



MANAGEMENT

„UNTERNEHMEN SIND PERMANENT AUF EXPEDITION“



GEORG BACHLER

hat die Eiger-, Matterhorn- und Droites-Nordwand durchstiegen sowie alle großen Wände der Ost- und Westalpen. Über 80 Erstbegehungen in den Alpen, Norwegen, im Himalaja, Karakorum und den Anden gehen auf sein Konto, ebenso die Besteigung diverser 8.000er. Damit zählt er zu den besten Alpinisten weltweit. Heute setzt Georg Bachler sein Know-how für Spitzenleistungen auf besondere Art und Weise um: Als Geschäftsführender Gesellschafter der Bachler-Team GmbH mit Sitz in Abtenau/Österreich coacht der Manager Unternehmer, Teams und Führungskräfte rund um die Themen Organisation und Führung.



Herr Bachler, wie sah Ihr Weg vom Bergsteiger zum Organisationsentwickler aus?

Ich bin seit 40 Jahren Bergsteiger und bis heute im Himalaja, den Dolomiten und vielen anderen Regionen der Welt unterwegs. Nur besteige ich heute keine 8.000er mehr – mein Unternehmen ist jetzt eben mein 8.000er (*lacht*). Das Bergsteigen war schon immer meine Leidenschaft – hauptberuflich habe ich aber in ganz anderen Bereichen gearbeitet, zum Beispiel im Marketing eines französischen Unternehmens als Sportmanager. Heute nutze ich die Erkenntnisse des Bergsteigens bei der Beratung von Wirtschaftsunternehmen. Unternehmerische Veränderungsprozesse und Bergexpeditionen sind in ihrer Vorbereitungsdauer durchaus miteinander vergleichbar. Davon abgesehen sind Unternehmen ja im Grunde permanent auf Expedition: Sie stehen im Wettbewerb, müssen Mitarbeiter führen und Dienstleistungen für ihre Kunden entwickeln. Ich möchte zeigen, dass Menschen dann am leistungsfähigsten sind, wenn sie etwas gerne tun, psychisch und physisch gut in Form sind und ihre Stärken ausspielen können.

Inwiefern ist Ihre Unternehmensphilosophie nach den Prinzipien des Bergsteigens ausgerichtet?

Das Bergsteigen ist ein starkes Leitmotiv für unseren Beratungsansatz. Konkret geht es in unseren Coachings natürlich eher um wirtschaftliches Denken und Persönlichkeitsentwicklung – die Prinzipien des Bergsteigens sind darauf aber sehr gut übertragbar. So sind zum Beispiel beim Bergsteigen Ursache und Wirkung

sofort erkennbar – in Unternehmen funktioniert das häufig nur zeitverzögert. Dort werden Konflikte länger hinausgezögert, was zu immensen Reibungsverlusten führt. Sie gilt es zu erkennen und schnellstens auszuschalten. Kurz gesagt: Blocker raus, Pusher rein! Um das zu erreichen, müssen aber zunächst Denkblockaden analysiert und aufgelöst werden. Um die Teilnehmer zu Beginn des Coachings überhaupt erst einmal „veränderungsfähig“ zu machen, starten wir oft mit einer leichten Bergtour. Das ist wichtig, denn viele Menschen müssen sich aus dem Arbeitsalltag herauslösen, um wieder von außen darauf schauen zu können.

Woran merkt man auf dem Berg und im Unternehmen, wenn es an der Organisationsstruktur hapert?

Wenn die Expeditionsgruppe auf halbem Wege zum Gipfel umkehren muss, dann sind die Fehler in der Regel im Vorfeld passiert. Eine schlechte Vorbereitung wird auf dem Berg schnell sichtbar – wenn zum Beispiel einzelne Teammitglieder körperlich nicht ausreichend vorbereitet sind oder auch ganz einfach Materialien vergessen wurden. In kaum einer Situation merkt man so stark, dass alle im Team voneinander abhängig sind – das gilt auch für Unternehmen. In der Wirtschaft wie am Berg gibt es ein wichtiges Instrument, derartige Probleme zu minimieren: Achtsamkeit. Es reicht nicht, dass es mir gut geht – es muss dem gesamten Team gut gehen, um gemeinsam erfolgreich zu sein. Kommunikation im Team ist dabei das A und O: So würde ein Bergsteiger vor einer Expedition es sicher äußern, wenn er geistig oder körperlich nicht ganz fit ist. In einem Unternehmen ist die Vertrau-

ensbasis in der Regel weniger intensiv. Hier müssen gerade die Führungskräfte daran arbeiten, ein funktionierendes Beziehungsmanagement aufzubauen.

Was entspricht im unternehmerischen Handeln dem Moment, in dem beim Bergsteigen der Gipfel erklommen wird?

Für mich persönlich ist der Moment auf dem Gipfel eine Kombination aus Größe und Demut. Ich stehe dort oben auf dem Berg und bin unglaublich stolz darauf, es geschafft zu haben, aber ohne jedes Gefühl der Macht. Es ist einfach ein wunderschöner Moment. Ich denke, dass diese positive Form der Demut im geschäftlichen Kontext häufig unterschätzt wird. Dabei ist das Verhältnis zum Kunden immer geprägt von zwei Aspekten: Zum einen von dem Dienstleistungsgedanken, der sich eben auch in einer gewissen Bescheidenheit ausdrücken kann. Zum anderen aber erwartet der Kunde gleichzeitig natürlich einen starken, durchsetzungsfähigen und selbstbewussten Berater.

Was verstehen Sie unter den sogenannten 8.000er-Qualitäten?

Unter den 8.000er-Qualitäten verstehen wir die drei Bausteine, die einen Menschen leistungsfähig machen: die sozialen, die emotionalen und die praktischen Fähigkeiten. Gerade die Führungskraft einer Gruppe muss diese Fähigkeiten ständig üben und weiterentwickeln. Denn Führungsqualitäten bekommt man nicht nur im Laufe der Zeit – Führung kann man auch lernen. Gerade Kleinunternehmern, wie zum Beispiel Apothekern, muss oft erst klar werden, dass auch in solch kleinen Gruppen wie ihrem Mitarbeiterstab eine Teamführung notwendig ist. Ihre Aufgabe ist es, die Unternehmensziele klar zu definieren, wirtschaftlich zu denken und zu handeln und gute Beziehungen herzustellen – zwischen Kunden, Lieferanten und den Mitarbeitern.

Wie kann der Apotheker auch im Arbeitsalltag an seinem Führungsstil stetig feilen?

Als sogenannter Value Leader kann sich der Apotheker jeden Abend fragen: Was habe ich heute getan, um mein Unternehmen zu stärken und wertvoller zu machen? Habe ich meine Mitarbeiter motiviert? Wie habe ich heute die Wirtschaftlichkeit erhöht? Die Mitarbeiter selbst können sich im Übrigen in ähnlicher Art und Weise selbst überprüfen. Ein regelmäßiger Reflexionsaustausch zwischen dem Apotheker und seinem Team rundet die Analyse ab und verschafft so mehr und mehr Orientierung über Ziele und Abläufe des Unternehmens.

Ihr unternehmerisches Credo lautet „Mittelmaß ist die Todeszone“ – was heißt das?

„Todeszone“ ist eine Bergsteiger-Vokabel. Sie bezeichnet den Punkt, an dem man nicht weiterkommt. Wir haben bewusst diesen dramatischen Ausdruck gewählt, um zu verdeutlichen, dass mittelmäßige Produkte, mittelmäßige Mitarbeiter und mittelmäßige Serviceleistungen früher oder später untergehen werden. In schwierigen Wirtschaftszeiten, wie wir sie ja gerade erleben, ist diese Aussage aktueller denn je.

Um den Sinn von Spitzenleistungen zu erklären, kann man eine ganz einfache Frage aufwerfen: Wenn man seinen Job ohnehin macht, wieso sollte man ihn dann nicht gleich bestmöglich machen? Das gilt im Übrigen für einen Topmanager genauso wie für eine Sekretärin – jeder kann in seinem Rahmen versuchen, sein Bestes geben.

Welche Bedeutung haben Grenzen für Sie?

Grenzen sind für Spitzenleistungen absolut notwendig. Die Suche nach Extremen schadet da nur. Das mag merkwürdig klingen, weil meine Bergbesteigungen für viele Menschen sicher wie ein Extrem klingen. Es sind aber keine extremen Grenzüberschreitungen – dabei besteht immer die Gefahr von Überschätzung und damit von Fehlern. Spitzenleistungen hingegen basieren auf Ausgewogenheit.

Erwarten Sie auch im privaten Bereich Höchstleistungen von sich und Ihren Mitmenschen?

Wir versuchen ja mit dem Bachler-Team, ein sogenanntes Weisheitswissen zu vermitteln. Viele Menschen glauben, um beruflich erfolgreich zu sein, reiche ein solides Fachwissen. Das ist falsch. Es braucht auch die Fähigkeit, Gesamtzusammenhänge und Abhängigkeiten zu erkennen – das verstehen wir unter dem Begriff „Weisheit“. Es handelt sich also um einen ganzheitlichen Lebensansatz, und als solcher passt er natürlich auch problemlos in den privaten Bereich. Ich verstehe Spitzenleistung keineswegs als das Ergebnis eines Drucks von außen, der darauf abzielt, irgendeinen großartigen Output zu liefern – Spitzenleistung ist vielmehr eine Geisteshaltung. Mein Sohn zum Beispiel ist Musiker. Der braucht tatsächlich eher eine Leichtigkeit, um gute Kompositionen zu schreiben. Erzwingen kann man das nicht.

Herr Bachler, ganz herzlichen Dank für das Gespräch.