

# Innovation darf nicht das Abfallprodukt der verbliebenen Zeit der Leistung sein

Interview mit Peter Kloiber, Geschäftsführer  
22. Oktober 2003  
Gebrüder Weiss GmbH

Christoph Mandl<sup>1</sup>

**Christoph Mandl:** Wie bist du zu Gebrüder Weiss gekommen?

## 1. Die ersten Jahre bei Gebrüder Weiss

**Peter Kloiber:** Ich wurde von einem befreundeten Personalberater angesprochen, ob ich Interesse hätte, eine Strategie- und Personalstelle in einem Logistikunternehmen auszuüben. Ich habe das im ersten Anlauf abgelehnt und habe dann im dritten Anlauf zugesagt, weil ich weg wollte von meiner Rolle als Universitätsassistent in Innsbruck und es eine interessante Perspektive gab, da auch stärker ins Tun und Handeln zu kommen, weg von den theoretischen Angelegenheiten.

**CM:** Das Personelle war dir ja sehr vertraut von der Assistententätigkeit, das Strategische auch?

**Peter Kloiber:** Ja, schon. Ich habe mich in der Zeit schon mit Strategithemen, Führungsthemen, Personalthemen und IT-Themen beschäftigt. Der Schwerpunkt war bei Professor Laske Personal und Personalwirtschaft, aber die anderen Bereiche nicht. Diese ganzheitliche Perspektive, die bringe ich schon länger mit.

**CM:** Und du hast von Anfang an die Aufgabe gehabt, zum Strategischen etwas zu tun? Wie war das dann, dieser Weg von wo du eingetreten bist bis zu Geschäftsleitung?

**Peter Kloiber:** Ausgangspunkt war Personalentwicklung, d.h. Weiterbildung, Qualifizierungsprozesse zu tun, aufzubauen und ich habe das relativ schnell in einen strategischen Korb gefüllt. Was geht strategisch ab? Was brauchen wir? Wohin bewegt es sich? Und was heißt Standardqualifikation im Sinne von wie modernisiere ich?

---

<sup>1</sup> Dieses Gespräch mit Peter Kloiber ist Teil des Forschungsprojektes "Organisationen von der Zukunft her führen". In diesem Forschungsprojekt werden Personen, die eine maßgebliche Führungsfunktion in einer, für die Zukunft wichtigen Organisation innehaben, interviewt. Ziel dieser Gespräche ist, Erkenntnisse darüber zu gewinnen, wie Führungskräfte mit dem Dilemma umgehen, dass Organisationen zwar aus ihrer Geschichte heraus agieren, ihr Erfolg aber davon abhängt, ob sie imstande sind, die eigene Zukunft zu gestalten. Dieses Forschungsprojekt entstand in Kooperation von Christoph Mandl, Hanna Mandl und Kuno Sohm im Rahmen des Forschungs- und Beratungsnetzwerkes metalogikon. Die Interviews und die zusammengefassten Erkenntnisse daraus sind abrufbar unter [www.metalogikon.com](http://www.metalogikon.com)

Es war die Zeit des EU-Beitritts und damit der Veränderung von Prozessen. Die Spedition hat bis 1990 erfolgreich ohne Prozessverständnis der eigenen Leistungsprozesse gelebt. Umschlagprozesse waren zwar wichtig, aber sie waren nicht wirklich in einem Prozessmonitor, da erfolgreich so viel Geld an dieser virtuellen Schranke von Import verdient wurde. Es haben sehr viele strategische wie auch operative kaufmännische Basisabläufe gefehlt. Und ich bin sukzessive in alle strategischen Elemente hineingerutscht und bin relativ zügig durch Moderation von allen möglichen Workshops der Leitungsebene in allen Themen, die strategischen Charakter gehabt haben, pro-aktiv mit am Wort gewesen.

**CM:** Als Moderator?

**Peter Kloiber:** Als Moderator und als Mitinputgeber für die strategische Lücke, wo keiner da war, der kaufmännische Prozesse in einer anderen Form gesehen hat, der strategisch gedacht hat oder der Prozessverständnis eingebracht hat.

**CM:** Woher hast du gewusst, was es braucht?

**Peter Kloiber:** Aus dem Zuhören. Ich habe die ersten fünf Jahre viel zugehört und habe immer diese unterschiedlichen Sichten, Bilder, Unterströmungen, das, was Filialleiter und andere gesagt haben, dass man tun müsste oder wo Ansatzpunkte wären, das habe ich immer zusammengefasst, auf eine neue Ebene gehoben und mit einer neuen Sichtweise versehen und zu Aha-Erlebnissen geführt und somit Schritt für Schritt das evaluiert und weiterentwickelt.

Wir haben dann 1992 einen strukturierten Leitbildprozess und 1993 bis 1995 ein Business Process Reengineering Projekt als Unternehmensentwicklungsprojekt im Zuge der Vorbereitung auf den EU-Beitritt, durch den unser wichtigster Geschäftszweig, die Verzollung, wegfiel, durchgeführt. Wir begannen, alle Prozesse aufzunehmen, anzuschauen, zu modifizieren und weiterzuentwickeln. Die Situation, dass rund ein Drittel des Geschäftes von einem Tag auf den nächsten völlig wegbricht und nicht wiederkommt, hat dazu geführt, dass alles von Innen nach Außen gekehrt wurde. Da waren alle Prozesse in allen Geschäftsbereichen dabei.

**CM:** Gebrüder Weiss ist ja ein uraltes Unternehmen.

**Peter Kloiber:** Der zweite Rechtsstart war 1823 und der erste Start war im 14. Jahrhundert. Also 500 Jahre gibt es eine geschichtliche Tradition.

**CM:** In Österreich gibt es nicht viele Unternehmen vergleichbaren Alters. Da gibt's wohl ein relativ hohes Beharrungsvermögen, so nach dem Motto ...

**Peter Kloiber:** Haben wir immer so gemacht.

Innovation darf nicht das Abfallprodukt der verbliebenen Zeit der Leistung sein

**CM:** Ja, aber nicht nur das, sondern auch "Wir sind angestammte Transporteure, wir transportieren ein Gut von A nach B, und jetzt kommt einer und sagt, wir müssen, aus welchen Gründen immer, das anders machen oder wir müssen andere Sachen machen."

**Peter Kloiber:** Marktorientierung, Prozessorientierung

**CM:** Genau, warst du da allein, im Sinne von ...

**Peter Kloiber:** Vordenken?

## **2. Veränderungsdruck und Leidensdruck**

**CM:** Ja. Wie hast du es geschafft, das was du dir gedacht hast auch wirklich umzusetzen? Die Organisation war ja damals schon rund 2000 Leute groß.

**Peter Kloiber:** Es war eine Mischung aus aufgreifen, was an Impulsen und Bewusstsein der Veränderungsnotwendigkeiten bereits da ist, plus zusätzlichen neuen Impulsen, die wir in das System miteingespeist haben. Wir haben in der Zeit noch mit externen Beratern gearbeitet, die das Problem und diese Art, die Dinge zu sehen und vernetzt zu sehen, auch noch zusätzlich eingebracht haben. Wir haben im Grunde Workshops moderiert mit der Führungsebene, wo wir in einem iterativen Prozess von Stunde zu Stunde das Aufgegriffene neu wieder verarbeitet und weiter gegeben haben, sodass nach 1,5 Tagen ein völlig anderes Bewusstsein der Sachlage, darüber was jetzt neu zu tun ist, entstand.

**CM:** Kannst du den Prozess etwas beschreiben? Denn wenn Leute 1,5 Tage zusammensitzen, dann kann das ja auch in eine total gegenläufige Richtung, hin zu Konflikten gehen, wo dann die Leute sagen "So sicher nicht". Was ist da passiert, dass das funktioniert hat?

**Peter Kloiber:** Gut, zum einen war einfach Veränderungsdruck da und Leidensdruck.

**CM:** Aha, also den gab's schon deutlich?

**Peter Kloiber:** Ja

**CM:** War das hauptsächlich EU?

**Peter Kloiber:** Ja. Das zweite war der ganze Kontext, die Entwicklung von Spedition zur Logistik. Außengeräusche, mehr Marktorientierung, nicht so produktionsverliebt. Bestimmte Basisinnovationsprozesse hatten wir schon, vor allem aus der IT-Abteilung angetriggert, und einzelne Stakeholders, die diese Zukünfte gesehen haben.

**CM:** Stakeholder?

**Peter Kloiber:** Mitarbeiter, Menschen in der Organisation.

**CM:** Aber nicht unbedingt die Führungsspitze?

**Peter Kloiber:** Nein, nicht unbedingt die Führungsspitze, wenn auch hier gewisse Zeichen der Zeit sehr wohl erkannt wurden. Die Linienmanager haben bei mir gesehen, wie ich konfrontiert habe und dadurch die Geschäftsleitung gestellt habe in bestimmten Themen und Tabus gebrochen habe. Und die haben gemerkt, aha da geht was, mit dem kann man, dem kann man was sagen, vertrauensvoll.

Es gab dann in bestimmten Prozessschritten und Meetings Menschen, die das schon mitgetragen haben und sich dort was getraut haben, also die mutiger wurden dort auch etwas auszudrücken und zu artikulieren. Dann war da auch ein taktisch-strategisches Spiel mit einzelnen in der Führungsmannschaft, die das gesehen haben, mitgezogen haben und im Hintergrund vergemeinschaftet haben. Und wir haben die Designs in den Workshops so angelegt, dass wir wirklich mit viel Vorarbeit und Vorplanung und dann noch mit sehr flexibler Veränderung von einzelnen Bausteinen in diese Prozesse der Workshops hineingegangen sind. Und unterwegs da drinnen das verändert haben und verdichtet haben. Und da waren sehr viele Aha's und sehr viel Zug dann mit drinnen.

**CM:** Und es gab nie so eine Phase, wo das organisationseigene Immunsystem je in eine Abwehrreaktion ging?

**Peter Kloiber:** Doch, wir haben einiges probiert und dann nicht getan. Wir haben angefangen mit Matrixstrukturen und die Organisation hat das dann praktisch zusammengedümpelt über die Jahre oder wieder redimensioniert. Dieses Verholen von Altem, das Neue wird wieder aufgeweicht, anders inhaliert, das hat auch mit stattgefunden. Das war nicht alles erfolgreich, was wir versucht haben. Es war nicht alles in der ehrgeizigen Form umsetzbar. Aber der Trend hat gestimmt, in die richtige Zukunft.

Wir haben auch bestimmte Beharrungsthemen so gelassen. Das hat sich dann auch Jahre später bestätigt, Beispiel europäische Strategie. Die Frage war, gehen wir in einen geschlossenen Systemverbund mit abgesteckten Gebieten oder lassen wir die erfolgreiche Mittelstandspolitik mit einer Vielzahl von Partnern in Europa? Da gab's Beharrungstendenzen in der Organisation, nicht sehr zukunftsorientiert zu denken. Das hat sich dann nach 7 Jahren als richtig herausgestellt. Also es war so ein Spiel von Bewahren und Verändern. Es war nicht nur Verändern. Beide Kräfte haben eine Würdigung bekommen, das Bewahren wurde gewürdigt und das Verändern wurde gewürdigt.

**CM:** Was hat dich davor bewahrt, das nicht ganz atypische Schicksal zu erleiden, dass bei jemandem, der die Speerspitze in Richtung Zukunft darstellt, die beharrenden Kräfte sagen, verabschieden wir uns doch von der Sperrspitze? Denn es gibt ja immer so eine Phase, wo man sagt, ich kann das im Prinzip schon nachvollziehen, aber ob das jetzt wirklich erfolgreich ist, das werden wir erst sehen. Und dann gibt es auch noch Leute, die sagen, das halten wir alles für ein bisschen überzogen und eigentlich brauchen wir einen anderen an dieser Stelle. Diese Art von Reaktion wäre nicht ganz ungewöhnlich gewesen.

Innovation darf nicht das Abfallprodukt der verbliebenen Zeit der Leistung sein

**Peter Kloiber:** Einerseits ist das die Unternehmenskultur, die hier doch einen gewissen Spielraum bietet. Andererseits habe ich versucht, beim Thema Machtpolitik unter der Wahrnehmungsschwelle zu bleiben.

**CM:** Wie macht man Strategie, ohne bei Machtpolitik über die Wahrnehmungsschwelle zu kommen?

**Peter Kloiber:** Indem ich andere reden lasse für mich. Indem es prominente Linienmanager gibt, die das, was ich für richtig halte, gut vertreten, weil sie selber daran glauben. Ein Beispiel warum das gelungen ist: Ein Topmanager ist mein Nachbar und wir sind fünf Jahre täglich miteinander im Auto in die Firma gefahren und wieder nach Hause. Er war fünf Jahre vor der Pensionierung und ich zwischen drei und acht Jahren bei der Firma. Und in der Phase wurden Alt und Jung, Macht und Linienkompetenz, das spezielle Zugpferd und ein Newcomer ein nicht mehr zu trennendes Dreamteam im Hintergrund. Insgesamt war die Haltung schon geprägt von einem Beratungsverständnis, das überzeugt davon ist, dass genug Wissen da ist, um zukunftsweisende Entscheidungen zu treffen.

**CM:** Wir reden immer noch von der Phase, wo Du nicht Teil der Geschäftsführung warst?

**Peter Kloiber:** Richtig, bis 1997. Ich bin ab Februar 1997 dann in die Geschäftsführung gekommen, gemeinsam mit diesem Herrn. Wir beide haben dann 1997 in die Geschäftsleitung gewechselt, weil offensichtlich war, dass wir dieses Spiel spielen und dann kann man es auch offiziell spielen. Die bestehende Führung hat das teilweise nicht gesehen, teilweise gesehen aber zugelassen, weil sie davon überzeugt war, dass sich Gebrüder Weiss in diese andere Richtung bewegen muss. Es war so ein Grund da von Verständnis und der Überzeugung, dass wir uns bewegen müssen aus verschiedensten Gründen, ohne einen Religionskrieg zu führen, wo ein paar sagen, wir müssen uns bewegen, und viele sagen, wir müssen uns nicht bewegen.

Wir haben immer versucht, unterschiedliche Themen in diesen letzten 15 Jahren dann schärfer anzuziehen, wenn sie auch reifer gewirkt haben. Also nicht so prototypisch im zu frühem Stadium, sondern wenn es schon greifbar war für mehrere, dass es Sinn macht, sich in die eine oder andere Richtung zu bewegen. Das war ein relativ pragmatisches Spiel, kein Schreibtischspiel, und eines, das ständig vergemeinschaftet war mit den Top 20 Führungskräften in einem ständigen Dialog und Konflikt. Du hast ja selber die Open Space Veranstaltung 1997 miterlebt, wie dabei die Prozesse vergemeinschaftet wurden; alle da mit hinein nehmen in das Boot; keine ex cathedra also keine Berater, die sagen, das sind die Garstigen oder so geht's; keine präpotente Expertise; nichts von oben Erfundenes. Immer so, dass die, die es brauchen, um selber erfolgreich zu sein, in der dezentralen Profit-Center-Kultur das auch leben können.

### **3. Über das Anschieben von einem Tanker**

**CM:** Was war das Schwierigste in der Phase für dich? Ich stelle mir vor, das war nicht immer lustig?

**Peter Kloiber:** Das Schwierigste war das Thema Selbstwürdigung. Du kriegst in einer Zentralfunktion keinen direkten Rückhalt. Du hast keinen Profit und keinen Loss und bist ein Niemand. Der Prozess ist nur gelungen, weil die, die das Geschäft haben, die Jäger die den Hirsch erlegen und sich mit einem Fuß draufstellen, weil die die Erfolge für sich beanspruchen konnten und die, die ihn prozessual ermöglichen haben, im Hintergrund blieben. Und ständig im Hintergrund bleiben heißt, du brauchst eine andere Art von Eigenmotivation und eine andere Form von Selbstenergie, um das Anschieben von einem Tanker energetisch auszuhalten und durchzuhalten.

**CM:** Und woher hast du das bezogen? Wie hast du dich eigenmotiviert?

**Peter Kloiber:** Die Motivation kam vor allem aus der Überzeugung, dass etwas machbar ist und sich das in der Praxis ja auch gezeigt hat. Natürlich hat das sehr intensive Engagement in der Firma der Familie dann gefehlt. Ein Teil der Energie kam aus der Vergemeinschaftung mit solchen, die den Kopf rausgestreckt haben und gesagt haben, ja ich will auch was Neues. Und da gab es ein paar, die an einem Strang gezogen haben, und der Geschäftsführungskollege über die acht Jahre war darunter ein wesentlicher Bestandteil, der auch auf den Tisch gehaut hat, wenn andere zu rabiat dagegen waren, auch mit der entsprechenden Autorität. Also das Thema Zuckerbrot und Peitsche hat da funktioniert.

Ist die Energiefrage damit beantwortet?

**CM:** Kamst du da je in eine Burnout-Situation, wo du das Gefühl hattest, jetzt kann ich nicht mehr, jetzt will ich nicht mehr; es ist unmöglich, diesen Karren zu bewegen?

**Peter Kloiber:** Nein. Ich habe eine Charakterstruktur, die keine Erlaubnis dafür hat. Ich komme überall durch. Es gibt keinen Grund, warum man aufgeben sollte, auch wenn es schwierig war. Gleichzeitig hatte ich Narrenfreiheit. Ich habe mir von Anfang an das Commitment der Eigentümer geholt, dass ich alles sagen darf, was ich will, dass ich alle Tabus angreifen darf, die ich will, und dass ich anders sein darf wie die Anderen zum Wohle und Nutzen des Unternehmens.

Dieses Commitment in der ersten Zeit, wo absehbar war, was diese Rolle des bunten Hundes heißt, das habe ich von der Geschäftsleitung so emotional bestätigt gespiegelt gekriegt und auch ihre volle Rückendeckung über die 14 Jahre hinweg. Das gibt natürlich bei allen Existenzängsten, die trotzdem kommen, Rückendeckung. Beide, sowohl Paul als auch Heidegunde Senger-Weiss haben mir in dem Punkt volle Rückendeckung gegeben, auch wenn sie vermutlich einiges nicht so direkt gutgeheißen haben.

#### **4. Zukunft ist eine vergemeinschaftete Erfindung**

**CM:** Was hat dir da die Sicherheit gegeben, dass das, was du dir da vorstellst, in welche Richtung es gehen sollte, stimmt, dass das richtig ist?

Innovation darf nicht das Abfallprodukt der verbliebenen Zeit der Leistung sein

**Peter Kloiber:** Weil es nicht von mir war. Das meiste von dem, wohin sich das Unternehmen in den nächsten 14 Jahren bewegt hat und auch weiter bewegen wird - der Prozess ist nicht fertig, der beginnt ja erst jetzt wieder neu -, das war nicht meins, ich sehe das nicht als meines.

**CM:** Aha, du hast eine Sprachrohrfunktion gehabt?

**Peter Kloiber:** Ich bin nicht der alleinige Visionär, ich bin vor allem das Sprachrohr, ich bin der, der eine hohe Fähigkeit hat, ganzheitlich das zu verdichten, zu artikulieren, zurückzuspielen, zurückzuspiegeln, damit dort die Kräfte laufen, die das dann weiter tun. Ich tue es ja nicht selber. Ich habe ja auch nicht die Zukunft erfunden, sondern das ist eine vergemeinschaftete Erfindung.

**CM:** Aber du musst sehr überzeugt davon sein, nicht? Weil damit du dir das antust, was du jetzt beschrieben hast, im Sinne von "das ist teilweise schwierig gewesen" und "es hat die Familie belastet", musstest du sehr überzeugt gewesen sein davon, dass das, wofür du Sprachrohr bist, auch wirklich das richtige ist.

Wie kam diese Überzeugung zustande?

Weil so einfach ist das ja nicht. Du hörst Unterschiedlichstes in einer Firma. Du beschreibst das jetzt sehr geradlinig. Aber in der Phase hast du ja mit hunderten Leuten gesprochen und ich kann mir nicht vorstellen, dass alle Gespräche in die gleiche Richtung gezeigt haben, sondern du hast dann auch ausgewählt, gefiltert und gesagt, das passt, das passt nicht. Auch wenn du Sprachrohr warst, hast du ja durchaus Entscheidungen vorgenommen, generelle Entscheidungen.

**Peter Kloiber:** Der gemeinsame Dialog mit den Führungskräften und den Workshops und den Themen der Auseinandersetzung hat immer wieder zu neuen Erkenntnissen geführt, die Überzeugungskraft hatten. Manche Dinge, von denen wir überzeugt waren, die wir angefangen haben, haben wir wieder aufgehört. Neue Dinge, von denen wir überzeugt waren und sie angefangen haben, die waren ein Flop.

**CM:** Das heißt, ihr habt Dinge probiert ...

#### **5. Du weißt es nicht in dem Moment, wo du es planst, du weißt es erst, wenn du es tust.**

**Peter Kloiber:** Ja, ausprobiert und manche neuen Dinge waren ein Flop. Und wenn nur die Abteilung als erfolgreich gegolten hätte, bei der es nicht geflopt hat, dann hätten wir gar nichts Neues gesehen. Das heißt, dieses Prototyping von Unterschiedlichem an unterschiedlichen Stellen ausprobieren und schauen, wie wirkt es, und von der Wirkung abzuleiten, bauen wir es aus, behalten wir es bei oder stornieren wir es, das gibt die Bestätigung. Du weißt es nicht in dem Moment, wo du es planst, du weißt es erst, wenn du es tust. Und über das Handeln und über kaufmännische Erfolge haben sich neue Dinge kurzfristig bestätigt, manche mittelfristig bestätigt, manche nicht und die haben wir korrigiert.

**CM:** Ist Prototyping ein bei euch üblicher Begriff?

**Peter Kloiber:** Üblich ist er nicht, aber wir haben vor vier oder fünf Jahren aus der Lernenden Organisation bestimmte Elemente in die Unternehmensentwicklung mit hereingetragen und Prototyping war ein Teil davon; so, wie das Thema dialogisches Abarbeiten von Dingen. Also raus aus den gedanklichen Kontroversen zu einem Verständnis der Unterschiedlichkeit, die dann doch das Gemeinsame sucht. Also auch diese Würdigung von Widerständlern, von Bewahrern, die einen guten rationalen Grund haben, systemisch oder individuell, warum sie so strikt sind, so denken und handeln im hier und jetzt und warum das richtig und gut ist und warum es trotzdem was anderes braucht.

Oder Dinge einfach erreichen und stehen lassen irgendwo in der Mitte, bevor man sie vernichtet und zerstört, und schaut, was wird daraus, kann man das irgendwo einpflanzen oder nicht? Und da gab es eine Vielzahl von unterschiedlichen Metaphern, die wir haben wirken lassen in verschiedenen Arbeitsfeldern.

Wir haben drei oder vier Jahre ganz massiv in Persönlichkeitsentwicklung der Führungskräfte investiert, um auch persönliche Schatten spiegeln zu können, aber auch kollektive Schatten des Unternehmens.

Und auf Reifegrade, auf eine Gesamtwürdigung: In was für einer Form bewegt sich das Gesamtunternehmen, wo im Sinne von Emanzipationsprozess mittelständischer Greisler, von Königin geführt? Und wie kommt man von einem Mittelstand in einen Konzern mit menschlichem Antlitz?

Da gab es immer wieder solche Metaphern, die uns mitunterstützt haben.

**CM:** Um Prototypingideen zu haben, muss es ja so etwas wie eine Kultur des Misserfolges geben also die Bereitschaft, einen Misserfolg in Kauf zu nehmen und zu sagen, das ist einfach Teil des Erfolgs, dass du auch Misserfolg hast, also dass du irgendwas probierst und es ist kein Erfolg.

Ist es schon Teil der Gebrüder Weiss Kultur gewesen oder hast du das kreierte durch das, was da in den 90er Jahren passiert ist? War also diese Bereitschaft, dass man etwas ausprobieren darf, schon Teil der Kultur oder ist das erst dadurch entstanden?

**Peter Kloiber:** Es gab früher auch schon eine gewisse Bereitschaft Dinge auszuprobieren, im Sinne von neue Verkehre gründen, völlig neue Wege gehen, starke Linienchefs. Wir haben das immer schon wieder auch getan, durch die hohe dezentrale Autonomie der Fürstentümer und haben das aber gut versteckt in ihren Ergebnissen. Das heißt, es ist nicht aufgefallen, wenn in gewisse Segmenten geflopt wurde. Aber man hat schon was probiert. Dann gab es eine Phase, in der in der IT stärker das auch erlaubt war und getan wurde. Und dann gab es eine Phase in der wir gezwungen waren, das auch stärker zu erlauben.

Innovation darf nicht das Abfallprodukt der verbliebenen Zeit der Leistung sein

**CM:** Was bedeutet gezwungen waren?

**Peter Kloiber:** Durch äußere Rahmenbedingungen, etwas Neues erfinden müssen, weil das Alte einfach weggenommen wird, Stichwort EU-Beitritt. Dann gab es eine Phase, wo das Versteckspiel nicht mehr ging, sondern wo man offizielles Experimentieren hatte, mit weniger Fehlertoleranz, wie das vorherige Versteckte, und jetzt kommen wir langsam Schritt für Schritt in eine Basiskultur, die das wirklich erlaubt.

Ich bin noch nicht sehr glücklich mit der inneren Akzeptanz des Prototypings. Wir sind erst am Anfang, auch wenn uns neue Dinge gelungen sind. Aber es ist keine Durchgängigkeit, das wirklich von innen her zuzulassen und zu erlauben, weil einfach die Speditionskultur eine ist, die sehr kurzfristig nutzenstiftend operiert und es kein Netzwerk von der Geschäftsfallentwicklung mit mittelfristigen Return on Investment gibt. Da ist die Elastizität nicht sehr ausgeprägt. In der Binnenkultur, jeder probiert einmal eine andere Organisationsform, der Nächste probiert einmal Mitarbeitergespräche da, der Übernächste probiert einmal ein neues Produkt, wo es nicht so weh tut, das ja.

**CM:** Das war ja keine ganz unwichtige Geschichte, dass du nicht in der Rolle warst, etwas entscheiden zu müssen, sondern dass du in der Rolle des Sprachrohres warst, moderierend und unterstützend, damit das Gehör bekommt und auf die Welt kommt, was du auch geteilt hast an Sichtweisen.

**Peter Kloiber:** Ja.

## **6. Innovieren als Geschäftsführer**

**CM:** Jetzt bist du ja in einer anderen Rolle. Jetzt bist du Geschäftsführer. Was hat sich dadurch geändert für dich? Hat sich was geändert?

**Peter Kloiber:** Das Innovieren ist schwieriger geworden. Auf der einen Seite habe ich eine Tagesverantwortung für Geschäftsbereiche in Profit und Loss, auch solchen die nicht so profitabel laufen wie gewünscht. Das heißt, ich bin dem jetzt im Schritt und Tritt mehr ausgesetzt, dieser Kritik, und das nimmt mir etwas an Energie und Kraft, bei anderen was Neues zu beraten.

**CM:** Aha, du wirst mehr identifiziert, auch mit Flops.

**Peter Kloiber:** Genau. Der Rollenwechsel in die Linienfunktion heißt, dass das alte Spiel, auch durch die Pensionierung des anderen Kollegen, nicht mehr geht. Das alte Spiel, knapp unter der Vorstandsoberfläche Unternehmensentwicklung zu betreiben, geht nicht mehr.

Jetzt geht es auf offiziellen Weg, vergemeinschaftet, offizialisiert und in den letzten fünf Jahren mit unterschiedlichen Formen von Zukunftsgruppen, Strategiegruppen und Unternehmensentwicklungsgruppen, die das noch stärker mit offenen Visier spielen. Das macht es auf der einen Seite etwas schwieriger, auf der anderen Seite aber wesentlich wirksamer, weil auch schneller. Unterm Strich ist es aufwendiger, mühsamer, das

bewusster mit offenen Visier zu tun, aber auch entlastender, weil die Spielchen wegfallen, Machtspiele, taktische Spiele sind jetzt mehr oder weniger erledigt. Dafür gehen neue Dinge nicht so schnell oder gar nicht, andere dafür umso schneller. Ich tue mir schwer, das insgesamt zu würdigen. Die Komfortzone hat sich sicher verschlechtert.

Auf der anderen Seite ist dieses Thema Herkules, Anschieben der Organisation als Gesamtes, auf den eigenen Schultern mehr tragen, den Gesamtüberblick bei mir selber haben in der Unternehmensentwicklung, das hat sich auf mehrere verteilt, andere sind dazugekommen, die schieben. Diese progressive Rolle konnte ich aufgeben die letzten Jahre.

Dafür gibt es ganz andere Themen, die wir 1997 nicht durchbrachten, die jetzt bei neuen Vorstandsmitgliedern aufgegriffen und durchgezogen werden. Vieles wird jetzt reif. Wir hatten Open Space 1997 mit 25 Themen, davon haben wir 24 erledigt in den fünf Jahren, aber nicht so wie wir wollten, sondern in anderer Konfiguration, in anderer Form, ist anders gekommen, evolvieren war da.

**CM:** Wie ist das mit dem Zuhören jetzt? Damals, in deiner Rolle als Personalentwickler, Strategieverantwortlicher in der zweiten Ebene, war ein wichtiger Punkt, den Leuten zuzuhören. Gibt es jetzt noch die Leute, die dir in deiner jetzigen Funktion offen sagen, was sie denken? Das Schlimmste was passieren kann ist, dass das, was die Leute sich wirklich denken, dir nicht mehr sagen, und das heißt, dass du von bestimmten innovativen Ideen abgeschnitten wirst.

**Peter Kloiber:** Ja, da gibt es im Grunde zwei gegenläufige Prozesse. Erstens, die Gelegenheiten des Hörens sind gesunken. Ich moderiere nicht mehr so viele Workshops.

**CM:** Aus Zeitgründen oder weil es mit deiner Rolle nicht mehr kompatibel ist?

**Peter Kloiber:** Rolle und Zeitgründe. Das hat sich etwas fokussierter auf Top Level 30, wo das noch stattfindet. Vorher war es breiter in der Organisation, da hat es sich eingengt. Durch das wurde es weniger und es ist stärker gefiltert durch die Linienfunktion. Damit wird es weniger. Der gegenläufige Prozess hat zwei Spuren, die das wieder wett macht.

Spur Nummer 1: Wir haben über die Jahre geschaut, dass wir einen Emanzipationsprozess in der Linienorganisation fahren. Das heißt, traut euch was. Sagt was ihr denkt. Geht rein, kommt her. Wir haben eine Öffnung erzeugt die letzten Jahre, so dass Altvorstand, Neuvorstand dichter dran sind und Level Top 30 in einen offenen Diskurs hinausgeht. Die trauen sich was. Es ist mehr als wett gemacht durch das, weil es insgesamt offener wurde, konfliktreicher, klärungsbewusster.

Spur Nummer 2: Sehr viele meiner alten Seilschaften sind alle auch hierarchisch mitgewachsen. Ich habe über die 15 Jahre jetzt ein Netzwerk trotz der hierarchischen Unterschiede, die ja im Alltag nicht gelebt werden, weil ich nicht linienverantwortlich für die Spediteure bin.. Das heißt, ich habe die meisten Linien- oder Profitcenterleiter und Filialniederlassungsleiter immer noch in einem sehr guten direkten Beziehungsfeld,

Innovation darf nicht das Abfallprodukt der verbliebenen Zeit der Leistung sein

weil ich nicht dort Linienchef bin. Ich bin ein Kostenverursacher in IT, Logistik und in anderen Themen, aber ich bin dort nicht Linienchef, weil ich nicht die Spedition res-sortmäßig verantworte.

Von daher gleicht sich das von früher her über andere Formen aus, aber es hat sich wesentlich verbreitert. Es ist nicht so, wie ich gegen den Rest der Welt, oder wie in der Heldeneposphantasie von früher, die unternehmensentwicklungs-, personalent-wicklungs-strategische Heldeneposgeschichte.

**CM:** War das deine Phantasie? Du gegen den Rest der Welt?

**Peter Kloiber:** Das war ein Stückweit schon meine Phantasie, mit ein paar einsamen Mitkämpfern. Das hat sich völlig gewandelt. Es ist ein vergemeinschaftetes, offenes, strategisch miteinander abgestimmtes Vorgehen. Wir haben eine regelmäßige - in einem Fünfeznerkreis - Strategieübung, 2010-Diskussionen, 2015-Diskussionen und 2005-Diskussionen und Nachfolgediskussionen in einem größeren Forum, wo wir die wichtigsten Mitentscheider im Unternehmen drin haben. Es gibt wenig reine Closed Job Vorstandsentscheidungen. Wir sind auch sehr dicht mit Ebene zwei und drei, da es eine sehr flache Führungsstruktur ist.

**CM:** Wie ist das entstanden, dass die Gespräche im Führungskreis über die Jahre offe-ner wurden?

**Peter Kloiber:** In dem durch Vorstandswechsel mehr Offenheit auch eingefordert wurde und mit der Zeit dieser eingebaute Respekt vor dem Olymp sich etwas herunter normalisiert hat auf eine Gesprächskultur, wo man nichts zu befürchten braucht. Also Angstlevel gesunken, Lustlevel an Auseinandersetzung gestiegen und auch gewisse Generationenabfolgen in der zweiten Managementebene. Wir sind so strukturiert, dass wir Niederlassungsleiter haben mit autonomen Geschäftsbereichen für eine bestimmte Region in der Landverkehrsorganisation. Der verantwortliche Niederlassungsleiter hat einen Umsatz von 70 Mio. € in seiner Organisation mit seinen 300 Leuten und hat ein paar Support-Prozesse, die ihn unterstützen, und er hat einen Vorstand, dem er berich-tet, aber er hat da weitgehende Autonomie. Das ist schon so wie ein Geschäftsführer in einem Mittelstandbetrieb, nur ist er da der Niederlassungsleiter. Und da gab es einiges an Generationenwechsel und der hat mit dazu beigetragen, dass das Klima offener wurde.

## **7. Der Motor für neue Formen von Zukunft**

**CM:** Du hast beschrieben, dass einer der wichtigen Motoren, dass etwas in Bewegung kommt, der EU-Beitritt war, eine äußere Veränderung, die massiv war. Heute gibt's in eurer Branche nicht mehr diese großen Veränderungen. Was ist heute der Motor, um neue Formen von Zukunft, wie immer das für Gebrüder Weiss jetzt ausschaut, in die Organisation zu tragen?

**Peter Kloiber:** Gut, nach dem EU-Beitritt wurde in der Organisation gelernt, dass Prozesse eine Rolle spielen. Das hat zwei Jahre Bewegung auf der Ebene Prozesse gebracht.

**CM:** Indem man die Aufmerksamkeit dorthin gelenkt hat, weil Prozesse gab es ja vorher auch?

**Peter Kloiber:** Genau. Indem IT dort unterstützt hat mit voller Management-Attention auf das Thema Prozesse, also innerbetriebliche Wertschöpfungsketten die vergemeinschaftet werden. Wo der eine auf den anderen schaut. Das hat zwei Jahre nachgehallt.

Nach den beiden Jahren gab es einen konjunkturellen Schub mit entsprechend erfolgreicher Renditelage und Erfolg macht immer noch mutig. Da kam dann das Thema e-Commerce, e-Business Logistikprozesse, Supply-Chain-Rollen. Also die Logistik verändert sich, die ganze Wirtschaftswelt verändert sich, das hat die nächsten zwei Jahre neuen Schub gegeben. Das e-Commerce Thema hat sich dann wieder erledigt, aber das Supply-Chain-Thema blieb. Da dazu gesellt sich jetzt dieses Thema EU-Beitritt 15 auf 25 plus Roadpricing. In Kombination ist das eine größere Herausforderung wie 1995 der EU-Beitritt Österreichs. Logistikthema bleibt nach wie vor.

Das zu den Kontextfaktoren, die im Grunde die Umweltangst erhöht haben und damit von dort Veränderungsdruck und Lernbereitschaft kommt. Und eine gewisse Verringerung von Lernangst in-house hat das Innovationsklima insgesamt durchaus befruchtet. Und die Supply-Chain-Aktivitäten, die wir getan haben die letzten Jahre, haben zusätzliches Feedback aus der Kundenfront hereingebracht, die wir sonst nicht gehabt hätten, weil wir "Supply Chain Solution Tools on the Edge" anbieten, wo wir 5 Jahre im Collaborative-Bereich voraus sind. Da bekommen wir von Kunden Input geliefert, die für die Spedition noch fremdartig anmuten. Da gibt es einfach einen Zusatzinput, wohin sich die Welt die nächsten zehn Jahre bewegen wird.

Und wir haben immer wieder Lerninseln dazwischengeschaltet. Wir hatten letztes Jahr im Topmanagement und zwei Filialleitern einen zehntätigen Workshop zum Thema Lernende Organisation - fünf mal 2 Tage - , wo wir Lernende Organisation, Otto Scharmer, also alle diese Lernende Organisation-Geschichten vereuropäisiert plus neueren Zuschnittes thematisch hereingeholt haben und versucht haben, pragmatisch auf Strategieentwicklungsbereiche anzuwenden. Wir haben verschiedene Forschungs labs, wo wir mittun und wo wir uns zusätzlichen Input holen.

Das ist eine Summe von Faktoren, die uns nicht in Ruhe lassen, neben der Umweltangst, die durch Roadpricing, EU-Beitritt und Rollenveränderung in der Logistik kommt; und neben den Basisinnovationsprozessen, die in den einzelnen Geschäftsbereichen Paket, Stückgut, Lagerlogistik, Kontraktlogistik da sind, wo Antworten darauf gegeben werden müssen, was sich am Markt bewegt und in der Produktentwicklung grundsätzlich stattfindet. Das reicht, trotz der Erfolge, die in den letzten drei Jahren da waren, nicht zur Ruhe zu kommen.

Innovation darf nicht das Abfallprodukt der verbliebenen Zeit der Leistung sein

**CM:** Hat sich beim Wechsel von der zweiten in die erste Ebene etwas in Bezug auf diese Sprachrohrfunktion geändert?

**Peter Kloiber:** Die Sprachrohrfunktion hat sich etwas redimensioniert auf bestimmte Schlüsselbereiche im IT- und Logistikumfeld und ist im Speditionsumfeld nicht so vorrangig, weil es dort jetzt andere Funktionen gibt, in Form von Systemmanagementfunktionen oder auch Vorstandsfunktionen, die das selber sehen und vorantreiben. Die Basisenergie für Erneuerung kommt seit 1999 stärker durch andere Funktionen in der Speditionslandschaft von Weiss und aus der dort strategisch entschiedenen Generationennachfolge und der damit verbundenen Konzernentwicklung, die wir auf verschiedenen Spuren 1999 angelegt haben, wo wir gesagt haben, wir wollen in 2005 oder Ende 2004, wenn Paul und Heidegunde Senger-Weiss sich in die Pension verabschieden, in den Schwerpunktsegmenten in Richtung Konzernentwicklung das und das bewegt haben. Von daher gibt es ein Ansteuern, das auch zusätzlich unterstützt wird und das nicht nur von mir kommen muss, sondern noch stärker und aktiver von Hr. Niessner, der seit 1999 in der Geschäftsführung ist.

### **8. Swing-By oder aus externen Veränderungen Energie beziehen**

**CM:** Mein Bild von außen ist, dass Gebrüder Weiss es schafft, aus externen massiven Veränderungen Energie zu beziehen und nicht in eine Abwärtsspirale zu gehen. Mein Bild ist, man schickt einen Satelliten zu einem Planeten und da gibt es zwei Möglichkeiten. Die eine ist, wenn er in der richtigen Distanz vorbeifliegt, dann kriegt er durch diesen Swing-By Energie, um noch viel weiter zu fliegen, und die andere Variante ist, er verglüht einfach. Gebrüder Weiss bezieht aus externen Veränderungen Energie und das finde ich beeindruckend.

**Peter Kloiber:** Ja, das kann ich bestätigen. Wir würden Krisen erfinden müssen, wenn wir keine hätten. Wir haben bis jetzt jede Krise, wenn man es Krise nennen kann, also jede Veränderung von Rahmenfaktoren, die geschäftsschädigend wirkten, konstruktiv gewendet.

**CM:** Ihr seid stärker geworden als Mitbewerber?

**Peter Kloiber:** Wir haben an Stärke jedes Mal zugelegt, obwohl wir in einer strategisch äußerst ungünstigen Marktsituation sind. Wir sind kein europäischer Konzern, der groß genug ist um mitzuspielen, und wir sind nicht klein genug für eine Nische. Wir sind genau dazwischen drin, in einer schwierigen Position aufgestellt und haben dort die Antwort gefunden, im Sinne von WeissLand: Homeland Österreich und Schweiz wird ausgedehnt um ganz Osteuropa. Mein Vorstandskollege hat das mit der Metapher „Challenger“ zusammengefasst – und das leitet uns.

Ja, wir sind aus den Krisen bisher immer gestärkt hervorgegangen. Grund ist, dass wir die Themen immer pro-aktiv angesteuert haben. Wir wurden nie wirklich überrascht. Und wir haben eine Basisstruktur, die völlige Bankenunabhängigkeit hat. Es gibt niemand, der uns irgendetwas zu sagen hat und vom Geschäft nichts versteht – auch der Aufsichtsrat ist kompetent besetzt. Und wir haben eine Mitarbeiterstruktur von Füh-

rungskräfte-Eigenbau mit jahrzehntelanger Erfahrung, d.h. wir haben sehr viel Erfahrungswissen in der Organisation, sehr wenig Fluktuation im Management und können immer wieder auf diese Personalreserve zurückgreifen. Wir können jederzeit den Blutdruck um 30% steigern, weil wir Reserven haben und weil die Menschen voll mitziehen in dieser Kultur, die wir seit zwanzig Jahren leben. Bei uns werden keine Mitarbeiter gekündigt, wenn sie knapp vorm nächsten Abfertigungssprung sind. Es gibt da nichts Unsauberes und es gibt eine ganz hohe Basisloyalität und Leistungsbereitschaft, durchgehend durch den Konzern, nicht irgendwelche größeren Teilbereiche, die da anders ticken und wegbrechen, und das gibt gebündelte Energie.

### **9. Man muss nur das aktivieren was ohnehin schon da ist**

**CM:** Woraus ist Dein intellektueller Beitrag für Gebrüder Weiss gespeist? Ist das etwas, das innerhalb von Gebrüder Weiss aus dem was du dort für dich gelernt und erfahren hast entstanden oder hast du das schon von Außen mitgebracht?

**Peter Kloiber:** Da gibt es mehrer Ansatzpunkte. Der eine Ansatzpunkt heißt Fähigkeit auf das Ganze zu schauen, nicht nur die Teile sehen und das ganze immer verbinden. Das ist eine Fähigkeit, die ich mitbringe, die ich auch bei anderen Themen habe und die nützlich waren. Das zweite ist eine Basishaltung, die dran glaubt, dass es Fähigkeiten gibt und dass die Menschen ohnehin schon Bescheid wissen, dass es nur noch nicht richtig zum Ausdruck kommt oder noch nicht richtig vorliegt und danach nicht gehandelt werden kann, weil es noch nicht transparent genug ist, aber dass ich nichts an Weisheit ins System hineingeben muss, sondern dass alles schon im System drinnen ist. Die sind alle schon toll, nur wissen sie es oft nicht. Man muss nur das aktivieren was ohnehin schon da ist. Man muss nichts belehren, man muss nichts beraten, im Grunde, man muss nur das sichtbar machen, was unsichtbar ist, aber schon da ist, und das stärkt die, die es tun.

Das ist eine Haltung, eine innere, die habe ich, ich weiß nicht woher. Es gibt ein paar Basisfeatures, die ich mitbringe aus der Basisqualifizierung, ein kaufmännisches Grundverständnis und ein paar Einsichten ins Menschliche, das ist nur ein ganz minimaler Bruchteil der Erfolgsqualifikationselemente. Es gibt ein Thema täglich dazuzulernen, d.h. im Sinne von einem Generalisteninteresse, und überall irgendwelche Analogien zu finden, die man auch auf etwas anderes anwenden kann; also nicht immer A auf A anwenden, sondern auch A auf C und C auf Y, d.h. immer wieder Verfremdetes und Neues und immer wieder mit Irgendwas auf irgendetwas Anderes hingeschaut, also immer wieder gegenläufig irgendwo etwas daraufverwendet und draufgeschaut, wie so unterschiedliche Folien und Matrizen, die man übereinander legt oder immer wieder mal unterschiedlich verwendet. Das ist auch eher eine Lust am Spiel und Lust am Konzipieren. Es gibt eine Basisfähigkeit am Konzeptiven entlang, weniger am Jagen. Ich bin keine Nummer eins und ich bin kein Jäger ...

**CM:** Was wäre in dem Kontext gemeint?

**Peter Kloiber:** Jägerstrategie: Gehe raus und hole drei Kunden. Jäger heißt, ich kämpfe für meins. Ich kämpfe immer für alle. Und dann gibt es noch so etwas Ausgleichen-

Innovation darf nicht das Abfallprodukt der verbliebenen Zeit der Leistung sein

des. Wenn viele zu innovativ sind, werde ich konservativ und wenn viele zu konservativ sind, werde ich innovativ. Wenn zu viel Energie im Yin ist, dann gebe ich etwas Yang-iges hinein, wenn zu viel im Yang ist gebe ich etwas Yin-iges hinein, also immer für ausgleichende energetische Strömung sorgen.

Ein paar Geschichten habe ich mir in der chinesischen Medizin abgeschaut und bei meiner Frau in den Feedbackgesprächen, weil sie in einem ähnlichen Unternehmungsberatungsumfeld, aber mehr noch in einer praktischen Kompetenz von gesamtheitlicher Schau ist. Ich kann das nicht wirklich mit Worte beschreiben. Die eigene Persönlichkeitsentwicklungslinie ist immer auch eine gute Spiegelung für Organisationsprozesse. Mit meiner Frau gemeinsam habe ich immer aus den Dingen, an denen wir selber dran waren, gelernt für das, wo die Organisation als Ganzes dran ist, und habe das immer ins Berufliche referieren können. Wenn ich an einem Emanzipationsprozess dran war, war es plötzlich auch sichtbar in der Organisation und dort dann verwendbar für Lösungsansätze. Diese Übertragung von Individuellem auf das Kollektive hat immer wieder sehr gut funktioniert. Ja, und einfach viel gelernt von den anderen, die in der Organisation etwas wissen, mit einem relativ schnellen Auffassungsvermögen, also ich denke ziemlich schnell. Das würde ich schon sagen.

**CM:** Hätte jetzt einen zweiter Peter Kloiber in einer Rolle, in der du in den 90er Jahren warst, Platz bei dir?

**Peter Kloiber:** Das ist eine Frage, die so nicht beantwortbar ist. Das hängt davon ab, grundsätzlich ja. Wir haben bei bestimmten Strategieentwicklungsprozessen auf mein Anraten darauf geachtet, nicht betriebsblind zu werden, d.h. gegenläufige Gruppen zum gleichen Thema von unten her beauftragt, das gleiche Thema anzuschauen. Wo steht Gebrüder Weiss in 2010? Welche Unique Selling Proposition haben wir und worauf ist die nächsten sieben Jahre zu achten, um dorthin zu kommen? Dies haben nicht nur die Top 20 thematisiert, sondern eine Gruppe von Nachwuchsmitarbeitern setzte sich zusammen und die Expertise wurde auch dort abgeholt - es werden einfach verschiedene Spiegel aufgestellt. Es gibt also nicht mehr nur einen Peter Kloiber. Aber das Grundprinzip multiplizieren, das tun wir schon, weil ich einfach mehr sehe in einem Spiegelkabinett.

## **10. Die Gegenwart der Zukunft**

**CM:** Ich unterstelle dir, dass du über die Zukunft von Gebrüder Weiss Bilder hast, Vorstellungen. Wie weit in die Zukunft gehen deine Bilder?

**Peter Kloiber:** Von der Dynamik her würde ich sagen, dass die Bilder in den letzten zehn Jahren immer näher zur Gegenwart gekommen sind. Beispiel, wenn ich noch 1993 ein Bild gehabt habe für 2020, dann habe jetzt noch ein Bild für 2008 und es bewegt sich immer mehr in Richtung Echtzeit, d.h. kein Bild mehr der Zukunft zu haben, sondern in der Gegenwart zu leben und zwar komplett und aus einer kompletten Gegenwart heraus und wirklich im „Jetzt“ zu sein. Aus dem Jetzt sein heraus von innen her Bilder zuzulassen, nicht nur zukünftige, sondern Bilder, die im Hier und Jetzt eine bestimmte Form von Aktivität erzeugen. Weil ich etwa spüre, dass jetzt gefragt ist 20

Leute in Logistik auszubilden, egal ob ich es brauche. Oder im Hier und Jetzt bestimmte IT-Prozesse zu tun, egal was daraus wird. Ich baue jetzt eher auf Vertrauen zu gewinnen in was Synchrones, was jetzt passiert, und gar nicht mehr auf irgendwelche blöden visionären Zukunftsbilder zu referieren, die dann ohnehin nicht kommen. Also das verschiebt sich im Grunde von der Technik.

**CM:** Ist das ein Verschieben, das eher in dir als Person begründet ist oder in dem Umfeld, das immer kurzlebiger wird?

**Peter Kloiber:** Beides. Auf der einen Seite entsteht das in mir, dass das mehr herkommt in die Gegenwart. Ich glaube aber durchaus, dass die Planungszyklen und Gestaltungszyklen oder vorstellbare Zukünfte, dass die näher her kommen und nicht mehr so von der Dynamik her ableitbar sind auf die nächsten zwanzig Jahre. Oder sagen wir es anders. Natürlich haben wir ein gemeinsames Bild gemacht für 2010, wo steht "Gebrüder Weiss dann". Da haben wir 1000 Leute mehr in Asien und 500 mehr in Osteuropa und der Rest bleibt gleich, aber insgesamt 200 Experten mehr in Logistik. So Dinge als grobe Leitlinie ja, aber nicht im Sinne von darauf verkrampfen und nicht im Sinne von strategischer Planung, das dann herzustellen. Nicht mehr Generalstab, sondern jetzt handeln wir und es gibt so einen Korridor oder eine Bewegungsrichtung, aber was dann wirklich passiert, das steht auf einem völlig anderen Blatt. Und da sehe schon eine gewisse Parallelität mit was mich umgibt, dass das einfach nicht mehr so statisch von vornherein ableitbar ist, was zu tun wäre, sondern dass das auch ein Thema von Gelegenheit im Hier und Jetzt ist. Kaufe ich was, tue ich nichts, mache ich eine Produktentwicklung oder keine?

**CM:** Du beschreibst für mich nicht sosehr ein Verlagern der Zukunftsdistanz sondern des Planens in Richtung des Tuns. Du tust Dinge jetzt, aber du weißt nicht genau, was aus dem heraus entsteht. Aber dass du im Hier und Jetzt Entscheidungen triffst oder das und das tust ohne ein klares Bild, was genau passieren muss, macht mehr möglich.

**Peter Kloiber:** Es gibt in der Quantenphysik einige Überlegungen, die von einer grundsätzlichen Potentialität ausgehen, wo ich aus einem potentiellen Raum etwas abhole oder in synchrones schwimmen gehe und dann wird es real, dann wird es materialisiert, aber grundsätzlich ist immer schon alles da – wie Radiosignale in einem Raum, wo noch kein Radio steht. Unternehmensentwicklung geht ähnlich, nur haben wir noch kein sauberes Bewusstseinsbild dafür, was da wirklich abgeht. Aber in die Richtung geht es, eine Basispotentialität zu haben, dieser bewusst zu sein und dann jeweils darauf zu schauen, wo gehe ich in Resonanz, wo gibt es Schwingungen, die sich in einer Form verbinden, dass da wirklich etwas materialisiert wird und wo ist die Resonanz gerade ganz stark? Wo zieht es mich gerade hin und was tue ich dann, was nicht? Und natürlich ist dieser esoterische Prozess noch eingebettet in einen durchaus sehr klaren, strukturierten, vergesellschafteten, nämlich Aufsichtsrat, Gesellschafter, Kapital, Investitionen, Ressourceneinsatz. Da kriegt es dann wieder Begrenzungen oder zusätzliche Orientierungen, aber dennoch hat der generische Prozess, wie strategische Entwicklung läuft, eher etwas mit dieser Art von in die Welt kommen zu tun, wie mit alter Planung - in meinem Weltbild. Da gibt es eine andere Form von Draufschaueen.

Innovation darf nicht das Abfallprodukt der verbliebenen Zeit der Leistung sein

Otto Scharmer hat schon recht mit den Bagger Vance-Geschichten<sup>2</sup>: Stell dich daneben hin und lass das werden, was werden soll, aber gib ihm den Horizont, aber gib ihm auch das Gefühl, dass er durchschlägt von innen her. Dieses Thema, wer bin ich als Organisation ganz innen drin und was wollte ich als Organisation schon immer werden? Die Potentialität ist angelegt in mir als Gesamtorganisation. Wenn ich dafür irgendwie einen Sensor kriege und einen Coach, dann macht das die Organisation schon.

**CM:** Was wäre dann Coaching in dem Fall?

**Peter Kloiber:** Der Coach wäre die innere Bewusstseinshaltung der Führungskräfte gegenüber diesen Prozess des Werdens. Dass die Gesamtorganisation lernen und sich entwickeln soll, das gilt auch für den Einzelnen, das kannst du herunterbrechen auf Teams, auf Einzelne oder auf die Gesamtorganisation. Ich glaube, dass dies Organisationen immer schon getan haben, aber dass ist ihnen meistens nicht bewusst geworden. Das geht auch nicht immer gut. Das beantwortet nicht die Frage, ob ein Unternehmen erfolgreich ist. Alles was man diskutiert, kann morgen für das Unternehmen zum Ruin führen.

Es gibt keine Sicherheit, dass das wie wir tun für morgen oder übermorgen noch ausreichend ist und zwar gar keine. Es gibt keine Sicherheit dafür. Du kannst immer der beste im Geschäft sein in dem Moment, aber wir wissen es nicht. Fünfzehn Prozent des Gesamtgeschäfts von 500 Millionen Euro haben wir unter Kontrakt. Wenn morgen spontan alle Kunden entscheiden, zu wem anderen zu laufen, dann reden wir nicht von Krise, dann ist's einfach fertig. Oder wenn morgen zwei Bomben auf unser Rechenzentrum fallen und dem ausgelagerten Backup-Rechenzentrum auch, sind wir als Firma in zwei Tagen tot. Wenn die Amerikaner ihre Verschuldung noch ein Mal verdoppeln, obwohl sie ohnehin schon so verschuldet sind, und das ganze System zusammenbricht oder weiß ich was, also wenn ... Es gibt so viele Faktoren. Deswegen können wir nicht wissen, was wirklich passiert.

**CM:** Was hat sich für dich persönlich in den letzten zehn Jahren verändert? Was hat dazu beigetragen?

### **11. Wie dieses in mir liegende schöpferische Land freisetzen?**

**Peter Kloiber:** Der Druck ist nach wie vor da, aber er ist anders, er fühlt sich anders an. Das Thema "wie überlebe ich in dieser Organisation so wie ich bin, so anders" ist weg. Das Thema "wie gestaltet sich die Zukunft durch die Generationenablöse und durch die Zukunft selbst" gibt noch Druck, aber durchaus mit einem gewissen spielerischen Touch.

Die Herausforderung ist groß. Wir spielen mit in der Liga der Großspeditionen, mit einem anderen Spiel, aber wir spielen mit, d.h. da gibt es einen gewissen Basisehrgeiz bei Gebrüder Weiss, der anspricht und herausfordert und auch Druck macht. Wie generell die Branche eine heiß und hart umkämpfte Branche ist und damit automatisch

---

<sup>2</sup> Die Legende von Bagger Vance, Film von Robert Redford, 2000

Druck drin ist, aber das ist im Grunde Business-as-Usual-Druck, der gut bearbeitbar ist und gestaltbar ist. Er ist da, aber er ist der Funktion angemessen. Ob das auf Sicht noch das Befriedigende ist, ist noch ein anderes Thema.

**CM:** Du arbeitest am liebsten unter starken Herausforderungen?

**Peter Kloiber:** Na ja, es kann auch sein, dass sich das verändert und dass das ein Ablaufdatum hat und irgendwann andere Werte noch wichtiger werden und etwas anderes mehr Spaß macht. Vielleicht komme ich irgendwann drauf, dass das ganze Leistungs- und Libidothema, auf diesem sauberen Kanal von beruflicher Betätigung abgearbeitet, dass das ganze Thema Aggression und Liebe, in den Prozess gesteckt, wo ich wahnsinnig viel Energie für das Unternehmen und deren Eigentümer hineingegeben habe, aber möglicherweise ein paar Dinge ausklammert, die noch eine andere Sinnstiftung bieten. Wobei, ich habe meine Priorität auf Familie und lebe das auch.

**CM:** Kannst du mehr dazu sagen?

**Peter Kloiber:** Na ja, im Sinne von was will Neues her. Ich denke, wir sind auf mehr Potentialität angelegt, wie auf Businessrollen und Vater-, Familien-, Beziehungsrollen. Das heißt, wie kann dieses immer in mir liegende schöpferische Land freigesetzt werden, trotz diesen Pflichten, Leistungen, Beweisen auch wer zu sein und sonstigen Geschichten. Oder auf diesen Antrieb, so in der Welt zu sein als Mann wie ich bin, wie die meisten Männer sind, noch hin zu etwas anderem, zu einem schöpferischen Sein, das noch aus anderen Quellen schöpft.

**CM:** Aus anderen Quellen schöpft oder anderes schöpft?

**Peter Kloiber:** Aus der gleichen Quelle anderes schöpft. Die Quelle ist ohnehin in mir, aber aus der Quelle anderes schöpft. Also mehr Vielfalt im Sinne von Meisterung des Lebens, nicht nur einbeinig und mit Kopfhörer und nur Wirtschaftsmusik, sondern in ein wahres Sein mit einer anderen Lebensqualität.

**CM:** Klingt so nach buddhistischem Kloster.

**Peter Kloiber:** Ja, es ist durchaus etwas in dieser Ecke. Wobei es nicht das Thema buddhistische Kloster ist sondern die innere schöpferische Stille aus der etwas wächst.

**CM:** Nun, was du bei Gebrüder Weiss machst das ist ja auch schöpferisch, einbeinig schöpferisch zwar und mit spezifischen Strukturen und Rahmenbedingungen, aber schöpferisch.

**Peter Kloiber:** Schon, ja. Ich Sorge dafür, dass eine Spedition besser funktioniert und mehr Rendite abwirft und die Menschen da drinnen mehr Spaß am Arbeiten haben, damit insgesamt das Wirtschaftssystem seinen selbstauferlegten Basisverpflichtungen und seinem selbstauferlegtem Basisdruck gut nachkommt und dabei noch mehr Arbeitslose freisetzt und noch mehr Güter produziert, die ohnehin keiner mehr braucht. Ich will jetzt nicht Kritik an den Lebensumständen, die ja auch sehr nützlich sind mit

Innovation darf nicht das Abfallprodukt der verbliebenen Zeit der Leistung sein

Strom und Essen, anbringen. Und dennoch ist das noch nicht das Ganze, es ist ein Teil, aber nicht das Ganze und die Entwicklungsrichtung heißt hin zum Ganzen. Egal was das bedeutet, in mir und in der Organisation und da gibt es durchaus noch Ansatzpunkte.

**CM:** In einer Organisation bin ich da eher skeptisch, weil Organisationen sind ja immer Teil eines Wirtschaftssystems und sehr klar zweckorientiert. In einem selber ja, ich habe immer das Potential für das Ganze.

**Peter Kloiber:** Ich glaub nicht, dass es ein Thema des Ortes ist. Ich kann unglücklich in- und außerhalb der Organisation sein. Ich kann mir mit der gleichen Dynamik wie ich in der Organisation bin mein Privat- und Freizeitleben durchorganisieren und dabei glücklich oder unglücklich sein, das ist kein Thema von Ort und dieser Dynamik. Es ist glaube ich ein anderes Thema und das Thema hätte ich gerne ausgelotet, was es wirklich ist und wo der redliche Hebel liegt vom Überleben ins friedlich Leben. Und zwar in ein durchgängiges, nicht in ein abgespaltenes Leben, nicht im Sinne von zu Hause friedlich und im Urlaub friedlich und im Job unfriedlich sondern eine alltagspezifische Durchgängigkeit, die da keinen Unterschied mehr kennt, Urlaub ist dann ein Anachronismus und Freizeit auch.

**CM:** Das sind Erfindungen der industriellen Revolution.

**Peter Kloiber:** Ja, wie die Zeit auch eine Erfindung ist. Da muss es noch was anderes geben. Es muss eine blaue Blume geben, die in mir zu finden ist, wo ich dann durchaus genau das Gleiche, was ich jetzt tue, auch tue aber anders tue, irgendwie. Das ist ein Thema, das durchaus in Organisationen mitgestaltet gehört. Wie schaffen wir es, Menschen in ihrem Alltagstun mit zu befähigen, mehr sich selber finden zu lernen, weil es der Eigenmotivationsfaktor ist, durch den sie ihre Leistung bringen. Das hat durchaus einen unaltruistischen wirtschaftlichen Sinn, wenn Menschen mehr tun als nur ihre Aufgabe, weil sie aus sich heraus etwas tun und darin sich selber finden.

**CM:** Das hat wohl sehr viel mit der Frage des Sinns tun. Welchen Sinn gebe ich dem was ich tue? Welchen Sinn sehe ich dahinter? Welchen Sinn gebe ich dem? Wenn das was ich tue, mit dem inneren Sinn kohärent ist, dann ist es ja okay. Wenn aber das, was ich tue, und das, was ich als Sinn sehe, total auseinander läuft, dann wird es mit der Zeit schwierig.

## **12. Verweben von Leisten und Innovieren**

**Peter Kloiber:** Ja. Ich denke, da kann man ein Organisationsbild machen. Man kann viel tun als Organisation, um das als sinnstiftend mitunterzubringen, was man ohnehin tut, was in einer guten und anständigen Form vergemeinschaftet ist. Und man kann darüber hinaus verweisen, um Neuland zu finden in sich und draußen, und das mit einbringen in diesen Prozess. Und das kann sich auswirken in Produkte, in Produktentwicklung, in innovativeren Prozessen. Das wirkt dann auch in unterschiedlichen Business Processes, glaube ich.

Es funktioniert irgendwie. Obwohl ich es irgendwie schräg finde, dass man bezahlte Spaziergänge macht, um zur Ruhe zu kommen, und Trainings durchführt - alltagspraktische Dinge in der Arbeitszeit macht, aber anders macht, die man sonst auch machen könnte. Diese Entschleunigung, diese Nachdenklichkeit, diese Stilleerzeuger, damit etwas Neues werden kann, dass ich dafür unbedingt teure Prozesse organisieren muss, mit externen Trainer, also da arbeite ich noch dran. Wie schafft man eine Unternehmensentwicklung in der Organisation stilvoll in einer anderen Form, als wie das im Mainstream aufoktroziert wird, von Persönlichkeitsentwicklungsseminaren bis weiß ich was? Wie krieg ich das in einen Eigenprozess, der anders konfiguriert ist und nicht im Sinne dieser Patentrezepte, Pillenrezepte, Zukauf von Leistungsgeschichten, Einwurf von Lesungen und ähnlichen Dingen passieren wird? Da sind wir noch sehr am Experimentieren.

**CM:** Aber du das ja schon teilweise beschrieben, vor allem was du in den 90er Jahren gemacht hast; dieser Prozess des Zuhörens und mit dem eigenen Sinn anreichern und dann aus dieser Überzeugung heraus zu handeln. Da war ja nicht ein großartiger Beratungsprozess dabei.

**Peter Kloiber:** Ja, ist richtig. Dennoch ist es noch nicht durchgängig miteinander verwoben.

**CM:** Was ist nicht miteinander verwoben?

**Peter Kloiber:** Das Leisten und Innovieren.

**CM:** Das ist auch Widerspruch.

**Peter Kloiber:** Ja, weil im Grunde ist die Organisation darauf angelegt, systemkonform möglichst störungsfrei gute Leistung zu erbringen, mit hohem Servicelevel. Dort hat an sich Innovation grundsätzlich wenig Platz. Dann habe ich einen Entwicklungsprozess, Lernprozess und „Neu-in-die-Welt-kommen-Prozess“, der dem gegenüber ist, wie in einem Gegenstromverfahren. Und dennoch glaube ich, gehört das gut miteinander in einer Webstruktur verankert, mit Kette und Fäden, und daran arbeiten wir noch. Das halte ich noch nicht für gelungen. Innovation darf nicht das Abfallprodukt der verbliebenen Zeit der Leistung sein. Das wäre immer zu wenig. Das muss anders ticken, nicht die Esoterik vom Kloster zwischen Samstag 14 Uhr und Samstag 16 Uhr, wenn man zufällig in einem leistungsprozessorientierten Fitnessbereich unterwegs ist. Sondern das muss irgendwie miteinander vernetzt sein, im Tun. Die Achtsamkeit des Lernens und Entwickelns im Alltagshandeln und zwar in einem permanenten Hier-und-Jetzt-Bewusstsein, wo ich sowohl auf das eine als auch auf das andere schaue - bei aller Überforderung, die in dieser Metapher steckt.

**CM:** Da beschreibst du schon einen gewissen Rollenkonflikt. Denn wie du noch nicht in der Rolle warst in der du jetzt bist, da hast du ja genau diese Zeit und Räume dir geschaffen, indem du in deiner Funktion als Personalentwickler den Leuten zuhören musstest und auch moderieren musstest, weil das Teil deiner Expertise war. Jetzt bist du in der Rolle eines Geschäftsführers, also desjenigen, der entscheidet, macht und tut.

Innovation darf nicht das Abfallprodukt der verbliebenen Zeit der Leistung sein

Und als Geschäftsführer zu moderieren, zuzuhören und Räume zu schaffen, wo man miteinander nachdenken kann, ist konfliktär zum Verständnis von einer solchen Rolle.

**Peter Kloiber:** Ja und nein. Wenn man von außen drauf schaut ja, wenn man von innen draufschaut nein, weil ich mir dieses Selbstzugeständnis mache und auch Akzeptanz habe im Team, gewisse schräge Rollen beizubehalten und als beitragender Konzeptionist und Entwickler den Hut noch mit aufzuhaben unabhängig davon, dass es eine Eigenverantwortung und einen Leistungsprozess gibt.

**CM:** Aber wenn das wirklich so hundertprozentig ist, dann müsste es ja auch möglich sein, dass du sagst: "Leute ich gehe jetzt zwei Wochen auf eine Wanderung, weil ich möchte nachdenken. Aber das ist Teil meines Berufes, denn ich wandere nur, damit ich besser nachdenke."

**Peter Kloiber:** Okay, ertappt. Das Selbstzugeständnis hat durchaus Grenzen.

**CM:** Da sind wir genau bei dem Punkt, den du angesprochen hast. Da ist zwar dieser Raum für Innovation, aber der hat seine Grenzen in einem produzierenden Bereich. Da spießt es sich.

**Peter Kloiber:** Ja, und drum braucht es eine Antwort. Es muss ja auch noch andere Formen geben wie zwei Wochen Rückzug. Aber möglicherweise ist das ein fauler Kompromiss.

**CM:** Innere Bilder zu entwickeln oder sich mal die Sinnfrage dessen, was man da so tut, zu stellen und wo man Probleme sieht, das kannst du ja nur, indem du dich aus dem Alltäglichen zurückziehst. Ob der Rückzug jetzt heißt, ich will nicht gestört werden, aber du sitzt im Büro, oder ob du zu Hause sitzt, es ist ein Rückzug.

**Peter Kloiber:** Gut, aber ich kann mich nicht zwei Wochen am Stück berufsbedingt in den Wald zurückziehen. Ich habe diese Alltagsrückzüge für mich und für diesen Prozess und die habe ich und tue ich, hatte ich und behalte ich bei.

**CM:** Dann gibt es ohnehin kein Problem.

**Peter Kloiber:** Bei mir habe ich diese Webstruktur in Ansätzen durchaus mitberücksichtigt. Mein Hinweis war, dass ich glaube, dass wir das breiter brauchen. Dass jeder einen Teil von sich selber dort hinein geben kann. Er gibt einen Teil von sich selber über den Leistungsprozess, aber möglicherweise könnte er in den Innovationsprozess von sich selber mehr rein geben. Und dieses fehlt in der Webstruktur, sie sind nicht designt genug und nicht bewusst genug und nicht gemanagt genug, im Sinne von innovieren im Hier und Jetzt.

**CM:** So zweckfreie Räume?

**Peter Kloiber:** Zweckfreie Räume in den Alltag rein.

Peter Kloiber

**CM:** Da ist schon ein Zweck, aber der ist nicht so vordergründig, weil der Zweck ist Innovation. Aber damit Innovation entsteht, brauche ich auch so etwas wie einen zweckfreien Raum.

**Peter Kloiber:** Der Zweck ist Innovation, der Zweck ist Sinn, der Zweck ist Reflexion, der Zweck heißt lernen und entwickeln, trotz meines Tuns, und das auch als aktives Tun sehen und das durchgängig, wie eine Netzstruktur.

### **13. Biografisches**

Peter Kloiber ist seit Januar 1990 bei Gebrüder Weiss. Seit 1997 ist er Mitglied der Geschäftsleitung und für die Bereiche Marketing, Personalentwicklung, IT-Entwicklung und Projektmanagement zuständig.

Gebrüder Weiss ist die größte Spedition in österreichischem Privatbesitz. Eigentümer sind die Familien Senger-Weiss und Jerie. Gebrüder Weiss ist über 550 Jahre jung. Ihr Heimmarkt ist die Alpen-Donau-Region von Basel bis Bukarest sowie China, Hongkong und Singapur. Der Gebrüder Weiss Konzern hat seine Zentrale in Lauterach, Vorarlberg.