



NZZ executive
8021 Zürich
044/ 258 11 11
www.nzzexecutive.ch

Medienart: Print
Medientyp: Tages- und Wochenpresse
Auflage: 253'559
Erscheinungsweise: wöchentlich

Themen-Nr.: 383.1
Abo-Nr.: 383001
Seite: 1
Fläche: 89'029 mm²



Daniel Weder im Flugsicherungscenter in Wangen am Flughafen Dübendorf.

KARIN HOFER / NZZ

«Flugsicherheit ist nur im Team zu schaffen»

33 Fragen an Daniel Weder, CEO der Schweizer Flugsicherung Skyguide AG

Hatten Sie als Kind einen Traumberuf? Leben intensiver geniessen könnten.

Als Bub wollte ich Tierarzt oder Bauer werden, da ich viel Freude an Tieren hatte (und noch immer habe). Später war Lehrer mein Traumberuf.

Was würden Sie anders machen, wenn Sie nochmals von vorne beginnen könnten?

Ich würde versuchen, weniger termingetrieben arbeiten zu müssen. Wahrscheinlich wünschen sich heute alle Führungskräfte, dass sie öfters die Zeit frei gestalten und so auch das

Wie wurden Sie von Ihren Lehrern eingeschätzt?

Das müssten Sie eigentlich meine Lehrer fragen. Wahrscheinlich würden sie sagen: «Dani war eine starke Persönlichkeit – schlau, aber nicht immer so fleissig.» Ich hatte Ideen und machte viele Sachen neben der Schule. Das fanden einige Lehrer natürlich nicht so toll. Deshalb war ich nicht immer so bei der Sache, wie es die Lehrer gerne gehabt hätten.

Auf welche ausserschulische Leistung in Ihrer Jugend sind Sie noch heute stolz?

Ich habe ganz früh angefangen, Veranstaltungen zu organisieren. Zwischen 15 und 25 führte ich eine eigene Diskothek und produzierte von zu Hause aus Radiosendungen. Dabei habe ich gelernt, mit der Technik umzugehen.

Ist die Management-Ausbildung auf der Höhe der Zeit?

Bei der Wissensvermittlung ist sie sicher gut. Es fehlt aber eindeutig die



NZZexecutive
8021 Zürich
044/ 258 11 11
www.nzzexecutive.ch

Medienart: Print
Medientyp: Tages- und Wochenpresse
Auflage: 253'559
Erscheinungsweise: wöchentlich

Themen-Nr.: 383.1
Abo-Nr.: 383001
Seite: 1
Fläche: 89'029 mm²

Vernetzung der Themen. Jedes Fach steht für sich. Zusammenhänge werden viel zu wenig dargestellt.

Wo würden Sie in der Führungsschulung andere Akzente setzen?

Sicher bei der Vernetzung der Themen – wie eben erwähnt. Zusätzlich würde ich in der Ausbildung mehr Gewicht auf die Führungs- und Sozialkompetenz legen.

Wer hat Sie am meisten gefördert?

Es gab immer Leute, die mich weitergebracht und auch in schwierigen Situationen unterstützt haben. Es fällt mir schwer, da jemanden speziell herauszupicken.

Welche Person ist für Sie ein berufliches Vorbild?

Ich habe viele Vorbilder aus verschiedenen Lebensbereichen und konzentriere mich bewusst nicht nur auf eine Person.

Welches sind für Sie die wichtigsten Tugenden eines Vorgesetzten?

«In der Management-Ausbildung fehlt heute die Vernetzung der Themen. Jedes Fach steht für sich.»

Die Chefs sollen sich vor allem so geben, wie sie sind. Sie können dann auch glaubwürdig ein Vorbild sein für das, was sie von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verlangen.

Welche Eigenschaften Ihrer Mitarbeitenden halten Sie für besonders wertvoll?

Teamfähigkeit. Mir ist ganz wichtig, dass die Mitarbeitenden miteinander eine gute Leistung erbringen. Schwierige und komplexe Arbeiten und Aufgaben lassen sich nur erfolgreich bewältigen, wenn ein Team seine individuellen Kompetenzen bündelt und gemeinsam in die gleiche Richtung zieht. Teamfähigkeit ist auch besonders wichtig für die Sicherheit, die bei uns, bei der Flugsicherung, ja im Vordergrund steht.

Was bringen Frauenquoten?

Die Frage ist vielmehr, wie man Frauenförderung allgemein angeht. In diesem Bereich haben wir auch in unserem Unternehmen noch einiges aufzuholen.

Haben sich Ihre Führungsprinzipien im Lauf der Zeit verändert?

Ja, ich bin einen Weg gegangen von der Führung nach Lehrbuch hin zur «Führung mit dem Menschen im Mit-



NZZ executive
8021 Zürich
044/ 258 11 11
www.nzzexecutive.ch

Medienart: Print
Medientyp: Tages- und Wochenpresse
Auflage: 253'559
Erscheinungsweise: wöchentlich

Themen-Nr.: 383.1
Abo-Nr.: 383001
Seite: 1
Fläche: 89'029 mm²

telpunkt». Die Menschen, ihre Bedürfnisse und ihre Leistungen stehen bei mir heute stärker im Mittelpunkt als früher.

Die Berufswelt sei hektischer, belastender geworden. Ihre Einschätzung?

Es ist definitiv alles schneller geworden. Die heutigen Kommunikationsmittel spielen dabei eine wichtige Rolle. Wir müssen sinnvoll mit ihnen umgehen. Geschwindigkeit an sich muss ja nicht negativ sein. Als die Eisenbahnen aufkamen, sagten die Leute auch, dass alles zu schnell gehe.

Das Thema Nachhaltigkeit bewegt. Ihr Beitrag, heute und in Zukunft?

Ich versuche bewusst zu leben und mich nachhaltig zu verhalten, bei der Mobilität, beim Bauen, beim Essen und auch in der Firmenführung.

Wie spüren Sie die gegenwärtige Wirtschaftslage?

Als CEO von Skyguide spüre ich die Wirtschaftslage sehr direkt. In schwierigen wirtschaftlichen Zeiten wird weniger geflogen. Das führt bei uns zu weniger Einnahmen und stellt uns vor grosse Herausforderungen.

Worüber haben Sie zuletzt gestritten?

Im europäischen Kontext über die Frage, wie die nationalen Flugsicherungsunternehmen in Zukunft aufgestellt werden sollen. Da sind im Moment viele Diskussionen im Gange, und es wird auch gestritten.

Was bedeutet Ihnen Geld?

Eigentlich nicht sehr viel. Allerdings habe ich genügend davon, um so zu leben, wie ich will. Dann ist es natürlich immer einfach zu sagen, Geld sei nicht so wichtig.

Welches ist der Stellenwert sozialer Netzwerke für Sie, beruflich wie privat?

Beruflich werden sie immer wichtiger. In jeder Form. Privat halte ich mich momentan noch von Social-Media-Plattformen fern. Ich bin nicht auf Facebook.

Serviceklubs?

Ich bin Mitglied in einem von

ihnen. Den finde ich gut, aber es zieht mich nicht in die anderen.

Hören Sie auf Ratschläge aus Ihrem privaten Umfeld?

Ratschläge aus dem privaten Umfeld sind mir sehr wichtig.

Vertrauen Sie auf Ihr Bauchgefühl?

Neben Sozialkompetenz wird Intuition in komplexen Fragestellungen immer wichtiger. Intuition darf aber nicht das einzige Kriterium für die Entscheidung sein. Es braucht zur Absicherung immer auch ein analytisches Vorgehen. Aber Erfahrung und Intuition sind sehr wichtig, und zusammen bilden sie am Schluss gleichsam das Bauchgefühl.

Wo waren Sie jüngst in den Ferien?

Auf Anguilla, einer britischen Karibikinsel. Da gehen meine Frau und ich öfter hin.

Wie gut kochen Sie?

Selber würde ich «mittelgut» sagen. Meine Frau und ich teilen uns die Arbeit auf – eigentlich koche ich recht gern. Hin und wieder, vor allem in stressigen Zeiten, ist es aber auch ein Muss. Zurzeit springt meine Frau vermehrt ein.

Olympische Spiele, grosse Fussballturniere – sind das besondere Tage für Sie?

Ich verfolge diese Grossanlässe teilweise am Fernseher. Ich kann aber nicht sagen, dass das für mich besondere Tage wären, denn das Geschäft

und das private Umfeld müssen ja weiterlaufen.

Was bringt Ihnen wirklich Erholung?

Mit meiner Frau zu Hause zu sein oder zusammen etwas zu unternehmen. Auch das Versorgen meines Maultiers, das zusammen mit anderen Tieren auf einem wunderschönen Bauernhof lebt, bringt mir viel Erholung.

Worüber können Sie sich ärgern?

Über Leute, die überheblich sind, die sich selbst überschätzen, die glau-

ben, sie wüssten alles schon. Weiter über jene, die nicht im Team arbeiten wollen oder Menschen und Natur kaputt machen.

Wie viele Stunden arbeiten Sie pro Tag? Schätzungsweise 12 Stunden.

Aus welchem Misserfolg haben Sie besonders viel gelernt?

«Alles geht schneller mit den heutigen Kommunikationsmitteln. Wir müssen sinnvoll mit ihnen umgehen.»

Ein grosser Einschnitt war bei mir beruflich das Swissair-Grounding. Ich war direkt im Krisenmanagement involviert. Dort lernte ich, wie so etwas zustande kommen kann und was man daraus lernen kann.

Auf welchem Gebiet haben Sie sich zuletzt weitergebildet?

Die letzte Weiterbildung läuft noch. Es ist das Managementtraining mit den Top-Kader-Leuten der Skyguide. Das erstreckt sich über zwei Jahre.

Welchem Satz misstrauen Sie?

Ich weiss nicht, wie man einem Satz misstrauen kann, denn er muss ja in Bezug zu einer Person und einer Situation stehen.

Was missfällt Ihnen als Staatsbürger?

Leute, die trotz guten Argumenten kein bisschen von ihren vorgefassten Prinzipien abrücken. Oder Personen, die nicht auch einmal fünf gerade sein lassen können.

Sind Sie zuversichtlich für die Schweiz?

Die Schweiz ist heute sehr gut positioniert. Wir müssen kontinuierlich an uns arbeiten und uns verbessern, wenn wir uns weiterhin in einem schwierigen Umfeld behaupten wollen.

Wo sehen Sie sich in fünf Jahren?

Dann habe ich eine Sechse auf dem Rücken. Ich schaue nicht zu weit in

Datum: 10.11.2012

NZZexecutive



skyguide

NZZexecutive
8021 Zürich
044/ 258 11 11
www.nzzexecutive.ch

Medienart: Print
Medientyp: Tages- und Wochenpresse
Auflage: 253'559
Erscheinungsweise: wöchentlich

Themen-Nr.: 383.1
Abo-Nr.: 383001
Seite: 1
Fläche: 89'029 mm²

die Zukunft, denn es kommt so oder
so immer alles anders, als man denkt.
Interview: met.

Zur Person

Daniel Weder, 55, arbeitet seit über 30 Jahren in der Luftfahrt. Er absolvierte 1999 ein MBA-Studium am IMD in Lausanne. In seiner langjährigen Karriere bei Swissair und Swiss war er an der Bewältigung verschiedener Krisen beteiligt und – insbesondere in seiner Funktion als Leiter Marketing and Services – eine der Schlüsselpersonen der Swiss. 2007 stiess er zur Skyguide. Seither engagiert sich Weder für eine gute Positionierung der Schweizer Flugsicherung im europäischen Verbund, dem Single European Sky. Nebst seiner Funktion als CEO der Skyguide bekleidet er verschiedene internationale Schlüsselpositionen, unter anderem ist er Vorsitzender des Strategie-Gremiums der Flugsicherungsorganisationen im gemeinsamen Luftraumblock Zentraleuropa (Fabec). Skyguide ist verantwortlich für die Flugsicherung in der Schweiz und in Teilen des angrenzenden Auslandes. An 14 Standorten arbeiten insgesamt 1400 Personen. Sie führen täglich über 3000 Luftfahrzeuge zuverlässig durch den am dichtesten beflogenen Luftraum Europas.