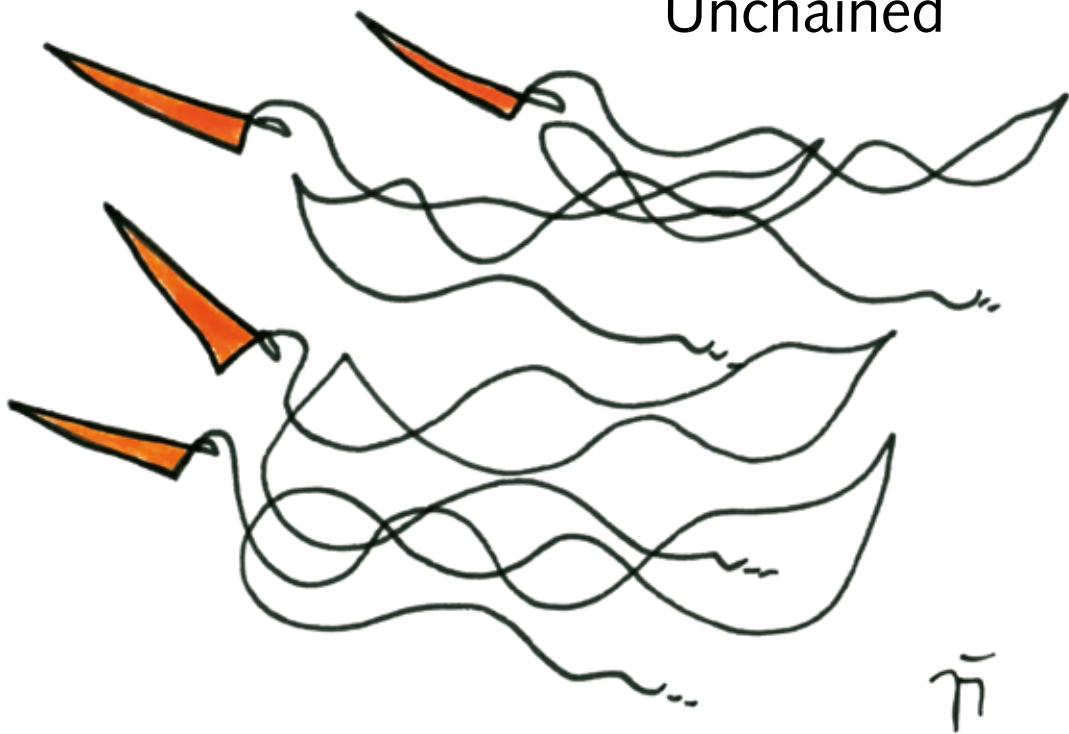


LuPe12

LIEBICH & PARTNER
Management- und Personalberatung AG

Unchained





Dipl.-Kfm. **Wilfried Bantle**,
Vorstand bei Liebich & Partner

Liebe Leserinnen und Leser,

es liegt etwas in der Luft. Was, kann keiner genau sagen. Der Spannungspegel auf der Führungsebene steigt. Dünnhäutigkeit und Ohnmachtsgefühle machen sich breit. Man weiß schlichtweg nicht, wie es in Zukunft weitergeht. Umso wichtiger ist es, dafür zu sorgen, dass es weitergeht. Unternehmen müssen sich fragen, was sie in der unbefriedigenden Situation gefangen hält, akzeptieren, dass diese faktischen und mentalen Fesseln bestehen, und anfangen, sich aus ihnen zu lösen. Frei von Fesseln geht es leichter voran. Unchained ist das Motto unserer LuPe, die erstmals auch in englischer Version auf unserer Internetseite erscheint.

Man kann sich seine Kunden nicht aussuchen? Unser Vertriebsexperte Martin Doll vertritt die Meinung: Doch! Wie Unternehmen sich durch gezielte Neukundenakquise von bestehenden Abhängigkeiten oder Altlasten befreien können, beschreibt er in seinem Beitrag „Loslassen“ (S. 3).

Führungskräfte in Unternehmen für Strategiearbeit zu entfesseln, ist eine Kunst für sich. Vom Tagesgeschäft über das Unternehmensklima bis hin zum Selbstbild der Manager gibt es zahlreiche Barrieren aus dem Weg zu räumen (S. 4). Dass auch eine starke Strategie entfesselnde Wirkung hat, zeigt das Beispiel MS-Schramberg. Ein Interview mit dem Geschäftsführer Norman Wittke (S. 5).

Organisationen müssen endlich lernen, mit dem Wandel Fuß zu halten. Dazu braucht es statt starrer Machtstrukturen ein freies Spiel der Kräfte, sprich Schwarmintelligenz (S. 6). Kein technischer Fortschritt ohne Menschen mit Ideen. Doch gefangen in unternehmensinternen Denkmustern stehen sich altgediente Ingenieure schon mal selbst im Weg. Der Lösungsvorschlag von Dr.-Ing. Gösta Pretel: Open Innovation oder einfach mal andere (mit-)machen lassen (S. 7).

Der Extrembergsteiger Ralf Dujmovits weiß zu Beginn seiner Expeditionen nie genau, was auf ihn zukommt. Er geht mit wachen Sinnen trotzdem los (S. 8).

Was in der Luft liegt? Wir wissen es noch immer nicht. Aber unchained kann man ihm besser begegnen.

Wilfried Bantle

Ihr Wilfried Bantle

Impressum

LuPe-Kundenmagazin Nr. 12
November 2013
Erscheinungsweise: dreimal jährlich

Herausgeber
Liebich & Partner Management-
und Personalberatung AG
Gewerbepark Cité 20, Marstall Unterlinden,
76532 Baden-Baden, www.liebich-partner.de

V.i.S.d.P./Chefredakteur
Wilfried Bantle, Liebich & Partner (L&P)

Redaktionsteam (L&P)
Myriam Laila Link, Norbert Wölbl, Wilfried Bantle

Redaktion
Daniela Dannert-Weing, Text & Konzept,
Kißlegg

Gestaltung
MARKKOM – Agentur für Kommunikation,
Rottweil

Autoren
Martin Doll (L&P), Wilfried Bantle (L&P),
Steffen Hilser (L&P), Dr. Christoph Dill (L&P),
Dr. Gösta Pretel (L&P), Daniela Dannert-Weing

Bildnachweis
Beraterporträts: Marcus Gernsbeck;
Bilder S.8: Ralf Dujmovits

Zeichnungen
Jürgen Weing
www.juergenweing.de

Auflage
8.500 Stück

Adressänderungen
Mitteilungen über Adressänderungen bitte
per E-Mail an info@liebich-partner.de

Alle in diesem Magazin enthaltenen Informationen
veröffentlichen wir mit größtmöglicher Sorgfalt,
jedoch ohne Gewähr.

Entfesselung vom Diktat bestehender Kunden.



Loslassen!

Professionelle Neukundengewinnung als Ausweg aus Kundenabhängigkeiten.

facher Trugschluss: Denn nichts macht so anziehend wie Erfolg – jetzt ist der beste Zeitpunkt, potentielle Neukunden anzusprechen – und, so provozierend es klingt, Kaltakquise ist relativ leicht.

Der zu Unrecht schlechte Ruf der Kaltakquise hat nachvollziehbare Gründe. Die gesamte Vertriebsmannschaft mit der Zielvorgabe hinauszuschicken, dass jeder zehn Neukunden an Land zieht, gleicht einer Lotterie. Unzählige Misserfolge sind vorprogrammiert und bestenfalls vereinzelte Treffer möglich. Ein Albtraum für die meist leistungsabhängig bezahlten Vertriebsmitarbeiter.

»Kaltakquise ist relativ leicht.«

Grundlage für eine professionelle Neukundenakquise ist ein Umdenken im Vertrieb. Erste Einsicht: Nicht die Quantität, die Qualität der Neukundenkontakte zählt. Um diese zu erhöhen, muss sich das Unternehmen auf seine Stärken konzentrieren. Der Blick von außen hat dabei objektivierende Funktion. Denn entscheidend ist nicht, wie man sich gerne sehen würde, sondern wie man tatsächlich ist. Positive Überraschungen und bittere Wahrheiten inbegriffen. Am Stärkenprofil wird gespiegelt, welche Art von Kunden zum Unternehmen passt. Liest man nun mit Blick auf die Bestandskunden die Erfolgsgeschichten des Unternehmens und analysiert, warum die Arbeit mit manchen Kunden mehr, mit manchen weniger Spaß macht, verfeinert sich das Bild des potentiellen Neukunden. Ein wichtiger Filter für die Adressrecherche in Datenbanken und bei Verbänden.

Jetzt zieht die Mannschaft los? Nein! Die zweite Einsicht lautet: Vertriebsmitarbeiter ist nicht gleich Vertriebsmitarbeiter. Der eine beweist bei technisch komplizierten Anfragen die notwendigen Tüftlerqualitäten, der andere eignet sich als „Kundschafter“ und betritt gerne Neuland. Als Talent zur Neukundenakquise bringt er etwas mit, das man nicht antrainieren kann – Neugier, Abenteuerlust und Freude am Umgang mit Menschen.

Unternehmen, die in der Neukundenakquise auf Kontinuität, Strategie und die richtigen Mitarbeiter setzen, können – wird es in einer bestehenden Kundenbeziehung zu eng – guten Gewissens auch mal loslassen. Ein beruhigendes Gefühl.



Dipl.-Ing. **Martin Doll**, Maschinenbauer mit Vertriebsleidenschaft, ist der Überzeugung, je besser die Kunden zu einem Unternehmen passen, desto höher ist die Qualität ihrer Anfragen und Aufträge. Die Aufgabe des Vertriebs: Zusammenbringen, was zusammengehört.
liebich-partner.de/martin-doll

Ein Großkunde zieht die Preisschraube an, sodass außer viel Arbeit wenig bleibt. Man verbiegt sich dauerhaft für treue Kunden, selbst wenn das auf eigene Kosten geht. Ein ertragsstarker Kunde bricht unerwartet weg, weil der Geschäftsführer oder auch nur der Einkäufer wechselt. Das sind nicht Risiken, mit denen sich ein Unternehmen abfinden muss, sondern Abhängigkeiten, aus denen es ausbrechen kann – durch kontinuierliche Neukundenakquise.

Gerade in Branchen mit erklärungsbedürftigen technischen Produkten, beispielsweise im Maschinenbau, ist die Neukundengewinnung ein ungeliebtes Terrain. Der bisherige Erfolg

»Vertriebsmitarbeiter ist nicht gleich Vertriebsmitarbeiter.«

macht bequem, die Auftragsbücher sind gut gefüllt und solange der Vertrieb damit beschäftigt ist, die per Mail eintreffenden Kundenanfragen gewissenhaft zu bearbeiten, kann man sich doch die Mühen der Kaltakquise sparen. Ein zwei-

Von der Freiheit, strategisch zu denken.

In manchen Führungsetagen herrscht Orientierungslosigkeit. Der Ertrag stimmt nicht. Das Kundenverhalten ändert sich. Man fühlt sich zunehmend den undurchsichtigen Kräften des globalen Marktes ausgeliefert. Also Hände in den Schoß legen und dem harren, was da kommt? Oder hoffen, dass man sich durch Weitermachen wie bisher noch eine Weile retten kann? Zweimal Nein. Die Lösung lautet: Strategiearbeit.

Eine tragfähige Strategie zu entwickeln, ist nicht leicht. Und weder die Dynamik noch die Komplexität der Welt, in der sich Unternehmen heute bewegen, machen die Aufgabe einfacher. Aber nicht die Welt verhindert gute Strategiearbeit, in den Unternehmen selbst gibt es Fesseln, die das Management davon abhalten, visionär zu denken und zu handeln.

Eine der stärksten und offensichtlichen Fesseln ist das operative Geschäft, das keine Zeit für Strategie lässt. Ein Problem, das alle gleichermaßen betrifft. Doch ist es unerlässlich, sich

»Bremsen mitzuziehen, kann Unternehmen die Zukunft kosten.«

durch klugen Zeiteinsatz den notwendigen Freiraum zu verschaffen. Schaut man genauer hin, ist für einige Führungskräfte die fehlende Zeit eine willkommene Entschuldigung, um zu kaschieren, was sie im Grunde blockiert: Sie haben keine Lust auf Veränderung. Sie fühlen sich in ihrer Komfortzone wohl. Sie haben Angst vor Veränderung oder Sorge, zu versagen. Lassen sie sich motivieren, macht es Sinn, sie ins Strategieteam einzubinden. Unverbesserliche Bremsen mitzuziehen, kann Unternehmen dagegen die Zukunft kosten.

Ein schwieriges Eingeständnis: Oft fehlt es im Unternehmen an Methodenkenntnis und mehr noch an Methodenerfahrung. Professionelles, in der Praxis bewährtes methodisches Vorgehen gewährt, dass der einmal angestoßene Prozess

»Die Fähigkeit, eigene Standpunkte zu hinterfragen, schärft den Blick für das tatsächlich Mögliche.«

nicht ins Leere läuft. Die Gefahr, dass er vollständig zum Erliegen kommt, besteht immer dann, wenn die Beteiligten im Hierarchiedenken gefangen sind, im Unternehmen ein Klima der Angst oder eine Kultur des Misstrauens herrscht. Liegt

die normale Betriebstemperatur bei minus 30 Grad Celsius, kann man von niemandem erwarten, sich für Strategiearbeit zu erwärmen. Das Außerkräftsetzen der im Unternehmensalltag gelebten, hemmenden Konventionen und Regeln wird zur Voraussetzung für den freien Lauf der Ideen.

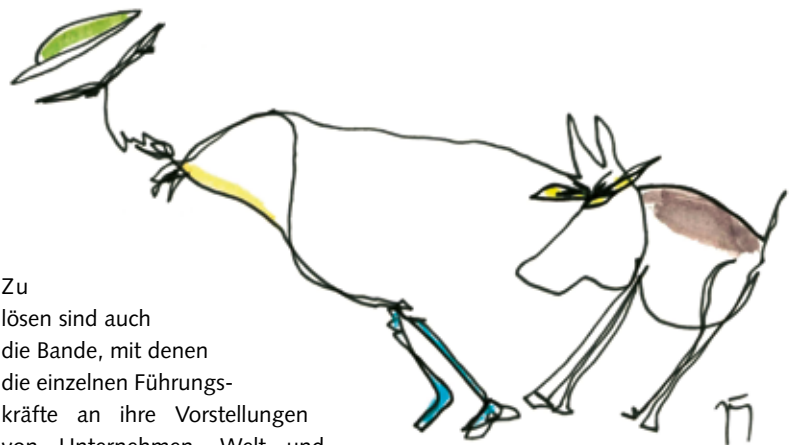
Zu lösen sind auch die Bande, mit denen die einzelnen Führungskräfte an ihre Vorstellungen von Unternehmen, Welt und Selbst gefesselt sind. Bleiben sie der Unternehmensgegenwart verhaftet, sterben Ideen, bevor sie ausgesprochen werden. Nehmen sie ihre subjektiven Sichtweisen auf Unternehmen und Märkte als unumstößliche Gewissheiten, werden Potentiale nur allzu leicht unter- oder überschätzt. Erst die Bereitschaft, in eine noch nicht reale Welt einzutauchen, verbunden mit der Fähigkeit, eigene Standpunkte zu hinterfragen, schärft den Blick für das tatsächlich Mögliche. Ein weiterer Punkt: Haben einzelne Manager die Strategie



Die Menschen in Unternehmen für die Strategiearbeit zu entfesseln, zählt für Dipl.-Kfm. **Wilfried Bantle** zu den wichtigsten Aufgaben eines Beraters. Dafür muss er mit aller Konsequenz den Rahmen schaffen, in dem sich die Beteiligten die Freiheit nehmen können, strategisch zu denken. liebich-partner.de/wilfried-bantle



Um unternehmensinterne Fesseln zu erkennen, braucht es nach Dipl.-Oec. **Steffen Hilser** das richtige Gespür. Denn den meisten Führungskräften ist gar nicht bewusst, dass und welche Fesseln sie tragen. Einige fühlen sich sogar recht wohl in ihrem eingeschränkten Handlungsfeld. liebich-partner.de/steffen-hilser



schon im Kopf, bevor der gemeinsame Findungsprozess überhaupt begonnen hat, werden sie zwar dem Bild des Managers als Alphatier, aber nicht den Anforderungen an zeitgemäße Strategiearbeit gerecht. Die Komplexität der Realität braucht Teamplayer. Nur wenn man sich vom überkommenen Profilierungsdenken verabschiedet, ist strategischer Weitblick möglich.

Unchained, befreit von störenden Fesseln, leisten Manager die beste Strategiearbeit.

„Was hindert uns daran, die Ziele zu erreichen?“

MS-Schramberg Magnet- und Kunststofftechnik hat sich 2011 an die strategische Neuausrichtung gemacht. Ein Gespräch mit Norman Wittke, der mit Heimo Hübner die Doppelspitze des Unternehmens bildet.

LuPe: Herr Wittke, was war der Anlass, die strategische Ausrichtung des Unternehmens zu überdenken?

Norman Wittke: 2011 befand sich MS-Schramberg in einer Aufschwungphase. Zum einen wollten wir das Wachstum strategisch absichern. Zum anderen waren und sind wir der Überzeugung, dass man Veränderungsprozesse besser in Zeiten, in denen es gut läuft, initiieren sollte und nicht aus der Not heraus.

Waren alle Beteiligten gleich Feuer und Flamme?

Wir sind zu sechst in der erweiterten Geschäftsleitung. Alle waren von Beginn an mit Offenheit und einem hohen Maß an Begeisterung in den von der Beratung geführten Strategiesitzungen dabei.



War es belastend oder hat es gutgetan, sich abseits des Tagesgeschäftes Gedanken zur Unternehmenszukunft zu machen?

Sowohl als auch. Strategie geht nicht während des normalen Tagesgeschäfts, selbst wenn man sich ins Konferenzzimmer zurückzieht. Für uns hieß das über fast ein Jahr hinweg Außerhaustermine, und zwar zu 80 Prozent an den Wochenenden. Das war harte Arbeit und alles andere als ein Spaziergang. Doch das Ergebnis rechtfertigt den Aufwand um ein Vielfaches.

Hat sich im Rahmen der Strategiefindung die Sicht der Gruppe auf die Dinge verändert?

Eindeutig. Während der Auseinandersetzung mit Produkten, Märkten, Potentialen und Erfolgsfaktoren hat sich eine Art Mind Change in der Gruppe vollzogen: Es ging nicht mehr um die Frage, was wir mit den gegebenen Ressourcen erreichen können, sondern darum, wo wir hinwollen und wie

Die MS-Schramberg GmbH & Co. KG wurde 1963 gegründet. Am Firmensitz in Schramberg entwickeln und fertigen heute rund 480 Mitarbeiter Magnete und Baugruppen für Kunden unterschiedlichster Branchen und aus aller Welt. Die Breite der möglichen Produktauslegungen sowie der unternehmenseigene Betriebsmittel- und Anlagenbau sichern dabei das Finden der jeweils optimalen Lösung.
magnete.de

wir das schaffen. Das hat unsere Vorstellung des Möglichen erweitert. Wir haben die Vision MS 2022 erarbeitet, aus ihr die Anforderungen an Organisation, Mitarbeiter, Gebäude etc. abgeleitet und Fünf- bzw. Zehnjahrespläne erstellt, die detailliert festhalten, was wir wann und wie ändern, angehen oder investieren müssen. Wir haben im Voraus durchdacht, was wir brauchen, was uns behindert, was uns gefährlich werden kann.

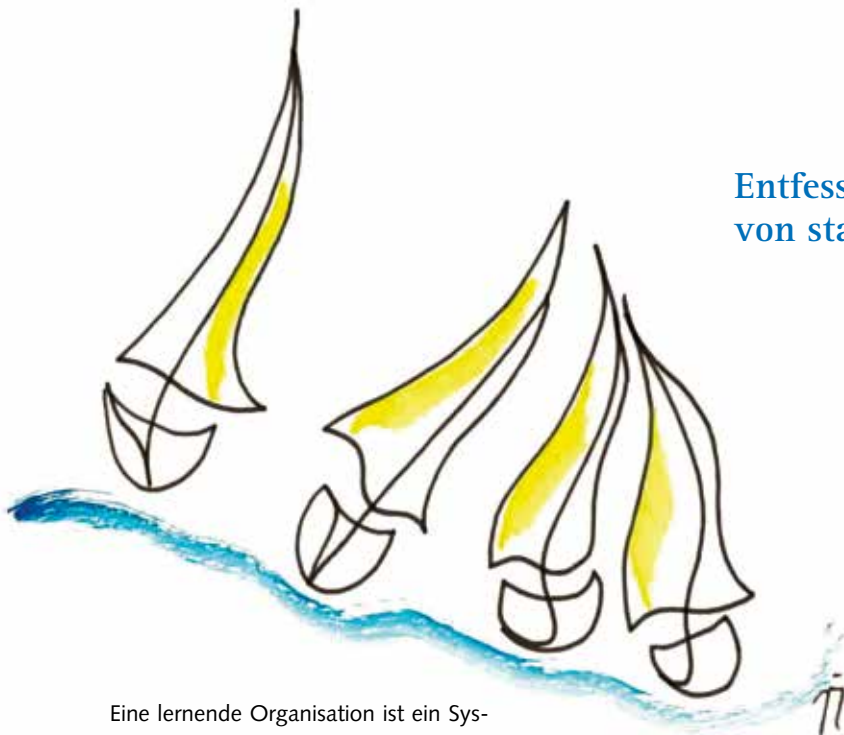
Wie haben Sie die Strategie ins Unternehmen getragen?

Initialveranstaltung war ein Workshop Anfang 2013 für die gesamte Führungsebene. Nach der Vorstellung der Vision haben wir gefragt: Was hindert uns daran, die Ziele zu erreichen? Aufgrund unserer Vorbereitung konnten wir

80 Prozent der Einwände umgehend aus dem Weg räumen. Da war für alle klar: Das sind nicht aus der Luft gegriffene Planzahlen, das können wir tatsächlich schaffen.

Die Umsetzungsphase läuft. Wie lautet Ihre erste Bilanz?

Ausgangsbasis waren 2011 ein Umsatz von 65 Mio. Euro und 400 Mitarbeiter. 2017 wollen wir mit 600 Mitarbeitern 130 Mio. Euro Umsatz erwirtschaften. 2013 liegen wir schon über Plan. Wir sind in Bewegung: Eine starke Vision, die von den Mitarbeitern als erreichbar wahrgenommen wird, entfesselt die Kräfte in einem Unternehmen.



Entfesselung von starren Strukturen.

Eine lernende Organisation ist ein System, das sich abhängig von wechselnden Umgebungsbedingungen immer wieder umformiert, um an sein übergeordnetes Ziel zu kommen. Das gilt für Vogelschwärme genauso wie für Unternehmen. Das Problem in vielen Unternehmen: Die kollektive Intelligenz, auch Schwarmintelligenz genannt, dank derer sich Organisationen erst aus sich selbst heraus weiterentwickeln können, wird von starren Aufbau- und Machtstrukturen in Ketten gelegt.

Angesichts der teils rasant auf Unternehmen zukommenden Marktveränderungen und Umwälzungen ein ge-

werden. Sie wissen am besten, wo es im Tagesgeschäft hakt und schmerzt. Durch das Sammeln und Koordinieren ihrer Problembeschreibungen und das

»Die kollektive Intelligenz ist in Ketten gelegt.«

darauf folgende Ableiten von Handlungsfeldern findet man zukunftsfähige Lösungen, mit denen es besser läuft. Auch wenn das dem einen oder anderen schwerfällt, Aufgabe der Führung



Organisationsentwicklung ist als Ein-Mann-Veranstaltung nicht zu haben. Es gibt nur den gemeinsamen Weg. Als Berater heißt das für Dr.-Ing. **Christoph Dill**: offen sein, mit dem arbeiten, was da ist, und immer wieder staunen, welche Abenteuer Menschen in einem gut koordinierten Team bestehen.

liebich-partner.de/christoph-dill

Die Lösung liegt in den Menschen.

Die Dinge ändern sich. Und zwar rasant. Doch statt den Wandel in die eigene Organisation einzubinden, verbleiben die meisten Unternehmen in wohlgeordneter Bewegungslosigkeit.

fährliches Unterfangen. Unternehmen, die den Wandel bewältigen wollen, benötigen eine anpassungsfähige innere Organisation. Die Voraussetzungen dafür: Offene Führung und das Den-

»Es braucht den Mut loszulaufen, ohne zu wissen, wohin die Reise geht.«

ken in Prozessen gemeinsam mit allen Beteiligten. Die Kompetenz der Mitarbeiter muss gefordert und gefördert

ist es dabei, zuzuhören und zu befähigen statt abzuwiegeln und die Wirklichkeit der Mitarbeiter zu negieren. Nur so kann Vertrauen entstehen, die Organisation kommt in Bewegung und der gemeinsam gefundene Weg wird von allen getragen.

Die Abläufe werden stabilisiert – bis sich die Anforderungen wieder ändern. Taucht zum Beispiel im Innovationsumfeld, durch neue Kundenerwartungen oder durch unvorhergesehene

Auftragsvolumina die Frage „Wie das gehen soll?“ auf, gilt es die Organisation, sei es auf Unternehmens- oder Abteilungsebene, so zu entwickeln, dass man die Aufgabe gemeinsam bewältigt. Die Struktur folgt dem Auftrag. Das Spannende dabei: Es gibt kein Muster und niemand, auch kein Berater, kennt vorab das Ergebnis. Es braucht den Mut loszulaufen, ohne genau zu wissen, wohin die Reise geht. Die Lösung entwickelt sich im Zusammenspiel der beteiligten Menschen.

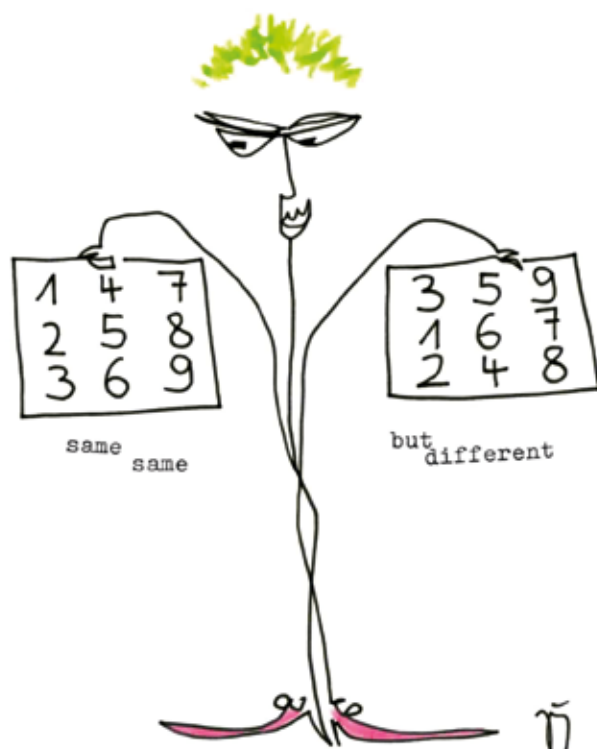
Innovationsmüde?

Da denkt ein Unternehmen voran. Seine Abteilung Forschung und Entwicklung hat jahrelang erfolgreich gearbeitet. Und dann gehen ihm die Ideen aus. Die Mitarbeiter drehen sich im Kreis. Neue Produkte sehen wie Reproduktionen der alten aus. Man klammert sich an frühere Erfolge. Ein möglicher Grund? Zu viel Insiderwissen kann schädlich sein. Beispiel Medizintechnik: Bei der Produktentwicklung gilt es, zahlreiche, durch das Arzneimittel- oder das Medizinproduktegesetz vorgegebene Regulatorien einzuhalten. Zu-

»Open Innovation meint auch, open-minded ins Offene zu denken.«

dem ist bei jeder Produktänderung ein kompletter, zeit- und kostenintensiver Qualifizierungsprozess zu durchlaufen. Wer diese Scheren von vornherein im Kopf hat, bremst sich auf der Entdeckungsreise nach Neuem selbst aus. In einer derart festgefahrenen Situation hilft nur eines: sich öffnen für die Ideen und Meinungen anderer.

Open Innovation ist ein großer Begriff. Doch oft reicht schon ein kleiner Schritt über Abteilungsgrenzen hinaus, damit wieder frischer Pioniergeist durch das Unternehmen weht. Entwicklungsteams, in denen sich neben den erfahrungsgewandten Technikern die Werker, die Qualitätsleute und die Vertriebsleute einbringen, fördern den unternehmensinternen Ideenreichtum zu Tage. Hinhören, was der Markt zu sagen hat, ist eine weitere Möglichkeit, das Innovationspotential des Unternehmens zu erhöhen. Anregungen für die Ideenfindung erhält man, zurück im Bereich Medizintechnik, durch Befragungen von Patienten, Apothekern oder Ärzten.



Alltägliches wird auf die Dauer langweilig, meint Dr.-Ing. Gösta Pretel. Er kommt aus den Bereichen Pharma, Healthcare, Medizintechnik und hat das immer wiederkehrende Bedürfnis, sich auf die Suche nach Neuem zu machen. Sei es nach Produkten, Technologien oder Kompetenzfeldern. liebich-partner.de/goesta-pretel

Spannend wird es, wenn man zusätzlich zu den Erfahrenen im Sinne der Technologie, also Mitarbeitern, Lieferanten oder Endanwendern etc., Menschen in den Innovationsprozess einbezieht, die sich mit der Sache gar nicht auskennen. Das ermöglicht, wirklich bei null anzufangen und neu zu denken. Diese Fachfremden können Designer, Ergonom, Studenten oder etwas anderes sein. Wichtig ist, dass sie kreativ sind

»Zu viel Insiderwissen kann schädlich sein.«

und – losgelöst von Normen und Anforderungen – Lust haben, an Ideen zu spinnen. Wie das in der Praxis aussehen kann? Man holt sich projektbezogen die Kandidaten ins Haus, bildet ein interdisziplinäres Arbeitsteam und schickt es auf Ideensuche. Die entscheidende Prämisse dabei: Alles ist möglich! Denn Open Innovation meint auch, open-minded ins Offene zu denken. Dazu braucht das Team einen gedanklich unbefangenen Moderator, ein Flipchart, einen Marker und genügend Zeit. Erst nach Abschluss dieser Findungsphase werden die Ideen unternehmensintern gefiltert.

Open Innovation heißt nicht, den Innovationsprozess öffentlich zu machen. Unternehmensexterne werden zu Stillschweigen verpflichtet, Sorgen um den Wettbewerbsvorsprung sind unbegründet. Allerdings sind die volle Rückendeckung der Geschäftsführung und Geduld erforderlich. Denn Open Innovation kann kosten und dauern. Ein bezahlbarer Preis für hohe Ideenqualität, wiedererstarke Innovationskraft und die Chance auf Alleinstellung im Markt.

„Selbstvertrauen verschiebt die eigenen Grenzen.“

Ralf Dujmovits hat sich hohe Ziele gesteckt – und sie alle erreicht. Ein Gespräch mit dem Extrembergsteiger über Leidenschaft, Durchhaltewillen und den Mut, wenn nötig umzukehren.



LuPe: Herr Dujmovits, eigentlich haben Sie Medizin studiert. Heute sind Sie ein weltweit bekannter Höhen- und Expeditionsbergsteiger. Wie sind Sie zum Bergsteigen gekommen und warum die unkonventionelle Berufswahl?

Ralf Dujmovits: Bergsteigen gehört für mich von Kindesbeinen an dazu. Schon mein Vater hat mich in den Klettergarten mitgenommen. Nach dem Abitur war ich dann ein Jahr in den Anden unterwegs. Das hat in mir eine tiefgreifende Leidenschaft fürs Bergsteigen geweckt. Und so nachdrückliche Spuren hinterlassen, dass ich mir während des Medizinstudiums plötzlich nicht mehr vorstellen konnte, das geregelte Leben eines Arztes zu führen. Ich war zum bergsteigenden Nomaden geworden, brach das Studium ab und machte – ohne zu wissen, wohin mich diese Entscheidung führen wird – eine Ausbildung zum Bergführer. Geholfen hat mir mein Urvertrauen: Es wird gut kommen, wenn ich mich entsprechend engagiere.

Auf Berggipfeln empfinden viele Menschen ein Gefühl der Freiheit. Sie auch?

Dieses Gipfelgefühl überkommt Extrembergsteiger erst bei der Rückkehr ins Basislager, wenn einer der schwierigsten Teile des Aufstiegs, das ‚Wieder-nach-unten-kommen‘, geschafft ist. Dann spürt man so etwas wie grenzenlose Freiheit in sich. Man hat jahrelang trainiert und einen Traum erfolgreich zu Ende geträumt. Ein Gefühl, das süchtig machen kann.

Sie standen als erster Deutscher auf allen 14 Achttausendergipfeln. Eine Frage vor allem der körperlichen Leistungsfähigkeit?

Nein, es braucht vor allem unbändigen Willen. Natürlich muss man sich körperlich optimal vorbereiten. Wir trainieren an sechs Tagen in der Woche. Entscheidend ist jedoch, dass man sich in schwierigen Situationen nicht aufweichen

lässt, dass man an sich glaubt, bereit ist, sich zu plagen, und hartnäckig am Ziel festhält. Nicht verbohrt, aber mit Leidenschaft. Der Durchhaltewille, den man für die ganz hohen Gipfel benötigt, wächst mit der Erfahrung, mit dem bereits Erreichten. Selbstvertrauen verschiebt die eigenen Grenzen.

Zu Beginn Ihrer Expeditionen können Sie – Stichwort Wetter, Lawinen, Gesundheitszustand – nie genau wissen, was auf Sie zukommt. Wo liegt die Grenze zwischen Abenteuer und kalkulierbarem Risiko?

Eine Expedition ist immer ein Wagnis. Sie wissen ungefähr, wohin es geht, wie das Wetter wird und wie es um die Konstitution der Teammitglieder steht. Aus diesem Wagnis können sich unterwegs Risiken entwickeln. Es gehört zur mentalen Vorbereitung, sie vorab zu durchdenken, zu visualisieren und Regeln für den Umgang mit ihnen aufzustellen. Das sichert im Fall des Risikoeintritts die klare, schnelle Entscheidung vor Ort und das konzentrierte, von grundsätzlichen Überlegungen befreite Agieren. Ebenso wichtig ist es, auf der Tour laufend abzuwägen, ob die jeweilige Ist-Situation noch zu dem passt, was man sich vorgenommen hat. Man muss die Augen offen halten, um Gefahren zu erkennen. Blindlings vorwärtszustürmen, kann in den Bergen tödlich sein. Bester Ratgeber ist für mich mein Bauchgefühl. Das hintergehe ich nie. Auch, wenn das in Konsequenz Abbruch heißt.

Sie haben die höchsten Gipfel der Welt erklommen. Was lässt Sie immer wieder aufbrechen?

Meine Hauptantriebsfeder ist nach wie vor, unterwegs zu sein, Neues kennenzulernen, sein Selbst in der Natur und in anderen Kulturkreisen zu erleben. Ich bin ein neugieriger Mensch.

Entfesselt
für die
höchsten Gipfel
der Welt.



Ralf Dujmovits lebt mit seiner Frau, der Profifibergsteigerin Gerlinde Kaltenbrunner, in Bühl bei Baden-Baden. Neben dem Bergsteigen gilt seine Leidenschaft dem Filmen und Fotografieren. Auf Vorträgen berichtet er von seinen Expeditionen. 2012 ist im Bruckmann-Verlag der erzählende Bildband „2 x 14 Achttausender“ erschienen, den das Bergsteigerpaar gemeinsam herausgegeben hat. ralf-dujmovits.de

