

INTERVIEW

„Die Leute nicht nur ausquetschen“

Zwei Autoren vergleichen Ernest Shackletons gescheiterte Südpol-Expedition mit moderner Unternehmensführung.

LINZ • Im In- und Ausland begeistern Peter P. Baumgartner und Rainer Hornbostel mit ihren Vorträgen über die gescheiterte Endurance-Eismeerfahrt des britischen Abenteurers Sir Ernest Shackleton. Dessen Expedition im Jahr 1914 war der erfolgreichste Fehlschlag in der Geschichte der Antarktisexpeditionen. Wie Unternehmen heute von den Führungsqualitäten Shackletons und seiner Art zu scheitern profitieren können, erzählen die Autoren im RUNDSCHAU-Gespräch.

Wie würde Shackleton heute ein Unternehmen führen?

Baumgartner: Mit Optimismus. Auch wenn er mal ein Projekt gegen die Wand gefahren hat, würde er trotzdem aufstehen. Shackleton war außerdem ein Medienstar. Das Produkt, das er auf den Markt bringen würde, wäre sicher top vermarktet. In bestimmten Bereichen würde er sich sehr zurückziehen und an seine Leute verweisen.

» Es geht darum, die Herzen der Mitarbeiter zu erreichen.«

PETER P. BAUMGARTNER

Herr Hornbostel, Sie führen in Deutschland ein Unternehmen mit 80 Mitarbeitern und setzen die Shackleton-Philosophie dort selbst um. Wie sieht das konkret aus?

Hornbostel: Der Chef verzichtet auf Privilegien, fährt nicht das größte Auto, hat nicht das größte Büro und keinen eigenen Parkplatz vor der Tür. Das Wichtige ist, dass man das jeden Tag vorlebt. Damit erreicht man die lebenslange Loyalität der Mitarbeiter.

Reagieren die Unternehmer, bei denen Sie Vorträge halten, auch so begeistert?



Sie plädieren für einen Führungsstil, bei dem der Mensch im Mittelpunkt steht: Peter P. Baumgartner (l.) und Rainer Hornbostel.

Foto: Privat

Hornbostel: Nein, meistens leider nicht. Wenn man das in einem Unternehmen sagt, wird man angeschaut, als käme man vom Mars. Weil es komisch erscheint, dass ein Unternehmer solche Privilegien aufgibt und sich in die Reihe derer gesellt, die unten die eigentliche Arbeit machen.

Was sind die größten Fehler, die diese Manager machen?

Baumgartner: Es geht darum, die Herzen der Mitar-

beiter zu erreichen. Das ist gleichzeitig der größte Fehler, dass man die Mitarbeiter eben nicht erreicht.

Hornbostel: Das ist der Aufhänger unseres Buches. Der Mensch steht im Mittelpunkt des Geschehens, der Ereignisse. Nicht nur in der Zeit der Endurance-Expedition, sondern auch heute. Im unternehmerischen Tun und Handeln. Das ist bei vielen Unternehmen nicht der Fall. Viele Unternehmen sind gewinnorientiert, maximiert

und die Mitarbeiter fallen hinten runter. Der größte Fehler der Unternehmen ist, dass sie die Ressource Mensch nicht richtig nutzen.

Der Mensch im Mittelpunkt. Funktioniert das auch mit einem autoritären Chef?

Baumgartner: In gewissen Grenzsituationen haben autoritäre Typen auch Vorteile. Selbst Shackleton war in bestimmten Situationen autoritär. In einer Notsituation muss einer den Kopf hinhal-

ten und das ist der Boss. In der Wirtschaft ist es das Gleiche.

Hornbostel: Der beste Chef ist der, den man organisatorisch nicht wahrnimmt, der Teil des Ganzen, des Teams ist. Aber es gibt immer Entscheidungen, die kann man als Unternehmer nur alleine fällen.

» Wenn man ein vernünftiges Marktumfeld hat, sind motivierte Mitarbeiter das eigentliche Kapital.«

RAINER HORNBOSTEL

Wie schafft man es, dass der Mensch im Vordergrund steht und trotzdem am Ende ein Gewinn herauskommt?

Hornbostel: Der Gewinn als unternehmerische Kennzahl wird völlig überbewertet. Wenn man ein vernünftiges Marktumfeld hat, sind motivierte Mitarbeiter das eigentliche Kapital. Und dieses Kapital wird in jedem Unternehmen, das so geführt wird, wie wir es in unserem Buch geschrieben haben, immer auch Gewinn erzielen.

Der Gewinn kommt quasi von selbst...

Hornbostel: Der prasselt nicht wie Regen runter, man muss schon was dafür tun. Aber wenn die Rahmenbedingungen stimmen, dann reicht es oft aus, die Mitarbeiter zu motivieren, sodass dann auch der wirtschaftliche Erfolg kommt. Wir reden aber nur über mittelständische Unternehmen. Die großen Unternehmen, die an Börsen notiert sind, haben auch einen externen Druck. Baumgartner: Shackleton hatte ein Ziel und scheiterte. Aber daraus hat er einen größeren Gewinn lukriert, indem er 28 Männer aus dem Eis gerettet hat. Im Scheitern ist er groß geworden.

Das Scheitern als Chance?

Hornbostel: Ja, wie in Amerika. Wenn da jemand scheitert, steht er auf, fängt etwas Neues an und alle finden es super, dass er das macht. Wenn man hier Insolvenz anmeldet, ist man sein ganzes Leben lang gebrandmarkt. Und immer wenn man versucht, wieder aufzusteigen, wird man überall Widerstände spüren.

Shackleton hat ja trotz seiner Rückschläge immer für gute Stimmung gesorgt. Wie kann man das im Unternehmen umsetzen?

Baumgartner: Shackleton verstand es, in der tiefsten Polarnacht mit knirschendem Eis und großer Bedrohung zu feiern. Er hat versucht, die Stimmung aufrechtzuerhalten. Das ist in vielen Unternehmen abhanden gekommen: Man lässt einen Nachmittag einfach mal sausen und feiert gemeinsam. Da kann dann auch die Firma mal was lockermachen.

Und was ist mit dem Produktionsausfall?

Hornbostel: Man motiviert die Mitarbeiter in so hohem Maße, dass die das hinterher wieder reinholen.

Baumgartner: Wenn ich von Leuten Leistung verlange, muss ich den Leuten auch Rahmenbedingungen geben, dass sie die Leistung abrufen können. Alles andere wäre unläuter, man kann die Leute nicht nur ausquetschen.

DAS BUCH

„Manager müssen Mut machen – Mythos Shackleton“, von Peter P. Baumgartner und Rainer Hornbostel mit einem Vorwort von Reinhold Messner, 251 Seiten, erschienen im Böhlau Verlag, 29,90 Euro.

Renommierte KFZ-Werkstätte sucht

Bürokauffrau/mann

für:

- Allgemeine Büroarbeiten
- Import/Export
- Lagerwirtschaft
- Kundenbetreuung

Voraussetzungen:

- Abgeschlossene Lehre/ HAS, HAK, HBLA
- Abgeleiteter Präsenzdienst
- Führerschein B
- Englisch in Wort und Schrift
- Weitere Fremdsprachen von Vorteil
- Belastbar, stressresistent, flexibel
- Technisch interessiert
- Organisationstalent

Bewerbungen an:

Manfred Hesch GmbH

Ennser Straße 41 4407 Steyr-Gleink

ad - HESCH
Autodienst - Service und Reparatur aller Marken

MWS HighTec GmbH

Wir sind der Spezialist in Sachen Bearbeitung von Gussteilen aus Aluminium und Magnesium mit höchster Serienflexibilität für die Automobil- und Motoradbranche.

Messbeauftragte(r) / Messtechniker(in)

Hauptaufgabe:

- Vermessung der Serienteile im Vier-Schichtbetrieb auf CNC-gesteuerten 3D-Koordinatenmessmaschinen
- Weiterleitung der Messergebnisse aus der Serie in transparenter Form an die jeweiligen Schnittstellen
- Mitarbeit bei Erstbemusterungen und Fähigkeitsuntersuchungen
- Durchführung serienbegleitender Handmessungen

Qualifikation:

- Teamfähigkeit
- Facharbeiterausbildung im Metallberuf oder abgeschlossene handwerkliche Ausbildung mit mind. 3 Jahren Berufserfahrung im Bereich der Qualitätssicherung

Wir bieten:

- leistungsgerechte Entlohnung
- Weiterbildungsmöglichkeiten (auch, falls nicht vorhanden für Messmaschinen)

Bewerbungen sind zu senden an **MWS Hightec GmbH**:
Merkurstraße 8, 4452 Ternberg
E-Mail an: monika.olczak@mws-hightec.at

Wir sind ein europaweit tätiges Produktionsunternehmen mit einem umfassenden Spektrum solarthermischer Produkte und verstärken unser hochqualifiziertes und motiviertes F&E Team.

Ihr Aufgabengebiet als

Konstrukteur/in

umfasst dabei Konstruktion und Betreuung der Produktpalette.

Die Aufgaben umfassen dabei im Detail vorwiegend

- Abwicklung von Projekten
- das konstruieren von Solarkomponenten mit pro-e CAD
- die Zusammenarbeit hinsichtlich Produkteinführung mit der Produktion

Für dieses interessante Aufgabengebiet wenden wir uns an flexible und gewissenhafte Kandidaten mit Engagement und Motivation. Eine technische Grundausbildung (HTL Maschinenbau, FH, ...) und CAD Kenntnisse sind Voraussetzung. MS Office-Kenntnisse sowie gutes Englisch, sind von Vorteil.

Diese entwicklungsfähige Position bietet Ihnen eine interessante Tätigkeit in internationalem Umfeld, einen eigenverantwortlichen Aufgabenbereich nach erfolgter Einarbeitung, sowie leistungsgerechte Entlohnung.

Arbeitsort: Derzeit Kirchdorf, ab 2009 in unserem neuen Standort Eberstalzell.

Ihre schriftliche Bewerbung senden Sie bitte an:

Sun – Master Energiesysteme GmbH

z.Hd. Herrn Ulrich Bartmann

Lauterbacherstr. 7, A-4560 Kirchdorf an der Krems

Telefon: 0664/244 76 91; e-mail: ulrich.bartmann@sun-master.at

