

# »Veränderungen sind die einzige Konstante!«

Bruno Baumann sucht die Grenzerfahrung

Bruno Baumann gelang 2003 das scheinbar Unmögliche: er durchquerte im Alleingang die Wüste Gobi. Bei seinen Reisen meistert der Österreicher immer wieder aufs Neue extreme Situationen – und benötigt dazu dieselben Qualitäten, die auch Manager benötigen. Der dialog hat nachgefragt ...



»Erst wenn man sich in die Herausforderungen der Risikozone hineinbegibt, eröffnen sich neue Möglichkeiten, neue Wege. Entscheidend sind hier Kriterien wie Flexibilität, Wissen, Erfahrung, optimale Nutzung der Ressourcen, Konditionierung auf den Erfolg, Energie und Durchhaltevermögen, Reaktionsschnelligkeit und Kreativität.« Bruno Baumann

**dialog:** Sollte jeder von uns einmal eine Grenze überschreiten und beispielsweise ein paar Tage in der Wüste verbringen? Gibt es Grenzüberschreitung auch im Alltag?

**Bruno Baumann:** Wann immer wir etwas Neues lernen überschreiten wir eine Grenze, die Grenze vom Bekannten ins Unbekannte. Von der Komfortzone in die Herausforderungszone hinein. Komfortzone heißt: Das Altbekannte. Die Routine. Wir haben die Tendenz, uns in der Komfortzone gemütlich einzurichten. Und dann wehren wir uns gegen Veränderungen, weil wir diese häufig als Bedrohung wahrnehmen, als Kontrollverlust. Deswegen ist es wichtig, offen mit Veränderungen umzugehen – im persönlichen, aber auch im beruflichen Leben. Denn gerade die Wirtschaft ist sehr dynamisch. Dort gibt es keine Komfortzone, in der wir einfach ausharren können. Innovation ist und bleibt der Schlüssel zum Erfolg. Und Innovation findet nicht in der Komfortzone, sondern in der Herausforderungszone statt.

**dialog:** Das mag ja sein, aber diese Grenzüberschreitungen finden täglich statt, wir nehmen sie kaum als solche wahr. Sie hingegen begeben sich absichtlich in Situationen, die Sie an Ihre Grenzen bringen. Warum?

**Bruno Baumann:** Es gibt Lebenssituationen, in denen wir vor großen Grenzüberschreitungen stehen: Verluste, Konflikte, Schicksalsschläge – das sind Situationen, in denen wir richtig Grenzen überschreiten müssen. Weil uns das Sicherheitsnetz weggezogen wird! Der entscheidende Punkt ist, darauf vorbereitet zu sein: Ich habe das Glück, dass meine provozierten, freiwillig gemachten Grenzerfahrungen mich ein bisschen besser auf solche Situationen vorbereitet haben. Ich weiß, wie

sich Grenzerfahrungen anfühlen und dass ich mich auf mich und meine Instinkte verlassen kann. Ich habe diese Grenzüberschreitungen vorsorglich und bewusst gesucht, in dem ich mir Ziele gesetzt habe, die scheinbar unmöglich sind. So habe ich meine eigenen Möglichkeiten kennengelernt.

**dialog:** Welche Eigenschaften brauchen sowohl Grenzgänger als auch Manager und Führungskräfte oder vielleicht sogar jeder von uns? Gibt es da Zusammenhänge?

**Bruno Baumann:** Meiner Meinung nach zählt es zu den Top-Eigenschaften von Führungskräften, die Zeichen lesen zu lernen. Wir sind Weltmeister im Lesen von analytischen Zeichen, das wird uns von Kindesbeinen an antrainiert. Die Wüste aber hat mir gezeigt, dass wir außer unserem Kopf, unserem analytischen Verstand auch noch über eine zweite Wissensquelle verfügen. Die kann man nennen, wie man mag: Bauchgefühl, Intuition, emotionale Intelligenz. Im Alltag benötigen wir diese Fähigkeit selten. Aber es gibt Situationen, in denen uns analytisches Denken nicht weiter bringt. Wenn ich z.B. in der Wüste stehe, mich im Kreis drehe und sehe soweit das Auge reicht in alle Richtungen nur Sand. Und ich hab kein Wasser mehr, nur eine Landkarte, auf der keine Wasserstelle im Umkreis eingezeichnet ist. Da kommt dann der Gedanke: Jetzt ist es aus, jetzt wirst du verdursten. Aber in einer solchen Situation legt man sich nicht zum Sterben nieder und tut nichts, sondern man geht einfach weiter. Allerdings nicht mehr kopfgesteuert. Und wenn man dann tatsächlich Wasser findet, merkt man: Du hast dich von deinem Gefühl leiten lassen! Durch meine Grenzerfahrung habe ich meine emotionale Intelligenz wieder gefunden.

**dialog:** Wie gehe ich Veränderungen am besten an?

**Bruno Baumann:** Veränderungen sind für mich die einzige Konstante! Wir verändern uns schließlich ununterbrochen, mit jeder Erfahrung, die wir machen. Wenn ich mich in der Wüste nicht mehr bewege, bin ich tot. Wer nicht bereit ist, sich weiter zu entwickeln, weiter zu lernen – der bleibt stehen, der ist im übertragenen Sinne tot. Wichtig ist aber vor allem, eine bestimmte Sache mit einzukalkulieren: Das Scheitern! Das muss nicht unbedingt negativ sein. Denn manchmal ist das sogenannte Scheitern der entscheidende Zwischenschritt zum Erfolg! Bei meinem ersten Versuch 1996, die Wüste Gobi zu durchqueren, musste ich abbrechen, ich wäre beinahe verdurstet. Damals habe ich mir geschworen, ich gehe nie wieder in die Wüste. Irgendwann habe ich gemerkt: Dieses vermeintliche Scheitern war doch gar kein Scheitern. Denn erst durch diesen ersten, misslungenen Versuch wusste ich, mit wie wenig Wasser ich wirklich überleben kann.

**dialog:** Der eigene innere Schweinehund ist bei vielen Menschen der stärkste Gegner. Wie motivieren Sie sich selbst?

**Bruno Baumann:** Das, was uns am stärksten macht, ist nicht der Wille. Der Wille ist begrenzt. Es ist die Begeisterung! Und um mich begeistern zu können, brauche ich eine Vision. Eine Führungskraft, die ihr Team motivieren will, braucht zunächst eine Vision! Anschließend muss diese Version zu einem verbindlich formulierten Ziel werden, mit dem sich jeder identifizieren kann. So wird Motivation, wird Begeisterung geschaffen!

**dialog:** Vielen Dank für das Gespräch. ■



Platz für eine einzige BU

»Auf jedes Ende folgt wieder ein Anfang, ...«

Closure of life'11

Esther Grünwald

**K**aum zu glauben, aber 21 Monate sind bereits vergangen seit das Graduate Program life'11 an den Start ging. Nun war es Zeit für die Abschlussveranstaltung der Teilnehmer aus China, Brasilien, Australien, Polen, Dubai und Deutschland. Was macht man zwei Tage lang mit einer so gemischten Gruppe? Sagen wir es so: der Name »life« war auch dieses Mal Programm:

**LEARN:** Feedback erhalten und geben sowohl beim offiziellen Abschluss des Trainee-Projekts als auch über das Programm.

**INTERACT:** Netzwerken und Austauschen bei Vorträgen vor internen und externen Studierenden, einer Abschlusspräsentation vor den in 2011 verantwortlichen Führungskräften sowie auch etwas Spaß mit den Mentoren ehemaliger Programme bei einer Kneipentour durch Lübeck.

**FOCUS:** Passend zum Schwerpunkt Marketing & Sales waren Präsentationen und Diskussionen über die neue Marketingstruktur unerlässlich.

**EXPERIENCE:** Bis zum Schluss aktiv: Bei einem Workshop unter dem Titel „How can Dräger grow in emerging markets?“ tragen die Trainees ihre Expertise und Erfahrung aus ihren Regionen und Heimatländern zusammen.



Augustus comiter corrumperet fiducias.litas agrico

Als kleinen inspirierenden Appetizer für die ab Juni neu zu beschreitenden Wege (ab Juni übernehmen alle Trainees ihre Zielfunktion) gab es ein besonderes Highlight: einen Vortrag von Bruno Baumann zum Thema »Beyond Limits«.

Wie geht es weiter? Nicht nur für die Trainees steht ein Neuanfang auf dem Programm, sondern auch für Dräger: im Oktober startet das neue Trainee-Programm life'13 mit dem Fokus auf die technischen Bereiche (Qualität, Einkauf, R&D, Operations / Logistik) und auch für 2014 starten bereits die Vorbereitungen für ein Programm, das hauptsächlich Regionalcontroller - Stellen umfasst.

An dieser Stelle möchten dem gesamten Team für die engagierte Teilnahme an dem Programm danken und wünschen ihnen persönlich und beruflich viel Erfolg für ihren weiteren Weg bei Dräger. ■