

## "Fürs Können gibt es nur einen Beweis - das Tun!"

### Im Gespräch mit Christian Beer über Visionen und langfristige Zielsetzungen

(07/1999)

**Im Gespräch mit Christian Beer**, Geschäftsführer der Firma Heron Robot Units in A-Lustenau. Die Firma ist seit fünf Jahren mit einem "Lego-System für Große" (= Automatisierungsbaukasten) auf dem Markt, hat "sehr starkes Wachstum, ist sehr, sehr innovativ".

Christian Beer ist 38 Jahre alt, verheiratet, zwei Kinder. Er besuchte die HTL Maschinenbau und hat dann "bei einem Pionier gelernt, was es heisst Pionier zu sein".

Das Interview wurde von Gerhard Klocker geführt.

**UnternehmerInnen und unternehmerischen Menschen wird die Fähigkeit zugeschrieben, eine langfristige Zukunftsvorstellung zu entwickeln und dieser dann treu zu bleiben. Welche Bedeutung misst du dem bei?**

Eine extrem hohe! Wir haben ein ganz langfristiges Ziel, eine Vision - simpel gesagt, eine bessere Welt. Die Wege dorthin können sich sehr wohl ändern, aber nicht das Ziel. Da kommt mir immer wieder Edison in den Sinn, den die Leute beim 10.000sten Fehlversuch gefragt haben, wie er das macht, dass er immer noch dranbleibt? Und er soll geantwortet haben: "Jetzt habe ich den 10.000sten nicht begehbaren Weg gefunden, jetzt können nicht mehr viele übrig sein, bis ich den Weg finde, der begehbar ist!"

**Was bedeuten Vision und langfristige Zielsetzungen für dich und für deine Firma?**

Energiebereitstellung - Die Energie, nicht aufzugeben. - Orientierungspunkt - Magnet für Ergänzungen. Es funktioniert wie ein Magnet: Personen kommen und helfen dir. Es gibt Synergien.

**Wann, wie, wo entwickelst du Visionen?**

Also das Ziel, die Vision war schon ein Jugendtraum, der dann aber mindestens 10 Jahre komplett verschollen war. In einem Urlaub ist er in seiner vollen Klarheit wieder aufgetaucht. Wobei das nicht heisst, dass die Ziele und Visionen nicht ununterbrochen überdacht, verbessert, geklärt, ergänzt werden.

Aber an sich kann man das nicht entwickeln auf die Art, dass ich mich hinsetze und sage: "So, jetzt mache ich eine Vision." Ich glaube, dass es darum geht, dass man in sich hineinhorcht und schaut, was ist. - Auch wenn es noch so verrückt und noch so absurd ist. Was ist mein innerster Wunsch? Was würde mir unglaubliche Befriedigung und Spaß bereiten? Ich glaube, dass es sicher mit Stille zu tun hat und in sich Hineinhorchen.

**Gibt es für dich Orte, die dich dazu animieren?**

Ich schaue, dass ich täglich laufen gehe. Das hat auch damit zu tun, dass es dem Hirn gut tut. Die ganzen Informationen, die auf dich einströmen, oder Entscheidungen, die du zu treffen hast, oder

Aufgaben, die du zu lösen hast, sind leichter zu bewältigen, wenn du beide Hirnhälften im Gleichgewicht hast. Und gleichzeitig ist Laufen sicherlich ein körperlicher Ausgleich zur anspruchsvollen beruflichen Tätigkeit Jetzt, wo mir immer klarer wird, wie das Ziel, die Vision von Heron ausschauen soll, helfen mir intensive Gespräche mit interessanten Personen, die mich fordern und anregen. Oder Seminare und Vorträge in diesen Bereichen, die mich dann immer wieder wachrütteln und mir bewusst machen, nicht im Tagesgeschäft zu versinken. Ich bekomme Impulse - auch bei Diskussionen oder bei diesem Interview.

### **Hast du die Zeit dazu?**

Ich schaue, dass ich meine Zeit ganz, ganz effizient nutzen kann. Je klarer das Ziel desto bewusster geht man mit der Zeit um. Es macht dann überhaupt keine Lust, mit irgend jemand irgendwelche sinnlosen Gespräche zu führen.

### **Viele Menschen haben schöne, klare Bilder, die dann aber oft in einem Zustand des "Schwebens" bleiben ...**

Das ist natürlich ganz angenehm, weil dann kann ich immer in dieses Traumbild flüchten, muss aber mein Tun nicht dauernd hinterfragen, muss mich nicht verändern - und das ist wesentlich angenehmer und leichter.

### **Es gibt auch Menschen, die sagen: "Ich versäume sehr viel, wenn ich nur auf ein Ziel hinarbeite. Mir gibt der Augenblick, das Hier und Jetzt sehr viel Schönes!"**

Das ist klar, wer jetzt nicht lebt, wer sich nicht am Jetzt freut, kann sowieso nichts für die Zukunft tun. Wenn er sich nur an der Zukunft orientiert und das Jetzt nicht als positiv empfindet, dann funktioniert es nicht.

### **Wie gehst du mit der Spannung zwischen der Vision und der jetzigen Situation um?**

Nicht aufgeben, einfach nicht aufgeben. Brücken schlagen, Brücken schlagen, neue Lösungen finden, Möglichkeiten finden, wie das überwunden werden kann. Natürlich mit dem inneren Druck und dem unbedingten Willen, das zu erreichen.

Ich habe festgestellt, dass sich die Gedanken über die Visionen direkt auf die Produkte im Jetzt umgeschlagen haben, auf neue Produktideen, die erst in einem halben Jahr herauskommen.

### **Das Produkt kommt in einem halben Jahr heraus und ist Ausdruck der Vision?**

Ein Meilenstein auf dem Weg dorthin. Die neuen Produkte entstehen nur dadurch, dass wir uns damit beschäftigen, wie die Zukunft aussehen soll. Sonst bringst du nur Produkte für jetzt. Und wir müssen Produkte bringen, die der Zeit schon voraus sind. Nicht so weit voraus, dass sie noch niemand haben will. Aber schon so weit voraus, dass die Kunden sagen: "He, das ist die Zukunft."

Anders ausgedrückt geht es darum, dass wir in der Produktentwicklung Ideen gehabt haben, wie man Ressourcen wirklich schonen kann, wie man intelligente Produkte mit Mehrfachfunktionen, mit weniger Materialeinsatz machen kann.

**Ihr habt 70 Mitarbeiter, Wie gelingt es euch, aus der individuellen Vision eine gemeinsam geteilte Vision, eine community of commitments zu machen?**

Wir machen noch viel zu wenig. Aber etwas, das wir dafür brauchen, ist die Zellteilung (= Verselbstständigung von Teilbereichen des Unternehmens, der Verf.). Wir fördern die Mitarbeiter massiv, dass sie selbst eine eigene Zelle gründen und ihr eigenes "Unternehmen" entwickeln. Das ist für den Mitarbeiter ja wunderbar, sein eigenes Unternehmen zu führen.

In den letzten fünf Jahren haben wir vier Zellen gegründet. Im Laufe dieses Jahres werden nochmals zwei gegründet.

**Wie wirkt das auf die Menschen, die hier arbeiten?**

Wir haben bei Heron zwei Tugenden, die sicherlich sehr anspruchsvoll sind. Das ist zum einen Transparenz. Transparenz in jeder Hinsicht. Das betrifft die Firma, das betrifft die Firmendaten, das betrifft Produkte, Verfahren, Logistik alles. Alles ist ununterbrochen in Bewegung. Wir sind eine Lernende Organisation. Die Transparenz geht soweit, dass ein Mitarbeiter fast alle Daten vom Unternehmen haben kann, wenn er sie will. Das gilt auch für die Personen. Verhaltensweisen sind für alle transparent. Und das ist die Basis für die zweite Tugend, die Veränderungsbereitschaft. Wer nicht bereit ist in der Lernenden Organisation aus der Transparenz heraus zu lernen, verlässt in der Regel das Unternehmen. Das ist für den einzelnen unerträglich, wenn es für alle offensichtlich ist und er sich trotzdem nicht ändert.

Ein anderes Beispiel - Erfolgsbeteiligungssystem: Ein großer Anteil davon ist die persönliche Kompetenz, wo jeder für sich selbst gewisse Fragen beantwortet und dann die Gruppe mit ihm zusammen entscheidet, wie viele Punkte er bekommt. Dabei kommt die Transparenz sehr zu Tage. Das ist einfach eine Einstellung, ob ich wissen will, was mit mir los ist oder nicht. Ob ich in einer Traumwelt lebe oder ob ich die Realität erkenne. Denn nur wenn ich sie transparent mache, kann ich sie verändern. Jeder inklusive mir, jeder hat seine Macken, und zu dem kann er stehen, weil das ist er. Und dann gibt es die Möglichkeit, sich zu entwickeln. Die hat jeder. Und die einen nützen sie und die anderen nützen sie nicht. Klar wünschen wir uns Mitarbeiter, die die Chancen nützen.

**Ich weiss, ihr verwendet den Begriff des "beseelten Zieles". Erzähl bitte mehr darüber.**

Die meisten Menschen haben nur ein analytisches Ziel. Das gibt keine Kraft. Das hat keine Seele, das hat kein Leben, das ist tot. Da drinnen muss ein Herz schlagen, das muss Leidenschaft auslösen. Und das kommt nur, wenn das Ziel wirklich beseelt ist.

Analytische Ziele, dazu gehört alles, was Menschen nicht begeistert, was sie nicht anzieht. Shareholder Value: Gewinne zu machen ist eine logische Konsequenz aber kann nie das Ziel sein. Ich brauche Gewinne als Werkzeug für die Zielerreichung. Aber es ist nie das Ziel. Zum "beseelten Ziel" gehört, alles übers Ziel zu wissen. Du fühlst, wie es ist. Du kannst es gut beschreiben, in möglichst allen Details und Aspekten. Du weißt einfach alles darüber. Wir machen 20 - 30 Jahresziele, weil dann das Hirn viel mehr gefordert wird. Dann bist du gezwungen, "Zukunft zu gestalten". Du musst Zukunft machen, weil es gibt ja keine. Es gibt keine fundierte Daten, auf die du aufbauen kannst, also musst du selbst die Zukunft gestalten. Und wenn das beseelt ist, dann wird es so kommen. Das ist immer schon so gewesen. Ob das bei Henry Ford oder Matsushita war.

Wir müssen auch sehen, dass Menschen kurzfristige Ziele immer überschätzen und langfristige Ziele werden unterschätzt.

Ich bin felsenfest davon überzeugt, dass alle Menschen eigentlich unterfordert sind. Sie sind zwar real überfordert, weil sie Sachen machen müssen oder glauben, machen zu müssen, die nicht ihren Fähig-

keiten entsprechen. Dann ist es natürlich nicht angenehm. Aber ich glaube, wenn Menschen dort eingesetzt sind, wo ihre Fähigkeiten liegen, können sie Unglaubliches leisten. Und wenn sie unterfordert sind, dann machen sie meistens ein Thema noch etwas schwieriger, damit sie gefordert sind.

Wichtig ist der Selbstwert, sich etwas zuzutrauen. Wir Menschen können doch so viel! Jeder einzelne kann so viel! Und nur durch Prägungen und Muster, die wir mitbekommen haben und die Dämpfer in der Schule, trauen wir uns nichts mehr zu.

**Danke für das Gespräch.**