

Gunnar Barghorn wartet geduldig am Eingang, die Tür weit geöffnet haltend. Eine dunkelblaue Weste über hellblauem Hemd, Jeans und Turnschuhe verleihen dem blonden Anfangfünfziger etwas jugendlich Hanseatisches. Er zeigt mir das ganze Unternehmen. Wir laufen durch Büroflore und mehrere riesige Werkshallen für Stahl-, Maschinen- und Metallbau, während er mir die Funktion der Maschinen erklärt. Ich sehe lange Stahlträger und Brennteile, eine halbfertige Feuerleiter, Pläne für eine Hallenkonstruktion, beeindruckend große Walzen und Schiffsschrauben, die hier repariert werden. Am Deckenkran hängt ein Haken. „Als Junge habe ich mich mal drangehängt und bin hochgefahren. Tolle Übersicht, leider ist mir dann die Fernbedienung aus der Hand gefallen“, lacht er, „es war nicht so einfach, wieder runterzukommen.“ In seinem Büro ist der Tisch mit Tapas vom Wochenmarkt, Ciabatta und Getränken reich gedeckt.

„Opa war in Berlin leitender Oberingenieur in einer Maschinenfabrik. In seine alte Heimat Brake kam er mit Frau und Tochter auf Bitte einer Witwe zurück,

um den Betrieb ihres verstorbenen Mannes zu übernehmen. So hat er 1941 in der Innenstadt angefangen und Drehteile für die Werft produziert“, beginnt Gunnar. „Oma hat ihm nie verziehen, dass sie von da an auf das Berliner Flair von großer Welt verzichten musste.“ Das kleine Unternehmen wuchs schnell, vor allem nach Kriegsende. „Opa war so ein findiger Typ wie der brave Soldat Schwejk¹, immer positiv, den Kopf voller Ideen und sehr schnell im Umsetzen. Ich glaube, wir sind uns ziemlich ähnlich“, lacht er.

Nach dem Krieg bot Gunnar Barghorns Großvater als Heizungs-, Elektro- und Maschinenbau-Meister und -Ingenieur vielfältige technische Lösungen für unterschiedlichste Anfragen, die an ihn herangetragen wurden. 1944 wurde Gunnars Mutter Lilo geboren – wieder ein Mädchen, das als mögliche künftige

¹ Der brave Soldat Schwejk ist ein unvollendeter, antimilitaristischer und satirischer Schelmenroman von Jaroslav Hašek (1883–1923). Schwejk (tschechisch Švejk) ist ein typischer Prager Charakter, der sich mit List und Witz durchs Leben schlägt und sich als Soldat der österreichisch-ungarischen Armee im Ersten Weltkrieg mit Chuzpe vor dem Kriegseinsatz zu drücken versucht.

Unternehmensnachfolgerin eher burschikos erzogen wurde. „Dann bekam Oma Lust, sich auch ins Unternehmen mit einzubringen, und Opa eröffnete für sie zusätzlich einen Elektroladen. Dazu gehörte auch schnell eine Radio- und Fernsehwerkstatt.“ Für jeden neu formierten Unternehmensbereich stellte er einen verantwortlichen Meister ein – eine von Anfang an sehr intelligente Unternehmensstruktur, die auf Wachstum setzt und es ermöglicht, als Unternehmer am, statt als stärkste Fachkraft im Unternehmen zu arbeiten. „Da hat Opa von Anfang an etwas sehr richtig gemacht, denn über Wachstumsschwellen von Unternehmen habe ich mir schon früh viele Gedanken gemacht. Das hängt sehr mit der Branche zusammen, aber bei bestimmten Betriebsgrößen wird es für den Unternehmer nötig, anders zu agieren, Verantwortung abzugeben, die Mitarbeiter als Fach- und Führungskräfte zu managen und das Unternehmen aus der Außenperspektive zu betrachten und zu entwickeln“, meint Gunnar Barghorn. „Das lernt man kaum. Unser Bildungswesen müsste viel stärker schon in der Schule betriebswirtschaftlich

und an den Meister- und Hochschulen unternehmerisch ausbilden.“

Das Unternehmen wuchs schnell auf über 100 Mitarbeiter. Durch die Freundschaft des Großvaters zu Carl Borgward² kam in den 50er-Jahren eine Autovertretung dazu. „In den 60er-Jahren hat meine Mutter meinen Vater kennen gelernt. Nachdem wir vier Kinder da waren, übernahm sie die Rolle der Hausfrau und Mutter. Mein Vater brachte als Schiffbau-Ingenieur den Stahlbau ins Unternehmen mit ein, nachdem er Opa bei der Statik für einen Hallenbau unterstützt hatte.“ Zum 30-jährigen Firmenjubiläum im Oktober 1971 ging das Unternehmen auf beide Töchter über. „Meine Tante übernahm den Kfz-Bereich, meine Mutter den Maschinenbau, die Haustechnik und den Laden, wobei die Firmenleitung letztlich bei den Männern lag.“ Schnell gelang es Gunnars Vater, durch seinen Ehrgeiz und Füh-

² Carl Friedrich Wilhelm Borgward (* 10. November 1890 in Altona/Elbe; † 28. Juli 1963 in Bremen) war ein deutscher Ingenieur und Unternehmer. Der von Carl F. W. Borgward geschaffene Automobilkonzern war in den 1950er-Jahren größter Arbeitgeber Bremens. Das Unternehmen mit den Marken Borgward, Hansa, Goliath und Lloyd ging 1961 in die Insolvenz.

rungswillen von der Rolle des Angestellten in die des geschäftsführenden Gesellschafters zu wechseln. Während der Autohandel der Tante letztlich nicht zum Erfolg geführt wurde, wuchsen die anderen Bereiche weiter. Anfang der 80er-Jahre zog das Unternehmen aus der Enge der Innenstadt ins Gewerbegebiet und nahm den Fensterbau neu dazu. Als Gunnar Barghorn 1998 in die Firma kam, gab es 11 Gewerke unter einem Dach: Stahlbau, Maschinenbau, Metallbau, Heizung, Sanitär, Elektro, Kältetechnik, Auslieferung für technische Gase, Elektro-einzelhandel mit Küchen- und Badstudio, Radio- und Fernsehtechnik und Fensterbau. „Im Ort nannte man uns ‚das Haus der 1000 Wunder‘“, amüsiert er sich. „Es war nicht unbedingt in allen Bereichen ein blühendes Unternehmen. Das habe ich als Kind und Heranwachsender noch nicht erkennen können. Deshalb hat mir beim Einstieg in das Unternehmen ganz schön was geblüht, wie man sich denken kann.“ Gunnars Vater hatte das Unternehmen mit Hilfe von Abteilungsleitern und jeweils einem technischen wie kaufmännischen Leiter eher zentralistisch geführt.

Seine Hauptrolle: Nach außen hin durch vielfältige Kontakte und Vereinstätigkeiten für öffentliche Sichtbarkeit im Ort sorgen, nach innen hin die Mitarbeiter antreiben und durch Druck und Kontrolle führen – ein Führungsstil, der den Ideen Gunnar Barghorns nicht entspricht. „Mein Vater war ein Antreiber, der nicht loslassen konnte. Auch meine Geschwister und mich hat er sonntags von der Gartenliege verscheucht und zu irgendeiner Arbeit gebracht“, sagt er. „Privat haben wir Kinder ihn fast gar nicht erlebt. Als ich ins Unternehmen kam, konnte er sich allerdings überraschend gut zurücknehmen. Vielleicht konnte er das auch, weil wir eben kein typisches Vater-Sohn-Verhältnis zueinander hatten.“

Die intensiven Auseinandersetzungen zwischen den dominanten Eltern haben in Gunnar eher Werte wie Harmonie, Leichtigkeit, Verlässlichkeit und Wertschätzung aufblühen lassen. Er springt auf und holt zwei Gabeln aus der Küche, ganz aufmerksamer Gastgeber. „Die Einnahmesituation meiner Eltern war sicher nicht schlecht, trotzdem sind wir nicht im

Überfluss aufgewachsen, sondern ganz im Gegenteil sogar sehr kurzgehalten worden. Das war meinen Eltern in der Erziehung wichtig. Ich erinnere mich an viele Situationen, in denen meine Freunde meinten, ich könnte mir das eine oder andere ja locker leisten, und das krasse Gegenteil war der Fall. Meine Eltern waren beide Alphas und fochten ständig harte Kämpfe aus. Das hat mich sehr geprägt, vor allem, weil ich oft in die Schiedsrichterrolle gedrängt wurde“, erzählt er. Auch in der Schule wurde er häufig als Unternehmersohn zur Rechenschaft gezogen und wusste sich zu wehren. Was er daraus gelernt hat? Worte genau zu setzen, mit Sprache vorsichtig, umsichtig und bewusst umzugehen, sich sehr diplomatisch auszudrücken.

Die Stimmung zu Hause und auch in der Gesellschaft der 80er-Jahre nahm der jugendliche Gunnar Barghorn als von egoistischer Ellbogenmentalität geprägt wahr. Gleichzeitig konnte er sich sehr gut vorstellen, sich gemeinsam für verantwortungsvolle Initiativen stark zu machen.

„Meine Kultur ist eine des Gebens. Ich frage nicht nach meinem Vorteil. Wenn ich allerdings feststelle, dass jemand nur nimmt, hege ich keinen Groll, sondern mache auf dem Absatz kehrt und lasse die Situation hinter mir.“

Eine völlig andere Laufbahn außerhalb des Familienunternehmens einzuschlagen kam für Gunnar nie in Frage. Schon als zweieinhalbjähriger Knirps hatte er, die Arme in die Hüften gestemmt, selbstbewusst erklärt, später einmal „Arbeiter-Chef“ werden zu wollen. In der Schule erklärte er den Lehrern, dass er Hausaufgaben grundsätzlich ablehnen würde. Sie seien etwas für diejenigen, die im Unterricht nicht aufgepasst hätten und zu Hause wiederholen müssten. Frech, aber eben immer auf Effizienz aus. Mit elf Jahren stand ihm der Plan für seine Zukunft klar vor Augen: Abitur machen, Maschinenbau lernen, studieren, drei Jahre ins Ausland gehen und die Firma übernehmen. Als Pubertierender konfrontierte er seine Eltern mit der Idee, Bäcker oder Berufsschullehrer zu werden. Deren kluge Reaktion, ihm gelassen jegliche Entscheidungsfreiheit zu gewähren,

brachte Gunnar letztlich doch wieder auf seine ursprüngliche Vision. Der Ehrgeiz, den inneren Konkurrenzkampf gegen seinen Vater zu gewinnen und nach Opas Vorbild im Familienunternehmen Dinge gestalten zu können, war groß. Und so hat er es gemacht. „Ich konnte aufgrund vieler Praktika bereits im zweiten Lehrjahr einsteigen. Gerne hätte ich auch noch um ein halbes Jahr am Ende die Ausbildung verkürzt. Schulisch hätte es dazu sicher gereicht und praktisch vermutlich auch. Allerdings konnte mein Lehrherr das nicht recht einsehen. So hätte er von mir nach seiner Wahrnehmung viel zu wenig gehabt. Die eigene Ausbildung hat meinen heutigen Blick auf unsere Auszubildenden stark geprägt. Diese fördere ich deshalb sehr gern, und wer das Zeug dazu hat, soll so viel Gas geben, wie er mag – ich bremsen da ganz sicher nicht. Auszubildende sind zum Lernen und nicht zum Können da. Das formuliere ich noch heute sehr oft so. Auch die irriige Annahme, dass Auszubildende günstige Hilfskräfte sind, konnte ich noch nie nachvollziehen. Wer einen Funken Ahnung von Betriebswirtschaftslehre hat, der weiß, dass die

Ausbildung junger Menschen eine Investition in diese Menschen und die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens ist – kein Sparmodell.“

Er hat anschließend auf Anraten eines Freundes statt Maschinenbau das eher generalistische Fach Wirtschaftsingenieurwesen studiert – auch das wieder sehr schnell, statt sich wie andere mit dem Studieren etwas Zeit zu lassen. „Bei der Einzugsparty in unsere Studenten-WG hat mir der Freund – wir waren vielleicht beide nicht mehr ganz nüchtern – das Versprechen abgenommen, am anderen Morgen die Einschreibung für Maschinenbau auf Wirtschaftsingenieurwesen zu ändern. Ich hatte von diesem Studiengang an diesem Abend das erste Mal etwas gehört, aber bei seiner Beschreibung gleich gespürt, dass das mein Ding ist“, erinnert Gunnar sich. Die Wanderjahre verbrachte er statt im Ausland in Bayern. „Das zählt von hier aus gesehen vielleicht ähnlich“, lacht er laut auf. Er lacht viel und gerne, mitreißend herzlich.

Im Studium suchte er sich die Firma Atlas Weyhausen gezielt als nächsten Arbeitgeber. Sein strategi-

sches Vorgehen: „Erst mal im Ferienjob für lau arbeiten, dann lernen die mich und ich das Unternehmen kennen. Vertrauen kann wachsen. Anschließend mit dieser Kenntnis gezielt ein Thema für meine Diplomarbeit in diesem Unternehmen finden und dort darlegen, dass meine Einstellung notwendig ist.“ Er schrieb ein Konzept für Qualitätsmanagement und verfasste so seine Diplomarbeit, die schlüssig darlegte, warum das Unternehmen einen Leiter des Qualitätswesens brauchte. Sein Chef unterstützte ihn wie ein Mentor darin, in Zukunft das eigene Familienunternehmen gut führen zu können. „Er hat das ganz toll gemacht: Rhetorik, Führung, Management, das habe ich alles von ihm gelernt.“ Gunnar kämpft sichtlich mit seiner Rührung.

Als seinem Chef gekündigt wurde und Gunnar Barghorn als dessen Protegé und rechte Hand ungeschützt den Widerständen der neidischen Gegner ausgeliefert war, erfuhr er am eigenen Leib, was Mobbing bedeutet. „Ich hatte mehr oder weniger ein Tätigkeitsverbot, dachte mir Konzepte aus, die ich anschließend geschreddert habe. Jeden Morgen,

wenn auf dem Fußweg zur Arbeit die Firma in Sichtweite auftauchte, musste ich mich an derselben Stelle übergeben. Da habe ich gelernt, was in Unternehmen im schlimmsten Fall passieren kann und wie vernichtend sich das auswirkt“, sagt er. Geholfen hat ihm in dieser Zeit das Ziel des Einstiegs in den eigenen Familienbetrieb – ein Luxus, der ihm wohl bewusst ist. „Das trägt sicher zum Gefühl der Freiheit und Lockerheit bei und lässt mich Risiken entspannter eingehen und so Vorhaben zum Erfolg führen.“ Mit seinem Mentor hielt er freundschaftlichen Kontakt und wurde von ihm schließlich in dessen neues Arbeitsumfeld nach Bayern geholt, um einen Würzburger Betrieb zu sanieren. „Ich hatte wahnsinnige Freiheiten für meine bescheuerten Ideen – ein Riesenspielfeld“, erinnert er sich. „Das Unternehmen war als Tochtergesellschaft eines großen Konzerns auf der einen Seite so unwahrscheinlich schlecht aufgestellt, dass wir quasi nichts mehr falsch machen konnten. Auf der anderen Seite der Luxus einer starken Konzernmutter und damit großer Liquidität im Rücken. Was für Voraussetzungen, um Dinge aus-

zuprobieren“, begeistert Gunnar Barghorn sich. In drei Jahren zogen sie zwei Sozialpläne durch und etablierten eine funktionierende Spartenmatrix-Organisation, mit deren Hilfe sie zeitraubende Verhandlungsprozesse der Bereichsleiter untereinander vermieden und die gemeinsam in Projekten Tätigen an einen Tisch setzten – schnell, logisch, effektiv. Während das Unternehmen sich erholte, litt das gute Verhältnis zwischen Gunnar Barghorn und seinem Chef, als der ihn zwang, seine Sekretärin zu entlassen. „Das war für mich ein schwerer Loyalitätsbruch, denn diese Anordnung hatte rein gar nichts mit der Leistung oder dem Verhalten dieser Frau zu tun – ganz im Gegenteil. Es waren innerbetriebliche, informelle Machenschaften, denen mein Chef da aufgesessen war. Die Dimension der Enttäuschung von meinem Mentor war so groß, dass ich zum ersten und letzten Mal in meinem Leben bössartig reagiert habe: Ich habe ihn dringend gebeten, darüber noch mal nachzudenken, und, als das nicht fruchtete, im Konzern dazu beigetragen, dass er seinen Job verliert. Für meine Werte eine Überreaktion, normaler-

weise würde ich auf dem Absatz kehrtmachen und gehen. Bis heute finde ich mein Verhalten nicht in Ordnung, aber damals konnte ich nicht anders“, gibt er freimütig zu.

Es liegt ihm, schneller als andere zu denken, zu handeln, Ziele zu erreichen, intelligent, unverkrampft, souverän und in spielerischer Leichtigkeit. Als Kind hat er beim Gehen kaum den Boden berührt, erzählte ihm seine Mutter. Dabei ist Leichtigkeit nicht zu verwechseln mit mangelnder Ernsthaftigkeit. Gunnar Barghorn verbindet beides in einer Person.

„Tom Peters‘ Buch *Kreatives Chaos* war für mich schon als Abiturient eine Offenbarung: Organisationsformen in Frage stellen, die Führungspyramide umkehren, sodass der Chef als Unterstützer unten steht, Führung als Dienstleistung – all das hat mich inspiriert. Gerade lese ich es zum dritten Mal wieder aus neuer Perspektive“, schwärmt er.

Was ihn antreibt? Zunächst die Schnelligkeit. Ursprünglich war es die Suche nach Anerkennung durch den Vater, die sein ohnehin vorhandenes Grundtempo im Abhaken von Erfolgen noch be-