat sich Agnes Bruggemann intensiv gewidmet. Ihre Forschungsergebnisse erschienen im gleichnamigen Buch (Agnes Bruggemann, Peter Grosskurth & Eberhard Ulich [1975]:

Arbeitszufriedenheit. Bern: Huber). Danach ist Arbeitszufriedenheit ein momentaner, emotionaler Zustand, der sich mit den Erfahrungen des Alltags stetig ändert. Im Grundsatz liegt ihm ein Vergleich der eigenen Ansprüche mit dem erfahrenen Umfeld zugrunde. Bruggemanns Verdienst liegt darin, dass sie als Erste den Begriff der Zufriedenheit als momentanen Zustand definiert hat, der sich im Lauf der Zeit stetig ändert und nicht statisch ist. Denn jede Veränderung im Arbeitsumfeld wird von uns wahrgenommen, bewertet und als Basis für eine neuerliche Bestimmung der Zufriedenheit hinzugezogen. Für die Piloten können diese Veränderungen in vielen Bereichen des Arbeitslebens und in kurzen Abständen stattfinden: Einsatzzeit und -dauer, Support der Schnittstellen, Umgang mit dem Personal, Zuverlässigkeit und technischer Zustand der Flugzeuge und so weiter. Dazu kommen – wie von Kieselbach oben postuliert – auch Bereiche, die einen direkten Einfluss auf das Sozialleben haben. Gerade bei der

unregelmässigen Schichtarbeit der Piloten tragen die Verhältnisse bei der Planbarkeit und Stabilität des Soziallebens einen grossen Anteil an die Zufriedenheit beziehungsweise Unzufriedenheit bei. Denn genauso wie der Arbeitgeber einen verlässlichen Mitarbeiter erwartet, haben die Partner und Kinder das Anrecht auf ein verlässliches Familienmitglied. Da das Pilotenleben im Monatsrhythmus von Einsatz zu Einsatz bestimmt wird, zeigt sich die von Bruggemann definierte Dynamik bei der Bestimmung der Zufriedenheit hier exemplarisch.

Pseudo-zufrieden oder resigniert

In der **Grafik 2** sind die verschiedenen Möglichkeiten dargestellt, die sich aus dem Vergleich der eigenen Ansprüche (Soll) mit dem wahrgenommenen Zustand des Umfelds (Ist) ergeben können.

Der Soll-Ist-Vergleich teilt den Gemütszustand grundsätzlich in «zufrieden» und «unzufrieden» auf. Die weitere Entwicklung des Zustands hängt einerseits davon ab, wie die Person mit ihrer Zufriedenheit beziehungsweise Unzufriedenheit umgehen kann. Andererseits ist es auch ausschlaggebend, welche Möglichkeiten der Mitarbeiter hat, um etwas an der Situation verändern zu können.

Ist der Vergleich positiv – ist die aktuelle Wahrnehmung besser als der erwartete Zustand –, dann hat der zufriedene Mitarbeiter zwei Möglichkeiten, wie er sich verhalten kann:

Progressive Arbeitszufriedenheit

Entstehend aus einem grundsätzlich sehr hohen Zufriedenheitsstatus, erscheint diese Form manchmal als ihr genaues Gegenteil, weil sie mit einem stetigen Anstieg des Anspruchsniveaus verbunden ist. Als solches strebt der Mitarbeiter nach immer besseren Lösungen (progressiv) und erscheint in seiner nochmehrwillenden Haltung möglicherweise unzufrieden.

Stabilisierte Arbeitszufriedenheit

In diesem Fall hat der Arbeitende seine Situation als grundsätzlich befriedigend klassifiziert. Er entwickelt sein Anspruchsniveau weder wesentlich nach unten noch nach oben. Es ist zu vermuten, dass er sowohl als zufrieden erkannt werden kann und auch gute bis bestmögliche Leistungen erbringt.

Diffuse Unzufriedenheit

Der Arbeiter ist unzufrieden, weil sich seine Erwartungen an das betriebliche Umfeld nicht mit dem decken, was er erlebt. Er hat zwei grundsätzliche Möglichkeiten, zu reagieren: Er senkt sein Anspruchsniveau und resigniert, oder er hält sein Anspruchsniveau aufrecht. Wenn er sich für das Erste entscheidet, begibt er sich in die Resignation:

Resignative Arbeitszufriedenheit

Der Arbeitende, der die Arbeitssituation im Prinzip als nicht zufriedenstellend empfindet, löst diesen Konflikt – der ja auch in einer Kündigung münden könnte –, indem er sein Anspruchsniveau nach unten korrigiert. Der erneute Soll-Ist-Vergleich kann nun, da das Erwartungsniveau niedriger wurde, als zufriedenstellend wahrgenommen werden.

Laut André Büssing, ehemaliger Ordinarius am Lehrstuhl für Psychologie an der Technischen Universität München, sind auch an überwiegend negativen Arbeitsplätzen die Kündigung und die völlige Resignation Extrema und Endpunkte in der Wechselbeziehung von Arbeitnehmer und Arbeitstätigkeit. Nach seiner Auffassung stellen eine partielle Verleugnung und Anpassung an negative Arbeitsverhältnisse eher die Regel dar.

Mit dem Erhalt des Anspruchsniveaus ergeben sich drei Möglichkeiten, mit der Unzufriedenheit umzugehen:

Pseudo-Arbeitszufriedenheit

Unzufriedene Mitarbeiter können ihre mangelnde Bereitschaft, Konsequenzen zu ziehen – wie zum Beispiel zu kündigen –, auch darüber kompensieren, dass sie die Wahrnehmung der Realität verzerren. So werden zum Beispiel verschiedene Aspekte umbewertet. Sätze wie «Das ist ja gar nicht so schlimm, wichtig, etc.» oder «Im Grunde verdiene ich ja viel besser als...» sind dann zu hören.

Da die Aspekte der Arbeitssituation aufgewertet wurden, entsteht im erneuten Soll-Ist-Vergleich am Ende eine zufriedenstellende Gesamtbewertung. Dafür wird die annähernd objektive Wirklichkeitswahrnehmung geopfert.

Fixierte Arbeitsunzufriedenheit

Der Mitarbeiter ist schlicht und einfach unzufrieden. Er tut nichts dafür oder dagegen. Seine Situation erscheint ihm unbefriedigend, aber

Problemlösungsversuche unternimmt er nicht – sei es, weil er nichts ändern kann oder dass ihm die Energie dazu fehlt. Es ist davon auszugehen, dass er sich selbst als unzufrieden bezeichnen würde.

Konstruktive Arbeitsunzufriedenheit

Aus dem Gefühl der Unzufriedenheit heraus versucht der Mitarbeiter in dieser Situation, konstruktive Verbesserungsvorschläge zu machen. Seine Lösungsversuche streben eine Erhöhung des Ist-Werts an. Er ist danach bestrebt, das Arbeitsumfeld seinen Vorstellungen entsprechend zu verbessern.

Laut Kieselbach tut sich die empirische Praxis trotz zahlreicher Versuche schwer, die differenzierten Formen exakt zu diagnostizieren. Gerade die Pole verdeutlichen diese Schwierigkeit. Es mag schwerfallen, den progressiv Zufriedenen vom konstruktiv Unzufriedenen zu unterscheiden. Denn beide kritisieren ihre Situation und streben nach Verbesserungen.

Zufrieden dank Kündigung

In den obigen Schilderungen taucht als Lösungsbeispiel auf, bei Unzufriedenheit zu kündigen. Auch bei der Swiss hört man diese Aufforderung in emotionalen Gesprächen hin und wieder: «Wenn ihr glaubt, dass es bei der Lufthansa besser ist, dann geht doch dahin!»

Doris Lutz stellt in ihrer Lizenziatsarbeit an der Universität Bern über Mitarbeiterzufriedenheit allerdings fest, dass Arbeitsunzufriedenheit und Fluktuation nicht direkt korrelieren. Das könne damit begründet werden, dass die Fluktuationsrate, neben emotionalen Prozessen, zusätzlich durch andere Bedingungen wie beispielsweise die Arbeitsmarktlage oder die wirtschaftliche Konjunkturlage beeinflusst werden kann. In Zeiten steigender oder hoher Arbeitslosigkeit sei tendenziell eine tiefere Fluktuationsrate zu erwarten. Die Arbeitnehmenden haben es nach dem Verlassen einer Organisation dann in der Regel schwerer, einen vergleichbaren beziehungsweise subjektiv besseren Arbeitsplatz zu finden. Folglich kann die Fluktuationsrate im Hinblick auf die Arbeits(un-)zufriedenheit bestenfalls als Indikator gewertet werden.

Für die Piloten der grossen europäischen Airlines besteht zudem die «Kündigungshürde», weil es für sie keinen freien Arbeitsmarkt gibt. Bei diesen Gesellschaften regelt die sogenannte Senioritätsliste die Pilotenlaufbahn. Wer die benötigten Qualifikationen mitbringt und eine Anstellung

bekommen hat, wird als Letzter in die Liste aufgenommen und rückt im Lauf der Jahre langsam nach oben. Dafür kann er sich dann ganz auf die Arbeit konzentrieren und muss nicht nebenbei noch im Hierarchiegerangel um die Erhaltung seines Stuhls und um die Beschleunigung seiner Karriere kämpfen. Nicht zuletzt aus Überlegungen der Flugsicherheit ist dieses Prinzip fest verankert.

Gerade in den letzten Jahren haben sich einige Berufspiloten für einen Wechsel zur Swiss entscheiden, weil sie hier die Karrieremöglichkeit einer grossen Airline mit dem Wechsel von der Kurz- auf die Langstrecke und mit einem Upgrading haben. Dafür zahlen sie aber den Preis des Wiedereinstiegs am unteren Ende der Senioritätsliste. Ein Langstrecken-Captain wird keine Anstellung in der gleichen Position finden, sondern allenfalls als First Officer auf einem kleineren Flugzeugtyp eingestellt.

Das Pilotenmotto «You never leave a major airline» hat darum auch eine grössere Bedeutung und Gültigkeit als der enervierte Ausspruch «Dann geh doch, wenn es dir nicht passt!».

Besser, weil zufrieden

Die geschilderten Missstände der letzten Jahre drücken auf die Arbeitsmoral der Cockpit-Besatzungen bei der Swiss. Es zeigt sich einerseits, dass nicht die eigentliche Arbeit das Problem ist. Piloten sind bestens ausgewählte Individuen und intrinsisch für ihre Arbeit motiviert. Der frühere Chef des Selektionsdienstes der Swissair meinte damals sogar mit einem Lächeln, dass «seine» Piloten besser ausgewählt seien als manch stolzer Manager.

Andererseits sind wir an unseren Arbeitgeber gebunden, und wir können auch das betriebliche Umfeld, das uns das Leben schwer macht, nicht selber verändern. Unser Sozialleben wird von verschiedenen Stellen direkt beeinflusst, ohne dass wir darauf einen direkten Einfluss hätten. Damit endet für viele der Weg durch den «Typologiepfad der Arbeitszufriedenheit» von Bruggemann wohl im Kästchen für die fixierte Unzufriedenheit – oder gar bei der resignativen oder Pseudo-Zufriedenheit. Alle drei sind Zustände, die für einen Arbeitgeber auf Dauer unhaltbar sind. Denn immerhin handelt es sich bei der Swiss nicht um einen Produktionsbetrieb, bei dem im schlimmsten Fall die Menge an Ausschuss ansteigt.

Kieselbach ist überzeugt, dass die Steigerung der Arbeitszufriedenheit und des Wohlbefindens nicht nur dem Individuum, sondern auch den Organisationen dient, die ökonomischen Prinzipien unterworfen sind. Es ist

mit Sicherheit davon auszugehen, dass zufriedene, sich wohlfühlende Menschen mehr leisten können. Auch Andrea Abele-Brehm, die Inhaberin des Lehrstuhls für Sozialpsychologie an der Universität Erlangen-Nürnberg, meint: «Jetzt und noch viel mehr in der Zukunft wird die Bedeutung für jede Organisationsführung steigen, inwiefern das Wohlbefinden ihrer Mitglieder bzw. der arbeitenden Menschen gefördert werden kann, da dies aus ökonomischen Beweggründen notwendig ist.» Bei ihren Untersuchungen fand sie zahlreiche Belege für positive Auswirkungen von Wohlbefinden auf das Denken und Handeln eines Menschen im Allgemeinen:

- Anstrengungsbereitschaft und Partizipation steigen.
- Soziales Handeln und zwischenmenschliche Beziehungen werden intensiviert.
- Positive Aspekte der Situation werden eher wahrgenommen.
- Positive Gedächtnisinhalte werden eher erinnert, und die Gedächtnisspeicherung passiert eher in positiver Selektion.
- Selbstbewusstsein und Selbstwertgefühl sowie die Beurteilung anderer bzw. die Interaktion mit anderen Personen sind positiv beeinflusst.
- Kreativität, Problemlösungskompetenz und Leistung steigen oftmals.

Zufrieden in die Zukunft

Gerade in einem Dienstleistungsunternehmen, bei dem auf höchstem Niveau und in einer sicherheitskritischen Branche gearbeitet wird, sind diese Zusammenhänge relevant und dürfen nicht einfach ignoriert werden. Lutz stellt in ihrem Forschungsbericht über Arbeitszufriedenheit in der Dienstleistungsbranche klar: «Der Erfolgsfaktor ‹Dienstleistungsqualität› wird dabei entscheidend durch die Mitarbeitenden geprägt, denn diese stehen in direktem Kundenkontakt. Die unmittelbaren Interaktionen zwischen Mitarbeitenden und Kunden stellen dabei neue Aufgaben an das Management, weil die Kundenzufriedenheit in direktem Zusammenhang mit der Leistungsqualität der Mitarbeitenden steht.»

In einem wohl längst vergessenen Kurs über die inneren Vorgänge einer Unternehmung wurden wir in der Swissair unter dem Titel «Total Quality Leadership» dazu aufgefordert, auch die Ansprechpartner von internen Supportstellen als Kunden zu betrachten. Schon nur aus diesem Blickwinkel könnte sich eine Firma mit Mitarbeitern, die sich wohlfühlen, eine Menge Kosten sparen.

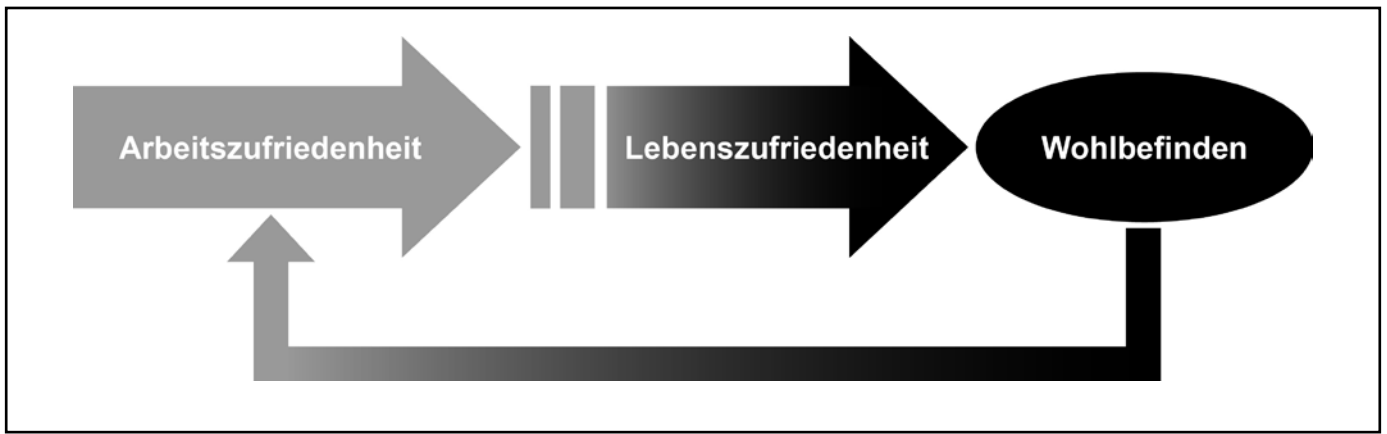
Für uns Piloten geht es in den nächsten Monaten um weit mehr. Es bietet sich die Chance, bei der Abstimmung zum neuen GAV Einfluss auf unsere

Arbeitsbedingungen und damit auf unsere Arbeitszufriedenheit Einfluss zu nehmen – eine Möglichkeit, die wir sonst als Angestellte, die in einem streng reglementierten Umfeld einen Flugplan abfliegen, nicht oft haben. Wir wissen auch, dass wir vor der nächsten grossen expansiven Phase stehen.

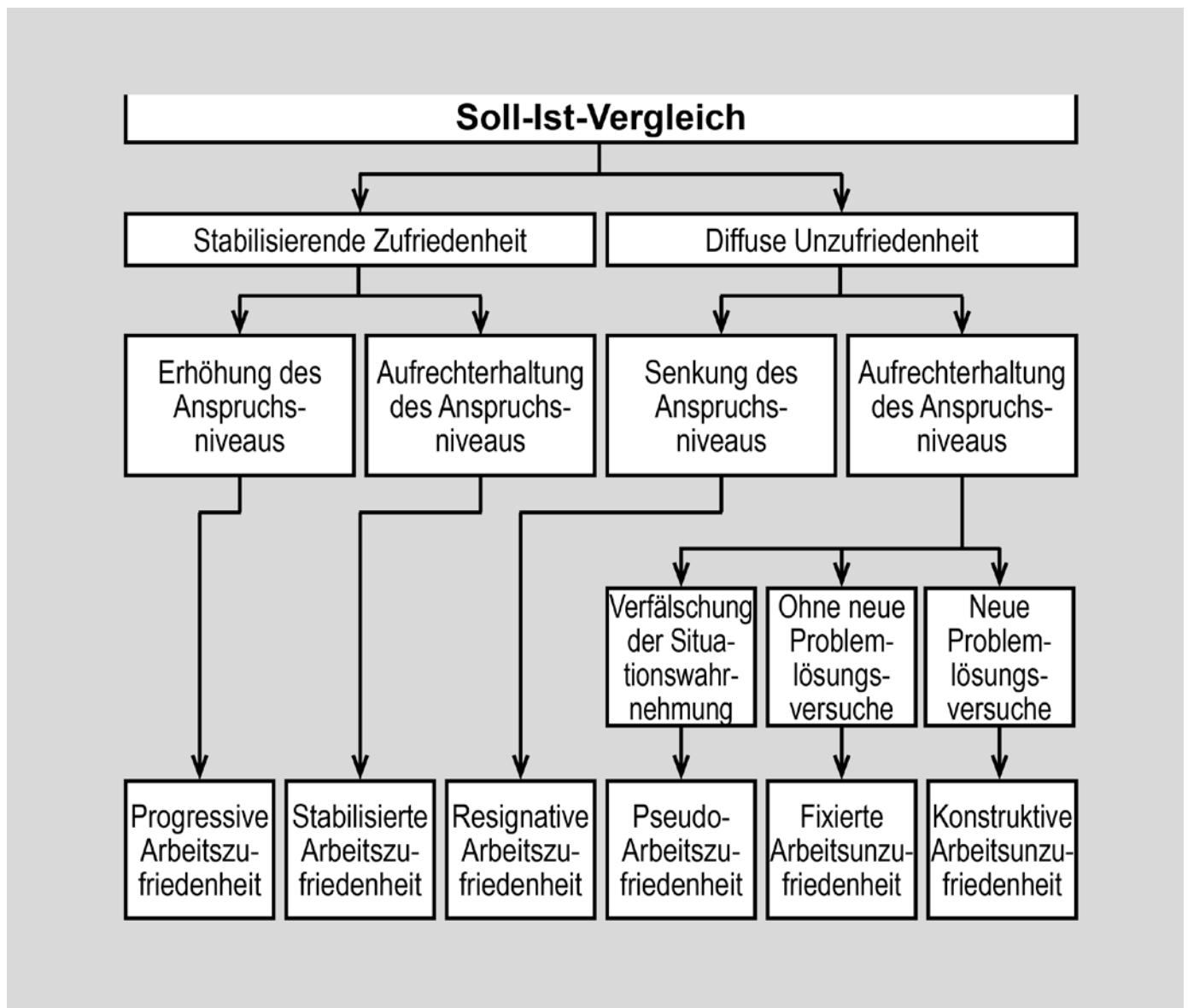
Mehrere Gründe sprechen also dafür, dem Vorstand bei den jetzigen Vertragsverhandlungen den Rücken zu stärken:

- Als Dienstleister sind wir unseren Kunden verpflichtet und wollen unter guten Bedingungen gute Arbeit leisten.
- Wir müssen jetzt für Arbeitsbedingungen kämpfen, die es uns ermöglichen, die nächste Expansion sozialverträglich zu überstehen.
- Wir haben jetzt die Möglichkeit, aus der resignativen oder der Pseudo-Zufriedenheit auszubrechen und die fixierte in eine konstruktive Unzufriedenheit umzuwandeln.

Einen zweiten «Hosenlupf» wie den Flottenausbau 2007 bis 2009 will wohl niemand ein zweites Mal erleben. •



Grafik 1: Arbeitszufriedenheit als Teilaspekt von Lebenszufriedenheit und Wohlbefinden (nach Kieselbach).



Grafik 2: Die Typologie der Arbeitszufriedenheit nach Agnes Bruggemann.

Pilot gesucht!

Seit geraumer Zeit steht die Swiss bei den Airbus-Piloten in einer Ferienschuld. Auch die Zukunft sieht in dieser Hinsicht nicht rosig aus. Der Bestand wird weiterhin ein Kernthema bleiben, an dem sich sowohl das Management wie auch das Pilotenkorps die Zähne ausbeissen.

Text: Tobias Mattle

«Wer sucht, der findet». Das stimmt momentan auch für eine Anstellung im Cockpit. Der verstärkte Aufwind, in dem sich die Airlines in den letzten Monaten befinden, spiegelt sich in den Stellenangeboten und den Gewinnerwartungen wider. Besonders Piloten mit Erfahrung werden dringend benötigt, aber auch für junge Bewerber haben sich die Zeiten zum Besseren gewendet.

Nicht anders ist es bei der Swiss. Seit 2007 bildet die Swiss so viele First Officers wie möglich aus. Doch weiterhin beklagen sich viele Piloten über instabile Einsätze, zu anstrengende Dienstpläne und die Unmöglichkeit, das private Leben zu planen.

Die erste Überraschung

Ein Gespräch mit Andreas Klöti, Spezialist für Bestände bei der AEROPERS, bringt Überraschendes zutage. «Die Bestände sind, über das gesamte Korps gesehen, beinahe ausgeglichen. Besonders bei den First Officers auf der Kurzstrecke herrscht keine Bestandesknappheit», so Klöti. Diese Aussage überraschte mich, da auch ich oftmals Umplanungen in Kauf nehmen muss und meine Satisfaction in unserem Planungssystem regelmässig gegen null Prozent strebt.

Warum ist also trotz ausgeglichener Bestände ein normaler Arbeitsalltag nicht möglich? Drei Kerngründe möchte ich in diesem Artikel erläutern: Ausbau, Ferienrückstau und Ausbildung.

Berechnungsgrundlagen

Mit komplizierten Excel-Tabellen errechnet Klöti den Besatzungsindex. Er bestimmt damit, wie viele Piloten pro Tag und Flugzeug ohne Berücksichtigung von Freitagen, Ferien, Krankheit oder Schulung benötigt werden. Ich lasse mir die Tabelle in ihren Grundlagen von Klöti an einem herbstlichen Vormittag und einer Tasse warmen Kaffees erklären. Beim Öffnen der

Datei wird deutlich, wie vernetzt und kompliziert die Bestandesrechnung ist. Es dauert einige Sekunden, bis der Rechner das Ergebnis berechnet hat: Auf der Kurzstrecke haben wir einen Flight-Duty-Day-Index von rund 2,36 Positionen. Oder anders gesagt: Unter den angenommenen Bedingungen braucht es für den momentanen Flugplan pro Flugzeug und Tag 2,36 Captains und 2,36 First Officers. Dazu addiert werden die Rotationsfreitage, die momentan pro Arbeitstag 0,45 Rotationsfreitagen entsprechen. So kommt man schliesslich auf den Wert, den die Swiss benötigt, um alle Flüge abdecken zu können, solange niemand geschult wird, niemand krank, im Büro oder in den Ferien ist. 33 Kurzstreckenflugzeuge vom Typ Airbus benötigen somit pro Tag 113 Captains und 113 First Officers netto. Auf der Langstrecke ist durch die klar vorgegebenen Rotationen genau bekannt, wie viele Arbeits- respektive Freitage jede Rotation hat. Daraus wird wiederum der Netto-Besatzungsindex errechnet. Dazu werden anschliessend alle nicht fliegerischen Tätigkeiten addiert. Rainer Hildebrand, COO der Swiss, bestätigt im Gespräch die Angaben und fügt an, dass für jeden Airbus 330 je zehn Captains und First Officers, für jeden Airbus 340 zehn Captains und 14 First Officers benötigt werden.

Ausbau

Es ist wohlbekannt, dass die Swiss einen Flottenausbau plant und ab 2012 neun neue Flugzeuge in den Dienst nehmen will. Dies hat aber auf den momentanen Pilotenbestand keinen Einfluss. Die Swiss übernimmt häufig Flüge ihrer Tochtergesellschaft Edelweiss, was die Planung des Pilotenbestandes schwieriger macht. Zudem wurde der Flug nach San Francisco bei der Bestandesplanung 2010 noch nicht budgetiert. Im Winterflugplan 2010/2011 werden Goa und Male im Auftrag der Edelweiss angesteuert. All dies ergibt einen spürbaren Mehraufwand. Gleichzeitig erklärt Hildebrand, warum es wichtig sei, diese Flüge für die Edelweiss zu übernehmen: «Wo sich Marktchancen ergeben, muss man sie nutzen. Die Edelweiss hat mit einer verhältnismässig kleinen Flotte weniger Spielraum, diese offenen Chancen schnell und flexibel zu ergreifen. Wir übernehmen diese Aufgabe in der Regel für eine oder zwei Saisons, bis die Edelweiss selbst in der Lage ist, die Flüge durchzuführen.» Alleine der nicht budgetierte San-Francisco-Flug ergab im letzten Jahr einen Mehrbedarf von zehn Captains und 14 First Officers auf der Langstrecke. Auch auf der Kurzstrecke werden viele Flüge für die Edelweiss durchgeführt, was ein Blick in den Dienstplan bestätigt.

Ferienrückstau

Wie Hildebrand vor Kurzem informiert hat, war der Ferien-Backlog Anfang des Kalenderjahres bei 28 Jahren. Dieser konnte im Frühling auf knapp 25 Jahre per Ende Ferienjahr 2009/10 abgebaut werden. Mittlerweile sind wir wieder bei beinahe 30 Jahren. Um mit einer möglichst kleinen Feriensschuld in den neuen GAV zu gehen, versucht die Swiss momentan, alle Ferien zu bestätigen, vermutet Andreas Klöti.

Die Zukunft wird einen erneuten Abbau erschweren: Noch dieses Jahr kommt ein zusätzliches Flugzeug hinzu, und auch nächstes Jahr sind zwei zusätzliche Flugzeuge geplant. Es darf erwartet werden, dass auch in den nächsten zwei Jahren Ferien, wenn überhaupt, oftmals erst mit dem Einsatzplan oder kurz davor genehmigt werden. Rainer Hildebrand bestätigt, dass erst ab 2012 mit einem kleinen Überbestand an Piloten zu rechnen sein wird, der zumindest eine weitere Anhäufung von Feriensschuld verhindern würde. Die Swiss nimmt an, dass sie ab 2013 erstmals wieder die Möglichkeit hat, Ferien abzubauen. Einsatzstabilität ist dadurch allerdings noch nicht gewährleistet, denn zuerst müssen übertragene Ferien zugewiesen werden. «Die Berechnung hat unter der Annahme stattgefunden, dass es aufgrund eines neuen GAV einen gewissen Produktivitätsverlust gibt», so Hildebrand.

Ausbildung

Das zentrale Thema der knappen Bestände bleibt die Ausbildung. Das Nadelöhr, das eine gute Bestandesverteilung nicht erlaubt, besteht besonders bei der Umschulung von First Officers auf die Langstrecke und bei der Ausbildung zum Captain. Rainer Hildebrand meint, dass in den nächsten Jahren jeweils rund 70 First Officers umgeschult und knapp 50 neue Captains ausgebildet werden können. «Das Problem ist nicht die Schulung der neuen First Officers, sondern die Umschulung von Piloten auf einen anderen Typen und bei den Upgradings. Die Kurzstreckenflotte vom Typ Airbus 32X kann gut bewirtschaftet werden.» Im Gespräch mit Pilotenkollegen, die erst seit Kurzem Ausbildungs-First Officers (AFO) sind, wird das Problem klar. Die meisten jungen First Officers entscheiden sich nach rund 18 Monaten auf der Kurzstrecke, sich für eine Tätigkeit als AFO zu bewerben. Nach der Bewerbung und Ausbildung sind die meisten rund zwei Jahre auf der Kurzstrecke tätig. Das Problem liegt darin, dass First Officers spätestens nach drei Jahren auf die Langstrecke wechseln. Sie haben also lediglich ein gutes Jahr Zeit, neue Kollegen auszubilden. In dieser Zeit widmen sie sich oft

auch noch der Ausbildung von neuen AFO. Es braucht also eine grosse Anzahl AFO nur deswegen, um neue AFO auszubilden. Diese Pilotenkollegen fehlen auf der Kurzstrecke und setzen den Bestand weiter unter Druck.

Neue AFO-Bewerber verpflichten sich nun, mindestens drei Jahre auf der Kurzstrecke zu verweilen. Dies ist ein erster Ansatz, der das Problem entschärfen soll. Eine weitere Voraussetzung ist auch, dass der Bewerber mindestens 1500 Stunden Flugerfahrung mitbringen muss. Dadurch wird die Verweilzeit auf der Kurzstrecke für Interessierte auf etwa fünf Jahre anwachsen.

Die drei Probleme

Der Ausbau der Produktivität und der zukünftige deutliche Kapazitätsausbau, der bereits grosse Ferienrückstau, der mit allen Mitteln bekämpft wird, sowie eine Ausbildung, die den hohen Bedarf nicht decken kann, sind die zentralen Probleme, gegen die es zu kämpfen gilt. Alle Probleme sind also hausgemacht und gründen nicht auf der weitverbreiteten Meinung, dass die Swiss zu wenig Piloten anstellt. Allerdings sind innovative Lösungen vonnöten, wie man die Ausbildung produktiver gestalten kann. Zudem muss klar eingestanden werden, dass der Bedarf an Piloten vor einigen Jahren falsch eingeschätzt wurde. Ich erinnere mich gerne an mein erstes «Pilots Meet» vor gut einem Jahr. Damals wurde verkündet, dass der Bestand ausgeglichen sei und man tunlichst aufpassen müsse, nicht in einen Überbestand an Piloten abzudriften. Mit einem knappen Bestand könne gut gelebt werden, denn man fürchte einen Überbestand wie der Teufel das Weihwasser. Erst seit Rainer Hildebrand den COO-Posten übernommen hat, wurde das Problem Anfang des Jahres wieder deutlich angesprochen: «Wir haben ein Bestandesproblem und müssen daran arbeiten, es in den Griff zu bekommen.»

Hohe psychische Belastung

Der knappe Bestand bei den Piloten bringt viele Probleme mit sich, die auf den ersten Blick nicht sofort zu erkennen sind. «Viel arbeiten gehört heute zum Arbeitsleben. Das ist notwendig, um in diesem Wettbewerb bestehen zu können. Auf der Kurzstrecke sind wir da sicher am Maximum angelangt, und es muss in Zukunft eine Entspannung geben. Ich möchte dafür einstehen, dass Einsatzpläne wieder stabil und Ferien bestätigt werden. Das sehe ich als Notwendigkeit für einen guten Flugbetrieb», so Rainer Hildebrand.

In der Schweiz herrscht allgemein eine gute Arbeitsmoral. Man fühlt sich dem Arbeitgeber gegenüber verpflichtet, seine Arbeit gründlich zu erledigen und jeden Tag fit und motiviert zur Arbeit zu erscheinen. Im Gegensatz dazu erwartet man, dass auch der Arbeitgeber seinen Verpflichtungen nachkommt. Leider sinkt die Arbeitsmoral jeweils um den 23. des Monats, wenn der mit Skepsis erwartete Dienstplan für den Folgemonat erscheint. Oft fühlt man sich betrogen, da wiederum die Freitage nicht gewährt wurden, der Rotationswunsch mit dem Partner nicht erfüllt wird oder ganz einfach der Plan nicht ansatzweise den Wünschen entspricht. Zudem erscheint regelmässig eine Arbeitszeit, die nahe am legalen Maximum liegt.

Die psychische Belastung, die durch die hohe Arbeitsbelastung und die Einsatzinstabilität ausgelöst wird, darf nicht unterschätzt werden. Die erhöhte Anzahl an Kranktagen sowohl im Cockpit wie in der Kabine setzt den Bestand weiter unter Druck.

Alles nur Zukunftsmusik

Allen Berechnungen zum Trotz muss uns bewusst sein, dass die gesamte Bestandesrechnung immer auf Annahmen basiert. Und ein ausgeglichener Bestand muss nicht bedeuten, dass der Einsatzplan stabil bleibt. Ein Paradebeispiel dafür ist die momentane Situation: Es stehen eigentlich genügend Piloten zur Verfügung, um den Swiss-Flugplan abfliegen zu können. Die Schulung, der Ausbau und die Ferienschuld setzen den Bestand jedoch derart unter Druck, dass die Arbeitsbelastung bei vielen Piloten das Maximum erreicht hat.

Wie Rainer Hildebrand offen kommuniziert, wird sich das Problem über die nächsten Monate nicht verbessern. Instabile Einsätze und nicht planbare Ferien und Dienstpläne werden auch in den nächster Zeit unseren Arbeitsalltag prägen. Es bleibt zu hoffen, dass wenigstens die jetzt gemachten Annahmen stimmen und wir ab 2012 eine Entspannung an der Bestandesfront erleben. •

Arbeitskampf in Europa

Als Gegengewicht zum Arbeitgeber haben sich die Arbeitnehmer in Gewerkschaften und Vereinen zusammengeschlossen. Um dem Druck des Managements standhalten zu können, greifen die Arbeitnehmer teilweise auch zu unpopulären Massnahmen.

Text: Tobias Mattle

Arbeitskampf ist ein Thema, das die Medien in Europa in den letzten Monaten beherrscht. Überall gehen die Menschen auf die Strasse und demonstrieren gegen die Sparmassnahmen, die der Staat der Bevölkerung aufzwingt. Es vergeht kaum eine Woche, in der wir im Cockpit nicht in Kontakt mit Kampfmassnahmen kommen. Wir spüren die Folgen eines Streiks der Fluglotsen, des Nahverkehrs oder der Bodenmitarbeiter in Form von Verspätungen, genervten Passagieren oder gar der Streichung eines gesamten Fluges. Manchmal bringen wir mehr Verständnis dafür auf, manchmal weniger.

Die Geschichte des Arbeitskampfes

Fälschlicherweise wird oft angenommen, dass der Arbeitskampf ein Mittel der modernen Arbeitnehmerschaft ist und man früher den Arbeitgebern gegenüber zu völligem Gehorsam verpflichtet war. Doch schon vor über 3000 Jahren wurde im alten Ägypten die Arbeit bei ausbleibendem Lohn niedergelegt. Die Gürtlergesellen der Stadt Breslau sind sogar für das ganze Jahr 1329 in den Ausstand getreten. Ab Mitte des 19. Jahrhunderts nahmen die Zahl von Arbeitskampfmassnahmen und deren Organisationsgrad stetig zu. Errungenschaften wie die Lohnfortzahlung bei Krankheit haben wir einer starken Arbeitnehmerschaft zu verdanken, die Probleme erkannt und sich dafür eingesetzt hat.

Volkswirtschaftlicher Hintergrund

Die Schweiz definiert sich über ihre Neutralität, die auch die internationale Wahrnehmung unseres Landes prägt. Eine andere Eigenart ist der Arbeitsfrieden, der in einigen Wirtschaftszweigen im Gesetz verankert ist. So gilt offiziell seit 1937 für die Maschinen- und Metallindustrie in der Schweiz die Friedenspflicht. Dies bedeutet, dass während der Laufzeit eines Gesamtarbeitsvertrags keine Streikmassnahmen ergriffen werden dürfen.

Zur Schlichtung von Streitbaren Themen werden Einigungsämter eingesetzt.

Das historische Lexikon der Schweiz verweist auf die identitätsstiftende Wirkung des Arbeitsfriedens. So wird nicht selten im privaten Gespräch auf die lange Tradition des friedlichen Gebens und Nehmens zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber in der Schweiz hingewiesen. Aus dieser Tradition wird meistens voreilig auf den allgemein hohen Wohlstand in der Schweiz geschlossen. Ein Zusammenhang zwischen Wohlstand und Arbeitsfrieden konnte aber empirisch nie festgehalten werden. Im Gegenteil: die Schweiz schneidet beim Wachstum des Bruttosozialprodukts in den letzten 50 Jahren gegenüber weit streikfreudigeren OECD-Ländern schlechter ab. Weiter meint Bernard Degen im historischen Lexikon der Schweiz: «Dies ist weiter nicht erstaunlich, lag doch der volkswirtschaftliche Verlust durch Kampfmaßnahmen auch dort in der Regel nicht einmal im Promille-Bereich.»

Unser nördlicher Nachbar Deutschland, Geburtsstätte der Gewerkschaftsbewegung, ist überraschend streikfaul. In Deutschland gehen von 1000 Arbeitstagen fünf durch Streik verloren – in der Schweiz sind es vier. Weitaus kämpferischer sind Volkswirtschaften wie Spanien mit 165 oder Kanada mit 152 Arbeitstagen.

Ein Blick zum Mutterkonzern

«Ab Montag herrscht an Flughäfen das Chaos», meldete der «Spiegel» in seiner Online-Ausgabe im Februar 2010 in Bezug auf den Lufthansa-Piloten-Streik. Die Lufthansa schätze den durch den Streik ausgelösten Verlust auf 25 Millionen Euro pro Tag. Der Imageschaden wog neben dem finanziellen Verlust mindestens ebenso stark. Die Deutsche Lufthansa hat in der öffentlichen Meinung unter dem Streik stark gelitten.

Der Kernpunkt des Konflikts war die Auslagerung von Arbeitsplätzen zu Firmen im Ausland, die kostengünstiger arbeiten und so die Arbeitsplätze in Deutschland unter Druck setzen. Auf der Website der Vereinigung Cockpit ist zu lesen: «Diese derzeit bestehende Sicherheitsvereinbarung schreibt vor, dass unter der Dachmarke Lufthansa auf Passagierflugzeugen mit mehr als 70 Sitzen nur Mitarbeiter eingesetzt werden, die unter den Geltungsbereich des Konzernerarifvertrages fallen.» Die Lufthansa-Piloten waren besorgt, dass ausländische Airlines schleichend die europäischen Flugrouten der Lufthansa übernehmen. Die hohen Kosten und der starke Wettbewerb durch Billig-Airlines machen es der Lufthansa immer schwerer, das Europa-Geschäft in den schwarzen Zahlen zu halten. Die Lösung der

Manager: Im Ausland Airlines aufbauen, die diesem starken Druck in Europa standhalten können.

Bei der Sichtung der Pressemitteilungen beider Vertragspartner fällt auf, dass teilweise an den Grenzen der Vernunft kommuniziert wurde. Beide Vertragspartner melden auf der eigenen Website, dass sie zu Gesprächen ohne Vorbedingungen bereit sind. Gleichzeitig werfen sie dem jeweils anderen Sozialpartner vor, Vorbedingungen zu stellen, die unerfüllbar seien. Aufgrund dieser schlechten Ausgangslage kam es garnicht erst zu Verhandlungen, sondern die Zeit bis zum Streik verstrich ergebnislos. Das Management wusste sich nur dadurch zu helfen, den Streik vom Gericht als unverhältnismässig erklären zu lassen. Erst vor der Richterin konnten sich beide Parteien darauf einigen, wieder an den Verhandlungstisch zurückzukehren und eine Schlichtungskommission einzusetzen.

Das Ergebnis, das rund vier Monate später von beiden Seiten angenommen wurde, fand in der Presse dagegen kaum Erwähnung. Mit grosser Mehrheit stimmten die Piloten der Vereinigung Cockpit dafür, dass ihre Löhne bis zum 31. März 2011 nicht verändert werden. Im Gegenzug dafür erhielten sie die Zusicherung, dass die 70-Passagier-Sitzregelung zwar neu auf 95 Sitze erhöht, jedoch nicht ganz aufgegeben wird. Die grosse Zustimmung durch die Piloten darf als Erfolg gewertet werden. Auch wenn viele Zugeständnisse gemacht wurden, wurde dem Kernpunkt der Forderung nach Arbeitsplatzsicherung in Deutschland Genüge getan.

Wenn man trotzdem arbeiten geht

Im Frühjahr titelte der «Tages-Anzeiger»: «Streikbrecher: Wenn Manager ins Cockpit steigen». Michael Knitter, Senior Vice President Operations bei Germanwings und Leiter des Krisenstabes im Zusammenhang mit dem Lufthansa-Streik, übernahm am Streiktag mehrere Flüge. Knitter fliegt regulär als Pilot bei Germanwings, arbeitet jedoch im Management. So kommt er monatlich nur auf wenige Stunden Flugzeit. Am Streiktag übernahm er dann kurzerhand den Dienstplan eines Lufthansa-Kollegen, der sich am Streik beteiligte.

Auch wenn der Artikel des «Tages-Anzeigers» etwas irreführend ist, muss man sich mit der Thematik des Streikbrechers auseinandersetzen. Grundsätzlich wird einerseits zwischen Streikbrechern aus den eigenen Reihen unterschieden, die am Streiktag trotz Weisung der Gewerkschaft arbeiten gehen. Andererseits werden Streikbrecher von der Firma angestellt, um den Schaden eines Streiks zu minimieren. Bei unqualifizierter Arbeit

kommen hier oft Leiharbeiter zum Einsatz, die nach kurzer Einweisung in die Arbeit bereits produktiv sind. Es ist selbstverständlich, dass dies im Cockpit einer grossen Airline wie der Lufthansa nicht möglich ist.

In der «Rundschau»-Ausgabe 2/2010 sind von Jörg Handwerg, Vorstandsmitglied der Vereinigung Cockpit, klare Worte zu lesen: «Wir werden uns mit den Streikbrechern, deren Namen wir selbstverständlich kennen, nach dem Ende des Konfliktes beschäftigen und jeden Fall genau betrachten.»

Denn der Streikbrecher, der sich zuvor für einen Streik ausgesprochen hat, schadet seinen Arbeitskollegen gleich in mehrfacher Hinsicht. Er vermindert die wirtschaftliche Wirkung des Streiks und gibt dem Management das Signal, dass die Arbeitsbedingungen in Ordnung sind. Zudem fehlt er an vorderster Front, denn nur eine grosse Anzahl Streikender ist auch medienwirksam.

Die Rolle der Medien

Jörg Handwerg stellt die Position der Vereinigung Cockpit so vor: «Die Presse sehen wir zwar als wichtiges, aber nicht <kriegsentscheidendes> Instrument an. Tarifabschlüsse werden am Tariftisch gemacht und nicht in den Medien.» Im Arbeitskampf haben die Medien aber sicher eine bedeutende Stellung. Natürlich kann die Presse keine Entscheidungen des Managements treffen. Trotzdem darf die psychische Belastung während eines Streiks nicht unterschätzt werden. Der Druck, der auf den Streikenden lastet, ist gross. Das soziale Umfeld, die Öffentlichkeit und schliesslich sogar die Arbeitskollegen können durch Unverständnis Zweifel über die eigenen Beweggründe aufkommen lassen. Daher ist es wichtig, möglichst alle Ressourcen zu nutzen, um den Druck abzubauen. Und dazu gehört auch die Presse, die gut und vor allem richtig informiert werden soll. Als Beispiel gilt der Lufthansa-Streik im Frühjahr. Obwohl die Piloten bereit waren, für eine Arbeitsplatzgarantie auf eine Lohnerhöhung zu verzichten, wurde in der Öffentlichkeit sehr oft über Lohnforderungen der Piloten debattiert. Die Meinung in der Gesellschaft war dann schnell gemacht: Gut bezahlte Piloten fordern in der Wirtschaftskrise mehr Lohn. Das eigentliche Thema, die Arbeitsplatzgarantie, wurde oft nur am Rande erwähnt.

Genauso gross, wie der Druck der Öffentlichkeit auf die Streikenden ist, kann der Druck auf das Management sein. Auch wenn Preis und Leistung zweifellos über den Kauf einer Dienstleistung entscheiden, spielt die soziale Verpflichtung des Kunden eine Rolle. Beim Kauf lässt sich der Kunde unbewusst auch davon leiten, wie er die soziale Verantwortung der Firma

einschätzt. Da der Kunde kaum die Möglichkeit hat, die Firma aus eigenen Erfahrungen zu bewerten, greift er auf die Meinung der Medien zurück.

Gleichzeitig verstärken die Medien die Wirksamkeit eines Streiks oder eines Warnstreiks, ganz besonders bei Dienstleistungsunternehmen wie der Lufthansa. Durch einen Streik fallen nicht nur Flüge aus. Oft weitreichender sind die Sorgen der Kunden, die auf mehrere Monate hinaus einen erneuten Arbeitskampf vermuten und dadurch zum Angebot der Konkurrenz wechseln.

Common Sense

Schaden in Millionenhöhe, Imageverlust beider Vertragspartner und hohe psychische Belastung stehen dem möglichen Erfolg, den eigenen Forderungen durch einen Streik zum Erfolg zu verhelfen, gegenüber. Wichtig ist, dass die Vernunft jederzeit die Gefühle leitet. Die Lufthansa-Piloten waren grossem Druck ausgesetzt. Die Meinung in der Gesellschaft war schnell gemacht, da die Presse oftmals falsch oder unvollständig berichtet hat. Genau deshalb ist es wichtig, dass ein Streik gut organisiert ist. Nur dadurch kann dem Druck von aussen gemeinsam standgehalten werden. Genau darin lag die Stärke der Vereinigung Cockpit, als sie Anfang des Jahres für eine gesicherte Zukunft ihrer Arbeitsplätze einstand. «Der ganze Anlass war gut geführt und zeigte eine enorme Solidarität der Mitglieder. Um eine solche Organisation betreiben zu können, braucht es absolute Unterstützung aus dem Korps», bestätigt Markus Grob in der «Rundschau»-Ausgabe 2/2010 die Leistung der Vereinigung Cockpit.

Das Wichtigste überhaupt ist und bleibt aber die Vernunft. Als Piloten stehen wir für eine professionelle Arbeit und für einen hohen Grad an Disziplin und Vernunft. Darauf mussten sich die Lufthansa-Piloten auch während ihres Streiks besinnen. Dies hat schliesslich zu einem Erfolg geführt, der sowohl für die Lufthansa wie auch für die Piloten akzeptabel war. ●

Kurzinterview mit Christian Frauenfelder

Unser ehemaliger AEROPERS-Präsident stellt seine Erfahrung zur Verfügung und verstärkt das GAV-Verhandlungsteam. Es sei eine harte, sachliche Auseinandersetzung mit der Swiss, die aber auch noch das Engagement des Korps fordern werde, so Frauenfelder.

Fragen: Jürg Ledermann

«Rundschau»: Christian, Du hattest Deinen letzten «grossen» Auftritt an der Generalversammlung 2008. Du hast das AEROPERS-Präsidium abgegeben und musstest das knappe Nein zum GAV08 hinnehmen. Deine Verbandskarriere ging mit einem negativen Paukenschlag zu Ende, und es wurde still um Dich. Wie ist es Dir in den letzten zweieinhalb Jahren ergangen?

Christian Frauenfelder: Mir ging es sehr gut. Ich habe mein Privatleben und noch zwei unbeschwerte Jahre ohne Stress auf der Langstrecke genossen und danach Ende 2009 mein Upgrading abgeschlossen. Mein Rücktritt war ja freiwillig und die Abstimmung zum GAV08 ein demokratischer Entscheid, für mich also nicht unerwartet und somit auch kein Paukenschlag. Bedauert habe ich nur, dass nach der Ablehnung des GAV08 trotz grosser Versprechungen politischer Stillstand herrschte.

«RS»: Wie ist es dazu gekommen, dass Du als Externer im Verhandlungsteam bist? Was hat Dich dazu bewogen, Dich wieder zu exponieren?

C.F.: Der Präsident der AEROPERS, Rolf Odermatt, hat mich im Frühjahr angefragt, ob ich mir vorstellen könnte, Mitglied des GAV-Verhandlungsteams zu sein. Nach einer kurzen Bedenkfrist und einem eingehenden Gespräch mit dem Vorstand habe ich zugesagt. Bewogen, mich noch einmal zu exponieren und zu engagieren, hat mich die Überzeugung, dass ich mit meiner Erfahrung dem Verband – und somit letztlich auch mir – bei den GAV-Verhandlungen nützen kann.

«RS»: Was sagst Du den Kollegen, die den Vertrag 2008 damals ablehnten, um Dich abzustrafen, und Dich nun wieder im Verhandlungsteam sehen?

C.F.: Kollegen, die den GAV08 nur wegen mir ablehnten, kann ich nur sagen, «selber schuld». Von einem ausgebildeten Swiss-Piloten erwarte ich,

dass er die Sache von der Person trennen kann. Ansonsten ist der GAV08 Vergangenheit, und jetzt geht es um die Zukunft. Ich bin nicht angetreten, um den GAV08 neu zu verhandeln. Ich will deutlich mehr. Genauso sieht es auch der Vorstand. Dies wird sicher nicht einfach, gilt es jetzt doch, alle Verbesserungen in einer Verhandlungsrunde zu erkämpfen. Ich bin bereit, meinen Anteil dazu zu leisten. Ob dies alleine über Verhandlungen möglich sein wird, bin ich mir nicht sicher. Ich erwarte grossen Widerstand seitens der Swiss. Um den zu überwinden, braucht es die Entschlossenheit und Geschlossenheit des gesamten Korps. Die Swiss wird nur das Nötigste geben wollen, wir wollen das Möglichste. Erreichen können wir dies nur, wenn die Swiss sich einem geschlossenen Korps gegenüber sieht, dem sie mehr als nur grosse Worte zutraut. Und dies erwarte ich: ein Korps, das bereit ist zu kämpfen.

«RS»: Wie kannst Du das Verhandlungsteam unterstützen?

C.F.: Ich kann meine langjährige Verhandlungs- und Verbandserfahrung einbringen, sei dies auf der Prozessebene oder bei strategischen beziehungsweise taktischen Entscheiden. Ausserdem kenne ich die meisten Schlüsselpersonen auf der Swiss-Seite persönlich.

«RS»: Welche Aufgabe hast Du im Team? Wie bist Du eingebettet?

C.F.: Ich bin vollwertiges, gleichberechtigtes Verhandlungsmitglied. Spezielle Aufgaben ergeben sich in den Verhandlungen. Die Verhandlungsführung liegt beim Geschäftsführer Henning Hofmann.

«RS»: Welche Kompetenzen hast Du?

C.F.: Bezüglich Verhandlungen die gleichen wie die anderen Vorstandsmitglieder. Einzig bei internen Abstimmungen – sprich Vorstandsbeschlüssen – habe ich keine Stimme, da ich kein gewähltes Vorstandsmitglied bin.

«RS»: Du hast eine grosse Erfahrung in GAV-Verhandlungen. Inwiefern hat sich der Ton am Verhandlungstisch in den letzten Jahren verändert?

C.F.: Abgesehen von der «Kindergartenzeit» mit dem ehemaligen Crossair-Management überhaupt nicht. Es herrscht eine professionelle Streitkultur. Der Ton ist wie immer hart in der Sache. Manchmal auch laut und emotional. Es herrscht beidseitige Übereinstimmung, dass auch in heissen Phasen auf die Sachargumente und nicht auf die Person selber «scharf geschossen» werden sollte.

«RS»: Du siehst einen Vorstand an der Arbeit, bei dem nur zwei Kollegen aus Deiner Zeit als AEROPERS-Präsident stammen. Wie erlebst Du das neue Team?

C.F.: Hart arbeitend und aufs Beste bedacht für den Verband und die Mitglieder.

«RS»: Bist Du während der Verhandlungen auch in anderen Funktionen, zum Beispiel in der Pressearbeit, für die AEROPERS aktiv?

C.F.: Nein. Meine Funktion beschränkt sich auf das Verhandlungsteam. Wenn ich jedoch um meine Meinung gefragt werde oder sich die Situation ergibt, gebe ich gerne meine Erfahrung weiter. Die Verantwortung für das Auftreten nach aussen liegt alleine beim Vorstand. •

Randnotiz

Die hohe Kunst der Mathematik

Sudoku ist unter dem fliegenden Personal weit verbreitet. Mir scheint dieses Gehirntaining einem einzigen Zweck zu dienen: dem Erlernen der hohen Kunst der Mathematik, um dem Preferential Bidding System (PBS) deutlich zu machen, welchen Dienstplan man sich im nächsten Monat wünscht. Ich bin noch immer in meinem Glauben bestärkt, dass ich auch ohne mentale Vorbereitung das PBS so lenken kann, dass es meine Wünsche berücksichtigt.

Kurz vor dem 15. des Monats setze ich mich jeweils an meinen heimischen Personal Computer. Ich versuche den Dienstplan so auszurichten, dass ich mein soziales Leben rund ums Fliegen in den Griff bekomme. Mein soziales Leben umfasst meine Partnerin, die als Flight Attendant bei der Swiss arbeitet, Verwandte und Freunde und ab und zu eine Tennisstunde. Den Traum vom Vereinsleben oder von freien Wochenenden habe ich mit dem Beginn meiner fliegerischen Tätigkeit begraben.

Also dann, ran ans fröhliche Bidding! Die Möglichkeiten, die einem das PBS bietet, sind schier unbegrenzt. Wann möchte ich welchen Nightstop? Wann möchte ich lieber Reserve haben? Lang- oder Kurzstrecke gefällig? Will ich das Wochenende frei? Bin ich ein Morgenmensch, gebe ich ein, dass ich morgens arbeite und nachmittags frei bekomme. Oder doch lieber Split Duty, sprich die ganze Nacht arbeiten, dafür tagsüber frei?

Nein, meine Wünsche sind bescheiden: Ich möchte gerne ein oder zwei Nightstops zusammen mit meiner Partnerin (und damit auch ein oder zwei gemeinsame Freitage), und ich möchte jeweils dienstags freihaben, da dieser Tag unter Fliegenden nicht so beliebt ist und ich mir deshalb eine größere Chance ausrechne, ihn zu bekommen.

Das Warten beginnt. Und die Spannung steigt. Offiziell am 24. des Vormonats, meistens schon am 22., bekommen die Cockpit Crews den Plan. Da ihr Plan als Erster fertiggestellt wird, wird der Plan der Cabin Crews jeweils einen Tag danach veröffentlicht. Meine Partnerin ruft kurz an, da ich unterwegs bin: «Du hast einen guten Plan bekommen und einige Tage frei. Nein, der Dienstag ist nicht dabei. Und du fliegst beinahe das Maximum von 95 Blockstunden. Aber du fliegst dreimal nach Berlin in den Nightstop, da komme ich hoffentlich mit.» Die Hoffnung stirbt bekanntlich zuletzt.

Und tatsächlich fliegen wir gemeinsam nach Berlin. Ein nicht unwichtiges Detail: Ich steige aus und gehe ins Hotel, während meine Partnerin den Rückflug nach Zürich antritt. Das PBS ist ein Computerprogramm, und ich muss mir einmal mehr eingestehen, dass meine mathematischen Fähigkeiten denjenigen eines Computers nicht standhalten. Eine Anfrage bei der Planung über den Unglückshergang erübrigt sich, denn die Antwort ist meist noch härter als der Dienstplan: «Aufgrund der von Ihnen gemachten Eingaben hat das PBS die bestmögliche Alternative vorgeschlagen. Versuchen Sie es das nächste Mal anders ...». Ja, wir haben es bereits ein gutes dutzend Mal anders probiert. Das ernüchternde Resultat: Ein einziges Mal hat sich das PBS unserer erbarmt und uns auch tatsächlich gemeinsame Nightstops gegeben. Auch ein blindes Huhn findet mal ein Korn.

Doch es gibt einen Funken Hoffnung: Ein neues Planungssystem ist auf dem Vormarsch und soll Anfang 2012 Linderung bringen. Wegen der knappen Bestände sei dahingestellt, ob ein neues System tatsächlich die Wünsche besser erfüllen kann. Doch wir vertrauen auf die Swiss-Mitarbeiter, die dieses System integrieren, und wünschen uns, dass es möglichst bald in Betrieb genommen wird.

Bis dahin gibt's nur etwas: 18 Mal schlafen, dann startet die nächste Bingo-, Entschuldigung, Bidding-Runde.

Tobias Mattle

Eine Leidenschaft, die finanzielle Leiden schafft

Wer heute Pilot werden will, muss einen grossen Teil der Ausbildungskosten aus der eigenen Tasche bezahlen. Ob dieses Konzept beim sich abzeichnenden Pilotenmangel optimal ist, darf bezweifelt werden.

Text: Peter Tilly

Pilotenausbildung

Die Jagd nach aviatischen Talenten wird in der Zukunft mit härteren Bandagen geführt. Flugschulen laufen weltweit auf Hochtouren und bilden auf unterschiedlichen Stufen Piloten aus. In der Schweiz sind wir in der glücklichen Lage, dass wir mit der Swiss Aviation Training (SAT) über eine ausgezeichnete Schule verfügen, die auf hohem Qualitätsniveau innerhalb von 18 Monaten aus einem Anfänger einen Linienspiloten macht. Um dies in dieser kurzen Zeitspanne schaffen zu können, braucht es ein eingespieltes und kompetentes Team, talentierte Studenten, eine gute Infrastruktur und nicht zuletzt eine zuverlässige Selektion.

Bis ins Jahr 1998 hiess diese Schule Schweizerische Luftverkehrsschule (SLS). Sie hatte vom Bundesrat den Auftrag, den fliegerischen Nachwuchs zu fördern, und diente in erster Linie der Ausbildung des Luftfahrtpersonals der nationalen Fluggesellschaft. Der Bund liess sich die Pilotenausbildung einen zweistelligen Millionenbetrag kosten. Laut der Verordnung über die Schweizerische Luftverkehrsschule (SR 748.221.11) musste die Swissair 20 bis 35 Prozent der Kosten für übernommene Piloten zurückerstatten. In der Praxis waren es 33 Prozent.

Den Flugschülern entstand kein finanzieller Aufwand. Während der Ausbildung überwies die Swissair ihren zukünftigen Copiloten eine Ausbildungsentschädigung, bezahlte die Reisespesen und einen Teil der Lebenshaltungskosten im Ausland. Nachdem die nationale Fluggesellschaft in den 90er Jahren den Pilotennachwuchs der SLS nicht mehr einstellte, kamen die Bundesbeiträge unter politischen Druck.

Immense Kosten für die Studenten

Nimmt heute ein Pilot die Ausbildung in Angriff, ist er vor der ersten Flugstunde schon bis über beide Ohren verschuldet. Laut Homepage der

Swiss kostet die Pilotenausbildung an der SAT 130 000 Franken. Nicht in dieser Rechnung inbegriffen sind Lizenz- und Prüfungsgebühren, Reisekosten ins In- und Ausland, Materialkosten und natürlich die Lebenskosten. Die Swiss bezahlt den Swiss-European-Piloten 120 000 Franken an die Ausbildung, den Swiss-International-Piloten 45 000 Franken. Vor dem ersten Schultag müssen 10 000 Franken einbezahlt werden. Die restlichen 75 000 Franken werden von den Swiss-International-Jungpiloten innerhalb von sechs Jahren nach Ausbildungsabschluss zurückbezahlt. Rund 1000 Franken beträgt die monatliche Rate zur Tilgung der Darlehensschuld, was im ersten Dienstjahr zu einem Nettolohn führt, der tiefer ist als der eines gleichaltrigen und ungelernten Handlangers auf dem Bau (Quellen: GAV Swiss, unia, bfs.ch).

Die Pilotenschüler der Swiss European und Swiss International unterscheiden sich insofern, als sie unterschiedliche schulische Qualifikationen mitbringen und später zu unterschiedlichen Salären auf unterschiedlichen Flotten zum Einsatz kommen. Inwiefern eine solche akademische Unterscheidung sinnvoll ist, sei dahingestellt. Beat Benninger, Leiter des Flight Crew & Management Assessment Centers der Swiss, betonte allerdings in einem Interview in der «Rundschau» (Ausgabe 4/2007) deutlich, dass alle Bewerber dasselbe standardisierte Auswahlverfahren erfolgreich durchlaufen würden und darum das «Akademia-Argument» gegenstandslos sei.

Einmalige Situation

Manch ein Abgänger der ehemaligen SLS fragt sich heute zu Recht, ob er unter den aktuellen Bedingungen Pilot geworden wäre. Als 20-Jähriger einen derart grossen Schuldenberg aufzuhäufen, ist nicht jedermanns Sache. Ein risikoscheuer Kandidat schaut sich unter diesen Voraussetzungen nach einem anderen und wesentlich besser bezahlten Beruf um. Der Luftfahrt und den Luftfahrtunternehmen gehen deshalb gute und potenzielle Kandidaten verloren.

Nationalrat Jean-Michel Gros (FDP, Genf) hat 1995 die Beiträge des Bundes an die SLS erstmals in zwei Interpellationen (95.3522, 95.3609) an den Bundesrat in Frage gestellt. Herr Gros ist Winzer. Die Ausbildung zum Önologen ist auch nicht ganz günstig. Der Bund zahlte pro Studienjahr an der Fachhochschule im Fachbereich Forst- und Landwirtschaft laut Bundesamt für Statistik 64 524 Franken pro Student. Die Ausbildung dauert mindestens drei Jahre und schlägt mit 193 572 Franken zu Buche. Nationalrat Hans Fehr (SVP, Zürich)doppelte 1996 in einer einfachen Anfrage (96.1027)

an den Bundesrat nach. Er forderte darin, dass die Subventionen an die SLS gestrichen werden sollten. Hans Fehr ist Lehrer. Kosten pro Student und Studienjahr: 34 101 Franken. Die Ausbildung zum Lehrer dauert an der Pädagogischen Hochschule sechs Semester. Gesamtkosten des Studiums: 102303 Franken.

Abgesehen von einem bescheidenen Semesterbeitrag zahlen Studenten in der Schweiz in der Regel nichts an die Studienkosten. Bei den Piloten ist dies anders. Die Anforderungen werden jährlich angehoben und die Kosten dafür den Flugschülern aufgebürdet. Es findet sich in der Schweiz kaum ein Beruf, der die gleichen finanziellen Einstiegshürden kennt wie derjenige des Piloten.

Wie weiter?

Kurzfristig wird sich kaum etwas ändern. Langfristig besteht aber ein Funke Hoffnung. Der Nationalrat stimmte in der Frühjahrsession 2010 einem Einzelantrag von Urs Hany (CVP, Zürich) betreffend Nachwuchsförderung zu (siehe «Rundschau»-Ausgabe 1/2010). Damit wird die gesetzliche Grundlage zu der im Luftfahrtbericht vorgesehenen Förderung der fliegerischen Aus- und Weiterbildung geschaffen.

Trotzdem dürfen die Fakten nicht aus den Augen verloren werden. Die Airlines haben Flugzeuge bestellt, und die Finanzierungen stehen. Keine der Fluggesellschaften kann es sich leisten, die Maschinen wegen Pilotenmangels am Boden stehenzulassen. Piloten in allen Funktionen werden gebraucht – und zwar dringend! Wer wie die Airlines im Mittleren Osten das Geld dafür hat, Jahresproduktionen von ganzen Flugzeugtypen zu erwerben, der kann es sich auch leisten, Jungpiloten aus ihren Schulden herauszukaufen. Beat Benninger hat es im bereits zitierten Interview treffend formuliert: «Ich sehe die Vertreter von Konkurrenz-Airlines bereits auf dem Campus der SAT stehen, um den frustrierten Teil der SAT-Abgänger mit einem dicken Bündel Banknoten von ihrem Bonding loszukaufen.»

Die Koffer sind schnell gepackt

Jungpiloten, die schlecht bezahlt im rechten Sitz auf ihren Schulden sitzen und Dekaden auf die Kapitänstreifen warten, könnten in naher Zukunft schneller, als es manchem Airline-Manager lieb ist, die Koffer packen. Das Know-how ist dann für immer weg, der Pilotensitz verwaist, und Flugzeuge bleiben unter Umständen am Boden. Die finanziellen Einstiegshürden könnten für die Schweizer Aviatik und die Swiss zum Bumerang werden.

Um die Piloten im Land zu behalten, genügt die Teilfinanzierung der Ausbildung nicht. Es reicht auch nicht, darauf zu hoffen, dass alleine der Leidenschaft wegen Kleinkredite aufgenommen werden. Es braucht zeitgemässe Löhne und für den Körper verträgliche Arbeitsbedingungen! Sonst wird die aviatische Begeisterung schnell zu einer Leidenschaft, die finanzielle Leiden schafft – und zwar auf Seiten der Arbeitgeber und Arbeitnehmer. •

Weiterbildung im Blickpunkt

Vorgeschrieben ist Weiterbildung nicht, gefordert wird sie aber unaufhörlich. Drei verwandte Luftfahrtunternehmen in drei verschiedenen Ländern haben einen unterschiedlichen Ansatz, den Wissensdurst ihrer Mitarbeiter zu stillen. Ein Versuch, Licht ins Dunkel zu bringen.

Text: Peter Tilly

Die Schweiz verfügt über ein Schul- und Bildungssystem, um das uns viele Staaten beneiden. Die Ausbildungen sind reglementiert und gut organisiert. Doch wie steht es mit dem Recht oder der Pflicht auf Weiterbildung? Lebenslanges Lernen sei heute ein Muss, wird uns von den Wirtschaftsverbänden und Firmen erzählt. Aus fachlicher Sicht muss dem zugestimmt werden, von gesetzlicher Pflicht auf Weiterbildung kann aber keine Rede sein. Mit verschiedenen politischen Vorstössen versuchten die Gewerkschaften, dies in der Vergangenheit zu ändern. Leider mit wenig Erfolg. In der neuen Bundesverfassung (BV), die am 21. Mai 2006 vom Volk angenommen wurde, hat die Weiterbildung erstmals Erwähnung gefunden. Mit Artikel 64a BV hat der Bund den Auftrag erhalten, Grundsätze über die Weiterbildung festzulegen. Zudem hat er die Kompetenz, die Weiterbildung zu fördern, wobei er die Kriterien und Bereiche festzulegen hat. Artikel 64a BV gewährt jedoch kein Recht auf Weiterbildung.

Schweiz im Abseits

Das ist schade. Denn die Schweiz steht damit international einmal mehr im Abseits. Die Internationale Arbeitsorganisation (IAO) behandelt im Übereinkommen Nummer 140 den bezahlten Bildungsurlaub. Dauer und Art des Bildungsurlaubs werden im Übereinkommen nicht definiert. Die Schweiz hat dieses Abkommen nicht ratifiziert. Dennoch ist die Nachfrage nach Weiterbildungskursen in der Schweiz ungebrochen. Letztes Jahr besuchten 39 Prozent der Erwachsenen (1,9 Millionen Personen) in der Schweiz mindestens einen Weiterbildungskurs, 29 Prozent (1,4 Millionen Personen) besuchten diese Kurse aus beruflichen Gründen. In einem Jahr wurden 123 Millionen Unterrichtsstunden im Rahmen von Kursen für Erwachsene besucht. 88 Millionen davon waren beruflich bedingt, und 35 Millionen wurden aus ausserberuflichen Gründen besucht. Im Durchschnitt wurden für einen Anlass weniger als eine Arbeitswoche aufgewendet. Etwas über 65

Prozent der Kurse, die aus beruflicher Motivation absolviert wurden, haben die Arbeitgeber bezahlt. Sieben Prozent finanzierten die Arbeitslosenkassen oder ähnliche Institutionen, und 28 Prozent gingen auf Kosten der Arbeitnehmer. Und wie sieht es bei der Swiss aus?

Weiterbildung für Swiss-Piloten

Ein Pilot kommt während seiner beruflichen Karriere in den Genuss vieler Weiterbildungen. Es muss dabei unterschieden werden, ob es sich um lizenzrelevante oder nicht lizenzrelevante Kurse handelt. Die von der Lizenzbehörde vorgeschriebenen Aus- und Weiterbildungen wie Umschulungskurse, Checks, CRM (Crew Resource Management) und RGC (Recurrent Ground Training) sind in ihren Inhalten vorgeschrieben, werden aber seitens der Swiss durch freiwillige Elemente ergänzt. Auf der nicht lizenzrelevanten Seite gehören der Refresher-Tag und das FATCAT-Programm zu den bekanntesten Angeboten. Neu dazugekommen ist der «Captain's Day», der zur Festigung der Position des Kapitäns innerhalb der Swiss beitragen soll. Alle diese Angebote sind für den Arbeitnehmer obligatorisch, kostenlos und werden im Einsatz als Duty geplant. Schwierig wird es für die Piloten, wenn sie einen privaten Weiterbildungskurs in der Freizeit besuchen möchten. Die unregelmässige Arbeitszeit verunmöglicht den Besuch einer Weiterbildung in den meisten Fällen. Einzelne Tage frei zu planen ist für den einzelnen Piloten nur sehr beschränkt möglich. Besser haben es in dieser Beziehung die Flight Attendants. Für sie stehen eine beschränkte Anzahl Plätze in internen Weiterbildungen zur Verfügung. Ist ein Platz in einem Kurs frei, wird der Ausbildungstag von der Disposition im Einsatz blockiert. Die Angebotspalette der Kurse sieht man sich ansehen kann. Vom Knigge-Kurs bis zur Einführung in verschiedenste Computerprogramme wird einiges geboten.

Die Swiss bietet Unterstützung, wenn ein Pilot ein Nachdiplomstudium besuchen möchte. Dafür steht intern ein gewisses Kontingent an «Study-Wish»-Preassignments zur Verfügung. Das heisst, dass für den Piloten im Einsatz die Rotationsfreitage so geplant werden, dass er den Kurs besuchen kann. Hier muss betont werden, dass es sich nicht um zusätzliche Freitage handelt. Wie gross die Kontingente sind und an welche Rahmenbedingungen sie geknüpft sind, kann den «Richtlinien zum Study-Wish», abgelegt im Crew Link unter HR Section/Cockpit Crew SWR, entnommen werden.

Die Situation bei der Lufthansa

In Deutschland liegt der Bereich Ausbildung allein in der Zuständigkeit der Länder. Der Bundesstaat muss aber als Garant für die Einhaltung der unterzeichneten internationalen Verpflichtungen die Anwendung des Übereinkommens Nummer 140 der IAO überwachen, die, wie bereits erwähnt, ein Recht auf bezahlten Bildungsurlaub festschreibt. Doch nur elf der 16 Bundesländer haben ein Gesetz zur Weiterbildung ausgearbeitet. So kennt das Land Hessen das Recht auf fünf Arbeitstage im Jahr, das Land Bayern folgt den Vorgaben des Bundesstaates nicht. Das hat bei unseren Kollegen der Lufthansa zur Folge, dass Crew-Mitglieder mit Homebase Frankfurt (Hessen) in den Genuss von Bildungsurlaub kommen, Piloten und Flugbegleiterinnen mit Homebase München (Bayern) nicht. In den Bundesländern, die das Übereinkommen 140 der IAO umsetzen, steht jedem Arbeitnehmer pro Jahr eine Woche Bildungsurlaub zu. Wird dieser nicht genutzt, ist er auf das nächste Jahr übertragbar. Danach verfällt er.

Kurse, die man in diesem Rahmen besuchen kann, werden vom Arbeitnehmer bezahlt. Die Lohnfortzahlung ist durch den Arbeitgeber gewährleistet. Die Kurse, die im Bildungsurlaub belegt werden können, müssen zudem als solche vom entsprechenden Bundesland anerkannt sein und eine Mindestanzahl von Lektionen beinhalten. Ein Berufsbezug ist vorgeschrieben, ansonsten werden sie firmenseitig abgelehnt. Wo die Grenze liegt, die den Berufsbezug definiert, ist nicht einfach zu beschreiben. «Excel»-Schulungen wurden mit der Begründung abgelehnt, sie seien nicht berufsrelevant, während Kurse akzeptiert wurden, die der politischen Bildung dienen. Auch die Vereinigung Cockpit (VC) bietet ihren Mitgliedern Kurse an, die sich mit dem Thema Fliegen beschäftigen. Dazu gehören Führungseminare und Kurse rund um das Thema CRM (Crew Resource Management).

Weiterbildung bei der Austrian Airlines

Die Piloten der Austrian Airlines (AUA) haben laut ihrem Kollektivarbeitsvertrag kein Anrecht auf bezahlte Weiterbildungstage. Innerhalb der Firma wird ein bunter Strauss von Kursen angeboten, die vom Arbeitnehmer zu bezahlen sind und in der Freizeit absolviert werden können. Zwischen Sprachkursen, Tanzkursen, Yoga-Lektionen und Sportaktivitäten kann der Interessierte auswählen. Gelegentlich bietet die AUA für Piloten Seminare in Verhandlungstechnik und Selbstverteidigung an, die unentgeltlich sind und in der Freizeit absolviert werden müssen. Führungskräfte und Instruktoren kommen bei der AUA in den Genuss spezieller Schulungen. Die Aus-

trian Cockpit Association (ACA) bietet selbst keine Kurse an, zahlt aber die notwendigen Fortbildungen für Mitglieder, die aktiv für den Verband tätig sind. Will ein Arbeitnehmer in Österreich einen längeren Bildungsurlaub nehmen, kann er Bildungskarenz beantragen.

Die Bildungskarenz ermöglicht es Arbeitnehmern, sich bei bestehendem Arbeitsverhältnis zur Weiterbildung freistellen zu lassen. Diese Freistellung muss zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer vereinbart werden. Auf Bildungsfreistellung besteht kein Rechtsanspruch. Wird die Bildungskarenz gewährt, bekommt der Arbeitnehmer während der Dauer der Bildungskarenz (mindestens zwei Monate, maximal ein Jahr) vom Bundesland einen Lohn, der dem des fiktiven Arbeitslosengeldes entspricht. Da der Arbeitgeber zustimmen muss, kommt diese Art von Bildungsurlaub praktisch nur bei Personalüberbestand zum Tragen.

AUA-Piloten, die ein Nachdiplomstudium absolvieren, planen sich mit freundlicher Mithilfe der Dienstplanung die Tage frei. Den Piloten der AUA stehen dafür jeden Kalendermonat fünf Tage zur Verfügung, die sie als «wunschfrei» setzen können. Zwei der fünf Tage dürfen auf ein Wochenende oder einen Feiertag fallen. Die Dienstplanung muss mindestens 20 Prozent, also einen der fünf Tage, erfüllen. In der Praxis werden aber deutlich mehr als 20 Prozent der Freiwünsche geplant.

Fazit

Lebenslange Weiterbildung ist heute in jedem Beruf eine Selbstverständlichkeit und ein Muss. So unterschiedlich die gesetzlichen Vorlagen sind, so unterschiedlich ist das individuelle Bedürfnis nach Weiterbildungsthemen. Ob einem die Kurse auf dem Serviertablett präsentiert werden oder man sich das beste Kursprogramm selber zusammenstellt, die Initiative muss vom Arbeitnehmer ausgehen. Sei es nun in der Swiss, der Lufthansa oder der AUA – Möglichkeiten dazu sind vorhanden, wenn auch in unterschiedlicher Form und mit unterschiedlichen Bedingungen. Gemeinsam in den drei Firmen ist, dass sich die Arbeitgeber mit der Bewilligung von berufsfremden Kursen schwertun.

Das ist bei der Pilotenknappheit kurzfristig nachvollziehbar, langfristig aber nicht sinnvoll. Wenn die Weiterbildung in der Schweiz auch gesetzlich nicht geregelt ist, so ist der Wunsch danach dennoch ungebrochen. Damit der Wissenshunger gestillt werden kann, muss der Arbeitgeber die Möglichkeit bieten, Kurstage weit im Voraus zu blockieren. Es ist keine Forderung nach Geld und keine Forderung nach zusätzlichen Freitagen. Es ist im

Gegenteil zum Vorteil der Firma. Der Arbeitgeber verliert dabei etwas Planungsflexibilität, profitiert im Gegenzug aber von einem motivierten und besser ausgebildeten Mitarbeiter. •

Civilized Thinking

Von diversen Strategien

Die Idee ist bestechend: Um uns imageramponierte und gesellschaftlich geschmähte Piloten aus dem Sumpfloch der sozialen Ächtung zu ziehen, veranstalte man einen Wettbewerb auf Twitter und Facebook, wo sich auch sonst noch ein paar Randständige tummeln, ein paar andere Vereinsamte, Verschmähte und Verrufene wie wir, welche verzweifelt nach gesellschaftlicher Anerkennung lechzen. Wenn man im richtigen Leben schon keine Freunde hat, dann wenigstens im virtuellen. Wenn sogar Lady Gaga und DJ Bobo schon Millionen von elektronischen Fans haben, dann sollte es doch auch uns gelingen, ein paar wenige von unserer Wichtigkeit zu überzeugen, auch wenn allgemein die irrige Meinung vorherrscht, unser Berufsstand sei massiv überbewertet und unsere Funktion könnte wesentlich kostengünstiger auch vom Autopiloten, von einer Fernsteuerung oder einem Cabin Attendant mit kleiner Zusatzausbildung übernommen werden. Diese Aussage soll aber bitte nicht als Wettbewerbsteilnahme verstanden werden, da ich unter keinen Umständen die als Hauptpreis ausgeschriebene Simulatorstunde gewinnen möchte.

Die Twitter/Facebook/Blogger-Offensive reiht sich nahtlos in die Dualstrategie ein, die unser Verband zwecks Imagepolitik fährt. Hat doch unser Arbeitgeber ebenfalls grad diesen Sommer extra einen Mann eingestellt, der sich professionell nur mit der Social Network Community beschäftigt, einer Kundengruppe, die vorläufig noch nicht allzu ausgabefreudig ist, da sie vorwiegend virtuell im Netz reist und noch vorwiegender aus minderjährigen/minderbemittelten Teilnehmern besteht; es handelt sich also hierbei eher um eine Investition in die Zukunft. Nichtsdestotrotz scheint es wichtig, dass der Verband solche Aktionen im Rahmen der Dualstrategie proaktiv parierte. So gelang es beispielsweise, die Coffee and Answers-Events mit Kaffee und Gipfeli-Anlässen zu kompensieren, die neu eingeführten Captains days mit dem Copi-Stamm zu neutralisieren und demnächst auch die Christmas party mit einer schlichten Weihnachtsfeier zu konkurrieren. Als Reaktion auf die CRM-Spiel- und Spasseminare auf dem Hasenstrick dürfen der Bowling event, anlässlich welchem gewerkschaftlich-raffiniert der Striker of the day gekürt wurde, sowie der Bike ride gesehen werden, auf den man sich als Anhänger der geräuschlosen zweirädrigen Fortbewegung besonders gefreut hatte, bis man enttäuscht herausfand, dass mit dem Bike ride hier alles andere als eine

gemütliche Velotour gemeint war. Als Antwort auf die im letzten Winter eingeführte, inzwischen auch schon wieder leicht abgeschabte Uniform konnte ausserdem im Rahmen der Dualstrategie beim Verband unlängst ein uniformer Koffer bestellt werden, welcher demnächst zu zahlreichen lustigen Verwechslungen im Ops-Keller führen dürfte. Schön ist er ja, der Rimowa-Behälter, nur leider nicht mehr wie früher aus dem mattglänzend-stabilen Aluminium von abgewrackten DC-3-Rümpfen gefertigt, sondern aus einem profanen Imitat, dazu mit einem sensiblen Reissverschluss statt massiven Schnallen versehen. Immerhin kein Klettverschluss.

So zahlreich sind die Anlässe und Aktionen, so gefüllt der Advents- und Eventskalender, dass man sich besorgt fragen mag, ob da überhaupt noch genügend Zeit und Energie übrig bleibt für eine seriöse Verhandlung, oder ob es sich bei der Dualstrategie nicht vielmehr um eine Duellstrategie handeln könnte, welche von vornherein auf einen finalen Hosenlupf abzielte. Welcher das angekündigte Wachstum, das noch vor wenigen Jahren verzweifelt erwünscht gewesen wäre, und jetzt, wo es mit voller Wucht einfährt, auch wieder nicht recht in den Kram passt. Wer sich über die guten Aussichten freuen möchte oder gar findet, die ganze Streikdemagogie passe wohl eher in die Welt von polnischen Hafenarbeitern oder chilenischen Grubenleuten, wer vom letzten Grounding noch immer leicht traumatisiert und deshalb eigentlich nicht der zunehmenden Streikgeilheit anheimfallen und mit einem ästhetisch fragwürdigen Protestknopf durch die Gegend laufen möchte, der wird angepflaumt, im Forum an den virtuellen Marterpfahl genagelt und mit einem lebenslangen AEROPERS-Koffer-Embargo belegt. Man will halt jetzt auch einmal so richtig, so wie die grossen Vorbilder in Deutschland.

Eine anständige Lösung müsste doch trotzdem drinliegen, und natürlich würde es nicht stören, wenn der schon so lang gewünschte und so beharrlich ausgebliebene Anerkennungsschub von recht grosszügig monetärer Natur wäre, damit man sich auch künftig die krassen Krankenkassenaufschläge noch würde leisten können. Zudem neue FDRs, welche vielleicht etwas einfacher wären als dieses bestehende, zwangsjackenhafte Konstrukt, welches uns so blödsinnig einengt, dass man kaum mal einen Flug abtauschen kann, und welches zur grafischen Darstellung ein Faltblatt füllt, das so gross ist wie eine Weltkarte, nur viel komplizierter. Realitätsfremde Träumerei? Naive Hoffnung? Dann passt's wenigstens in die Jahreszeit vom Christkindli. Und rein imagemässig wärs vermutlich hundertmal effizienter als diese ganze Facebook-Übung.

pk2@bluemail.ch

The Challenge of Adequate Decision Making

Captain Peter Ellenrieder war 17 Jahre bei der Vereinigung Cockpit in der Arbeitsgruppe «Accident Analysis and Prevention» tätig. In der Aufarbeitung des Anflugs einer A320 auf Hamburg im Sturmtief «Emma» am 1. März 2008 befasste er sich intensiv mit der Fragestellung, wie wir Entscheidungen treffen. Der vorliegende Text erschien in der «VC-Info» 05-06 2010 und wird hier mit der freundlichen Genehmigung des Autors abgedruckt.

Text: Peter Ellenrieder

Da es den Flugbetriebsleitungen bei der Auswertung von Pilotenentscheidungen in der Vergangenheit, insbesondere in Zusammenhang mit Abnormal Situations, auffiel, dass viele dieser Entscheidungen hätten optimiert werden können (auch wenn an ihrem Ende eine sichere Landung stand), beschlossen sie mehrheitlich, den Piloten eine Entscheidungsstruktur an die Hand zu geben.

Diese ähnelt sich im Wesentlichen bei allen (SPORDEC bei der Swiss, Anm. der Red.) und beinhaltet eine Sammlung aller verfügbaren Fakten, daraus die Entwicklung verschiedener Optionen und deren graduelle Bewertung nach Vor- und Nachteilen, an deren Ende die Entscheidung getroffen wird. Danach erfolgen die Umsetzung dieser Entscheidung (wichtig!) und schliesslich eine laufende Qualitätskontrolle (Hinterfragung der Entscheidung anhand neu hinzugekommener Fakten), um gegebenenfalls die Entscheidung revidieren und sozusagen erneut in den Prozess einsteigen zu können.

SPORDEC und Halifax

Spätestens seit dem Absturz der «Swissair 111» bei Halifax wurde klar, dass dieser «Entscheidungsbaum» nicht für alle Situationen geeignet ist, besonders wenn die Crew unter Stress steht. Stress kann durch verschiedene Faktoren gefördert werden: Brandgeruch, Qualm, Fliegen unter der Sauerstoffmaske, Zeitdruck (erzeugt durch Feuer an Bord oder Treibstoffmangel), geringe Erfahrung, persönliche Grundbelastung (Schlafmangel, Ärger vor dem Flug, dienstliche oder private Probleme) und vieles mehr. Am problematischsten erwies sich bei der Anwendung der vorgegebenen Entscheidungsstruktur der Faktor Zeitdruck. Ich selbst habe noch an einem Simulatorversuch teilgenommen, bei dem die Veränderung des Kommuni-

kationsverhaltens von Piloten in Stresssituationen untersucht wurde. Dabei hat sich gezeigt, dass die Kommunikation zwar nicht zusammenbrach, aber knapper und effizienter geführt wurde. Der Entscheidungsbaum musste jedoch gekappt werden, um eine strukturierte Zusammenarbeit innerhalb der Crew aufrechterhalten zu können. Im Modell wurde deshalb für Entscheidungssituationen unter hohem Zeitdruck die Zahl der in Betracht zu ziehenden Optionen auf zwei reduziert. Ich hatte den Eindruck, dass man damit das zu diesem Zeitpunkt Bestmögliche tat, Hauptsache, man hatte auch dafür noch ein «Procedure» anzubieten.

Meine persönliche Erfahrung war jedoch oft, dass ich gerade in komplexen Situationen dieses «Procedure» manchmal nur «zelebrierte», um letzten Endes die Bauchentscheidung zu stützen, die bereits insgeheim in mir gereift war. Ich muss dazu sagen, dass ich zu diesem Zeitpunkt bereits Kapitän war. Die Copiloten konnten mir dabei gut folgen, und die Feedbacks der Checker nach einem Simulatorereignis fielen entsprechend gut aus (natürlich hätte man immer noch irgendetwas besser machen können). Das Bauchgefühl schien in bestimmten Situationen also durchaus eine gewisse Berechtigung zu haben. Jedenfalls hätte ich mich nicht öffentlich an dieser Stelle «outen» wollen, ohne mich mit den psychologischen Hintergründen beschäftigt zu haben, die beim menschlichen Entscheidungsverhalten relevant werden.

Autokauf unter Zeitdruck

Der Psychologe Ap Dijksterhuis führte 2006 an der Universität Amsterdam folgende Experimentreihe durch: Eine Gruppe von jeweils 80 Probanden sollte unter verschiedenen Rahmenbedingungen die Kaufentscheidung für das nach ihrem Urteil beste Auto treffen. Im ersten Fall wurden vier Autos mit verschiedenen Merkmalen vorgestellt. Vier Minuten standen für die Entscheidung zur Verfügung. Die Quote richtiger Entscheidungen lag hier bei über 50 Prozent. Eine Vergleichsgruppe bekam dieselbe Aufgabe, wurde jedoch mit einer Zusatzaufgabe abgelenkt. Die Quote fiel auf unter 50 Prozent, was im Rahmen der Erwartungen liegen dürfte. Beim zweiten Durchlauf wurde das Setting auf zwölf Autos erweitert, alles andere blieb gleich. Das Ergebnis war verblüffend: Die erste Gruppe traf nur noch zu 20 Prozent richtige Entscheidungen, die Vergleichsgruppe aber, die zusätzlich abgelenkt wurde, konnte die Erfolgsquote auf 60 Prozent steigern! Im Ergebnis lässt sich feststellen, dass bei einem übersichtlichen Szenario überwiegend gute Entscheidungen getroffen werden, wenn ausreichend Zeit zur

Verfügung steht und Ablenkung vermieden wird. Bei zunehmender Komplexität aber scheinen Bauchentscheidungen die Gewinner zu sein.

Diese Erkenntnis wurde durch ein weiteres Experiment gestützt: Käufer einfacher Artikel wurden am Ende ihrer Shoppingtour gefragt, welche Überlegungen sie beim Kauf der Artikel angestellt hatten, und wurden dann nach Ablauf einiger Wochen wieder befragt, inwieweit sie mit ihrem Kauf noch zufrieden seien. Die Käufer, die mehr Überlegungen beim Kauf angestellt hatten, waren glücklicher mit ihren Kaufentscheidungen als die Spontankäufer. Die gleiche Befragung wurde bei Käufern komplexerer Waren angestellt, in diesem Fall in einem IKEA-Möbelgeschäft. Hier war das Ergebnis genau umgekehrt!

Gebundet von Geschlecht und Aussehen

Bauchentscheidungen bergen aber auch Risiken, weil sie durch andere Faktoren wie zum Beispiel «Priming» beeinflusst werden können. Ein berühmtes Beispiel dafür ist der «Warren-Harding-Error»: Warren Harding wurde 1920 zum Präsidenten der Vereinigten Staaten gewählt und gilt als einer der schlechtesten Präsidenten in der amerikanischen Geschichte, auch wenn seine Präsidentschaft nur zwei Jahre dauerte, bis ihn ein Herzinfarkt ereilte. Dieser Mann verdankte seine Karriere in erster Linie einem einflussreichen politischen Protegisten, der sich von der hohen Statur und dem guten Aussehen Hardings hatte blenden lassen. Der Autor Malcolm Gladwell belegt in seinem Buch «Blink», dass wir unbewusst dazu neigen, hochgewachsenen Menschen mehr Entscheidungskompetenz zuzuschreiben, insbesondere, wenn sie männlichen Geschlechts sind. Er befragte dazu die Hälfte der Fortune-500-Unternehmen, also die grössten der USA, nach der Körpergrösse ihrer CEOs. Diese lag durchschnittlich bei knapp sechs Fuss und damit um drei Inches (zirka 7,5 cm) grösser als beim Durchschnitts-Amerikaner. Wenn ich darüber nachdenke, dürften wir bei uns zu ähnlichen Resultaten kommen.

Ein weiteres Beispiel ist die Entwicklung der Selektion von Orchestermusikern: Üblicherweise müssen sich neu aufzunehmende Kandidaten einem Vorspiel stellen, an das sich die Entscheidung des Orchesters unter Vorsitz des Dirigenten anschliesst. Früher kamen bei diesem Verfahren nur selten weibliche Bewerber zum Zug, bis sich Mehrheiten fanden, die erreichten, dass die Kandidaten nur hinter einem Vorhang ihr Vorspiel bestreiten mussten. Nach Einführung dieser Novelle stieg der Frauenanteil in den

Sinfonieorchestern rasant auf knapp 50 Prozent an. Ein berühmtes Beispiel lieferte der Dirigent Celebidache, der sich schon während des Vorspiels einer weiblichen Posaunistin vor dem Münchener Sinfonieorchester spontan für die Kandidatin entschied, obwohl es über 30 Mitbewerber gab, und aus allen Wolken fiel, als sich der Vorhang öffnete und er erkannte, dass er für eine Frau votiert hatte. Die Posaunistin musste auf dem Rechtsweg durchsetzen, dass sie den gleichen Arbeitsvertrag und die gleiche Vergütung zugesprochen bekam wie ihre männlichen Kollegen. Wenngleich Celebidache kein gutes Beispiel für Toleranz abgab, beweist sein Verhalten die Besonderheit von Expertenentscheidungen: Nur Experten besitzen das erforderliche Wahrnehmungsvermögen, das durch Wissen und Erfahrung reift, und die damit einhergehende Urteilsfähigkeit. Viel Lesenswertes findet man dazu auch in dem Buch «Natürliche Entscheidungsprozesse» von Gary Klein.

Erster Eindruck und Erfahrung

Wo könnte «Priming» für uns in der Luftfahrt zu einer Beeinträchtigung der Urteilsfähigkeit führen? Ich denke zum Beispiel an die Bedeutung des ersten Eindrucks: Wenn wir beim ersten Zusammentreffen unpünktlich und ungepflegt zum Briefing erscheinen, assoziiert unser Kollege/unsere Kollegin dieses Erscheinungsbild automatisch mit einem Kompetenzmangel. Es verhält sich natürlich auch umgekehrt: Ein perfekter Auftritt täuscht leicht über fachliche Defizite oder mangelnde Vorbereitung hinweg.

Oder wir planen einen Flug zu einer «einfachen» und uns bestens vertrauten Destination ohne bergiges Terrain und ATC-Probleme: Nehmen wir PROB40 TS genauso ernst bei unserer Tankentscheidung wie bei einem anspruchsvollen Airport wie MEX? Oder eine Sturmwarnung in HAM bei unserer Anflugsentscheidung? Sind wir nicht schon hundertmal bei derartigen Wetterwarnungen irgendwo hingeflogen, die sich dann als Sturm im Wasserglas entpuppten? Oder sind wir erst dann gegenteilig «geprint», wenn wir einmal in die Falle getappt sind beziehungsweise eine schlechte individuelle Erfahrung gemacht haben?

Oder wir finden einen TOI-Eintrag vor, der sich auf ein bestimmtes Triebwerk bezieht. Wenn es später zu Triebwerksvibrationen kommt, richtet sich unser erster Blick nicht automatisch auf diese Engine? Im schlimmsten mir bekannten Fall wurde in der Folge schon die falsche abgestellt (B-737 Accident in Kegworth).

Im Nebel der Datenflut

Ein weiterer Belastungsfaktor auf dem Weg zu guten Entscheidungen ist die verfügbare Datenmenge. In einer der weltweit aufwendigsten Militärübungen auf Stabsebene testeten die Vereinigten Staaten im Jahr 2002 im Vorfeld des Irak-Feldzugs, inwieweit ein nahezu unbegrenzter Datenzugriff der Kommandoebene einen strategischen Vorteil gewährleisten würde. Dazu wurden zwei feindliche Teams gebildet, von denen das blaue (die «Guten») von der amerikanischen Streitmacht repräsentiert wurde, das rote ein terroristisches Regime in der Golfregion darstellte. Blau war mit allen Möglichkeiten der modernen Kommunikation beziehungsweise der elektronischen Kampfführung und allen verfügbaren Seestreitkräften inklusive Zerstörern und Flugzeugträgern ausgerüstet. Rot musste mit konventionellen Mitteln einschliesslich landgestützter Kampfflugzeuge auskommen. Für die Leitung des roten Teams wurde der erfahrene Vietnam-Veteran Paul van Riper ausgewählt. Zur Eröffnung des Manövers «Millenium Challenge» verlegte Blau Zehntausende Soldaten mit einem Marineverband in den Golf und zerstörte sämtliche Kommunikationseinrichtungen von Rot. Van Riper hielt die Verständigung jedoch mittels Kurierfahrern aufrecht, verfolgte den Zug des Marineverbands mit Kleinbooten und attackierte die blaue Flotte in einem Überraschungsangriff mit Kampfflugzeugen und Cruise Missiles, bevor Blau den geplanten «Preemptive Strike» ausführen konnte. Die Kommunikation zwischen Piloten und Tower erfolgte durch Lichtsignale. Am Ende lagen 16 amerikanische Kriegsschiffe auf dem Grund des Golfs; 20 000 Soldaten wären dabei ums Leben gekommen.

Das Szenario erinnert mich an typische Managerentscheidungen in Grossunternehmen: Eine hochgerüstete Stabsabteilung erfasst Tausende von Marktdaten, fasst diese zu Präsentationen und Vorstandsvorlagen zusammen und entwickelt Thesen zur künftigen Marktentwicklung, die mit dem Blick in die Vergangenheit auf der Basis ungesicherter Annahmen extrapoliert werden. Der Vorstand wiegt sich in der trügerischen Sicherheit, dass alles getan wurde, um zur einzig richtigen unternehmerischen Entscheidung zu kommen. Es kann ja gar nicht anders sein, wenn jeder Stein von den eigenen Fachleuten umgedreht wurde. Bezeichnend dafür ist der Duktus solcher Managerentscheidungen: «Dazu gibt es keine Alternative!» Beispiele an Unternehmen, die aufgrund solcher «einzig richtigen» Entscheidungen in die Insolvenz gingen, finden sich bedauerlicherweise in grosser Zahl. Am Ende waren es manchmal nur noch die Beschäftigten, die mit Arbeitsplatzabbau und massiven Zugeständnissen die Insolvenz abwenden konnten, und nicht selten wurde es ein Sterben auf Raten.

Optimal mit Puls zwischen 115 und 145

Wie eingangs erwähnt, ist jedoch der Hauptfeind guter Entscheidungen Stress durch Zeitdruck. Dieser führt durch die verstärkte Ausschüttung von Stresshormonen zu Übererregung, die sich in einer Steigerung der Pulsfrequenz ausdrückt. Von Übererregung spricht man bei einem Puls von über 145 Schlägen pro Minute (bpm). Diese führt gewissermassen zu einem vorübergehenden Autismus, das heisst, zusätzliche

Informationen können nicht mehr aufgenommen werden, Informationen werden ausgeblendet (Tunnelblick), die optische Wahrnehmung wird priorisiert (Target Fixation), die akustische reduziert (Hinweise dringen nicht mehr durch) und der Muskeltonus steigert sich. Eine weitere, für uns potenziell fatale Folge ist der Verlust des Zeitgefühls. Die Zeit scheint viel langsamer zu vergehen, als sie es in Wirklichkeit tut. Hier liegt ein Hauptgrund für einige Unfälle infolge von Fuel Starvation. Als die Piloten mit der Low Fuel Warning konfrontiert wurden, gingen sie oft bis zur Leugnung («It can't be right!»), bis sie diese aufgrund der eintretenden Stille nicht mehr aufrechterhalten konnten. Unterstützt wird dieses Leugnungsverhalten durch den verzweifelten Versuch, gerade in Stresssituationen das Kompetenzgefühl aufrechtzuerhalten. Oberhalb 175 bpm kommt es zum Zusammenbruch der kognitiven Prozesse, gesteigerter Aggressivität und in Folge zu einem extremen Abfall der Entscheidungsqualität (AVOID, AVOID, AVOID!). Die optimale Leistungsfähigkeit wird bei einem Puls zwischen 115 und 145 bpm erreicht. Natürlich können wir uns in den ruhigen Flugphasen nicht in dieser Zone halten, aber wir sind gut beraten, diese Phasen zu nutzen, um Contingency-Szenarien mental zu entwickeln und vorzubereiten (wie ist die Terrainsituation, wo sind die nächstbesten Alternates, wie ist das Wetter dort und welcher Anflug ist dort zu erwarten?). Dadurch schießt das Aufmerksamkeitsniveau bei plötzlich auftretenden Problemen nicht aus dem Keller hoch, und wir senken dank guter mentaler Vorbereitung das Risiko, in den beschriebenen roten Bereich hineinzulaufen.

Jung, dynamisch und erfolglos

Einen zusätzlichen Schutz bietet eine hohe persönliche Erfahrung, die die Qualität von Expertenentscheidungen prägt. Nur Experten sind in der Lage, aus dem Bauch heraus eine sichere Antwort auf eine fachliche Herausforderung zu geben, soweit man ein ungünstiges «Priming» ausschliessen kann. Das Beispiel Celebidaches ist sicher ein gutes; was hier aber fehlt, ist der Faktor Zeitdruck. Deshalb möchte ich zwei Beispiele vorstellen, die diesen Einfluss beinhalten:

In der berühmtesten Schlacht des amerikanischen Sezessionskriegs standen sich im Frühjahr 1863 bei Chancellorsville der altgediente Südstaatengeneral Robert E. Lee und auf der Seite der Nordstaaten der jungdynamische «Fighting Joe» Hooker mit ihren ungleichen Armeen gegenüber. Hooker verfügte über eine Übermacht von 134 000 Soldaten gegen 61 000 Südstaatler und war strategisch optimal aufgestellt, weil er die Südstaatenarmee von zwei Seiten angreifen konnte. Ein erfolgreicher Feldzug stand für ihn ausser Frage. Als die Schlacht begann, verhielt sich Lee jedoch völlig anders, als Hooker es erwartet hatte: Dieser griff Hooker an, als ob er gar nicht in der Unterzahl wäre, anstatt sich in die Richtung zurückzuziehen, in der ihm der andere Teil der Nordarmee auflauerte. Gefangene Deserteure der Konföderierten berichteten Hooker darüber hinaus, dass ein zweiter Südstaatengeneral mit massiver Verstärkung auf dem Weg sei, um Lee zu unterstützen. Wie sich später zeigte, handelte es sich dabei um eine Finte. Hooker war jedoch irritiert und befahl den Rückzug. Lee spürte Hookers Schwäche, setzte mit seinen Einheiten sofort nach und befahl einem Teil seiner Armee, die Nordstaatler zu umgehen und von der Flanke her anzugreifen. Es wurde die verheerendste Niederlage der Nordstaaten im amerikanischen Bürgerkrieg. Eine in der Schlachtsituation wichtige Fähigkeit Lee's beschreibt Gladwell mit «Mind Reading». Lee erkannte die Strategie Hookers und dessen inneres Umfallen, als er diese Strategie durchkreuzte. So gelang es ihm, trotz massiver Unterzahl das Blatt zu wenden und als Sieger aus der Auseinandersetzung hervorzugehen. Mind Reading spielt auch bei Verhandlungen eine wichtige Rolle. Dort ist zwar der Zeitdruck in der Regel nicht so hoch wie in einem dynamischen Schlachtverlauf, aber Erfahrung und Entschlossenheit sind dabei nicht zu unterschätzende Qualitäten.

Das Beispiel van Rippers von oben wäre dafür auch geeignet gewesen, nur mit dem Unterschied, dass es sich dabei um einen virtuellen Krieg handelte.

Mit Erfahrungswissen zum Erfolg

Der amerikanische Psychologe Gary Klein untersuchte das Entscheidungsverhalten verschiedener Berufsgruppen, bei denen ein wesentliches Merkmal ist, risikobehaftete Entscheidungen unter Zeitdruck treffen zu müssen. Dazu gehören neben Börsenmaklern, Offizieren, Polizisten, Notärzten, Hebammen und Feuerwehrleuten natürlich auch Astronauten und Piloten.

In einem Fall berichtete er von einem Feuerwehrhauptmann, der mit seinem Rescue Team zu einem Küchenbrand gerufen wurde. Als die Feuerwehrleute an der Brandstelle eintrafen, war das Haus bereits dicht verqualmt, wobei sich die Brandquelle tatsächlich auf den Küchenbereich zu konzentrieren schien. Sie drangen mit Atemschutzgeräten in das Haus ein und bekämpften den Brand mit Löschwasser, zunächst in der Küche. Als die Flammen jedoch immer wieder aufloderten, begannen sie, sich über den Wohnbereich zurückzuziehen. Dem Teamleiter erschien die Situation unklar. Plötzlich gab er den Befehl: «Alle raus hier!» Sekunden später brach der ganze Fussboden ein. Es stellte sich heraus, dass es sich nicht um einen Küchenbrand gehandelt hatte, sondern um ein Feuer im Keller, das in der Küche als Erstes bereits durch den Fussboden geschlagen war.

Bei einer späteren Befragung wusste der Feuerwehrhauptmann zunächst selber nicht so genau, was ihn zu seiner lebensrettenden Blitzentscheidung getrieben hatte. Er wusste nur, dass irgendetwas nicht stimmig gewesen war. Bei detaillierterer Fragestellung zeichnete sich ab, dass es eine Reihe von Indizien gab, die ihm in der Stresssituation zwar nicht einzeln bewusst wurden, in der Summe aber sein Erfahrungswissen aktivierten (Auflodern der Flammen, Intensität des Qualms, Wärme des Fussbodens). Gladwell nennt dieses Phänomen «Thin-slicing in action».

Aufgrund seiner Untersuchungen entwickelte Klein das RPD-Modell (= Recognition Primed Decisions, also auf Wiedererkennen basierende Entscheidungsprozesse). Dabei geht es im Wesentlichen um Mustererkennung, das heisst, eine unverzichtbare Voraussetzung, um nach diesem spontanen Entscheidungsmodell zu guten Ergebnissen zu kommen, ist Erfahrungswissen. Ist dieses nicht oder nicht ausreichend vorhanden, sind rationale Entscheidungsmodelle überlegen, insofern sie nicht unter hohem Zeitdruck zur Anwendung zu bringen sind.

Die erste Brauchbare, nicht die Beste

Das RPD-Modell behauptet, bezogen auf erfahrene Entscheider:

- Für sie ist wesentlich, wie sie eine Situation beurteilen und als vertraut wiedererkennen – nicht, verschiedene Möglichkeiten zu vergleichen.
- Der Nutzen von Handlungsweisen lässt sich schnell evaluieren, indem man sich vorstellt, wie sie ausgeführt werden – nicht durch formelle Analyse und Vergleich.
- Entscheider nutzen gewöhnlich die erste brauchbare Handlungsmöglichkeit, die ihnen in den Sinn kommt, nicht die beste.

- Da die erste Möglichkeit, an deren Anwendung sie denken, meist brauchbar ist, müssen sie sich keine grosse Zahl von Möglichkeiten vergegenwärtigen, um sicher sein zu können, dass sie eine gute gewählt haben.
- Sie vergegenwärtigen sich jeweils nur eine einzige Handlungsmöglichkeit und machen sich nicht die Mühe, die Vor- und Nachteile verschiedener Alternativen gegeneinander abzuwägen.
- Indem sie sich die Anwendung der betreffenden Option vorstellen, erkennen sie die Schwächen und suchen dann nach Möglichkeiten, diese Schwächen zu vermeiden, sodass die Wirkung der Option verstärkt wird. Herkömmliche Entscheidungsmodelle wählen nur jeweils nach einem bestimmten Verfahren aus einem Spektrum die beste Möglichkeit aus, ohne sich Gedanken darüber zu machen, wie diese noch verbessert werden kann.
- Das RPD-Modell zielt darauf, Entscheider möglichst schnell zum Handeln zu führen, statt dass sie bis zum Abschluss aller Evaluationen wie gelähmt dastehen.

In folgenden Situationen scheinen Menschen Einzelevaluationsstrategien zu bevorzugen: Wenn stärkerer Zeitdruck herrscht, wenn sie in einem bestimmten Bereich erfahrener sind, unter dynamischen Bedingungen und wenn die Ziele unklar definiert sind.

Im Gegensatz dazu scheinen Menschen vergleichende Evaluationsverfahren eher dann zu favorisieren, wenn sie ihre Entscheidungen rechtfertigen müssen, wenn Konfliktlösung eine wichtige Rolle spielt, wenn eine Entscheidung optimiert werden soll und wenn es sich um eine schwierige Überlegungen erfordernde, komplexe Entscheidung handelt (betrifft Phänomene, die nicht jedem ohne weiteres vertraut sind, zum Beispiel Analyse eines Investment-Portfolios).

Think out loud

Das Lösen von Problemen ist ein konstruktiver Prozess. An Computermodelle angelehnte Problemlösungsansätze nutzen Verfahrensweisen wie das Durchsuchen von Problemräumen, die mit der psychologischen Realität wenig gemein haben. Es geht vielmehr darum, das Bewusstsein dafür zu fördern, wann welches Verfahren das angemessenere ist, und dabei zu berücksichtigen, dass unter Umständen Experten im Team Entscheidungen zu treffen und zu tragen haben, deren Erfahrungswissen nicht auf dem gleichen Niveau liegt. Das trifft für die meisten Cockpit-Besatzungen zu. Ich zitiere Gary Klein: «Eine auf die Entwicklung hervorragender Fähigkeiten

zielende Ausbildung sollte neben der Meisterung spezifischer Verfahrensweisen auch

die Vermittlung von Wahrnehmungsfähigkeiten umfassen.»

Dabei ist es von grosser Bedeutung, auch die Teamfähigkeiten zu entwickeln und zu fördern. Dieses Thema ist jedoch eine so grosse Baustelle, dass es den Rahmen dieses Artikels sprengen würde, wenn ich dort tiefer einsteigen wollte. Erwähnen möchte ich jedoch die Wichtigkeit der Kommunikation von Absichten, um gute Teamentscheidungen zu befördern:

- Absichten zu kommunizieren hilft einem Teammitglied, die Gedanken der Person, die einen Auftrag gegeben hat, zu lesen (Mind Reading!)
- Die Kommunikation der Absicht ist für Teamarbeit entscheidend. Niemand kann jede Unwägbarkeit antizipieren. Die Kenntnis der Absicht ermöglicht sinnvolle Improvisation und die Anpassung von Verfahrensweisen an die veränderte reale Situation.
- Die Beschreibung der Absicht muss das Expertenwissen der Teammitglieder spiegeln, wie weit die Stabilität der Situation und wie klar das Ziel definiert ist.
- Die Fähigkeit, die Gedanken eines Menschen zu lesen, hängt mit der Vertrautheit mit der betreffenden Person und von der Klarheit der Beschreibung ihrer Absicht ab.
- Wir können sieben Facetten der Kommunikation von Absichten unterscheiden: Den Zweck der Aufgabe; ihre Zielsetzung; die Folge der Schritte, um den Plan auszuführen; die Gründe für den Plan; die Schlüsselentscheidungen, die zu treffen sind; die Anti-Ziele (unerwünschte Resultate) und die Einschränkungen von Handlungsmöglichkeiten.

Stets Zeitdruck vermeiden

Welche Schlüsse lassen sich aus alledem für unsere tägliche Arbeit im Cockpit ableiten?

Wir sind gut beraten, bereits in der Planungsphase vor dem Flugereignis Zeitdruck und Ablenkung auszuschliessen. Das bedeutet eine ruhige Sichtung der Daten beim Briefing und vor allem die Isolierung der wichtigen Daten. Bei besonderen Wetterlagen kann das schon etwas mehr Zeit in Anspruch nehmen (früher wurden wir dabei noch von Dispatchern unterstützt). Dann muss die Kabine eben fünf Minuten länger warten oder im schlechtesten Fall ein neuer Slot angefordert werden.

Wir sollten im Flug Zeitdruck vermeiden, indem wir frühzeitig vor dem Approach die notwendigen Items ausführen und das Briefing abhalten. Ge-

rade das Briefing bietet sich an, Absichten zu kommunizieren. Die Vorteile zählen sich vor allem dann aus, wenn in dynamischen Situationen (Wetter, ATC) Anflugsentscheidungen kurzfristig modifiziert werden müssen.

Zeitdruck ist nicht immer vermeidbar, gerade in Abnormal Situations. Eine entspannte Cockpit-Atmosphäre schon im Vorfeld zu schaffen und in solchen Situationen möglichst aufrechtzuerhalten ist ein guter Nährboden für gute Teamentscheidungen.

Viele Stresssituationen sind hausgemacht, weil wichtige Entscheidungsknoten nicht im Vorfeld festgelegt und dann eingehalten werden. Das gilt besonders für Low-on-Fuel-Situationen. Deshalb ist es wichtig, «Canned Decisions» vorzubereiten, nicht nur für sich mental, sondern auch in Abstimmung mit der Kollegin oder dem Kollegen neben uns (zum Beispiel Festlegung der Fuel Quantity, ab der eine Diversion auch tatsächlich eingeleitet wird, natürlich unter Berücksichtigung der Gesamtsituation an den verfügbaren Alternates, Festlegung von «Gates» vor Start und Landung, zum Beispiel Maximum Crosswind, Braking Action, Visibility usw.). A superior pilot avoids situations that would require superior skills!

Redundanz im Team fördern

Wenn es trotz allem einmal «eng» werden sollte – eine Erfahrung, die jeder Pilot in seinem Berufsleben früher oder später einmal macht –, dann sollten wir auf unser Erfahrungswissen vertrauen können. Entscheidend ist, dass am Ende eine sichere Landung steht! Dass unsere Entscheidung im Nachgang bewertet wird, müssen wir dabei billigend in Kauf nehmen. Eine Situation darf auf keinen Fall eintreten: Captain goes solo. Es kommt darauf an, ein optimales Zusammenspiel zwischen dem Mehr an Erfahrung auf der linken Seite und dem Bedürfnis nach Entscheidungshintergründen auf der rechten zu entwickeln. Die Kommunikation von Absichten ist ein guter Weg dorthin. Letzten Endes muss die Redundanz zu jedem Zeitpunkt aufrechterhalten werden, denn auch ein Copilot muss in die Lage versetzt werden, jederzeit vollständig übernehmen zu können. Und wir sollten bedenken, dass nur unsere Kollegin/unsere Kollege auf dem Nachbarsitz in der Lage ist, uns vor einem «Wrong Priming» zu schützen.

Wir alle haben einen hohen Anspruch. Dieser verpflichtet uns aber auch, unsere Fähigkeiten zu angemessenem Entscheidungsverhalten ständig weiterzuentwickeln. Meines Erachtens haben wir die Grenzen des Möglichen hier noch nicht erreicht. Ich bin mir dessen bewusst, dass meine Aussagen an der einen oder anderen Stelle eine Provokation auslösen können, aber

wenn sie zu einer Diskussion führt, die uns weiterbringt, habe ich mein Ziel erreicht.

In diesem Sinne wünsche ich uns allen eine glückliche Hand bei unseren künftigen Entscheidungen. •

Quellen

Malcolm Gladwell:

Blink – The Power of Thinking without Thinking

Back Bay Books/Little, Brown and Co., N.Y. (Hachette Book Group)

ISBN 978-0-316-01066-5

Gary Klein:

Natürliche Entscheidungsprozesse

Jungfermann Verlag, Paderborn

ISBN 3-87387-506-3

(Originaltitel: Sources of Power. How people
Make Decisions

erschienen bei MIT Press, Massachusetts)

Was macht eigentlich ... Cédric Pasche?

Die Liste der Kollegen, die uns nach dem Grounding verlassen haben, ist lang. Einer von ihnen ist Cédric Pasche. Er wechselte im Jahr 2002 von der Linien- in die Geschäftsfliegerei und bereut es bis heute kein bisschen.

Interview: Peter Tilly

Vor 14 Jahren sass ich mit Cédric Pasche in einem Klassenzimmer, umgeben von riesigen Panels, die das Cockpit des Jumbos zeigten. Als MD-80-Copiloten wurden wir damals zu Flight Engineers umgeschult. Heute, einige tausend Flugstunden später, versuchen wir uns wieder einmal zu treffen. Kein einfaches Unterfangen bei den vollen Arbeitsplänen, die wir beide abfliegen. Der immer näher kommende Redaktionsschluss dieser Ausgabe zwang uns dazu, dieses Interview schriftlich zu führen, was mich im doppelten Sinne betrückte. Zum einen hätte ich meinen humorvollen Kollegen gerne wieder einmal persönlich getroffen, zum anderen verpasste ich die weltberühmte Käseschnitte «Beignet de Vinzel», für die das von Cédrics Lebenspartner geführte Restaurant «Malakoff» in Vinzel so berühmt ist.

«Rundschau»: Du hast der Linienfliegerei im Jahr 2002 den Rücken gekehrt. Warum hast Du damals gekündigt?

Cédric Pasche: Nach dem Grounding der Swissair suchte ich nach Alternativen ausserhalb der Linienfliegerei. Ich hatte damals schon gute Verbindungen zur Geschäftsaviatik, und darum war es ein logischer Schritt, mich in diesem Umfeld umzusehen. Die Swiss-air habe ich nicht mit Groll verlassen. Ich wusste, dass ich mich auch in anderen Bereichen der Luftfahrt wohlfühlen würde. Dass ich damit einem senioritätsjüngeren Kollegen einen Platz im Airline-Cockpit sicherte, war ein zusätzlicher Motivationsschub.

«RS»: Du hast in der Business-Fliegerei Fuss gefasst. War der Wechsel einfach, oder anders gefragt, wartete man in der Branche auf einen Swissair-Piloten?

C.P.: Da ich, wie bereits gesagt, gute Kontakte zur Geschäftsfliegerei hatte, fiel mir der Wechsel nicht schwer. Ich kannte das Umfeld, und die neue Umgebung war mir vertraut. Leider ist die aviatische Welt alles andere als vorurteilslos. Swissair-Piloten, die aus dem «gemachten Nest» fielen, hatten es nach dem Grounding im Umfeld der «General Aviation» nicht einfach.

«RS»: Dein erster Job führte Dich zu Jürg Fleischmanns Lions Air, wo Du auf dem PC-12 eingesetzt wurdest. Wie sahen die Einsätze aus?

C.P.: Mit dem PC-12 flog ich Charter in ganz Europa. Die Einsatzpläne waren vielfältig. Grundsätzlich hatte ich sieben Tage Dienst und danach drei Tage frei.

«RS»: Wie lange hast Du für Lions Air gearbeitet?

C.P.: Vom Februar 2002 bis im Oktober 2003.

«RS»: Wie sah Dein weiterer Berufsweg aus, bevor Du beim jetzigen Arbeitgeber gelandet bist?

C.P.: Ab November 2003 habe ich zusammen mit Kollegen für eine Firma in Genf ein AOC (Air Operator Certificate) erstellt. Für diese Firma flog ich als Captain auf dem C525 CJ (Citation Jet) und dem CL604 (Challenger). Es folgte ein kurzes Engagement als Gruppenchef bei TAG Aviation auf einer Falcon 2000. Die Finanzkrise hat dieses interessante Projekt leider frühzeitig beendet. Ich war einmal mehr auf Jobsuche ...

«RS»: Heute fliegst Du mit einer Gulfstream IV als Captain um die Welt. Arbeitest Du für eine Firma oder für eine Privatperson?

C.P.: Angestellt bin ich bei der GAMA Aviation, die im Auftrag des Besitzers als Operator den Betrieb des Flugzeugs organisiert.

«RS»: Seid ihr den kommerziellen Flugregeln unterstellt oder operiert ihr mit der grossen Freiheit der Privatfliegerei?

C.P.: Flugregeln gelten selbstverständlich auch für uns. Wir führen Privatflüge für den Besitzer des Flugzeugs durch und haben dadurch mehr Freiheiten. Das gilt auch für die Flugdienstzeiten.

«RS»: Wie sieht ein typischer Einsatzmonat aus?

C.P.: In der Regel haben wir 15 Tage Dienst, gefolgt von 15 Freitagen. Das ist ein Punkt, der nicht «EU-OPS Subpart Q»-kompatibel ist (Anmerkung: EU-OPS Subpart Q regelt die Einsatzzeiten der kommerziellen Luftfahrt). Doch ich kann dir an dieser Stelle versichern, dass dieses Arbeitsmodell bei allen Piloten sehr beliebt ist und nebenbei auch sehr viel Zeit zur Erholung bietet.

«RS»: Ist das stabil oder habt ihr viele Umstellungen?

C.P.: Das 15-Tage-ON/OFF-Modell ist ziemlich stabil. Doch die Arbeitstage

verlangen von den Piloten schon sehr viel Flexibilität. Flexibilität hat aber dort seine Grenzen, wo es um die Ruhezeiten geht.

«RS»: Wenn Du gemäss Einsatzplan frei hast – ist der Tag wirklich frei oder bist Du «stille Reserve»?

C.P.: Freitage sind Freitage!

«RS»: Wie viele Piloten braucht es, um die Gulfstream IV das ganze Jahr zu bewegen?

C.P.: Auf diesem Flugzeug sind wir zu viert, drei Captains und ein First Officer.

«RS»: Was passiert, wenn ein Pilot ausfällt? Habt ihr ein Reservekonzept?

C.P.: Nein, ein Reservekonzept existiert nicht. Bei kürzeren Ausfällen organisieren wir uns untereinander, und bei längeren Absenzen wird ein Freelance-Pilot aufgeboten.

«RS»: Wie lange im Voraus weisst Du, wohin und zu welchem Zeitpunkt Du fliegst?

C.P.: Was möchtest du hören? Zwei Stunden oder zwei Monate – beides trifft zu. Wie ich schon sagte, wenn wir on duty sind, dann ist Flexibilität gefordert.

«RS»: Wie lange dauern üblicherweise die Nightstops?

C.P.: Auch das ist unterschiedlich. Zwischen einem Tag und einer Woche ist alles schon vorgekommen.

«RS»: Bist Du im Ausland dauernd auf «standby» oder hast Du eine vorher definierte Zeit frei?

C.P.: An den Arbeitstagen bin ich ständig auf Abruf bereit. Während der vorgeschriebenen Ruhezeiten schalte ich mein Telefon aus, damit der Schlaf nicht gestört wird.

«RS»: Und wie läuft das ab an den Destinationen? Bist Du als Captain für alles verantwortlich oder unterstützt Dich ein Dispatcher?

C.P.: Der Captain ist für alles verantwortlich, wird aber sehr gut unterstützt. Wir haben einen Dispatch, der 24 Stunden erreichbar ist. An den Destinationen steht einem ein Handling Agent bei, der (fast) alles organisieren kann. Das Aufgabengebiet geht weit über das pilotische hinaus.

«RS»: Wie lange dürft ihr zu zweit fliegen? Was sind die maximalen Einsatzzeiten?

C.P.: Wir halten uns hier an die EU-OPS Subpart Q.

«RS»: Sind die Passagiere Deine Kunden, Deine Chefs oder gar beides?

C.P.: Es sind Kunden. Ich habe in meiner Karriere nur wenige Passagiere erlebt, die übermässig arrogant waren. Die Arroganz verschwand in der Regel schnell, und eine Entschuldigung folgte, nachdem ich ihnen als Captain die Spielregeln an Bord erklärt hatte. Meine jetzige Kundschaft ist sehr höflich und respektvoll.

«RS»: Führt die Nähe zu den Passagieren manchmal zu Spannungen?

C.P.: Klar, wir können uns ja nicht hinter der CockpitTür verstecken ...

«RS»: Werden Deine Entscheidungen als Kapitän von den Passagieren kritisiert oder in Frage gestellt?

C.P.: Nein, das habe ich nie so empfunden.

«RS»: Wer organisiert all die lizenzrelevanten Kurse?

C.P.: Das organisiert der Operator. Wir besuchen einmal im Jahr CRM- (Crew Resource Management) und OPS-Kurse.

«RS»: Du bist oft unterwegs, hast viele zeitintensive Hobbys, und Dein Lebenspartner führt erfolgreich ein Restaurant. Bleibt da noch Zeit für eine Beziehung?

C.P.: Auf jeden Fall. Während meiner MD-11-Zeit bei der Swissair hatte ich weniger Freizeit. Auch der Jetlag bremst mich viel weniger als früher.

«RS»: Auch privat fliegst Du viel. In Deinem Fotoalbum auf Facebook sieht man Bilder von Dir mit einem PC-6 in Dubai und mit einem C-180 Skywagon auf den Gletschern der Schweiz und Frankreichs. Die Skywagon kommt auf auffällig vielen Bildern vor. Bist Du (Mit-)Besitzer der HB-COE?

C.P.: Die HB-COE stammt aus dem Jahr 1953, und ich bin Mitbesitzer dieses wunderbaren Flugzeugs. In der Freizeit bin ich gerne mit dem Skywagon unterwegs, lade die Kinder meiner Geschwister zu einem Rundflug ein oder steuere damit einen Gletscherlandeplatz an.

«RS»: Bei der Schweizerischen Gletscherpilotenvereinigung (SGPV) engagierst Du Dich als Vertreter der Romandie im Vorstand. Da muss man sich an Sitzungen und Versammlungen beteiligen. Kannst Du solche Termine weit im Voraus als Freitage setzen?

C.P.: Im Prinzip geht das. Mehr als zwei Vorstands-Termine haben wir bei der SGPV selten. Den Rest erledigen wir über E-Mail oder telefonisch.

«RS»: Hast Du noch Kontakt zu ehemaligen Kollegen aus der Linienfliegerei?

C.P.: Ich pflege regelmässigen Kontakt zu einigen pensionierten Swissair-Piloten.

«RS»: Du kennst erstaunlich viele Facetten der Fliegerei. Was sind die grossen Vorteile in Deiner jetzigen Funktion gegenüber der Linienfliegerei, wie Du sie aus Zeiten der Swissair kennst?

C.P.: Über die Vorteile der Arbeitsbedingungen haben wir schon geredet. Ich möchte die Frage umformulieren und spreche über die Vorteile, die die Swissair gegenüber der Geschäftsfliegerei hatte. Die Arbeitssystematik, die ich in der SLS (Schweizerische Luftverkehrsschule) lernte und in der Swissair strikt anwendete, hat mir sehr viel gebracht. Ich setze das noch heute in jedem Cockpit durch. Das gibt mir Kapazität, andere Pflichten zu erledigen.

«RS»: Und die Nachteile?

C.P.: Da sehe ich wirklich keine.

«RS»: Vielen Dank für das Gespräch!

Mein erstes Interview ohne kulinarische Überraschungen geht zu Ende. Eine Tendenz, die unbedingt gestoppt werden muss. Bei den Recherchen zu diesem Interview bin ich natürlich auch der Frage nachgegangen, warum sich ein Restaurant an den Ufern des Lac Léman «Malakoff» nennt. Die Antwort war schnell gefunden. Im Krimkrieg 1854/55 kämpften Schweizer Söldner an der Seite der Franzosen und versuchten die Festung Malakoff in Sewastopol zu stürmen. Erfolgreich, wie die «NZZ» in einem Artikel über die Geschichte der Käseschnitte «Malakoff» zu berichten weiss. Die Söldner sollen sich danach regelmässig in Vinzel getroffen und dabei genüsslich Käseschnitten verpeist haben. Da Vinzel kaum 30 Kilometer vom Crewhaus in Genf entfernt ist, werde ich die heute verpasste «Beignet de Vinzel» im nächsten Jahr umso mehr geniessen. Das Restaurant ist übrigens ausser montags und dienstags immer geöffnet. •

Cédric Pasche ist 1968 geboren und in Prangins VD aufgewachsen. Nach einer Lehre als Landwirt hat er in die Aviatik gewechselt. Er flog einige Jahre bei der Crossair, bevor er 1993 zur Swissair wechselte. Als «direct entry» trat er in die SLS-Klasse 1/93 ein und flog gut zwei Jahre als Copilot auf der MD-80. Als die Swissair unter den jüngeren Copiloten Freiwillige suchte, die für eine beschränkte Zeit als Flight Engineers auf der B-747 eingesetzt werden sollten, meldete er sich sofort. Ungefähr ein Jahr arbeitete er als dritter Mann im Cockpit des Jumbos. Bis zur Kündigung bei der Swissair flog Cédric auf der MD-11 als First Officer.

Heute pilotiert er als Captain eine Gulfstream IV durch die Lüfte, lebt zusammen mit seinem Partner in St. Cergue und kann auch in der Freizeit kaum die Finger vom Steuerknüppel lassen.

On The Air ...

Text: Zbigniew Bankowski

LOCAL NEWS ...

Derzeit laufen am Gate E67 des **Flughafens Zürich** mit Hochdruck die Umbaumassnahmen, um ab Ende 2010 das doppelstöckige Boarding der Singapore-A380 zu ermöglichen. Im Gegenzug für ein langfristiges Bekenntnis der Airlines zum Einsatz ihres «Superjumbos» hat sich der Flughafen Zürich dazu bereit erklärt, die notwendigen Anpassungen vorzunehmen, damit die Passagiere der Economy-Kabine zukünftig im Hauptdeck des Airbus sowie die Fluggäste der im Oberdeck angeordneten Business-Klasse und First-Klasse-Suiten getrennt einsteigen können. Nach rund einem halben Jahr regelmässigen Einsatzes nach Zürich ist Singapore Airline sehr zufrieden mit der Entwicklung, die Zürich als A380-Destination gemacht hat. Inzwischen beträgt die Auslastung der Zürich-Strecke im Durchschnitt 85 Prozent, in der Business-Klasse sogar 90 Prozent. Noch nicht voll ausgelastet sei man bei den Suiten für Erstklass-Passagiere.

La restructuration de **Baboo** se poursuit avec une diminution drastique de la flotte. A partir de début novembre, la compagnie n'opère plus que ses deux Dash 8Q-400. Les trois Embraer 190 ont été retirés de la flotte, deux d'entre eux ayant déjà trouvé un acquéreur. Les vols sur Athènes et Londres ont été suspendus en raison de la faible demande.

WORLD NEWS ...

Emirates Airline president Tim Clark says the carrier is likely to need even more A380s than the 90 it has ordered. Dialogue is also continuing with Boeing about its plans to develop a B-777 replacement, as Clark hints that more big twinjet orders could be in the offing. Emirates is flying 12 A380s configured with either 489 or 517 seats. The airline's all-widebody fleet totals more than 140 aircraft, with a further 168 on order. Its backlog comprises 18 Boeing 777-300ERs, which make the balance of its orders and leases for 71 aircraft, as well as 70 Airbus 350XWBs (50 -900s and 20 -1000s) and 80 A380s. A rollover will begin in February 2011 when Emirates starts phasing out 68 older widebodies - A330-200s, A340-300/500 and B-777 Classics.

Ryanair menace de quitter Marseille. La compagnie irlandaise pourrait fermer sa base du sud de la France si les poursuites pour travail illégal

sont maintenues. Le patron de Ryanair, connu pour ses prises de position fracassantes, a fait fort. Michael O'Leary a annoncé que sa compagnie quitterait l'escale de Marseille si les poursuites judiciaires engagées contre elle pour travail illégal n'étaient pas suspendues. «Si le parquet nous poursuit devant les tribunaux, nous fermerons la base et tant pis pour les emplois et les passagers», a-t-il ainsi expliqué. Le parquet d'Aix-en-Provence a en effet ouvert une information judiciaire pour «travail dissimulé», «emploi illicite de personnel navigant» et «prêt illicite de main-d'œuvre» à l'encontre de la compagnie irlandaise. 120 salariés travaillent sur la base Ryanair à Marseille et paient leurs cotisations sociales et leurs impôts en Irlande. Une situation contraire à la législation française. En vertu d'un décret, toute compagnie qui ouvre une base en France doit en effet s'acquitter des charges sociales françaises. Autrement dit, le personnel Ryanair devrait payer ses impôts et ses charges sociales en France. «Ce décret stupide est le résultat du lobbying d'Air France», accuse de son côté Michael O'Leary.

Peter Burkill, the captain of a **British Airways** Boeing 777 that crashed short of the runway at Heathrow with no fatalities in 2008, is now back at his old job. Burkill left the airline citing difficulties with co-workers after the accident. Investigators ultimately blamed the crash on ice that formed in the aircraft's fuel lines and determined Burkill's actions had extended the aircraft's glide, perhaps helping it miss buildings and structures near the airport's perimeter.

But shortly after the crash and before the investigation was complete, Burkill said he faced co-workers who had been told by their trainers that he had frozen at the controls and that environment ultimately led him to quit. After leaving British Airways, Burkill says that job offers from other companies fell through and he soon found himself, a married man with three children, on welfare. He wrote a book about his experience. According to the airline, upon his return, «He will be a captain and he will fly Boeing 777s.»

Un steward d'**Air France** fait un procès à la compagnie, car les postes de repos (crew bunk) sur long-courriers sont mixtes, et donc totalement incompatibles avec sa religion ... Etant donné qu'il est difficile de créer un deuxième poste de repos, et encore plus difficile de virer ce steward, la seule solution est de le muter sur moyen/court courrier. Et ce pour le restant de sa carrière... Mais à quand un «espace-prière» dans les avions? Et toujours dans la même compagnie, une hôtesse de l'air fait un procès car les galeries sont trop étroites et il lui arrive d'être effleurée par des stewards.

Ce qu'elle juge comme étant des «provocations sexuelles»! Etant donné qu'il est difficile d'agrandir les galleys, et ce aussi bien sur long que sur moyen courrier, et étant donné qu'on ne peut pas la virer non plus, le mieux serait d'inciter fermement ladite hôtesse à passer au sol ou à faire un régime. Au moins, devant son bureau, elle ne risque pas d'être violée par son ordina-
teur...

The Airbus 350 pilots will have, as standard, an advanced landing safety function that will warn the pilots, during approach, of the risk of runway overrun. This is the most common type of airline accident. The runway overrun protection system (ROPS) has been developed from the A380's «Brake to Vacate» (BTV) capability, whereas BTV itself will be optional on the A350. BTV is a programmable braking control system which, if set before landing, provides automatic braking to slow the aircraft evenly to enable the crew to turn off the runway at a chosen exit, potentially reducing runway occupancy time. ROPS does much more. It provides the pilots, during approach, with a visual display of where the aircraft will stop on the selected runway in both dry and wet conditions if the aircraft carries out a standard stabilised approach at the correct speed. When ROPS provides the stopping point designators early in the approach, it assumes you fly a standard profile. But if the aircraft is high and fast on approach, the ROPS knows, and its stopping point designators move away down the runway. An extended flare will have the same effect. If the stopping bars move beyond the runway end at any stage, the pilots get two warnings, one scripted on the Primary Flight Display and a recorded aural warning.

The first of two new presidential **Tupolev TU-214PU** aircraft for the Russian government logged its first flight. The TU-214, built by the Kazan Aircraft Manufacturing Association (KAPO), is to serve as an airborne command centre and presidential transport in cases where the existing heavy four-engine Ilyushin Il96-300PU cannot land. The aircraft will be assigned to the aviation detachment of the presidential administration and deliver a range of more than 6250 miles.

CRASH NEWS ...

Following the last edition's report ... The aircraft, a Cathay Pacific A330-300 operating a flight from Surabaya (Indonesia) to Hong Kong, landed at high speed after its left-handed Rolls-Royce Trent 700 engines jammed at a high thrust setting while the right-hand engine remained at low power. No evidence has emerged of spurious command signal from the engine cont-

rols. But investigators discover fine spherical particles – their nature is still to be determined, but they could not have been generated by the aircraft or its engine system – inside the fuel tanks, fuel system and several engine components, including the fuel metering units and stator vane controls. Examination showed that both engines' main metering valves had jammed in positions consistent with the thrust levels experienced on the approach. The Hong Kong Civil Aviation Department has yet to reach any conclusions, but suspicion has fallen on the uplifting of 24.4 tons of fuel at Surabaya's International airport. The hydrant refuelling circuit serving ten stands had undergone extension work, but subsequent investigation noted that some of the recommissioning procedures were not in line with industry guidelines, and that the refuelling system was employed before these recommissioning procedures were completed.

SHORT NEWS ...

Emirates überraschte mit einer Nachbestellung von weiteren 32 Airbus 380.

Cathay Pacific unterzeichnete eine Absichtserklärung über 30 Airbusse 350XWB-900 und wandelte sechs Optionen für Boeing 777-300-ER in Festbestellungen um. Cathay hat damit in Summe 30 B-777-3000-ER bestellt.

Finnair wird Erstkunde für die A321 mit «Sharklets» (Flügelohren) und bestellte fünf solche Maschinen zur Ablieferung ab 2013.

TAM Brasil unterzeichnete einen Vertrag über weitere 20 Flugzeuge der A320-Familie sowie fünf A350XWB-900 (total 17 A350).

Auf der ILA (Berlin) überraschte die russische Luftfahrtindustrie wieder mit einem äusserst dubiosen Auftrag. Eine Leasinggesellschaft **Crecom Burj** aus Malaysia will 50 Exemplare des neuen Mittelstreckenjets **Irkut MS-21** erwerben, um sie im asiatischen Raum zu vermieten. Konkret geht es um 25 Festbestellungen für die 150-sitzige MS-21-200 sowie 25 Optionen für die 180-plätzigige MS-21-300. Der Erstflug dieses TU-204-Nachfolgers ist für Ende 2014 vorgesehen, erste Lieferungen für 2016.

Aeroflot bestellte elf A330-300 zur Lieferung zwischen 2011 und 2013. Ausserdem gab die Gesellschaft bekannt, dass weitere 15 werksneue A320 von Leasinggesellschaften beschafft werden sollen. Allerdings wurde der Aeroflot-Chef bei einem Treffen mit Putin öffentlich zurechtgewiesen, dass es so nicht gehe. Aeroflot müsste auch mal einheimische Flugzeuge bestel-

len, wobei namentlich die MS-21 genannt wurde ... Und nach dem öffentlichen Rüffel des Ministerpräsidenten, tut sich etwas. Die Rostechologii Holding, die sich vom Airline-Betreiber jetzt zu einer Flugzeug-Leasinggesellschaft wandeln will, kündigte die Bestellung von 50 MS-21 an, die an Aeroflot vermietet werden sollen. Ob es wirklich dazu kommt, werden wir erst in mehreren Jahren sehen.

LAN Chile vereinbarte einen Vertrag über weitere 50 Flugzeuge der A320-Familie. In Summe hätte LAN dann 148 Single-aisle-Airbusse bestellt. Interessanterweise wurde für die neuen Airbusse der CFM56-Motor ausgewählt, obwohl die LAN A319/A320 bisher von IAE V2500 angetrieben werden. Die 15 A318, die einzige weltweit mit PW6000 Engines, werden dann verkauft, also vermutlich von Airbus in Zahlung genommen.

Virgin America will ihre Flotte von derzeit 28 A319/A320 bis 2016 auf 90 Maschinen ausbauen. Dazu wurde ein Vorvertrag über 40 A320 mit Sharklets zur Lieferung zwischen 2013 und 2016 sowie über 20 Optionen für 2017/2018 vereinbart.

Southwest Airlines ging mal wieder auf Einkaufstour und bestellte 25 weitere B737-700. Aktuell verhandelt man mit der Pilotengewerkschaft über den Einsatz von B737-800.

Air Berlin will Anfang 2012 der Oneworld-Allianz beitreten. Schon jetzt wurden Code-shares mit den Oneworld-Mitgliedern American Airlines und Finnair vereinbart. Zu Oneworld gehören derzeit elf Fluggesellschaften: American Airlines, British Airways, Cathay Pacific, Finnair, Iberia, Japan Airlines, LAN Chile, Malev, Mexicana, Qantas und Royal Jordanian. Neben Air Berlin bereiten auch S7 Airlines (Russia) und Kingfisher (India) ihren Beitritt vor.

Die **Lufthansa** hat die geplante Aufnahme von Flügen zwischen München und Bagdad mit Privatair B737-800 mangels Nachfrage abgeblasen. Auch die Tochter Austrian Airlines wird ihre angekündigte Wien-Bagdad-Linie nicht aufnehmen.

Mexicana, eine der traditionsreichsten Airlines der Welt, hat infolge finanzieller Probleme den Flugbetrieb komplett eingestellt. Die Mexicana-Flotte, die aus mehr als 50 A319/A320 und vier B767 besteht, wartet jetzt auf neue Betreiber. Die Rückgabe der zwei geliehenen A330 war schon vorher beschlossen gewesen. Schwierig dürfte für die Leasinggesellschaften eine Neuplatzierung der zehn A318, der 15 Canadair CRJ200 und der 20 B717 werden. Alle drei Flugzeugmuster, die momentan nicht sonderlich gefragt sind. •

Zeitreise

Ein Rückblick über wichtige, erheiternde oder auch banale Facts aus 100 Jahren Luftfahrtgeschichte. Von Oktober bis Dezember ...

Text: Christoph Jordan

... vor 110 Jahren

Kitty Hawk, North Carolina, 5. Oktober 1900: Im vorletzten Jahrhundert begannen die Brüder Wright mit dem Bau des ersten Flugapparats, einem Doppeldecker-Gleitapparat. Er besass bereits ein äusserst wichtiges Merkmal: die Verwindung der Tragflächen, durch welche die waagerechte Lage immer wieder hergestellt werden konnte. Um praktische Tests durchzuführen, liessen sie von ihrem Angestellten Charlie Taylor einen Windkanal bauen. Die Konstruktion als Doppeldecker brachte für den zukünftigen Motoreinbau gewaltige Vorteile. Diese Konstruktion erzeugt bei gleicher Spannweite mehr Auftrieb, sodass der Apparat bereits bei einer geringeren Geschwindigkeit abhob.

Am 5. Oktober 1900 erprobten die beiden Brüder den Doppeldecker-Gleiter. Dies erfolgte erst einmal unbemannt auf dem von ihnen eigens für Flugversuche erworbenen Gelände in Kill Devil Hills bei Kitty Hawk in North Carolina. Das ist ein Ort auf den Outer Banks an der Atlantikküste, der sich wegen starker und konstanter Winde besonders dafür eignete. Um Risiken zu vermeiden, testeten sie das Gleitflugzeug zunächst als Drachen. Mit der Flügelverwindung liess sich der Gleiter vom Boden aus manövrieren. Nach drei Wochen entschieden sie sich für bemannte Flugversuche. An einem sehr windigen Tag absolvierte Wilbur mehrere Gleitflüge von einer Sanddüne aus. Einige Flüge dauerten bis 20 Sekunden lang. Der Gleiter flog bis zu 150 Meter weit. Dies gelang jedoch nur an einem einzigen Tag mit genügend starkem Wind.

... vor 90 Jahren

Winton, Queensland, Australien, 16. November 1920: Die älteste Fluggesellschaft im englischsprachigen Raum entstand nicht in der Hauptstadt Australiens, sondern im Hinterland von Queensland in der Kleinstadt Winton. Die beiden ehemaligen Militärpiloten Hudson Fysh und Paul McGinness gründeten dort mit Unterstützung des ortsansässigen Viehzüchters Fergus McMaster und einiger seiner Geschäftsfreunde am 16. November 1920 die

«Queensland and Northern Territories Aerial Services Limited». Der offizielle Firmenname verkürzte sich unweigerlich auf das Akronym QANTAS. Begonnen wurde mit einem Betriebskapital von 6037 Pfund. Paul McGinness holte das erste Flugzeug der Gesellschaft, einen zweisitzigen Doppeldecker vom Typ Avro 504K, am 30. Januar in Sydney ab und traf am 7. Februar in Winton ein. Einen weiteren Doppeldecker, eine Farnborough B.E.2e, hatten die beiden Australier bereits 1919 importiert, da sie schon damals vorhatten, nach dem Krieg im Fluggeschäft zu bleiben. Kurz nach der Gründung begann der Flugverkehr mit der B.E.2e, die einen erwachsenen Passagier oder zwei Kinder befördern konnte. Flüge fanden statt, wenn es Kunden gab und die Maschine betriebsbereit war. Die Flugpreise hingen sowohl von der Entfernung ab wie auch ob zu zahlende Fracht oder ein Passagier für den Rückflug an Bord war.

... vor 70 Jahren

North American Aircraft Company, USA, 26. Oktober 1940: Die mehrheitlich bekannte Mustang P-51 entstand, als im Januar 1940 die für den Einkauf amerikanischer Waffen zuständige britische Beschaffungskommission bei der North American Aviation Company anfragte, ob sie die Curtiss P-40 für den britischen Bedarf in Lizenz produzieren dürfe. North American gab an, bereits einen verbesserten Nachfolgetyp zu planen. Es folgte eine britische Bestellung über 320 Maschinen vom noch zu entwickelnden Typ NA-73. Sie wurde später auf 620 Stück erweitert. Die Entwicklungszeit für dieses Flugzeugmuster betrug genau 117 Tage!

Ebenso wie die Curtiss P-40 von einem Allison-V-1710-V-Motor angetrieben, absolvierte die NA-73 ihren Erstflug am 26. Oktober 1940. Die NA-73 besaß einen Düsenkühler mit wesentlich verringertem Luftwiderstand sowie einen Laminarflügel, der den Widerstand weiter verminderte. Dementsprechend war die NA-73, die von der Royal Air Force «Mustang P-51» genannt wurde, wesentlich schneller als die P-40.

Die Schweizer Flugwaffe kaufte 1948 aus US-Beständen 130 gebrauchte Mustangs zu einem Preis von 4000 US-Dollar pro Maschine. Die Mustangs sollten bis 1950 die Lücke bis zur Einführung der ersten Strahljäger vom Typ De Havilland D.H.100 Vampire schliessen. Die letzten Mustangs wurden erst 1957 ausgemustert, einige fanden aber ihren Weg in Museen und private Sammlungen.

... vor 50 Jahren

Grossbritannien, 21. November 1960: In den 50er und 60er Jahren beteiligten sich die USA, Grossbritannien, Frankreich, Deutschland und auch die Sowjetunion am Wettbewerb auf ein praktikables Kampfflugzeug, das nicht mehr auf riesige, höchst verwundbare Flugplätze angewiesen sein sollte. Bereits 1957 begannen, die Firmen Hawker Aviation und die Bristol Engine Company mit der Entwicklung eines strahlgetriebenen Flächenflugzeugs, dessen Abgasstrahl nach unten gelenkt werden konnte und so sehr kurze Start- und Landestrecken ermöglichte. Die Hawker P.1127 startete erstmals am 21. November 1960 senkrecht in den Himmel. Nach verschiedenen Prototypen wurde dann von der Firma Hawker Siddeley Aviation, ab 1967 für die Royal Air Force (RAF) der Harrier GR Mk.1 in Serie gebaut. Das Mode wurde kontinuierlich weiterentwickelt, und in Zusammenarbeit mit McDonnell Douglas entstand der Harrier II.

... vor 40 Jahren

Toulouse, Frankreich, 18. Dezember 1970: Die Airbus Industries wurde in der Gesellschaftsform einer Groupement d'intérêts économiques (GIE = wirtschaftliche Interessengemeinschaft) von den Gründungsmitgliedern der staatlichen französischen Aérospatiale und durch die Deutsche Airbus gegründet. Erster Produktionsdirektor und Technischer Leiter von 1970 bis 1981 war Felix Kracht. Aufsichtsratsvorsitzender wurde Franz Josef Strauss, der diesen Posten bis zu seinem Tod 1988 innehatte und in dieser Zeit den Konzern massgeblich beeinflusste.

Die spanische CASA trat Airbus 1971 bei, British Aerospace folgte 1979. Welchen Stellenwert Airbus bereits in den Gründerjahren hatte, zeigte besonders die Beteiligung von British Aerospace. Das Unternehmen beziehungsweise seine Vorgängerfirma Hawker Siddeley Aviation arbeitete bereits von Anfang an als Unterauftragnehmer und Flügelproduzent mit. Dies jedoch auf eigenes Risiko und ohne offizielle Beteiligung der britischen Regierung. •

Restaurant- und Layover-Guide «Refindo»

Seit Ende 2007 betreibe ich die Internetplattform Refindo.ch «Restaurant- und Layover-Guide», um eine bessere Möglichkeit zu bieten, die guten Restaurants untereinander auszutauschen. Im nächsten Frühjahr kommt die erste Version für Smartphones und das iPhone. So habt Ihr immer die besten Tipps dabei.

Text: Daniel Achermann, F/O A320

Die Geschichte von Refindo.ch begann an einem Abend im Spätsommer 2007. Wir waren in Nürnberg gelandet und wollten den anstrengenden Tag noch gemeinsam ausklingen lassen. Wir trafen uns in der Lobby, und der M/C wusste von einer guten Bar. Von dieser aus könne man über die ganze Stadt blicken und bei einem kühlen Bier den Sonnenuntergang geniessen. So verliessen wir das Hotel und folgten dem M/C. Er hatte uns schon im Voraus gesagt, dass er nicht mehr genau wisse, wo sich die Bar befände. Nachdem wir schon eine Weile durch die Stadt geirrt waren und die Bar partout nicht finden konnten, entschlossen wir uns, das Bier im Hotel zu trinken.

Wer hat das nicht auch schon erlebt? Man bekommt einen Tipp und findet das Restaurant oder die Bar nicht. Übrigens: Die Bar findet Ihr unter «Nürnberg», und heisst «Leon's Bar».

Ich fand es schade, dass wir keine Plattform hatten, um Informationen über gute Restaurants und Bars untereinander austauschen zu können. Nach gut vier Monaten stand die Webseite für die Benutzung mit dem Slogan bereit: «Add your favourites, find others' favourites». Mittlerweile stehen über 200 Einträge von den meisten Destinationen bereit.

Jeder Eintrag hat eine Karte und, wenn vorhanden, auch ein Bild. Neu stehen bei jedem Eintrag das aktuelle Wetter sowie eine Vorhersage für die nächsten zwei Tage als Hilfestellung für das Kofferpacken. Auf der Refindo.ch-Fanseite in Facebook werdet Ihr immer über die neuen Einträge informiert. Für die Neuigkeiten könnt Ihr Euch auch einen RSS abonnieren.

Zurzeit arbeite ich an einer iPhone- und Smartphone-Version, sodass Ihr die guten Tipps immer bei Euch habt. Es ist dann auch einfacher, neue Tipps einzugeben oder ein Rating zu dem jeweiligen Eintrag abzugeben. Diese Version sollte im Frühjahr 2011 fertig werden.

Ich habe zu wenige Angaben von den Langstrecken-Destinationen. Ich würde mich freuen, wenn Ihr Tipps zu den folgenden Punkten habt:

- Ausflüge (Safari, Museum, Sehenswürdigkeiten oder sonstige Ausflüge)
- Restaurants
- Bars
- Wo bekommt man günstige Mietautos oder Verleihfahräder

Ihr könnt mir Eure Tipps ins Postfach (LXZRH/CREW/1422) senden oder dazu die Webseite www.refindo.ch benutzen. Geht zum Menüpunkt «Restaurant and Layover» und darunter zu «add Entry», füllt die Liste, so weit es geht, aus und sendet den neuen Eintrag dann ab.

Herzlichen Dank für Eure Mithilfe und viel Spass beim Surfen! •

Gelesen

Lieber Zehn als Kaizen

Text: Viktor Sturzenegger

Lola schreibt. Franka Potente, die mir als Schauspielerin lebhaft in Erinnerung ist, hat ein nicht sehr umfangreiches, da-für umso berührenderes Buch mit in Japan angesiedelten Geschichten verfasst.

An diesem Land scheiden sich die Geister, auch in den Besatzungen gibt es eigentlich kaum Indifferenz. Entweder man geht gern hin, ist fasziniert und nimmt den mit der Zeitverschiebung verbundenen Stress in Kauf, um sich für kurze Zeit mit dieser so anderen Kultur auseinanderzusetzen, oder man scheut die Schlaflosigkeit, die uns in Sofia Coppolas Film durch Bill Murray so bildhaft vor Augen gebracht worden ist, hat eh nicht gern Fisch – schon gar nicht roh – und meidet die Destination mit den Mitteln unseres gelobten «Preferential Bidding Systems» ...

Ich gehöre zu den Faszinierten. Deshalb haben mich die stimmungsvollen Geschichten um den japanischen Alltag, die Potente erzählt, wohl gefesselt. Ich bin begeistert von der Sensibilität, mit der sie die Personen in meist eher traditionell japanischem Umfeld beschreibt, Schicksale mit der Sorgfalt eines Kalligraphen zeichnet.

Sie zeigt auch Begegnungen zwischen Ost und West in intensiv nachvollziehbarer Weise – sei es der Geschäftsmann, der einer alten Frau in ihrem kleinen Laden kostbare Fächer abkauft, für die sonst immer weniger Leute Interesse zeigen, oder der junge Japaner, der von einer Wikingerin überwältigt wird. Immer sind es gelungene und stimmige Personenzeichnungen, einfühlsam beschriebene Beziehungsszenen, die grosses Verständnis für die japanische Seele erkennen lassen.

Ein schönes Buch – ein Weihnachtsgeschenk sozusagen. Nicht nur ergreifend geschrieben, sondern auch stilvoll gedruckt – ein rundum gelungenes Werk!

Franka Potente. Zehn, München 2010

ISBN 978-3-492-05423-2

Shooter's Corner - Fototipps für die Festtage

Über die Festtage wird oft und gerne zur Kamera gegriffen, sofern man als Pilot das Glück hat, dann zu Hause zu sein. Doch die weihnachtliche Stimmung wirkungsvoll auf Chip zu bannen ist gar nicht so einfach. Deshalb nachfolgend ein paar Tipps, um nicht nur die Momente im Kreise der Angehörigen festzuhalten, sondern auch ästhetisch ansprechende Fotos für das Familienalbum zu schiessen.

Text und Bilder: Dominique Wirz, F/O 330/340

Ob Samichlaus, Weihnachtsmarkt, Kerzenziehen oder Adventskranz: Das anstehende Weihnachtsfest kündigt sich bereits lautstark an. Für den aufmerksamen Fotografen bieten sich schon vor dem Fest viele tolle Motive an. Warum nicht einmal diese Stimmung einfangen, die Vorfreude auf den Gesichtern der Kinder oder das Dekorieren des Weihnachtsbaums! Das sind Fotos, die das Familienalbum bereichern, da sie für einmal mehr zeigen als nur das Essen am Heiligabend und den Tannenbaum mit Kerzenlicht.

Fotografieren bei schwachem Licht

In vielen Situationen haben wir mit schwachem Licht zu kämpfen. Der Blitz klappt automatisch aus und blitzt die schöne, weihnachtliche Atmosphäre weg. Hier muss der Fotograf die Kontrolle übernehmen, indem er den Blitz ausschaltet. Doch nun besteht Verwacklungsgefahr, die wir mit einem Stativ und dem Einsatz von Selbst- oder Fernauslöser in den Griff bekommen. Neben der ruhigen Kameralage hat das den Vorteil, dass der Fotograf oder die Fotografin allenfalls selber auch mal auf dem Bild erscheint. Beim Fotografieren mit Stativ wird aber nur scharf abgebildet, was im Schärfetiefenbereich liegt und sich nicht bewegt. Da hilft auch der Antischüttel-Mechanismus im Objektiv nicht weiter. Bewegte Objekte lässt man entweder absichtlich in Unschärfe verschwimmen (dann extralange Belichtungszeit wählen), oder man bittet die Personen auf dem Bild stillzuhalten (dann mehrere Fotos machen, bis es wirklich klappt).

Eine andere Strategie ist, die Belichtungszeit zu erhöhen: Hier ist im Vorteil, wer ein lichtstarkes Objektiv hat. Zusätzlich kann die ISO-Empfindlichkeit des Sensors erhöht werden (bei Pocketkameras mit kleinen Sensoren maximal auf 400, bei grösseren Sensoren kann man noch höher gehen, da das Bildrauschen weniger schnell einsetzt). Zusätzlich wird die Verwack-

lungsgefahr verringert, indem wir im Weitwinkelbereich fotografieren. Dabei können Personen besser in ihrem Umfeld gezeigt werden. Auf Vorder- und Hintergrund achten! Und Vorsicht bei dominanten Lampen oder Kerzen: Punktuelle Lichtquellen im Bild können den Belichtungsmesser irreführen. Deshalb muss man das Histogramm im Auge behalten und allenfalls die Belichtung manuell korrigieren. Da hilft nur Experimentieren!

Gezieltes Aufhellen und Blitzen

Mit ein paar Tricks vergrößern wir unseren fotografischen Spielraum. Die weihnachtliche Kerzenstimmung im Wohnzimmer lässt sich beispielsweise mit einer Ständerlampe dezent aufhellen. Natürlich kann auch ein Blitz zum Aufhellen eingesetzt werden. Dabei müssen aber folgende Punkte beachtet werden:

- Das Blitzlicht muss dezent sein und darf die Stimmung nicht zerstören. Deshalb muss man den Blitz manuell herunterregeln, was auch bei guten Kompaktkameras heute möglich ist.
- Blitzlicht hat die Temperatur von Tageslicht und fällt deswegen auf dem Foto auf. Wer das vermeiden will, kann eine gelb-orange Folie vor dem Blitz befestigen.
- Rote Augen entstehen, wenn Blitzlicht von der Netzhaut reflektiert wird. Diese Gefahr besteht vor allem bei Kompaktkameras, da dort der Blitz immer nahe beim Objektiv angebracht ist. Ein Vorblitz oder die Erhöhung des Umgebungslichts verkleinern die Pupillen und helfen so, rote Augen zu vermeiden. Oder wir blitzen indirekt oder entfesselt (siehe nebenstehend).
- Vorsicht vor unschönen Schlagschatten auf hellen Wänden! Lieber dunkle Hintergründe wählen. Aufgepasst auch vor reflektierenden Flächen (Fenster, Brillen, Spiegel, lackierte Möbel). Erinnerung an die Physik: Lichteinfallwinkel gleich -ausfallwinkel. Also auch hier indirekt oder entfesselt blitzen.
- Heutige TTL-Messungen erlauben einen kreativen Einsatz von Blitzgeräten. Blitzköpfe können zur Decke oder auf eine helle Wand gerichtet werden, die dann das Blitzlicht indirekt und weich auf das Objekt fallen lassen. Bei vielen Spiegelreflexkamera-Systemen können Blitze abgenommen und mit Kabel oder Fernsteuerung (Master/Slave) ausgelöst werden. Ein riesiger Unterschied im Vergleich zum gängigen frontalen Anblitzen!
- Beim Aufhellblitzen belichte ich so, dass die Umgebung ohne Blitzlicht schon mal richtig oder etwas knapper belichtet ist. Dann setze ich zum

Aufhellen der Person oder des Objekts im Vordergrund einen schwachen Blitz ein (Korrektur z.B. -2/3). Der Effekt ist dann gelungen, wenn der Blitz auf dem Bild fast nicht bemerkt wird.

Motivideen

Zum Schluss noch ein paar Motivideen, um etwas Abwechslung ins Familienalbum zu bringen:

- Stimmungsvolle Bilder von der weihnachtlichen Strassenbeleuchtung oder dem üppigen Weihnachtsmarkt gelingen am besten in der Dämmerung, wenn sich das restliche (blaue) Tageslicht mit dem warm-gelben Kunstlicht geheimnisvoll mischt. Im Fachjargon wird diese Stunde auch «die blaue Stunde» genannt.
- Nicht nur Übersichten, sondern auch Details fotografieren: Die Glühweintasse am Weihnachtsmarkt, die tolle Dekoration der Kerzenverkäuferin oder die leckere Auslage von Süßigkeiten beim Bäcker. Zu Hause am Weihnachtstag kann es mal eine einzelne Weihnachtskugel mit den Spiegelungen, eine Kerze mit einem Tannenzweig oder die von den Kindern liebevoll zusammengestellte Krippenszenerie sein.
- Wer Kinder fotografiert, muss sich auf deren Ebene begeben. Also runter in die Knie! Halten wir die kindliche Freude beim Auspacken der Geschenke fest oder versuchen wir mal, ein Kindergesicht zu fotografieren, das mit grossen Augen in eine Kerze blickt. Das sind ausdrucksstarke Momente, die Emotionen auslösen. Und das sind am Schluss die wirklich guten Bilder im Familienalbum! •

Fotografieren lernen mit Dominique Wirz

Schon weit über hundert Kursteilnehmer haben dank Dominique die Fotografie neu entdeckt und es werden immer mehr. Seine Fotokurse sind beliebt und sie werden weiter empfohlen. Ein Zeichen dafür, dass er auf dem richtigen Weg ist. Nun hat Dominique Wirz zusammen mit Fotografen-Kollegen eine Internet-Plattform für Fotokurse geschaffen: fotowerkstatt-kreativ.ch

- **Reisefotografie:** Die beiden Klassiker-Kurse zum Erlernen des Fotohandwerks.
- **Makrofotografie:** Für Leute die nah rangehen wollen.
- **Airport live:** Für Flugbegeisterte und Flughafen-Fans.
- **Geschenk-Gutscheine:** Für Leute, die mal etwas Kreatives schenken wollen.
- **Und vieles mehr!**

Gedanken eines Fliegenden

Text: Peter Tilly

FKK

Ich stehe auf der Liste. Nach 19 Flugjahren und über 11000 Stunden in der Luft erscheint mein Name auf einem der zahllosen Bulletins aus der Teppichetage. «UPG CMD A320» steht in grossen Lettern als Überschrift über meinem Namen. Das ist gut so, ich freue mich wirklich. Doch bevor der Leser sich mitfreuen kann, muss ich die Abkürzungen kurz erklären. Das Einfachste steht am Schluss. Das Kürzel «A320» muss nicht erläutert werden, «CMD» steht für «Commander» und «UPG» für «Upgrading». Ich soll also Kapitän auf der A320 werden, und die Ausbildung dahin nennt sich «Upgrading». Mit dem Begriff «Upgrading» tue ich mich schwer. Das klingt nach Aufrunden einer Schulnote von 3,75 auf 4,0 oder nach der Beförderung vom Korporal zum Wachtmeister. Der Weg vom First Officer zum Captain – gleichzusetzen mit dem aviatischen Ritterschlag – ist hart und mit Mühen verbunden. Darum bin ich auch der Meinung, dass der Kurs einen Namen verdient, der den Entbehrungen und dem Aufwand gerecht wird. «Flug-Kapitäns-Kurs» wäre so einer. Er passt zum Trend der Germanisierung und geht, zackig ausgesprochen, prima über die Lippen. «Ich bin im FLUG-KAPITÄNS-KURS» klingt in Begleitung von jungen Flight Attendants doch wesentlich besser als «ich bin im Upgrading». «Upgrading» wirkt fade und energielos – also weg mit dem Namen!

Wie es in der Aviatik im Generellen so üblich ist, wird der Flug-Kapitäns-Kurs abgekürzt, und zwar zu FKK. Ich weiss, FKK ist schon anderweitig besetzt. Die Handy-Porno-Generation wird sich nicht mehr daran erinnern, aber früher hatte FKK oder, wie es richtig heisst, Freikörper-Kultur, durchaus einen erotischen Touch. Für uns Pubertierende waren die Nudistenstrände in Südfrankreich fleischgewordene Dr.-Sommer-Seiten, die uns durchaus in den Bann zogen. Doch ich möchte nicht weiter über die Blätter schreiben, sondern beim Flug-Kapitäns-Kurs bleiben.

Natürlich beschwingt mich die Perspektive, nachdem ich 2500 Stunden links sitzend geradeaus flog, dass ich auf diesem Sitz auch einmal einen Start und eine Landung fliegen darf. Darum habe ich bereits ein halbes Jahr vor dem FKK die Spielregeln gelesen und einen Arbeitsplan aufgestellt. Ich werde mich gut vorbereiten, trotzdem bleibt eine gewisse Unsicherheit zurück.

Da ich im FKK-Business neu und unerfahren bin, holte ich mir für die Vorbereitungen Rat bei erfolgreichen Absolventen dieses Kurses. Zahlreiche Tipps prasselten auf mich nieder. «Man soll den FKK ja nicht zu steif angehen», meinte ein mir gut bekannter Pilot, und ich fragte ihn, für wie blöd er mich eigentlich halte! Ein anderer riet mir, «mich aufs Wesentliche zu konzentrieren und mich durch äussere Einflüsse nicht ablenken zu lassen». Wie das konkret gehe und wie er beim FKK das Wesentliche vom Unwesentlichen unterscheiden könne, konnte oder wollte er nicht beantworten. Ich solle mich nicht zu viel exponieren, sonst würde ich mir den Arsch verbrennen», meinte ein Dritter. Na gut, das wäre selbst mir in den Sinn gekommen! Den Tipp, dass man vor lauter FKK seine Liebsten nicht vernachlässigen soll, nehme ich gerne an. Nur hinter den Büchern zu sitzen kann die Lösung nicht sein. Körper und Geist arbeiten am besten zusammen, wenn beide gefordert werden. Darum werde ich während der Ausbildung ab und zu eine FKK-Wanderung machen. Wenn das Wetter passt, vielleicht sogar im Appenzellischen.

Voilà, da habe ich schon einiges zusammengetragen! Aber eigentlich bin ich trotz intensiver Recherchen fast gleich weit wie vorher. Ich weiss ungefähr, was mich erwartet, kenne aber keine Einzelheiten. Ich weiss, dass ich mit intelligenten Personen zu tun habe, kenne sie aber nicht persönlich. Ich weiss, dass mir ein paar Stolperfallen in den Weg gelegt werden, aber nicht, welche. Es sind viele Unsicherheiten, die auf mich warten. Doch eines weiss ich mit Bestimmtheit: Französisch während des FKK führt regelmässig zu Problemen. •