



Inhalt der Ausgabe 2/97

2	Editorial
4	Seite des Präsidenten
5	Aus dem Vorstand
8	In eigener Sache: Produktion der RUNDschau
11	Das aktuelle Interview: J. Katz stellt sich den Fragen der RUNDschau
19	Führen ohne Konflikte – Warum es in Organisationen häufig kriselt
28	Ceterum censeo – Pilotenalltag
35	Meinungen von.../ Peter Jost/ Fredy Muser/ Urs Schöni/ Olav Brunner/ Heiner Spörri/ Roland Peyer/ Alan Antille
44	Kaleidoskop
46	Yawspin
51	Aus den Kommissionen: Flusiko/ IFALPA Konferenz Kairo
55	Fly by Net SITA-Netz (Société Internationale de Télécommunication Aeronautique)
58	AP monthly
63	Termine
64	Insertionsbedingungen

PR-Info-Gruppe/Redaktion:

Viktor Sturzenegger (Vorsitz), Henry Lüscher, Patric Müntener, Christian Scherer, Christian Frauenfelder (Del. Vorstand), Doris Leuzinger (Sekretariat)

Ständige Mitarbeiter: Andrea Weile, Beat von Tobel

Redaktions-Adresse und Versand:

AEROPERS, Ewiges Wegli 10, 8302 Kloten, Telefon (01) 814 15 15, Fax (0-1) 814 16 86

Druck und Inseratenannahme:

Akeret AG Wallisellenstr. 2, 8600 Dübendorf
Tel. 01 / 820 00 10, Fax: 01 / 820 08 58

Publikation der AEROPERS, Vereinigung des Cockpitpersonals der Swissair, erscheint alle zwei Monate.

Obwohl die **RUNDschau** das offizielle Organ der AEROPERS darstellt, widerspiegelt die in den einzelnen Artikeln zutage tretenden Ansichten nicht notwendigerweise die Meinung des Vorstandes.

Die Wiedergabe von Artikeln und Bildern (auch auszugsweise) ist ohne die schriftliche Einwilligung der Redaktion untersagt.

Redaktionsschluss für die nächste Nummer: 31. Mai



Mythos Markt

Ich höre heute oft, dass wir tun müssen, was der Markt befiehlt. Dabei kann ich mich nicht des Eindrucks erwehren, dass jene, die uns das sagen, die Experten nämlich, sich dabei auf eine höhere Macht berufen. Eine Macht, der sie zwar auch zu folgen haben, die sie aber, kraft ihrer besonderen Fähigkeiten, auch erst zu deuten wissen.

Ganz ähnlich den Medizinmännern früherer Kulturen, machen sie dem gemeinen Volk weis, wie jenes höhere Wesen, das wir verehren, wünscht, dass man sich zu verhalten hat, beziehungsweise, was zu tun und zu lassen ist. Zu tun hat das gemeine Volk viel mehr, zu lassen hat es vor allem das Klagen. Klagen passt nicht mehr ins Bild, das die modernen Magier der multimedialen Marktkultur für uns geschaffen haben – sportlicher Ehrgeiz ist gefragt trotz härtester Forderungen, der Wille, das persönliche Potential, die Produktivität immer wieder zu steigern, und darin sind sie nicht unähnlich jenen Propheten, die kirchengleich Glückseligkeit verheissen, wenn man ihnen nur bedingungslos folgt.

Der Markt also verlangt immer tiefere Flugticketpreise, Statistiken werden zur Beweisführung herangeholt, die Preise der Linienflugtickets purzeln dabei ins Bodenlose. Doch es wird keinerlei Rücksicht

genommen auf die Tatsache, dass sich vor fünfzehn Jahren nur seriöse Staatsluftgesellschaften an diesem Markt beteiligt haben, während heute Hinz und Kunz eine Fluglinie eröffnen kann und offenbar auch will. Das BAZL hat im Moment Gesuche für acht(!) neue Liniengesellschaften vorliegen, die Flüge von der Schweiz aus anbieten wollen.

Wurde früher weltweit unter staatlicher Fuchtel kontrolliert, dass alles mit rechten Dingen zugging, wissen wir, vor allem auch im Zusammenhang mit dem Absturz der ValueJet DC-9 in den Sümpfen Floridas, dass auch das FAA heute dem Überangebot nicht mehr Herr wird und die Übersicht und Kontrolle über die vielen neuen Gesellschaften zwangsweise verliert. Da die Rechnungen der einzelnen auch denen der Bedarfsfluggesellschaften früherer Prägung gleichen, vor allem die variablen Kosten werden aufgerechnet und irgendwann ist man dann halt pleite, darf kaum verwundern, dass damit auch die Linienflug-Preise in die Nähe der Charterpreise rücken. Konsequenterweise existieren deshalb in den USA auch kaum noch spezifische Charter-Airlines. Ganz anders scheint es in Europa, Chartergesellschaften floriieren – interessanterweise sind die Preise für Charterflüge trotz anderer Wahrnehmung seit ein paar Jahren stabil (da

auf dem Tiefpunkt angelangt, sagen die Experten) – und übernehmen teilweise Linienflugdienste mit einem regelmässigen Flugplan (der offenbar einem Bedarf entspricht), oft auch mit mehr als nur einer Klasse. Deshalb scheint auch die Gründung einer Charter-Leisure-Airline logisch zwingend. Wir möchten hoffen, Stefan Helsings **S e n d u n g s b e w u s s t s e i n** ist von Erfolg gekrönt. Wir helfen auch substantiell mit bei der Gründung seiner AG. Ob wir uns auf dem Linienflugsektor das Wasser abgraben oder nicht, steht dabei nicht zur Debatte – abgegraben wird es eh. Entscheidend ist, ob wir noch bei denen dabei sind, die abgraben oder nur bei jenen, denen abgegraben wird. Das mag auf den ersten Blick recht fatalistisch scheinen; ich denk aber, dass in einem unsere Medizinmänner des mörderischen Marktes

recht haben könnten. In der Aussage nämlich, dass wir, wenn es uns gelingt, die nächsten fünf Jahre zu überleben und vielleicht noch gewinnbringend zu arbeiten, eine echte längerfristige Erfolgschance haben, trotz aller Hindernisse, die sich uns als Schweizer Gesellschaft höher entgegenstellen als den übrigen in Europa, Blocher hin oder her. Doch dann wird es hoffentlich wieder so kommen, dass ein Ticket mehr als nur die variablen Kosten für die Durchführung des einzelnen Flugs einbringt, damit wieder etwas Ordnung herrscht am Himmel – Donnerwetter!

Viktor Sturzenegger

Liebe Mitglieder

wie Sie aus dem Spezialbulletin erfahren haben, bin ich auf meinen Rücktritt als AEROPERS-Präsident zurückgekommen. Die Gründe für meine Entscheidung, Präsident zu bleiben, möchte ich Ihnen in den nächsten Zeilen näherbringen.

Nach längerem Suchen haben wir mit Christoph Huber (Capt. MD-11) einen Kollegen gefunden, der sich bereit erklärt hat, das Präsidium zu übernehmen. Sie wissen sicher bereits, dass Christoph über keine Erfahrungen mit AEROPERS-Ämtern verfügt und so eine Amtsübernahme auf die GV 1997 nicht ideal wäre. Da mir das Wohl der AEROPERS nicht gleichgültig ist und ich auch viel Herzblut in diesen Verband investiert habe, schien mir die Lösung einer einjährigen, intensiven Einarbeitung meines möglichen Nachfolgers der einzige vernünftige Weg. Dies gibt mir auch die Gewissheit, dass ich den eingeschlagenen Weg der Verständigung, der die Politik vom Vorstand und mir prägt, meinem Nachfolger weitergeben kann. Es scheint mir eminent wichtig, dass das Gedankengut einer Sachpolitik weiterverfolgt wird. Voraussetzung für diese Nachfolgeregelung ist natürlich, dass Sie Christoph Huber Ihr Vertrauen aussprechen

und ihn 1997 als Vorstandsmitglied sowie 1998 als Präsidenten wählen.

Ich möchte allerdings nicht verheimlichen, dass mir der Verzicht auf die angenehmen Freiheiten der Pensionierung nicht leicht gefallen ist. Die Vorbereitungen für ein ruhigeres Leben ab September waren bereits getroffen. Möglich wird meine präsidiale Ehrenrunde nur dadurch, dass ich mich nach Abschluss meiner Swissair-Karriere nicht andersweitig binden wollte. Den Hauptdank



Peter Nagl

müssen Sie allerdings meiner Frau Marita zukommen lassen. Sie zeigte zum x-ten Mal Verständnis für die Belange des Verbandes und war ein weiteres Mal bereit, unsere privaten Interessen hinter die Anliegen der AEROPERS und deren Mitglieder zurückzustellen.

Ich hoffe, dass mit dieser Nachfolgeregelung eine allseits akzeptierte Lösung gefunden werden konnte.

Mit freundlichen Grüßen

Ihr Peter Nagl

Die Angelsachsen kommen

Seit der Schlacht bei Hastings 1066 war der Drang des Kontinents auf die Insel gebremst. Von nun an schickten sich deren Bewohner an, der Welt ihren angelsächsischen Stempel auf dem Seeweg aufzudrücken. Dabei wurde der alte Kontinent in Britischer Zurückhaltung auf der Seite gelassen. Erst im 20. Jahrhundert fand man wieder Zeit – zusammen mit den ehemaligen Kolonien – dem alten Kontinent ein paar «Besuche» abzustatten, um Europa gegen unangenehme germanische Mitbewohner aus der Patsche zu helfen. Die Kolonien der Angelsachsen wollten sich dann aber doch nicht mir nichts, dir nichts verabschieden, ohne Spuren zu hinterlassen: Sie beglückten den Kontinent – wenigstens den westlichen Teil davon – mit ihrem «Way of Life». Was ganz sachte mit Kaugummi und Nylonstrumpfhosen begann, sich über McDonalds und Coca Cola steigerte, gipfelte schliesslich sogar im Import von ganzen Wirtschaftssystemen und «Managementkulturen» (mit und ohne McKinsey!). Das Mutterland liess sich dann sogar, wenn auch widerborstig, durch die EU an den Kontinent binden – oder auch umgekehrt aus dem Blickwinkel der Inselbewohner. Der vorläufige Höhepunkt ist nun aber das Knacken des helvetischen Heiligtums «Swissair» durch drei angelsächsische Musketiere, um unserer Firma – nicht alleine gegen böse Nachbarn – sondern gegen den Rest der Welt(wirtschaft) wieder auf die Beine zu helfen.

Der helvetische Blätterwald reagierte auf die Nachricht der Internationalisierung unterschiedlich. Von Beifall bis zum «Ausverkauf der Heimat» war die ganze Palette an Kommentaren vorhanden. Was sollen aber wir Swissairpiloten davon halten? Zugegeben die Swissair gilt (oder galt) wohl als das Sinnbild DER schweizerischen Firma, an dem sogar noch eine Art Nationalstolz hing. Nur wird diese emotionelle Verbundenheit von Herrn und Frau Schweizer ziemlich schnell über Bord geworfen, wenn es um die berühmten Schweizer Fränkli im Portemonnaie geht. Es ist kaum vorstellbar, dass jemand bereit ist, einen «Helvetischen Managementbonus» auf sein Ticket zu zahlen. Noch weniger können wir Piloten uns auf nationale Unterstützung verlassen, denn es ist nur eine Frage der Zeit, bis sich Emotionen wieder an unserem Berufsstand entladen.

Die internationale Ausrichtung von Swissair – bezogen auf die Kundschaft und die Märkte – ist ein offenes Geheimnis und ein überlebenswichtiger Faktor. Sie sichert uns Piloten mehr Stellen als es die Schweiz alleine zulassen würde. Hier bringen Jeffrey G. Katz, Ray Lyons und Lee Shave wohl die grössten Vorteile mit sich: Sie kommen aus einem marktwirtschaftlichen Umfeld, das bereits Erfahrungen mit Deregulation und Liberalisierung hinter sich hat. Unsere marktpolitische «Zukunft» war bereits

deren Gegenwart. Ihr Know-how der Branche und die Tätigkeit in erfolgreichen Airlines lässt auf einiges Potential hoffen. Wie sie das Qualitätsprodukt «Swissair» – ebenso ein Schlüssel im Überleben – und das schweizerische Qualitätsdenken mit dem Zwang zu finanziellem Erfolg kombinieren können, wird wohl über Erfolg und Misserfolg bei Kunden und am Markt entscheiden. Dass internationale Manager schweizerische Qualität ebensogut verkaufen können, beweisen andere Firmen wie Nestlé, die Chemie oder ABB schon lange. Die Hauptschwierigkeit dürfte eher bei der Durchsetzung von neuen Ideen im Beziehungsgeflecht und Firmenfilz auftreten. Ein paar Schwalben machen noch lange keinen Frühling. Sollte hingegen die Vorgabe «Qualität» seitens der Firmenleitung nicht nur eine leere Worthülse sein und sich das Potential der Neuen wirklich erfüllen, wäre auch hier die Nationalität kein Faktor.

Fast begrüßen möchte man die Internationalisierung der Geschäftsleitung, wenn man die Leistungen unserer Landsleute im Management bis vor einem Jahr sieht. Mangels Visionen und Reaktionsfähigkeit auf das veränderte Umfeld glitt der einstige «Trendsetter» Swissair mehr und mehr zum Trittbrettfahrer ab. Dank dem Wechsel an der Spitze unserer Firma kann man heute wenigstens wieder Hoffnung auf die Genesung des «Patienten» Swissair haben. Die Rosskuren sind aber für jedermann spürbar. Da stellt sich ernsthaft die Frage, ob es nicht besser ist, ausländische Manager mit Branchenkenntnissen in rauher See ans Ruder zu lassen, anstatt mit «Eigengewächsen»

zu experimentieren, die zwar die richtigen Beziehungen, aber nicht den nötigen Leistungsausweis erbringen. Dass das Potential der Schweiz für international tätige Firmen zu klein sein kann, ist in unserem Berufsstand nichts Neues. In früheren Expansionsphasen der Swissair, musste man sich im Ausland nach Piloten mit entsprechendem Qualitätsstandard umsehen, um den Bedarf der nationalen Airline decken zu können. Vergessen sollte man nicht, dass es nicht alleine der Fleiss der Schweizer war, der uns von einem der ärmsten Länder in Europa zu einem der reichsten Länder der Welt machte. Beim Aufbau der Uhrenindustrie waren wir gerne bereit, die Hilfe der französischen Hugenotten in Anspruch zu nehmen, beim Aufbau der Maschinenindustrie die Unterstützung der deutschen Ingenieure. Wir können es uns als international ausgerichtete Firma nicht leisten, die nationale Karte zu spielen, nur damit die Kirche im Dorf bleibt. Schweizer sein allein garantiert noch lange nicht für den Erfolg.

Verbandspolitisch löst die Ernennung der drei «Neuen» auch keine Revolution aus. Alle drei stammen von etablierten Airlines, bei denen der zivilisierte Umgang mit starken Gewerkschaften oder Verbänden zum politischen Alltag gehört. Das Lohnniveau der Piloten befindet sich übrigens in den beiden Herkunftsfirmen (American Airlines und British Airways) auf ähnlichem Niveau und hinderte keine der beiden Firmen am Erfolg. Irgendwelche Wildwestmethoden müssen also nicht von vornherein befürchtet werden.

Fasst man alle Aspekte zusammen, kann es uns Piloten eigentlich egal sein, welche Nationalität unsere Manager in ihrem Pass führen. Für uns zählt alleine, welche Leistung sie erbringen, um weiterhin ein Produkt auf den Markt zu bringen, hinter dem wir stehen können und welches unsere soziale und berufliche Zukunft sichert. Der rotweisse Pass spielt dabei eine völlig untergeordnete Rolle. Vorschusslorbeeren wollen wir aus Erfahrung keine verteilen, aber wir vom AEROPERS-Vorstand sehen die Anstellung der drei Angelsachsen hauptsächlich als Chance, frischen Zug in die stockende Maschinerie der Firma zu bringen. Auch bei Verhandlungen verbandsseitig macht es keinen Unterschied, denn unsere Verhandlungspartner sind Swissairstellen und nicht Nationalitäten.

Übrigens hoffe ich, dass die drei

Angelsachsen auch einen Schuss normannisches Blut haben, siegten doch bei Hastings die Normannen und nicht die Angelsachsen.

Christian Frauenfelder

Wie entsteht die neue **RUNDSCHAU?**

Durch den Einsatz von leistungsfähigen PC's und ebensolcher Soft-ware ist es heutzutage möglich, z.B. Zeitschriften weitgehend in Eigenregie zu erstellen. Arbeitsgänge, die früher nur in einer Druckerei möglich waren, können heute zu Hause auf dem PC erledigt werden.

Christian Scherer

Wie in der ersten Ausgabe der **RUNDSCHAU** im neuen Kleid angekündigt, möchte ich in dieser Ausgabe einige Informationen zur Entstehung derselben nachliefern. Ursprüngliche Idee von Peter Clausen war es, unser Leibblatt kostengünstiger, für das Redaktionsteam transparenter und mit weniger Arbeitsaufwand zu erstellen.

Ziel war es, in der Produktion mit eigenen Mitteln so weit zu kommen, dass man mit einem Datenträger (z.B. Floppy disk oder mobile Harddisk) in die Druckerei geht und dort die fertige **RUNDSCHAU** drucken kann.

Dabei kristallisierte sich bald einmal heraus, dass dies mit Einsatz der zur Verfügung stehenden EDV-Mittel, vor allem softwareseitig, heutzutage möglich ist.

Um auch des graphischen Gewerbes Unkundigen den Zugang zum nachfolgenden Text zu erleichtern, seien hier die verschiedenen Stufen erläutert, die nötig sind, bis man das Produkt **RUNDSCHAU** in den Händen hält:

- ¶ **Kreation**
- **Druckvorstufe**
- , **Druck**
- „ **Verteilung**

¶ **Kreation:** Darunter versteht man die Herstellung der verschiedenen Beiträge der **RUNDSCHAU**. Diese Texte stammen von Mitgliedern, dem Vorstand und den **RUNDSCHAU** Redaktoren.

• **Druckvorstufe:** An dieser Stelle werden die oben produzierten Beiträge erfasst, aus den verschiedenen Textverarbeitungsprogrammen in ein einheitliches Format konvertiert und in die graphischen Seitenvorlagen «eingefüllt». Dies geschieht auf einem Apple Computer mit Hilfe des Programms Page Maker, bei mir zu Hause. Die Seitenvorlagen (Breite der Spalte, Schriftarten, etc.) erstellte uns die graphische Firma Visioprint.

Sind all die Seiten einer Ausgabe geschrieben, wird eine sogenannte Korrekturfahne erstellt. Die Korrekturfahne ist die letzte Version einer Ausgabe, bevor sie gedruckt wird. Diese Korrekturfahne macht nun die Runde, bei den als Korrektoren bezeichneten Personen (Redaktionsmitglieder oder vom Redaktionsteam bezeichnete Mitglieder). Allfällige grammatikalische oder sachliche Fehler werden hier korrigiert. Diese Korrekturen wer-

den wiederum auf die immer noch elektronische Vorlage im Computer übertragen. Die ganze Ausgabe umfasst nun, je nach Ausgabe, einige Megabytes an Daten und wird jetzt auf ein Speichermedium (Wechselplatte) übertragen.

, **Druck:** Erst jetzt geht man mit dieser Wechselplatte in die Druckerei (ein Mitglied des **RUNDSCHAU** Teams) und die Daten der **RUNDSCHAU** werden in die Druckmaschinen eingelesen. Zusätzlich werden eventuelle graphische Elemente wie Bilder, Inserate, Zeichnungen mit den professionellen Mitteln einer Druckerei eingesetzt. Die einzelnen Blätter, die natürlich nicht im Format A5 unserer Zeitung gedruckt werden, sondern auf grösseren Bögen, werden jetzt geschnitten, gefalzt und geheftet.

„ **Versand:** Nun muss die Ausgabe einen Tag trocknen und die Auflage von ca. 2300 Stück wird dann gemäss einem Verteiler von der Druckerei verschickt. Jeweils am 24. der geraden Monate sollte die **RUNDSCHAU** zusammen mit dem Einsatzplan im Fach sein.

Zum Schluss noch ein paar Informationen, zur Erleichterung der Produktion:

Zentrale Anlaufstelle für Mitgliederbeiträge (Text inklusive graphische Beilagen wie Bilder, Zeichnungen etc.) bitte ist das AEROPERS-Sekretariat. Beiträge sind bitte mit einem entsprechenden Vermerk zu versehen. Dodo Leuzinger wird sie dann an das

RUNDSCHAU Team weiterleiten. Die Beiträge sollten wenn immer möglich auf einer Floppy-disk geliefert werden. Neben dieser elektronischen Version immer auch einen Ausdruck des Beitrags als Papiervorlage beilegen. So können wir die gestalterische Idee des Autors besser umsetzen.

Jedes Textverarbeitungsprogramm bietet die Möglichkeit, ein Textfile in verschiedenen Formaten abzuspeichern. Je weniger ein Text formatiert ist, desto weniger Arbeit haben wir beim Übertragen desselben in die Vorlage der **RUNDSCHAU**. Deshalb bitte die elektronische Vorlage eines Beitrags im «RTF» (Rich Text Format) oder «Nur Text» Format abspeichern. (Einzig die Programme Microsoft Word 7.0 (DOS-Welt) und 6.0 (Macwelt) sind voll kompatibel und können in diesem Format gespeichert werden). Die Formatierungen (Schriftgrösse, Art der Schrift, fett, kursiv, etc.) in einem Programm zur Textverarbeitung haben nämlich mit der Formatierung in unserem Desktop-Publishing Programm nichts gemein. Die beiliegende Papiervorlage kann man mit Formatierungen so gestalten, dass sie der Idee des Beitrags entspricht.

Graphische Beiträge oder Tabellen bitte im EPS (Encapsulated Post Script), GIF (Graphics Interchange Format) oder WMF (Windows Meta File) abspeichern. Sollte jemand nicht die Möglichkeit haben einen Beitrag elektronisch zu erfassen, nehmen wir natürlich auch Schreibmaschinentexte entgegen.

Als Ausblick in die nahe Zukunft sei noch der weitergehende Einsatz der elek-

tronischen Mittel erwähnt. Unser Ziel ist es, mit dem Server im AEROPERS-Sekretariat eine zeit- und ortsunabhängige Kommunikationsplattform zur Verfügung zu stellen. Beiträge können dann beispielsweise via Modem auf diesen Server übertragen und in einen Ordner abgelegt werden. Der grosse Vorteil an dieser Variante ist, dass man nicht abhängig ist von irgendwelchen Öffnungszeiten der Post oder Präsenzzeiten der **RUNDSCHAU** Redaktoren.

Zu diesem Thema werde ich einen separaten Beitrag verfassen, wenn diese Variante steht

und stabil läuft.

Bis dahin hoffen wir vom **RUNDSCHAU** Team auf möglichst rege Beteiligung von Mitgliedern, sei es elektronisch, auf Papier, oder gar – wir suchen immer noch frankophone Unterstützung – direkt im Team. n

Jeffrey G. Katz

COO Swissair Airline

Jeffrey G. Katz (41) wuchs auf in Nordkalifornien in der Gegend des Napa-Valleys (von Weinen kennt er auch vor allem die Gewächse aus jenem Gebiet). Dort hat er noch vor College-Beginn seine Frau kennengelernt, mit der er seit zwanzig Jahren verheiratet ist. Seine zwei Töchter (13 und 11 Jahre) gehen heute in die Amerikanische Schule in Kilchberg, und J. Katz hofft, dass sie schon bald fließend Deutsch (auch Schweizerdeutsch) sprechen können. Seine Frau lernt gerade Hochdeutsch, sie ist schon von ihrer Tätigkeit als Schriftstellerin her an Sprache interessiert.

J. Katz machte nach der University of California an der Stanford University einen Abschluss als Ingenieur. Danach arbeitete er für zwei Jahre in einem High-Tech Labor vor allem an elektronischen Steuerungen mechanischer Systeme (Lasertfusion-Systeme etc.), um schliesslich am Massachussetts Institute of Technology (MIT) eine Weiterbildung mit Schwerpunkt auf allgemeine und Transport Oekonomie in Angriff zu nehmen. Von da ging er direkt zu American Airlines (AA) nach Dallas, Texas.

RUNDSCHAU Mr Katz, you have worked more than sixteen years with one of the world's largest and most successful airlines. What exactly were the positions you held with AA?

J.G. Katz After my graduate program at

MIT, American was looking for people who had an understanding of how to solve complex business problems. I think of what it takes to schedule an airline, how to get the best passenger load, crew assignments, fleet structure etc. These are very sophisticated problems that you can't do well on a pencil and paper basis. The same is true with the financial side of the business,



Jeffrey G. Katz

things you do in Los Angeles might have a direct influence on what happens in Nairobi. The interconnectedness of the system creates very complex problems, so AA looked for people who could build computer tools to deal with those problems. They also wanted to use this sophisticated technology to be more competitive in the newly deregulated market back the early eighties. In the beginning I was involved in the finance area of the very expensive hub-building process. Also the composition of the fleet to provide for the most economical aircraft to buy, what airlines to buy and so forth. Later I got involved in the marketing side. Pricing, yield-management, in the US market as well as in

the international market. I was responsible for sales in the western part of the US. In 1993 I became an officer with AA as head of their SABRE computerised reservation systems company.

RUNDSCHAU You have been the specialist for the whole network in computerised systems?

J.G. Katz I have an extensive background in the technology. One of the things you will see in Swissair is a heavier use of technology in the way we run our business. Because we are relatively smaller and being Swiss based, we have relatively higher costs, therefore we must be more aggressive users of high technology. If we do this, we will know our passengers better, we will operate more efficiently, more reliably, and I think this is a very good fit with what I believe people think about the Swiss.

RUNDSCHAU Is technology where you see the future potential, but the present weakness of Switzerland and Swissair?

J.G. Katz I think technology can help us a lot but it is only one tool for us. We must use other tools as well. Our strength is, that our customers love us. This is a great opportunity, we don't have to work quite as hard to find our customers as with other airlines. We need to take advantage of that, that's marketing.

RUNDSCHAU Do you want to improve our frequent flyer programs and look into the Circle Member?

J.G. Katz There will be a very sharp focus on our customers. Historically there has been one, but in the last few years there has been a lesser focus on an aggressive marketing program. It is very common that cost cutting tends to weaken marketing programs. There will be continuing pressure on costs of course, but we have to keep in mind, that a good relationship with our customers can bring a lot of money to us!

RUNDSCHAU Have you had to deal with the strong unions in America?

J.G. Katz Union negotiations is not my speciality. I have been involved in senior management positions where union challenges have been major issues for us. It affects the quality of the operation and the motivation of the people doing the work. My personal belief: We deal in a service business and we have to have positively motivated people at every workplace. Here in the Balsberg, at the airports, in our aircraft and so on. I don't want to sound naive, but we are all in this together. If we want to be a successful airline, we have to be a cost competitive airline and there are certain facts that everybody has to address. By this I mean productivity, price competitiveness and so on. There is no getting away from the profitability basics. We also have to have newer airplanes, not old ones. The worst thing that can happen is to get into what I call the «TWA-state». Once you get close, you cannot get away from it. I hope everybody involved with Swissair is focused on the fact, that we invariably have to work together to be a successful company. I am optimistic that we are moving in that

direction - it's gonna be rough, though! The global giants are at our doorstep now, Luft-hansa/United, British Airways and American will play tough. They will use their global network to go after every customer they can. Our strengths are that we have a great product with great recognition. We also have a market which we can strongly defend, but high prices, won't be a tool for us. It's a fact that for a fare - that is twenty Swiss Francs lower - our customers flying on a holiday will leave us. We have to make money in this rockbottom environment. Judging from my nearly twenty years experience in the Americas I know, our customers expect safety and reliability for a relatively cheap price and our competitors will do the silliest things. Things will be slightly different in Europe. But we must be able to be responsive and yet make money!

RUNDSCHAU What is your relationship with Switzerland, what do you expect from Switzerland within Europe and the world?

J.G. Katz As a bit of an outsider, I have a lot of respect for this country and its people. It's been a country of ingenious business people, I admire how the Swiss manage in this world yet to keep a quality environment. The Swiss are highly educated people and care for the environment. I think the world has a lot of respect for that. What I also know is the uniqueness for not being an EC-member in a market place that's trying to be open. If you are an airline, what you need is flexibility but we have less flexibility than others, on top of that we have a high cost structure, which is not an advantage in a global business. Who

is the most successful airline in the world today? Southwest. You can't duplicate Southwest in Europe because of the airspace constraints an others, but what we can learn from them is, that if our costs are low, you can do almost what you want and still make money. The opposite example would be somebody like TWA, a combination of high costs and bad quality which can't attract any customers. Looking at us again, we also deal with physical constraints. Klotten can't be Atlanta. Airspace constraints and environmental concerns pose a lot of problems we have to be honest about. But we have to find strategies to deal with Swiss issues and I wouldn't be here if I thought there were none. And I'm in the process of learning what our options are and which ones are the best to pursue.

RUNDSCHAU How did Mr. Bruggisser find you?

J.G. Katz You might ask him that, but I can guess. He might have looked down at the marketplace and thought: It's going to get a lot more competitive, what we have taken for granted is not valid any more. Our performance in 1995 and 1996 is a sign of a changing market. And when the market opens things move extremely fast! At an airline, a month or two of inattention can produce huge swings in a financial performance. He thought, we have to strengthen our experience and skills to prepare for a much more dynamic market. So, where would you look? You would go to America and particularly to AA. That's what a recruiter would do.

RUNDSCHAU What did Delta say to your

appointment?

J.G. Katz I'm sure they think I have still an American Airlines cap on, but I'm wearing the Swissair cap now and my only concern is sustainable profitability for Swissair. We absolutely have to have alliances, we absolutely have to be involved in America, and Delta is our partner.

RUNDSCHAU Haven't you had any trouble quitting your job so quickly? We have heard that you would come in March and April first you started?

J.G. Katz It's a bit different in America. Employment contracts are an unusual thing. I made a personal decision to come to a super company whose success I would like to contribute to. It was the right time for me.

RUNDSCHAU You are now COO of the airline, a position that didn't exist, will it cease to exist once you move up to CEO?

J.G. Katz Yes. Fundamentally I have operating control of the airline and Philippe Bruggisser takes more care of the SAirGroup which he will focus upon even more from January 98. This doesn't mean he will be totally uninvolved.

RUNDSCHAU How do you perceive your work together with Mr. Bruggisser?

J.G. Katz We will work as a team. He has worked here for many years. His experience and his leadership will continue to be very valuable to myself and everybody else in the

company. However the heavy steering inputs in what we are going to do, where we are going to go, will be coming from myself and my team. You will sense a faster market pace and a focus on competitiveness. Europe is not the US, but my experience will help us make sure that we have all in place for marketing, personnel quality, employee relations, product quality to be sustainably profitable. My experience in the context of a liberalised market is better than anybody's who has primarily managed in a regulated world. If not, why would Lufthansa also have an American appointed?

RUNDSCHAU Where do you see the biggest difference between your job with AA and the one of Executive in charge of a whole airline?

J.G. Katz Most recently I was running a technology company, very fast, very global and we were also a world leader. We worked at very past pace, no regulation brutal competition. Prior to that I was involved in operational and strategic responsibilities for an airline. Some of that is similar to what we do here. However this is Europe, a Swiss company and that is what is going to be different for me. You will find that I will recognise the differences - on the other hand, we will need to be a faster, more decisive company. We will need to have an attitude that we want to be successful. For that purpose, we need to make sure all the airline pieces work well together.

RUNDSCHAU What do you mean by that?

J.G. Katz I've run several pieces of an airline

and I've run a whole technology company before. Now I have to run the airline altogether. That is a new role for me.

RUNDSCHAU You will also have to deal with a Swiss company, sometimes with old structures. How do you want to deal with criticism or incompetence?

J.G. Katz In the last ten years I have worked in many different environments all over the world. Because of this I have a few personal beliefs: However we work, what we do has to deliver what the customer wants. We should strive to use the best global practises. If the best practice to use our fleet was developed by people from Iceland, we have to adapt the Icelandic method. Narrow-mindedness or stubbornness occur all over the world. I think communication is the key, the right hand has to know what the left hand does and you have to have people with the right skills to get the job done. I have already seen, that this exists in Swissair, and I am really impressed with the commitment Swissair people show. In fact I'm extremely impressed with the quality of our service, when compared to our competitors. What we now have to do is make sure we can put all this together into a formula that makes money.

RUNDSCHAU As easy as that?

J.G. Katz If it were easy, I wouldn't be here!

RUNDSCHAU Have you met your colleagues in the board of directors yet? What are your first impressions?

J.G. Katz I'm just meeting them and of course we are also bringing in a few new team member, the two British gentlemen.

RUNDSCHAU Have you already met them?

J.G. Katz I was involved in the recruiting process. They are people who will add great value to Swissair with their global skills. As I've said, I'm very pleased with what I've seen so far in Swissair's people and the whole point of me being here is, we have a lot more work to do to put ourselves in a position of profitability. I am fully involved in the process of getting to know the Board and we have some planning to do for the challenge ahead.

RUNDSCHAU How will you address all the employees in Swissair? Is it in English, German or French?

J.G. Katz As a youngster and high school student I was a serious student of High German. My parents are both German, my grandmother only spoke German and I spent many summers in the south of Germany. So I'm trying to bring those skills back. The reality is, that was High German and I'm here in Switzerland in a business environment. I am going to make an effort, because I think it is culturally important to speak the language. I have found that many people here have a high competence in speaking English. So we'll speak a lot of English, the universal business language. But personally I will try to soon be able to use German, because I want to show you that I care about the culture and perhaps even French will come later. Of cour-

se we will always speak English a lot, otherwise I would slow this organisation and I am here to accelerate the process!

RUNDSCHAU Have you had any contacts with Crossair representatives?

J.G. Katz I have met Mr. Suter briefly and I'm scheduled to spend quite a bit of time with Moritz. We need our partners, Delta for instance to serve the US market, Crossair for the local Swiss market, where they are best equipped. A big part of our strategy must be to protect our Swiss market.

RUNDSCHAU Does the Swiss market include Europe for you?

J.G. Katz This Swiss market is the Swiss market. There is a small catchment area around Switzerland just as Lufthansa thinks Switzerland belongs to their target market, we extend a little bit towards Munich, Stuttgart and so on. But Switzerland is what we need to nurture and defend.

RUNDSCHAU What is the position of Charter Leisure?

J.G. Katz I believe that in a more open market, a scheduled of airlines could serve this leisure market. The problem we have in Europe is, there are a lot of constraints. Given these constraints we can make money in charter. And importantly, the huge travel agencies need help in the charter market and they are the ones that also help us in selling our first and business class passengers to important destinations on Swissair.

RUNDSCHAU From what you have seen, is there anything you would absolutely like to keep, something you want to get rid of?

J.G. Katz (pointing to a Swissair aircraft with cross.....the brand symbol) It sounds simple, we are going to keep what that symbol says to our customers. I call it the Swissair style, a brand that is worth a lot of money. Something I don't want to keep: I will have a close look into our marketing program, the Eskimo and Mr. Bruggisser in a dentist's chair, I don't see how this program benefits us. I have been involved a lot in marketing for many years and I'd like to know why we are doing this.

RUNDSCHAU We have just heard from the big alliance of Lufthansa, United and several other companies, do you see a great danger in that?

J.G. Katz You bet. There are two global giants, the other one is British and American Airlines and they are going to play hardball. The global giants are like big customer vacuum cleaner - sucking on every passenger in sight - we'll get no full fare business class passengers out of Chicago, competing against such an alliance. The good news is that it will take them a while before their alliance works and there will be customers and markets that Swissair can operate profitably.

RUNDSCHAU Do our own alliances provide for a standing against the two big global players?

J.G. Katz With Delta we have a strong position and we do have a headstart. But they are

certainly bigger, and in the airline industry bigger most of the time is better, for frequent flyer programs etc. Certainly this is our biggest challenge and our biggest strategic task.

RUNDSCHAU In Switzerland there is a strong belief in shareholder value, as it was in the US five years ago. How do you see the contrast between shareholder value and loyalty with employees?

J.G. Katz There are a number of constituents to shareholder values: the local community, our shareholders, our employees and our customers... they actually produce the shareholder value, because they are the ones that pay us. As a business, we have to produce shareholder value. If we don't perform for them, they take action. Our shareholders want us to change from the way we've performed in the last few years. Producing shareholder value is important to everyone in our company, it makes people feel better, gives job security. It makes us more sustainable.

RUNDSCHAU Mr. Katz, you said earlier in this interview that you are here at Swissair to accelerate. Are you already fully in the business?

J.G. Katz I have come on April first and am fully immersed but the reality is large improvement requires significant lead-time. For example schedule, if I or the new team think that we have to change the scheduling strategy, implementation can take place at the earliest in summer '98. What can change earlier: Teamwork, communication, marke-

ting, customers relationship, efficiencies in our production, e.g. cost saving programs in say the catering. But you can't expect me to come here April 1st and May 1st there is big change! Swissair is a four billion Francs company and we are spread around the world. We have customers to take care of, and we have safety to be our absolutely first priority!

RUNDSCHAU Regarding safety, we have the impression that the separation of all branches related to the airline, school, technicians somehow get Swissair out of their focus.

J.G. Katz I heard a bit about this. Frankly, I am not overly impressed with the communication discipline we have in our company. We are family, I don't care what the label is: Swissair, Swissport, SR Technics, we are part of a family. If someone sees that differently, we have to chat - this might seem the typical blunt American style, but I can't help that customers want a dependable Swissair: Swissair is the number one customer of all the SAirGroup family companies. We have some restraints. Statistically you cannot have the type of rail-like dependability in four, five waves on an airport. It's not managed well in the industry, look at Delta's hub performance. There are two things you can do, lengthen the blocktimes or the connection times and none of those are good.

RUNDSCHAU Isn't there anything else we can do?

J.G. Katz First we have to understand the physics of operating a hub. Delays will hap-

pen as hub density grows. You'll see that every day. When American Airlines built the Dallas hub, we knew that we could not build eleven waves without delays. But Swissair can tackle all of our problems and establish an accurate idea of what we want to achieve.

RUNDSCHAU We wish us all the success. Is there anything you would like to mention and we forgot to ask?

J.G. Katz I hope you won't find anybody more committed to the success of Swissair than me, that's the standard I set for myself. I absolutely believe we are going to have common goals, good communication and a customer- and market-based approach to being sustainably successful. That's important to me and I think it's important to us all.

Für die **RUNDSCHAU** gefragt haben:

***Viktor Sturzenegger &
Christian Frauenfelder***

Führen ohne Konflikte?

(Aus Psychoscope 2/95)

Warum es in Organisationen häufig kriselt?

Menschliche Probleme in Unternehmen werden gerne überspielt. Was zählt, ist schliesslich der Gewinn und die Produktqualität. Das Bemühen um soziale Kompetenz der Mitarbeiter wird von harten Managern oft als wehleidiger Klimbim abgetan. Zu Unrecht, wie Werner Siegert ausführte. Denn der Schaden, der ein schlechtes Betriebsklima anrichtet, schlägt sich auch im Geschäftserfolg nieder.

Dr. Werner Siegert

Das Fragezeichen im Titel deutet es bereits an: Führen ohne Konflikte ist zumindest ein sehr hoher Anspruch. Die Frage sei erlaubt, ob es überhaupt wünschenswert sei. Confligere (lat.) heisst zusammenstossen. Wer oder was zusammenstösst, die Art und Weise, wie es in Organisationen zu Zusammenstössen kommt, entscheidet darüber, ob man es mit einem konstruktiven Konflikt zu tun hat, der wünschenswert wäre, oder mit einem destruktiven, dessen Zerstörungen an Human- und Sachkapital teuer zu stehen kommen können. Unterschiedliche Vorstellungen über lohnende Ziele, über vorteilhafte Wege zum Ziel, divergierende Ansichten über gewinnbringende Produkte oder Leistungen kön-

nen, umsichtig moderiert und fair diskutiert, dazu führen, dass sich die beste Lösung durchsetzt oder aus mehreren Vorschlägen ein neuer erwächst, der verspricht, besonders vorteilhaft zu sein. Wo man auf diese Diskussions-Kultur vertrauen kann, auf die Offenheit und Flexibilität auch der Mächtigen, da verlieren Konflikte ihr negatives Vorzeichen. Führen ohne offen ausgetragene, ja überhaupt zugelassene Konflikte könnte im Gegensatz dazu in die geistige Sterilität führen. Der Untertitel verrät, dass dieser Beitrag sich mit destruktiven Konflikten in Organisationen auseinandersetzen will. Konflikte, die immer wieder zu Beschimpfungen, Anklagen, Motivationsverlusten, zu Leerlauf und Ineffizienz führen. Es ist eine Auswahl ohne Anspruch auf Vollständigkeit.

Die Logik des Misslingens

Einige Leser kennen Dietrich Dörners Buch, das denselben Titel trägt wie diese Zwischenüberschrift. Dörner, Professor für Allgemeine Psychologie und Psychologie des Denkens, Berlin, hat reale und experimentelle Desaster daraufhin untersucht, welche *G e s e t z m ä s s i g k e i t e n* das Scheitern eines Vorhabens unabweislich machen. Das Fehlen klarer Ziele steht dabei an erster Stelle. Jeder systematische Management-Prozess beginnt mit der eindeutigen Festlegung des Ziels. Eindeutig heisst: An dieser

Zielformulierung gibt es nichts zu deuteln. Bestehen hingegen Unklarheiten, ist das Ziel nicht sorgfältig erarbeitet oder gar nicht definiert, dann können im weiteren Verlauf keine Teilziele gesetzt werden, weder Mittel noch Zeitbedarf können geplant werden. Damit hängen auch alle Voraussetzungen für die Organisation in der Luft. Weder die Aufbau-Organisation (wer macht was?), noch die Ablauf-Organisation (wie, wann?), noch die Mittel-Organisation (womit?) kann eindeutig erfolgen. Geplant und organisiert wird nur insoweit, wie man es eben kann. Es entsteht ein Flickenteppich von nicht harmonisierenden Teilplänen und ein weites Feld für stressreiche Improvisation sowie allfällige Reparaturleistungen. Wo man über Routine verfügt, schreitet man voran. Die nicht bewältigten Anteile werden als «unwichtig» deklariert oder – noch besser – ignoriert. Könnte man im Management die Zielfunktion als das «Alpha» bezeichnen, so bilden Erfolgskontrolle und Auswertung das «Omega». Die Logik des Misslingens gebiert so eine fatale Folge: Niemand von den Verantwortlichen kann ein Interesse an einer wirklichen Erfolgskontrolle und noch weniger an einer Auswertung des gesamten Prozessablaufs haben. Sie müssten sich ja die Misserfolge selber zurechnen lassen – und wer will das schon? Läuft etwas schief, ist natürlich allen bewusst, was geschehen ist. Mehr oder minder offen beginnt dann die Suche nach Sündenböcken. Für destruktive Konflikte öffnet sich hier eine weite Arena. Indes bahnt sich bereits das nächste Desaster an: Da man keine sorgfältige Auswertung betrieben hat, konnte man aus Fehlern nicht

lernen.

Man muss nicht die Wissenschaft bemühen, um solche Erkenntnisse zutage zu fördern. Es handelt sich um Binsenwahrheiten. Umso erstaunlicher, dass sich in vielen Organisationen diese Logik des Misslingens immer wiederholt. Befragungen in Unternehmen haben eine eklatante Verweigerung zutage gefördert, und zwar je höher der Rang im Management, desto unklarer waren die Ziele, bis hin zum Argument, Unternehmensführung entziehe sich der Möglichkeit, klare Ziele zu formulieren.

Als Hilfsgrößen nennt man in der gewerblichen Wirtschaft gern Umsatz-, Absatz- und Gewinnzahlen. Diese jedoch sind lediglich Messziffern für die Qualität menschlichen Handelns. Sie messen also sekundäre Phänomene, wohingegen die primären Faktoren übergangen werden. Die Angst, Ziele zu setzen, ist ja verständlich. Ziele liegen in der Zukunft, und niemand kennt diese. In begrenztem und gelegentlich erstaunlichem Masse können wir Zukunft gestalten. Setzen wir dafür Ziele, riskieren wir jedoch, dass diese Ziele sich entweder als wenig vorteilhaft erweisen oder gar nicht erreicht werden. (Die Angst, daneben zu schiessen, führt – bildlich gesprochen – zur Verbannung der Zielscheiben.) Ein weiterer hemmender Faktor bei der Zielfunktion besteht schlicht darin, dass die Verantwortlichen die einschlägigen Techniken nicht gelernt haben.

Führen muss man können

Ein deutscher Autor begibt sich in einer

Schweizer Zeitschrift beim Untertitel-Thema «Führung» auf ein heikles Terrain. In der Schweiz nimmt das Militär und damit die Offiziersausbildung einen bedeutenden Platz ein. Viele Schweizer Männer haben führen gelernt – unter militärischen Bedingungen. Das bedeutet: eindeutige Über- und Unterordnung, Disziplin und Pflichterfüllung als Selbstverständlichkeiten. Jede Führungskraft, die mit dem Finger auf einen säumigen Mitarbeiter zeigt, sollte sich folgendes Bild vergegenwärtigen: Während der Zeigefinger auf den vermeintlichen Versager deutet, zeigen drei Finger auf einen selbst zurück. Diese mahnen, dass der Vorgesetzte selber den Betroffenen ausgewählt hatte, dass er ihn selber angeleitet und ihn angemessen überwacht hat. Oder etwa nicht? Manche berufen sich auf höhere Gewalt, d.h. auf den Daumen, der nach oben weist. Was aber heisst Führen im zivilen, organisatorischen Bereich? Bereits das römische Recht kannte die drei Pflichten des Führers: • Cura in eligendo = Sorge für die Auswahl eines genügend qualifizierten Mitarbeiters; • Cura in instruendo = Sorge für eine qualifizierte Ausbildung und Anweisung; • Cura in custodiendo = Sorge für die Überwachung des Vollzugs. Die Vernachlässigung einer oder gar aller Pflichten führt in Organisationen unweigerlich zu Konflikten. Wenn der Vollzug eines Projektes daran scheitert, dass der dafür auserkorene Mitarbeiter nicht geeignet war, wenn der darunter leidet, dass zu wenig oder gar keine Instruktionen erteilt und eingeübt wurden, wenn sich schliesslich herausstellt, dass sich Fehler eingeschlichen haben, die

mangels Kontrolle zu spät bemerkt wurden, liegt die Verantwortung beim Vorgesetzten. Führung in unseren Zeiten kommt jedoch mit den drei Pflichten aus dem römischen Recht nicht aus. Hinzu kommen die Pflicht zur Zielklärung (s.o.), zur Delegation und guten Kommunikation.

Delegieren – aber richtig!

Mit dem Wort «Delegieren» wird heute sehr vieles beschrieben, was dieses Wort nicht verdient. Kann ein Vorgesetzter die Menge seiner Arbeit nicht bewältigen oder ist sie ihm zu wenig attraktiv, so schaut er sich gern nach jemandem um, dem er sie auf den Tisch legen kann. Mit einem «Hier, machen Sie das mal!» ist keine Delegation im eigentlichen Sinne erfolgt. Hier hat eine augenblickliche und vorübergehende Arbeitsübertragung stattgefunden. Zur Delegation gehört die regelmässige Übertragung von Aufgabe und Verantwortung für eine längere Zeit. Es wird ein Delegationsbereich übertragen, den der Übernehmende auf Dauer selbständig, eigenverantwortlich zu besorgen hat. Unzweifelhaft muss mit dem Delegationsnehmer auch das Ziel vereinbart werden, auf das er sein selbständiges Handeln auszurichten hat. Der Delegationsbereich ist wie ein kleines Unternehmen im Unternehmen anzusehen. (im amerikanischen Sprachgebrauch wird der Beauftragte auch gern als «Unit President» bezeichnet.) Das Einmischen in Delegationsbereiche gilt als eine der eklatantesten Konfliktursachen in Organisationen. Die Versuchung dazu ist offenbar gross. Dem einen Vorgesetzten geht es nicht

schnell genug: Kaum hat er die Aufgabe delegiert, redet er in die Abläufe hinein oder reißt sie wieder an sich. Dem anderen ist die Selbständigkeit des Beauftragten ein Dorn im Auge: Er will den Erfüllungsgehilfen, der nur Anweisungen befolgt. Wieder ein anderer ist ein Perfektionist: Er vermutet, dass der Beauftragte die Sache nicht so präzise und perfekt erledigt wie er selbst. Der Mitarbeiter registriert in allen diesen Fällen: Man hält mich für zu langsam, zu dumm, zu schlampig. Verständlich, dass seine Motivation verlorengeht und er sich innerlich sagt: Mach doch deine Arbeit alleine! Diese Einstellung führt vielleicht tatsächlich zu Nachlässigkeiten. Der Vorgesetzte fühlt sich bestätigt – eine klare «selffulfilling prophecy». Weitere Konflikte sind zu erwarten. Das Organisations-Klima nimmt beträchtlichen Schaden. Betroffene Mitarbeiter kündigen oder gehen – teurer noch – in die «innere Emigration». Ein weiterer Delegationsfehler muss hier genannt werden. Dabei geht der Konflikt vom Mitarbeiter aus. Vielleicht gefällt ihm die übertragene Aufgabe nicht. Sie ist ihm zu schwierig, zu verantwortungsvoll, zu anstrengend, zu langwierig, zu langweilig. So wird er versuchen, sie wieder loszuwerden. Er geht immer wieder zum Vorgesetzten und überhäuft diesen mit Fragen, lässt sich Einzelschritte erläutern, verweist auf Gefahren. Trifft er auf einen Vorgesetzten, der sich ohnehin für den «einzigen Köhner weit und breit» hält, dann gelingt ihm leicht, was er im Schilde führt: Dieser nimmt die Delegation zurück: «Geben Sie es her. Ich mache es schon!» Die Rückdelegation ist gelungen und beide sind

zufrieden: Der Chef hat erfahren, dass es ohne ihn nicht geht. Der Mitarbeiter ist seine Bürde los. Wenn die Rückdelegation so offen läuft, ist sie – abgesehen von der Arbeitslast des Chefs – harmlos. Vollzieht sie sich im Unverbindlichen, dann erledigt weder der Beauftragte noch sein Chef die Aufgabe. Ist die Zeit abgelaufen, kommt es zum Konflikt. Jeder der beiden wird sagen: «Ich habe mich darauf verlassen, dass Sie das erledigen!» – «Aber Chef, ich habe Ihnen doch mehrfach gesagt ... » Jeder kennt wohl solche Situationen. Zur Delegation gehört die Übertragung der Fachverantwortung. Der Delegationsnehmer ist verpflichtet, die Aufgabe fachgerecht, fehlerfrei, mit grösster Sorgfalt und Umsicht zu vollziehen, sobald er der Delegation zustimmt. Damit ist jedoch der Vorgesetzte nicht aus seiner Führungsverantwortung entlassen! Haftungsrechtlich ist und bleibt er den drei «römischen» Pflichten unterworfen. Entsteht ein Schaden, so wird er zu beweisen haben:

- dass er bei der Auswahl des Delegationsnehmers grösstmögliche Sorgfalt an den Tag gelegt hatte;
- dass er den Delegationsnehmer ausreichend und sorgfältig instruiert hatte;
- dass er während des Vollzugs der delegierten Aufgaben in angemessener Weise Kontrolle ausgeübt hat. Kann er das nicht, wird er zur Haftung herangezogen.

Kontrolle muss sein – aber wie?

Kontrolle gehört zu den unerlässlichen, aber auch zu den unbeliebtesten Aufgaben in jeder Organisation – bei Kontrollierenden

und Kontrollierten gleichermaßen. Die Ursachen dafür liegen scheinbar klar auf der Hand: Kontrolle basiert in der Meinung fast aller auf Misstrauen: «Würde man mir nicht misstrauen, wozu kontrolliert man mich dann?» So ist zumindest ein unterschwelliger Konflikt unvermeidbar. «Kontrolle» ist aus Misstrauen entstanden. Weil Offiziere in Söldnerheeren aus der Kriegskasse Sold auch für Soldaten forderten, die längst tot, wegelaufen oder noch nie angeheuert gewesen waren, musste neben der «role», auf der Offizier die Namen notiert hatte, noch eine «contre-role» vorgelegt werden, die ein anderer zu führen hatte, der Kontrolleur. Wer wollte abstreiten, dass von Misstrauen geprägte Kontrolle auch heute noch in vielen Fällen erforderlich und üblich ist? Wie reagiert ein Mensch, der vermuten muss, dass man ihm nicht traut? Wie sehr fördert dieses Gefühl die Motivation zur Leistung? Die Frage stellen, heisst sie beantworten. In gut geführten Organisationen hat eine andere Kontroll-Kultur Eingang gefunden. Ihr Grundsatz lautet: Kontrolle ist Interesse an Leistung und Fortschritten des Mitarbeiters! Zudem ist es Sinn und Ziel von Kontrolle, den Mitarbeiter vor Misserfolgen zu bewahren. Wo sich eine solche Grundhaltung durchzusetzen vermag, verliert Kontrolle ihren negativen Beigeschmack. Sie wird dann sogar zu einem Motivations-Faktor: Kontrolle signalisiert, dass jemand besonders wichtige Aufgaben wahrnimmt, bei denen es im gemeinsamen Interesse liegt, dass sie in höchster Qualität zuverlässig erfüllt werden. So hat Kontrolle in einer entwickelten Organisation auch die Aufgabe, zu prüfen,

ob der Mitarbeiter die geeigneten Hilfsmittel, die nötigen Informationen, Instruktionen, klare Zielvorgaben und die Unterstützung anderer hat. Kontrolle in diesem Sinn ist nicht dann erfolgreich, wenn sie möglichst viele Fehler und Verfehlungen zutage fördert, sondern einwandfreie Arbeitsweisen und Verbesserungsmöglichkeiten. Indes findet man nicht nur in spezifischen Berufen wie bei Revisoren, Steuerprüfern, Grenzkontrolleuren Menschen mit Machtgelüsten, denen es ein Anliegen ist, überall etwas Fehlerhaftes zu rügen, und sei es, dass sie sich zuletzt in Haarspaltereien ergehen. Konflikte bleiben dann nicht aus.

Motivieren geht das überhaupt?

In einer Fachzeitschrift für Psychologie muss man sich vor Aussagen hüten, die für die Zielgruppe Selbstverständliches beschreiben. Dass alle gesunden Menschen Motive haben, die sie zu bestimmten Handlungen veranlassen, dürfte eine solche selbstverständliche Aussage sein. Das heisst nichts anderes als: (Fast) alle Menschen sind motiviert – wozu auch immer. Sie tragen diese Motive in sich. Dennoch gehören Motivations-Seminare zu den Standardangeboten für Führungskräfte von Organisationen. Sie geben vor, dass man dort lernen könne, wie man Menschen motiviert. Mit Recht zweifeln Experten, ob es sich dabei um Motivieren oder doch eher um Manipulieren handelt. Reinhard Sprenger hat mit seinem Bestseller «Mythos Motivation» viele solche Handlungsweisen des Managements demaskiert. Setzt z. B. das Management Prämien

für besonders gute Leistungen aus, so geht – Sprenger ist da voll zuzustimmen – dieses Management davon aus, dass der Mitarbeiter dem Unternehmen unter den normalen Bedingungen diese besonders gute Leistung vorenthält. So enthält man auch ihm einen Teil der Bezahlung vor und zahlt ihn erst im Nachhinein aus, mit Prämie oder Bonus. In der Tat erweist sich bei näherem Hinsehen das, was in einschlägigen Seminaren als «Motivieren» bezeichnet wird, häufig als «Bestechungsversuch» (so Sprenger): Wenn du das und jenes tust, zu dem du bisher nicht ohne weiteres bereit gewesen bist, dann bestechen dich mit Geld oder geldwerten Geschenken = Incentives. Seit den zwanziger Jahren dieses Jahrhunderts haben viele Psychologen und Sozialwissenschaftler versucht, den Leistungsmotiven in Menschen auf die Spur zu kommen. Darüber gibt es ausgiebige Literatur. Für den Führungspraktiker ergaben sich aus den Arbeiten der Behavioristen, insbesondere aber aus denen von Abraham Maslow und Frederick Herzberg, brauchbare Leitlinien. Hier müssen wir uns auf zwei Erkenntnisse konzentrieren: Maslow vermutete als höchstes menschliches Handlungsmotiv den Drang zur Selbstverwirklichung. Herzberg ermittelte aus empirischen Untersuchungen, dass (zumindest für Menschen der westlichen Welt) Erfolgserlebnisse, gefolgt von Anerkennung, der wirksamste Motivator seien. Führen heisst demnach, Mitarbeiter zu Erfolgen und zur Selbstentfaltung kommen zu lassen. Da sich Erfolgserlebnisse meist dann einstellen, wenn Ziele erreicht worden sind, erkennt

man auch hier noch einmal die Bedeutung der Zielfunktion.

Herzberg ermittelte aber auch Faktoren, die zu grosser Unzufriedenheit bei der Arbeit führen, und zwar dann, wenn diese Faktoren nicht oder nur schlecht realisiert werden. Er nannte sie «Hygienefaktoren». Wir bezeichnen sie im Rahmen dieses Beitrags als latente Konfliktherde. So stellte sich heraus, dass empfundene Unfähigkeit von Vorgesetzten, mangelnde Kompetenz, Richtungs- und Ziellosigkeit sowie Inkonsequenz des Managements und unehrliche Informationspolitik die Menschen im Unternehmen in starkem Masse verärgern und demotivieren. Dasselbe gilt für unterlassene oder verweigernde Anerkennung.

Ist kommunizieren Glückssache?

Jedenfalls haben offensichtlich nur wenige unter uns die Gabe, in heiklen Situationen wirklich konstruktiv zu kommunizieren. Bei der fundamentalen Bedeutung, die Kommunikation im Leben inne hat, ist es unverständlich, dass kommunizieren nicht in der Schule gelehrt wird, obwohl es eigentlich zu den wichtigsten Fächern unter den Kulturtechniken gezählt werden muss. Alles in Organisationen ist Kommunikation. Paul Watzlawicks These «du kannst nicht nicht kommunizieren» unterstreicht dieses Faktum. In Organisationen aller Art erstaunt es immer wieder, wie wenig Grundkenntnisse z. B. über Beziehungs- und Sachbotschaften bekannt sind, geschweige denn berücksichtigt werden. Das Kommunikationsmodell von Friedemann Schulz von Thun «Vier Seiten einer

Nachricht» gehört zwar zum Standard-Repertoire von Kommunikations- und Führungs-Seminaren. Dennoch ist es offensichtlich verbal und noch viel mehr nonverbal schwierig, so zu senden, dass im «Beziehungs-Ohr», im «Selbstoffenbarungs-Ohr» und «Appell-Ohr» ankommt, was man senden will – vor allem in angespannten Situationen. Andere Modelle wie das JoHaRi-Fenster, wie die schematischen Darstellungen von Kommunikationsabläufen der Transaktions-Analyse und die populären Bücher von Thomas Gordon gehören heute zu den Kommunikations-Kenntnissen, die man bei einer qualifizierten Führungskraft voraussetzen muss. Aber hilft das auch? Es sind ja nicht nur die verzwickten «doublebind»-Botschaften, in die man sich verstrickt. Schon bei einfachen Arbeitsanweisungen, bei Auswertungsgesprächen von Projekten bei Verbesserungsvorschlägen geht so viel schief, dass «gut gemeint» eine Trümmerlandschaft hinterlassen kann. Es hat den Anschein, als würde kommunizieren in einer Kommunikations-Gesellschaft immer schwieriger. Das zu beurteilen ist Aufgabe der Psychologen und Soziologen. Auch die wachsende Anzahl der Ehescheidungen lässt darauf schliessen. Der interessierte Laie und Organisationsberater scheut sich nicht, von der Lieblosigkeit zu sprechen, die ein Grund sein könnte. Dabei läge es viel näher, Menschen, die mit uns zusammen ein gemeinsames Ziel erreichen wollen, in welcher Teilfunktion auch immer, zu lieben und zu schätzen. Sie stehen uns für einen Teil ihres Lebens zur Seite – und wir ihnen.

Finden wir auf der einen Seite jene, die Liebe in dieser Form als Achtung des Nächsten nicht mehr geben können? Und auf der anderen jene, die Liebe nicht mehr annehmen können? Wenn man Führen als aktives Bemühen um den Erfolg und die Selbstverwirklichung des Mitarbeiters ansieht, dann ist dies ein Ausdruck liebevoller Achtung der Bedürfnisse meines Nächsten. Keinesfalls steckt dahinter die Aufforderung zu äusserstem Altruismus: Sind die Mitarbeiter erfolgreich, so addieren sich deren Erfolge allemal zum Erfolg ihres Chefs.

Rivalität und Platzhirsch-Allüren

Bisher war überwiegend vom Verhältnis der Führungskräfte zu ihren Mitarbeitern und umgekehrt die Rede. Die Szene verändert sich, betrachten wir die horizontalen Ebenen – die Hirsche im gleichen Rudel, die Wettbewerber um den Aufstieg oder die interessantesten Aufgaben unter den Kollegen, das Gerangel um die wenigen Spitzenplätze in der Organisation. Unsere animalischen Verhaltensmuster, tief in uns angelegt, ohne dass wir sie je zu erlernen brauchten, schüren solche Konflikte. Je weniger ein gemeinsames Ziel tatsächlich auch gemeinsam erarbeitet wurde, desto mehr entstehen egozentrische Ersatzziele: Karriere zu machen, Prestige zu erlangen, Macht auszuüben. Natürlich kollidieren sie mit den egozentrischen Zielen anderer. Früher oder später, offen oder verdeckt, wird dieser Konflikt ausgetragen – oft auch über andere, die sich dessen gar nicht bewusst sind. So entstehen Fronten in Organisationen. Zwar sollen Satzungen und

Regeln solche destruktiven Kämpfe verhindern. Aber auch diese lassen sich als Waffe benutzen, da sie interpretierbar und – bei genügender Gefolgschaft – auch veränderbar sind. Diese Konflikt-Mechanismen sind so durchsichtig, dass man sie instrumentalisieren kann, um Organisationen zu zerstören. Das erste Gebot lautet dann: Zerstöre das gemeinsame Ziel – oder die Reste davon. Das zweite: Stachle den Ehrgeiz der informellen Führer an. Der Rest erledigt sich fast von selbst. Denn nun werden Machtmittel, Rechtstitel, Krisensitzungen einzusetzen sein, die das Klima vollends zerstören. Was auf oberer Ebene diesen Verlauf nehmen könnte, findet auf mittleren und unteren Ebenen mit Hilfe von Vorgehensweisen statt, die heute mit dem modischen Wort «Mobbing» belegt werden. Der «mob» (engl. = Pöbel) wird hier durch eine Clique gebildet. Opfer sind Menschen, die man zum Aussenseiter erklärt – auch wenn sie es nicht sind.

Intrigen – Sprengstoff für die Organisation

Mobbing und Machtkämpfe kommen selten ohne Intrigen aus. Intrigen sind kein Konfliktherd, sie sind Symptome längst vorhandener Konflikte. Sie bilden die schädlichste Bedrohung der Organisationskultur. Festzustellen, dass man das Opfer von Intrigen geworden ist, gehört zu den schlimmsten Erfahrungen, die man in einer Organisation erleben kann. Unter Intrigen versteht man die absichtliche Verwicklung von Personen mit dem Ziel, auf unfaire Art und

Weise Menschen zu Fall zu bringen und Schaden zu stiften. Die Frage «Cui bono?» stellt sich dabei nicht einmal. Der Intrigant oder seine Clique erfreut sich am Zerstörungswerk. Das Klima, aus dem sich Intrigen entwickeln können, kann hier nur mit einigen Stichworten gekennzeichnet werden: Geltungshunger und Enttäuschungen, Bevorzugung bestimmter Personen oder Gruppen durch eine Führungskraft, zu wenige Informationen – zu viele Gerüchte, Müßiggang und Schlendrian, undurchsichtige Geschäfte, das Auspielen des einen gegen den andern. Letztlich beschreibt dieser gesamte Beitrag, was zu tun und was zu lassen ist, um es gar nicht erst zu einem intrigenanfälligen Klima kommen zu lassen. n

Der Autor Dr. Werner Siegert studierte Betriebs- und Volkswirtschaftslehre. Er promovierte bei Prof. Dr. G. Schmolders in Köln. Nach Jahren der Praxis in Industriebetrieben übernahm er von 1967 bis 1974 die Chefredaktion der Zeitschrift für Unternehmensführung «Plus». 1973 initiierte er die Gründung der Deutschen Management-Gesellschaft. Seit 1976 ist er selbständiger Unternehmensberater und Management-Trainer.

Zwei Titel, «Führen ohne Konflikte?» (Neuaufgabe 1994) und «Ziele – Wegweiser zum Erfolg» (1995), seien hier von den mehr als 20 Fachbüchern genannt, die von ihm erschienen sind.

Adresse des Autors

*Dr. Werner Siegert Management-Beratung &
Training Germeringer Strasse 44
D-82131 Gauting bei München*



Ceterum censeo

(VS) Der folgende dreiteilige Artikel erschien in einer der letzten Nummern des Magazins der Vereinigung Cockpit (VC), unseres Schwesterverbands bei der Lufthansa. Die darin geschilderten Abläufe liessen sich beliebig auch in unserer täglichen Operation finden. Die Tatsache, dass sie so pfannenfertig von unseren Kollegen übernommen werden konnten und das Fehlen vergleichbar aufbereiteter eigener Beispiele, liessen uns den Nachdruck vorziehen. Zugleich bietet er ja auch den Vorteil etwas hinter die Kulissen unserer nördlichen Nachbarn und Konkurrenten zu blicken. Die Erkenntnis, dass überall, auch bei noch so seriös arbeitenden Airlines, Risiko immer ein Thema bei der Verantwortung der im Cockpit Tätigen bleibt – wie der/die Einzelne damit umgeht, entscheidet letztlich über den mittel- bis langfristigen Erfolg des ganzen Unternehmens – und dass der Umgang damit bei zunehmendem wirtschaftlichem Druck schon vor dem Start, zum Beispiel bei der «Aircraft Acceptance» eine Rolle spielen kann, ist für mich dabei von zentraler Bedeutung

Flugkapitän und VC-Mitglied Alex Buchholz macht sich Gedanken über das

«standing» der Piloten in der Öffentlichkeit. Seine Betrachtungen sollen einen festen Platz in der VC-Info erhalten. Unter dem klassischen Ausspruch des römischen Senators Cicero schreibt und beschreibt der Autor persönlich Erlebtes und Erdachtes zu Themenbereichen wie:

- Fährnisse und Klippen die in keinem Lehrbuch stehen
- Was bedeutet «Qualität» bezogen auf unsere Arbeit?
- Beispiele für Entscheidungen mit hohem ökonomischem impact

Alex Buchholz, LH

Ceterum censeo I

...dass Piloten zu Recht ein ordentliches Gehalt verdienen (erhaltenen?)!

Unser Gehalt ist zwar nicht so hoch wie viele glauben. Dennoch wird es uns vielfach geneidet. Nichtsdestoweniger bleibt wahr:

- Piloten tragen hohe Verantwortung für Menschenleben u. Material unmittelbar.
- Die Schadenshöhe im Falle des Versagens der Piloten kann astronomische Grössenordnungen erreichen.
- Piloten als last line of defence stehen für alle Fehler ein, die im Vor- und Umfeld von anderen gemacht worden sind: Sei es Design

des Flugzeugs, Fehler des Controllers, Unberechenbarkeit von Wetter, selbstproduzierte Arbeitsfehler.

- Piloten-Arbeitsbedingungen gibt es kaum woanders: Im Wechsel heiss, kalt, laut, time lag, Müdigkeit, Tropenkrankheiten, Wechselschicht, Arbeitshetze in einem potentiell gefährlichen Umfeld. Von Lizenzverlustrisiken ganz zu schweigen...
- Arbeitsfehler werden von der Öffentlichkeit überhöht wahrgenommen und haben daher einen grossen Einfluss auf den Geschäftsgang eines Luftfahrt-Unternehmens.
- Operationelle Entscheidungen der Piloten sind oft von grosser wirtschaftlicher Tragweite, entscheiden stark mit über die Profitabilität eines Unternehmens.

Der Pilot als Wirtschaftsfaktor

Aber merke: Das alles zählt nicht, um ein hohes Gehalt zu rechtfertigen! Über die Höhe des Gehalts entscheidet ausschliesslich der Markt! Der Markt sind die Passagiere und die Geschäftsleitung. Letztere hat über viele Kanäle die Möglichkeit, Öffentlichkeit zu beeinflussen – gegen die überzogenen **F o r d e r u n g e n** der faulen und überbezahlten Piloten – und tut es! Auch das gehört zum Markt und muss emotionslos als Faktum hingenommen werden! Unsere Passagiere wiederum müssen mangels anderer Quellen das für bare Münze nehmen, was ihnen von den Medien präsentiert wird.

Nicht in Ordnung, bzw. naiv und dumm ist es, wenn die Piloten da ihrerseits nicht

gegenhalten! Darum ist die VC und deren Pressearbeit so extrem wichtig für uns Piloten als Berufsgruppe!

Auf jeden Flugunfall, über den die Presse berichtet, kommen Hunderte von der Cockpit Crew verhinderte. Über solche redet man im Kollegenkreis, am Biertisch, nicht aber in der Öffentlichkeit. Piloten meiden die Selbstdarstellung; das ist ehrenwert, aber nicht zeitgemäss. Denn so nehmen uns andere «die Butter vom Brot!» Was wir statt dessen erreichen sollten, ist: Unsere Gäste zahlen unsere Gehälter gern (mit), weil sie wissen, was für sie davon abhängt.

Information tut not

Öffentlich gezeigtes Selbstbewusstsein gepaart mit Aufklärung würde uns als Gruppe und unserem Ruf in der Gesellschaft guttun! Vergessen Sie nicht das alte Sprichwort: «Flying is the hardest thing to learn and the easiest to do». Das kapiert so ohne weiteres ausser Piloten niemand. Und weil das so ist, meint alle Welt, wir bekämen für das «easiest to do» bei weitem zuviel. Am Rande bemerkt: Würde wohl jemand einen Chirurgen mit 20 Jahren Berufserfahrung nur noch als Metzger ansehen und so bezahlen wollen!? Wohl kaum!

Lufthansa betreibt etwa 250 Flugzeuge mit 3000 Piloten und bietet so Gehalt und Arbeit für 30'000 bis 50'000 Menschen (je nach Zählweise). Also erwirtschaftet ein Flugzeug das Gehalt von etwa 150 Mitarbeitern. Fallen in kurzer Zeit mehrere dieser Flugzeuge runter, kann die Firma dichtmachen. Eine delikate Gratwanderung, ökonomisch gesehen!

Also: Die Piloten mit ihrer ordentlich gemachten Arbeit haben grossen Anteil am Wohlergehen ihres Arbeitgebers, der Aktionäre und der Mitarbeiter – tragen damit grosse, unmittelbare Verantwortung und wollen dafür ordentlich bezahlt sein. Das soll die Öffentlichkeit erfahren!

In den weiteren Ausgaben der VC-Info will ich Begebenheiten aus der Praxis aufschreiben: Erlebnisse während der Arbeit, die aber nicht primär mit Ausfällen der Technik zu tun haben. Unfallberichte analysieren mögen andere machen. Mir geht es darum, zu zeigen, wie Piloten mit widrigen operationellen Bedingungen umgehen und dabei die Sicherheit und Wirtschaftlichkeit nicht ausser acht lassen. So dafür sorgen, dass es den Passagieren und der Firma im weitesten Sinne gutgeht! Tue Gutes und sprich darüber!

ceterum censeo II

... dass Piloten zu Recht ein ordentliches Gehalt verdienen (erhalten?)!

Gewitter in New Delhi

Einmal mehr achteinhalb Stunden mit DC-10 von Frankfurt nach New Delhi. Über Russland hinweg. Die Wettervorhersagen wie immer für die Jahreszeit – Gewitter um Delhi. Unser Ausweichflughafen ist Muscat (drei Stunden Flugzeit ab Delhi), weil der Karachi Forecast saumässig ist, etwa 40 Minuten Extra Fuel dabei für alle Fälle. HF-Geschnatter mit Karachi und Delhi, dann der Einflug nach Indien. An Bord 186 Passagiere. 8 First, 22 Business, 156 Economy. Auslastung des Flugzeugs etwa

64%. Sie alle zusammen zahlen für diesen Flug etwa 300'000 DM (halber roundtrip). Ein knapper Gewinn für «die Firma» scheint drin zu sein – wenn alles klappt ...

Endlich kommt das Wetter für Delhi:

partly cloudy, 38°C, CB in vicinity, wind RWY 09: 180/15, wind RWY 27 360/15.

Wie war das? Das Wetterradar zeigt inzwischen eine durchgehende Gewitterlinie südlich vom Platz, parallel zur Anfluggrundlinie in etwa 20 NM Entfernung, dabei aber etwa 100 NM lang. 100 NM! Noch nie gesehen sowas! Riesenkracher dürften das sein...

Irgendwer im Cockpit kommt auf die Idee, schon 100 NM entfernt den Tower zu rufen, um den Wind confirmen zu lassen, und siehe, er stimmt so! Schon schrillen die mentalen Alarmglocken! Wie war das mit windshear potential, Abstand zu CBs usw.? Die Sache stinkt gewaltig.

Optionen und Entscheidungen

Gehen wir nach Muscat oder bleibt es bei Delhi? Wenn wir landen, wie das Risiko minimieren? Windshear potential ist ja wohl reichlich vorhanden! Nach Muscat: Das kostet die Firma richtig Geld: Flieger nicht in Delhi, sondern Muscat, Crew Max. Duty-Zeit erreicht, also alle (Crew und Passagiere) ins Hotel, nach Min. Rest Time wieder alle in den Flieger und nach Delhi. Der von dort geplante Rückflug nach Frankfurt um fast einen Tag verspätet. Die DC-10 kostet pro Nichteinsatztag schlankweg 180'000 DM oder mehr. Dazu die Kosten für Hotelunterbringung von Passagieren und

Crew, Essen, Sprit hin und her, Abfertigungs- und Landegebühren. Macht nochmal etwa 50'000 DM oder mehr – von den angesäuerten Passagieren ganz abgesehen. Das also steht für eine grosse Firma auf dem Spiel, die im internationalen Wettbewerb mal gerade so an den roten Zahlen vorbeizuschrammen vorgibt. Um die Verluste aus so einer Diversion zu kompensieren, müssen verdammt viele andere Flüge problemlos laufen und gut besucht sein!

Das also zu den Optionen.

Der Flugingenieur besorgt das Wetter von Muscat, Bombay und Karachi; wir fliegen erst einmal Richtung Delhi, um dort westlich vom Platz ins Holding zu gehen. Purser wird informiert.

Pro Landung

Dann das Briefing: Wir bleiben im Holding maximal bis ... Uhr. Wir werden einen Anflug machen, sobald der Tower ähnliche Winde für beide RWYs meldet. Kann er das nicht, geht es nach Muscat. Tut er es, werden wir einen Anflug von Ost nach West machen, der F/E wird ab Outer Marker in kurzen Abständen die INS-Winde ausrufen, der ganze Anflug ist mental auf G/A programmiert, geflogen wird Vref+20. Tower wird von den Optionen informiert.

Nach 15 Min. im Holding meldet der Tower 15 kts Crosswind aus Süd für beide Bahnen. Also Anflug. Minimum Clean Speed 240 IAS, in 5000 ft über den Platz Richtung Ost. Da plötzlich zuckt der Speed Indicator: Schlagartig geht die Speed um 30 kts IAS zurück – für vielleicht drei Sec – zeigt dann wieder 240. Eine kleine Ermahnung an uns

vom lieben Gott, denke ich. Anflug gemacht wie gebrieft, ohne Probleme gelandet.

Kaum im Hotel angelangt, fängt es an zu stürmen, Tische und Sonnenschirme fliegen am Pool umher, am nächsten Tag schreibt die Zeitung von den wüstesten Gewittern seit Zeiten mit entsprechenden Zerstörungen.

Wie kommt es, dass ich meine, schon wieder das Geheul einzelner Kollegen zu hören: Verantwortungslos, gefährlich usw. Jemand, der den Kopf herausstreckt, muss mit solchen Kommentaren rechnen – nur zu! Fazit bleibt, dass Risiken und Optionen abgewogen wurden. Wir haben es uns mit der Entscheidung nicht leicht gemacht, best judgement angewandt und unter zugegeben schwierigen Umständen das Richtige gemacht – im Sinne der Passagiere und des Arbeitgebers. Gemerkt haben die Passagiere nichts davon, es steht auch nichts in der Zeitung und der Geschäftsleitung ist das auch wurscht; sie ist gerade mit der nächsten Pressekampagne gegen ihre Piloten beschäftigt.

Das ist nun mal unser Job, liebe Kollegen!

«ceterum censeo»:

Tue Gutes und sprich darüber!

Unterstützt die Pressearbeit der VC!

ceterum censeo III

... dass Piloten zu Recht ein ordentliches Gehalt verdienen (erhalten?)!

Kiev im Winter

Eine 737 soll nach Kiev fliegen – 120 Passagiere passen rein, 90 sind drin. Also

auch ein kleiner Gewinn möglich bei 66% Auslastung und vielen Business Class-Gästen. Alternate ist München, da nicht nur Kiev, sondern auch die nächsten Flugplätze schlechtes Wetter mit Schneefall melden. Flugzeit München – Kiev geplante 2:40 hrs, Extra Fuel 9 Min – mehr ging nicht. 20 Min vor der Landung kommt endlich das Wetter: Wind 210/10, leichter Schneefall, Wolkenuntergrenze 400 ft, Temperatur minus 2 Grad. RWY Condition nicht erwähnt.

Irgendwann dann der erwartete Radarvector – auf RWY 36. 36?!

«Say again RWY in use!»

«Radar vectors for RWY 36».

«What is the RWY state?»

«Slush on the Runway, runway not cleared». Na Mahlzeit! Was kann so alles passieren mit Slush auf der Bahn: Bremswirkung NIL bzw. nur aerodynamisch, Skidding möglich, Reverse zwar wünschenswert, aber detrimental in der Wirkung, falls sich ein Skid entwickelt. Wenigstens ist die Bahn lang genug. Wieso denn aber RWY 36 in use? Bei Tailwind!?

Communication und anderes

Parallel zu diesen Gedanken wird erst einmal die Speed reduziert. Das gibt Luft zum Nachdenken. 170 IAS klingt gut. Noch sind wir 20 NM nordwestlich vom Platz mit HDG 180.

«Request RWY 18 for landing!»

«Standby». Dann nichts mehr – die 737 aber fliegt mit HDG 180 vor sich hin. «Did you copy? Request RWY 18!». Schliesslich als Antwort:

«Contact approach on...»

Gerne doch, danke schön.

«Kiev Approach, flight 234 at 4000 ft, good afternoon.»

«Roger 234, fly HDG 170».

Hä? Was soll das denn nun wieder? Weiss der nichts von unserem Request? Also nochmal:

«Approach, flight 234 request vectors for RWY 18!»

«Negative, RWY in use 36, descend 3000ft, fly heading 170». Ja gottverdammich, der kapiert ja nichts!!! «Kiev Approach, flight 234, unable RWY 36, request radar vectors for landing RWY 18!».

Jetzt hat er's – die nächsten Vectors bringen uns zurück nach Nordosten, dann ein kurzes Base:

«Flight 234, fly HDG 270, intercept the ILS 18, descend 2000 ft, ILS will be switched on in a minute».

Nichts da ILS! Den Turn zur Centerline fliegen wir nach dem NDB, fangen auch den Sinkflug per DME-Reading an und kurz vor dem OM ist auch das ILS da. Rechtzeitig genug!?! Oh Mann, das war mal wieder spannend! Cleared to land, 500 ft aus den Wolken und siehe, da ist auch die Bahn! Schön weiss sieht sie aus, richtig unschuldig. Flaps 40 haben wir, jetzt noch Minimum Speed und den Flieger hinknallen, dass es kracht. Ja, so war's gut.

90 Passagiere denken, der Pilot hat keine Ahnung und beschliessen, beim nächsten Mal doch lieber mit Aeroflot zu fliegen – für so eine Sch...landung auch noch soviel Geld bezahlen – unglaublich, was man heutzutage den Passagieren glaubt, zumuten zu dürfen...

Enteisen? Ja schon, aber...

Turnaround-Zeit geplant 60 min. Passagiere raus, Cleaning, Catering, Fueling, Outside Check, Passagiere rein, Cockpit-Vorbereitungen, Loadsheets, Enteisen, Engine Start und weg. Ja, denkste!

Geschätzt 5 mm Slush auf der Bahn, Wind von schräg vorn rechts. Vmcg 112 kts. Was sind unsere Chancen, wenn bei 100 kts und T/O power eine Engine verreckt? Vielleicht noch die kritische, d.h. die rechte? Jenseits von 112 kts könnten wir das aussteuern, aber vorher? Die Rudder-Wirkung würde nicht reichen, den Flieger auf der Bahn zu halten.

Nur, wenn bei der kleinsten Triebwerksanomalie mit Zero Delay beide Throttles in Idle gezogen werden, kann der T/O sicher abgebrochen werden. Ab 112 IAS geht es dann weiter bis zur reduzierten V1, der Entscheidungsgeschwindigkeit über go/no go. Aber abbrechen, wo die Bahn nicht geräumt ist und der Reifenabrieb-Gummi in der Touchdown Zone, unter dem slush versteckt, auf der anderen Seite lauert? Wäre wohl auch nicht so wünschenswert...

Das also wäre abgeklärt, der Co weiss, worum es geht, bleibt noch das Enteisen. Was für ein Zeug wird da verspritzt? Vorhaltezeit wie lange? 15 Min!? Ja, maximal! Es schneit weiterhin, Rampe und Rollwege sind nicht gesäubert, also muss langsam gerollt, dann vielleicht noch vor der Bahn gewartet werden – das haut doch nie hin!? Was tun? Da kommt der Kapitän von der AUA nebenan zu uns und fragt, was wir denn zu tun gedächten – ganz koscher sei die Angelegenheit ja wohl nicht. Recht hat er.

«Können wir vielleicht bis zur Bahn rollen und dort enteisen?» Der Stationsleiter nickt. Der Tower versteht natürlich kein Wort. Was tun? «Können Sie Russisch?» Klar kann er. Also erklärt der Stationsleiter dem Towermenschen auf Russisch, was wirvorhaben. Der Kapitän hält eine Rede ans Volk und erklärt das Vorgehen, wir lassen an, rollen zur Bahn, enteisen, starten und sind unterwegs nach München. War doch ganz einfach, oder? Hat doch gar nicht wehgetan, oder?

Der Pilot als Unternehmer

Wollen wir mal die Bilanz gegenüber der Geschäftsleitung aufmachen? Was haben die Piloten denn in diesem Falle auf sich genommen, damit es Passagieren und «Firma» gutgeht? Was haben sie gespart, wenn die Alternative, das Nicht-Landen und die Diversion nach München gewesen wäre? Was dadurch, dass sie durch sorgfältiges Abwägen aller Optionen aus Kiev heraus gestartet sind, anstatt dort Stunden stehen-zubleiben, bis endlich der Schneefall aufhört und/oder die Bahn geräumt wurde? Wer, mit welcher Maschine hätte denn die Anschlusslegs geflogen?

Und so weiter.

Kollegen! Das ist alles in unserem Gehalt inbegriffen, und ich stehe dazu und drücke mich nicht um Entscheidungen. Aber: Keinen Pfennig zuviel bekommen wir dafür, eher zuwenig!

Und von Leuten, deren «Verantwortung» nur auf dem Papier steht und die Öffentlichkeit glauben machen, dass wir «die teuersten Passagiere an Bord» seien, lasse ich mir noch lange nicht in die Suppe spucken! Sie und ich haben allen Anlass zum aufrechten Gang!

Und daher «ceterum censeo»:
Tue Gutes und sprich darüber!
Unterstützt die Pressearbeit der VC!
Nur so können wir gegenhalten... n

Liebe Cockpitkameraden und -kameradinnen

Auch ich gehöre leider zu jenen «Glücklichen», die man nächstens nach Ablauf der 55 Lebensjahre wie einen alten Schuh abstreift und wegschmeisst, und somit könnte es mir eigentlich schnorzegal sein, was nach mir mit der Swissair, resp. SAirGroup passiert. Aber dem ist keineswegs so: Nachdem ich 30 schöne Jahre lang treu gedient habe, wäre ich ein schlechter Swissairler, wenn es mir nicht weh täte, zusehen zu müssen, wie die Firma vor die Hunde geht.

Wir (die ganze Schweiz) leben gegenwärtig in ausserordentlichen Zeiten, und ausserordentliche Zeiten erfordern ausserordentliche Massnahmen, um überleben zu können. Aus diesem Grunde bin ich absolut dafür, dass mit der Gründung der Charter Leisure AG versucht wird, wenigstens jene Arbeitsplätze zu retten, die man bei uns noch retten kann.

Die Alternative ist bekannt: Fremde Piloten und damit Verlust von einheimischen Stellen. Wer will das schon? Sicher gibt es auch bei diesem Projekt Kehrseiten der Medaille, aber will man deswegen gleich die ganze Medaille wegwerfen? «Habt doch Mut zum Risiko!» sagt unser neuer Boss ganz vorne, und recht hat er! Habt Mut liebe Aeropersler, und stimmt JA, wenn es soweit ist!

Was mich ein bisschen stört, ist lediglich der Name der neuen AG. Das Publikum, auf welches diese Chartergesellschaft abzielt, kann sicher zum allergrössten Teil mit der Bezeichnung Leisure nichts anfangen, geschweige denn das Wort richtig aussprechen. Wie wäre es mit Charter Pleasure AG?

*Mit freundlichen Grüessen
P. Jost, Captain MD-11*

Wie man die Zukunft packen kann

Viele von Euch haben sicher noch den Biologie- oder Geschichtsunterricht aus der Schulzeit in Erinnerung. Ein Satz, der mir geblieben ist, heisst «Überleben durch Anpassung an neue Gegebenheiten». Das Lebens- und Berufsumfeld ist im ständigen

Wandel begriffen, Wertvorstellungen von gestern sind heute nichts mehr wert, und was für unsere Grosseeltern zum Überleben in der Gesellschaft und Beruf wichtig war, hat heute keine Gültigkeit mehr.

Das heisst nicht, dass durch die Anpassung

die persönlichen Umstände schlechter werden. Ganz im Gegenteil, auch wenn es kurzfristig eine Verschlechterung zu sein scheint, gibt die Veränderung die Möglichkeit, flexibel auf die Umwelt zu reagieren und damit langfristig eine deutliche Verbesserung zu erreichen. Ein weiterer Aspekt ist der des Kraftaufwandes. Man erreicht zu Zeiten, wenn der Hebel länger ist, mit weniger Aufwand mehr als zu Zeiten, da der Hebel kurz ist.

Um auf den Punkt zu kommen, das neue Modell für den Charterpiloten LH ist für uns ganz klar eine Chance zur Veränderung. Wir sind in der glücklichen Lage, die Veränderung nicht als solches akzeptieren zu müssen, sondern als langfristige Perspektive den Konzernpiloten zu haben, was eine Struktur und Stossrichtung ergibt.

Durch unseren Beruf sind wir sehr auf Sicherheit bedacht, alle Aktionen müssen absehbar und abgesichert sein. Unsere Bordsysteme sind redundant aufgebaut, eine Flugplanung ohne Alternate ist illegal, und es fliegen immer zwei Piloten ein Flugzeug, wobei sie auch noch unterschiedliche Mahlzeiten einnehmen.

Jetzt taucht plötzlich in unserem engsten beruflichen Umfeld die Möglichkeit einer Veränderung auf, deren Elemente noch nicht klar definiert sind und deren Stossrichtung nur in vagen Zügen ersichtlich ist. Ich verstehe jede Abwehrhaltung, fordere aber, dass man nach der ersten instinktiven Abwehr seinen Verstand einsetzt und in der gewohnten analytischen Denkweise an das Problem heran geht. Hier hören aber die Parallelen zu unserem Beruf auf, und man muss das

Problem mit «fuzzy logic» lösen (man kann es auch «das Gefühl im Bauch» oder Lebenserfahrung nennen). Wer hat einem bei der Hochzeit einen bestimmten Zustand in zehn, zwanzig Jahren garantiert? Wer hat versprochen, dass die Kinder sich genau nach Wunsch entwickeln werden? Wem wurde beim Haus- oder Wohnungskauf ein garantierter Verkaufspreis nach zwanzig Jahren versprochen? Es ist für uns selbstverständlich, Sachen im Leben anzupacken, deren Auswirkungen nicht absehbar sind, von deren Richtigkeit und Sinn wir aber dennoch überzeugt sind.

Ich glaube, dass wir ein Zipfelchen der Zukunft vor uns haben. Vertrauen wir auf unsere Kraft, Kompetenz, Flexibilität und Zusammenhalt und packen wir dieses Zipfelchen, auch wenn das Ende noch nicht absehbar ist.

U. Schöni, F/O Kommission

..., wollt ihr ewig fliegen...

Liebe Kollegen, mit einigem Frust habe ich dem Spezialbulletin der AEROPERS vom 10. 3. 97 entnommen, dass altgediente Flugkapitäne versuchen, der jungen Generation, die um jeden Arbeitsplatz kämpfen muss, Sitze im Cockpit wegzuschnappen. Wenn beiliegender Artikel mithelfen kann, den offenbar gealterten und nicht mehr sehr weitsichtigen Herren die Augen zu öffnen, bitte ich Euch um Veröffentlichung in der nächsten RUND-SCHAU.

Olav Brunner, Ex Captain B-747

Es ist ein einmaliges Privileg, nach einer beneidenswerten Laufbahn mit fünfundsünfzig Jahren vor einer sorgenfreien Zukunft zu stehen. Einer Zukunft ohne materiellen Ängste aber mit einem Spektrum von dreihundertsechzig Grad neuer Möglichkeiten. Natürlich, ich weiss, es war beeindruckend, hinter der Steuersäule dreihundertsiebzig Tonnen Technik, Kerosin, Fracht und ebenso viele Menschen zu wissen. Aber waren die Flüge am Ende der Laufbahn nicht doch

langsam Routine, Kopien oder «schon gehabt»?

Kommen wir zur Sache: «Abtreten, bevor es nicht mehr besser wird» habe ich in meinem Schwanengesang - ABC vor bald vier Jahren in den Flight - Recorder geschrieben. Und ich bereue keine Minute meines Entschlusses, die Fliegerei freiwillig sogar ein paar Monate vor dem vertraglichen

Rausschmiss an den berühmten Nagel gehängt zu haben.

Fliegen ist nicht alleinseeligmachend! Mit Vergnügen denke ich an die zigtausend Stunden airborne time zurück. Aber was ich in den letzten vier flugfreien Jahren erlebt habe, ist auch nicht ohne. Ich behaupte sogar, dass die Erlebnisdichte ohne Luft zwischen dem Wirken und dem Boden weit höher und intensiver ist als auf irgendeiner Luftstrasse.

... und «Platz freimachen für eine neue Generation» habe ich vor vier Jahren auch geschrieben.

Nun wird es ernsthaft: Ich bin irritiert, wenn ich in einem Spezialbulletin der Aeropers lesen muss, dass es offenbar Kollegen gibt, welche aus reinem materiellen Egoismus heraus versuchen, der nachdrängenden jungen Generation die raren Sitze im Cockpit streitig zu machen. Und dies nach Bilderbuchkarrieren, welche es in der Fliegerei in jeder Hinsicht nie mehr geben wird.

Liebe Karrierenend-Kollegen, gebt den Jungen, ich bitte Euch, eine Chance. Und gebt vor allem euch eine Chance. Das Leben bietet ungeahnte Möglichkeiten, die Fliegerei ist nur ein winziger Teil davon.

Packt die Gelegenheit, je früher, desto besser!

n

Thema Charterpilot

Es ist sicher richtig, dass sich der Vorstand der Aeropers dafür engagiert, die Arbeitsplätze für Piloten auch nach der Ausgliederung der Charter-Langstreckenflotte zu erhalten. Dass dies nur unter der Bedingung der Kostenreduktion möglich sein wird, ist auch unbestritten. Bleibt somit die Frage, auf welche Weise dies geschehen soll. Hier finde ich nun das vorgesehene Konzept ungeeignet, ja sogar falsch. Ich möchte meine Meinung folgendermassen begründen:

Das wichtigste Prinzip der Karrieregestaltung der Piloten, die einem GAV unterstehen, ist wohl die Seniorität. Dies wird bei allen repräsentativen Fluggesellschaften so gehandhabt. Nur dank klaren Senioritätsregelungen ist eine für alle gerechte Karriere während der Laufbahn als Pilot möglich. Diese Gerechtigkeit ist auch massgeblich für eine solidarische Haltung des Einzelnen, da er nicht übervorteilt werden kann. Wird das Senioritätsprinzip durchbrochen, wird der Weg frei für mehr oder weniger egoistische Einzelaktionen, da gezwungenermassen den Bevorteilten Benachteiligte gegenüberstehen. Genau das passiert jetzt mit dem vorgeschlagenen Modell. 24 Senior First Officers können nach rund acht Dienstjahren ein Upgrading antreten, und dies erst noch direkt auf ein Langstreckenflugzeug. Sie sind sozusagen

handverlesen, nach einem vorbestimmten Schlüssel. Obwohl sie nicht wesentlich mehr verdienen als ihre gleichaltrigen Kollegen, haben sie den entscheidenden Vorteil eines Upgradings zum Captain, und würden nach einem Jahr erst noch vorrangig auf den A330 umgeschult. Und wer bezahlt nun die Zeche? Es sind ausgerechnet die dienstjährealtesten SF/O, die vor dem «initial upgrading» stehen, welche durch diese Massnahmen um diese 24 Positionen länger auf den Schritt zum Captain warten müssen, und dadurch ihr Lebensinkommen verringert sehen. Sie sind also diejenigen, die dafür bezahlen müssen, dass senioritätsjüngere Kollegen vorzeitig einen Karrieresprung machen können. Das Senioritätsprinzip wird auf diese Weise krass verletzt.

Ich bin der Meinung, dass die zur Erhaltung von Arbeitsplätzen notwendigen Massnahmen von allen solidarisch getragen werden sollten. Konkret würde dies bedeuten, dass alle Piloten eine Reduktion des Gesamtaufwandes in Kauf nehmen sollten, um damit die tieferen Löhne der Charter-Airline zu subventionieren. Insbesondere wären auch alle heutigen Captains betroffen, die nach dem vorliegenden Modell keinen Beitrag zu leisten hätten. Ich würde auch vorschlagen, dass ein endgültiges Modell erst für die Einführung der A330 in aller Ruhe erarbeitet würde, nachdem auch die senio-

ritätsmäßige Integration der A330 klar bekannt ist. Bis zum Ausscheiden der A310 aus der BalairCTA-Flotte wäre eine temporäre Lösung nötig. Sinnvollerweise würden die heutigen Piloten auf A310 diese Flugzeuge weiterfliegen, am besten natürlich integriert mit der Swissair-Flotte. Sollte dies aus gesetzlichen Gründen wirklich nicht möglich sein, müssten diejenigen, welche die BalairCTA-Flugzeuge zu fliegen hätten, wiederum nach dem Senioritätsprinzip zur Charter-Leisure AG abgeordnet werden (Freiwillige nach Seniorität, Verpflichtete nach umgekehrter Seniorität innerhalb des A310-Corps).

Es ist nicht einzusehen, weshalb das BAZL nicht zu einer zeitlich begrenzten Lösung Hand bieten sollte, nur weil ein Gesetzesartikel dagegen spricht. Unsere Aufsichtsbehörde sollte die momentan beste Lösung ermöglichen und nicht verhindern,

insbesondere da dadurch die qualitative Kontinuität bei der «neuen» Charter-Airline gewährleistet würde.

Nachdem den Mitgliedern der Aeropers nur ein Entscheid mit «Ja» oder «Nein» zugestanden wird, bleibt wohl nur die Ablehnung des Vorschlages, verbunden mit dem Auftrag an den Vorstand, eine Temporär-Lösung auszuhandeln, die dem Senioritätsprinzip nicht diametral zuwiderläuft, und auch finanziell wirklich solidarisch getragen wird.

Heiner Spörri

Kommentar zum Leserbrief von Heiner Spörri

Der Vorstand der AEROPERS ist überrascht, dass wiederum ein Captain Einfluss auf Themen nimmt, welche vor allem die Copiloten betreffen. Eigentlich würde uns diese Sorge um die Zukunft der «Jungen» mehr als freuen, da die Erhaltung von Zukunftsperspektiven Bestandteil unserer Politik ist. Leider müssen wir aber feststellen, dass bei der Beschwörung von Solidarität oftmals auch handfeste Einzelinteressen im

Spiel sind, die man dann so nebenbei auch gleich durchsetzen kann. Wir haben etwas Mühe, wenn der Autor – wie hier – auf der einen Seite mit überlegenswerten Argumenten für Solidarität wirbt, auf der anderen Seite als «Bald-Pensionär» gegenüber dem Vorstand aber die Forderung aufstellt, den Charter Leisure mit Pensionierten zu operieren oder die Pensionierten weiterfliegen zu lassen, bevor man den SLS-

Abgängern eine Berufschance gibt.

Die meisten Argumente wurden bereits in der **RUNDSCHAU** 1/97 diskutiert. Zwei Punkte möchten wir aber dennoch noch einmal richtigstellen:

Es muss noch einmal klar betont werden, dass der Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung der Swissair entschieden haben, den Longhaul Charter mit einer eigenen Firma und ohne Quersubventionen zu fliegen. Darauf haben wir keinen Einfluss. Darum ist es müssig über ein Modell zu diskutieren, das den Longhaul Charter mit einer solidarischen Lohnreduktion subventionieren will. Wie weit unsere Mitglieder bereit wären, bei einer Expansion der Charter Leisure AG weitere Lohnprozente einzuschiessen, um die günstigere Lohnstruktur des Charters zu erhalten, darf zumindest bezweifelt werden.

Die 22 SF/O, welche vor dem «intitial upgrading» stehen gehören zugegebenermassen nicht zu den Bevorteilten. Benachteiligt sind sie aber auch nicht, denn das Upgrading verzögert sich nicht um die obengenannten 22 Positionen, da die zwei A310 so oder so aus der SR-Flotte ausscheiden und zum Charter Leisure gehen. Es stellt sich also nur die prinzipielle Frage, ob wir ein Modell anbieten können und wollen, das zwar einige Leute in der Karriere bevorteilt oder ob wir akzeptieren wollen, dass langfristig alle einen Nachteil haben, nämlich den Verlust von 46 Pilotenstellen.

Ihr Vorstand

Pampig

Pampig. Im hochinteressanten Buch «Albert Speer» von Gitta Sereny bin ich letzthin auf das mir bisher nicht bekannte Adjektiv «pampig» gestossen. Albert Speer, schreibt die Autorin, habe auf eine ihrer Fragen eine pampige Antwort gegeben. Im Duden fand ich dann tatsächlich eine Erklärung: Das Wort hat mit der Pampelmuse, einer weichen Zitrusfrucht zu tun und bedeutet soviel wie breiig. Dieser Ausdruck ist mir wieder in den Sinn gekommen, als ich das neue

Titelblatt der «**RUNDSCHAU**» betrachtete. Wessen «**RUNDSCHAU**»? Lange habe ich das Heftchen hin und her gewendet und nach dem Namen unserer Vereinigung gesucht. Warum sollte auf dem Titelblatt nicht mehr ersichtlich sein, dass es sich um die **RUNDSCHAU** der Aeropers handelt? Bis dann endlich die grosse Erleuchtung kam: Der Computer-Grafik-Künstler hat aus dem Aeropers-Logo eine breiige Pampelmuse gemacht! Aber mit welcher Absicht? Nun, die neue Bezeichnung

«SAirGroup» soll ja auch verhindern, dass man hinter jedem Konzernbereich unseres Arbeitgebers etwas Schweizerisches oder – bhüetis der Hühnervogel – gar die «Swissair» erkennt. «Wir sind viel mehr als eine Airline», hat der oberste Boss gesagt. Dementsprechend soll das neue Pampelmuse-Titelblatt wahrscheinlich bewirken, dass ein ahnungsloser Empfänger die «**RUNDSCHAU**» nicht auf den ersten Blick als Gewerkschaftsblatt der Aeropers identifiziert, sondern sich vorurteilslos dem Inhalt zuwendet. Wird damit symbolisch auch zum Ausdruck gebracht, dass wir viel mehr sind als eine gewerkschaftliche Vereinigung?

*In pampiger Verunsicherung
Fredy Muser*

(VS) Vielerorts hat unser letzter Titel-

Ende gut – alles gut, das Ende?

Per Schreiben vom 13.2.1997 wurden wir informiert, dass die Kündigung von Capt. Peter Clausen zurückgezogen worden sei. Ende gut, alles gut. Seither herrscht seltsame Stille. Bereits erhitzten sich die Gemüter über neue Tagesaktualitäten. Dadurch gerät der ganze Vorfall, der haus-hohe Wellen geworfen hat, schnell in die all-seits gewünschte Vergessenheit. Ein übler Nachgeschmack bleibt. Aeropers und Herr Schär haben hinter ver-schlossenen Türen in «konstruktiver und

umschlag Verwirrung ausgelöst. Der Er-klärungen für die wahrgenommenen Darstellungen gab es zu Hauf. Heute sehen Sie auf dem Titel eine Evolution des letz-ten Einbands, so dass man auch davon sprechen könnte, dass der Titel 1/97 einen verschwommen sichtbaren Kometen darge-stellt hat, der sich auf dem jetzigen zum Signet der AEROPERS RUNDSCHAU kristallisiert, während der auf dem letzten Umschlag nur zu ahnende Hintergrund jetzt zum Vordergrund wird. Wir möchten jedenfalls Fredy Muser darin beipflichten, dass sich jeder Lesende vorurteilsfrei dem Inhalt jeder RUNDSCHAU widmen möchte und danken damit ihm und allen, die sich aktiv im äussern ihrer Meinung an der RUNDSCHAU beteiligen.

partnerschaftlicher Zusammenarbeit», in bestem Einvernehmen, eine Lösung zum Wohle aller gefunden. Ich kann das uneinge-schränkte Vertrauen des Aeropersvorstandes Herrn Schär gegenüber nicht nachvollzie-hen. Es ist Brauch hierzulande, dass einem Manager eine Hintertüre geöffnet wird, wenn er sich durch einen Fehlentscheid in eine Sackgasse hineinmanövriert hat. Dagegen ist nichts einzuwenden. Aber wir «von der Front» haben nie eine persönliche Stellungnahme, Rechtferti-

gung oder eine Entschuldigung von Herrn Schär erhalten, die das Vertrauensverhältnis zu unserem Chef O, das arg angeschlagen wurde, wieder etwas gestärkt hätten.

Da ist die Erinnerung an die Absetzung von Capt. Schlund – niemand hatte sich damals gewehrt, der Schock sass zu tief, oder war es die Angst vor Repressalien? – und die überstürzte Kündigung von Capt. Clausen. Ein **Schlichtungsverfahren** gemäss Schreiben vom 19.11.1996, in der auch die Rechtmässigkeit der Kündigung hätte untersucht werden sollen (mitunterzeichnet von Herrn Schär), fand nicht statt. Eine Schlichtungskommission, notabene mit Herrn Schär als Mitglied, entschied über die Aufhebung der Kündigung, unter gleichzeitiger Verwarnung und Kündigungsandrohung. Letztere Massnahme wird laut GAV nur bei schwerwiegender Pflichtverletzung ausgesprochen. Der diesbezügliche Art. 17 wurde daraufhin angepasst.

Wir befinden uns in einer hektischen Zeit, es

gibt viele offene Fragen, viele Entscheide stehen an. Wir wollen alle am selben Strick ziehen. Aber um anstehende Probleme besser lösen und alle Entscheidungen mittragen zu können, brauchen wir volles Vertrauen in unseren Chef O. Ich und viele meiner Kollegen warten immer noch auf ein Zeichen.

Alan Antille, PIC MD-80

P.S. Anlässlich einer der regelmässigen Informationsveranstaltungen des Dep. O – ich kann einen Besuch allen sehr empfehlen – konnte ich kürzlich mit Herrn Schär persönlich ins Gespräch kommen. Informationen schaffen Vertrauen. So relativieren sich jetzt für mich einige oben gemachte Aussagen, behalten aber grundsätzlich ihre Gültigkeit.

Erwerb des Privatpilotenausweises

Zum Erwerb des PP-Brevets stehen heute dafür zugelassene VFR-Simulatoren zur Verfügung. Ein Teil dieser Stunden können zur Erlangung des PP-Ausweises angerechnet werden.

In letzter Zeit wurde in verschiedenen Presseartikeln, vor allem in Lokalzeitungen,

das Thema «anrechenbare Simulatorstunden in der Privatpilotenausbildung» kommuniziert. Die in Bülach ansässige Flugschule HORIZON SWISS FLIGHT ACADEMY LTD. erweckt in diesen Darstellungen den Eindruck, dass sie als Weltneuheit unter Zuhilfenahme ihres VFR-Simulators eine

beträchtliche Reduktion der effektiven Flugzeit auf ca. die Hälfte erreicht habe. Dieser Eindruck widerspricht klar den aktuellen gesetzlichen Erlassen. Die vom BAZL erlassene Spezialbewilligung lautet folgendermassen: Das BAZL, gestützt auf den ihm von... vorgelegten Syllabus PP, erklärt sich damit einverstanden, dass Flugschüler, die im Rahmen dieses Ausbildungsprogrammes durch die Flugschule ...unter teilweiser Verwendung des VFR-Simulators... zum Privatpiloten ausgebildet werden, die Flugprüfung gemäss Artikel 53 RFP auch vor Erreichen des in Artikel 51a RFP verlangten Ausbildungsnachweises absolvieren können. Der Privatpilotenausweis wird erst ausgestellt, wenn sämtliche Bedingungen des Artikels 51 RFP vollumfänglich erfüllt sind. Anlässlich der Flugprüfung noch fehlende Flugstunden und Pflichtübungen können im Rahmen des Konsolidierungsprogramms gemäss Syllabus PP als Flugschüler unter Aufsicht des Motorfluglehrers nachgeholt werden. Von den 35 verlangten Flugstunden werden höchstens 5 Stunden auf dem Simulator

angerechnet. Die 8 Stunden Alleinflug müssen vom Flugschüler allein an Bord eines Flugzeuges nachgewiesen werden.

Anzufügen bleibt, dass grundsätzlich immer bis zu 5 Flugstunden durch Übungen auf einem vom BAZL anerkannten Übungsgerät (z.B. ELITE) nach einem genehmigten Programm ersetzt werden können. Eine Reduktion der effektiven Flugzeit unter 30 Stunden ist also gegenwärtig keinesfalls möglich!

Einerseits werden wir als Linienpiloten oftmals von interessierten Kreisen über die Bedingungen für die Erlangung des Privatpilotenausweises angegangen. Andererseits sind einige von uns nebenamtlich etwas in der Privatpilotenausbildung tätig. Aus diesen Gründen erachte ich es als wichtig, dass wir über die wirklichen gesetzlichen Erlasse vollends im Bild sind, um Interessierte fair und vollumfänglich zu informieren.

Roland Peier, SF/O MD-11

Airbus wirft Boeing Druckversuche vor

Airbus Industries bereiste die USA, um dort zahlungskräftige Partner für das Projekt A-3XX zu suchen, die bereit sind, eine Risikobeteiligung einzugehen. Mit Northrop seien Gespräche geführt worden, auch mit Lockheed sowie kleineren Firmen. Northrop hat aber Ende des letzten Jahres erklärt, kein Interesse mehr zu haben. Airbus Industries glaubt nun, dass Boeing diesen Stimmungsumschwung durch Druck herbeigeführt hat, denn bei Northrop handelt es sich um einen grossen Unterauftragnehmer, der Bauteile für fast alle Boeing-Flugzeuge herstellt. Durch die Dominanz von Boeing, vor allem seit dem Zusammenschluss mit McDonnell Douglas, sind praktisch alle Flugzeughersteller der USA und auch viele ausserhalb der Staaten von Boeing abhängig und also gemäss Airbus Industries mehr oder weniger auf die «Gunst» der Nummer 1 im Flugzeugbau angewiesen. Andererseits ist die italienische Firma Alenia, die Teile für die Boeing 767 herstellt, kürzlich Vollmitglied des Airbus Industries Konzern geworden.

Antriebslos in die Zukunft?

Airbus Industries will im Jahr 2001 die erste gestreckte A340 ausliefern. Vor einem Jahr erhielt General Electric einen Exklusivvertrag für die Motorenlieferung, da sich diese Firma bereit erklärt hatte, ein massgeschneidertes Triebwerk zu bauen. Im Februar zog sich General Electric überraschend wieder zurück, da sie das Risiko dieser Investition von einer Milliarde Dollar als

zu hoch einstuft. Nun sind Rolls Royce und Pratt & Whitney wieder aktiv geworden. Erstere Firma denkt, dass sie in der Lage ist, termingemäss eine abgespeckte Variante des «Trent» zu liefern, wogegen Pratt & Whitney gleich zwei Eisen im Feuer hat: Den «Advanced Ducted Propulsor», der aber nur auf Sparflamme entwickelt wird, sowie eine kleinere Version des PW 4000 Motors. Die Swissair ist sehr interessiert an der Airbus A340-500/-600 als Ablösung der Jumbos und dürfte erfreut sein, wenn sich nun wieder zwei Firmen um die Aufträge für den Antrieb reissen.

Aus alt mach mittelneu

Nachdem KLM schon vor Jahren ihre Boeing B-747-200 zur Version -300 umgebaut hatte, wird deren Lebenserwartung nochmals gestreckt. Mit einer Teilenerneuerung des Cockpits (immer noch mit einem Flight Engineer), Aufmotzen der Kabine und gewissen strukturellen Modifikationen sollen die Jumbos noch drei bis fünf Jahre länger als geplant fliegen können.

Aus Cat I mach Cat II

Horizon Airlines bedient viele regionale Flugstrecken und landet auf Flughäfen, die nur mit einer Kategorie I ILS ausgerüstet sind. Schlechtes Wetter verhindert oft eine Bedienung dieser Flughäfen, weshalb nach kostengünstigen Möglichkeiten gesucht wurde, diesem Missstand abzuwehren, da die Flughafenbetreiber nicht bereit sind, teure Neuininstallationen anzukaufen. Horizon rüstete des-

halb ihre Dash 8 Turbopropflugzeuge mit einem HUD (Head-up Display) aus, das eine «guidance-to-touch-down» offeriert. Die FAA gestattete Horizon Airlines deshalb, aber vorerst nur auf einer «Flughafen-nach-Flughafen» Basis, das tiefere Kategorie II Minimum anzuwenden, obwohl die technische Zertifizierung der bodenseitigen Installation nur auf Kategorie I basiert.

Der Präsident hat ein Problem

SabreTech, eine grosse Wartungsfirma mit drei Hauptzentren in den USA, kam unter Beobachtung der FAA. Der Grund lag in Verfehlungen, derer sich die Niederlassung in Miami zu Schulden kommen liess und die mit zum Absturz der DC-9 der ValuJet am 11. Mai 1996 geführt hatten. Im November liess der Präsident von SabreTech die Mitarbeiter und die Öffentlichkeit wissen, dass für die Firma nun Sicherheit an oberster Stelle stehe. Jeder Angestellte erhielt Zugang zu seiner Privattelefonnummer und wurde aufgefordert, Missstände ihm direkt zu melden. Jetzt hat er ein Vertrauensproblem, denn einige Angestellte sind trotz diesem Angebot direkt zur FAA gegangen, um über sicherheitsrelevante Entdeckungen zu berichten. Befragungen durch die FAA haben ergeben, dass diese Angestellten unter massiven Druck ihrer unmittelbaren Vorgesetzten gekommen sind, damit sie ja nichts melden. Denn jede Abteilung trachtete danach, «clean» dazustehen.

TCAS für Frachtflugzeuge

Es gibt endlich Bewegung in den USA bezüglich Gleichbehandlung aller Luft-raumbenutzer. Die Frachtgesellschaften sind jetzt langsam bereit, mit sich über die Installation des Annäherungswarnsystems TCAS reden zu lassen. Das NTSB hat unmissverständlich erklärt, dass es keinen Sinn mache, wenn den Fluggesellschaften seit Jahren gesetzlich vorgeschrieben sei, TCAS auf allen Passagierflugzeugen zu installieren, aber die Frachtflugzeuge von dieser Vorschrift ausgenommen sind. Der US-Kongress, seit den ValuJet- und TWA-Unfällen den Sicherheitsfragen besonders zugetan, dürfte in dieser Angelegenheit ebenfalls aktiv werden und die Vorschriften entsprechend anpassen.

Heikle Werbebotschaft

Die grösste Frachtgesellschaft der USA, United Parcel Services (UPS), zog eine ganzseitige Werbekampagne zurück. Sie kam in einem ungünstigen Moment. Mit dieser Werbung wollte sich UPS als neuntgrößte Fluglinie der USA profilieren und darstellen, wie sich die Zeiten der Frachtfluggesellschaften geändert haben, weil nämlich die aus 800 Flugzeugen bestehende Flotte nicht mehr nur während der Nacht und nur unter der Woche operiere, sondern pausenlos im Einsatz sei. Auch würden heute die modernsten Flugzeuge eingesetzt, nicht mehr nur «ausrangierte» Passagierflugzeuge.

Dieses Aufpolieren des Images kam just in jenem Moment in die Zeitschriften, als im Kongress öffentlich über die verbindliche Vorschrift der Installation von TCAS in

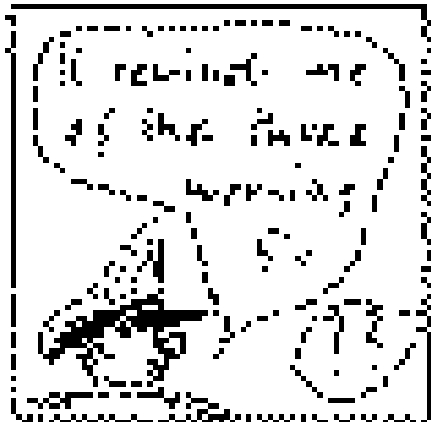
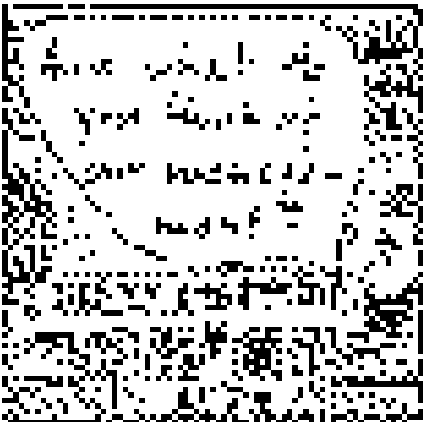
Frachtflugzeugen diskutiert wurde. Die seinerzeitige Weigerung der Gesellschaften, TCAS einzuführen, wurde nämlich mit den Argumenten der Operation während Randzeiten sowie der relativ kleinen Anzahl Flugzeuge begründet. UPS muss seine Werber also nochmals über das Thema nachdenken lassen.

Die Juristen und Lobbyisten greifen derweil zu einem weiteren Pfeil im Köcher: Nicht TCAS, sondern das auf GPS basierende System ADS-B (Automated Dependent Surveillance-Broadcast) sei zu favorisieren. Dieses könne innerhalb von zwei Jahren und zu viel kleineren Kosten eingebaut werden. Die Fachleute widersprechen aber und sagen, dass das ADS-B noch nicht fertig entwickelt sei, noch keine Vorschriften existieren und eher mit zehn als mit zwei Jahren gerechnet werden müsse.

Kleinstes Regionaljet

Der wirtschaftliche Einsatz von Jetflugzeugen soll nun auch auf die kleineren

Regionalflugzeuge ausgedehnt werden. Düsenflugzeuge stossen auf grössere Passagierkapazität, weil sie ein Gefühl höherer Sicherheit und grösseren Komfortes suggerieren. Sehr erfolgreich konnten sich die Firmen Embraer und Canadair im Segment der 50plätzer positionieren. Dornier (letztes Jahr von Fairchild übernommen) rüstet gegenwärtig den Prototypen des 32plätzigen Modells 328 von Turboproptrieb auf zwei Pratt & Whitney PW306 von je rund 2500 kp Schub um. Mit praktisch dem gleichen Flügel (seinerzeit als «Tragflügel neuer Technologie» entwickelt) soll eine Reisegeschwindigkeit von 700 km/h erreicht werden. Fairchild Dornier sieht die Auslieferung des ersten Serienflugzeuges 328JET bereits im Frühling 1999 vor. Das Preisschild wurde mit 10,15 Millionen \$ beschriftet, was bedeutet, dass die Jet-Version nur eine halbe Million teurer sein wird als die Turbopropversion. Für das Jahr 2001 soll eine gestreckte 328JET angeboten werden, die



Platz für 48 Passagiere bietet und dank eines neuen Flügels etwas schneller sein wird.

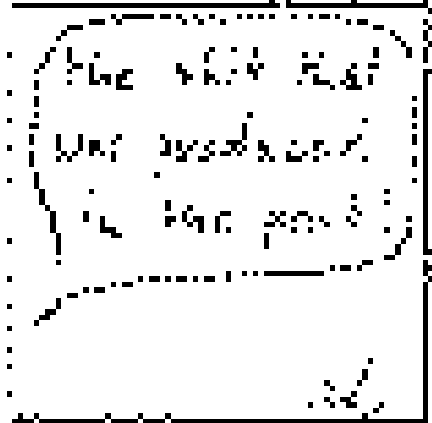
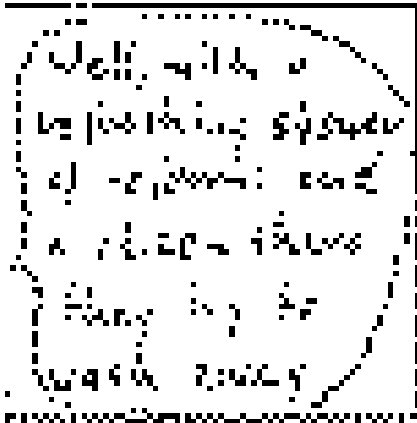
Delta auf Grosseinkauf

Bis im Jahr 2018 wird Delta Air Lines rund 650 Flugzeuge von Boeing beziehen. Dies ist der maximale Umfang der vorerst mit 106 Bestellungen und 124 Optionen eingeleiteten Flottenerneuerung und -erweiterung. Delta wird dann ausschliesslich Boeing Flugzeuge einsetzen. 70 Boeing 737, fünf 757, zehn 767-300 und 21 der neuen 767-400 (die Entwicklung dieses gestreckten Musters hat erst durch diese Bestellung grünes Licht erhalten) sowie zehn 777 wurden bestellt. Delta ist die einzige grosse Gesellschaft, die noch nie Jumbos besessen hat, somit werden die 777 die grössten bisher eingesetzten Flugzeuge sein.

Für die Ablösung alternder Flugzeuge hat Delta bei Boeing 414 sogenannte «rolling Options» angemeldet. Dies soll ständigen Zugriff auf die Produktionsstrassen sowie eine kontinuierliche Ablieferung garantie-

ren. Dieser Flottenerneuerungsplan gehört zum Kostensenkungsprogramm von Delta und nimmt eine (moderate) jährliche *E x p a n s i o n* von 2% an. Die 737 wurden der A320-Familie vorgezogen, weil sie günstiger offeriert worden sind, kleinere Anlaufkosten verursachen und Boeing eine grössere Flexibilität im Modellwechsel garantieren konnte.

Zusammen mit dem Grosseinkauf von American Airlines, der jetzt nach der Einigung mit den Piloten (die Piloten erhalten über die nächsten drei Jahre 6,5% mehr Lohn – und American Eagle darf jetzt Jets betreiben) definitiv zustande kommt, ist die Produktion von Boeing für die nächsten Jahre wohl sehr gut ausgelastet. Das bedeutet, dass andere Kunden ihre Flottenerneuerungen nicht mehr nur nach ihrem Terminplan durchführen können – aber auch, dass die Preise der Flugzeuge für neue Kunden wohl kostendeckend gestaltet werden können. Und für Airbus Industries könnte dies ebenfalls bedeuten, mit der Zeit



über volle Auftragsbücher zu verfügen. Auf der anderen Seite droht die Gefahr der überhöhten Kapazität im Fluggeschäft, denn die abzulösenden Flugzeuge werden ja zu einem grossen Teil verkauft und also weiterhin eingesetzt. Hat sich das Angebot in den letzten Jahren langsam der Nachfrage angenähert, wird das grosse Sitzplatzangebot in Zukunft sicher zu weiteren Preiskämpfen führen.

Vertraulich heisst vertraulich

American Airlines kennt, wie einige andere Fluggesellschaften, ein anonymes Meldewesen namens «Airline Safety Action Plan». Dies unterliegt Bestimmungen, die zwischen der Geschäftsleitung und den Angestelltenverbänden vereinbart worden sind. Unter anderem wurde festgehalten, dass die gesammelten Daten und Informationen vertraulich sind und nicht weitergegeben werden dürfen. Im Zusammenhang mit dem Absturz einer Boeing 757 von American Airlines in Cali versuchte ein kolumbianisches Gericht, Zugriff auf archivierte Daten zu erhalten, die sich auf die Besatzung und frühere Navigationsirrtümer beziehen. Ein Bundesrichter in Florida hat nun aber entschieden, dass diese Informationen nicht herausgegeben werden müssen und schützt somit den eingangs erwähnten internen Vertrag. Die amerikanischen Gewerkschaften wurden hellhörig und unternehmen nun Anstrengungen, dieses Urteil als landesweit gültig anerkennen zu lassen, denn wenn ein Richter in einem Staat so entschieden hat, heisst das noch lange nicht, dass

dies auch in anderen Staaten gilt.

Gottesanbeterin

Die Gottesanbeterinnen pflegen die Männchen zu verspeisen, wenn diese ihre Pflicht getan haben. Ungemütlich, aber Natur. Etwas ähnliches hat sich Meridiana, die grösste private Fluggesellschaft in Italien, einfallen lassen. Sie hat die «Meridiana Express» gegründet, deren Angestellte weniger verdienen als ihre Kollegen in der Muttergesellschaft. Sechs MD-80, die eigentlich für die Muttergesellschaft gekauft wurden, bilden die Kernflotte des neuen Billiganbieters. Die sechs DC-9-51 der Meridiana fliegen noch, bis sie von den Lärmvorschriften eliminiert werden. Sie sollen nicht ersetzt werden, dafür erhält «Meridiana Express» die ursprünglich als **E r s a t z** bestellten acht neuen Flugzeuge. Und dann steht die Muttergesellschaft ohne Flugzeuge da – und wird liquidiert. So funktioniert der finanzielle Jungbrunnen!

Hugs for Lufthansa CityLine

HUGS steht für ein neues «Head-up guidance system», das CityLine in ihren Regionaljets eingebaut hat. Damit erhält diese Fluglinie als erste in Europa die Bewilligung, manuelle Landungen bis hin zum Kategorie IIIa-Minimum zu machen. Für den Chefflüglehrer von CityLine ist erfreulich, dass erstmals in der Geschichte der Aviatik etwas geschaffen worden ist, wo der Pilot nicht weiter zum Überwacher einer immer genaueren Automatik degradiert wird. Ausserdem ist dieses System viel billiger als

ein entsprechend ausgerüsteter Autopilot. Im Head-up display werden alle notwendigen Informationen vom PFD (Primary flight display) und ND (Navigation display) kopiert. Dieses System stellt aber nicht nur hohe Anforderungen an die fliegerischen Leistungen der Piloten, sondern auch an die Entscheidungsfreudigkeit, einen Anflug abubrechen, wenn er nicht genügend stabilisiert ist.

Wenig Beinfreiheit ...

Die englische Fluggesellschaft «Monarch Airlines» bestellte zwei Airbus A330-200, die 1999 abgeliefert werden. Es handelt sich um die verkürzte Version der A330 die auch die SAirGroup für Balair bestellt hat. Monarch lässt nicht weniger als 381 Sitze einbauen, wogegen sich Balair mit 300 begnügt – allerdings in einer Zweiklassenversion. Monarch wird diesen Sommer auch eine gemietete A321 einsetzen, die über 220 Plätze verfügt.

... grosszügige Platzverhältnisse

Airbus Industries entwickelt eine Firmenversion der A319, denn Boeing ist schon seit einiger Zeit in diesem Segment tätig und man will auch auf diesem Markt präsent sein. Die A319 würde für zehn bis maximal 60 Passagiere konzipiert und mit einer Reichweite von 11 600 km die Bedürfnisse global vernetzter Firmen eindrucklich befriedigen.

Kollision verhindert, Flugzeug verloren

Eine Ex-TWA Boeing 727 der nigerianischen ADS (Aviation Development Corp.)

war auf 24 000ft Höhe mit westlichem Kurs von Port Harcourt nach Lagos unterwegs und verlangte Sinkfreigabe. Auf Gegenkurs befand sich ein Flugzeug der Triax Airlines, auf 16 000ft unterwegs von Lagos nach Enugu. Ein drittes Flugzeug, ein Geschäftsreiseflugzeug der Elf Petroleum Company war auf gleichem Kurs und fast an derselben Stelle wie die Boeing 727. Der Fluglotse verzögerte die Sinkfreigabe, damit das Geschäftsreiseflugzeug, das auf 21 000 ft flog, genügend Abstand gewinnen konnte. Leider war ihm vorher ein Irrtum unterlaufen: Er hatte der Triax-Besatzung früher als erlaubt gestattet, auf Eigennavigation umzustellen und zur nächsten Funkfrequenz zu wechseln. Eine weitere Unstimmigkeit bestand darin – wie der Fluglotse nachher zu Protokoll gab – dass er die Boeing 727 auf einer Höhe von 10 000ft geglaubt hatte.

Auf dem Cockpitonband der ADS Maschine war zu hören, dass das TCAS (Version 1) angesprochen hat und die Piloten das Triax-Flugzeug gesehen haben. Sie versuchten ein laterales Ausweichmanöver und legten die Boeing 727 in eine so grosse Querlage, dass sie die Kontrolle verloren. Die Nase senkte sich und das Flugzeug legte sich in eine fast senkrechte Rückenlage (wie gut wäre da eine Fluglagebegrenzung à la A320 gewesen...). Das Flugzeug muss innerhalb von 16 Sekunden von 280 auf eine maximale Geschwindigkeit von 500kt im Moment des Aufschlages beschleunigt haben (Maximalgeschwindigkeit der Boeing 727 ist Mach 0.88!). Der Flugdatenschreiber war älteren Datums und zwei der fünf Kanäle machten keine Aufzeichnungen mehr. Aber

Nigeria schreibt keine Aufzeichnungsgeräte vor. Die Besatzung der Triax hatte nichts von diesem Vorfall bemerkt!

Dieser Unfall – der 15. von 17 im letzten Jahr! – hat deutlich gezeigt, dass die Flugsicherung in Afrika mit grösster Vorsicht zu geniessen ist und dass der Verkehrsfunk auf der Frequenz von 126,9 MHz eine Überlebenschance bedeuten kann. 800 Personen sind bei diesen Unfällen ums Leben gekommen. Offenbar genügt dies immer noch nicht, dass einschneidende Massnahmen im Bereich der Flugsicherung in Afrika ergriffen oder weltweit gefordert werden.

Henry Lüscher

HOLDOVER TIMES

Fortunately the days of inclement weather and de-icing are largely coming to a close for 1997, but a recent International Federation of Air Line Pilots Associations publication addressed the validity of Holdover Times in precipitation. The members of FLUSIKO's Aircraft Design & Operations and Aerodrome Ground Environment (ADO / AGE) committee, Ed Schmutz and Patrick Sutter, upon receipt of the article, thought the information to be important enough to disseminate (entire reprint) to the AEROPERS members. You will note that this information is not a departure from present policy contained in the AOM, and FOM Chapter 14, but a complement to it.

Viktor Engel

Pilots should not be misled by current tables. The SAE G12 Committee (Aircraft Ground De-icing) has been developing tables as guidance for effectiveness of de / anti-icing fluids (Type I, Type II, and most recently Type IV).

Captain Wood Lockhart (Vice-Chairman of the Airport & Ground Environment Committee) is concerned that the Tables which provide holdover time guidance for ground operation in condition of frost freezing fog, snow, freezing drizzle and light freezing rain, may mislead

pilots into thinking that flying in these conditions is safe, if the holdover-times have not been exceeded.

By definition, freezing drizzle is precipitation with a droplet diameter of 200 – 500 microns, while freezing rain is defined by a 500 – 1000 micron diameter droplet. Currently, transport aircraft have not been designed, tested or certified to fly in icing conditions where the mean effective drop diameter of the precipitation exceeds 50 microns. Therefore, Captain Lockhart stresses, pilots must not be misled in thinking, that a take-off into conditions of freezing drizzle or light freezing rain is safe, simply because the ground holdover time for those conditions (after de / anti-icing) has not been exceeded.

The Principal Officers have agreed with Captain Lockhart's recommendation (supported by the ADO and AGE Committees) that the Federation contact SAE, ICAO and individual operators in order to advise that published Holdover Time Tables should be amended with a note stating that Holdover Times for freezing drizzle and light freezing rain are not meant to imply approval for flight in those conditions. n

IFALPA 52nd Annual Conference – Cairo

The Egyptian Air Line Pilots Association generously hosted this years annual conference in Cairo from March 21st to March 25th. Officially, 52 member associations with over 300 delegates were represented at the plenary sessions. With partners, observers and invited guests some 700! people

Thurnheer. Attending for Aeropers were President Peter Nagl, Urs Enz, Franz Müller, Christoph Wepf, Hannu Ruprecht and Pete Eggler. After an uneventful flight, one realizes on the bus transfer to the hotel, that this can be one of the more dangerous aspects of our



«The Delegates At Work»

were in attendance at some of the social functions, including the traditional Gala dinner. Aeropers had a strong show of support with our 7 delegates and partners, including (SWISS-ALPA take note!) the President of Crossair-Cockpit-Personal, Andy

profession (in Cairo perhaps the MOST dangerous!). After carefully (over) loading the minivan, a feat that would have made even a Pharaoh Proud, our driver set off. That two suitcases might fall off during a sudden stop was no surprise. That the maze of automobiles

flying by didn't hit them, was! And when our driver, after loading them again, fell down onto the street and managed to avoid the same, then we knew we would make it to the hotel!

Mixing Business....

The primary goal at conference is for IFALPA to establish policies for member associations to use within their own national jurisdictions as well as representing pilots interests as a whole in international forums such

pilot retirement- age 60». After heated debate, the consensus was generally for age 60, but only as draft policy, which is more a r e c o m m e n - dation than a standard. Several big associations (U.S., U.K.) threatened non-ratification if a policy statement passed, citing direct differences with their national age discrimination laws. Aeropers and most europeans argued in favor of a policy statement, without success (we were hoping to use this to revise the



«Erstflug – Konzernpilot»

as ICAO, JAA, etc. IFALPA has developed Annexes parallel to the ICAO Annexes with policy statements and resolutions which expand on or differ with ICAO Standards and Recommended Practices.

This year's «hot topic» was a vote to introduce a «Policy Statement» – «maximum age for

JAR age limit of 65). Several other policy changes were made on such topics as cargo compartment fire detection/extinguishing systems, the use of pilot activity monitoring systems (in particular, the possibility of increasing flight time limitations) and the classification of cri-

tically deficient airspace and aerodromes. The final plenary session dealt with the election of officers, most notably the re-election of captain Rob McInnis as president. The Moroccan and Bolivian Pilots Associations were officially granted member status and after many side meeting throughout the conference the two major pilot associations in Australia resolved their differences signing an agreement to join together and return to the IFALPA family. Aeropers also took this opportunity to meet and discuss with members of our «code-share» associations. An official «letter of agreement» was signed with our colleagues from DELTA, AUA, SABENA, and FINNAIR to intensify relations and deal with mutual problems concerning code-share and multiple-designator flights

.....With Pleasure

Our hosts provided the delegation with some memorable outings. Of course it helps when you have one of the man-made wonders of the world in your backyard. Our trip to the pyramids also provided us with our physical activity of the week, the steep climb to the center burial chamber. In addition, no Egyptian visit would be complete without a traditional camel ride and the thrill of bargaining with the locals! A second evening trip to the pyramid grounds complete with dinner and light and sound show was very enjoyable. I believe no one came up short on

chances to shop at the numerous bazaars as well. The highlight of the conference is the Gala Dinner, which was generously sponsored this year by Airbus Industries for the approximately 700 guests. This event also gives IFALPA an opportunity to recognize its own for their hard work and dedication. An IFALPA Scroll of Merit is awarded in recognition of the sustained efforts of individuals who have served the Federation with loyalty, honor and Distinction and have rendered *e x c e p t i o n a l* service or displayed leadership in the fields of administration, regional activity, mutual assistance, accident investigation or in a technical field. It was with great pleasure for us to witness our very own Capt. Cees Van Rijn accept his Scroll of Merit. Cees's many years in service to the Federation included 10 years as chairman of the SCAMPI committee, which has laid a solid foundation to IFALPA's administrative and membership structure. His wife Renske and son Milko were also there to help receive this prestigious award. Congratulations, Cees! In recognition of ICAO's 50th anniversary the next Annual Conference will be held in Montreal in 1998.

Pete Egger



Fly by net

Fluggesellschaften, Hersteller, Ersatzteihändler und Organisationen der Aviatik tauschen riesige Datenmengen untereinander aus. Lange bevor das Internet (u. a. vom CERN) auf die Beine gestellt wurde, funktionierte das SITA-Netz (Société Internationale de Télécommunication Aeronautique) der Fluggesellschaften. 1949 wurde dieses nicht gewinnorientierte Unternehmen gegründet. Heute sind 500 Fluggesellschaften und seit vier Jahren auch 30 Flugzeughersteller Träger dieses grössten privaten Datennetzes der Welt. Jetzt wird eine Internet-ähnliche Erweiterung vorbereitet.

Die Daten, die über SITA laufen, sind zum Teil hoch sensitiv und deshalb wird von den Benutzerfirmen ein grösstmögliches Mass an Datensicherheit verlangt. Da SITA nur für eine eng begrenzte Kundschaft betrieben wird, die auch noch die Aufsicht ausübt, konnte diesem Punkt immer die nötige Beachtung geschenkt werden.

Riesige Datenmengen

Boeing hat seit einigen Jahren ein eigenes Netz, um u. a. die technischen Daten aller Flugzeuge weltweit verfügbar zu machen, das «Boeing On Line Data System». Dieses wurde auch benützt, um alle Unterauftragsnehmer und interessierten Fluggesellschaften während der Konstruktionsphase der 777 à jour zu hal-

ten. Alle Kunden dieses Netzes müssen Sicherheitsprogramme vorweisen können und alle Zulieferanten von Boeing sind verpflichtet, sich daran anschliessen. Die Datenmengen, die nur schon die täglichen Änderungen an den technischen Unterlagen benötigen, wachsen laufend an. Die CD-ROM wurde bisher als gutes Medium angeschaut, um die Flugzeughandbücher elektronisch zu speichern und gegebenenfalls aufzudatieren. Da einerseits die Handbücher praktisch aller Flugzeuge beim jeweiligen Hersteller in grossen Datenbanken gelagert sind, und andererseits die Fluggesellschaften auf einer lückenlosen Dokumentation sowie ständiger Aktualisierung bestehen, ist ein **D a t e n a u s -**tausch per Netz die logische Antwort darauf. Das Internet eignet sich nicht. Die Sicherheit der Daten ist nicht gewährleistet und die ständige Verfügbarkeit ebenfalls nicht. SITA ist stolz darauf, dass das Netz in den fast 50 Jahren seit der Gründung noch nie zusammengebrochen ist – im Gegensatz zum «jungen» Internet. Das im Aufbau begriffene Netz wird AeroNet heissen und soll von SITA-Technikern von Endpunkt zu Endpunkt lückenlos überwacht und gewartet werden. SITA testet gegenwärtig einen Web Server, der aber nicht öffentlich zugänglich ist. Dieser macht eine eigentliche Eingangskontrolle, ob der Anrufer berechtigt und ein Mitglied ist.



Damit ist garantiert, dass die Kunden untereinander in einer geschlossenen Gruppe funktionieren. Die Kunden ihrerseits sind gehalten, firmenseitig optimal funktionierende «Firewalls» einzubauen, damit zusätzlich ihre eigenen Daten geschützt sind, denn die im Flugbetrieb herrschende harte Konkurrenz unter den Mitgliedern könnte ja dazu verführen, Betriebsgeheimnisse auszuverkaufen.

Ferndiagnose

Mit dem Hilfsmittel der vom Internet her bekannten «frequently asked questions» könnten Techniker irgendwo in der Welt ein aufgetretenes Problem an einem Flugzeug zu beheben versuchen. Mit dem Laptop hoch oben im Triebwerk Nummer 2 der MD-11 **s i t z e n d**, können sie recht effizient einem Fehler auf die Spur kommen und Abhilfe suchen. Eine weltweite «share-the-experience» Datenbank könnte aufgebaut werden, wenn alle seriös mitmachen. Mit Videokameras könnten die Techniker Bilder vom Zustand des defekten Teils aufnehmen und weiterschicken, auf dass sich die Spezialisten in der Firma und beim Hersteller im Sinne des Wortes «ein Bild machen» können.

Auch die Ersatzteilbewirtschaftung könnte besser werden, denn wenn jede Fluggesellschaft, jeder Hersteller, die Zulieferanten und Ersatzteillager angeben, was sie in ihrem Inventar zu offerieren haben, dann könnte manche teure und langwierige Aktion der Ersatzteilbeschaffung effizienter gestaltet werden.

Fernheiler am Werk

1998 wird die EU einen Versuch auf dem AeroNet beginnen, der die medizinische Fernversorgung von Passagieren und Besatzung zum Thema hat. Das Projekt mit dem Namen «Hermes» wurde gegründet, weil sich die Mediziner zunehmend Sorgen machen, dass Personen auf den immer länger werdenden Flügen ernsthaft erkranken könnten und mit einer guten fachlichen Beratung eine erste Hilfe vor Ort anstrebenwert scheint. Auch Passagiere, die eine Operation hinter sich haben oder an einer Erkrankung leiden, könnten auf diese Art ständig überwacht werden. Die medizinischen Daten wären zentral gespeichert und während der ganzen Reisezeit verfügbar, falls sich der Zustand des Patienten verschlechtern würde. Begleitpersonen – oder in harmloseren Fällen auch die Besatzung – könnten über die richtigen Massnahmen durch Spezialisten informiert werden und diesen auch gleich Rückmeldungen geben oder Fragen stellen. Auch hier könnte mittels Videobildern eine vertiefte Hilfestellung geleistet werden. Damit könnten sich einige Zwischenlandungen aus medizinischen Gründen in Zukunft wohl erübrigen. Die amerikanische Armee experimentiert bereits mit «Fernchirurgie», die von der passiven Anleitung analog eines «Handbuches für den praktischen Sanitäter» bis hin zur ferngesteuerten Chirurgenhand reicht, wobei die Manipulationen des Spezialisten in der Klinik auf einen Robohandschuh im Feld übertragen werden sollen.

Anwendungen auch im Cockpit?

Mit der finanziellen Zurückhaltung, die sich die Fluggesellschaften immer noch auferlegen, ist nicht damit zu rechnen, dass an Bord grosse Installationen oder Umbauten vorgenommen werden, die dem Benefit der Besatzung dienen könnten. Wie schön wäre es doch, wenn wir statt der mühsamen Tipperei auf der ACARS-Tastatur unsere Mitteilungen über ein Notebook schicken und mit einem schnellen Drucker sogar Grafiken – wie eine aktualisierte Wind- und Wetterkarte – empfangen könnten. Die Bordbücher könnten auf ein Minimum reduziert und Gewicht eingespart werden, wenn wir im Bedarfsfall die Unterlagen eines nicht dokumentierten

Flugplatzes bräuchten. Oder wir hätten immer die aktuellsten Unterlagen bezüglich Flugzeugsysteme, im Störfall sogar mit den Anmerkungen des Spezialisten. Die Boeing 777 ist bordseitig bereits weitgehend auf diese SITA-Anwendung hin ausgerichtet.

Henry Lüscher

Februar

17. Franz Müller und Peter Nagl treffen sich mit J.P. Tappy/SR-OCA und besprechen die Problematik bezüglich Ausflottung A310.
- Peter Nagl informiert die F/O-Kommission (Urs Schöni, Alex Dysli und Ueli Jäger) über die Charter Leisure AG.
- Anselmo Caluori und Peter Nagl führen Gespräche mit J. Schmid/SR-OQ, P. Hufnagel und P. Thut beide SR-OQF.
- Peter Nagl und Felix Kuster treffen sich mit Frau R. Hofer/SR-PFC, M. Brennwald/SR-OT und J.P. Tappy/SR-OCA zum Thema Ausmietungen an Royal Air Brunei.
18. Peter Nagl trifft sich mit Th. Bolli/SR-OCP zum Thema Charter Leisure AG.
- Thomas Stefanini und Peter Nagl bereiten die Nachmittags-Sitzung über nichtfliegerische Tätigkeiten/Dritteleistungen vor.
- Peter Nagl und St. Helsing/SR-SCC treffen sich mit Journalisten der Zeitschrift Schweizer Touristik.
- Peter Nagl, Thomas Stefanini und Christof Wepf treffen sich mit B. Schär/SR-O, G. Haas/SR-OC und M. Schneider/SR-OPA zum Thema Bidding-System.
- Peter Nagl, Thomas Stefanini, Christof Wepf und Felix Kuster treffen sich mit B. Schär/SR-O, M. Brennwald/SR-OT und J.P. Tappy/SR-OCA im Rahmen einer ALBANA-Steuergrremium-Sondersitzung.
20. Peter Nagl führt Gespräche mit J. Marx/SR-DP bezüglich Frühpensionierung.
21. Peter Nagl trifft sich mit Ph. Bruggisser zu aktuellen Themen.
25. Die AGr 3/FDR (Urs Enz, Thomas Weder und Hans Jörg Müller) schliessen die Verhandlungen über Flight Duty Regulations mit K.

Lichtenstein/SR-OCP, R. Hoheisel/SR-OCO und M. Schneider/SR-OPA ab.

27. Der VEF-Stiftungsrat tagt im AEROPERS-Sekretariat.

Peter Nagl informiert 2 Piloten von der Edelweiss über ihre aktuelle Lage betreffend Eingliederung in die Swissair Senioritätswarteliste.

28. Peter Nagl nimmt an einem SpezQualiMeeting teil.

Peter Nagl, Felix Kuster und Stefan Maeder treffen sich bezüglich AEROPERS-Statuten.

März

2. Sonntag! Peter Nagl, K. Lichtenstein/SR-OPC und J.P. Tappy/SR-OCA bereiten die GAV-Verhandlungen Charter Leisure vor.

3. – 5. Peter Nagl und K. Lichtenstein/SR-OC bearbeiten weiterhin den GAV Charter Leisure. Zwischendurch finden im Ops-Center jeweils GAV-Info-Anlässe für die Mitglieder statt.

4. Peter Nagl hat ein Meeting bezüglich Übernahme BB/CTA Piloten durch Swissair, Frau K. Anderegg/SR-DFL, B. Schär/SR-O, K. Lichtenstein/OC, B. Müller/OP, HJ. Ammann/PFD und M. Brennwald/OT

5. Peter Nagl und Urs Enz treffen sich mit B. Schär/SR-O, G. Haas/SR-OC, M. Brennwald/SR-OT und Vertreter des Jahrgangs 1944 (A310 Kapitäne).

Peter Nagl nimmt an einem SpezQualiMeeting teil.

6. Peter Nagl ist an einem Vorstands-Gespräch der AEROSANA anwesend.

7. Peter Nagl und Hans-Ulrich Schürer bereiten sich auf die Schlichtungs-Sitzung vor.

Peter Nagl und Hans-Ulrich Schürer treffen sich mit B. Schär/SR-O und Frau K. Anderegg/SR-DFL zum Thema Schlichtung «Peter Clausen».

9. Sonntag! Peter Nagl, K. Lichtenstein und Th. Bolli, beide SR-OCP behandeln weiterhin das Charter Leisure-Business.

10. – 15. VS-Woche, mit mindestens drei Tagen Vorstandssitzung

10. Peter Nagl trifft sich mit einem Mitglied zu Versicherungsfragen.

Peter Nagl und Franz Müller treffen sich mit K. Lichtenstein/SR-OCP und B. Bachmann/SR-OPC zum Thema Charter Leisure.

Peter Nagl bespricht mit Herrn Helsing/SR-SCC das Charter-Business.

11. Urs Enz, Thomas Weder und Hans Jörg Müller treffen sich mit D. Silvestri, B. Bachmann, beide SR-OPC und G. Ambühl/SR-OCD bezüglich Bestandesplanung.

12. Thomas Weder und Hans Jörg Müller bereiten mit dem Vorstand die ALBANA-EPM Sitzung vom Nachmittag vor.

Bei einem Nachtessen wird der AUA-Ausmietungsvertrag unterzeichnet: SR/AP (Peter Nagl, Christof Wepf, Thomas Stefanini) und AUA/BRB.

13. Franz Müller tagt mit der Senioritätskommission.

Thomas Weder und Hans Jörg Müller treffen sich mit Chr. Sturm/SR-OPD.

14. Christof Wepf und Hannu Ruprecht tagen teilweise mit der Gesamtaufwands-Kommission.

Peter Nagl und K. Lichtenstein/SR-OPC geben ein Interview für die SAir-News.

Abends findet im Mövenpick, Glattbrugg eine Mitglieder-Info bezüglich Charter Leisure statt, an welcher nebst rund 120

Mitgliedern auch die Herren Ph. Bruggisser und St. Helsing mit anwesend sind.

15. Samstag! Der Gesamt-Vorstand nimmt die letzten Traktanden in Charter Leisure und anschliessend besucht er noch das Assessment für einen Nachfolger als Chefbordtechniker (OCIB).
27. Urs Enz und Jacques Doyen beschäftigen sich intern mit den Charter Leisure FDRs.

April

2. Peter Nagl tagt mit den VEF(-Destinatär)-Stiftungsräten im AEROPERS-Sekretariat.
- 2.-4. Der VEF-Stiftungsrat führt ein "Strategie"-Seminar in Zurzach durch.
3. Peter Nagl trifft sich mit Herrn Bruggisser/SR-DW zu informellen Gesprächen.
- 3.-8. Peter Nagl ist an den Verhandlungen Charter Leisure AG.
4. Peter Rüedi tagt mit der Security-Kommission (SECOM). Dabei sind John Hüsey, CCP: Andy Thurnheer, Jörg Beer und kapers: Riet Niggli.

Peter Nagl und Hans-Ueli Schürer treffen sich bezüglich GAV Charter Leisure.
6. Sonntag! Peter Nagl trifft sich mit Hans Kok zu VEF-Items.
7. Peter Nagl, Urs Enz und Christof Wepf treffen sich mit den VEF-Destinatär-Stiftungsräten Hans Kok, Stefan Ryser, Ruedi Gretler und Markus Schneider im AEROPERS-Sekretariat.
8. Urs Enz und Jacques Doyen verhandeln mit K. Lichtenstein/SR-OCP über die Charter Leisure FDR's.

9. Peter Nagl trifft sich mit B. Schär/SR-O zu diversen Themen.

GAV-Verhandlungen, an welchen Peter Nagl teilnimmt. Ebenfalls an GAV-Verhandlungen sind Urs Enz und Jacques Doyen.

10. Peter Nagl, Felix Kuster und Dodo Leuzinger begrüßen Franz Müller von seinem offiziellen Letztflug.

18.00 – 24.00 Uhr! Peter Nagl verhandelt über den GAV Charter Leisure.

11. Urs Enz und Jacques Doyen verhandeln mit K. Lichtenstein/SR-OCP über die Charter Leisure FDR's.

Felix Kuster, Peter Nagl und Peter Rüedi sind am Abschieds-/Pensionierungs-Apéro von M. Schneider/SR-OPA und E. Alpiger/SR-OY eingeladen.

Doris Leuzinger

Albrecht K.



Termine

52. GENERALVERSAMMLUNG DER AEROPERS

Mittwoch, 11. Juni 19.00 Uhr Zentrum Schluefweg, Kloten
(Apéro ab 18.00 Uhr)

PENSIONIERTEN-STAMM

Jeweils am **letzten Dienstag** jeden Monats.
Nächste Stämme:

Datum: 29. April / 27. Mai 1997
Zeit: ab 14.30 Uhr
Ort: im Restaurant Welcome-Inn (Amtsstube) in Kloten

Marita und Peter beim Essen

