



„Das Mittelmaß ist die Todeszone“

Spitzenleistung. Warum sich Manager schlechte Gewohnheiten abgewöhnen sollten und Ärger dumm macht.

BIRGITTA SCHÖRGHOFER

Bergsteiger sind zäh. Sie haben Ausdauer, Mut und immer ihr Ziel, den Gipfel, vor Augen. Die Salzburger Bergsteigerlegende Georg Bachler führt als Berater Unternehmen zu Spitzenleistungen. In seinem neuen Buch „8000er Qualitäten“ beschreibt er, wie das gelingen kann.

SN: Herr Bachler, gehen Sie mit Ihren Kunden auch auf den Berg?

Georg Bachler: Ja, manche wollen das. Die Berge haben immer eine heilende Wirkung, dort bist du weg – räumlich, zeitlich, von belastenden Dingen. Wer frei ist, weiter und offener sehen kann, der findet auch bessere Lösungen.

SN: Sie waren in den 1980ern einer der Ersten in Salzburg, der Incentive-Programme für Manager angeboten hat. Wie hat sich das Management gewandelt?

Bachler: Nicht sehr, es sind alle bestrebt, dass sie ein gutes Leben haben, dass sie vielleicht glücklich sind und dass sie mit den Dingen gut zurechtkommen. Was sich permanent ändert, sind die Rahmenbedingungen. Und es gibt immer anständige und unanständige Menschen.

SN: Was ist für Sie unanständig?

Bachler: Egoismus, das ist die Krankheit unserer Zeit.

SN: Wer Milde zeigt, dem wird rasch Schwäche nachgesagt. Haben Führungskräfte nicht Angst davor, Herz zu zeigen?

Bachler: Ja, leider. Wir glauben immer noch, dass wir gut sind, wenn wir uns mit Ellenbogen und Egoismus durchsetzen. In Wirklichkeit ist das Gegenteil der Fall. Ich brauche die anderen, und die anderen brauchen mich. Wenn wir kapieren, dass ich nur ein gutes Leben haben kann, wenn es auch den anderen gut geht, wird es besser laufen. Dann wird sich der Egoismus mehr und mehr reduzieren, ganz aufhören wird er nie.

SN: Haben Alphamännchen in den Führungsetagen ausgedient?

Bachler: Nein, ein starker Leader muss kein egozentrischer Ich-Mensch sein. Die Leute in den Unternehmen haben ein Recht auf starke Führung, sie müssen Klarheit haben über den Weg. Gute Topmanager, die das vermitteln können, gibt es leider zu wenige.

SN: Sie fordern Stärke. Egal aber ob in Politik oder Wirtschaft, überall wird geschwächt. Sind die Menschen überfordert oder nur vom richtigen Weg abgekommen?

Bachler: Ich glaube, wir sind etwas wehleidig geworden, durch die Fülle der Möglichkeiten, aber auch überfordert. Wir müssen lernen, diese Komplexität auf die einfachen, wesentlichen Dinge zu reduzieren. Ein schwerer Rucksack macht einen Bergsteiger behäbig und langsam, das gilt auch für Unternehmen. Die Kunst ist, zu erkennen, was wirklich wichtig ist, was ich beherrschen und mithaben muss. Für Unternehmen ist es oft schwieriger zu sagen „Das mache ich nicht“ als „Das mache

ich auch“. Die Fülle aber wird zur Belastung, darunter leiden wir. Viel besser wäre: Ich mache weniger, das dafür sehr gut.

SN: Sie pushen Unternehmen zu Spitzenleistungen. Manche Mitarbeiter könnten das als Leistungsdruck missverstehen.

Bachler: Viele Führungskräfte haben Angst davor, Spitzenleistung als Unternehmensziel auszusprechen. Es könnte zu hart klingen. Aber um langfristig für die Kunden und den Markt attraktiv zu sein, muss ich stark sein. Niemand ist am Mittelmaß interessiert, das Mittelmaß ist die ökonomische Todeszone. Wenn ein Bergsteiger dort länger bleibt, ist er weg, mittelmäßige Unternehmen genauso.

SN: Sie sagen, auch schlechte Gewohnheiten verhindern Spitzenleistung, welche zum Beispiel?

Bachler: Schwierigen Aufgaben auszuweichen. Wenn man sieht, dass sich ein Verlustgeschäft anbahnt, so wie die Salzburger Landesregierung, man aber hofft, dass es nicht so schlimm wird, immer wieder aufschiebt, dann wird es meistens schlimmer. Besser ist, Halt zu sagen, wir kehren um. Dafür muss man aber auch Mut aufbringen, daran scheitern viele.

SN: Sie sind Gegner der Bequemlichkeit. Einer, der mehrere 8000er bestiegen hat, kann das leicht sagen. Andere denken: Wieso noch bewegen, wenn alles schon im Schoß liegt?

Bachler: Die Bequemlichkeit kann enorm gefährlich sein. Wenn wir uns nur darauf ausrichten, es möglichst bequem zu haben, verlieren wir mehr und mehr. Es braucht Leistungswillen, den müssen wir wieder entdecken, Eigenverantwortung und das Erkennen der Tatsache, dass ich nicht allein auf der Welt bin, sondern ein Teil vieler bin. Wenn wir das lernen, geht es uns gut.

SN: Notwendig wäre auch ein guter Schlaf, schreiben Sie. Es ist aber eine gängige Managerkrankheit, dass der vielen fehlt. Wie be-



„Alles Extreme ist gefährlich“, sagt Georg Bachler (59) heute. Bild: SN/SCHÖRGHOFER

komme ich als vielbeschäftigter Mensch einen erholsamen Schlaf?

Bachler: Manager schlafen oft viel zu wenig, das ist der erste Schritt, das zu ändern. Der zweite Schritt ist, mir am Abend eine Technik anzugewöhnen, um mich von den Lasten des Tages zu befreien. Das kann ich gut, indem ich den Tag reflektiere. Ich kann

sehen, dass ich jemandem Mut gemacht habe, und mich freuen. Ich kann sagen, ich war aggressiv in einem Gespräch, das werde ich ändern.

SN: Landläufig heißt es, man soll seinem Ärger Luft machen. Sie sagen, Ärger macht dumm. Was meinen Sie damit?

Bachler: Der Ärger hat keine positive Kraft, er ist niemals notwendig. Durch Ärger wird nichts besser, im Gegenteil. Ärger ist eine negative Emotion, die nur schwächt, sie macht mich handlungsunfähig. Wenn ich frei bin von Ärger, habe ich eine viel höhere Wirkungskraft. Das ist nicht leicht, weil Ärger eine Emotion ist, die oft wie ein Vulkanausbruch kommt. Hilfreich ist, sich den Ärger erst einmal bei kleinen Dingen abzugewöhnen. Man sollte immer bei den kleinen Dingen anfangen, niemals bei den großen, dann wird man scheitern. Wenn ich als Bergsteiger gleich einen 8000er angehe, habe ich überhaupt keine Chance. Ich muss mich dorthin entwickeln und aufbauen.

SN: Was war für Sie der Antrieb, bis auf 8000er-Gipfel zu gehen?

Bachler: Ich war als Kind schon von den Bergen begeistert. Mit neun Jahren war ich auf allen Gipfeln im Tennengebirge, das hat mich begeistert. Dann habe ich ein paar gute Leute kennengelernt, die haben mich mitgenommen und gestärkt. Als Bergsteiger aber muss man aufpassen, nicht fanatisch, ja sogar süchtig zu werden.

SN: Süchtig nach Adrenalin scheint heute die halbe Menschheit zu sein. Der Extremsport als Hobby, auch bei Managern, hat Hochkonjunktur.

Bachler: Alles Extreme ist nicht gut. Heute muss ich auch sagen, ein Mensch gehört nicht auf einen 8000er, dafür ist er nicht geeignet. Im Extremen gehe ich immer an die Grenze, ich gefährde mich selbst und im Großen und Ganzen gewinne ich nichts dazu. Hin und wieder über seine Grenzen hinausgehen ist gut, um sich weiterzuentwickeln, aber ab einem bestimmten Alter muss man erkennen, dass das Extreme zu überwinden genauso wie Ärger oder Angst ist. Was uns wirklich gut macht, sind emotionale Qualitäten wie Güte, Mitgefühl, Mitfreude oder Gleichmut.

SN: Hat die Krise, von der viele sagen, sie sei vorbei, geholfen, die menschlichen Qualitäten in den Betrieben wiederzuentdecken?

Bachler: Die Menschen sind sicher wieder engagierter, die Kämpferqualitäten sind besser geworden. Ich sehe es vor allem in den deutschen Konzernen, dort, wo Altlasten aufgearbeitet werden müssen, dass die Leute wollen, dass sich etwas bewegt. Arbeit ist eine tolle Tätigkeit, das müssen wir erkennen. Da ist es egal, ob ich Teller abwasche oder ein Unternehmen leite. Es geht um die Einstellung. Wir dürfen uns nicht als Opfer sehen, sondern als Gestalter und Macher.

SN: Welche 8000er-Qualität wünschen Sie sich, dass sich im neuen Jahr durchsetzt?

Bachler: Die Herausforderung ist, unsere Potenziale zu erkennen und damit vernünftig umzugehen, das ist die große Aufgabe. Wenn wir das schaffen, sind wir privilegiert. Probleme aber wird es immer geben. Leben ist Probleme lösen.

Daten & Fakten



Bachler 1982. Die beiden Bilder trennen drei Monate: links vor der K2-Expedition, rechts danach. Bild: SN/BACHLER

Vom Gipfelstürmer zum Management-Berater

Mit 17 durchstieg Georg „Joe“ Bachler die Eiger-Nordwand. In den 1980er-Jahren machte der Abtenauer als Extrembergsteiger Schlagzeilen. Zu den 8000ern, die er bezwungen hat, zählen der Makalu, der Broad Peak, der K2 und der Kangchendzönga. Einer Lehre als Graveur folgte im zweiten Bildungsweg eine Managementausbildung, u. a. war Bachler

für Salomon in Frankreich tätig. Mitte der 1980er-Jahre sattelte er um zum Managementberater und Trainer. 1987 Gründung des Bachler-Teams mit Sitz im alten Benediktinerkloster in Abtenau. Kunden sind u. a. Audi, BMW, die Deutsche Telekom, Kiska, Porsche, die Volksbanken AG und Wüstenrot. Bücher: „Spitzenleistung“, „8000er Qualitäten“. Bachler lehrt an der Uni Wien Management und Kommunikation und ist Gründungsmitglied von Öko-Himal.