

Martin Krauss

Die TGW Welt und ihre Stiftungsphilosophie
»Mensch im Mittelpunkt – lernen und wachsen«

Ein ganzheitlicher unternehmerischer Ansatz

Herausgeberin: TGW Future Privatstiftung

© 2022 Martin Krauss (Autor), TGW Future Privatstiftung (Hrsg.)

Wir freuen uns sehr über Feedback, Hinweise und Anregungen an info@tgw-future.org.

Beratung, redaktionelle Unterstützung, grafische Konzeption:
Reglindis Pfeiffer www.rp-kommunikation.de, München

Gestaltung von Umschlag und Grafiken: Michael Gehmlich-Lipsky, mgl design, München

Lektorat: Stefan Lutterbüse, Text & Geschick, Wiesbaden

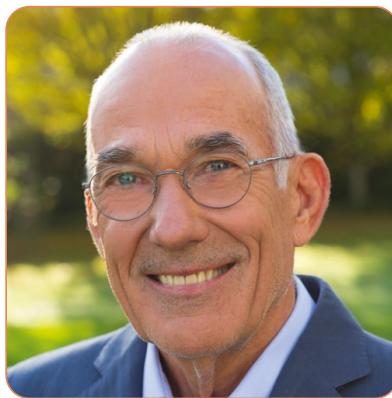
Herstellung und Verlag: BoD – Books on Demand, Norderstedt (Koordination: Jana Kleemann)

Hinweis: Aus Gründen der besseren Lesbarkeit verwendet der Autor in diesem Buch vorrangig das generische Maskulin. Es werden damit alle Menschen gleichermaßen angesprochen, unabhängig des Genders.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Autors. Alle Angaben / Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Gedrucktes Buch: ISBN 978-3-7562-9827-3

eBook: ISBN 978-3-7562-8756-7



*„TGW ist aufgrund des Stiftungszwecks
keine rein ökonomische Zweckgemeinschaft,
sondern eine sinn-orientierte Wertegemeinschaft,
die menschliches und fachliches Wachstum
und unternehmerischen Erfolg ermöglicht.“*

Ludwig Szinicz

Inhalt

Abbildungen	8
Abkürzungen	12
Geleitwort der Herausgeberin	15
Einleitung	19

KAPITEL I

Vorstellung der TGW Welt, Einblicke in ihre Wurzeln und den Traum des Stifters Ludwig Szinicz

1. Die Basis: Vorstellung des Stiftungsmodells und seiner Akteure	26
1.1 Überblick über die TGW Welt	26
1.2 Rollen von TGW Logistics, TGW Future Wings, TGW Future Privatstiftung	30
1.3 Markante historische Meilensteine	34
<i>Geschichten aus der TGW Welt: Alfred Hörtenhuber * Maximilian Gumpoldsberger *</i> <i>Christa Berndorfer</i>	49
2. Die Wurzeln: TGW-Mitgründer Heinz König mit Einblicken in die Startphase der TGW, die Freundschaft mit Ludwig Szinicz und seinen Blick auf die TGW Welt heute	52
<i>Geschichten aus der TGW Welt: Lutz Dude * Martin Kirchmayr * Heinz König</i>	61
3. Der Traum: Wie Ludwig Szinicz die Welt ein kleines bisschen besser machen wollte – Interview mit dem Vorsitzenden des Stiftungsvorstands der TGW Future Privatstiftung	64
<i>Geschichten aus der TGW Welt: Walter Loistl * Clemens Steiner * Klaus Bachmair</i>	74

KAPITEL II

Stiftungsphilosophie „Mensch im Mittelpunkt – lernen und wachsen“: ein ganzheitlicher unternehmerischer Ansatz

1. Das Rückgrat: Die Stiftungserklärung als rechtlicher Rahmen für das Vermächtnis und die Stiftungsphilosophie „Mensch im Mittelpunkt – lernen und wachsen“	78
--	----

1.1	Stiftungszweck	79
1.2	Leitlinien der Stiftungsphilosophie	81
1.3	Regelung für den Todesfall	95
	<i>Geschichten aus der TGW Welt: Manfred Simonitsch * Harald Schröpf * Alma Silva Gutiérrez</i>	97
2.	Die Herzkammer: Die sechs Dimensionen des Hexagons der Stiftungsphilosophie	100
2.1	Der Leuchtturm: Sinnorientierung	104
2.2	Der Nährboden: Menschenbild	109
2.2.1	Über die Innenwelt wirksam werden	114
2.2.2	Vier Ebenen des Menschseins nach Ken Wilber	114
2.2.3	Vertrauen und die Y-Theorie von Douglas McGregor	115
	<i>Geschichten aus der TGW Welt: Monika Netzthaler * Rudolf Hansl</i>	122
2.3	Die Regeln: Werte-System	124
2.4	Die Perspektive: Nachhaltigkeit	135
	<i>Geschichten aus der TGW Welt: Ruth Arrich * Christoph Wolkerstorfer</i>	140
2.5	Die Seele: Ganzheitliche Bildung	142
2.5.1	MINDtastic – ein Konzept für die ganzheitliche Bildung	149
2.5.2	Persönlichkeitsentwicklung und die Rolle der „Vertikalen Entwicklung“	153
2.6	Der Anspruch: Vorbildliches Unternehmertum	166
2.6.1	Die vier Prinzipien „Leistungsorientierung“, „Ganzheitlichkeit“, „Umsetzungsorientierung“, „Synergienutzung“	171
2.6.2	Innovationen als Lebenselixier des Vorbildlichen Unternehmertums	186
2.6.3	Neue Formen der Arbeitsorganisation als Beitrag zu Vorbildlichem Unternehmertum	194
	<i>Geschichten aus der TGW Welt: Johannes Feldmayer * Josef Fritz</i>	197
3.	Der Praxistest: Zur Startphase der Umsetzung der Stiftungsphilosophie	199
3.1	Die Schlüsselthemen: Duale Mitarbeiterbeteiligung, Werte, MINDtastic	199
3.2	Der Lackmustest: Stiftungsphilosophie in Zeiten von Corona	210

<i>Geschichten aus der TGW Welt: Jörg Scheithauer * Eva Kirchmayer</i>	213
4. Die Vision: „Stiftungsphilosophie & Zukunftsbilder“ als Umsetzungs-Tandem für die Zukunft der TGW Welt	215
4.1 Vorstellung von Zusammenhängen sowie Begriffsapparat und Überblick über die Zukunftsbilder	216
4.2 Beispiel: Die Personalstrategie von TGW Logistics	221
4.3 Beispiel: Wachstumspotenziale bei TGW Future Wings	227
4.4 Beispiel: Wirkungslogik und Indikatorenstrom	230
<i>Geschichten aus der TGW Welt: Christian Lutz * Manfred Webersdorfer</i>	238
5. Die Gralshüterin: Die TGW Future Privatstiftung als langfristige Wächterin über das Vermächtnis des Stifters	240
<i>Geschichten aus der TGW Welt: Saša Gortva * Heinz König</i>	252

KAPITEL III

Zusammenfassung
&
Schluss: „Ihr habt es gut in der Hand, geht den Weg weiter.“

Zusammenfassung	256
Schluss	266
Dank	269
Literatur	270

ANHANG	273
---------------	-----

Abbildungen

Zitat Ludwig Szinicz & Foto	3
Begriffsdefinitionen: Orientierungshilfe für das erfolgreiche Navigieren durch die TGW Welt	18
Weihnachtsrede von Ludwig Szinicz (QR-Code)	23
Historische Fotos von Ludwig Szinicz und Heinz König	26
TGW Welt – ein Wirkungsgefüge dreier sich ergänzender Teile	27
Die beiden Stiftungsbereiche TGW Logistics und TGW Future Wings im Überblick	28
Führungspersönlichkeiten der TGW Welt	29
50 Jahre TGW Logistics (QR-Codes Jubiläumsausgabe der Mitarbeiterzeitschrift und 50-Jahr-Feier 2019)	31
Kundenbeispiel, Website TGW Logistics (QR-Codes)	31
Jahresinformation 2020/2021 zum Sozialen Unternehmertum (QR-Code)	32
Beispiele für Projekte aus dem Sozialen Unternehmertum (QR-Code)	32
Interview mit Ernst Chalupsky zu strategischen Aspekten der Stiftungsgründung	37
Der Name des Sozialen Unternehmertums in der TGW Welt – Entwicklung seit 2007	43
Wichtige Meilensteine in der Geschichte der beiden Stiftungsbereiche	44
„Pumpfi“, das von den jungen Freunden Ludwig Szinicz und Heinz König umgebauten Auto	54
Einblicke in die Maturareise von Ludwig Szinicz und Heinz König	57
Foto Ludwig Szinicz und Martin Krauss	65
Stiftungsphilosophie – Auszug aus der Stiftungszusatzurkunde der TGW Future Privatstiftung	83
Originaltext der Stiftungsphilosophie und dessen Einordnung & Erklärung	85
Ludwig Szinicz informiert den Aufsichtsrat am 10.10.2016 zu seinem Vermächtnis	91
Selbsterneuerungsprinzip: Ludwig Szinicz zum Vorgehen im Falle seines Todes	95

Hexagon der Stiftungsphilosophie: Übersicht der sechs Dimensionen	101
Hexagon der Stiftungsphilosophie: Übersicht über die sechs Infografiken	102
Hexagon der Stiftungsphilosophie, hier: Sinnorientierung	106
Grundvoraussetzungen für die Umsetzung der Stiftungsphilosophie	110
Hexagon der Stiftungsphilosophie, hier: Menschenbild	111
Interview mit Christian Szinicz zur Rolle von Sueniños bei der Entwicklung des Menschenbilds in der TGW Welt	113
Vier Ebenen des Menschseins	115
Die Führungsphilosophien „X-Theorie“ und „Y-Theorie“ von Douglas McGregor	116
Zitat Niklas Luhmann (Thema „Vertrauen“)	121
Das Werte-System von Ludwig Szinicz (Mindmap vom 23. August 2006)	126
Hexagon der Stiftungsphilosophie, hier: Werte-System	128
Wertekarten	130
Zitat Walter Loistl und Lutz Dude (Thema „Verantwortungsbewusstsein“)	132
Drei Beispiele für die Konkretisierung der einzelnen Werte in der TGW Welt	132
Hexagon der Stiftungsphilosophie, hier: Nachhaltigkeit	137
VUCA-Welt: Volatilität, Unsicherheit, Komplexität, Ambiguität	143
Über das „Zwergennest“	144
CAP.-Programm: Ganzheitlichkeit beim Lernen	147
Was ist MINDtastic®?	150
Hexagon der Stiftungsphilosophie, hier: Ganzheitliche Bildung	151
Zum Thema „Künstliche Intelligenz“	154
Interview mit Matthias Uhl zur Vertikalen Entwicklung in der Praxis	155
Persönlichkeitsentwicklung – die Spirale des Wachstums	155
Vier-Quadranten-Modell (AQAL) in Anlehnung an Ken Wilber	161
Entwicklungsgegespräch (Leitfaden)	163
Hexagon der Stiftungsphilosophie, hier: Vorbildliches Unternehmertum	168
Abbildungen	9

Vier Prinzipien des Vorbildlichen Unternehmertums	172
Das Gleichnis von den „blindem“ Männern und dem Elefanten	177
Fundamentalprinzip nach Werner Pfeiffer / Enno Weiß	178
Vier Beispiele und Ansatzpunkte in der TGW Welt mit einer Verbindung zum Fundamentalprinzip	181
Zu den Beeinflussungsmöglichkeiten aufgrund des Fundamentalprinzips auf der Produktseite	182
Zitate zum Thema „Umsetzungsorientierung und Geschwindigkeit“	184
Innovationsbegriff	187
Innovationsbeispiele aus der TGW Welt	188
Funktional-abstrakte Suche nach technologischen Alternativen anhand des Beispiels „Zugangskontrolle“	190
Zitat Thomas Alva Edison (Thema: „Transpiration / Inspiration“)	193
Der Systemtheoretiker Niklas Luhmann zur Rolle guter Führung	195
GRAND GARAGE als Beispiel für New Work	196
TGW-Kuh mit Ludwig Szinicz, dem Ausbildungsleiter von TGW Logistics und Auszubildenden auf der Weihnachtsfeier 2016	201
Duale Mitarbeiterbeteiligung (vgl. TGW-Kuh)	201
Auszug aus dem CEO Brief von Harald Schröpf zur Dualen Mitarbeiterbeteiligung	203
Prinzipien des Werteprozesses	205
Das ganzheitliche Aus- und Weiterbildungskonzept MINDtastic®	208
Kurse im MINDtastic® (Beispiele)	209
Zitat Max Frisch (Thema: „Krise als Chance“)	210
Vision der TGW Welt	215
Begriffsapparat – eine Vision wird Realität	217
Zukunftsbilder im Sozialen Unternehmertum	218
Zitat Jim Collins (Busmetapher / Thema: „Personalauswahl“)	223
Wachstumspotenziale bei TGW Future Wings	227

Analogie einer Eltern-Kinder-Beziehung	228
Wirkungslogik	231
Der Stifter definiert seine eigene Rolle	243
Das Team der TGW Future Privatstiftung	247
Definition „Corporate Governance“	248
TGW Logistics – Organe und ihre wesentlichen Zuständigkeiten	250

Abkürzungen

AHS	Allgemeine Höhere Schule
AR	Aufsichtsrat
A-Projekt	Vorhaben von hoher Wichtigkeit und Dringlichkeit mit besonderer Komplexität und auch daher speziellen Anforderungen an die Kompetenzen der Projektleitung
AQAL	All Quadrants All Levels – ein integraler Bezugsrahmen mit 4 Quadranten: Innen / Außen und Individuell / Kollektiv für bewusste Entwicklung
B.E.L.	Bildung & Entfaltung Linz (Privatschule)
BEST	Baueisen- und Stahlbearbeitungsgesellschaft
CAP.	Capabilities (Fähigkeiten); Name für eines der 10 Projekte des Sozialen Unternehmertums
CEO	Chief Executive Officer
CFO	Chief Financial Officer
CSO	Chief Sales Officer
CSR	Corporate Social Responsibility
DNK	Deutscher Nachhaltigkeitskodex
EBIT	Earnings Before Interest and Tax (Finanzkennzahl für Gewinn)
FuE	Forschung und Entwicklung
FW	Future Wings
GF	Geschäftsführung
GMC	Group Management Conference
GRI	Global Reporting Initiative
HR	Human Resources
HTL	Höhere Technische Lehranstalt
KI	Künstliche Intelligenz
LU	Ludwig (Szinicz)

LuW	Lernen und Wachsen
MA	Mitarbeiterin bzw. Mitarbeiter
MVP	Minimal Viable Product
PDI	Personal Development Interview
SRS	Social Reporting Standard
StE	Stiftungserklärung
StU	Stiftungsurkunde
StZU	Stiftungszusatzurkunde
SV	Stiftungsvorstand
TGW	Transport Geräte Wels
TIZ	Technik-Informations-Zentrum
PSt	Privatstiftung
PSt-VSt	Vorstand der Privatstiftung
UN	United Nations / Vereinte Nationen
VUCA	Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity (Volatilität, Unsicherheit, Komplexität, Ambiguität)
WU	Wirtschaftsuniversität (hier gemeint: jene in Wien, an der Ludwig Szinicz studierte)

Geleitwort der Herausgeberin

Mit „Mensch im Mittelpunkt – lernen und wachsen“ die Welt ein kleines bisschen besser machen. Damit dort anfangen, wo man es selbst in der Hand hat. Und dabei in neuen Dimensionen denken: Ob Ludwig Szinicz bei dieser Kurzzusammenfassung seines Traums zustimmend nicken würde ... durch das Strahlen in seinen Augen oder das verschmitzte Lächeln, das er so gerne zeigte, wenn ihn etwas begeisterte?

Eine Antwort darauf werden wir Stiftungsvorstände von Ludwig Szinicz nicht mehr bekommen können. Denn 2017 starb der Mitgründer des Unternehmens TGW Logistics, Stifter der TGW Future Privatstiftung und Initiator von Future Wings. Mit 78 Jahren war er, wie er die letzten Lebensjahre gerne kokettierte, „ja schon ein älterer Herr“. Doch sein Tod erwischte uns kalt, er kam für alle unerwartet. Denn Ludwig Szinicz war, wie Josef Eibel – einer seiner Wegbegleiter – meinte, „ein toller Mensch, der noch enorme Schaffenskraft und Visionen hatte“.

Die „Idee TGW“, das war Ludwig Szinicz' Passion – bis zu seinem Tod. „Idee TGW“ – so bezeichnete er gerne sein menschenzentriertes und Stabilität sicherstellendes Zukunfts-Stiftungsmodell für das Unternehmen. Heute ist es der Inbegriff der ganzheitlichen Betrachtung des Industriellen und Sozialen Unternehmertums. Mit anderen Worten: „Mensch im Mittelpunkt – lernen und wachsen“ entwickelte sich zur Stiftungsphilosophie. Sie wird uns in der gesamten TGW Welt für immer begleiten.

Dass der Traum von Ludwig Szinicz und damit seine Stiftungsphilosophie Realität werden können – dazu soll dieses Werk einen Beitrag leisten. Wir sind dankbar, dass Martin Krauss, Vorsitzender des Stiftungsvorstands und enger Vertrauter des Stifters, dieses Buch initiierte und umsetzte. Ziel ist es, insbesondere den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern unserer TGW Welt Antworten auf das „Warum“ und „Was“ der Stiftungsphilosophie zu geben und das „Wie“ näher zu beleuchten. Der Blick soll dafür geschärft werden, woher wir kommen, wo wir uns gerade befinden – und wohin die Reise gehen soll. Dieses Buch soll Orientierung geben und

einen Rahmen aufzeigen, der für die eigene Umsetzung viel Spielraum gibt. Dabei sind die Impulse für die Zukunft keineswegs als Vorgaben, sondern als Anregungen gedacht für eine profunde Auseinandersetzung mit der Thematik. Sollte es sogar gelingen, bei den Leserinnen und Lesern für die Stiftungsphilosophie „Feuer zu entfachen“, so würde uns dies besonders freuen.

Leichte Kost darf dabei keiner erwarten. Das fängt schon an bei einem durchaus komplexen Stiftungskonstrukt und Begrifflichkeiten, die man erst einmal verinnerlichen muss, um den groben Rahmen zu verstehen. Wichtige Entwicklungen, Meilensteine und Schlüsseldokumente rund um die Stiftungsphilosophie werden dokumentiert, in den Gesamtzusammenhang gesetzt und erläutert. Dass ihre Darstellung keineswegs rein chronologisch erfolgen kann, macht das Verständnis nicht einfacher und erfordert einiges an Konzentration. Denn die Stiftungsphilosophie entwickelte sich seit 2004 zwar in Summe Schritt für Schritt weiter, doch nicht immer im Gleichschritt und schon gar nicht linear: Trippelschritte wechselten sich ab mit gefühlten Siebenmeilenstiefeln, es gab Seitwärtsschritte und auch immer wieder notwendige Rückschritte!

Es ist gut, dass in diesem Buch nicht der Versuch unternommen wird, alles „glatt zu ziehen“. Denn weder war die Persönlichkeit des Stifters unfehlbar noch geht es darum, die „Idee TGW“, so sehr sie uns alle in den Bann zieht, zu überhöhen. So spüren Leserinnen und Leser einerseits die Begeisterung von Martin Krauss für die Thematik und seinen Respekt vor der Weitsichtigkeit des Stifters – aber ebenso das Streben des Autors, stets unterschiedlichste Perspektiven einzunehmen und Dinge immer wieder auch kritisch zu hinterfragen. An dieser Stelle sei auch Reglindis Pfeiffer herzlich gedankt, die ihn bei der Konzeption und Ausarbeitung des Buchs ganz wesentlich unterstützte.

Keine Frage: Martin Krauss fordert die unbedingte Aufmerksamkeit der Leserinnen und Leser. Die Vielschichtigkeit der Stiftungsphilosophie wird sich vermutlich erst erschließen, wenn man das gesamte Werk studiert und sich auch auf Details einlässt. Ausdauer, Hartnäckigkeit und ein offener Geist sind für das richtige Verstehen der komplexen Materie unabdingbar. Denn hier wird keinesfalls nur

an der Oberfläche der Themen gekratzt, sie werden vielmehr tief durchdrungen, ohne aber den Anspruch auf Vollständigkeit und absolute Wahrheiten zu erheben. Anstatt diffuse Teilbotschaften zu präsentieren, setzt Martin Krauss die wirklich wichtigen Themen ins Scheinwerferlicht – gleichsam als Angebot und Anregung zum Weiterdenken.

Die Herausgeberin begrüßt diesen Ansatz, zumal die Mischung der Formate die Lektüre durchaus abwechslungsreich gestaltet. Wir denken hier an die Interviews mit Akteuren aus der TGW Welt wie zum Beispiel Heinz König, dem Mitgründer des Unternehmens; hinzu kommen Infografiken zum Hexagon der Stiftungsphilosophie oder auch die Geschichten aus der TGW Welt, die helfen, Leserinnen und Lesern die Persönlichkeit des Stifters ein wenig näherzubringen. Das Buch beinhaltet auch spezifische Sichtweisen und Ideen des Vorsitzenden des Stiftungsvorstands, Martin Krauss – allerdings stets im Sinne und Geist von Ludwig Szinicz. Dieser hatte ihm im Jahr 2016 eine besondere Rolle bei der Entwicklung der Stiftungsphilosophie und den federführenden Entwicklungsauftrag für diese Expedition mitgegeben.

Wir, die TGW Future Privatstiftung, würden Sie nun gerne auf diese Reise mitnehmen: rund um die TGW Welt und ihre Stiftungsphilosophie „Mensch im Mittelpunkt – lernen und wachsen“ – und diesen Ansatz ganzheitlichen unternehmerischen Handelns.

Die Herausgeberin
TGW Future Privatstiftung / Stiftungsvorstand

ORIENTIERUNGSHILFE FÜR DAS ERFOLGREICHE NAVIGIEREN DURCH DIE TGW WELT

TGW Logistics

Das Industrielle Unternehmertum und einer der beiden Stiftungsbereiche der TGW Future Privatstiftung; das am 11. Dezember 1969 als Transportgeräte GmbH & Co. KG Wels gegründete und seit 2007 als TGW Logistics Group GmbH (kurz: TGW Logistics) firmierende Unternehmen ist der Nukleus der TGW Welt mit heute rund 20 Tochterunternehmen weltweit.

Ludwig Szinicz und Heinz König

Gründer der Transportgeräte GmbH & Co. KG Wels (TGW).

TGW Future Wings

Das Soziale Unternehmertum und einer der beiden Stiftungsbereiche der TGW Future Privatstiftung; einer von drei Teilen der TGW Welt.

TGW Future Privatstiftung

100 % Eigentümerin der TGW; Stifterin der Future Wings Privatstiftung und Schule Morgen Privatstiftung; 49 % Gesellschafterin der CAP.future GmbH; einer von drei Teilen der TGW Welt.

TGW Welt

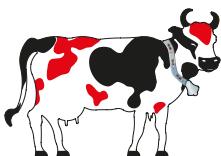
Die Einheit der drei Teile → TGW Future Privatstiftung → TGW Logistics → TGW Future Wings.

Idee TGW

Ludwig Szinicz' Formulierung für sein menschenzentriertes und Stabilität sicherstellendes Zukunfts-Stiftungsmodell für die TGW Logistics; heute in der TGW Welt auch der Inbegriff der integrierten Betrachtung zweier gleichwertiger Arten von Unternehmertum (industriell und sozial).

Stifter

Ludwig Szinicz, Stifter der von ihm 2004 errichteten TGW Future Privatstiftung.



TGW-Kuh

Das in der Stiftungserklärung die offizielle Beschreibung der Stiftungsphilosophie integrierte Bild für die Vorteile der TGW Future Privatstiftung als Eigentümerin der TGW Logistics: Stabilität in der Eigentümerfrage, Eigenständigkeit und die gewollte und geförderte Teilnahme der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an den Geschehnissen des Unternehmens.

Stiftungserklärung

Die „Verfassung“ jeder Stiftung – bestehend aus der öffentlich verfügbaren Stiftungsurkunde (StU) und der nicht öffentlichen Stiftungszusatzurkunde (StZU); bei der TGW Future Privatstiftung ein besonderes Schlüsseldokument auch in Hinblick auf die dort erfolgte ausführliche Beschreibung der Stiftungsphilosophie.

Hexagon der Stiftungsphilosophie

Herzkammer der Stiftungsphilosophie mit sechs Dimensionen: Sinnorientierung, Menschenbild, Werte-System, Nachhaltigkeit, Ganzheitliche Bildung, Vorbildliches Unternehmertum.

Einleitung

„Ich bin unglaublich glücklich darüber, dass ich heute hier stehen kann. Ich möchte euch über mein Vermächtnis erzählen.“ Mit diesen Worten begann Ludwig Szinicz seine Weihnachtsrede im Dezember 2016. Wohl jeder in der festlich geschmückten Messehalle in Wels spürte damals, wie wichtig sie ihm war. Für den Stifter der TGW Future Privatstiftung stand dabei keineswegs seine Person im Vordergrund. Nein, das Vermächtnis sollte der Star des Abends werden. Ludwig Szinicz wollte es den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern persönlich vorstellen. Auf diesen Auftritt bereitete er sich – auch mit viel Engagement des Stiftungsvorstandsmitglieds Clemens Steiner – sehr intensiv und mit hoher Akribie vor. Denn zum „Lernen und Wachsen“, dazu verpflichtete er auch sich immer wieder selbst, zeit seines Lebens, sogar noch mit 78 Jahren.

Dass sich der Gründer eines Unternehmens Gedanken um die Zukunft des Unternehmens macht, das ist nicht wirklich etwas Neues. Doch wie Ludwig Szinicz die Frage Anfang des Jahrtausends beantwortete, das darf als besonders und durchaus visionär bezeichnet werden. Denn er konzipierte zu diesem Zweck ein ganz spezielles Stiftungsmodell. Es sollte – vereinfacht gesagt – eine doppelte Funktion haben: den Erhalt des Unternehmens sicherzustellen und gleichzeitig einen Beitrag zu leisten, den Menschen und der Gesellschaft zu dienen.

Wann und wie fing alles an mit Ludwig Szinicz' spezieller „Idee TGW“? Formal startete es 2004. Bereits vier Jahre zuvor hatten er und sein Partner Heinz König die Geschäftsführung des Unternehmens TGW an drei junge „Eigengewächse“ übergeben. Ludwig Szinicz hatte danach von seinem Partner 50 % der Unternehmensanteile erworben. 2004 schenkte er der TGW Future Privatstiftung 100 % seiner Anteile. Er übertrug somit die künftige Verantwortung an familienexterne Stiftungsvorstände – suchte also auf Eigentümerseite eine langfristig von der Familie losgelöste Konstellation. Diese sollte die kommende Generation überdauern und bestenfalls sogar für ewig gelten. Denn über das Selbsterneuerungsprinzip des Stiftungsvorstands (vgl. Abbildung S. 95) wollte er die nachhaltige Fortführung

über viele Generationen sicherstellen. Ludwig Szinicz hatte ab dem Jahr 2000 also ein Experiment gewagt, dessen wirkliche Praxis- und somit Erfolgstauglichkeit natürlich nur die Zukunft zeigen würde.

Das Stiftungsmodell verfolgt einen tieferen Sinn. TGW soll aufgrund des Stiftungszwecks „keine rein ökonomische Zweckgemeinschaft“, sondern eine „sinnorientierte Wertegemeinschaft sein, die menschliches und fachliches Wachstum und unternehmerischen Erfolg ermöglicht“. „Mensch im Mittelpunkt – lernen und wachsen“ – unter diesem Leitsatz subsummierte Ludwig Szinicz später inhaltliche Details seines Stiftungsmodells. Er hatte ein Ideal vor Augen: Bei TGW steht der Mensch im Mittelpunkt wie in keinem anderen Unternehmen. Der Stifter wollte mit seiner TGW Welt einen passenden Rahmen dazu bereitstellen: ein Unternehmen, dem es gelingt, wirtschaftlich erfolgreich zu sein und *gleichzeitig* die Menschlichkeit im Unternehmen zu beachten und weiterzuentwickeln. Jeder Mitarbeiter und jede Mitarbeiterin sollte die Chance auf eine sinnerfüllende Arbeit in einem wertschätzenden Umfeld bekommen.

Muss man hier aufmerken und fragen, was Ludwig Szinicz' Ansatz so besonders macht? Proklamieren nicht auch viele andere Unternehmen, dass der Mensch bei ihnen im Mittelpunkt steht? Was ist also das Besondere bei seinem Stiftungsmodell? Es sind die Rahmenbedingungen, die sogar schriftlich festgehalten wurden. So hat Ludwig Szinicz die Grundzüge der Stiftungsphilosophie in 10 Leitlinien in der Stiftungserklärung, einer Art Verfassung der Stiftung, fixiert. Sogar das Bild der „TGW-Kuh“, deren Milch „fair und klug“ verteilt werden soll, fand hier Eingang (vgl. S. 83). In diesem Buch werden diese Leitlinien ebenso wie die sechs Dimensionen des „Hexagons der Stiftungsphilosophie“ – Sinnorientierung, Menschenbild, Werte-System, Nachhaltigkeit, Ganzheitliche Bildung, Vorbildliches Unternehmertum – ausführlich vorgestellt. Gelten soll all dies keineswegs nur für das Unternehmen TGW Logistics, sondern auch für die gemeinnützigen Aktivitäten. Diese wurden seit 2007 mit separaten Rechtsträgern aufgebaut und waren für den Stifter – genauso wie das Unternehmen – eine echte Herzensangelegenheit. Heute wirken sie unter dem Namen TGW Future Wings als Soziales

Unternehmertum mit dem Fokus „Bildung & Innovation“ gleichwertig – wenn auch nicht gleichrangig – neben dem Industriellen Unternehmertum, also neben TGW Logistics. Vorrang hat dabei im Zweifel immer die „TGW-Kuh“; denn ihre Gesundheit ist das höchste Gut für die gesamte TGW Welt.

Ludwig Szinicz hatte also – betrachtet man sein Stiftungsmodell und die Stiftungsphilosophie aus heutiger Perspektive – den Kerngedanken einer inzwischen gerne propagierten „purpose driven economy“ bereits Anfang des aktuellen Jahrtausends fest im Blick. Ihm ging es schon früh um das neue Denken des „Wie wir wirtschaften“. Und der ganzheitliche unternehmerische Ansatz, der durch die Stiftungsphilosophie „Mensch im Mittelpunkt – lernen und wachsen“ umgesetzt werden soll, ist ein solcher Versuch, anders und neu zu wirtschaften: eben menschenzentrierter und nachhaltiger!

Man versteht Ludwig Szinicz' Ansinnen sicher noch besser, wenn man auf aktuelle Wirtschaftstheorien blickt, die Unzulänglichkeiten rein kapitalistischer oder sozialistischer Modelle thematisieren. Dass eine gesunde Gesellschaft eine Wirtschaftsordnung braucht, die die menschliche Entwicklung optimal unterstützt, steht wohl außer Frage. Dies aber bedeutet ganz konkret, dass es um viel, viel mehr geht als nur um das rein Materielle. Vereinfacht kann man sagen: Gesellschaftliche Belange, Werte der Fürsorge, Umwelt und die menschliche Entwicklung müssen stärker in den Vordergrund rücken, mittels adäquater Indikatoren erfasst werden und dann auch zu Konsequenzen im Handeln führen.

.....

Beschäftigt man sich also intensiver mit Ludwig Szinicz' Interpretation des Unternehmertums, so muss man sich vor dem Hintergrund seiner ganz grundsätzlichen Überlegungen eines neuen Wirtschaftens auch mit mehr befassen als den reinen Fakten seiner Stiftungsphilosophie. „Nichts ist praktischer als eine gute Theorie“: Diese Überzeugung des bekannten Sozialpsychologen Kurt Lewin bestärkt darin, theoretische Bausteine, die aus der Wissenschaft oder aus fachlichen Diskursen bekannt sind, am Beispiel der TGW Welt konkret anzuwenden. Daher

beschäftigen wir uns in einem der Schlusskapitel auch intensiv mit dem ganzheitlichen Blick auf Wirkung auf die Gesellschaft.

Dieses Buch stellt die TGW Welt mit all ihren Besonderheiten vor. Ecken und Kanten sind dabei ebenso gewollt wie Aussagen, die vielleicht irritieren oder zum Streiten – oder wie es Ludwig Szinicz viel lieber formuliert hätte: „zur Auseinandersetzung“ – anregen. Denn was kann wertvoller sein und was kann wichtigere Impulse für einen konstruktiven und produktiven Austausch geben als die kritische Beschäftigung mit der Stiftungsphilosophie?

.....

Das Buch, das sich insbesondere an die TGW Welt richtet, ist eine Art Referenzsystem. Es soll der heutigen Unsicherheit, was genau unter der Stiftungsphilosophie eigentlich zu verstehen ist, mit mehr Klarheit entgegenwirken.

Anekdoten, Geschichten, theoretische Modelle, Geschichte, Gegenwart und Zukunft, Unabänderliches und Vergängliches, Fakten, Einordnungen und Interpretationen, Dokumentation und Nachschlagewerk, dem Stifter näherkommen, das Stiftungsmodell verstehen: Dies alles wird den Leser auf der Expeditionsreise durch Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft der TGW Welt erwarten. Über drei Exkurse in praxisorientierte wissenschaftliche Theorien werden einige Lese- rinnen und Leser vielleicht stolpern oder darüber irritiert sein. Doch es sollte hier bewusst die Möglichkeit gegeben werden, sich auf diese Themen einzulassen; zumal die grafische Hervorhebung jedem ermöglicht, die Exkurse einfach zu überspringen.

All den verschiedenen Bausteinen im Buch gemeinsam ist der Bezug zum Thema „Stiftungsphilosophie“. Doch keine Angst: Jede Leserin und jeder Leser kann sich auch nur einzelne Aspekte herauspicken. Es gibt unabänderliche Schlüsseldokumente und Reden von Ludwig Szinicz, die einerseits für sich selbst sprechen. Andererseits hilft es auch hier, sie durch eine Einordnung, Erklärung oder gar Weiterentwicklung in den größeren Kontext zu stellen.

In der TGW Welt ist alles rund um die Umsetzung der Stiftungsphilosophie im Fluss – ganz im Sinne von „lernen und wachsen“. Daher kann auch dieses Buch nur eine Momentaufnahme sein. Die in ihm skizzierten Themen, die über das „Hier und Jetzt“ hinaus einen Blick in die Zukunft werfen, sollen den Leser anregen, sich Gedanken zu machen, wie beispielsweise die Leitlinien oder auch die sechs Dimensionen des Hexagons umgesetzt werden können. Es geht also darum, sowohl Orientierung zu geben als auch zu inspirieren und multiple Perspektiven und Möglichkeiten – manchmal auch pointiert – aufzuzeigen. Vereinfacht gesagt soll deutlich werden, was alles unter „Mensch im Mittelpunkt – lernen und wachsen“ subsummiert werden *kann* – ohne neue Ideen auszuschließen.

Den großen Traum des Stifters beim Lesen des Buchs immer vor Augen zu haben, ist sicher ein hilfreicher Ansatz. Vor dem Start von Kapitel I des Buchs, das sich der Vorstellung der TGW Welt und Einblicken in ihre Wurzeln widmet, erinnern wir uns nochmals an Ludwig Szinicz' Weihnachtsrede (vgl. Redetext im ANHANG S. 281 ff. bzw. Video QR-Code unten).

Die über 1500 Zuhörer konnten hier eine sehr persönlich geprägte Tour d'Horizon erleben. So viel Esprit und positive Energie erfüllte den Saal! Wohl keiner dachte, dass es seine letzte große Rede sein sollte. So bleibt heute vor allem der emotionale Schluss vom 16. Dezember 2016 besonders in Erinnerung:



Weihnachtsrede / Video
Ludwig Szinicz (2016)

*„Ich habe euch erklärt, dass ich 2004 mein Vermächtnis festgeschrieben habe und dass es da keine weiteren Änderungen geben soll.
Eine kleine, aber für mich bedeutende Ergänzung möchte ich doch noch anbringen:
Wenn ich in 10 oder auch 20 Jahren von da oben auf die TGW herunterschau, dann möchte ich sehen, dass meine Idee von einer TGW Wirklichkeit geworden ist.
Ich würde mich darüber unbeschreiblich freuen!“*

KAPITEL I

Vorstellung der TGW Welt,
Einblicke in ihre Wurzeln und
den Traum des Stifters Ludwig Szinicz

1.

Die Basis: Vorstellung des Stiftungsmodells und seiner Akteure

1.1 Überblick über die TGW Welt

Was ist mit „der TGW Welt“ gemeint? Wer gehört zu jener Welt? Wie hängt alles zusammen? Das „Konstrukt“ ist komplex. Wer die folgenden Kapitel verstehen und die Inhalte einordnen möchte, sollte sich zuerst vertieft mit dem Stiftungsmodell, der Rolle der einzelnen Organisationseinheiten und den wichtigsten historischen Meilensteinen befassen.



Ludwig Szinicz (1939–2017)
Gründer von TGW



Heinz König* (geb. 1939)
Gründer von TGW

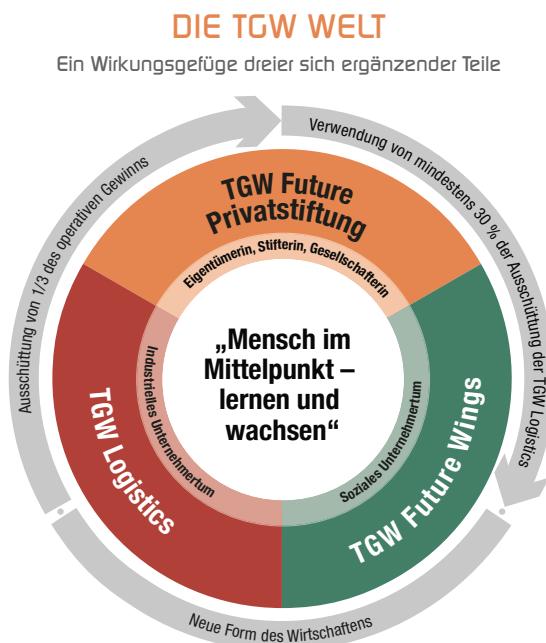
*rechts im Bild

Auch wenn die TGW Welt in ihren Grundzügen erst ab 2004 bzw. 2007 entstand – also mit Errichtung der TGW Future Privatstiftung und dem späteren Start der gemeinnützigen Aktivitäten: Ohne Ludwig Szinicz und Heinz König, also ohne die beiden Gründer der TGW, hätte es die TGW Welt gar nicht gegeben. Die beiden Vollblutunternehmer und engen Freunde gründeten 1969 die Transportgeräte

GmbH & Co. KG Wels und entwickelten das Unternehmen in den ersten dreißig Jahren von einer Schlosserei zu einem Intralogistikunternehmen. Spricht man mit Wegbegleitern, so scheinen die beiden ein kongeniales Team gewesen zu sein: Hier der eher ruhige, technikbegeisterte brillante Strategie Ludwig Szinicz. Dort der quirlige, geniale Daniel Düsentryb Heinz König.

Wenn wir später ausführen, wie fundamental „Vertrauen“ für das Menschenbild innerhalb des Stiftungsmodells ist und wie essentiell „Vielfalt“ und „Ganzheitlichkeit“ für unser Vorbildliches Unternehmertum sind, so kommen wir nicht umhin, an die beiden Gründer zu denken. Ludwig Szinicz und Heinz König sind das beste Beispiel dafür, wie sich sehr unterschiedliche Persönlichkeiten perfekt ergänzen können. Sie haben uns allen gezeigt, wie man zusammenarbeitet und kooperativ etwas Gemeinsames schafft, was einem allein nie gelingen würde.

Zur TGW Welt gehören drei Teile: Das Industrielle Unternehmertum (TGW Logistics), das Soziale Unternehmertum (TGW Future Wings) und die



TGW Future Privatstiftung. Ludwig Szinicz' Ziel war es, dass die Interdependenzen der zwei Stiftungsbereiche und auch deren zielgerichtetes Miteinander mit der TGW Future Privatstiftung dabei helfen sollen, das Potenzial der gesamten Organisation optimal auszuschöpfen. Dabei möchte man nicht nur von der Vielfalt *innerhalb* der Bereiche profitieren – sondern auch die Interaktion *zwischen* den Bereichen soll die Zusammen-Arbeit bereichern.

Sein Ansatz des ganzheitlichen unternehmerischen Handelns in der TGW Welt sollte also weit mehr als die Summe ihrer Teilbereiche sein, 1 + 1 + 1 also weit mehr als 3 sein!

DIE BEIDEN STIFTUNGSBEREICHE IM ÜBERBLICK

Stiftungsunternehmen TGW Logistics

› Industrielles Unternehmertum

Portfolio: Intralogistik-Lösungen, Next Generation Fulfillment Center

Branchen: Fashion & Textil (z.B. Urban Outfitters, Puma, Zalando), Lebensmittel (z.B. Picnic, Ocado, Coop), Industrie- & Konsumgüter

(z.B. Amazon, Conrad, Hoffmann Group)

Gründung: 1969 durch Ludwig Szinicz und Heinz König

Eigentümerin (seit 2004):

TGW Future Privatstiftung (100 %)

Mitarbeiter: > 4000 (zum 31.3.2022)

Umsatz: > 800 Mio. Euro

(Geschäftsjahr 2021; 1.7.2020–30.6.2021)

Gemeinnützige Projekte TGW Future Wings

› Soziales Unternehmertum

Themenfokus: Bildung & Innovation mit Bezug auf die ganzheitliche und technologiebasierte Entfaltung junger Menschen

Projekte (Stand: 3/2022): Sueniños, CAP., B.E.L., Monkey Motion, GRAND GARAGE, CODERS.BAY, Learning Circle, SOS-Herzkiste, Future Wings Challenge, NOVA ZONE

Projekträger: Future Wings Privatstiftung, Schule Morgen Privatstiftung, CAP.future GmbH (zudem Kooperationspartner)

Mitarbeiter: > 120 (zum 31.3.2022)

Zuwendungen: 24 Mio. Euro (seit dem Start 2007)

Wo wir hier heute stehen? Noch am Anfang, auch wenn gerade in den letzten Jahren viel Großartiges umgesetzt wurde, was in diese Idee einzahlte. Das Potenzial jedoch ist enorm. Die Voraussetzung dafür, es immer mehr auszuschöpfen, ist groß.

Das „Hexagon der Stiftungsphilosophie“ (vgl. S. 100 ff.) soll dabei helfen, das Vermächtnis von Ludwig Szinicz besser zu verstehen und in sechs Dimensionen zu clustern: Sinnorientierung, Menschenbild, Werte-System, Nachhaltigkeit, Ganzheitliche Bildung und Vorbildliches Unternehmertum. Diese sollen die gesamte TGW Welt kontinuierlich, ja fast täglich, begleiten und immer mehr zu ihrer Herzkammer werden.

FÜHRUNGSPERSÖNLICHKEITEN DER TGW WELT

Stiftungsvorstand der TGW Future Privatstiftung



Aufsichtsrat der TGW Logistics

Stiftungsvorstand



Arbeitnehmervertreter TGW Logistics

+



Führungsteams der Stiftungsbereiche

TGW Logistics



TGW Future Wings*



*zur Entwicklung des Namens des Sozialen Unternehmertums siehe Seite 43.

1.2 Rollen von TGW Logistics, TGW Future Wings, TGW Future Privatstiftung

Zum besseren Verständnis des komplexen Stiftungsmodells werden im Folgenden die Rollen der drei Teile der TGW Welt genauer vorgestellt. Ein chronologischer Abriss über wichtige Meilensteine kann dem Folgekapitel entnommen werden.

TGW Logistics: Das Industrielle Unternehmertum / Intralogistik

Das Unternehmen TGW ist der Nukleus der TGW Welt. Aus einer Schlosserei – der 1969 von Heinz König und Ludwig Szinicz gegründeten Transportgeräte GmbH & Co. KG Wels (TGW) – entwickelte sich über die Jahre ein hoch angesehener und anerkannter Anbieter und Zulieferer von Lagerlogistik. Der bis heute gelebte Innovationsgeist war und ist der Motor des Unternehmens. Heute ist TGW Logistics – mit über 4000 Mitarbeitern (Stand: 31.3.2022) und einem Umsatz von über 800 Millionen Euro (Stand: Geschäftsjahr 2020 / 2021, Abschluss per 30.6.2021) – ein weltweit agierender führender Anbieter für Intralogistiklösungen aus einer Hand sowie individuelle Komplettlösungen für einen effizienten und schnellen Warenfluss in Distributionszentren.

TGW Logistics konzipiert und baut Intralogistikzentren für weltweit bekannte Unternehmen aus den Bereichen Mode & Textil (z.B. Urban Outfitters, Puma, Mango), Lebensmittel (z.B. Picnic, Ocado, Coop) sowie Industrie- & Konsumgüter (z.B. Amazon, Conrad, Hoffmann Group). Mit seinen hoch automatisierten Lösungen nimmt das Unternehmen speziell im Branchensegment Mode und Textil die führende Position in Europa und immer mehr auch in Nordamerika ein.

Die Führung der TGW Logistics obliegt einer dreiköpfigen Geschäftsführung. Aufsichtsgremium ist der achtköpfige Aufsichtsrat, dem auch drei Arbeitnehmervertreter angehören.



Broschüre 50 Jahre
TGW Logistics (2019)



Feier 50 Jahre
TGW Logistics (2019)



Kundenbeispiel
Engelbert Strauss



Website
TGW Logistics

TGW Future Wings – das Soziale Unternehmertum / Bildung & Innovation

Von dem mindestens einem Drittel des operativen Gewinns, das vom Stiftungsunternehmen TGW Logistics an die Eigentümerin TGW Future Privatstiftung jährlich abgeführt wird, muss diese – gemäß der rechtlich bindenden Stiftungserklärung – mindestens 30 % für gemeinnützige Projekte vorsehen, die Lernen und Wachsen fördern und sich dem Themenkomplex Bildung & Innovation widmen. Das Wort „mindestens“ deutet bereits an, dass es ein enormes Potenzial gibt, die Aktivitäten im Sozialen Unternehmertum deutlich auszuweiten. Es ist keineswegs auf Zuwächse durch systematisches Fundraising und Partnerschaften mit bestehenden Institutionen limitiert.

Das Soziale Unternehmertum ist dabei kein Mittel zum Zweck, zum Beispiel für ein gutes Arbeitgeberimage der TGW Logistics. Es hat vielmehr einen Selbstzweck. Es wird um seiner selbst willen betrieben und steht im Gesamtgefüge TGW Welt gleichberechtigt neben TGW Logistics. Die derzeit zehn Projekte von TGW Future Wings (vgl. Meilensteine S. 44 ff.) werden über verschiedene Rechtsträger finanziert und teils durch externe Partner unterstützt.

Im Jahr 2020 wurde die Strategie mit Blick auf neue Projekte angepasst. Während die Aktivitäten zuvor fast ausschließlich eigeninitiiert waren, werden nun verstärkt Partnerschaften mit solchen Organisationen angestrebt, die sich als eine Art „Seelenverwandte“ mit dem Ansatz der TGW Welt zu ganzheitlicher Bildung identifizieren. Mit diesem Kooperationsgedanken kann nun noch breitere Wirkung erzielt werden. Das entspricht im Übrigen auch dem bereits 2008 im

Future Wings Manifest (vgl. ANHANG S. 297) formulierten Anspruch, „mithilfe der vorhandenen Mittel die Basis für langfristig sich selbst erhaltende Systeme zu schaffen, die über Generationen hinweg und unabhängig von einzelnen Personen tätig sein können“. Noch mehr Partner für das Soziale Unternehmertum zu gewinnen, das bereits heute durch viele einzelne Marken und Markennamen geprägt wird, ist zuvorderst eine großartige Chance. Verbunden ist damit aber auch eine Herausforderung: Denn das Ziel ist eine konsistente Markenarchitektur. Sie soll den derzeit zehn Projekten einerseits ihren „Freigeist“ belassen, aber gleichwohl dafür sorgen, dass diese in die Dachmarke TGW Future Wings einzahlen.



Soziales Unternehmertum
Jahresinformation 2020/21



Sueníos



CAP.-Ausbildung



GRAND GARAGE

TGW Future Privatstiftung / Eigentümerin, Stifterin, Gesellschafterin

Die TGW Future Privatstiftung übt innerhalb der TGW Welt drei verschiedene Rollen in Bezug auf die beiden Stiftungsbereiche aus: Eigentümerin der TGW Logistics, Stifterin der Future Wings Privatstiftung und Schule Morgen Privatstiftung und Gesellschafterin der CAP.future GmbH. Errichtet wurde die Stiftung im Jahr 2004 von Ludwig Szinicz; er hatte vier Jahre zuvor von Heinz König dessen 50 % Anteil an der TGW erworben und war von 2000 bis 2004 somit 100%-Anteilseigner am Unternehmen. Mit der Stiftungserrichtung im Jahr 2004 wurde die TGW Future Privatstiftung Eigentümerin von TGW.

Die Führung der TGW Future Privatstiftung obliegt dem Stiftungsvorstand. Die fünf Stiftungsvorstände wurden alle noch vom Stifter persönlich berufen. Sie nehmen in Personalunion auch die Eigentümer-Sitze im Aufsichtsrat des Unternehmens TGW Logistics ein.

Ziel von Ludwig Sznitz' Schenkung an die TGW Future Privatstiftung war es sicherzustellen, dass TGW in seinem Sinne nachhaltig fortgeführt wird und ihre Eigenständigkeit bewahren kann. Eine wichtige Voraussetzung für die Eigenständigkeit ist neben dem Stiftungsmodell dadurch gewährleistet, dass grundsätzlich zwei Drittel vom Jahresergebnis thesauriert werden, also in der TGW Logistics verbleiben. Rechtlich wurde in der Stiftungserklärung unter anderem geregelt, dass sich die Ausübung der Beteiligungsrechte der TGW Future Privatstiftung am Unternehmen nicht in bloßer Anteilsverwaltung erschöpfen darf. Die Stiftung soll vielmehr die Rolle einer aktiven und verantwortungsbewussten Eigentümerin einnehmen.

Ihr obliegt es damit auch, die Umsetzung der ebenfalls in der Stiftungserklärung ausformulierten Stiftungsphilosophie „Mensch im Mittelpunkt – lernen und wachsen“ zu gewährleisten. Die TGW Future Privatstiftung hat zudem die Aufgabe, auch Menschen außerhalb des Unternehmens TGW Logistics beim Lernen und Wachsen zu unterstützen. Dies geschieht über das Soziale Unternehmertum TGW Future Wings.

Die TGW Future Privatstiftung mit dem Stiftungsvorstand an der Spitze übernimmt im Zusammenhang mit dem Stiftungsmodell und der Stiftungsphilosophie innerhalb der TGW Welt die Rolle der „Gralshüterin“ (vgl. S. 240 ff.).

In diesem Zusammenhang ist auch der **Markenprozess** zu sehen, dessen Grundidee kurz angerissen werden soll. Ziel des Projekts ist es, einerseits mehr Systematik in die Markenvielfalt der TGW Welt zu bringen und andererseits eine dynamische Markenarchitektur aufzubauen. Durch die klare Fokussierung auf „TGW“ als Referenzmarke sowohl für das Industrielle als auch das Soziale Unternehmertum sollen die „Zentrifugalkräfte“, die aktuell in der TGW Welt aufgrund der großen Vielfalt an lebendigen Marken spürbar sind, wirkungsvoll für das große Ganze genutzt werden. Dies erfolgt durch einen modularen, konsistenten und zukunftsoffenen Marken-Baukasten. Er folgt einerseits einer für alle – also auch externe Kooperationspartner – transparenten Systematik, andererseits bietet er gleichzeitig allen Marken ausreichend Flexibilität.

Bildlich gesprochen besteht die Markenarchitektur, um das Soziale Unternehmertum herauszugreifen, aus einem Planetensystem mit drei Umlaufbahnen: TGW Future Wings steht hierbei für das Soziale Unternehmertum. In der inneren Umlaufbahn wird die Verbundenheit direkt gezeigt, indem sowohl die Referenzmarke TGW als auch der sogenannte Deskriptor Future Wings im Markennamen dargestellt wird. In der mittleren Umlaufbahn kommt es mit „Future Wings“ zu einer dezenteren Darstellung. Bei den Projekten der äußersten Umlaufbahn wird auf markenstilistischer Ebene die Zugehörigkeit lediglich im Sinne von Farbe, Form, Schriftart und Symbol gezeigt.

1.3 Markante historische Meilensteine

Das Stiftungsmodell, die drei Teile der TGW Welt und ihre Rollen wurden vorgestellt. Von Interesse sind aber sicher auch die historischen Meilensteine, um das Bild von der TGW Welt abzurunden. Schließlich wird TGW-Mitgründer Heinz König die Leserinnen und Leser im nächsten Kapitel mitnehmen auf eine Zeitreise in die Anfänge der TGW Logistics und zudem persönliche Einblicke geben in die jahrzehntelange enge Freundschaft mit Ludwig Szinicz.

Bevor auf markante Meilensteine in der Geschichte der beiden Stiftungsbereiche eingegangen wird, noch eine kurze Übersicht zu einzelnen wichtigen Aspekten rund um die Entstehung der TGW Future Privatstiftung und der TGW Welt:

- Rückzug der TGW-Gründer aus dem operativen Geschäft und ihre Überlegungen zur künftigen Aufstellung des Unternehmens
- Errichtung der TGW Future Privatstiftung im Jahr 2004 – TGW wird ein Stiftungsunternehmen und Ludwig Szinicz fixiert sein Vermächtnis
- Errichtung der Girasol Privatstiftung für finanzielle Zuwendungen an die Familie
- Die Ära Georg Kirchmayr
- Start der gemeinnützigen Aktivitäten
- Neuordnung der TGW Future Privatstiftung

Rückzug der TGW-Gründer aus dem operativen Geschäft und ihre Überlegungen zur künftigen Aufstellung des Unternehmens

Ende der 1990er Jahre beschlossen Ludwig Szinicz und Heinz König, sich mit 60 Jahren aus dem operativen Geschäft zurückzuziehen, um dann im Jahr 2000 dem Unternehmen TGW und ihren Mitarbeitern einen geordneten Übergang zu ermöglichen. „Sie waren gewarnt durch einige Fälle in der Region, wo sich Partner oder Familienangehörige zerstritten und die Firmen sehr gelitten haben. Ludwig und Heinz König wollten dafür sorgen, dass so etwas im Unternehmen TGW nicht passiert“, erinnerte sich Erika Doppelbauer, die 2021 verstorbene Lebenspartnerin von Ludwig Szinicz. Auch Heinz König weiß noch, dass sich beide bei dem Ziel, was erreicht werden soll, einig waren: „Wir hatten ja keinerlei finanzielle Sorgen. Die wesentliche Entscheidung war für uns daher, dass das Unternehmen eine reale Chance haben muss, weiter erfolgreich zu existieren. Zudem sollten die Familien möglichst lange versorgt werden. Wir hielten es aber nicht für sinnvoll, dass Familienmitglieder die Mehrheit haben und sozusagen von außen das Unternehmen operativ steuern können.“

Den Gründern lag also am Herzen, für die Fortführung ein Modell zu finden, das dem Unternehmen eine gute Zukunft ermöglichen würde. Über allem stand aber die jahrzehntelange Freundschaft der beiden Gründer. Diese sollte auch bei unterschiedlichen Vorstellungen zur organisatorischen Zukunft nicht leiden. Von vornherein war daher klar: Man würde sich auf jeden Fall im gegenseitigen Respekt vor dem anderen und mit Blick auf die große Verantwortung für das Unternehmen und seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf einen guten Weg einigen.

Es kristallisierte sich schnell heraus, dass beide im Grunde das gleiche Ziel vor Augen hatten: Das Unternehmen sollte künftig managementgeführt sein. Bezüglich des „Wie?“ hatten die Gründer jedoch durchaus unterschiedliche Vorstellungen. Heinz König schwebte ein Modell vor, bei dem drei bereits im Unternehmen tätige Führungskräfte zu Geschäftsführern ernannt würden. Diese sollten in Summe zu 10 % am Unternehmen beteiligt werden und die beiden Familien blieben mit jeweils 45 % an Bord. Ludwig Szinicz hingegen wollte die Verantwortung drei rund

30 Jahre jungen, hochmotivierten Mitarbeitern übertragen. Die beiden Freunde und erfolgreichen Gründer konnten sich hier nicht auf eine gemeinsame Lösung einigen. Letztendlich schlug Heinz König vor, „dass entweder Ludwig seine Unternehmensanteile an mich oder ich meine an ihn verkaufe“. Er überließ seinem Freund und Partner die erste Option und verkaufte Ludwig Szinicz seinen 50%-Anteil zu einem „sehr fairen Preis“, wie Letzterer auch später immer wieder betonte.

Errichtung der TGW Future Privatstiftung im Jahr 2004 – TGW wird ein Stiftungsunternehmen und Ludwig Szinicz fixiert sein Vermächtnis

Im Jahr 2000 gehörten Ludwig Szinicz also 100 % der Anteile an TGW. Er reflektierte intensiv, wie es mit dem Unternehmen eigentümerseitig weitergehen sollte. Besonders gerne tat er dies „auf dem Berg“, einem kleinen Hügel in der Nähe seines Hauses in Schleißheim, hoch über der Traun – nur rund fünf Kilometer von Wels entfernt. Trotz – oder gerade wegen? – der Klarheit seiner Gedanken, die ihn zeit seines Lebens auszeichneten, und seines messerscharfen Intellekts, der jeden forderte, war es sicher kein vorschneller Prozess, an dessen Ende eine spontane Entscheidung stand. Im Gegenteil: Es war ein längerer Weg, geprägt von intensivem Nachdenken und vielen Gesprächen und Notizen.

Ludwig Szinicz entschied sich schließlich für ein Stiftungsmodell: Das Unternehmen sollte aus privater Hand, also aus seinem Eigentum, komplett in Stiftungseigentum übergehen und – das ist das ganz Entscheidende – vollständig unabhängig und eigenständig werden. Somit hatte Ludwig Szinicz damals schon vorrangig genau das vor Augen, was heute Führungskräfte von Unternehmen als Hauptvorteil im Stiftungsmodell sehen: die Eigenständigkeit des Unternehmens zu wahren und damit gleichzeitig eine Bündelung der Unternehmensanteile sicherzustellen und das Verteilen der Anteile auf mehrere Erben zu verhindern.

Im Jahr 2004 waren die rechtlichen und operativen Vorbereitungen abgeschlossen: Ludwig Szinicz errichtete in Wels die TGW Future Privatstiftung, die erst mit dem Umzug der Zentrale im Jahr 2018 in Marchtrenk firmierte. In der Ausgabe

der „TGW World“, der Mitarbeiterzeitschrift der TGW Logistics, stellte er 2004 seine Überlegungen der Belegschaft vor (ANHANG S. 276).

Interview: Ernst Chalupsky zu strategischen Aspekten der Stiftungsgründung

Was ist eigentlich der Sinn und Zweck einer Stiftung, Herr Dr. Chalupsky?

Der Stiftung liegt im Allgemeinen der Gedanke zugrunde, mit einem eigentümerlosen Vermögen einen bestimmten Zweck besser, zielstrebiger und auch dauerhafter zu verwirklichen, als wenn das Vermögen mit dem Schicksal des Stifters und dem seiner Rechtsnachfolger, also zum Beispiel den Erben verbunden bliebe. Diesen Kerngedanken verwirklichte der Stifter auch bei der Errichtung der TGW Future Privatstiftung. Ihr Ziel war es, das Unternehmen und das Vermögen der Unternehmensgruppe TGW dauerhaft zu erhalten, bessere Arbeitsplätze zu schaffen sowie die Mitarbeiter der TGW zu fördern.

Welche Bedrohungen sollten denn mit der Stiftungsform vermieden werden?

Durch die „Zwischenschaltung“ der Privatstiftung soll verhindert werden, dass die TGW in Zukunft aufgrund möglicher unterschiedlicher Interessenslagen – also zum Beispiel bei Familienstreitigkeiten nachfolgender Generationen – veräußert oder zerschlagen wird, wobei durch die Errichtung der Privatstiftung ein stabiler, langfristiger Kengesellschafter der TGW geschaffen wurde. Nämlich die Stiftung selbst und der Stiftungsvorstand als ausführendes Organ.

Welche Rolle spielte hierbei, dass mit einem starken Wachstum der Unternehmensgruppe zu rechnen war?

Der Stifter hatte bei der Errichtung der Stiftung insbesondere im Hinterkopf, ihre ursprünglichen Interessen auch bei einem Wachstum der Unternehmensgruppe vor der Eigengesetzlichkeit von Großunternehmen zu schützen. Je größer und bedeutender Gesellschaften werden, desto stärker treten oftmals die Interessen der ursprünglichen Gründer in den Hintergrund. Aufgrund der Tatsache, dass die Stiftung nicht irgendwie, sondern ausschließlich entsprechend dem bei der Gründung gefassten Stifterwillen geführt werden muss, kann auf diesem Wege ein besonderer Führungsstil auch nach dem Ableben des Stifters gesichert werden. Durch das Einbringen der Unternehmensgruppe TGW in die Stiftung wurde der Unternehmenserhalt durch die entsprechende Formulierung des Zwecks auch in Zukunft gesichert. Die Bindung an den Stifterwillen bekräftigt, dass die Art der Führung des Unternehmens ebenfalls bereits in Grundzügen unabänderlich festgelegt ist.

Würde das denn nicht auch mit anderen Rechtsträgern funktionieren, zum Beispiel einer GmbH oder einer Aktiengesellschaft, die ja nicht per se börsennotiert sein muss?

Diese Perpetuierung des Stifterwillens, also die Weiterführung des Stifterwillens auch in der Zukunft und sogar nach dessen Tod, wäre durch die Zwischenschaltung eines anderen Rechtsträgers wie einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung oder einer Aktiengesellschaft anstatt der Stiftung nicht gewährleistet. Denn

die Anteile an Personen- und Kapitalgesellschaften wären dann vererblich und diese Rechtsnachfolger könnten eben andere Interessen verfolgen. Daher war es sehr stimmig, dass Ludwig Szinicz sich für das Stiftungsmodell entschied und die Unternehmensgruppe TGW im Jahr 2004 zum Stiftungsunternehmen machte.

Schriftlich fixiert waren hingegen in der Stiftungserklärung bis wenige Jahre vor Ludwig Szinicz' Tod nur wichtige markante Schlagworte wie „Lernen und Wachsen“. Warum hat Ludwig Szinicz erst 2016 die Stiftungsphilosophie konkretisiert?

Er war ein Strateg, hat immer weit vorausgeschaut. Natürlich war das auch so, als er seine Idee TGW, die Gründung der TGW Future Privatstiftung und die Umwandlung von TGW in ein Stiftungsunternehmen, anging. Aber zum einen tat er sich, das hörte ich von vielen Seiten, nicht leicht, das, was er im Herzen trug, anschaulich zu kommunizieren. Wahrscheinlich dachte er einfach, dass bekannt sein sollte, warum er seine Anteile der TGW Future Privatstiftung schenkt? Welche Schlüsselrolle die Mitarbeiter spielen? Was er unter vorbildlichem Unternehmertum versteht? Wie er Stabilität für TGW sicherstellen will? Diese Überzeugung rührte sicher aus der Tatsache, dass er – zusammen mit seinem Partner Heinz König – als Unternehmer und Geschäftsführer zeit seines Lebens intuitiv eine sehr auf Vertrauen basierte Unternehmenskultur prägte.

Erst im Jahr 2015 wurde ihm bewusst, dass er mehr tun muss, damit die Mitarbeiter der TGW Welt und künftige Generationen, die ihm so am Herzen liegen, ihren Anspruch auf „Mensch im Mittelpunkt – lernen und wachsen“ glasklar einfordern können. So entstand dann 2016 in enger Zusammenarbeit mit Martin Krauss die Konkretisierung, die heute in Form der Stiftungsphilosophie sogar Teil der rechtlich bindenden Stiftungserklärung ist. In dieser Phase wurde ihm auch bewusst, dass die Stiftungsorganisation gemäß heutiger Anforderungen guter Unternehmensführung („Corporate Governance“) professionalisiert werden muss, damit den beiden Stiftungsbereichen der bestmögliche Rahmen für die Umsetzung der Stiftungsphilosophie „Mensch im Mittelpunkt – lernen und wachsen“ geboten wird.

Aber warum kein Privateigentum und eine unabhängige Stiftung? Warum ein Loslassen vom Eigentum am Unternehmen? Muss das nicht dem Unternehmensgründer wahnsinnig schweregefallen sein? Das war keineswegs so, berichtete Erika Doppelbauer: „Ludwig war das Besitzen nur des Besitzen-Willens oder des Herzeigen-Willens völlig egal. Ihm war wichtiger, etwas wirklich Nachhaltiges zu schaffen. Auch deshalb ist es ihm leichtgefallen, seine Anteile zu verschenken und mit dem Stiftungsmodell neue Wege für TGW einzuschlagen.“ Er war also davon überzeugt: Das Unternehmen sollte auf keinen Fall etwaigen Familienstreitigkeiten späterer Generationen ausgesetzt werden, sondern in familienunabhängigem

Eigentum beste Chancen auf eine sichere und langfristige Perspektive bekommen.

Als Ergebnis seiner Überlegungen verschenkte er seine 100 % Anteile an die hierfür errichtete TGW Future Privatstiftung. Denkt man an ihre Entstehung, so darf ein Name nicht fehlen: Ernst Haidenthaler. Er hat Ludwig Szinicz bei grundsätzlichen Überlegungen rund um das Stiftungskonstrukt bis zu seinem Tod im Jahr 2014 als Berater in vielfältiger Weise begleitet. Bei der gesamten Konzeptionierung und der gesellschaftsrechtlichen Umstrukturierung waren also sowohl Ernst Haidenthaler als auch Ernst Chalupsky ganz maßgebliche Akteure.

Dem obenstehenden Interview mit Ernst Chalupsky, der seit Stiftungsbeginn Mitglied im Stiftungsvorstand und heute Stellvertretender Vorsitzender des Stiftungsvorstands ist, können zusammenfassend alle Beweggründe und auch rechtliche Einordnungen zur Stiftungsgründung entnommen werden.

Errichtung der Girasol Privatstiftung für finanzielle Zuwendungen an die Familie

Über die Girasol-Privatstiftung, eine separate Stiftung außerhalb der TGW Welt, ließ Ludwig Szinicz ab dem Jahr 2004 Familienmitgliedern Mittel in Form finanzieller Zuwendungen zukommen. Diese waren aber von Beginn an lediglich als Ergänzung zu deren eigenen privaten Einkünften gedacht. Seit 2019 erfolgen die Zuwendungen direkt über die TGW Future Privatstiftung, die Girasol Privatstiftung wurde 2020 aufgelöst. Seine Entscheidung für ein Stiftungsmodell dürfte auch mit der beruflichen Orientierung der drei Kinder zu tun gehabt haben. Jedes der Kinder, die er zusammen mit seiner ersten Frau Nora Szinicz hatte, war sehr talentiert. Doch die Neigungen lagen weniger im technisch-betriebswirtschaftlichen Bereich: Christian Szinicz war zwar studierter Maschinenbauingenieur und hatte nach dem Studium, wie der Vater gerne stolz berichtete, in Wien erfolgreich ein Unternehmen für technische Animationen aufgebaut. Doch sein Herz schlug eher für soziale Themen; er war es auch, der schon 2005 mit seiner Frau Alma das Kinderhilfsprojekt Sueniños in Mexiko aufbaute. Christians Schwestern Sabine

und Eva arbeiten erfolgreich als Pädagoginnen, Eva beispielsweise ist Initiatorin und Leiterin der B.E.L . Doch Managerin bzw. Manager in einem Intralogistik-Unternehmen zu werden? Nein, das war nicht die Welt von Ludwig Sziniczs' Kindern. Sie alle sahen ihre Berufung eher im sozialen Bereich.

Die Ära Georg Kirchmayr

Ludwig Sziniczs übertrug, wie bereits erwähnt, im Jahr 2000 die Verantwortung für die Geschäftsführung drei jungen Mitarbeitern. Es waren dies Rudolf Hansl, Georg Kirchmayr und Manfred Webersdorfer. Den Vorsitz der Geschäftsführung übernahm ab dem Jahr 2002 Georg Kirchmayr und verantwortete bis zum Jahr 2017 – zuerst mit den beiden oben genannten Kollegen und zuletzt mit Harald Schröpf, Jörg Scheithauer und Christoph Wolkerstorfer – eine fulminante Entwicklung der TGW Logistics. Unter Georg Kirchmayr hatte sich der Umsatz der TGW mehr als versiebenfacht und die Zahl der Mitarbeiter von rund 500 auf rund 2800 mehr als verfünfach. „Georg Kirchmayr hat ein ungemeines Tempo an den Tag gelegt und war sehr erfolgreich. Auch setzte er ab 2007 den vom Stifter und Stiftungsvorstand beschlossenen Strategiewechsel exzellent um. Man wollte aus der Zuliefer-Ecke in den Lead zu gehen, um zum Systemintegrator zu werden, also komplett Intralogistikzentren liefern“, berichtet Rudolf Knünz – der promovierte Betriebswirt war 2004 der erste Vorsitzende des Stiftungsvorstands der TGW Future Privatstiftung.

2017 trennten sich die Wege von TGW Logistics und Georg Kirchmayr. Dies geschah trotz seiner äußerst beeindruckenden wirtschaftlichen Bilanz. Ludwig Sziniczs hatte stets die Zukunft der TGW im Blick und wollte sicherstellen, dass in der nächsten Phase des Unternehmens neben dem betriebswirtschaftlichen Erfolg nun auch die Weiterentwicklung der Unternehmenskultur ein deutlich höheres Gewicht bekommen sollte – entsprechend dem Sinn und Geist seines Vermächtnisses. Denn wie „Mensch im Mittelpunkt – lernen und wachsen“ umgesetzt werden sollte, dazu hatten Stifter und Stiftungsvorstand einerseits und der damalige CEO Georg Kirchmayr andererseits unterschiedliche Auffassungen. Das hatte sich schon ab 2015 immer mehr herauskristallisiert. Die gegenseitige Trennung fiel

dem Stiftungsvorstand schwer, schließlich war jedem klar, dass Georg Kirchmayr Außerordentliches für TGW Logistics geleistet hatte. Auch die enge familiäre Verbindung – Ludwig Szinicz war der Schwiegervater von Georg Kirchmayr – machte alles emotional nicht einfacher.

Start der gemeinnützigen Aktivitäten

Seit 2007 initiiert und fördert die TGW Future Privatstiftung über verschiedene Rechtsträger im Zeichen von „Mensch im Mittelpunkt – lernen und wachsen“ gemeinnützige Projekte rund um Bildungsinnovationen (zu den sich im Laufe der Zeit ändernden Bezeichnungen: vgl. Übersicht S. 43). In allen Projekten wird ausreichend Raum für fachliches und soziales Lernen geschaffen. Dabei sollen vor allem junge Menschen in ihrer persönlichen Entwicklung ganzheitlich gefördert werden – für ein eigenständiges, selbstbestimmtes und verantwortungsbewusstes Leben.

Um zu verstehen, was die TGW Future Privatstiftung mit ihrem Stifter Ludwig Szinicz beim Start der gemeinnützigen Aktivitäten bezwecken wollte, die wir heute unter dem Namen TGW Future Wings als Soziales Unternehmertum subsummieren, hilft ein Blick in Punkt 2 des Future Wings Manifests von 2008 (vgl. ANHANG S. 297). Hier wird der Zweck der Future Wings Privatstiftung anschaulich beschrieben:

„Die Future Wings Privatstiftung wurde mit dem Ziel ins Leben gerufen, Wachsen und Lernen junger Menschen zu fördern und unabhängig von Herkunft, Bevölkerungsschicht oder finanziellen Möglichkeiten die sehr individuellen Begabungen jedes / jeder Einzelnen zu fördern.“

Die Förderung vor allem junger Menschen ist das Anliegen, das in allen von der Stiftung unterstützten Unternehmungen an erster Stelle stehen soll und langfristig dazu beitragen kann, über bestehende strukturelle, gesellschaftliche und soziale Grenzen hinweg ein neues Bewusstsein für Bildung, Persönlichkeitsentwicklung und persönliche Reifeprozesse zu schaffen.

Die Future Wings Privatstiftung verfolgt demgemäß vor allem das Ziel, abseits traditioneller, vor allem durch unsere westliche Kultur geprägte (Aus-) Bildungsmöglichkeiten und Leistungsansprüche Projekte zu fördern, die sich der ganzheitlichen und nachhaltigen Entwicklung von Menschen widmen.“

Das, was heute als „Lernen und Wachsen“ in der gesamten TGW Welt gelebt werden soll, war zudem ein Thema des Kick-off-Workshops der Future Wings Privatstiftung in Nußdorf am Attersee im Dezember 2007. Diese Substiftung der TGW Future Privatstiftung verantwortete die damaligen gemeinnützigen Projekte.

Die drei Stiftungsvorstände der Future Wings Privatstiftung, also Ludwig Szinicz, Josef Fritz sowie Maximilian Gumpoldsberger, sowie Ludwigs Szinicz' Assistentin Monika Netzthaler und sein enger Future Wings-Berater Johannes Zeitlberger formulierten damals die Vision und beschrieben als Ziel, „(...) ein dauerhaftes Gefüge zu schaffen, das basierend auf respektvollen zwischenmenschlichen Begegnungen, aufbauend auf vorhandenen Potenzialen und mit Einsatz verfügbarer Mittel und Ressourcen möglichst vielen Menschen die Chance auf persönliche Entfaltung und Weiterentwicklung bietet. Im Mittelpunkt steht der lernende und sich beständig weiterentwickelnde Mensch“.

Dieses Ziel hatte Ludwig Szinicz bereits vor Gründung der Substiftung vor Augen. Damals wollte er einen Beitrag zu einer ganzheitlichen Schulbildung leisten. Er selbst hatte, was Schule und Studium betrifft, zwei verschiedene Welten erlebt: als Techniker (HTL) und als Kaufmann (WU-Absolvent). Ludwig Szinicz war aber immer vielseitig interessiert – auch im musischen Bereich, so sang er gerne und liebte die Oper. Was ihm in der Schulausbildung der jungen Menschen immer fehlte, waren zwei Dinge: zum einen das Allgemeinwissen, zum anderen eine ganzheitliche Bildung, die auch die Entwicklung von Sozialkompetenzen fördert. „Er wollte, dass Schüler und Studenten nicht reine Fachexperten, sondern allgemein gebildete Menschen werden. Für ihn gab es in der Schule zu viel Fokus auf Fachliches. Es fehlte seiner Meinung nach das Grundsätzliche, was notwendig ist für soziale Wärme und das Verständnis der Welt an sich“, erinnert sich Maximilian Gumpoldsberger, der seit Beginn des gemeinnützigen Engagements an Bord war

und durch persönliche Gespräche mitbekam, was Ludwig Szinicz beim Thema Lernen und Wachsen besonders beschäftigte.

Der Name des Sozialen Unternehmertums in der TGW Welt – Entwicklung seit 2007

Die Entwicklung des Namens zeigt einen keineswegs linear in eine Richtung laufenden Kurs. Insofern wird hier deutlich, dass auch die TGW Welt als Organisation fähig ist dazuzulernen und sich damit weiterzuentwickeln:

- **2007** errichtete Ludwig Szinicz mit der **gemeinnützigen Future Wings Privatstiftung** eine Substiftung der TGW Future Privatstiftung, die unter anderem die Projekte Sueniños, CAP. und Monkey Motion umfasste. Im Jahr 2014 folgte im Zusammenhang mit dem Start der privaten Volksschule B.E.L. die Errichtung der Schule Morgen Privatstiftung, die ebenfalls eine Substiftung der TGW Future Privatstiftung ist.
- Ab **2017** firmierten alle gemeinnützigen Projekte unter der **Dachmarke „Future Wings“**.
- Im Jahr 2020 wurde der gemeinnützige Bereich neu konzipiert – denn zahlreiche neue Projekte wie zum Beispiel die GRAND GARAGE waren hinzugekommen. Die Folge: Es gab eine Art „Zellteilung“ mit nun **zwei separaten gemeinnützigen Sub-Bereichen, die natürlich zusammenarbeiteten und weiterhin beide „Bildung & Innovation“ zum Thema hatten:**
 - „Future Wings“ verfolgt die ganzheitliche Entwicklung insbesondere von Kindern und Jugendlichen.
 - „CAP.future“ fokussiert sich auf die technologiebasierte Entfaltung junger Menschen.
- **2022** wurde „**TGW**“ als **Referenzmarke für die gesamte TGW Welt** festgelegt sowie jeweils ein **Deskriptor** für das Industrielle Unternehmertum („Logistics“) und das Soziale Unternehmertum („Future Wings“). **TGW Future Wings** steht somit für das **Soziale Unternehmertum**. Die **dynamische Markenarchitektur** erfolgt nun durch einen modularen, konsistenten, flexiblen und damit zukunftsoffenen Marken-Baukasten, der bei allen Projekten eingesetzt wird. Bildlich gesprochen gibt es somit ein **Planteinsystem** mit drei Umlaufbahnen:
 1. TGW Future Wings als innerste Umlaufbahn
 2. Future Wings als mittlere Umlaufbahn
 3. Markenstilistische Elemente drücken bei den Projekten der äußersten Umlaufbahn die Zugehörigkeit aus.

Neuordnung der TGW Future Privatstiftung

Ab 2016 treibt Ludwig Szinicz die Neuordnung der TGW Future Privatstiftung voran: Er überträgt dem Vorsitzenden des Stiftungsvorstands, Martin Krauss, die Verantwortung für die Umsetzung seines Vermächtnisses; er konkretisiert dieses insbesondere mit der Stiftungsphilosophie, die unter ihrem Leit-

satz „Mensch im Mittelpunkt – lernen und wachsen“ bekannt werden sollte; und er kommuniziert diese erstmals persönlich auch auf breiterer Ebene an Führungskräfte und die Teams der Stiftungsbereiche. Vielen werden seine markanten Reden insbesondere auf der TGW-Weihnachtsfeier im Dezember 2016 in Wels, aber auch auf der Global Management Conference der TGW Logistics in Linz im Sommer 2017 in Erinnerung bleiben.

2016 wurden zudem die Weichen gestellt für die Einrichtung eines Aufsichtsrats. Diesem gehörten nun – im Gegensatz zum Management-Beirat, der damit „abgelöst“ wurde – auch Arbeitnehmervertreter an. Die konstituierende Aufsichtsratssitzung vom 10. Oktober 2016 ist den Mitgliedern bis heute unvergessen – denn hier stellte der Stifter Ludwig Szinicz, Ehrenmitglied des Aufsichtsrats, sein Vermächtnis vor (vgl. S. 91 ff.) und jeder spürte, für wie essenziell Ludwig Szinicz die Weiterentwicklung der Unternehmenskultur hielt.

.....

Im Folgenden werden markante Meilensteine aus beiden Stiftungsbereichen tabellarisch vorgestellt.

Wichtige Meilensteine in der Geschichte der beiden Stiftungsbereiche

Jahr	TGW Logistics	TGW Future Wings
1969	Ludwig Szinicz und Heinz König gründen die Transportgeräte GmbH & Co. KG Wels (TGW) am 11. Dezember. Mit zunächst zehn Mitarbeitern stellen sie Kommissionierwagen und Transportgeräte her.	
1970	Für einen österreichischen Versandhändler produziert TGW seine ersten Förderbänder .	
1976	TGW expandiert erstmals und die Fertigung übersiedelt daher in die Collmannstraße nach Wels .	
1985	TGW konzipiert den Alupfeil – das erste Regalbediengerät in Aluminium-Bauweise, die für geringes Gewicht und extreme Stabilität sorgt.	

Jahr	TGW Logistics	TGW Future Wings
1989	Beim Regalbediengerät Mustang sind Steuerung und Antrieb erstmals stationär installiert.	
1995	Die Produktion wird erweitert und ein neues Bürogebäude in der Collmannstraße eröffnet – für zwei Jahrzehnte wird es das TGW-Headquarter.	
2000	Ludwig Szinicz und Heinz König ziehen sich aus dem operativen Geschäft zurück; Heinz König verkauft seine 50 % Anteile an Ludwig Szinicz ; Ludwig Szinicz überträgt mit Rudolf Hansl, Georg Kirchmayr und Manfred Webersdorfer drei jungen Mitarbeitern die Geschäftsführung; ab 2002 übernimmt Georg Kirchmayr den Vorsitz.	
2001	TGW eröffnet ein Tochterunternehmen in den USA .	
2003	TGW eröffnet ein Tochterunternehmen in Spanien .	
2004	Ludwig Szinicz verschenkt seine 100 % Anteile am Unternehmen TGW an die hierfür errichtete TGW Future Privatstiftung, die nun Eigentümerin der TGW Logistics ist. TGW Logistics wird ein Stiftungsunternehmen.	
2005		Start von Sueniños , in Chiapas / Mexiko, einem ganzheitlichen Bildungsprogramm für Schulkinder und Jugendliche.
2006	TGW Logistics eröffnet ein Tochterunternehmen in Italien .	
2007	TGW Logistics eröffnet ein Tochterunternehmen in Großbritannien . TGW Logistics übernimmt mit der Firma ECOLOG Logistiksysteme einen Steuerungs- und Software-Spezialisten und gliedert ihn als TGW Systems Integration ins Unternehmen ein. Gründung der TGW Logistics Group GmbH (Holding)	Ludwig Szinicz intensiviert die gemeinnützigen Aktivitäten und errichtet die Future Wings Privatstiftung .
2008	Das Unternehmen richtet sich neu aus: Es wird vom Zulieferer für Intralogistiklösungen zu einem Systemanbieter kompletter Logistikzentren .	

Jahr	TGW Logistics	TGW Future Wings
2010	TGW Logistics eröffnet Tochterunternehmen in Frankreich und Schweden (TGW Scandinavia).	Start des CAP -Programms, das Schülerinnen und Schülern parallel zur AHS-Oberstufe eine vierjährige Ausbildung in Mechatronik ermöglicht und zudem Projektmanagement- und Sozialkompetenzen vermittelt.
2011	TGW Logistics stellt mit dem Stingray Shuttle , einem kompakten Lagerfahrzeug, eine weitere Produktinnovation vor.	
2012	TGW Logistics eröffnet Tochterunternehmen in der Schweiz und in China ; drei Jahre später startet eine Produktionseinheit in China.	
2013	Die nach Heinz König benannte und von ihm mit konzipierte KingDrive® -Fördertechnik setzt auf getriebelose und einzeln angetriebene Rollen.	
2014	TGW Logistics erwirbt die Firma Klug GmbH aus Deutschland und baut damit das Portfolio für Software-Lösungen strategisch aus. Das Tochterunternehmen firmiert heute unter dem Namen TGW Software Services (TSS).	Errichtung der Schule Morgen Privatstiftung ; Kooperation mit der privaten Volksschule B.E.L. in Linz – sie setzt auf ein pädagogisches Konzept, das eine ganzheitliche Entwicklung ermöglicht und die persönliche Entfaltung individuell fördert. Start des Projekts Monkey Motion ; mit kindgerechten Übungen und dem Affen als Synonym für Bewegung wird bei oberösterreichischen Grundschulkindern Freude an Bewegung geweckt und ihre motorische Entwicklung gefördert.
2016	TGW Logistics erwirbt die deutsche Firma CHM Automatisierungstechnik GmbH und baut damit das Robotik-Portfolio strategisch aus. Das Tochterunternehmen firmiert heute unter dem Namen TGW Robotics (TRX). TGW Logistics präsentiert FlashPick® , ein modulares System für die automatisierte Einzelstück-Kommissionierung. Ein Aufsichtsrat wird errichtet, dem im Gegensatz zum bisherigen Managementbeirat auch Arbeitnehmervertreter angehören. In der konstituierenden Aufsichtsratssitzung vom 10. Oktober stellt der Stifter Ludwig Szinicz, Ehrenmitglied des Aufsichtsrats, sein Vermächtnis vor. Auf der Weihnachtsfeier der TGW Logistics hält Ludwig Szinicz eine beeindruckende Rede über sein Vermächtnis.	

Jahr	TGW Logistics	TGW Future Wings
2017	<p>Georg Kirchmayer verlässt das Unternehmen nach 15 Jahren als CEO mit einer hervorragenden wirtschaftlichen Bilanz; Grund waren unterschiedliche Vorstellungen, die er und der Stiftungsvorstand zur Ausgestaltung der Stiftungsphilosophie hatten.</p> <p>Dr. Harald Schröpf wird am 04. November – mit Zustimmung des Stifters – vom Stiftungsvorstand zum neuen CEO der TGW Logistics ernannt.</p> <p>Der Weiterentwicklung der Unternehmenskultur im Sinn und Geist des Stifters soll nach dem CEO-Wechsel noch mehr Priorität eingeräumt werden; die Stiftungsphilosophie mit dem Leitsatz „Mensch im Mittelpunkt – lernen und wachsen“ ist hierfür der Rahmen.</p>	
2018	<p>Eröffnung des TGW Evolution Park – der neuen Firmenzentrale der TGW Logistics in Marchtrenk, die auch Sitz der TGW Future Privatstiftung wird; der Standort Wels bleibt als weiterer oberösterreichischer Standort der TGW Logistics bestehen.</p> <p>TGW Logistics entwickelt Rovolution, eine intelligente und selbstlernende Robotiklösung; das Unternehmen wird hierfür unter anderem mit dem Austrian Robotic Award 2018 und dem German Innovation Award 2019 ausgezeichnet.</p>	<p>Christian Szinicz wird Vorsitzender der Future Wings Privatstiftung und der Schule Morgen Privatstiftung und folgt auf Martin Krauss, der diese Aufgabe interimistisch nach dem Tod von Ludwig Szinicz übernommen hatte.</p>
2019	<p>50 Jahre TGW Logistics – Mitgründer Heinz König ebenso wie der frühere Vorsitzende des Stiftungsvorstands Alfred Hörtenhuber und die früheren Geschäftsführer Rudolf Hansl, Georg Kirchmayer, Manfred Webersdorfer und Werner Töpfl beeilen die TGW Logistics mit ihrer Anwesenheit auf der Jubiläumsweihnachtsfeier.</p> <p>Ein weiterer Innovationsschritt in der Automatisierung wird mit dem Taschensorter OmniPick® erreicht.</p>	<p>In der ehemaligen Tabakfabrik in Linz eröffnet die GRAND GARAGE – eine Innovationswerkstatt für Menschen, Wissen, Technologie mit einem Makerspace auf rund 4000 m².</p> <p>Das Projekt CODERS.BAY startet in Kooperation mit dem Berufsförderungsinstitut (BFI); Vermittlung von Kompetenzen in Coding, Software und Netzwerktechnik.</p>

Jahr	TGW Logistics	TGW Future Wings
2020		<p>Das Projekt Learning Circle startet; Unterstufenschüler in Österreich werden durch einen Lerncoach digital begleitet.</p> <p>Das Projekt SOS-Herzkiste wird in Zusammenarbeit mit dem Kooperationspartner SOS-Kinderdorf gestartet zur Förderung der sozialen Kompetenzen von Schulkindern durch niederschwellig und liebevoll gestaltete Materialien.</p> <p>Der gemeinnützige Bereich definiert seine zwei Schwerpunkte beim Thema „Bildung & Innovation“: Ganzheitliche Entwicklung junger Menschen (Future Wings Privatstiftung / Schule Morgen Privatstiftung; Leitung: Christian Szinicz) sowie Bildungsprojekte rund um „Technik + Innovation“ (CAP.future GmbH; Leitung: Ruth und Werner Arrich).</p>
2021/2022	<p>TGW Logistics setzt seinen Wachstumskurs fort und plant Investitionen von rund 200 Millionen in die Expansion seiner Standorte. Neue Produktionshallen, erweiterte Büroflächen und ein großzügiges Gebäude für die Umsetzung des ganzheitlichen Bildungskonzepts MINDtastic® sind geplant.</p> <p>Im Sinne der weiteren Professionalisierung wird die Corporate Governance im Sinne guter Unternehmensführung bei TGW Logistics umfassend angepasst. Damit sollen eine klare Konzernstruktur sowie Ressortverteilung sichergestellt und eine noch effizientere und effektivere Zusammenarbeit in den und zwischen den Führungsgremien ermöglicht werden. Zudem wird der hohen Relevanz der Umsetzung der Stiftungsphilosophie durch das Verankern in weiteren Schlüsseldokumenten Rechnung getragen.</p>	<p>Weiterentwicklung des 2010 gestarteten CAP-Programms; Schülerinnen und Schüler können nun parallel zur AHS-Oberstufe auch eine Cyber-Security-Ausbildung absolvieren.</p> <p>Die Future Wings Challenge, ein Inkubator für Sozialunternehmen mit Fokus auf innovative Bildungsprojekte, startet; Kooperationspartner ist Teach For Austria.</p> <p>Die NOVA ZONE in der GRAND GARAGE startet. Kooperationspartner des Experimentierlabors zur systematischen Begleitung von Innovationsprozessen ist Pro Active.</p>
		<p>Die TGW Future Privatstiftung, TGW Logistics und TGW Future Wings entwickeln in enger Zusammenarbeit entscheidende Bausteine für die Umsetzung der Stiftungsphilosophie weiter, zum Beispiel das Menschenbild, die Zukunftsbilder, die Wirkungslogik oder die Markenarchitektur. Mit dem ersten integrierten Geschäftsbericht vermittelt die TGW Future Privatstiftung erstmalig einen ganzheitlichen Blick auf die TGW Welt.</p>

ALFRED HÖRTENHUBER

Ehemaliger Vorsitzender des Stiftungsvorstands der TGW Future Privatstiftung

DER GRUNDOPTIMIST

„Das Thema Wertigkeit der Mitarbeiter hatte und hat in vielen Unternehmen einen großen Stellenwert. Aber es ist natürlich ein Unterschied, ob ich es wie in der Schule aufschreibe oder ob ich es auch tatsächlich tagtäglich lebe. Und Ludwig war für mich einer der wenigen, der nicht nur ein Lippenbekenntnis abgegeben hat, sondern der es wirklich ernst gemeint hat.

Das sah man zum Beispiel daran, wie er mit anderen Menschen umgegangen ist, gerade auch, wenn wir im Stiftungsvorstand schwierige Themen zu besprechen hatten. Er hat immer wertschätzend und ordentlich mit seinen Leuten gesprochen. In der Sitzung selbst saß er meist auf der Tischseite des Managements. Denn er hat sich dem Management und der Firma sehr verbunden gefühlt..

Er verfolgte immer den konstruktiven Ansatz und hat Hilfestellung geboten. Das ist was, was ich bei ihm wahnsinnig schätzte. Ich habe das in anderen Aufsichtsgremien teils anders erlebt: Da wurden die Geschäftsführer richtig in Zugzwang gebracht, da machten die Eigentümer massiv Druck und dann hat eine Geschäftsführung nicht nur das Problem an sich, sondern auch noch den Konflikt mit dem Eigentümer.

Ludwig jedoch hat immer einen sehr unternehmerischen und sehr pragmatischen Ansatz verfolgt. Bei dem Expansionsdrang ab Anfang der 2000er Jahre lief nicht nur alles glatt und es gab auch das eine oder andere finanzielle Fiasko und natürlich haben wir kritisch diskutiert. Aber Ludwig ist nie ausgerastet, er hat nicht die Leute beschimpft oder ins Kreuzverhör genommen.

Er hat vielmehr gesagt: *Ich habe Vertrauen und wir müssen da wieder rauskommen. Und wenn du Hilfe brauchst, dann sage es, dann bekommst du Unterstützung.*

Das hat ihn schon sehr ausgezeichnet. Auch, dass ich ihn sogar nie in Panik erlebte, wenn es wirklich richtig schlechte Nachrichten gab. Irgendwie war er für mich immer ein Grunoptimist!“

MAXIMILIAN GUMPOLDSDERGER

Mitglied des Stiftungsvorstands der Future Wings Privatstiftung

KALLIGRAFISCHES RITUAL ALS SYMBOL FÜR DIE ERNSTHAFTIGKEIT

„Für mich war es immer spannend, bei Future Wings als Vorstandsmitglied mitzuwirken. Denn Ludwig Szinicz legte eine unheimliche Begeisterung für diese Themen an den Tag. Er hat sich auch nicht durch einzelne auch mal kritische Wortmeldungen von seiner Begeisterung abbringen lassen! Aber er hat immer gut zugehört und Kritik auch angenommen und akzeptiert.“

Seine Euphorie war sehr groß! Er wollte mit Future Wings Bildung und Entwicklung junger Menschen mit neuen Ansätzen zum Leben erwecken und dann am Leben erhalten.

Ludwig Szinicz hat sich sehr intensiv auf unsere Workshops und Vorstandssitzungen vorbereitet. Ein paar Jahre nach Stiftungsgründung führte er ein Ritual vor dem Start der Vorstandssitzungen ein: Jeder von uns sollte den Spruch ‚The child-so high-you are‘ kalligrafisch zeichnen. Ziel war es, dass alle gedanklich herunterkommen, um dem Zweck der Stiftung näherzukommen.

Dieses Ritual hat sich dann über einige Zeit hingezogen. Ich persönlich fand das nicht unbedingt notwendig. Denn wir waren eigentlich auch vom Kopf her da, wenn wir physisch angekommen waren. Und das hatte wohl auch Ludwig Szinicz dann so gesehen und das Ritual wurde beendet.

Dennoch ist diese Geschichte bezeichnend. Sie zeigt, mit welcher Ernsthaftigkeit der Stifter diese Sitzungen angegangen ist.

Für mich war Ludwig Szinicz eine faszinierende Person: weil er wirtschaftlich erfolgreich war, weil er eine unheimliche soziale Komponente hatte und weil er alles das gelebt hat, was er von anderen gefordert hat. Auch hatte er ein umfassendes Wissen im Sinne von Allgemeinbildung. Das war sensationell, was er da immer alles ausgegraben hat.“

CHRISTA BERNDORFER

Langjährige Assistenz der TGW-Geschäftsführung

ZEIT FÜR DAS KENNENLERNEN DER NEUEN MITARBEITER

„Seit dem 4. Oktober 1999 bin ich bei TGW. Das Datum hat auch ganz klar zu tun mit dem Kennenlernen von Herrn Szinicz!

Denn er hat an diesem Tag alle, die im Unternehmen neu angefangen haben, in einem Meeting persönlich begrüßt.

Wir waren damals noch eine kleine Firma, nur so circa 360 Leute. Ich fand es schön, dass er sich die Zeit genommen hatte.

Reihum haben wir uns alle vorgestellt, damit er ein Bild zu den Leuten bekommt, die an diesem Tag anfangen. Ihm war wichtig, dass er jeden zumindest vom Namen und der Historie kennen lernt. Das hat mich sehr beeindruckt.

Er wirkte damals so wie bis zuletzt: ein sehr offener, freundlicher, höflicher Herr. Auch nicht abgehoben uns Neulingen gegenüber.

Es war eine schöne Begebenheit, an die ich mich gerne erinnere.

Und es war für mich ein schöner Start bei TGW!“

2.

Die Wurzeln: TGW-Mitgründer Heinz König mit Einblicken in die Startphase der TGW, die Freundschaft mit Ludwig Szinicz und seinen Blick auf die TGW Welt heute

Drei Jahrzehnte führten die Gründer Ludwig Szinicz und Heinz König TGW gemeinsam. Ein Original-Interview mit dem Stifter wäre natürlich ein Pflichtbaustein gewesen für ein Buch, das sein bereits im Jahre 2004 fixiertes Vermächtnis und die ab 2016 konkretisierte Stiftungsphilosophie vorstellt. Doch Ludwig Szinicz starb überraschend im November 2017.

Daher freut es uns besonders, dass sich Heinz König gleich zu mehreren persönlichen Gesprächen bereit erklärte. Es wurden äußerst angenehme, spannende und inspirierende Treffen mit einer bis heute beeindruckend unprätentiös-sympathischen Unternehmerpersönlichkeit. Für das Buch sind seine Eindrücke von unschätzbarem Wert. Denn wer könnte besser als er Einblicke in die Startphase der TGW geben?

Heinz König lebt heute weiter in Oberösterreich – wenn er nicht gerade seine Kinder und Enkel in Wien, der Schweiz oder den USA besucht, auf der ionischen Lieblingsinsel Ithaka weilt oder auf seiner „Albatros“ mit langjährigen Freunden über die Donau tuckert. Aus dem operativen Geschäft hatte er sich – zusammen mit Ludwig Szinicz, wie bereits erwähnt, schon im Jahr 2000 zurückgezogen, als beide gerade einmal 60 Jahre alt waren.

Ohne eine erfolgreiche TGW Logistics und die großartige Arbeit von anfangs einer Handvoll, dann hunderten und heute tausenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gäbe es die TGW Welt nicht. Und das gilt natürlich erst recht für Heinz König selbst. Was liegt da näher, als hier das zu teilen, was der Mitgründer selbst berichtet? Wie Heinz König und Ludwig Szinicz Freunde wurden; wie sie sich schon auf der gewagten Maturareise rund ums Mittelmeer perfekt ergänzten und sich eine Aufgabenteilung ergab, die sich Jahrzehnte bewähren sollte; was es Spannendes zur Startphase des Unternehmens zu berichten gibt; und wie er die aktuelle Entwicklung der Stiftungsbereiche sieht. Bewusst wurde einer der Schwer-

punkte auf persönliche Aspekte gelegt. So können sich die Leserinnen und Leser den beiden Persönlichkeiten Heinz König und Ludwig Szinicz als Menschen noch besser nähern.

INTERVIEW MIT HEINZ KÖNIG

Heinz König, was haben eine Radtour und ein schrottreifer Opel P4 mit dem Beginn Ihrer Freundschaft mit Ludwig Szinicz zu tun?

Wir waren seit 1953, als wir beide an einer Radtour ins Salzkammergut teilnahmen, gute Freunde. Nach der Matura wollten wir eine große Reise rund ums Mittelmeer unternehmen, und zwar eigentlich mit Pumpfi – einem Cabrio, das wir uns in den Vorjahren in mühevoller Arbeit aus einem alten schrottreifen Opel P4 gebaut hatten (vgl. „Pumpfi“-Geschichte S. 63 und Foto S. 54). Unsere Eltern haben uns aber dann abgeraten, mit diesem Cabrio rund ums Mittelmeer zu fahren. Da kam uns die Idee, die Maturareise zu einer Marktforschungsreise zu machen. Wir haben Firmen angeschrieben, ob sie uns diese Reise finanzieren.

Das war damals noch nicht so üblich. Daher war es ein Riesenerfolg! Wir haben so viel Geld gesammelt, dass wir uns einen VW-Bus gemietet haben, den haben wir eingerichtet zum Schlafen und dann sind wir losgereist mit dem Auto. Wir sind 1958 im damaligen Jugoslawien gestartet, es war ein echtes Abenteuer. Damals hat es noch keine Autobahnen gegeben, und es war eine unruhige Zeit. Der Libanon wurde von den Amerikanern besetzt, die Türkei war instabil und der Algerienkrieg hat getobt, nach Israel konnte man nicht einreisen, wenn man arabische Länder besucht hatte – es war alles viel schwieriger als heutzutage!

Welche Firmen unterstützten Sie und Ludwig Szinicz bzw. Ihr Vorhaben einer Mittelmeerrundfahrt?

Von Shell bekamen wir den Sprit, von Volkswagen den Bus und wir haben weitere Firmen angeschrieben. Eine der Firmen waren die Gebrüder Grundmann, die Armaturen produzierten. Die wollten wissen, warum sie in Griechenland nicht wettbewerbsfähig sind. Wir haben dann in Griechenland herumgefragt und festgestellt, dass die Prüfdrücke für Wasserarmaturen in Griechenland wesentlich geringer sind als in Österreich, dadurch sind die Wandstärken der Gussteile dünner und dadurch waren sie auch billiger. In Wahrheit glaube ich heute, dass den Firmen einfach nur imponiert hat, dass wir diese Reise machen wollten, und sie uns einfach Aufgaben gegeben haben. „Die jungen Leute müssen wir fördern ...“ (H. König lacht ...)

Wir unsererseits haben das aber sehr ernst genommen! Ich war der Schriftführer, ich habe Schreibmaschine geschrieben und habe wirklich auf der Reise hunderte Seiten getippt und die haben wir an die Firmen wieder zurückgeschickt. Wir hatten so viel Geld zusammenbekommen, dass wir uns sogar noch jeder einen schönen Anzug kaufen konnten mit einem Österreich-Wappen auf der Brust. Sogar die lokale Zeitung hat über unsere geplante Reise berichtet (vgl. Auszüge aus einer Foto-Dokumentation im ANHANG S. 300 ff.).

Kann man sagen, dass auf dieser Reise schon der Unternehmergeist von Ludwig Szinicz und Heinz König aufloderte?

Das war in der Tat so. Schon damals auf der Reise war ich immer der Techniker und der Ludwig hat immer die Kassa gehabt. Das war eigentlich seit unserem 14. Lebensjahr so und dann auch auf der Reise. Außerdem war ich der Koch. Später bei TGW war es ja auch so, dass wir uns einfach gut ergänzt haben: Ich hatte am meisten Freude an der Technik und dem Vertrieb – und mich interessierte, ehrlich gesagt, alles andere recht wenig.

Nur mit Technikern funktionieren aber Unternehmen selten, man braucht auch Wirtschaftsexperten. Daher war es perfekt, dass der Ludwig Freude an den Finanzthemen und betriebswirtschaftlichen Themen hatte. Er hat mir, dem Konstrukteur, immer den Rücken freigehalten, das war sehr viel wert. Auch in Kombination mit der Tatsache, dass er ein enormes technisches Verständnis hatte und viel Interesse für Technik mitbrachte und darüber hinaus mein bester Freund war. Es war einfach die perfekte Kombination.



Die zwei technikbegeisterten Freunde Ludwig Szinicz (links) und Heinz König (rechts) zusammen mit einer Cousine von Ludwig Szinicz – und ihr ganzer Stolz, das Cabrio »Pumpfi«.

Wie kam es 1969 zur Gründung der Transportgeräte GmbH & Co. KG Wels, also der heutigen TGW Logistics?

Ludwig hat gleich nach seinem Studium eine Firma gegründet, die BEST Baueisen und Stahlbearbeitungsgesellschaft in Traun. Das sollte unsere erste geschäftliche Zusammenarbeit werden,

denn ich habe ihm dann schon die Maschinen konstruiert für die BEST. Die Gründung der TGW ergab sich aber über ein paar Umwege, aus der Insolvenz einer lokalen Schlosserei. Es war damals so, dass ich in Wien gelebt habe, und ich hatte eine Strickmaschine für Goldfäden erfunden, meine Frau war ja Goldschmiedin. Zwar konnte ich das zum Patent anmelden. Aber irgendwie hat das nicht wirklich so gut geklappt und es war sehr mühsam – ich kam mir da eher vor wie ein Goldschmied, der ich nun mal nicht war. Letztendlich habe ich daher das Patent an eine Firma in Düsseldorf verkauft – aber meine Frau wollte partout nicht dorthin. Dann hat der Ludwig gesagt:

Du, das trifft sich gut. Ein Zulieferer der BEST ist gerade pleitegegangen, schau dir die mal an. Dann bin ich nach Wels gefahren, habe mir diese Firma Sendlhofer angeschaut. Begeistert war ich nicht, denn die haben Schubkarren und Magazinwagen gebaut und ich fühlte mich als Maschinenbauer, nicht aber als Schubkarren-Konstrukteur! Aber als Zwischenlösung sollte es taugen und ich sagte dem Ludwig: Ich liquidiere die Bude und in der Zwischenzeit suche ich etwas anderes.

Letztendlich kaufte Ludwig diese insolvente Schlosserei Sendlhofer und wir haben dann am 11. Dezember 1969 daraus die Transportgeräte GmbH & Co. KG Wels gegründet und vereinbart: Wir machen das gemeinsam weiter, wir wollten ja schon immer, dass wir einmal operativ zusammenarbeiten! Ich wurde der erste Geschäftsführer. Du musst das Glück beim Schopf packen – jeder hat einmal Glück, da muss man zugreifen! Ludwig betrieb die BEST, die ein TGW-Zulieferer war, wie gesagt noch viele Jahre – meine Maschinen stehen da übrigens noch heute. Natürlich tauschten wir beiden Gründer uns ständig aus, aber es war sehr wichtig, dass Ludwig sich dann ab 1983 voll und ganz auf unsere TGW fokussierte, denn wir hatten dann schon rund 150 Mitarbeiter und man merkte, dass mehr Finanz- und Organisationstalent gebraucht wird. Mein Herz schlug wie gesagt nur für Technik und Vertrieb – und Ludwig war exzellent bei Zahlen, Organisation und Strategie. Das war klar, dass das perfekt passt.

Erinnern Sie sich an den allerersten Auftrag Ihres gemeinsamen Unternehmens, der Transportgeräte GmbH & Co. KG Wels GmbH?

So etwas vergisst man als Gründer nie! Die Firma Quelle in Linz hat damals einen Auftrag an Magazinwagen an die Schlosserei Sendlhofer gegeben. Quelle hat mich kommen lassen, sie würden den Auftrag gerne stornieren, aber dafür Förderbänder bestellen. Ich sagte: Okay, dann kriegt ihr statt der Magazinwagen Förderbänder! Vorne eine Trommel, hinten eine Trommel – und bisschen eine Stahlkonstruktion. Und das war unser erstes Förderband! Und damit fing alles an! Und das Glück war dann 1981, dass die Firma Mannesmann Demag, die damals das größte Unternehmen in unserer Branche war, von Wien nach Salzburg übersiedelt ist, und plötzlich war in Wien ein Marktvakuum.

Das war eine echte Chance für uns. Wir haben auch dieses Glück beim Schopf gepackt und sind da voll hinein.

Und plötzlich ist es losgegangen, das Geschäft!

Warum erinnern Sie sich mit Freude ausgerechnet an einen Gymnastikroller, den Sie als Technikunternehmen verkauft haben?

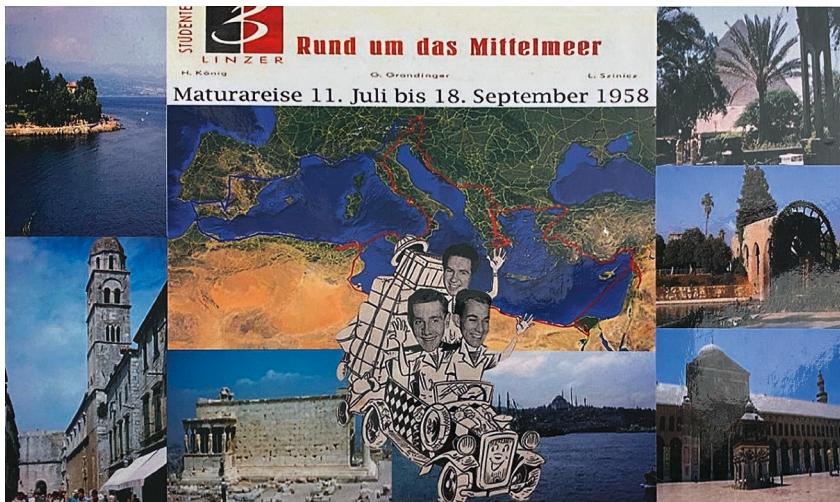
Es war so, dass wir an den Förderbändern am Anfang kaum verdient haben. Erst mit dem Gymnastikroller gab es die ersten echten Gewinne und davon haben wir uns die erste Drehbank gekauft. Dieser Bauchroller, das war ein Kunststoffrad mit einer Achse und zwei Griffen. Und da hat man so Liegestütz gemacht. Wir haben in der Schlosserei die Spritzgussformen gehabt für diese Räder. Und dann habe ich der Firma, die diese Moped-Griffe gemacht hat, gesagt: Das nächste halbe Jahr dürfen sie nur an uns die Griffe liefern – und so haben wir insgesamt 500.000 solcher Gymnastikroller produziert. Die ersten haben wir um 150 Schilling verkauft, dann wurden sie immer billiger, am Schluss haben wir sie um 10 Schilling verkauft – und immer noch verdient dabei. Wir haben diese Produkte an den Betriebsrat der VOEST, an Intersport und an viele andere verkauft. Ja, es war ein Sportgerät. Aber das Radl kam vom Magazinwagen!

Man hört immer wieder von Dritten, wie gut sich die beiden Gründer ergänzt haben. Wie kann man sich Ihre Zusammenarbeit vorstellen?

Der Ludwig war unglaublich ordentlich und gewissenhaft. Ich habe unter Zwang auch Dinge auf den Markt geworfen, wenn sie noch nicht ganz fertig waren. Das war dem Ludwig nicht so wirklich recht. Aber man musste aus Zeitgründen handeln. Aber der Ludwig hat immer für eine ordentliche Finanzierung gesorgt und hat mir alle diese Schwierigkeiten finanzieller Natur, die es gibt in einem Unternehmen, aus dem Weg geräumt. Er hat mir den Rücken komplett freigehalten – und ich war dadurch frei in meiner Hirntätigkeit! Das ist dann schon unglaublich wichtig, dass du ohne finanziellen Druck konstruieren kannst.

Und wir haben so ein Vertrauen miteinander gehabt, dass ich gesagt habe: Geht das oder geht das nicht. Und der Ludwig hat gesagt „Das wird gehen“, dann haben wir das gemacht, da habe ich nicht nachdenken brauchen. Unsere Arbeitsteilung, das war, glaube ich, unser großer Erfolg. Ich war in der Kommunikation mit Freunden immer sehr gut, aber nicht so gut mit Leuten, die ich nicht kannte. Aber auch das war sehr wichtig fürs Geschäft. Da war der Ludwig ein Meister, dann hat er sehr gut geredet, er hat einen Charme gehabt, war einfach auch freundlich, höflich – nie ordinär oder grob! Das hat es nicht gegeben. Das war so angenehm, es hat bei Ludwig nie eine böse Überraschung gegeben.

Einblicke in die Maturareise von Ludwig Szinicz und Heinz König
mit ihrem Freund Georg Grondinger (vgl. ANHANG S. 300 ff.)



Die Idee der Umrundung des Mittelmeeres im eigenen Auto beschäftigte uns schon seit drei Jahren. Der Bau bzw. die Restaurierung eines alten Opel P4, der „Pumpfi“ getauft wurde, war die erste Aktivität dazu. Viel Begeisterung und viel Arbeit haben wir in dieses Auto-Projekt investiert und unser Cabriolet war auch rechtzeitig fertig. Unsere „Berater“ bezweifelten jedoch, ob wir mit diesem Gefährt eine solche Expedition wagen könnten und so wurde das Projekt größer aufgezogen.
Wir wollten mit einer „Marktforschungsreise“ die Reise finanzieren und haben mit der Unterstützung unserer Eltern und Freunden auch Sponsoren gefunden, die unser Projekt wohlwollend unterstützt.

Sie beide waren sehr verschieden – wie ist es Ihnen gelungen, dass die Zusammenarbeit so gut funktionierte?

Das stimmt, wir sind ja ganz verschieden vom Typ. Einerseits haben wir uns fachlich ja wunderbar ergänzt, man muss das ja positiv sehen, diese verschiedenen Fähigkeiten: Schau, der andere kann das, was ich nicht so kann, und zusammen sind wir perfekt. Andererseits war schon die Gefahr, dass es mal kracht. Aber uns war in der Partnerschaft immer unsere Freundschaft viel wichtiger als zum Beispiel ein Streit um Geld oder Macht. Unsere Freundschaft, die war uns heilig, das war auch Ludwigs Philosophie. Unsere Freundschaft ist also wirklich über allem gestanden!

Wir haben so viel miteinander gemacht – natürlich waren wir da auch oft nicht einer Meinung. Aber damit sind wir einfach professionell mit umgegangen. Auch bei der Frage, wie es mit TGW weitergeht, wenn wir beide aus dem operativen Geschäft aussteigen, waren wir nicht einer Meinung – aber für unsere Freundschaft hatte das keinerlei Folgen.

Wie wurde denn die Übergabe organisiert, nachdem Sie beide beschlossen hatten, mit 60 Jahren operativ aus dem Unternehmen auszusteigen?

Man muss dazu wissen: Wir hatten in Wels mehrere Fälle, wo sich Partner oder Familienangehörige zerstreiten und die Firmen litten oder leiden entsetzlich drunter. Wir wollten auf jeden Fall dafür sorgen, dass so etwas bei TGW nicht passiert, und sicherstellen, dass es friktionsfrei klappt – das war dann ja auch der Fall. Auf jeden Fall sollte eine Familie nie alleine entscheiden können. Wir wollten eine gute Zukunft fürs Unternehmen und die Mitarbeiter sicherstellen.

Wie wir die Übergabe organisiert haben? Hier die Kurzfassung: Der Ludwig wollte im Jahr 2000, also, als wir Gründer draußen sein wollten, die Verantwortung drei 30 Jahre alten Mitarbeitern übertragen. Ich selbst hatte mir ein Modell vorgestellt, wo man talentierte Führungskräfte als Geschäftsführer in Summe zu 10 % beteiligt, und die Familien bleiben mit jeweils 45 % an Bord. Damit wäre die Pattsituation bei den Familien gebrochen gewesen.

Auf eine Lösung konnten wir uns nicht einigen bei der Nachfolgesache. Ich habe dann vorschlagen, dass entweder er oder ich das Unternehmen seine Anteile an den anderen verkauft. Ich überließ Ludwig die erste Option und er kaufte mir meine 50 % Anteile am Unternehmen ab. Er übertrug die Verantwortung dann, wie geplant, den drei jungen Mitarbeitern Rudolf Hansl, Georg Kirchmayr, Manfred Webersdorfer.

2004 gründete Ludwig Szinicz die TGW Future Privatstiftung und schenkte seine 100 % Anteile dieser Stiftung. Wie sehen Sie das Unternehmen heute?

Heute muss ich sagen, dass Ludwigs Entscheidungen richtig waren, das Unternehmen läuft ja fantastisch und mit der Stiftung gibt es Stabilität. Georg Kirchmayr hat 15 Jahre als CEO das Unternehmen internationalisiert und den Schritt zum Generalunternehmen umgesetzt und

Umsatz und Mitarbeiterzahl vervielfacht. Und die heutigen Führungs Personen Harald Schröpf, Jörg Scheithauer, Christoph Wolkerstorfer sowie im Stiftungsvorstand Martin Krauss und seine Kollegen – das sind ja alles unglaublich fantastische Leute, das freut mich sehr, dass das so tolle Personen sind. Und dass sie das Thema „Lernen“ so vorantreiben wollen, das ist so wichtig!

„Lernen und wachsen“ ist in der Tat ein Herzstück der Stiftungsphilosophie. Was verbinden Sie damit, wenn Sie an Ihre aktive Zeit in der TGW denken?

Lernen, das war eine echte Herzenssache vom Ludwig – und auch mir. Da gibt es die kuriose Geschichte des TIZ. Wir hatten den Ehrgeiz, ein Technik-Informations-Zentrum, also TIZ, für die Mitarbeiter zu errichten und haben dafür ein Regalbediengerät in die Röhre in der Zentrale an der Collmannstraße in Wels gebaut.

Dort haben wir alle Wettbewerbsinformationen, Patente, Fachartikel aus der ganzen Welt gespeichert. Wir hatten wie in einer Bibliothek einen Lern- und Leseraum gehabt und eine ganz einfache Rechnung: Ein durchschnittliches Projekt dauert 400 bis 500 Stunden. Wenn man sich einen Tag in das TIZ setzt, den Wettbewerb studiert, die Patente recherchiert usw., dann rentiert sich das 20-mal.

Wir haben sogar den Leuten gesagt: Ihr könnt alles liegen und stehen lassen, ihr braucht telefonisch nicht erreichbar sein, ihr könnt euch acht Stunden in das TIZ zurückziehen und studieren und lernen. Eigentlich klang das logisch. Aber: Der Ludwig und ich waren die Einzigsten, die da oben in diesem im TIZ gesessen sind. Das ist irgendwie nicht angekommen, was wir wollten. Inzwischen wurde das TIZ aufgelöst. Es zeigt aber, wie wichtig uns das war. Und ich bin nach wie vor überzeugt, dass Lernen und Innovation Gott sei Dank wichtiger geworden ist. Wir sind gut ausgekommen mit den jungen Leuten, aber eventuell, weil sie uns schon als alte Knacker wahrgenommen haben, ist das nicht so rübergekommen, dass wir es ernst gemeint haben, lebenslanges Lernen. Das war beider unser Anliegen, was lebenslanges Lernen und Wissensvermittlung betrifft.

Ich hoffe, die TGW Welt hat jetzt beim Thema Lernen mehr Erfolg als wir damals ... Ich hörte von „MINDtastic“, diesem ganzheitlichen Lernkonzept, das ist ein spannender Ansatz. Heute ist das Lernen für Unternehmen fast überlebenswichtig und für jeden Mitarbeiter eine Riesenchance, gerade, wenn es nicht nur ums fachliche, sondern auch die Persönlichkeitsentwicklung geht, wie das ja wohl bei MINDtastic der Fall sein soll.

Der Wert „Vertrauen“ spielt in der TGW Welt eine ganz wichtige Rolle, wenn man sich das Konzept genauer anschaut. Wie war das bei Ihnen beiden damals?

Es war unglaublich wichtig, dass die Leute das Vertrauen zu uns haben. Auch für den Ludwig war es ganz besonders wichtig. Wir waren bemüht, eine Vertrauensbasis mit den Leuten zu

schaffen. Uns war wichtig, dass wir die Leute gut behandeln. Wir haben zum Beispiel einige Fälle gehabt, die schwer krank waren, die wir gehalten haben – in dieser Richtung waren Ludwig und ich immer absolut einer Meinung. Respekt und Wertschätzung war uns dabei sehr wichtig. Für Ludwig und mich war selbstverständlich, dass wir durch die Werkstatt gehen und mit den Leuten reden und zeigen: Ich bin da. Und ich habe auch geschraubt am Anfang, wenn Sie ein Betrieb mit vier Leuten sind. Auch Ludwig hat einmal Eisen gebogen.

Mit unseren Mitarbeitern hatten wir immer ein offenes und gutes Einvernehmen. Solange ich im Unternehmen war, haben wir keinen Betriebsrat gehabt (und hatten dennoch schon 450 Leute): Wenn euch irgendwas nicht passt: Kommt zu mir. Dass es inzwischen einen gibt, finde ich gut. Denn man muss realistisch sein: Bei so einer großen Mitarbeiterzahl braucht es natürlich einen gewählten Betriebsrat, da kann man ja gar nicht mehr mit den meisten direkten Kontakt halten.

Bei Projekten des Sozialen Unternehmertums wie CAP. oder GRAND GARAGE sollte Ihr Herz ja höherschlagen?

Das sind ganz tolle Projekte. Ludwig und ich haben viel diskutiert über CAP. Wir waren der Überzeugung: „Mit den Händen arbeiten, das tut dem Hirn sehr gut!“, und dass man da unglaublich viel machen kann. Meine Schwester, die als Lehrerin eine Mittelschule mit Englisch als Unterrichtssprache gegründet hat, war oft mit Ludwig in Kontakt zu Schulfragen. Ich bin nach wie vor der tiefsten Überzeugung, dass das Land viel zu wenig tut hinsichtlich Ausbildung und Lernen. Es ist Besorgnis erregend, was nicht getan wird. Durch CAP. können begabte AHS-Oberstufenschüler neben dem Schulabschluss eine vollwertige Lehre zum Mechatroniker abschließen – das ist doch großartig?!

Ich bin auch begeistert von der GRAND GARAGE, die ja erst kurz nach Ludwigs Tod eröffnet wurde – wie schön, dass er zumindest die Entstehungsphase noch begleiten konnte. Hätten wir als Gründer das als Starthilfe gehabt, hätten wir das begeistert aufgenommen. Ich war dreimal in der GRAND GARAGE und jedes Mal war ich begeistert.

Der Aufwand der Information, was dort alles möglich sein kann, dass ich mit einem Kunststofftechniker, Maschinenbauer, Elektroniker im Kreuzgespräch reden kann, das ist so was Tolles, davon hätte ich geträumt. Dieser zwischenberufliche Erfahrungsaustausch ist großartig. Wichtig ist, echte Pusher-Typen dafür zu gewinnen.

Wenn Sie heute an Ludwig Szinicz denken – an was erinnern Sie sich am meisten?

Dass er erstens mein bester Freund war, seine Verlässlichkeit, sein Worthalten, sein Fleiß, seine Arbeitsintensität – und dass uns so viel gemeinsam Spaß gemacht hat, zum Beispiel das Segeln. Das alles wird mir immer in Erinnerung bleiben, wenn ich an ihn denke!

LUTZ DUDE

Langjähriger ehemaliger Vertriebsmitarbeiter bei TGW

DER SCHNELLE VERTRAGSABSCHLUSS – MIT UND OHNE HAPPY END

„Nach all den Jahren erinnert man sich natürlich gerne an ganz viele Projekte. Zwei schnelle Vertragsabschlüsse blieben mir besonders in Erinnerung.

Mit Schrecken erinnere ich mich an die Anlage, die wir in den 70er Jahren für den Ausstellungsraum gebaut haben. Stolz wurde sie präsentiert und potenziellen Kunden vorgeführt.

Dann kam eines Tages ein Unternehmer aus der Region. Begeistert überzeugte er uns, dass dies genau die Anlage sei, die exakt für ihn passe und die er unbedingt brauche!

Wir haben ihm die Anlage verkauft. Sie wurde umgehend demontiert und geliefert. Schon 14 Tage später kam die Ernüchterung, der ‚Kunde‘ war in Konkurs gegangen, unsere Anlage wurde Teil der Konkursmasse. Wir sahen keinen einzigen Schilling. Bitteres Lehrgeld war das!

• • • •

Ebenfalls kurios, jedoch mit glücklichem Ende, war ein Spontanauftrag. Hierbei zahlte sich aus, dass Ludwig Szinicz und Heinz König ihren Mitarbeitern viel Handlungsfreiheit zustanden.

Ich hatte bei einem Kunden in Graz zu tun und konnte viel früher als geplant zurückfahren. Am späteren Vormittag führte meine Fahrt in Nähe der Firma Mayr-Melnhof AG vorbei und ich dachte so bei mir, dass diese Firma eventuell auch Fördertechnik brauchen könnte.

Mein Besuch war spontan und unangemeldet. Nun hatte ich aber das Glück, dass der zuständige Herr für Fördertechnik anwesend war. Er erklärte mir, dass sie einen Großauftrag für China hätten, für dessen Ausführung die Produktionslinie neu und leistungsfähiger gebaut werden müsste. Die Aufträge dafür sollten in den nächsten Tagen bereits vergeben werden.

Da ich ihm eine andere Lösung als die ihm vorliegende anbieten konnte, gab er mir die Chance, ein kurzfristiges Angebot zu erbringen.

Ich kalkulierte noch in seinem Büro, schickte am nächsten Tag ein verbindliches Angebot. Und prompt wurden Herr König und ich zur Vergabe eingeladen.

Aufgrund der besseren Lösung mit dem Stahlplattenband konnten wir den Millionen-Auftrag zu aller Zufriedenheit positiv abschließen.“

MARTIN KIRCHMAYR

Director Marketing & Communications bei TGW Logistics

DAS MOBILE MOUNTAINBIKE-REINIGUNGSGERÄT

„Ich habe im Jahr 1995 meine Diplomarbeit über ein privates Projekt von Ludwig geschrieben. Ludwig war früher gerne mit dem Mountainbike unterwegs. Man fährt mit dem Auto zur Destination hin und nach der Tour muss das Mountainbike entweder oben aufs Auto rauf oder ins Auto rein. Das Problem: Meistens ist das Bike nach der Tour ziemlich verschmutzt.

Ludwig hatte immer eine Affinität für gute Lösungen: *„Da stehe ich irgendwo am Berg oder beim Wald und muss das schmutzige Mountainbike ins Auto geben. Es kann doch nicht sein, dass es da keine Lösung gibt, dass ich es vorher reinigen kann.“* Und dann hat er ein bisschen herumgetüftelt mit seinen Kontakten.

Der Arbeitstitel meiner Arbeit war „Vertriebsmöglichkeiten eines mobilen Mountainbike-Reinigungsgeräts“.

Es ging um die richtige Pumpe, die richtige Düse, den passenden Wassertank und dass man das Gerät über den Zigarettenanzünder mit Energie versorgen kann. Das Ganze sollte also wie ein kleiner Hochdruckreiniger funktionieren, nur eben mit weniger Druck. Ludwig ließ schließlich drei gut funktionierende Prototypen entwickeln.

Ich habe dann meine Arbeit darüber geschrieben, wie man dieses Produkt im Handel vermarkten kann.

Es war ein interessantes Projekt, aber es gab bei TGW dann andere Prioritäten als ein Mountainbike-Reinigungsgerät und so blieb es bei den drei Prototypen.

Ludwig ist eben so ein Typ gewesen: *„Ich sehe ein Problem. Wie kann ich das lösen? Es kann doch nicht sein, dass ich mir mein Auto mit dem Bike schmutzig mache.“*

„Da machen wir was!“

Hätte Ludwig mehr Zeit gehabt, dann hätte er das sicher ernsthafter verfolgt!“

HEINZ KÖNIG

Gründer von TGW (zusammen mit Ludwig Szinicz)

PUMPFI – ODER DER TRAUM ZWEIER TEENAGER VOM EIGENEN CABRIO

„Ludwig und ich kannten uns seit der ersten Klasse HTL, also seit wir 14 Jahre alt waren. Richtig kennen gelernt haben wir uns auf einer Radltour und wir hatten uns immer schon vorgestellt, wir wollen einmal ein Auto haben. Das war natürlich ein unerreichbares Ziel und so haben wir dann auf einem Schrottplatz einen alten Opel P4 erstanden bzw. sogar geschenkt bekommen.“

Das war eine Limousine, aber wir wollten unbedingt ein Cabrio haben! Wir haben es total zerlegt und das Dach weggeflext – und in eineinhalb Jahren haben wir dann unser Cabrio gehabt! Wir waren total unerfahren als KFZ-Mechaniker und investierten Stunden in Tüftelei, Schweiß und haben auch Rückschläge weggesteckt. Dass Ludwig nie aufgegeben hat, lag auch am Rückhalt seines Vaters, der uns Jungs alle Unterstützung gab und Vertrauen hatte.

Das Cabrio haben wir Pumpfi genannte, ich glaube, das war die Schwester von Ludwig, die diesen Namen erfunden hat – und der ist geblieben!

Wir wollten unsere große Reise rund ums Mittelmeer eigentlich mit Pumpfi unternehmen. Unsere Eltern haben uns aber dann abgeraten. Doch die Idee, unsere Maturareise mit einer Marktforschungsreise* zu kombinieren, haben wir umgesetzt und waren drei Monate von Juli bis September 1958 unterwegs!

Aus praktischen Erwägungen dann doch mit einem VW-Bus – Pumpfi blieb zu Hause. Später haben Ludwig und ich Pumpfi einem TGW-Mitarbeiter geschenkt, der auch eine Vorliebe für alte Autos hatte.“

Hinweis:

* Im ANHANG S. 300 ff. finden Sie Auszüge eines Fotobuchs, das Heinz König seinem Freund Ludwig Szinicz zu einem runden Geburtstag zusammenstellte.

3.

Der Traum: Wie Ludwig Szinicz die Welt ein kleines bisschen besser machen wollte – Interview mit dem Vorsitzenden des Stiftungsvorstands der TGW Future Privatstiftung

Im Jahr 2016 äußerte sich Ludwig Szinicz erstmals seit 2004 gegenüber den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zum Ziel seiner Schenkung. Hier schrieb er unter anderem:

Ziel meiner Schenkung an die Stiftung war es sicherzustellen, dass die TGW mit der Stiftung als Eigentümerin und der Stiftungsphilosophie „Mensch im Mittelpunkt – lernen und wachsen“ nachhaltig fortgeführt wird und sie sich ihre Eigenständigkeit bewahren kann. Dafür ist das Modell eines Stiftungsunternehmens die beste Voraussetzung.

Bevor im kommenden Kapitel II auf über 170 Seiten alle Facetten der Stiftungsphilosophie detailliert beleuchtet werden, wird der Autor einige seiner persönlichen Einblicke in Ludwig Szinicz' Traum mit der Leserschaft teilen. Leserinnen und Leser können sich somit nun Ludwig Szinicz' „Idee TGW“ zuerst aus der übergeordneten Gesamtperspektive nähern – bevor sie, „munitioniert“ mit einigen im Interview angetippten Themen, später in die vertiefende Lektüre einsteigen.

INTERVIEW MIT MARTIN KRAUSS

Herr Krauss, könnten Sie den Lesern anfangs etwas zu Ihrer Rolle in der TGW Future Privatstiftung sagen und zu Ihrer Beziehung zu Ludwig Szinicz?

Seit 2013 bin ich Mitglied im Stiftungsvorstand der TGW Future Privatstiftung und dessen Vorsitzender seit 2014. Anfang 2016 beauftragte mich Ludwig Szinicz, die federführende Verantwortung dafür zu übernehmen, dass der Stiftungsvorstand die Einhaltung seiner Stiftungsphilosophie und auch das Vorbildliche Unternehmertum im Blick hat. Sein Auftrag war für mich eine Ehre, zumal ich mich voll mit seiner „Idee TGW“ identifizierte.

Zu der Zeit, als Ludwig die Neuausrichtung umtrieb, reizte mich dies viel mehr als mögliche Mandate in der Industrie. Dass uns statt vielen weiteren Jahren des engen Austauschs nur eine

recht kurze Zeit von 2013 bis 2017 vergönnt war, das bedauere ich sehr! Noch kurz vor seinem Tod war Ludwig vital wie eh und je, er war „fit wie ein Turnschuh und hätte 100 werden können“, wie der frühere TGW Logistics-Geschäftsführer Manfred Webersdorfer so schön formulierte. Keiner rechnete damit, dass er im November 2017 sterben würde.

Ludwig Szinicz starb 2017 in der Tat sehr plötzlich. Wie sind Sie damit umgegangen, wie änderte das Ihre Rolle?

Mit Ludwigs Tod hatte ich zuvorderst einen väterlichen Freund verloren. Sein plötzlicher Tod hat auch mich daher sehr bestürzt. Der Besuch am Krankenbett gab mir einerseits Kraft, denn ich spürte sein Vertrauen. Aber in dem Bewusstsein auseinanderzugehen, dass man sich nie wieder sehen würde? Das fiel mir unendlich schwer. Zumal in den Wochen zuvor die Art der Zusammenarbeit mit Ludwig immer intensiver geworden war, persönlich wie zeitlich.



Martin Krauss und Ludwig Szinicz.

Zu meiner Rolle nach Ludwigs Tod kann ich sagen: Vorsitzender des Stiftungsvorstands und des Aufsichtsrats zu sein, diese Rollen hatte ich ja bereits zuvor angenommen. Gleichzeitig wurde ich mir durch diesen Einschnitt natürlich nochmals meiner großen Verantwortung der TGW Welt gegenüber bewusst.

Wir, also die Teams von TGW Logistics, von TGW Future Wings und in der TGW Future Privatstiftung, arbeiten seither alle mit Hochdruck daran, dass wir noch professioneller werden, dem Traum vom Ludwig stückweise näherkommen und immer mehr das Vertrauen aller Beteiligten in der TGW Welt gewinnen. Ludwigs Tod war aber auf jeden Fall eine Zäsur, auch für meine Arbeit, hatte ich mich doch schon auf viele weitere Jahre des Austauschs gefreut. Denn wirklich jedes Gespräch mit ihm war in irgendeiner Hinsicht fachlich und menschlich bereichernd.

Herr Krauss: „Mensch im Mittelpunkt – lernen und wachsen“ – wie passt das denn zu einem Unternehmen TGW, das nur mit Gewinnen überleben kann?

Das passt hervorragend, wenn man vor Augen hat, worum es dabei geht. Nämlich um einen ganzheitlichen unternehmerischen Ansatz und in gewisser Weise eine ganz spezielle Art und Weise des erfolgreichen Wirtschaftens. Am Ende des Tages müssen Unternehmen Gewinne erzielen und sich im Wettbewerb behaupten. Die Frage ist jedoch: *Wie* passiert das? Und genau hierzu hatte der Stifter einen Traum! In der TGW Welt versuchen wir daher, im Geiste von Ludwig Szinicz diesen besonderen Weg zu gehen.

In gewisser Weise handelt es sich um ein Experiment. Der Stifter war beseelt von seiner Idee. Er hatte geradezu dafür Feuer gefangen: Er wollte versuchen, seinen Beitrag zu leisten, die Welt ein kleines bisschen besser zu machen. Ich sehe es als eine lange Reise, auf die wir uns begeben. Aber es gibt für uns alle ein lohnendes Ziel. Es ist ein mutiger Ansatz und wir können nicht voraussagen, ob er von Erfolg gekrönt sein wird. Das hat mit Innovation zu tun und Innovationen waren schon immer ein Lebenselixier des Unternehmens und sind nun eines für die ganze TGW Welt.

Können Sie das ein wenig veranschaulichen? Was hat zum Beispiel die Abschaffung der Bonussysteme, die nach intensiver Reflexion dann 2018 umgesetzt wurde, mit dem Menschenbild der TGW Welt zu tun?

Sehr viel, wenn man weiß, was wir getan haben, und man versteht, warum wir das taten. Zuerst zum „Was?“. Wir haben die Boni, also jenen variablen Gehaltsanteil, den rund 20 % der TGW Logistics-Mitarbeiter je nach Erreichung von Zielen bekommen hatten, 2018 abgeschafft. Stattdessen wird seitdem der 100%-Wert dieses Bonus, also der variable Teil, auf das Fixgehalt aufgeschlagen. Warum hat die Geschäftsführung der TGW Logistics dies gemacht und hatte unsere vollste Rückendeckung? Weil Vertrauen in die Mitarbeiter für sie das A und O und die Basis unseres Menschenbilds ist. Wir sind überzeugt, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter intrinsisch, also aus ihrem Innersten heraus, sowieso einen hohen Antrieb haben, das Allerbeste zu geben – sofern der Rahmen stimmt.

Wie würden denn zu so einem Menschenbild jene Zweifel passen, die letztendlich hinter einem Karottensystem stehen? Da geht man nämlich davon aus, dass jeder wie ein Hase nur dann die letzten Körner mobilisiert, wenn am Ende die Karotte lockt. Insofern passen Boni nicht zu unserem Menschenbild!

Darüber hinaus hat ihre Abschaffung weitere Vorteile. Zum Beispiel fördern Boni nicht gerade das Handeln in langfristigen Dimensionen. Wenn ein Mitarbeiter aber weiß: „Ich bekomme Betrag x als Gehalt, und zwar unabhängig davon, welchen kurzfristigen Vorteil es dem

Unternehmen bringt“, dann wagen die meisten doch sicher auch ungewöhnliche Schritte? Von solchen Entscheidungen profitieren alle langfristig und somit nachhaltig.

Und hat sich der Ansatz, auf Vertrauen zu setzen, denn gelohnt?

Definitiv. Heute, im 4. Zyklus nach der Abschaffung der Boni, können wir sogar sagen: Es war auch ein wichtiger Beitrag, um Silodenken zu überwinden und Kooperationen zu fördern. Denn jeder hat weniger den eigenen Erfolg oder nur den der eigenen Abteilung im Blick und denkt mehr übergeordnet. Der Ansatz passt auch zu unserem Werte-System. Und vergessen Sie nicht den ganzen administrativen Aufwand, der jetzt wegfällt!

Allerdings wird die Führung der Teams nun anspruchsvoller, denn ein formaler Haltepunkt für Führung, nämlich die Bonus-Ziele, fällt weg. Es gab im Vorfeld der Umstellung auch kritische Stimmen, die wir natürlich ernst genommen haben: Was ist mit jenen, die das System vielleicht ausnutzen, also mit jenen, die das nun höhere Fixgehalt dankend annehmen, aber nicht den gleichen Einsatz zeigen wie zuvor? Sorgt das nicht dann für eine neue Ungerechtigkeit?

Ich denke, die Abschaffung der Boni ist ein schönes Beispiel dafür, dass Ludwig Sznizic auf keinen Fall das Zepter einer Minderheit übergeben wollte, also einzelnen wenigen, die unter Umständen eine Regelung missbrauchen. Nein, er wollte immer das große Ganze und das Positive im Menschen sehen und ihnen Vertrauen entgegenbringen.

Warum wählte Ludwig gerade dieses Modell, in dem TGW 2004 ein Stiftungsunternehmen wurde, um seine „Idee TGW“ voranzutreiben?

Da muss ich kurz ausholen: Es gibt doch nicht nur eine einzige wahre und gute Form, wie ein Unternehmen erfolgreich wirtschaften kann. Es gibt viele Möglichkeiten! Ein Familienunternehmen kann genauso erfolgreich sein wie ein börsennotiertes Unternehmen. Ludwig Sznizic hat sich für einen ganz anderen Weg entschieden, und zwar für das Stiftungsmodell und zudem für einen ganzheitlichen Ansatz in der TGW Welt.

Beschäftigt man sich heute mit dem Thema, so stößt man öfters darauf, dass Unternehmer ihr Eigentum abgeben wollen, das Stichwort lautet da „Verantwortungseigentum“. Es handelt sich hierbei um eine Gesetzesinitiative für eine neue Rechtsform, die sogenanntes treuhänderisches Eigentum bzw. Verantwortungseigentum ermöglicht. Vereinfacht gesagt haben Gesellschafter dann zwar die Kontrolle über die Gesellschaft und das Unternehmen, aber – zum Schutze der Substanz des Unternehmens – keinen Anspruch auf Dividende. Ludwig war da also seiner Zeit weit voraus.

Aber inwiefern gibt das Stiftungsmodell den Mitarbeitern Stabilität und was hat die „TGW-Kuh“ damit zu tun?

Die Hälfte bis zu zwei Dritteln der Jahresergebnisse von TGW Logistics werden thesauriert, verbleiben also im Unternehmen. In den letzten Jahren wurde jeweils nur die Mindestausschüttung in Höhe von einem Drittel an die Eigentümerin TGW Future Privatstiftung geleistet und diese Mindestausschüttung soll grundsätzlich beibehalten werden. Das sorgt für Stabilität und ist ja schon an sich etwas Besonderes für die Mitarbeiter. Es deutet an, wie stark der Fokus auf der Zukunft des Unternehmens liegt und bei den Menschen, die hier arbeiten! Denn damit soll auch dazu beigetragen werden, den Mitarbeitern möglichst sichere Arbeitsplätze zu bieten. In der Corona-Zeit zeigte sich, wie diese Stabilität gelebt wurde – TGW Logistics hat Mitarbeiter in Ländern, in denen der Staat keine Kurzarbeitermodelle als Unterstützung für die Belegschaft vorgesehen hatte, finanziell zusätzlich unterstützt.

Im Übrigen gibt das Stiftungsmodell den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine weitere Form von nachhaltiger Stabilität. Denn das Unternehmen darf nicht als Ganzes verkauft werden. Zur Veranschaulichung wählte der Stifter hierfür sein Bild der „TGW-Kuh“. Ihr darf kein Schnitzel herausgeschnitten werden und sie darf nicht verkauft werden. Von der Milch dieser Kuh sollen zudem, um im Bild zu bleiben, auch Menschen außerhalb des Unternehmens etwas abbekommen.

Ich möchte hier aber betonen, dass Teile des Unternehmens, die nicht oder nicht mehr das Kerngeschäft adäquat prägen, sehr wohl verkauft werden dürfen. Wichtig ist dann, dass der Verkaufserlös wieder der „Kuh“, also der TGW Logistics, zugutekommt und reinvestiert wird.

Wir haben nun viel über das Industrielle Unternehmertum und somit die TGW Logistics gesprochen. Wie sieht es aus mit dem Sozialen Unternehmertum, also TGW Future Wings? Gemeinnütziges Engagement zeigen viele Unternehmen. Was ist in der TGW Welt anders?

Wir haben Respekt vor jedem einzelnen Unternehmen, das sich in irgendeiner Form für die Gesellschaft engagiert. Unser Ansatz des Engagements ist sicher speziell, wenn man alle Facetten betrachtet. Da ist zuerst einmal die Einordnung: TGW Future Wings ist weder fünftes Rad am Wagen, noch ist es die Abteilung für Corporate Social Responsibility oder ein PR-Konzept, um neue Mitarbeiter zu rekrutieren. Unser Soziales Unternehmertum hingegen steht für sich. Es ist gleichwertig zum Unternehmen TGW Logistics, es ist ebenso ein Stiftungsbereich.

Sogar in den Stiftungsstatuten der TGW Future Privatstiftung wurde fixiert, dass auch Menschen außerhalb TGW beim Lernen und Wachsen gefördert werden. Es ist festgelegt, dass mindestens 30 % des Gewinnanteils, der an die TGW Future Privatstiftung abgeführt wird, jährlich für

Bildung & Innovation im Sozialen Unternehmertum bereitgestellt wird. Wir haben uns dort zudem schon jetzt so aufgestellt, dass etwa ein Drittel unserer Mittel sogenannte Fremdmittel sind. Dabei handelt es sich um finanzielle Beiträge von Partnerunternehmen, Sponsoren und Spendern oder die staatliche Förderung oder Mitgliedsbeiträge bzw. Schulgeld.

Soziales Unternehmertum und Industrielles Unternehmertum – sind das nicht zwei Welten? Wie funktioniert die Verzahnung beider Stiftungsbereiche?

Eine sinnvolle Verzahnung beziehungsweise das Schaffen von Synergien ist herausfordernd. Zuerst einmal gibt es einige Unterschiede zwischen beiden Organisationen, blickt man auf die Tätigkeiten und Mitarbeiterzahlen. Zudem muss TGW Logistics wie jedes Unternehmen zum Überleben Gewinne erwirtschaften. Bei TGW Future Wings handelt es sich um gemeinnützige Projekte, die im Kern Bildungsinnovationen sind. Hier geht es nicht um Umsatz oder eine Umsatzrendite, sondern darum, Wirkung zu erzielen. Es geht also um Impact für die Gesellschaft. Aber beide Stiftungsbereiche bewegen sich in der TGW Welt und müssen sich daher an „Mensch im Mittelpunkt – lernen und wachsen“ orientieren und teilen das gleiche Wertesystem. Daher startete die engere Verzahnung auch mit der gemeinsamen Ausarbeitung eines gemeinsamen Werte-Systems.

Warum sprechen Sie von Werte-System der TGW Welt und nicht einfach Werten?

Die Bezeichnung Werte-*System* ist uns sehr wichtig. Zwar stehen dahinter 12 einzelne Werte, aber diese sind in eine Systematik gegossen. Ihnen steht sogar eine Präambel voran und die Werte kann man in drei Cluster einteilen: „Wie wir miteinander umgehen?“, „Wie wir arbeiten?“, „Wie wir führen?“. Dieses Werte-System gibt der gesamten TGW Welt eine Handlungsorientierung, wohl wissend, dass es wahrscheinlich nie gelingen wird, alle diese 12 Werte immer zu 100 % einzuhalten. Doch es geht um die Einstellung und das Streben, die Werte bestmöglich umzusetzen.

Dem Cluster „Wie wir miteinander umgehen?“ wurden übrigens die fünf vom Stifter definierten Werte zugeordnet, also Respekt und Wertschätzung, Vertrauen, Angstfreiheit, Freundlichkeit. Jeder der 12 Werte wurde mit einer kurzen Beschreibung konkretisiert, es wird also deutlich, was wir darunter verstehen. Im Übrigen ist das Werte-System nicht nur unser Rahmen für das eigene Handeln und das Miteinander intern und mit Dritten. Es ist sogar ein Produktivitätshebel – nein, es ist sogar DER Produktivitätshebel schlechthin!

Andere Unternehmen oder Institutionen sprechen aber auch von Vertrauen, Leidenschaft, Team etc.? Ist das nicht austauschbar?

Ich bin überzeugt: Nein! Denn ich glaube nicht, dass jeder mit den Begriffen unbedingt das verbindet, um was es uns geht. Daher war unserem Werte-Team die Konkretisierung wichtig.

Mit den 50 Leitsätzen zu den 12 Werten gibt es in der TGW Welt nun eine sehr ansprechende Konkretisierung!

Andererseits muss man sich bewusst sein, dass man auch da noch tiefer gehen kann. Alle verwenden z.B. den Begriff „Vertrauen“, aber um was genau geht es denn? Da kann man sehr tief eintauchen, so zum Beispiel bei Niklas Luhmann: „Vertrauen – Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität“, das ist eine sehr anspruchsvolle, theoriegeleitete Lektüre. Oder nehmen wir Reinhard K. Sprengers Buch „Vertrauen führt“, da findet man sehr treffende Analysen und anschauliche Beispiele aus der Unternehmenspraxis. Bei unserem Werte-System geht es nicht um eine schnelle Abhandlung, sondern kontinuierliche Arbeit, Weiterentwicklung und Tiefe.

Sie haben uns nun – verknüpft mit der Stiftungsphilosophie – Einblicke in die Stiftungsbereiche TGW Logistics sowie TGW Future Wings gegeben. Aber welche Rolle hat die TGW Future Privatstiftung?

Vereinfacht gesagt liegt die Hauptaufgabe der TGW Future Privatstiftung darin, als Eigentümerin, Stifterin oder Gesellschafterin unter anderem dafür zu sorgen, dass die Stiftungsphilosophie in der gesamten TGW Welt umgesetzt wird. Die Stiftungsvorstände nehmen daher auch die Sitze der Eigentümervertreter im Aufsichtsrat von TGW Logistics ein.

Da ist „Mensch im Mittelpunkt – lernen und wachsen“ im Übrigen sogar ein eigener Agenda-Punkt und schwingt natürlich bei anderen Agenda-Punkten wie z.B. Strategie, Organisationsentwicklung und Wettbewerbsfähigkeit immer mit. Um das an Beispielen anschaulicher zu machen: Es ging um Themen von A wie Ausbildungszentrum über C wie eine bessere Corporate Governance, F wie flexiblere Arbeitszeiten, M wie MINDtastic bis hin zu V wie Verantwortungsübernahme oder Z wie Zwergennest, also der neuen Kinderbetreuung am Standort Marchtrenk. Der Stiftungsvorstand sieht sich auch als Sparringspartner und Impulsgeber für die Geschäftsführung des Unternehmens. So wurde die Duale Mitarbeiterbeteiligung in einer Klausurtagung des Stiftungsvorstands initiiert, bevor sie in einem wirklich exzellenten Prozess im Unternehmen kritisch reflektiert und umgesetzt wurde. Bei TGW Future Wings sind wir als TGW Future Privatstiftung gerade auch jetzt, wo wir im Sozialen Unternehmertum sehr stark wachsen, intensiv gefordert. Wir haben uns ja dafür entschieden, Projekte in Kooperation mit Partnern durchzuführen.

Allein in den vergangenen Jahren kamen mehrere neue Projekte hinzu. Die professionelle Weiterentwicklung der Corporate Governance im Sozialen Unternehmertum ist, wie bei jedem Wachstumsprozess, aber ein Muss. Denn Wachstum braucht immer eine entsprechende Organisationsentwicklung. Dafür ist das Nachjustieren der Spielregeln und Rollen ganz entscheidend – und hier nutzen wir Synergien in Form des Know-how-Transfers aus den Erfahrungen, die wir bei der Überarbeitung der Corporate Governance bei TGW Logistics machten. Man muss das

Rad nicht immer komplett neu erfinden. Manchmal reicht es, bestehende Dinge nur auf die neue Umgebung anzupassen.

Wie kam es zur Weiterentwicklung der „Organisation“ TGW Future Privatstiftung?

Als Ludwig Szinicz mir meine Aufgabe in der TGW Future Privatstiftung übertragen hat, gab es keinen einzigen Mitarbeiter. Aber wie sollte man so seinen Traum wahr werden lassen? Daher haben wir uns 2016 – damals noch zusammen mit dem Stifter – für eine Professionalisierung der Organisation entschieden. Ziel war es, die Tätigkeitsschwerpunkte nicht in dem natürlich auch wichtigen professionellen Verwalten der Stiftung zu sehen, sondern vor allem im Gestalten eines Rahmens für die Umsetzung der Stiftungsphilosophie. Hierfür brauchten wir ein professionelles kleines Team. Heute arbeiten für die TGW Future Privatstiftung vier Kolleginnen und Kollegen – bestehend aus meiner Assistenz und erfahrenen Experten für die Bereiche Finanzen, Personal und Kommunikation.

Die gerade genannten Funktionen ersetzen natürlich nicht die entsprechenden Positionen in den beiden Stiftungsbereichen. Sie sollen vielmehr mit diesen ein sich gegenseitig befruchtendes Netzwerk bilden, das gemeinsam – jeder in seiner Rolle – die Umsetzung der Stiftungsphilosophie voranbringt. Im Übrigen erfolgte diese Weiterentwicklung nicht linear. Anfangs hatte ich selbst aus finanziellen Erwägungen heraus den Ansatz verfolgt, bei mir im Team auf juniorige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu setzen. Es zeigte sich jedoch, dass ein Team mit viel Erfahrung und Persönlichkeit gefragt ist.

Welche Rolle spielt beim Vernetzen innerhalb der TGW Welt der Aspekt „Lernen“?

Eine ganz große Rolle! Es geht letztendlich um gemeinsames „Lernen und Wachsen“ auch innerhalb der TGW Welt. Hier muss ich unbedingt unser „MINDtastic“ erwähnen. Hierbei geht es nicht nur um „Beton“, also den Bau eines nach neuesten Kriterien konzipierten Bildungszentrums. Es geht vielmehr im wahrsten Sinne des Wortes um ein Investment in die Menschen: Die TGW Welt soll selbstverantwortlich lernen können, individuelle Entwicklungspläne sollen das „Learning on the job“ flankieren und nicht nur externe Experten sollen Lehrende sein, sondern auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Wichtig sind dabei zwei Aspekte. Zum einen das Lernen über alle Grenzen: Ältere können auch von Jungen lernen und umgekehrt sowieso, Mitarbeiter von TGW Logistics können durchaus Dinge von Mitarbeitern aus dem Sozialen Unternehmertum mitnehmen etc. etc. Wichtig ist nur, dass jeder neugierig bleibt und immer dazulernen möchte.

TGW-Mitgründer Heinz König, der nun sozusagen den Stammsältesten der TGW Welt markiert, ist übrigens ein beeindruckendes Beispiel, dass Lernen keine Altersgrenzen kennt: Von ihm kann man in jedem Gespräch etwas lernen. Noch als rüstiger Senior hat er wesentliche Impulse

für die Innovation „King Drive“ gegeben, bei der es darum ging, jede Rolle in einem Rollenförderer separat ansteuern zu können. Er zeigt eine Neugierde und Offenheit, die ich mir für mich auch wünsche, wenn ich vielleicht einmal über 80 Jahre alt bin.

Die „Ganzheitliche Bildung“ war Ludwig Szinicz sehr wichtig und ist heute sogar eine Dimension des Hexagons der Stiftungsphilosophie. Was hat es auf sich damit, wie ist hier „ganzheitlich“ zu interpretieren?

Neben dem Lernen über alle Grenzen, was ich oben erwähnte, hat für uns die ganzheitliche Bildung eine sehr hohe Relevanz. Da geht es, verkürzt gesagt, darum, dass man nicht nur Fachliches aufsaugt, sondern auch als Mensch wächst, die Sozialkompetenz stärkt und letztendlich mehr Gestaltungsspielraum bekommt. Die innere Kapazität, die ein Mensch zur Verfügung hat, erweitert sich und die Freiheitsgrade nehmen somit zu.

Das ist ein hochspannendes Thema nicht nur für Führungskräfte! Jede Mitarbeiterin, jeder Mitarbeiter kann davon profitieren. Zusammenfassend gesagt trägt also das ganzheitliche Lernen und Wachsen dazu bei, dass wir in der TGW Welt innovativ, wettbewerbsfähig und wirkungsvoll bleiben. Wir wollen uns als Menschen ganzheitlich weiterentwickeln, jeder soll das Beste aus seinen Möglichkeiten machen. Mein Wunsch wäre, dass unsere Stiftungsvorstandsnachfolger hoffentlich im Jahre 2069 den 100. Geburtstag der TGW Logistics feiern – und zwar mit viel Freude, weil es dem Unternehmen weiter so gut geht wie aktuell oder zu der Zeit von Ludwig Szinicz und Heinz König – oder gar besser! Und dass viele Mitarbeiter und deren Familien vom Konzept des Lernen und Wachsens toll profitiert haben!

Apropos Heinz König. Welche Rolle spielt der Mitgründer der TGW für die TGW Welt?

Eine ganz, ganz wichtige! Denn auch wenn die „Idee TGW“ von Ludwig Szinicz stammte, so war der Nukleus von allem TGW. Und diese war das „gemeinsame Baby“ von Heinz König und Ludwig Szinicz. Jeder von uns muss mit einer tiefen Verbeugung den Hut vor diesen beiden Unternehmern ziehen, die sich so wunderbar ergänzten. Insofern gäbe es ohne den Technik-tüftler und das Vertriebstalent Heinz König auch keine TGW Welt.

Ludwig Szinicz wollte mit seinem Modell der TGW Welt und der Stiftungsphilosophie „Mensch im Mittelpunkt – lernen und wachsen“ die Welt ein kleines bisschen besser machen. Daher abschließend die Frage: Ist ihm das gelungen?

Wir dürfen uns bloß nicht der Illusion hingeben, dass wir alles zu 100 % erreichen werden. Aber wir sollten ehrgeizig sein und versuchen, uns Ludwigs Traum anzunähern. Erste strategisch wichtige Schritte wurden umgesetzt. Die Voraussetzungen für einen ganzheitlichen unternehmerischen Ansatz sind da. Ludwig Szinicz hat fantastische Rahmenbedingungen durch sein Stiftungsmodell geschaffen! Und wer weiß: Vielleicht inspiriert das auch andere Unternehmer, wenn sie sehen, dass dies Modell funktioniert? Gleichwohl stehen wir alle in der TGW Welt bei der Umsetzung der Stiftungsphilosophie noch am Anfang eines langen Weges und Entwicklungsprozesses.

Ich persönlich und auch meine Kollegen vom Stiftungsvorstand sind aber sehr beeindruckt, was sich in dieser Richtung die letzten Jahre getan hat, welchen enormen Einsatz die Teams in der gesamten TGW Welt gezeigt haben und wie viel Wertvolles für die Organisations- und Kulturentwicklung schon geleistet wurde.

Das ist eine exzellente Basis, auf der es nun weitergehen kann! Als Stiftungsvorstand haben wir dabei immer zwei Dinge vor Augen: die Worte von Ludwig Szinicz aus den 10 Leitlinien in der Stiftungszusatzurkunde und die sechs Dimensionen des Hexagons. Das alles ist für uns Hausaufgabe genug, wenn es darum geht, dem ganzheitlichen unternehmerischen Ansatz von Ludwig Szinicz und seiner Stiftungsphilosophie möglichst nahezukommen.

.....

WALTER LOISTL

TGW-Geschäftsführer neben Ludwig Szinicz und Heinz König

RÜCKHALT GEBEN FÜR DIE ANSPRUCHSVOLLEN AUFGABEN

„Unsere Monteure haben wir gut ausgewählt: Sie hatten teils Ingenieurs-HTL-Ausbildung oder Meisterprüfung und waren somit gewohnt, selbständig zu arbeiten. Neben dem fachlichen Wissen war auch der Wille ganz wichtig, also, dass sie nicht nur können, sondern auch wollen. Denn die Realisierung der Montage oder Vormontage von Lägern, das ist eine sehr verantwortungsvolle und anstrengende Aufgabe. Die Führungskräfte waren natürlich auch auf Baustellen, aber nicht auf jeder.

Ich denke da an ein Projekt in Finnland, das wir Mitte der 90er Jahre abwickelten. Dabei ging es um eine Palettenförderanlage im Wert von 15 Millionen Schilling – für damalige Zeiten ein ziemlich großer Auftrag.

Unser Monteur musste also nach Finnland, er hat dort mit Hilfsarbeitern aus Estland zusammen die Anlage aufgestellt. Das war anspruchsvoll, denn auch wenn man sich auf Englisch unterhielt, gab es doch Sprachbarrieren.

Zudem waren ein großes Organisationstalent und natürlich technisches Können gefragt. Er musste zum Beispiel einen Kran aus England besorgen, der mit Schiff ankam. Es war zudem wichtig, dass er sich ein Haus zur Miete organisiert, denn es brauchte für das halbe Jahr des Montagsauftrags einen echten Rückzugsort – das hat man nicht in einem Hotel.

Diese in jederlei Hinsicht hochqualifizierten Mitarbeiter dafür auszuwählen und auszubilden, Vertrauen in sie zu haben und ihnen das auch zu zeigen und ihnen Rückhalt zu geben, das ist, was man von zu Hause von der ‚Zentrale‘ aus machen kann – und muss.“

CLEMENS STEINER

Mitglied des Stiftungsvorstands der TGW Future Privatstiftung

DER SCHELM BEIM SEGELN

„Im Sommer 2017 waren Ludwig Szinicz, seine Partnerin Erika Doppelbauer sowie meine Frau Manuela und ich gemeinsam zu viert segeln. Kroatien, herrliches Segelwetter, wir sind auf den alten Fischerhafen von Zadar zugefahren. Der ist so klein wie eine Briefmarke und so seicht wie ein Kinderplanschbecken. Meine Frau Manuela war am Steuer, Ludwig und ich sind im Steuerstand hinter ihr Seite an Seite gestanden. Manuela stand im Genuss, das Schiff gut getrimmt in der Hand zu haben‘, gleichzeitig kam die Küste aufgrund der hohen Geschwindigkeit immer näher. Manuela's Unruhe wuchs, ein kommandosuchender Blick zu Ludwig als Skipper in der Hoffnung auf das Kommando ‚Alles klar zur Wende‘. Ludwigs Schelm erwachte und mit einem kurzen Blick zu mir war Einmütigkeit hergestellt.“

Ludwig steht mit väterlicher Ruhe hinter Manu und bekräftigt: „*Wir bleiben auf Kurs, du machst das wunderbar ...*“

Ich frage Ludwig in aller Ruhe: „Möchtest du an der Kaimauer „abklatschen“ oder eine Halse im Hafenbecken fahren?“

Ludwig: „*Wir werden im Hafenbecken halsen.*“

Manuela blickt Ludwig entgeistert an und wehrt ab: „Das möchte ich nicht fahren, macht ihr das!“

Die Küste kommt, die Küste kommt näher. Wir fahren also auf die alte Fischer-Marina zu.

Die Marina kam immer näher.

Auf jeden Fall hat er den Kurs bis ganz knapp vor die Kaimauer halten lassen und dann das Kommando „*Alles klar zur Wende*“ gegeben.

Manuela ist die Wende perfekt gefahren und ein tiefer Erleichterungsseufzer fiel in die Adria. Anschließend haben wir herhaft gelacht und die Aktion mit einem köstlichen Manöverschluck zelebriert.

Das war ein wunderbarer Moment. Die Lebendigkeit, der Schelm.

Vertraue mir, wir machen das!

Und so war er. So behalte ich ihn in Erinnerung“

KLAUS BACHMAIR
Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat von TGW Logistics

BILDUNG ALS HERZENSANGELEGENHEIT

„Denke ich an Ludwig Sznicz, dann ist mir eines ganz besonders in Erinnerung geblieben: Dass einem Mann seines Alters Jugend und Kinder so wichtig sind, das ist nicht selbstverständlich. Ebenso wenig kenne ich aus unserer Gesellschaft und politischen Landschaft, dass jemandem das Thema Bildung so derart wichtig ist.

Das ist die Verantwortung von uns allen, dass wir aus seiner Stiftungsphilosophie was machen. Er hat gesagt: Bildung ist eigentlich der Schlüssel zum sozialen Frieden und Wohlstand: Ob es jetzt das Kinderhilfsprojekt in Mexiko ist, CAP., GRAND GARAGE, MoMo oder die B.E.L. in Linz oder das Zwergennest hier bei TGW – das passt, da sind immer junge Leute am Sich-Weiterentwickeln und Vorankommen.

Für ihn hat das Thema Jugend und Bildung keine Grenze gehabt.

Wahrscheinlich war er gerade deshalb so begeistert von der Idee des Betriebsrats, ein Lehrlingskompetenzzentrum aufzubauen. Es war das erste Thema, was wir als Arbeitnehmervertreter in den neu errichteten Aufsichtsrat eingebracht haben!

Ich hatte das Gefühl, das Thema ‚Bildung‘ war für ihn das A und O.

Da hätte ihm niemand reinreden dürfen. Hätte das wer gemacht, hätte er es dennoch getan: Es ist mir wurscht, ich mache es trotzdem.

So konsequent war er da.“

KAPITEL II

Stiftungsphilosophie

»Mensch im Mittelpunkt – lernen und wachsen«

Ein ganzheitlicher unternehmerischer Ansatz

1.

Das Rückgrat: Die Stiftungserklärung als rechtlicher Rahmen für das Vermächtnis und die Stiftungsphilosophie „Mensch im Mittelpunkt – lernen und wachsen“

Die Stiftungserklärung der TGW Future Privatstiftung ist in der TGW Welt das Rückgrat für die Umsetzung von „Mensch im Mittelpunkt – lernen und wachsen“. In einer Stiftungserklärung erklärt ein Stifter seinen Willen, privates Vermögen rechtlich zu verselbständigen und einem bestimmten Zweck zu widmen. Jede Stiftungserklärung muss von einem Notar beurkundet und dem Firmenbuchgericht vorgelegt werden. Sie enthält beispielsweise den Namen und Sitz der Stiftung, die Widmung des Vermögens, den Stiftungszweck oder auch die Dauer der Errichtung, die in unserem Fall der Stifter Ludwig Szinicz auf „ewig“, also unbestimmte Zeit, fixierte.

Dass der Stifter sich ab 2015 aufmachte, just in einem solch wichtigen rechtlichen Dokument sein Vermächtnis derart umfassend zu konkretisieren, zeigt: Er wollte – obwohl er sich bester Gesundheit erfreute, aber doch schon in den Endesiebzigern war – im Sinne des oben erwähnten Ewigkeitsanspruchs eines sicherstellen: Auch nach seinem Ableben sollte es Klarheit geben, was sein Vermächtnis betrifft. Die Deutungshoheit sollte dem Stiftungsvorstand der TGW Future Privatstiftung als der obersten Instanz in der TGW Welt obliegen. Ihm war wichtig, dass es Eindeutigkeit darüber gibt, in welchem inhaltlichen Rahmen sich die beiden Stiftungsbeziehe gemäß der Stiftungsphilosophie bewegen dürfen. Die Betonung liegt hier auf dem Wort „Rahmen“. Denn einem Vollblut-Unternehmer wie Ludwig Szinicz war natürlich bewusst, dass beides essenziell ist: zum einen den Menschen eine Orientierung zu geben; zum anderen ihnen so viel Freiheit zu lassen, sich in diesem Rahmen frei bewegen zu können, um das eigene kreative Potenzial voll auszuschöpfen.

Auf den folgenden Seiten wird zuerst der Stiftungszweck vorgestellt, bevor detailliert auf die Stiftungsphilosophie „Mensch im Mittelpunkt – lernen und wachsen“ und dann noch kurz auf die mit dem Tod des Stifters greifenden Formalia eingegangen wird.

1.1 Stiftungszweck

In der Stiftungsurkunde von 2004 hat Ludwig Szinicz definiert, welchen Zweck die Stiftung haben soll:

- Verwaltung der Unternehmensbeteiligungen im Sinne des Stifters
- Fördern von Lernen und persönlichem Wachstum
- Zuwendungsleistungen an Begünstigte
- Verwaltung des sonstigen Stiftungsvermögens

Die Hauptaufgabe der TGW Future Privatstiftung ist die Verwaltung ihrer Unternehmensbeteiligungen „im Sinne des Stifters mit dem Ziel der nachhaltigen Fortführung dieser Unternehmen“. Dieser erste Stiftungszweck umfasst sowohl die Verwaltung der aktuellen Beteiligung an der „Unternehmensgruppe TGW“ als auch etwaige künftige Beteiligungen an anderen Unternehmen. Mit „Verwaltung“ im Sinne des Stifters ist dabei keineswegs bürokratisches Organisieren und Kontrollieren gemeint. Vielmehr ging es Ludwig Szinicz immer darum, dass sich die Ausübung der Beteiligungsrechte am Unternehmen nicht in bloßer Anteilsverwaltung erschöpft, sondern dass die Mitglieder des Stiftungsvorstandes die Rolle eines aktiven und verantwortungsbewussten Eigentümers einnehmen. Dem Stifter schwebte dabei eine ganz besondere Art des vorbildlichen Unternehmertums vor.

Hinsichtlich des zweiten Stiftungszwecks „Fördern von Lernen und persönlichem Wachstum“ ist es wichtig, zwei Aspekte zu erläutern, um Ludwig Szinicz' Ansinnen an dieser Stelle richtig einzuordnen. Zum einen ging es ihm als jemandem, der Zeit seines Lebens – ob beruflich bei TGW oder privat zum Beispiel beim Segeln – den Leistungsgedanken hochgehalten hat, konkret um die Förderung von Menschen, „die willens und fähig sind, durch Lernen ihre Persönlichkeit stetig weiterzuentwickeln“. Zum anderen war es so, dass er den Aspekt des „Förderns von Lernen und persönlichem Wachstum“ – entgegen mancher landläufigen Meinung – eben keineswegs nur auf das Soziale Unternehmertum bezogen hat. Eine solche Interpretation

ist nachweislich falsch. Schließlich wurde die Formulierung ja schon mit der Stiftungserrichtung im Jahr 2004 fixiert; zu dieser Zeit gab es zwar schon soziales Engagement, aber nur sehr fokussiert und in kleinem Umfang.

Das „Fördern von Lernen und persönlichem Wachstum“ war dem Stifter vielmehr seit jeher *auch* für TGW Logistics ein großes Anliegen – nicht umsonst sind „Lernen und Wachsen“ prägend für die Stiftungsphilosophie. Nach Ludwig Szinicz' Tod hat die TGW Future Privatstiftung im Übrigen damit begonnen, genau diese Thematik der ganzheitlichen Bildung sehr intensiv voranzutreiben. Denn in einer in besonderem Maße von Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität geprägten Welt („VUCA-Welt“, vgl. S. 143) hat dies zwei strategische Vorteile: für den Einzelnen, der mehr Handlungsoptionen für die persönliche Zukunft hat; und für die TGW Welt als Organisation – sie wird ihre Herausforderungen gerade in einem dynamischen Umfeld dank ganzheitlicher Bildung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter viel besser meistern können.

Der dritte Stiftungszweck umfasst Zuwendungsleistungen an Begünstigte. Details hierzu sind in der vertraulichen Stiftungszusatzurkunde fixiert. Zu den Begünstigten gehören vereinfacht formuliert – neben Ludwig Szinicz' Familie – aktuell die drei Geschäftsführer der TGW Logistics und vom Stiftungsvorstand als Begünstigte festgestellte Substiftungen und Rechtsträger, die die Förderung lernwilliger Menschen zum wesentlichen Inhalt haben. Es ist beabsichtigt, dass künftige Geschäftsführer der TGW Logistics keine Zuwendungsleistungen mehr erhalten werden. Hintergrund für diese Änderung ist, dass bei TGW Logistics im Jahr 2018 Bonuszahlungen abgeschafft und stattdessen höhere Grundbezüge fixiert wurden – da jegliche Art von Karottensystem („Wenn du das machst, kriegst du jenes, also eine Belohnung“) nur schwerlich in Einklang zu bringen ist mit dem auf Vertrauen basierenden Menschenbild der TGW Welt (Details zum Menschenbild und zu der Abschaffung der Boni im Unternehmen TGW: vgl. S. 117 f.). An dieser Stelle darf eine wichtige Zusatzinformation nicht fehlen: In der Stiftungserklärung wurde im Rahmen der Zuwendungsleistungen an Begünstigte auch rechtlich fixiert, dass „im Zweifel (...) der nachhaltigen Fortführung der

Unternehmensgruppe TGW der Vorzug vor der Versorgung der Begünstigten zu geben“ ist.

Der vierte Stiftungszweck umfasst die Verwaltung des sonstigen Stiftungsvermögens mit dem Ziel, dieses auf Dauer real zu erhalten und zu sichern. Mit dem „sonstigen“ Stiftungsvermögen ist das über die Unternehmensbeteiligungen hinausgehende Stiftungsvermögen gemeint. Eine Frage, die hier mit Recht gestellt werden könnte, lautet: Was macht denn die Stiftung mit dem vielen über die Jahre angehäuften Geld, einem zweistelligen Millionen-Euro-Betrag? Wofür sind diese Mittel gedacht?

Bei einem Teil des Geldes handelt es sich um fest definierte Rücklagen für die Begünstigten. Zudem gibt es eine strategische Reserve, damit die TGW Future Privatstiftung in ihren drei Rollen als Eigentümerin, Stifterin und Gesellschafterin in kritischen Situationen wie schlechten Geschäftszahlen und einem Ausbleiben der Dividende genügend Handlungsspielraum hat. Damit soll zum einen die laufende Finanzierung im Sozialen Unternehmertum gewährleistet werden, das Stiftungsvermögen übernimmt somit eine Art Puffer für etwaige kritische Situationen und sorgt für die Unabhängigkeit von Dritten. Schließlich ermöglicht es, dass bei Bedarf ein Gesellschafterzuschuss an TGW Logistics erfolgen kann und somit keine Abhängigkeit von Fremdkapitalgebern und Banken besteht.

1.2 Leitlinien der Stiftungsphilosophie

Ludwig Sznitz war es als Stifter wichtig, dass der Stiftungszweck nicht nur theoretisch fixiert und rechtlich unumstößlich ist. Vor allem in der Praxis sollte er zum Leben erweckt werden.

Insbesondere ab 2015 beschäftigte ihn diese Thematik immer mehr. Er fragte sich, wie er mehr Klarheit schaffen und dadurch beitragen kann, dass sein Traum einer sinn-orientierten Wertegemeinschaft Wirklichkeit werden kann. Drei Aspekte hatten dafür den Anstoß gegeben: Ihm wurde bewusst, dass ein eher rechtlich-nüchtern, kurz formulierter Stiftungszweck einerseits zwar sein Vermächtnis formal gut

auf den Punkt bringt, andererseits aber ob der Kürze gleichzeitig vielfältig interpretierbar ist. Zudem spürte er, dass neue Generationen an TGWlern ihn persönlich und seine Art der Unternehmensführung und des Umgangs mit Menschen gar nicht mehr kennenlernen konnten und können. Doch wie sollten künftige Topmanager der TGW Logistics, die ja auch Vorbild für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind, ohne einen solchen persönlichen Bezug zu ihm als Stifter denn verstehen, was ihm wichtig war? Und schließlich, das war der dritte Punkt, verstand er, dass sich TGW Logistics organisatorisch noch umfassender nach den „Grundsätzen guter Unternehmensführung“, also einer professionellen „Corporate Governance“, aufstellen muss, um das Vermächtnis würdig umsetzen zu können. Eine gute „Corporate Governance“ und ihre hohe Relevanz für den Erfolg der beiden Stiftungsbereiche heute und in Zukunft wird genauer im Kapitel II.5. vorgestellt.

.....

Doch wie hat Ludwig Szinicz die Inhalte seines Vermächtnisses in der Stiftungsphilosophie konkretisiert? Darauf soll nun detaillierter eingegangen werden. Sein Ziel stand fest: Er wollte aktuellen und künftigen Generationen der TGW Welt mehr Klarheit bieten, was die Umsetzung seines Vermächtnisses betrifft.

Der guten Form halber hier ein kurzer Einschub zur Begrifflichkeit „TGW Welt“. Die Bezeichnung wurde erst *nach* Ludwig Szinicz' Tod eingeführt. Die Frage ist also berechtigt, wie der in der Stiftungserklärung 2016 erwähnte Begriff „TGW“ dann zu interpretieren ist. Kreiste Ludwig Szinicz' Traum nicht immer um seine „Idee TGW“, die definitiv alle drei Organisationseinheiten im Blick hatte? In der Tat muss diese Frage mit einem klaren „Ja“ beantwortet werden. Daher ist der gesamte Stiftungsvorstand davon überzeugt, dass der Stifter mit der Begrifflichkeit „TGW Welt“ mehr als einverstanden gewesen wäre und beim Formulieren der Stiftungsphilosophie eben nicht nur an das Industrielle Unternehmertum gedacht hat, sondern alle drei Teile der TGW Welt vor Augen hatte: TGW Logistics, TGW Future Wings und die TGW Future Privatstiftung.

STIFTUNGSPHILOSOPHIE

AUSZUG AUS DER STIFTUNGSZUSATZURKUNDE (SZU) DER TGW FUTURE PRIVATSTIFTUNG

Es ist Wunsch des Stifters als Mitbegründer der Unternehmensgruppe TGW, dass die Unternehmensgruppe in seinem Sinn und Geist – insbesondere was das Verhältnis zwischen Unternehmen und den dort beschäftigten Menschen betrifft – fortgeführt wird. In Konkretisierung seines Stifterwillens gibt der Stifter dem Stiftungsvorstand für die Ausübung der Beteiligungsrechte an der Unternehmensgruppe TGW nachstehende allgemeine Leitlinien an die Hand:

- (i) Im Zweifel ist der nachhaltigen Fortführung der Unternehmensgruppe TGW der Vorzug vor der Versorgung der Begünstigten zu geben.
- (ii) 2004 hat der Mitbegründer und damalige Eigentümer des Unternehmens TGW, Ludwig Sznicz, 100 % der Geschäftsanteile der TGW Future Privatstiftung vermachte. Ziel dieser Schenkung war es sicherzustellen, dass die Unternehmensgruppe TGW im Sinne des Stifters nachhaltig fortgeführt wird und sich ihre Eigenständigkeit bewahren kann.
- (iii) In diesem Stiftungsmodell steht nicht das Eigentum an dem Unternehmen im Vordergrund. Denn die Unternehmensgruppe TGW gehört weder Einzelpersonen noch einer Gesellschaft, sondern der Stiftung und diese hat keinen Eigentümer. Die Substanz des Unternehmens ist unantastbar. Die TGW ist vielmehr eine „Leihgabe“ an die Menschen, die in diesem Unternehmen arbeiten. Sie soll für die Menschen da sein. Der Ertrag der Unternehmensgruppe TGW dient vorrangig der Absicherung der Zukunft des Unternehmens.
- (iv) Die wesentlichen Aufgaben der Stiftung lauten: Fördern von Lernen und persönlichem Wachstum sowie Achten auf vorbildliches Unternehmertum. Die Basis für die Erfüllung dieser Aufgaben ist der nachhaltige wirtschaftliche Erfolg des Unternehmens.
- (v) Die Unternehmensgruppe TGW ist eine Kuh. Niemand darf dieser Kuh ein Schnitzel herauschneiden. Sie muss sorgfältig gehalten werden, damit sie möglichst viel gute Milch gibt und auch Kälber aufziehen kann. Die Milch soll fair und klug verteilt werden, entsprechend dem Beitrag an der Pflege und Weiterentwicklung der Kuh. Ein wesentlicher Teil der Milch muss der Kuh für die Aufzucht von Kälbern zur Verfügung gestellt werden.

- (vi) Wir Menschen können aus den Möglichkeiten, die das Leben bietet, auswählen, Entscheidungen treffen und damit unsere persönliche Entwicklung gestalten. Wir sind bestrebt, sinnvolle Entscheidungen zu treffen, durch die unser Leben glücklicher wird. Deshalb sind wir immer auf der Suche nach Sinn in diesem Leben. Zum Lebenssinn gehört auch Sinnerfüllung in der Arbeit. Sie ist die Grundlage gelingenden, erfolgreichen Arbeitens.
- (vii) In der Unternehmensgruppe TGW muss dafür gesorgt werden, dass jeder Mitarbeiter versteht, was der Sinn des Unternehmens ist und welchen Sinn der Beitrag, den er durch seine Arbeit erbringt, für die Erfüllung des Ganzen hat. Die Unternehmensgruppe TGW muss auch Rahmenbedingungen in den Unternehmen schaffen, die es dem Einzelnen ermöglichen, sein Leben beruflich und privat sinnvoll zu gestalten.
- (viii) Die Unternehmensgruppe TGW ist aufgrund des Stiftungszwecks keine rein ökonomische Zweckgemeinschaft, sondern eine sinn-orientierte Wertegemeinschaft, die menschliches und fachliches Wachstum und unternehmerischen Erfolg ermöglicht. Basis für das Miteinander der Menschen in der Unternehmensgruppe TGW und mit den Menschen außerhalb des Unternehmens sollen gemeinsame Wertevorstellungen sein. In der Unternehmensgruppe TGW soll eine Kultur der Angstfreiheit herrschen. Diese Kultur ist von Respekt und Vertrauen geprägt. Die Menschen sollen auf das Wohlwollen ihres Gegenübers vertrauen können.
- (ix) Die Unternehmensgruppe TGW ist nicht nur für die Menschen im Unternehmen selbst da. Sie hat die Aufgabe den Stiftungszweck „Fördern von Lernen und Wachsen“ auch jungen Menschen außerhalb des Unternehmens zu ermöglichen. Dies erfolgt derzeit über Projekte der gemeinnützigen Future Wings Privatstiftung und/oder künftig auch über andere geeignete Rechtsträger. Sie ist eine Substiftung der TGW Future Privatstiftung. 10 % des finanziellen Ergebnisses der Unternehmensgruppe TGW wird für die Erfüllung dieser Aufgabe zur Verfügung gestellt.

Der Stiftungsvorstand hat im Rahmen der Ausübung der Beteiligungsrechte in der Unternehmensgruppe TGW darauf hinzuwirken, dass diese Leitlinien nachhaltig in der gesamten Unternehmensgruppe umgesetzt und beachtet werden. Sowohl bei der Besetzung von Organfunktionen als auch bei der Selbstergänzung des Stiftungsvorstandes gemäß 7.4. der Stiftungsurkunde ist bei der Auswahl der jeweils zu bestellenden Personen auch darauf zu achten, dass diese auch bereit sind, sich mit diesen allgemeinen Leitlinien zu identifizieren.

Das von Ludwig Szinicz formulierte Dokument „Stiftungsphilosophie“ entstammt Wort für Wort der Stiftungszusatzurkunde. Es handelt sich dabei um das **wichtigste Dokument in diesem Buch**. Denn ein detaillierter Blick auf die Original-Formulierungen von Ludwig Szinicz hilft, Schlüsselinhalte der Stiftungsphilosophie kennenzulernen. Die „Einordnung und Erklärungen“ sollen dazu beitragen, die prägnanten Worte des Stifters im Gesamtkontext zu sehen und damit noch besser zu verstehen.

ORIGINALTEXT DER STIFTUNGSPHILOSOPHIE UND DESSEN EINORDNUNG & ERKLÄRUNG

Es ist Wunsch des Stifters als Mitbegründer der Unternehmensgruppe TGW, dass die Unternehmensgruppe in seinem Sinn und Geist – insbesondere was das Verhältnis zwischen Unternehmen und den dort beschäftigten Menschen betrifft – fortgeführt wird. In Konkretisierung seines Stifterwillens gibt der Stifter dem Stiftungsvorstand für die Ausübung der Beteiligungsrechte an der Unternehmensgruppe TGW nachstehende allgemeine Leitlinien an die Hand:

ORIGINALTEXT	EINORDNUNG & ERKLÄRUNG
(i) <i>Im Zweifel ist der nachhaltigen Fortführung der Unternehmensgruppe TGW der Vorzug vor der Versorgung der Begünstigten zu geben.</i> „Vorrang der TGW Logistics vor den Begünstigten“	Mindestens 50 % vom Jahresgewinns der TGW Logistics muss thesauriert werden, verbleibt also im Unternehmen, um die nachhaltige Fortführung sicherzustellen. Dieser Anspruch wird auch in der Leitlinie (iii) aufgegriffen („Der Ertrag der Unternehmensgruppe TGW dient vorrangig der Absicherung der Zukunft des Unternehmens“). Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass maximal 50 % vom Jahresergebnis an die Eigentümerin TGW Future Privatstiftung fließen dürfen. Seit Stiftungerrichtung wurde dieser Anspruch überfüllt, denn in der Regel wird nur 1/3 vom Jahresergebnis ausgeschüttet und 2/3 vom Jahresergebnis verbleiben im Unternehmen. Dieser höhere Einbehalt aufgrund der geringeren Ausschüttung bedeutet auch eine noch höhere Chance, in Innovationen und Mitarbeiter investieren zu können und somit Arbeitsplätze bestmöglich zu sichern bzw. neue zu schaffen. Dass die nachhaltige Fortführung des Unternehmens Vorzug vor der Versorgung der Begünstigten hat, bedeutet, dass die oben genannten „mindestens 50 %“ für die Thesaurierung unantastbar sind.

ORIGINALTEXT	EINORDNUNG & ERKLÄRUNG
<p>(ii)</p> <p><i>2004 hat der Mitbegründer und damalige Eigentümer des Unternehmens TGW, Ludwig Szinicz, 100 % der Geschäftsanteile der TGW Future Privatstiftung vermacht. Ziel dieser Schenkung war es sicherzustellen, dass die Unternehmensgruppe TGW im Sinne des Stifters nachhaltig fortgeführt wird und sich ihre Eigenständigkeit bewahren kann.</i></p> <p>„TGW Logistics ist Stiftungsunternehmen“</p>	<p>TGW Logistics soll unabhängig bleiben. Die nachhaltige Fortführung und die Eigenständigkeit ist sicherzustellen. Damit soll vermieden werden, dass das Unternehmen verkauft wird.</p> <p>Auch sind keine weiteren Eigenkapitalgeber neben der TGW Future Privatstiftung vorgesehen. Ebenso soll die Abhängigkeit und der Einfluss von Fremdkapitalgebern gering gehalten werden.</p> <p>Der Schlüssel für die Unabhängigkeit der TGW Logistics ist die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens, die wiederum mit der Umsetzung eines vorbildlichen Unternehmertums gesichert werden soll.</p>
<p>(iii)</p> <p><i>In diesem Stiftungsmodell steht nicht das Eigentum an dem Unternehmen im Vordergrund. Denn die Unternehmensgruppe TGW gehört weder Einzelpersonen noch einer Gesellschaft, sondern der Stiftung und diese hat keinen Eigentümer. Die Substanz des Unternehmens ist unantastbar. Die TGW ist vielmehr eine „Leihgabe“ an die Menschen, die in diesem Unternehmen arbeiten. Sie soll für die Menschen da sein. Der Ertrag der Unternehmensgruppe TGW dient vorrangig der Absicherung der Zukunft des Unternehmens.</i></p> <p>„TGW Logistics als ‚Leihgabe‘ an die Mitarbeiter“</p>	<p>TGW Logistics gehört der TGW Future Privatstiftung. Ihr Stiftungsvorstand hat de facto eine treuhänderische Funktion und ist verpflichtet, im Sinne dieser Leitlinien zum Wohle der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und des gesamten Unternehmens zu agieren. TGW Logistics ist jedoch nicht nur eine Leihgabe an die Menschen, die im Unternehmen arbeiten. Das Unternehmen soll auch für sie da sein, denn der Mensch steht hier im Mittelpunkt. Da mindestens 50 % vom Jahresergebnis im Unternehmen verbleiben müssen (aktuell sind es zwei Drittel), ist sichergestellt, dass der Ertrag vorrangig der Absicherung der Zukunft des Unternehmens dient.</p>
<p>(iv)</p> <p><i>Die wesentlichen Aufgaben der Stiftung lauten: Fördern von Lernen und persönlichem Wachstum sowie Achten auf vorbildliches Unternehmertum. Die Basis für die Erfüllung dieser Aufgaben ist der nachhaltige wirtschaftliche Erfolg des Unternehmens.</i></p> <p>„Lernen und persönliches Wachstum. Vorbildliches Unternehmertum.“</p>	<p>Das „Fördern von Lernen und persönlichem Wachstum sowie Achten auf vorbildliches Unternehmertum“ sind wesentliche Aufgaben der TGW Future Privatstiftung und umfassen somit ihre beiden Stiftungsbereiche, also die TGW Logistics und TGW Future Wings. Auch deshalb haben die Konzeption und der Aufbau von MINDtastic® sowie das Initiiieren und Vorantreiben von Bildungsinnovationen durch das Soziale Unternehmertum höchste Priorität. Lernen ist dabei nicht reines Mittel zum Zweck, sondern hat auch einen Selbstzweck. Dabei geht es um die ganzheitliche Entwicklung des Menschen – also keineswegs nur um die berufliche Weiterentwicklung als Mitarbeiterin oder Mitarbeiter in der TGW Welt, sondern auch das persönliche Wachsen als Mensch.</p>

ORIGINALTEXT

EINORDNUNG & ERKLÄRUNG

(v)

Die Unternehmensgruppe TGW ist eine Kuh. Niemand darf dieser Kuh ein Schnitzel herausschneiden. Sie muss sorgfältig gehalten werden, damit sie möglichst viel gute Milch gibt und auch Kälber aufziehen kann. Die Milch soll fair und klug verteilt werden, entsprechend dem Beitrag an der Pflege und Weiterentwicklung der Kuh. Ein wesentlicher Teil der Milch muss der Kuh für die Aufzucht von Kälbern zur Verfügung gestellt werden.

„TGW Logistics als Kuh“

Das Bild der Kuh, deren Milch und ihren Kälbern ist eine zentrale Metapher von Ludwig Szinicz, die er schon zum Zeitpunkt der Stiftungsgründung in einem Interview in der Mitarbeiterzeitschrift TGW World (Ausgabe 2004) benutztte.

Es geht ihm dabei um die nachhaltige Weiterentwicklung des Unternehmens in Verbindung mit seinem Vorbildlichen Unternehmertum. Dass der Kuh kein Schnitzel herausgeschnitten werden darf, bedeutet: Einerseits wird ein Substanzerlust der TGW Logistics und somit eine Schwächung der Kuh unterbunden. Andererseits gibt es sehr wohl Spielraum für eine strategische Adaption an veränderte Rahmenbedingungen – was gerade auch in VUCA-Zeiten eine Kernaufgabe ist, um die Kuh fit zu halten.

Folglich bedeutet die Regelung: Ein Verkauf von einzelnen Teilen der TGW Logistics ist also im Einzelfall möglich, um im Sinne der nachhaltigen Strategie die Kuh fit zu halten und unsere Wettbewerbsfähigkeit auszubauen. Die Veräußerungserlöse dürfen grundsätzlich nicht ausgeschüttet werden und sind wieder „in die Kuh“ zu reinvestieren, um die Robustheit der TGW Logistics zu stärken.

An der „fairen und klugen Verteilung der Milch“ wurde ab 2016 intensiv gearbeitet. Die „Duale Mitarbeiterbeteiligung“, die allen Mitarbeitern weltweit zugutekommt, wurde eingeführt; das dem Menschenbild widersprechende Bonus-System („Karottensystem“) hingegen wurde gleichzeitig abgeschafft.

(vi)

Wir Menschen können aus den Möglichkeiten, die das Leben bietet, auswählen, Entscheidungen treffen und damit unsere persönliche Entwicklung gestalten. Wir sind bestrebt, sinnvolle Entscheidungen zu treffen, durch die unser Leben glücklicher wird. Deshalb sind wir immer auf der Suche nach Sinn in diesem Leben. Zum Lebenssinn gehört auch Sinnerfüllung in der Arbeit. Sie ist die Grundlage gelingenden, erfolgreichen Arbeitsens.

„Sinnerfüllung – allgemein“

Für Ludwig Szinicz gehörte zum Lebenssinn auch die Sinnerfüllung in der Arbeit. Den Begriff Work-Life-Balance lehnte er ab, da dieser suggeriert, dass Arbeit kein Teil des Lebens ist. Er verwendete stattdessen lieber das Begriffspaar „Work Life – Private Life“.

ORIGINALTEXT	EINORDNUNG & ERKLÄRUNG
<p>(vii)</p> <p><i>In der Unternehmensgruppe TGW muss dafür gesorgt werden, dass jeder Mitarbeiter versteht, was der Sinn des Unternehmens ist und welchen Sinn der Beitrag, den er durch seine Arbeit erbringt, für die Erfüllung des Ganzen hat. Die Unternehmensgruppe TGW muss auch Rahmenbedingungen in den Unternehmen schaffen, die es dem Einzelnen ermöglichen, sein Leben beruflich und privat sinnvoll zu gestalten.</i></p>	<p>Für Ludwig Sznitz gehörte Arbeit zum Lebenssinn dazu und sollte so organisiert sein, dass sie auch für den einzelnen Menschen einen Sinn ergibt. Arbeit soll sinnvoll gestaltet sein. Dazu tragen nicht zuletzt auch die Werte bei, hier insbesondere der Aspekt „Wie wir miteinander umgehen“ und natürlich die Ausgestaltung des Vorbildlichen Unternehmertums auch in Hinblick auf neue Formen der Arbeitsorganisation.</p>
<p>„Sinnerfüllung – konkret in der TGW Welt“</p> <hr/> <p>(viii)</p> <p><i>Die Unternehmensgruppe TGW ist aufgrund des Stiftungszwecks keine rein ökonomische Zweckgemeinschaft, sondern eine sinn-orientierte Wertegemeinschaft, die menschliches und fachliches Wachstum und unternehmerischen Erfolg ermöglicht. Basis für das Miteinander der Menschen in der Unternehmensgruppe TGW und mit den Menschen außerhalb des Unternehmens sollen gemeinsame Wertevorstellungen sein. In der Unternehmensgruppe TGW soll eine Kultur der Angstfreiheit herrschen. Diese Kultur ist von Respekt und Vertrauen geprägt. Die Menschen sollen auf das Wohlwollen ihres Gegenübers vertrauen können.</i></p> <p>„Werte-System“</p>	<p>Schlüsselwort dieser Leitlinie ist die „sinn-orientierte Wertegemeinschaft“.</p> <p>Der Stifter erwähnte in der 2016 formulierten Stiftungsphilosophie drei übergeordnete Werte explizit: Angstfreiheit, Respekt und Vertrauen. Im Juli 2017 ergänzte er diese noch um Wertschätzung und Freundlichkeit. Neben den Stifterwerten gab es in der TGW Welt zudem Unternehmenswerte und Leadership Principles der TGW Logistics und übergeordnete Werte des Sozialen Unternehmertums sowie spezifische seiner Projekte.</p> <p>Aus diesen unabhängig voneinander entwickelten und nebeneinander bestehenden Werten entstand sukzessive ab 2018 ein integriertes Werte-System der TGW Welt von 3 mal 4 Werten (Wie wir miteinander umgehen / Wie wir arbeiten/ Wie wir führen). 50 Verhaltenssätze helfen dabei, hinter den einzelnen Werten das „Warum“ und „Wie“ zu verstehen. Dies war sehr wichtig, da erst die genaue Interpretation der Werte die Einordnung in die Praxis ermöglicht.</p>

ORIGINALTEXT

EINORDNUNG & ERKLÄRUNG

(ix)

Die Unternehmensgruppe TGW ist nicht nur für die Menschen im Unternehmen selbst da. Sie hat die Aufgabe den Stiftungszweck „Fördern von Lernen und Wachsen“ auch jungen Menschen außerhalb des Unternehmens zu ermöglichen. Dies erfolgt derzeit über Projekte der gemeinnützigen Future Wings Privatstiftung und/oder künftig auch über andere geeignete Rechtsträger. Sie ist eine Substiftung der TGW Future Privatstiftung. 10 % des finanziellen Ergebnisses der Unternehmensgruppe TGW wird für die Erfüllung dieser Aufgabe zur Verfügung gestellt.

„Soziales Unternehmertum“

Der Stifter wollte „Lernen und Wachsen“ auch außerhalb der TGW Logistics fördern. Hier findet also eine Öffnung zum Sozialen Unternehmertum und dessen Fokus auf „Lernen und Wachsen“ statt. Gestartet hatte alles mit der Future Wings Privatstiftung. Doch Ludwig Sznitz ließ hier perspektivisch eine große Vielfalt zu in Hinblick auf die Organisationsmöglichkeiten bzw. Rechtsträger.

Eine Weiterentwicklung fand und findet statt. Das Eingehen von Kooperationen beispielsweise stellt eine Erweiterung der Möglichkeiten dar, um unserem Zukunftsbild des „Sozialen Unternehmertums“ näherzukommen.

Dass TGW Logistics auch für Menschen außerhalb des Unternehmens da ist und somit ein ganzheitlicher Ansatz verfolgt wird, zeigen die Zahlen: mindestens 30 % der Ausschüttung an die Eigentümerin TGW Future Privatstiftung sollen von dieser für das Soziale Unternehmertum mit seinem Fokus „Bildung & Innovation“ aufgewendet werden.

Die im Text genannten 10 % des „finanziellen Ergebnisses“ – also 10 % vom jährlichen Gewinn – des Unternehmens bedürfen einer Erklärung: Diese Zahl ist zugegebenermaßen eher missverständlich und wird daher nicht mehr verwendet. Warum? Die ursprüngliche Berechnung für die 10 % war wie folgt: Der Stifter hatte die 1/3-Ergebnisausschüttung gedanklich wie folgt aufgeteilt: 30%-Anteil für das Soziale Unternehmertum, 30%-Anteil für das begünstigte Management (damals vier Geschäftsführer), 30%-Anteil für sich selbst und 10%-Anteil als Kosten für Verwaltungsaufgaben der TGW Future Privatstiftung.

ORIGINALTEXT	EINORDNUNG & ERKLÄRUNG
<i>(ix) Fortsetzung</i>	Die hypothetische Frage, die man Ludwig Szinicz stellen müsste, war: Was wäre dir lieber, Ludwig? Mehr Geld in das sonstige Stiftungsvermögen, z. B. Aktien und Anleihen, oder mehr Geld in das Soziale Unternehmertum und damit gesellschaftlichen Impact zu investieren? Vor diesem Hintergrund ist es also heute auch möglich, dass über 50 % der Ausschüttung an die Eigentümerin TGW Future Privatstiftung für das Soziale Unternehmertum vorgesehen sein dürfen.
<i>Der Stiftungsvorstand hat im Rahmen der Ausübung der Beteiligungsrechte in der Unternehmensgruppe TGW darauf hinzuwirken, dass diese Leitlinien nachhaltig in der gesamten Unternehmensgruppe umgesetzt und beachtet werden. Sowohl bei der Besetzung von Organfunktionen als auch bei der Selbstergänzung des Stiftungsvorstandes gemäß 7.4. der Stiftungsurkunde ist bei der Auswahl der jeweils zu bestellenden Personen auch darauf zu achten, dass diese auch bereit sind, sich mit diesen allgemeinen Leitlinien zu identifizieren.</i>	
„Personalauswahl“	Diese Leitlinie hebt zum einen nochmals die wichtige Rolle des Stiftungsvorstands hervor: Dieser hat darauf hinzuwirken, „dass diese Leitlinien nachhaltig in der gesamten TGW Welt umgesetzt und beachtet werden“. Zum anderen thematisiert sie die Personalauswahl: Nur, wer sich mit den oben genannten allgemeinen Leitlinien der Stiftungsphilosophie identifiziert, darf Aufgaben in Organen der TGW Welt übernehmen. Ludwig Szinicz hat mit seiner Schenkung letztendlich nur eines erreichen wollen: Die TGW Welt sollte im Sinne seines Menschenbildes und im Sinne von „Mensch im Mittelpunkt – lernen und wachsen“ geführt werden. Dem Stiftungsvorstand ist sehr wohl bewusst, dass „viele Wege nach Rom“, also viele Wege zu erfolgreichem Unternehmertum führen. Sehr wohl verinnerlichten die Stiftungsvorstände, welchen Weg sich Ludwig Szinicz aus suchte. Diesem Weg und damit Ludwig Szinicz' Vermächtnis fühlt sich der Stiftungsvorstand natürlich umfassend verbunden und verpflichtet und wird dementsprechend bei der Personalauswahl in der TGW Welt besonders darauf achten.

An dieser Stelle soll auf die kommenden Seiten verwiesen werden, die ein für die TGW Welt äußerst wichtiges Dokument vorstellen: Die Rede des Stifters auf der konstituierenden Sitzung des Aufsichtsrats der TGW Logistics.

Es ist für die TGW Welt ein wichtiges historisches Zeugnis, zeigt es doch die Ernsthaftigkeit, mit der Ludwig Szinicz im Aufsichtsgremium der TGW sein Vermächtnis vorstellt und die Verpflichtung zur Umsetzung hier auch deutlich macht.

Information AR über Vermächtnis LU am 10.10.16

09.10.16

Einleitung

Meine Rolle in diesem Gremium ist die eines Ehrenmitgliedes.
Ich habe diese Rolle angestrebt, um über Entscheidungen, die auf die Zukunft der TGW wesentlichen Einfluss haben, direkt informiert zu bleiben.

Ich habe kein Stimmrecht im AR. Deswegen erscheint es mir wichtig, die Leitlinien, welche Grundlage und Orientierung für die Arbeit und letztlich die Entscheidungen des AR sein sollen, heute noch einmal zu erläutern.

Leitlinien

Mit 1. Juli 2000 habe ich mich aus dem operativen Geschäft der TGW zurückgezogen und die GF der TGW in die Hände von 3 jungen, in dieser Funktion noch unerfahrenen MA gelegt; ich war allerdings von dem großen Potential, von dem Verantwortungsbewusstsein und der Leistungsbereitschaft dieser Drei überzeugt.

Meine Einschätzung hat sich als richtig herausgestellt. Das erfreuliche Ergebnis dieser ersten Etappe hat es mir ermöglicht, den 2. großen Schritt zur Realisierung meines Traumes von einem Unternehmen zu tun.
Ich habe davon geträumt - und träume diesen Traum noch immer – dass sich meine TGW weiterentwickelt zu einem Unternehmen das für die Menschen da ist: für die MA und für die Kunden, nicht für einen Shareholder.

Wenn ich einen MA in der TGW frage: „Was machst Du da?“
Und er antwortet: „Ich bin ein anerkannter Fachmann in meinem Beruf und habe hier die Möglichkeit mit meiner Arbeit zur Verwirklichung der Vision der TGW beizutragen und dieses Ziel beflügelt mich.“

Wenn ich diese Antwort erhalte, dann weiß ich, dass sich bei diesem MA mein Traum verwirklicht hat.

Vermächtnis / „Idee TGW“

Aber ich denke, diese Metapher ist zu wenig, um mein Vermächtnis, meine „Idee TGW“ wirklich zu verstehen. Ich möchte deshalb konkreter werden.

Mein Vermächtnis habe ich 2004 festgelegt. In der TGW_World 1 / 2004 ist in Interview-Form diese Idee dargelegt. An den Grundsätzen hat sich seitdem gar nichts geändert.
Auf Ersuchen des Stiftungs-Vorstandes habe ich Anfang 2016 dieses Vermächtnis konkretisiert und in dem Papier „TGW Future Privatstiftung Leitbild“ dargestellt.

Beide Unterlagen, das Interview in der TGW_World und das Leitbild haben Sie bereits von mir erhalten. Ich werde das jetzt also nicht vorlesen, sondern möchte nur auf die wesentlichen Aussagen eingehen.

Aber ich stelle mir vor, dass Sie dieses Leitbild sehr genau studieren sollten!

- Ich habe als alleiniger Eigentümer meine Geschäftsanteile am Unternehmen TGW 2004 in die TGW Future PSt eingebracht, d.h. diese der Stiftung geschenkt. Damit gibt es kein persönliches Eigentum mehr an diesem Unternehmen.
Ziel dieser Schenkung war es sicherzustellen, dass die TGW in meinem Sinne nachhaltig fortgeführt wird und sie sich ihre Eigenständigkeit bewahren kann.
- Der Ertrag des Unternehmens dient deshalb auch vorrangig der Absicherung der Zukunft der TGW.
- Zur Klarstellung: Was mir bei der Konstruktion der Stiftung besonders wichtig war:
Die TGW Future PSt ist keine Versorgungsstiftung für meine Angehörigen.
Dieses Thema habe ich auf eine andere Weise gelöst, nämlich durch die GIRASOL PSt.
Ich habe damit eine Trennung meiner privaten Verpflichtungen und meiner unternehmerischen Verantwortung vorgenommen.
- TGW ist eine „Leihgabe“ an die Menschen, die in der TGW arbeiten.
Die MA sollen in diesem Unternehmen die Möglichkeit haben ihren Lebensunterhalt zu verdienen und sich persönlich zu entwickeln.
Und das, besser als in irgendeinem anderen Unternehmen.
- Die „Leihgabe“ beschrieben mit einem Bild
Die TGW ist eine Kuh. Niemand darf dieser Kuh ein Schnitzel herausschneiden. Sie muss sorgfältig gehalten werden, damit sie möglichst lange, viel gute Milch gibt und auch Kälber aufziehen kann.
Die Milch soll fair und klug verteilt werden, entsprechend dem Beitrag an der Pflege und der Weiterentwicklung der Kuh und ihrer Jungen. Ein wesentlicher Teil der Milch muss der Kuh für die Aufzucht von Kälbern zur Verfügung gestellt werden.
- Der Zweck der TGW Future PSt lautet – etwas trockener dargestellt und in den Stiftungsurkunden verbrieft - deshalb auch:
Nachhaltige Fortführung und Weiterentwicklung des Unternehmens, wobei auf vorbildliches Unternehmertum geachtet wird.
Und: Fördern von Lernen und persönlichem Wachstum der Menschen in der TGW, ebenso wie der Menschen, die wir in den gemeinnützigen Projekten unterstützen.
- Das bedeutet: der Mensch steht in der TGW an höchster Stelle; die TGW ist für die Menschen da!
Natürlich kann das nur funktionieren, wenn das Unternehmen wirtschaftlich

erfolgreich ist. Aber auch wirtschaftlicher Erfolg – und das ist mein Anliegen – kann und muss mit dem Streben verknüpft werden, immer die Menschen im Blick zu haben.

Ich bin auch davon überzeugt, dass dieser Ansatz - der den Menschen in den Mittelpunkt stellt - in einer sich immer schneller wandelnden und komplexer werdenden Welt eine Erfolgsformel für die TGW der Zukunft darstellt.

- Zur Umsetzung dieser Vorgabe muss es gelingen, dass die MA Sinn in ihrer Arbeit finden. Sinnerfüllung in der Arbeit ist die Grundlage gelingenden, erfolgreichen Arbeitens.
In der TGW muss mit großem Engagement dafür gesorgt werden, dass jeder MA wirklich versteht, was der Sinn des Unternehmens ist und welchen Sinn der Beitrag, den er durch seine Arbeit erbringt, für die Erfüllung des Ganzen hat.
Und: wir müssen Rahmenbedingungen schaffen, die es dem Einzelnen ermöglichen, sein Leben beruflich und privat sinnvoll zu gestalten.
- Zu den grundlegenden Rahmenbedingungen gehört, dass die TGW keine rein ökonomische Zweckgemeinschaft ist, sondern eine sinn-orientierte Wertegemeinschaft, die menschliches und fachliches Wachstum **und** unternehmerischen Erfolg ermöglicht.

Basis für das Miteinander der Menschen in der TGW und außerhalb des Unternehmens müssen gemeinsame Wertvorstellungen sein.

In der TGW muss eine Kultur der Angstfreiheit herrschen. Eine Kultur die von Respekt und Vertrauen geprägt ist.

Future Wings Privatstiftung

Die TGW ist nicht nur für die Menschen im Unternehmen selbst da. Sie hat die Aufgabe den Stiftungszweck „Fördern von Lernen und Wachsen“ auch jungen Menschen außerhalb des Unternehmens zu ermöglichen. Dies erfolgt über Projekte der gemeinnützigen Future Wings Privatstiftung.

Sie ist eine Tochterstiftung der TGW-Future Privatstiftung.
10% des finanziellen Ergebnisses der TGW Logistics Group wird für die Erfüllung dieser Aufgabe zur Verfügung gestellt.

Rolle Stiftungsvorstand

Ich habe mein Vermächtnis wie es im Leitbild dargestellt ist, bei einem Workshop am 05. Februar, mit dem PSt-Vorstand eingehend beraten und die Herren gebeten, die Verantwortung für die Umsetzung der „Idee TGW“ - also meines Vermächtnisses - zu übernehmen und dafür zu sorgen, dass sich die TGW und die Future Wings PSt in meinem Sinne weiterentwickeln.
Wobei im Besonderen der Fokus auf den zentralen Stiftungszweck „Lernen + Wachsen / Mensch im Mittelpunkt“ in der TGW und in der FW PSt gelegt werden soll.

Der PSt-VSt wird also in Zukunft viel mehr Verantwortung übernehmen.

Mein Auftrag lautet konkret:

„Die Neuorganisation der TGW Future PSt hat das Ziel, Voraussetzungen zu schaffen, die sicher stellen, dass mein ursprüngliches Vermächtnis bzw. die „Idee TGW“ realisiert wird und das ohne Ludwig Sznicz.

Es soll keine „ad personam“ sondern eine nachhaltige, eine „ewige Lösung“ sein.

Die zukünftige Struktur und Organisation soll sich am Konzept der Corporate Governance von Malik orientieren.

Es soll ein professioneller Aufsichtsrat eingerichtet werden.

Die Funktionen von PSt-VSt und AR müssen klar festgelegt und weitgehend abgegrenzt sein.

Es muss sichergestellt sein, dass Vorstand und AR das Geschäft der TGW bestens verstehen, d.h. Wahrnehmungslücken müssen durch umfassende und direkte Information vermieden werden.

Der PSt-Vorstand und im Besonderen der Vorsitzende Martin Krauss haben mein Vermächtnis verstanden und zu meiner Bitte, die Verantwortung für die Umsetzung zu übernehmen „ja!“ gesagt.

Das bedeutet allerdings, dass der Arbeitsumfang für die Vorstände wesentlich größer sein wird als bisher. Wobei dies insbesondere für den Vorsitzenden gilt.

Um sicherzustellen, dass die Arbeit auch bewältigt werden kann, habe ich mit Martin Krauss vereinbart, dass er 50% seiner Jahresarbeitszeit für diese Funktion zur Verfügung stellen wird.

Er soll federführend das System entwickeln und installieren. Er hat die Aufgabe die Spielregeln festzulegen.

Schluss

TGW war in der Zeit seit 2004 wirtschaftlich sehr erfolgreich.

Damit wurde die Basis für die nächste Entwicklungsphase gelegt.

In dieser nächsten Phase geht es um die wirtschaftliche Weiterentwicklung **und** die Weiterentwicklung der Unternehmens-Kultur. Das ist eine sehr anspruchsvolle Vorgabe.

Insbesondere bei der Weiterentwicklung der Unternehmenskultur wünsche ich mir eine intensive Mitarbeit des Betriebsrates. Dies erscheint mir im Rahmen eines AR besser realisierbar, als in der bisherigen Struktur.

Ich wünsche mir, dass diese neue Art der Zusammenarbeit gut funktionieren wird und hoffe, dass der AR in meinem Sinne erfolgreich bei der Gestaltung der Zukunft der TGW mitwirken wird.

Ich wünsche Ihnen alles Gute!

1.3 Regelung für den Todesfall

Obwohl Ludwig Szinicz sich 2016 bester Gesundheit erfreute, war es ihm ein Anliegen, eine konkrete Handlungsanweisung rechtlich zu fixieren und somit für Klarheit im Falle seines Todes zu sorgen. Denn die Frage war ja durchaus berechtigt: Was würde passieren, wenn er stirbt oder nicht mehr voll handlungsfähig sein sollte?

Ludwig Szinicz stellte seine Regelung auch im Rahmen einer Besprechung mit der Geschäftsführung der TGW Logistics vor. Der Original-Präsentationsfolie vom Juli 2016 sind alle relevanten Details zu entnehmen.

Selbsterneuerungsprinzip: Ludwig Szinicz zum Vorgehen im Falle seines Todes

Wie geht es weiter, wenn ich, Ludwig Szinicz, nicht mehr da bin?

**„nicht mehr da bin“ = Ableben oder Beschränkung der Handlungsfähigkeit,
die Folgen sind in der Stiftungsurkunde geregelt (alle Details vgl. III, 7.4.);**

Der Stiftungsvorstand handelt nach dem Selbsterneuerungsprinzip:

- Wenn es nur zwei Stiftungsvorstände gibt, so müssen diese einstimmig ein neues Vorstandsmitglied bestellen.
- Wenn es drei oder vier Stiftungsvorstände gibt, so können ein oder zwei neue Vorstandsmitglieder mit Dreiviertelmehrheit bestellt werden (Höchstgrenze liegt jedoch bei fünf Mitgliedern)
- Wenn es nicht mindestens zwei Vorstandsmitglieder gibt, so hat das Gericht die Vorstandsmitglieder in zur Erreichung von zwei Vorstands-Mitgliedern erforderlicher Zahl zu bestellen (verbliche Vorstandsmitglieder können sich zu „neuen“ Personen äußern und unverbindliche Vorschläge für die Neubesetzung machen)



**Mein Vermächtnis wird auch ohne mich umgesetzt, es ist eine „ewige Lösung“,
die nach mir funktioniert – auch noch viele Generationen nach mir.**

Im Falle des Ablebens des Stifters hat der Stiftungsvorstand der TGW Future Privatstiftung de facto eine treuhänderische Funktion und ist verpflichtet, im Sinne der Leitlinien der Stiftungsphilosophie zum Wohle der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen und des gesamten Unternehmens zu agieren.

Spätestens mit dieser Konkretisierung der Stiftungsphilosophie wurde deutlich, dass die TGW Future Privatstiftung zur „Gralshüterin“ der Stiftungsphilosophie wird (vgl. S. 240 f.).

MANFRED SIMONITSCH
Projektleiter *MonkeyMotion (MoMo)*

SEI DU SELBST – DAS MACHT DAS PROJEKT AUS!

„2017 war mein 50. Geburtstag. Da habe ich mich, es war in den Sommermonaten vor seinem Tod, mit dem Ludwig getroffen. Mir brannte etwas auf der Seele.

Ich sagte ihm, dass ich mich jetzt einfach zu alt fühle, ich selbst kann doch nicht mehr mit 50 als Affe auf den Tischen rumhüpfen, das MoMo-Projekt werde ich jetzt anders organisieren. Da schaute mich Ludwig ganz irritiert an und sagte:

Das finde ich total schade, das ist nicht gut!

Ich entgegnete: Ich komme mir jetzt schon ganz blöd vor, dass ich in meinem Alter auf Affe spiele ...

Er sah das anders und meinte: *Nein, das sehe ich gar nicht so. Der Kern von MoMo ist, dass DU es machst und wie DU es machst.*

Und dann habe ich mir gedacht: Ja, das stimmt eigentlich. Damit kann ich nicht aufhören, ich muss mich selbst drum kümmern und eben schauen, dass ich immer so fit bleibe, dass ich es weiter tun kann.

Ludwig hatte ein Grundproblem von mir fast weggezaubert. Darf ich das oder nicht? Darf ich wirklich so sein, wie ich bin? Passt es denn dann noch zur Rolle vom Papa, zur Rolle vom ernsthaften Ehemann etc.?

Ludwig hat mir da die Augen geöffnet:

SEI MUTIG, SEI DU SELBST!

Es ist deine einzige Chance DEIN Leben zu leben ...“

HARALD SCHRÖPF

Vorsitzender der Geschäftsführung (CEO) von TGW Logistics

EIN »SIR« IM POSITIVSTEN SINNE, UNTERNEHMER DURCH UND DURCH – UND IMMER MENSCHLICH

„Ich bin im Garten gestanden und habe mit Ludwig Szinicz telefoniert.

Herr Szinicz, ich finde Ihre Stiftungsphilosophie super. Aber wir müssen echt aufpassen, dass wir den Bezug zum Markt nicht verlieren. Diese Dualität, also eine kraftvolle Unternehmenskultur als Basis und trotzdem für Kunden da sein, das ist mein Bild für die Zukunft.

Mein Eindruck war: Er hört zu. Er ist für solche Themen offen, auch, wenn man kritisch nachfragt.

Persönliche Treffen gab es wenige, ich kam ja erst 2008 zu TGW. Ich erinnere mich aber noch daran, als meine Frau und ich einmal bei ihm zum Abendessen eingeladen waren. Das war ein ganz netter, angenehmer Abend.

Ich hatte die Wochen danach schon ein wenig Berührungsängste, war mir unsicher, ob ich eine Gegeneinladung aussprechen kann. Dann fragte ich ihn einfach: Eigentlich wollten wir Sie einladen zu uns, wissen aber nicht, ob das so passend ist. Er hat dann sinngemäß geantwortet: *Herr Schröpf, ich habe ehrlich gesagt darauf gewartet, dass Sie mal fragen. Ich habe es eigentlich erwartet.*

Doch **wie** er das sagte: Das war gar überhaupt nicht unangenehm, er sagte das ganz freundlich, in einer ganz normalen Art und Weise. Und das Treffen bei uns zu Hause war dann auch sehr schön.

Er war der Mensch, den er – so glaube ich – bei seinen Managern auch sehen will.

Ich habe ihn als Stifter nie, auch nicht in den Aufsichtsratssitzungen, übergriffig erlebt.

Ich glaube jedoch, man tut ihm Unrecht, wenn man über ihn nur sagt, er war so nett, er war so »Sir-mäßig«, er war so Gentleman. Ja, er war ein sehr guter Denker, war überzeugt, dass manches so sein muss. Aber, das hört man, er konnte auch richtig tough sein, wenn es für das Unternehmen wirklich wichtig war.

Doch auch da benahm er sich nicht anders: zwar dann hart in der Sache und ganz Geschäftsmann, aber immer freundlich und respektvoll in der Art.“

ALMA SILVA GUTIÉRREZ
Initiatorin und Projektleiterin „Sueniños“

DER CAPTAIN

„Wir waren mit Ludwig Szinicz, der auch mein Schwiegervater ist, beim Segeln in Kroatien, draußen auf dem Meer. Das Gespräch kam auf das Thema ‚Vision von Sueniños‘. Ludwig meinte: *Die Vision ist wie ein Leuchtturm und ein Segelboot. Da braucht man einen guten Kapitän und eine gute Crew, die weiß, wo man hinsegelt.* Bei Sueniños müssen wir immer schauen, welche Rahmenbedingungen es gibt: Wir müssen das Wetter im Blick haben, vielleicht auch mal den Kurs ändern. Aber manchmal sind die Wetterbedingungen ja auch besonders gut und dann muss man das ausnutzen.“

Ludwig hat gerne Verantwortung übernommen, er war sogar ein richtiger Fan von Verantwortung! Auf dem Boot war er als Captain verantwortlich für das Leben von uns allen. Wenn es beim Segeln gefährliche Momente gab, dann war das alles kein Spiel. In solchen ernsten Situationen mussten wir konsequent und schnell handeln. Dabei konnten wir uns immer auf ihn verlassen. Er hat auch die Crew auf mögliche Gefahren vorbereitet und besprochen, was dann die Regeln sind. Jeder sollte dabei in seinem Bereich Verantwortung übernehmen.“

Auch wenn wir über Themen von Sueniños sprachen, war er ein Meister in Sachen Führung: sehr menschlich, auch in seiner Kommunikation sehr klar, sehr umsetzungsorientiert. Ich konnte daher gut nachvollziehen, warum er so großen Erfolg als Unternehmer hatte! Hier war auch relevant, dass er einfach ein guter Mensch war und versucht hat, jeden bei seiner Arbeit zu unterstützen. Das hat ihm bei vielen Menschen Respekt eingebracht.“

2.

Die Herzkammer: Die sechs Dimensionen des Hexagons der Stiftungsphilosophie

Mit der Stiftungsphilosophie hat Ludwig Szinicz in den Jahren 2016 und 2017 einen Rahmen erarbeitet, der die Eckpunkte der Stiftungszusatzurkunde konkreter definierte. Nun ging es an das Operationalisieren, also die schrittweise konsequente Umsetzung seines Vermächtnisses in den Stiftungsbereichen.

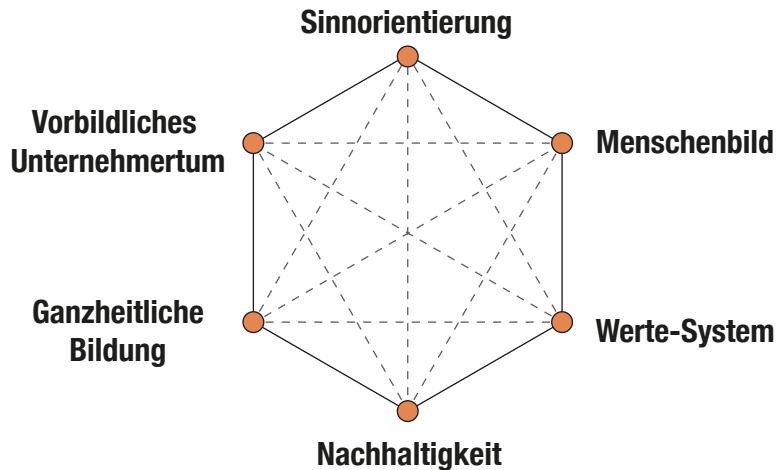
In diesem Zusammenhang sei nochmals zusammenfassend verwiesen auf besonders wichtige offizielle Dokumente zu Ludwig Szinicz' Kommunikation rund um sein Vermächtnis:

- Mitarbeiterzeitschrift TGW World, Ausgabe 01/2004 (vgl. ANHANG S. 276 ff.)
- Weihnachtsrede 12/2016 (vgl. ANHANG S. 281 ff.)
- Rede an den Aufsichtsrat bei der konstituierenden Sitzung des Gremiums 10/2016 (vgl. S. 91 f.)
- Rede an den Führungskreis (circa 90 Führungskräfte) bei der Group Management Conference der TGW Logistics 07/2017 – der letzte offizielle Auftritt des Stifters in größerem Kreis, wenige Monate vor seinem plötzlichen Tod (vgl. ANHANG S. 290 ff.)

Ein erster Ansatz für die Operationalisierung der Stiftungsphilosophie war das vom Stiftungsvorstand auf seiner allerersten Klausurtagung 2016 – der einzigen, an der der Stifter teilnehmen konnte – verabschiedete Lernrad (vgl. ANHANG S. 299).

Es lieferte eine erste Orientierung dafür, was „Mensch im Mittelpunkt – lernen und wachsen“ im Arbeitsalltag der TGW Welt bedeuten kann. Der erste Schritt in Richtung einer Operationalisierung der Stiftungsphilosophie war also getan.

HEXAGON DER STIFTUNGSPHILOSOPHIE



Aus der intensiven Reflexion darüber, wie man die Inhalte der 10 Leitlinien der Stiftungserklärung und die Botschaften des Lernrads subsummieren könnte, entstand 2020 das Hexagon der Stiftungsphilosophie mit seinen sechs Dimensionen:

- Sinnorientierung
- Menschenbild
- Werte-System
- Nachhaltigkeit
- Ganzheitliche Bildung
- Vorbildliches Unternehmertum

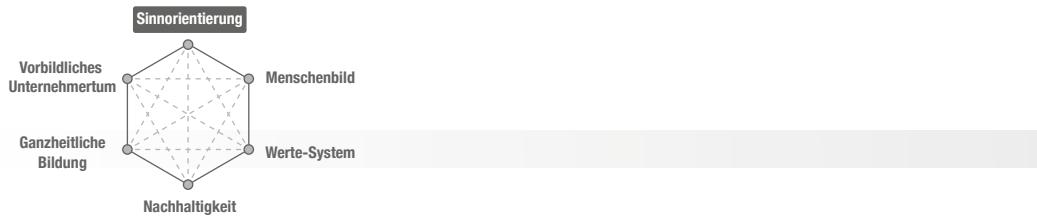
Diese sechs Dimensionen des Hexagons der Stiftungsphilosophie der TGW Welt sind sozusagen die Herzkammer der Stiftungsphilosophie.

Jede Dimension hat eine hohe Relevanz, keine wirkt isoliert nur für sich. Vielmehr kommt der „ganzheitliche unternehmerische Ansatz“, der Ludwig Sznitzl' Traum war, hier deutlich zur Geltung. Denn nur im Zusammenspiel aller sechs Dimensionen kann sich die Stiftungsphilosophie voll entfalten und eine positive Wirkung erzielen.



Das Hexagon ist also eine treffende Versinnbildlichung der Stiftungsphilosophie. Alles hängt mit allem zusammen und die Dimensionen sind nie nur isoliert zu sehen. So ist der Wert „Vertrauen“ beispielsweise nur dann glaubwürdig umsetzbar, wenn dieses Vertrauen auch durch entsprechende Maßnahmen organisatorisch gestützt wird; oder Stichwort „Menschenbild“: Es ist nur dann glaubwürdig, wenn Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter bereits im Einstellungsprozess entsprechend des Menschenbilds wertgeschätzt werden, umgekehrt sollten sie sich aber auch selbst mit dem Menschenbild identifizieren.

Zu jeder der sechs Dimensionen des Hexagons, die im Folgenden vorgestellt werden, wurde eine Info-Grafik erstellt, die die jeweiligen Schlüsselaspekte zusammenfasst (vgl. Übersicht auf der vorherigen Seite).



2.1 Der Leuchtturm: Sinnorientierung

„Sinn“ ist das am meisten verwendete markante Wort, wenn man einen Blick in die Stiftungszusatzurkunde wirft, also jenen Teil der Stiftungserklärung, der unter anderem die Stiftungsphilosophie thematisiert.

*„Wir Menschen können aus den Möglichkeiten, die das Leben bietet, auswählen, Entscheidungen treffen und damit unsere persönliche Entwicklung gestalten. Wir sind bestrebt, **sinnvolle** Entscheidungen zu treffen, durch die unser Leben glücklicher wird. Deshalb sind wir immer auf der Suche nach **Sinn** in diesem Leben. Zum **Lebenssinn** gehört auch **Sinnerfüllung** in der Arbeit. Sie ist Grundlage gelingenden, erfolgreichen Arbeitens.“ (Leitlinie VI)*

*„In der Unternehmensgruppe TGW muss dafür gesorgt werden, dass jeder Mitarbeiter versteht, was der **Sinn** des Unternehmens ist und welchen **Sinn** der Beitrag, den er durch seine Arbeit erbringt, für die Erfüllung des Ganzen hat. Die Unternehmensgruppe TGW muss auch Rahmenbedingungen in den Unternehmen schaffen, die es dem Einzelnen ermöglichen, sein Leben beruflich und privat **sinnvoll** zu gestalten.“ (Leitlinie VII)*

Die obigen Worte deuten an, dass „Sinnorientierung“ nicht nur zu Ludwig Szinicz' Wortschatz gehörte, sondern sogar als Leuchtturm für die Umsetzung der Stiftungsphilosophie einzuordnen ist. Anfang der 2020er Jahre darf man diese hohe Relevanz, die der Stifter der Sinnorientierung einräumte, als durchaus

visionär bezeichnen. Schließlich formulierte der Stifter seine Gedanken schon 2004, also in Zeiten, in denen die Beschäftigung mit dem Sinn oder das Streben nach „Purpose“ nur höchst selten zum allgemeinen Wirtschaftsvokabular gehörten.

In den obigen Zitaten wird deutlich, dass Ludwig Szinicz das Thema Sinnerfüllung keineswegs nur auf das private Leben bezog, sondern auch auf Berufliches. Privatleben und Berufsleben sah er nicht als zwei voneinander isolierte Pole. Für ihn gehörten sie vielmehr zusammen.

Auch daher konnte er mit dem Begriff „Work-Life-Balance“ nur sehr wenig anfangen, er bevorzugte das Begriffspaar „work life – private live“. Hier die Arbeit – dort das Leben? Dies hätte impliziert, Arbeit sei etwas nicht zum Leben Gehörendes oder zumindest eher etwas Negatives, was dem sinnerfüllten Leben stets entgegensteht. Nein, das war nicht seine Sicht der Dinge. Ludwig Szinicz hatte eine positive Einstellung zum Thema „Arbeit“ und war überzeugt: Auch sie kann einen wichtigen Beitrag zu einem sinnerfüllenden Leben leisten. Ihm war es daher ein großes Anliegen, dass die TGW den Mitarbeitern hierfür optimale Rahmenbedingungen bietet. Es sollte ein Umfeld geschaffen werden, das es dem Einzelnen ermöglicht, sein Leben *beruflich und privat* sinnvoll zu gestalten.

Betont sei in diesem Zusammenhang, dass auch in einer TGW Welt mit der Stiftungsphilosophie „Mensch im Mittelpunkt – lernen und wachsen“ eines nicht vergessen werden darf: Die TGW Welt ist kein Selbstzweck, vielmehr ist der Sinn des Industriellen bzw. des Sozialen Unternehmertums auf die Kunden gerichtet bzw. auf die Gesellschaft. Der Kunde soll zufrieden sein mit den Leistungen, die erbracht werden. Die Gesellschaft soll profitieren von den Projekten, die umgesetzt werden. Last but not least versteht, dies soll auch immer respektiert werden, jeder Einzelne etwas anderes unter „Sinn“ bzw. setzt für sich – teils auch in verschiedenen Lebensphasen – unterschiedliche Schwerpunkte.

Beim Sozialen Unternehmertum ist dabei der Sinn der Arbeit per se mit einer positiven Wirkung verknüpft – und zwar weit über die TGW Welt hinaus und ausstrahlend auf die Gesellschaft. Schließlich geht es hier um gemeinnützige Projekte

im Bereich Bildung & Innovation mit Bezug auf die ganzheitliche und auch technologiebasierte Entfaltung junger Menschen.

SINNORIENTIERUNG IN DER TGW WELT



Auch die Frage, welchen Sinn die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Industriellen Unternehmertum verfolgen, kann sicher nicht pauschaliert beantwortet werden: Der eine sieht den Sinn seiner Arbeit bei TGW Logistics darin, einen fachlich hohen Beitrag zu leisten für die Entwicklung revolutionärer Softwarelösungen; ein anderer zieht viel Kraft daraus, wenn er andere Mitarbeiter voranbringen und zur Weiterentwicklung ihrer Persönlichkeit beitragen kann; eine dritte wiederum empfindet besonders viel Freude an der Arbeit, wenn sie in einem sehr internationalen Team arbeitet; und sicher sehen einige den Sinn ihrer Arbeit im Unternehmen ausschließlich als Mittel zum Zweck des Gelderwerbs. Für die meisten Menschen in der TGW Welt, diese These sei hier aufgestellt, dürfte eine Kombination aus „Mittel zum Zweck“ und „Selbstzweck“ am ehesten deren individuelle Sinnorientierung grob umreißen.

Auch wenn die persönliche Sinnerfüllung in den beiden Stiftungsbereichen – also das Streben, sich selbst im Leben weiterzuentwickeln und mit seiner Arbeit den Stiftungsbereich voranzubringen – höchst individuell gelebt wird, so kann man doch feststellen: Blickt man aus der Vogelperspektive auf die TGW Welt als Ganzes, so

könnte ihre Vision zumindest eine Basis für die Sinnorientierung sein. Sie umfasst die Umsetzung der Stiftungsphilosophie „Mensch im Mittelpunkt – lernen und wachsen“ und das Arbeiten an den Zukunftsbildern der beiden Stiftungsbereiche.

Betrachtet man das Thema „Sinnerfüllung“ ganzheitlich, so darf ein Aspekt nicht fehlen: Jede Sinnerfüllung ist auch eine Quelle der Inspiration und kann geradezu ein Turbo für intrinsische Motivation sein. Wer einen Sinn mit seiner Arbeit verbindet, dem fällt die Arbeit meist auch leichter; er oder sie ist mit mehr Freude zugange als jene, die etwas machen „müssen“ und die Frage nach dem „Warum?“ für sich nicht beantworten können. Auch abseits der eigenen Sinnvorstellung hilft es, den Sinn und das „Warum?“ bei der täglichen Arbeit mit anderen im Blick zu haben. Harald Schröpf, seit Herbst 2017 CEO der TGW Logistics, prägt sehr stark diese Sinnorientierung mit einer Art Ritual: Er lässt – inspiriert durch Simon Simeks Bestseller „Start with Why“ – gerne in seinen Projektteams zuerst die Frage nach dem „Warum“ beantworten, bevor Teilprojekte gestartet werden. So leistet die Sinnfrage also auch im täglichen Alltag einen kleinen Beitrag dazu, dass die Mitarbeiter ihren Eigenantrieb und die eigene Freude, Themen vorantreiben zu können, auch durch ihr Umfeld gestärkt sehen.

• • • •

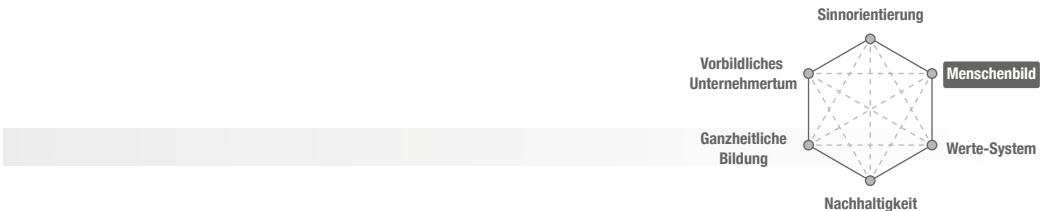
Wenn man über Ludwig Szinicz und die hohe Priorität spricht, die er der Sinnorientierung einräumte, so darf ein Hinweis nicht fehlen: dass ihn im Rückblick der Jahrzehnte sehr schmerzte, wie er durch den ziemlich einseitigen Fokus auf seine Tätigkeit als Unternehmer sich über Jahrzehnte nicht ausreichend um seine eigene Familie kümmerte. Das hatte die Scheidung von seiner Frau Nora zur Folge. Auch gelang es ihm selbst erst spät, die Vaterrolle für seine drei Kinder, die er zusammen mit Nora hatte, zufriedenstellend auszufüllen.

Geprägt durch diese persönlichen Erfahrungen war es ihm enorm wichtig, die Mitarbeiter darin zu bestärken, bei allem großartigen Einsatz doch immer auf eine gesunde Mischung aus privatem und beruflichem Leben zu achten. Sogar in seiner Rede auf der Weihnachtsfeier der TGW Logistics 2016 ging er hierauf ein:

Ich weiß, dass Menschen, die bereit sind Verantwortung zu übernehmen, oft keine Möglichkeit sehen, aus dieser Überlastung herauszukommen. Ich weiß aber auch aus eigener Erfahrung, wie schlimm das ist, wenn es viele Jahre nicht gelingt, diese Situation zu verändern. Die anderen Lebensbereiche verkümmern. Oft erleidet die Gesundheit eine schwere Beschädigung. Das Leben wird einseitig und verliert an Attraktivität. Die Lebensfreude verkümmert, wir werden unglücklich. Wir müssen aufgrund dieser Erkenntnisse lernen und Veränderungen herbeiführen.

Auch bei jenem denkwürdigen Treffen mit den Betriebsräten, denen er sein Vermächtnis im kleinen Kreis vorstellte, sprach er das Thema „Balance aus privatem und beruflichem Leben“ an.

Klaus Bachmair erinnert sich gut an diesen Termin. Ludwig Szinicz' Offenheit hat ihn stark beeindruckt: „Sinngemäß hat er uns damals gesagt: Für ihn ist TGW eines seiner Kinder. Er habe in seinem Leben schon so viel mitgemacht. Er habe viel gearbeitet, nur fürs Unternehmen gelebt, und dabei gesehen, wie seine tatsächliche Familie daran zerbrochen ist. Und die TGW wuchs und wuchs. Aber er wolle, dass der Mitarbeiter sagt, es sei das coolste Unternehmen, dass hier jeder gerne arbeiten möchte. Und in zweiter Hinsicht: Er wolle eben nicht, dass die Mitarbeiter diese Sorgen durchmachen müssen, die er durchlebte: Trennung, Scheidung. Wenn zu Hause die Familie passt, dann könne man in die Firma entsprechend Energie reinstecken!“



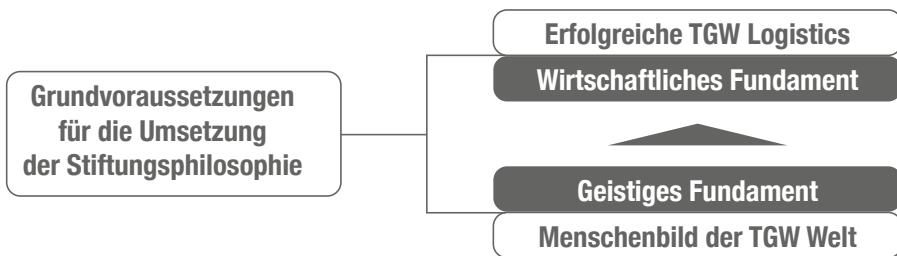
2.2 Der Nährboden: Menschenbild

In Kapitel I haben wir die beiden Stiftungsbereiche vorgestellt. Ein erfolgreiches Industrielles Unternehmertum, also eine erfolgreiche TGW Logistics, ist die *wirtschaftliche* Grundlage für die Umsetzung der Stiftungsphilosophie und für eine vitale TGW Welt – und damit auch die Grundlage für TGW Future Wings.

Doch was ist das *geistige* Fundament, auf dem Ludwig Szinicz' Vermächtnis aufbaut, was ist ihr integraler Bestandteil? Es ist das Menschenbild von Ludwig Szinicz. Dieses ist ein wesentliches Fundament dafür, wie wir handeln, und gibt uns Orientierung für die Gestaltung von wirksamen Entwicklungsprozessen auf individueller und gemeinschaftlicher Ebene.

Doch was ist, wenn Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter dieses Menschenbild und somit das geistige Fundament des Vermächtnisses nicht teilen möchten? Es ist davon auszugehen, dass sie sich über kurz oder lang nicht in dieser Art Unternehmenskultur wohlfühlen würden und wahrscheinlich bei einem anderen Arbeitgeber besser aufgehoben wären. Ein Blick in die Natur veranschaulicht dies: Es gibt Südseefische und Nordseefische; doch eben nicht jeder Fisch passt in jedes Wasser, jeder braucht „sein“ Umfeld.

Die TGW Welt, um wieder auf uns zurückzukommen, macht also Menschen ein Angebot, sich für eine auf Ludwig Szinicz' Menschenbild basierende Unternehmenskultur zu entscheiden.



Doch wie sieht es mit der Beschreibung dieses Menschenbildes aus, wie umschreibt es der Stifter selbst? Würde man Sie, liebe Leserin, lieber Leser, mit der Frage konfrontieren, was Ihr ganz persönliches Menschenbild ist, so würden wohl auch Sie sich abseits bestimmter Schlagworte schwertun, eine anschauliche Beschreibung aus dem Hut zu zaubern – und dies, obwohl Sie Ihr Menschenbild tagtäglich selbst leben. Vor einer ähnlichen Herausforderung stand auch Ludwig Szinicz.

Zwar war der Privatmensch Ludwig Szinicz ein einfühlsamer, belesener und sehr reflektierender Mensch. Als Unternehmer nahm er – der sich viel mehr im kleineren Kreis als auf der großen Bühne wohlfühlte – sich emotional jedoch eher zurück und kümmerte sich insbesondere um die eher nüchternen strategischen und finanziellen Themen. Jetzt also auch noch sein eigenes Menschenbild anderen Menschen zu beschreiben? Das fiel ihm wahrlich nicht leicht, obwohl er sich viel mit den Erkenntnissen der Wissenschaft wie zum Beispiel von Douglas McGregor oder Daniel Pink beschäftigte, gerade auch im Zusammenhang mit dem Projekt Sueniños.

Daher nahm sich der Stiftungsvorstand der TGW Future Privatstiftung – anfangs zusammen mit dem Stifter, nach seinem Tod zusammen mit den Teams der Stiftungsbereiche – intensiv des Themas an, das bis heute hohe Relevanz für die TGW Welt hat. Wirft man in der Rückschau einen Blick auf die Ausarbeitung des Menschenbilds ab 2016, so kann man grob zwei Phasen definieren:

MENSCHENBILD IN DER TGW WELT

Grundhaltung

Unser Menschenbild ist ein integraler Bestandteil der Stiftungsphilosophie „Mensch im Mittelpunkt – lernen und wachsen“

→ Wesentliches Fundament für unser Handeln und Orientierung für die Gestaltung von wirksamen Entwicklungsprozessen auf individueller und gemeinschaftlicher Ebene.

Wir sind der Überzeugung, dass alle Menschen über eine positive Haltung gegenüber ihrem Leben, ihren Aufgaben und ihren Mitmenschen verfügen können

→ Stärkung, Förderung und möglicherweise Wiederentdeckung dieser Haltung und des damit verbundenen Vertrauens.

Unter geeigneten Rahmenbedingungen sind Menschen von sich aus motiviert, Ziele zu verfolgen, zu lernen und kreativ tätig zu werden

→ Ermöglichung von Entwicklungsprozessen, Erhöhung der Selbstwirksamkeit und menschliches Wachstum.

→ Persönliches Wachstum als Grundlage für die Lösung neuer Herausforderungen und zukunftsfähigen Denkens und Handelns.

Wie wir über die Innenwelt wirksam werden

Nur eine gute „Verbindung zur eigenen Innenwelt“ ermöglicht, in der Außenwelt wirksam zu werden.

Außenwelt: Als Mensch bewusst wirksam werden



Übernahme der Verantwortung für sich selbst, für das eigene Leben und für die eigenen Beziehungen

„Starkes Ich“

Verantwortungsübernahme für die sozialen Interaktionen (= „Starkes Wir“)

Basis für die Stärkung von Gemeinschaft, unserer Gesellschaft und unserer Umwelt

Wie wir den Menschen sehen

Individuelles Potenzial jedes Menschen in Bezug auf die vier Ebenen des Menschseins

Vier Ebenen:

Körper

Gefühle

Wissen

Bewusstsein

Wie wir Menschen gegenübertreten

Vertrauen in das Engagement und die intrinsische Motivation der Mitarbeiter

Schlüsselaspekte: Verantwortungsbewusstsein | Eigeninitiative | Kreativität

→ Konsequenz: Partizipativer Führungsstil

2016–2018: Ein wichtiger Nukleus für das Menschenbild war die fundamentale Bedeutung von „Vertrauen“. Hiermit beschäftigte sich der Stiftungsvorstand zusammen mit dem Stifter anlässlich der ersten Klausurtagung im Dezember 2016 intensiv – insbesondere mit der Y-Theorie von Douglas McGregor als Grundlage weiterer Überlegungen. 2018 half die „Menschenbildwand“ (ANHANG S. 298) bei der 3. Klausurtagung, sich vertiefter mit dem Menschenbild des Stifters auseinanderzusetzen.

Ab 2019 wiederum bereicherte Christian Szinicz, der Sohn des Stifters und Teil des Führungsteams bei TGW Future Wings, die Arbeit am „Menschenbild“ um weitere Facetten, u.a. das „Baum-Bild“ (= Wie wir als Mensch wirksam werden) und das integrale Menschenbild (= Vier Ebenen: Körper, Gefühle, Wissen, Bewusstsein und ihre individuelle Potenzialentfaltung). Gerade auch im Zusammenhang mit seinem ersten Projekt Sueniños beschäftigten sich Christian Szinicz wie sein Vater immer wieder mit dem Menschenbild und beide konnten daher sehr fundierte wie wertvolle Mosaiksteine zum Menschenbild in der TGW Welt beitragen. Besonderen Wert legte er auf eine gestärkte Innenwelt als Voraussetzung dafür, in der Außenwelt überhaupt wirksam werden zu können.

Bevor auf drei Facetten („Wirksam werden über die Innenwelt“/ „4 Ebenen des Menschseins / „Y-Theorie McGregor“) gesondert eingegangen wird, ein paar Worte zur Grundhaltung in der TGW Welt. Ihr Menschenbild ist integraler Bestandteil der Stiftungsphilosophie „Mensch im Mittelpunkt – lernen und wachsen“. Es bildet ein wesentliches Fundament für das Handeln und gibt Orientierung für die Gestaltung von wirksamen Entwicklungsprozessen auf individueller und gemeinschaftlicher Ebene.

In der TGW Welt herrscht die Überzeugung, dass alle Menschen grundsätzlich über eine positive Haltung gegenüber ihrem Leben, ihren Aufgaben und ihren Mitmenschen verfügen können (vgl. hierzu auch die Erläuterungen zur Y-Theorie von Douglas McGregor auf den Folgeseiten). „Diese Haltung und das damit verbundene Vertrauen gilt es zu stärken, zu fördern und möglicherweise wiederzuentdecken“, betont Christian Szinicz. Unter den geeigneten Rahmenbedingungen

Christian Sznicz mit Hintergründen zur Rolle von Sueniños bei der Entwicklung des Menschenbilds in der TGW Welt

Welche Rolle spielte das Sueniños-Projekt, als es um die Entwicklung des Menschenbilds in der TGW Welt ging?

Sueniños hatte einen großen Einfluss, weil wir die positive Erfahrung, die wir in diesem Projekt mit dem ganzheitlichen Ansatz in der Bildungsarbeit mit den Kindern gemacht hatten, ganz konkret einbringen konnten. Schon im vierten Jahr begannen wir bei Sueniños mit der „Educación Integral“, also einer ganzheitlichen Betreuung der Kinder, die weit über das Lernen von Schreiben und Rechnen hinausging. Wir begleiteten die jungen Menschen bewusst auf den vier Ebenen des Menschseins. Wir wollten sie, die ja in Slums unter schwierigsten Bedingungen lebten, dabei unterstützen, dass sie sich gesund entwickelten und ihr Leben letztendlich selbst in die Hand nehmen können. Sie sollten resilient und selbstwirksam werden, also Menschen mit gefestigten Beziehungen, vor allem zu sich selbst, um eigene Entscheidungen zu fällen und mit Herausforderungen umzugehen. Wir wollten, dass sie ihren eigenen Weg gehen können trotz des schwierigen familiären Umfelds.

Wie setzten Sie das Menschenbild im Sueniños-Projekt genau um?

Zuerst boten wir den Kindern Themenräume an, in denen sich die vier Ebenen widerspiegeln, die wir ja auch im Menschenbild der TGW Welt beschreiben. Sie müssen sich konkrete Räume vorstellen, die sich jedes Kind aussuchen und täglich entscheiden konnte, was er oder sie lernen möchte. Dabei ging es um schulisches Lernen, Kunst und Kreativität oder körperliche und psychische Hygiene. Ebenso gab es Räume, in denen Meditation und Zuhören beziehungsweise Bewegung und Sport angeboten wurden.

Dieses Modell haben wir aber weiterentwickelt, sodass die Teilnehmerinnen und Teilnehmer in allen Aktivitäten immer ganzheitlich gefördert werden. Dazu ist es einmal wichtig, dass die Begleiterinnen und Begleiter der Kinder und Jugendlichen bei Sueniños den ganzheitlichen Ansatz verstehen und die entsprechende Haltung einnehmen, jedes Kind in den Mittelpunkt zu rücken und den Raum für persönliches Wachsen auf allen vier Ebenen zu schaffen. Dafür bieten wir zum einen Trainings für die Begleiter, aber auch konkrete Übungen und Hilfestellungen für die Arbeit mit den jungen Menschen an.

Und das Schöne: Sueniños ist der beste Beweis, dass es auch bei Menschen funktioniert, die keine einfachen ersten Lebensjahre hatten und in einem schwierigen Umfeld aufgewachsen! Es hat übrigens meinen Vater immer sehr berührt, wenn wir bei unseren Besuchen in Österreich berichten konnten oder er sogar vor Ort in Mexiko erlebte, wie die Kinder ihre Einstellung zum Lernen und zu ihrem eigenen Leben veränderten.

Bei Sueniños zeigten Sie, wie ein Menschenbild erfolgreich gelebt wird. Wie bringen Sie sich ein in die Umsetzung in der gesamten TGW Welt?

Unser ganzheitliches Menschenbild ist universell. Es gilt für die jungen Menschen, die wir in Mexiko begleiten, so wie auch für Kinder in den Projekten in Österreich oder die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der TGW Welt. So unterstützen wir mit Future Wings die Projekte bei der inhaltlichen Weiterentwicklung mit konkreten spezifischen Angeboten und entwickeln Trainings für MINDtastic und lassen die Inhalte des Menschenbilds in unsere tägliche Arbeit einfließen, zum Beispiel in Besprechungen, bei Entwicklungsgesprächen etc.

sind Menschen von sich aus motiviert, Ziele zu verfolgen, zu lernen und kreativ tätig zu werden. Solche positiven Erfahrungen ermöglichen Entwicklungsprozesse, erhöhen die Selbstwirksamkeit und führen zu menschlichem Wachstum. Persönliches Wachstum ist die Grundlage für die Lösung von neuen Herausforderungen und für zukunftsfähiges Denken und Handeln.

2.2.1 Über die Innenwelt wirksam werden

Die Verantwortung für sich selbst, für das eigene Leben und für die eigenen Beziehungen zu übernehmen, führt zu einem „Starken Ich“. Dies ermöglicht die Verantwortungsübernahme für die sozialen Interaktionen (= Starkes Wir) und ist damit die Basis für die Stärkung von Gemeinschaft, unserer Gesellschaft und unserer Umwelt.

Wir gehen davon aus, dass Menschen dafür gut in „Verbindung zur eigenen Innenwelt“ stehen müssen (vgl. Baum-Bild in der Grafik auf S. 111), um in Folge in der „Außenwelt wirksam werden“ zu können. Eine gestärkte Innenwelt ist somit die Grundlage für Verantwortungsübernahme, für tragfähige Beziehungen zu anderen Menschen und für die Gestaltung eines nachhaltigen Lebensraums. Das gute Leben für alle wird möglich, wenn wir in uns beginnen.

2.2.2 Vier Ebenen des Menschseins nach Ken Wilber

Eine Facette des Menschenbilds, das der TGW Welt zugrunde liegt, sind die vier Ebenen des Menschseins nach Ken Wilber. Ganzheitliches menschliches Wachstum führt dabei über individuelle Prozesse, die nicht bestimmt und nicht vorhergesagt werden können. Jeder Mensch muss in seiner Einzigartigkeit und Ganzheitlichkeit wahrgenommen werden. Das integrale Menschenbild umfasst dabei vier Ebenen – auf Grundlage dieser wird das individuelle Potenzial entwickelt.

Vier Ebenen des Menschseins

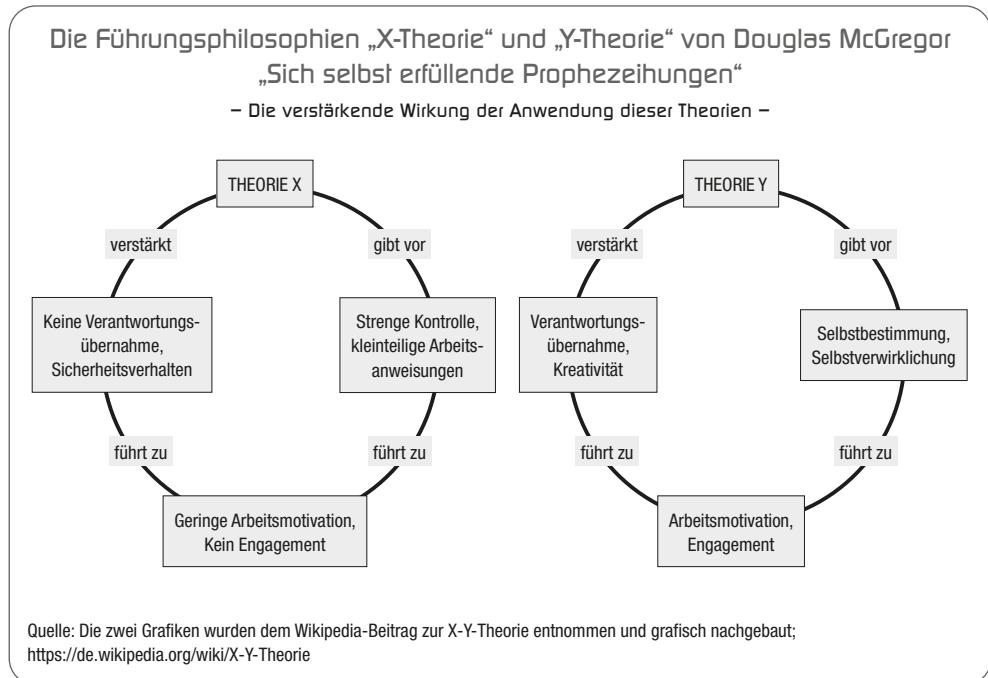
Zusammenstellung von Christian Szinicz auf Grundlage der Arbeiten von Ken Wilber

Körper	Gefühle	Wissen	Bewusstsein
Eine körperlich gesunde Lebensführung (Ernährung, Bewegung, ...) ist ein wichtiger Baustein für persönliches Wachstum. Ein wohlwollender Umgang mit den eigenen Ressourcen und eine schrittweise Erweiterung des Körperbewusstseins sind wesentliche Bausteine auf diesem Weg.	Die Entwicklung emotionaler Intelligenz auf persönlicher und kollektiver Ebene sind wichtige Säulen für menschliches Wachstum und wirkungsvolle Kooperationsprozesse. Der konstruktive und bewusste Umgang mit den eigenen Emotionen und Gefühlen benötigt Achtsamkeit und Übung.	Verantwortung für das eigene Denken und den Erwerb von Wissen und Fertigkeiten zu übernehmen ist die Voraussetzung für lebenslanges Lernen. Eine positive Lebenseinstellung und die Kultivierung von konstruktiven Gedanken unterstützen die eigenverantwortlichen Handlungen.	Sinn in der eigenen Existenz finden und diesen zu realisieren ist ein wesentlicher Antrieb im Wachstumsprozess von Menschen. Die Integration von Aspekten der Bewusstseinsentwicklung und vertikalem Wachstum in die eigene Lebenspraxis hilft auf diesem Weg.

2.2.3 Vertrauen und die Y-Theorie von Douglas McGregor

Ein Schwerpunkt der ersten Klausurtagung des Stiftungsvorstands im Jahr 2016 war die Beschäftigung mit einer besonderen Perspektive des Menschenbildes. Es ging um die Frage, wie in der industriell- und sozialunternehmerisch tätigen TGW Welt der Mensch in seinem Verhalten und in der Beziehung zu anderen Menschen gesehen wird. Es kristallisierte sich heraus, dass das Menschenbild von Ludwig Szinicz sehr gut im Einklang steht mit der so genannten „Y-Theorie“ von Douglas McGregor (1906–1964). Dieser war Professor für Management am Massachusetts Institute of Technology (MIT) und gilt als einer der Gründerväter des zeitgenössischen Managementgedankens, den er unter anderem in seinem 1960 erschienenen Buch „The Human Side of Enterprise“ beschrieben hat. Mit seinen Theorien X und Y hat Douglas McGregor zwei völlig unterschiedliche Menschenbilder sehr anschaulich beschrieben und voneinander abgegrenzt.

Beim Menschenbild der X-Theorie wird – grob zusammengefasst – davon ausgegangen, dass die Menschen von Natur aus eher faul sind, Arbeit aus dem Weg gehen und sich vor allem durch äußere Maßnahmen belohnen oder sanktionieren lassen.



Das Menschenbild der Y-Theorie, von dem auch die TGW Welt geprägt ist, steht hingegen dafür, dass der Mensch per se engagiert und ehrgeizig ist und sich bereitwillig Selbstdisziplin und Selbstkontrolle auferlegt, um seine Ziele zu erreichen. Für diese Menschen ist Arbeit daher in ihrem Leben auch eine Quelle der Zufriedenheit: Sie motivieren sich vor allem von selbst und sind leistungswillig. Neben dem intrinsischen Aspekt prägen dieses Menschenbild auch Verantwortungsbewusstsein und Kreativität.

Die Y-Theorie, die also von intrinsisch motivierten Mitarbeitern ausgeht, hat ganz massive, konkrete Folgen auf die Einordnung anderer für Unternehmen höchst

relevanter Aspekte wie den Führungsstil oder auch auf den Umgang mit Anreizsystemen. So ist es nur logisch, dass die Y-Theorie einen kooperativen und partizipativen Führungsstil zur Folge haben muss. Denn gute Führung ist der Schlüssel zu guter Unternehmenskultur, sie macht den Unterschied aus. Drei Führungsaspekte haben in dem Zusammenhang eine besondere Relevanz: Was wird vorgelebt? Welches Verhalten wird beobachtet? Ist dieses Verhalten glaubwürdig?

An diesen Kriterien und dem Werte-System, das auch den Aspekt „Wie wir führen?“ umfasst, muss sich die Führungsmannschaft der TGW Welt orientieren und gerade auch in schwierigen Situationen glaubwürdig handeln.

In Wikipedia kann man eine treffende Zusammenfassung der Theorien nachlesen: „Die Anwendung der Theorien X und Y können sehr gut als sich selbst erfüllende Prophezeiungen betrachtet werden. Die Anwendung der Theorie X erfordert es, den Mitarbeitenden strenge Vorgaben zu machen und sie zu kontrollieren. Dies führt in den meisten Fällen zu einem passiven Arbeitsverhalten, was wiederum zu einer geringen Übernahme von Verantwortung und Engagement führt – so entsteht ein Teufelskreis zwischen Management und Angestellten, da dies die Annahmen der Theorie X bestätigt und ihre weitere Befolgung notwendig zu machen scheint. Dies gilt analog auch für Theorie Y. Dieser Sachverhalt ist in den Diagrammen dargestellt.“

Die Y-Theorie in der Praxis: Abschaffung des Bonus-Systems in der TGW Logistics

Bei der allerersten Klausurtagung der TGW Future Privatstiftung wurde nicht nur die Y-Theorie als wegweisend für die TGW Welt definiert, sondern auch gleich die Umsetzung dieser Denkhaltung in der Praxis des Industriellen Unternehmertums reflektiert. Konkret nahm man sich des Bonussystems der TGW Logistics an, was rund 20 % der Mitarbeiter und hier insbesondere Führungskräfte betraf. Die Diskussion drehte sich um Fragen, die sich jedes Unternehmen stellen könnte, in dem es Bonuszahlungen gibt: „Welche Idee steckt hinter Boni – geht es wirklich

nur um eine Art Zusatzbelobigung für gute Leistung? Oder steckt dahinter nicht vielmehr die Vorstellung, dass die Mitarbeiter mit solch einem ‚Karottenprinzip‘ – Stichwort ‚Geld lockt, Mitarbeiter strengt sich mehr an?‘ – mehr leisten als mit einem nur fixen Gehalt? Wie passt das zu den anderen Mitarbeitern, die ‚nur‘ ein fixes Gehalt bekommen, aber auch exzellente Leistung abliefern?“ Etc. etc.

Schnell war klar, dass eine auf Vertrauen und intrinsischem Antrieb basierende Denkhaltung gemäß der Y-Theorie von McGregor einerseits und ein auf extrinsische Anreize pochendes System von Boni andererseits sich grundsätzlich widersprechen.

Doch deshalb gefühlt von heute auf morgen komplett liebgewonnene Boni abschaffen? Das wurde nicht nur von den Stiftungsvorständen intensiv diskutiert, auch die Geschäftsführer der TGW Logistics konnten sich, was aufgrund dieser eher radikalen Überlegung und der Sorge vor den Reaktionen der „Betroffenen“ verständlich war, nicht sofort mit diesem konsequenten Schnitt anfreunden. Was ist zum Beispiel, wenn Menschen unter Umständen das System ausnutzen und ihm schaden – kann man dies denn ganz ausschließen? Diese Frage wurde unisono mit „nein“ beantwortet; doch gleichzeitig war klar, dass ein Abwägen von Vor- und Nachteilen wichtig ist. Letztendlich war man einer Meinung: Der etwaiige Missbrauch durch eine kleine Minderheit oder gar nur einzelne Personen solle auf keinen Fall ein System, das de facto auf Misstrauen und Kontrolle basiert, befeuern. Die Stiftungsvorstände gingen sogar noch weiter: Sie waren nicht nur der Überzeugung, dass es, wenn überhaupt, nur wenige Mitarbeiter geben würde, bei denen die Abschaffung des Bonus zu weniger Arbeitseinsatz führt. Sie waren sich sogar sicher, dass ein starkes Vertrauen in die Mitarbeiter zusätzliche positive Effekte auf die Art und die Ergebnisse der Arbeit haben würde.

Der Basler Wissenschaftler Bruno Frey, eine der Ikonen der Verhaltensökonomie, hinterfragt schon lange, ob Incentive-Systeme als leistungsorientierte Vergütung sinnvoll sind. Schon um die Jahrtausendwende verneinte er dies. Denn je bedeutsamer extrinsische Anreize würden, desto stärker würden die intrinsischen an Bedeutung verlieren. Je mehr also das Gehalt von der Erreichung spezieller

Kennzahlen abhängt, also von extrinsischen Anreizen, desto verbissener würden Manager ihr Verhalten daran ausrichten. Gleichzeitig würde die Bedeutung intrinsischer Faktoren wie etwa des Verantwortungsbewusstseins sinken. Das Erstaunlichste an Freys Forschungsergebnissen ist, dass sie – zumindest unter Ökonomen – recht unumstritten zu sein scheinen. In der öffentlichen Debatte hingegen, bei der Gesetzgebung und auch in der Unternehmenspraxis finden sie jedoch immer noch viel zu selten Beachtung. Ob das etwas damit zu tun hat, dass Scharen von Vergütungsberatern und Management-Coaches ungern an dem Beratungsastag sägen, auf dem sie sitzen?

Den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einen Vertrauensvorschuss zu geben, das würde, so war der Stiftungsvorstand überzeugt, eine echte Win-win-Situation für die Mitarbeiter wie das Unternehmen bedeuten. Letztendlich war die TGW-Geschäftsführung mutig und wagte in engem Schulterschluss mit dem Stiftungsvorstand den großen Schritt: Die Boni wurden abgeschafft! Das Grundgehalt von jedem Mitarbeiter, der bis dato jedes Jahr einen bestimmten Bonus „on top“ bekommen hatte, wurde um den Bonusbetrag für 100 % Zielerreichung aufgestockt – und diese Summe als neues Fixgehalt im Arbeitsvertrag festgehalten.

Es wurde klar kommuniziert, dass bei TGW Logistics das Ziel der Boni-Abschaffung keineswegs eine echte oder verkappte Gehaltskürzung sein sollte, sondern es schlichtweg darum ging, das Menschenbild von Ludwig Szinicz in der Praxis zu leben und Vertrauen zu haben in die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und deren intrinsische Motivation. Unbenommen davon besteht bei TGW Logistics auch weiterhin grundsätzlich eine Möglichkeit, besonders herausragende Leistungen via „Sonderzahlung“ wie zum Beispiel einem zusätzlichen Monatsgehalt, Reisegutschein oder zusätzlichen Urlaubstage zu honorieren. Aber es unterliegt eben nicht dem Prinzip „wenn → dann“ – und genau das ist der entscheidende Unterschied. Bei der Umstellung gab es auch einzelne Mitarbeiter, die regelmäßig einen Bonus über 100 % erreichten (Maximum waren 150 %); insofern war es für diese Mitarbeiter natürlich eine größere Umstellung – wobei es sicher eine sehr persönliche Wahrnehmung ist, ob ein hohes Fixum ohne Risiko einem mehr wert ist als

ein niedrigeres Fixum mit viel Potenzial nach oben, aber eben auch der Gefahr, in manchen Jahren eher unterdurchschnittlich zu verdienen, da die für den Bonus vereinbarten Ziele nicht erreicht wurden.

Parallel zur Abschaffung der Boni erfolgte auch die Einführung einer Mitarbeiterbeteiligung für alle Mitarbeiter, die so genannte „Duale Mitarbeiterbeteiligung“ (Details vgl. S. 200 f.) – sie wurde Ende 2018 kommuniziert und erstmals – und zwar rückwirkend auf das abgelaufene Geschäftsjahr 2017/18 – umgesetzt.

Und wie war das Resümee zur Abschaffung der Boni? Nach vier Jahren kann man feststellen: Die Geschäftsentwicklung der TGW Logistics war weiter sehr erfreulich, die Geschäftszahlen in all diesen Jahren sogar trotz der Corona-Krise nicht nur sehr positiv, sondern besser als erwartet – und TGW gelingt es bis heute, exzellente neue Mitarbeiter für das Unternehmen zu gewinnen.

.....

Wenn man das Menschenbild und die Relevanz der Begriffe Vertrauen und Verantwortung vor Augen hat, kann man sich durchaus die Frage stellen: Muss es zu jedem und allem eine Regel geben? Sicher nicht, denn Vertrauen ist wichtiger als Kontrolle oder der krampfhandte Versuch, sicherstellen zu wollen, dass Missbrauch auf jeden Fall vermieden werden muss. Wenn es gelebte Werte, ein gelebtes Vorbildliches Unternehmertum und letztendlich eine Vision gibt, auf die gemeinsam erfolgreich hingearbeitet wird, dann braucht es auch viel weniger Regeln und Prozessbeschreibungen.

Das bedeutet wiederum, dass das zugegebenermaßen idealistische, durchweg positive Menschenbild der TGW Welt, das ganz stark auf Vertrauen aufbaut, sogar Auswirkungen hat auf die Organisationsentwicklung, also z.B. die Gestaltung von Geschäftsordnungen, Prozessbeschreibungen, Genehmigungsprozeduren und unseren generellen Umgang in der Zusammenarbeit. Bei der Neugestaltung der Corporate Governance kam dieser Aspekt natürlich auch zum Tragen – und zwar in beiden Stiftungsbereichen TGW Logistics und TGW Future Wings.

Ziel der TGW Welt ist es, das Miteinander auf Vertrauen aufzubauen. Gebe ich jemandem Vertrauen, so kommt es in der Regel zurück. Setze ich darauf, dass die meisten Menschen vertrauensvoll mit Themen umgehen, so ist das unter dem Strich motivierender und gleichzeitig zielführender als das Verankern starrer kleinteiliger Regeln. So kann das von Vertrauen geprägte Menschenbild sogar ein, wie es Luhmann auch formulierte, „Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität sein und die Umsetzungsgeschwindigkeit fördern“.

In dem Zusammenhang stellt sich auch die Frage, welche Prozess-Regelungen wirklich gebraucht werden. Gibt nicht unser Werte-System mit den 12 Werten wie Verantwortung, Vertrauen etc. – inklusive der anschaulichen Details in den Wertkarten – Orientierung genug, wie man handeln sollte? Spannend wären Überlegungen zum Thema „Reisen“: Wie viele Freiheitsgrade gibt es? Und was muss im Detail geregelt werden? Angenommen es gäbe keine Regelung zu Reisen und „nur“ die Schlüsselemente des Hexagons der Stiftungsphilosophie als Orientierung. Würde alles dennoch gut funktionieren ... oder schlechter ... oder besser? Vor einer Tatsache darf man bei mutigem Hinterfragen von Bestehendem jedoch nie die Augen verschließen: Ein Unternehmen oder eine Organisation ist kein isolierter Inselstaat mit ausschließlich eigenen Regeln, sondern muss sich in einem gesetzeskonformen Korridor bewegen. Gerade auch die Thematik „Mobiles Arbeiten“, die so viele Unternehmen umtreibt, ist ein aktuelles Beispiel, das eines zeigt: Es sind keineswegs immer die Unternehmen, die sich mutigen Lösungen verwehren; teils macht der Gesetzgeber innovativen Ansätzen den Garaus, weil der rechtliche Rahmen fehlt.

„Statt sich gegen die Unberechenbarkeit des anderen in der vollen Komplexität der Möglichkeiten zu wappnen, kann man auch die Komplexität zu reduzieren suchen, nämlich sich auf die Ausbildung und Erhaltung wechselseitigen Vertrauens konzentrieren und in bezug auf dieses enger gefaßte Problem sinnvoller handeln.“

Niklas Luhmann, Vertrauen, S. 85

MONIKA NETZTHALER

Persönliche Assistentin von Ludwig Szinicz

– bei seinen Aufgaben als Unternehmer und später Stifter

MOMENTE, WO ICH WUSSTE: JA, DA BIN ICH GUT AUFGEHOBEN.

„Für mich waren die sehr persönlichen und teilweise privaten Situationen im Arbeitsalltag prägend.

Als mein damaliger Freund und ich uns trennten, war ich sehr traurig.

Und ohne großartig viel darüber zu reden, hat Ludwig bemerkt, dass ich nicht so fröhlich und nicht so konzentriert war wie sonst. Dann hat er gefragt: Was ist los?

Und ich habe ihm mein Herz ausgeschüttet.

Kurze Zeit später schenkte er mir von Hermann Hesse „Und jedem Anfang wohnt ein Zauber inne“ – mit einer ganz kurzen, aber sehr persönlichen und schönen Buchwidmung.

Das waren die Momente, wo ich wusste: Ja, da bin ich gut aufgehoben.

Das Arbeitsumfeld hat super gepasst. Obwohl die Arbeit nicht immer lustig war, Finanz- und Buchhaltungsthemen zum Beispiel waren gar nicht mein Ding. Aber ich spürte immer seine Wertschätzung und ich selbst schätzte ihn ja auch sehr.

Ganz wichtig ist für mich dieses persönliche Element. Seine Reaktion und das Buchgeschenk oder auch andere ähnliche Situationen: Das waren so besondere Momente, die mir in Erinnerung bleiben. Die handschriftliche Widmung bedeutet mir natürlich jetzt, wo Ludwig nicht mehr lebt, noch viel mehr. Da bin ich voll froh, dass ich das habe.

Er war, so kann man es vielleicht zusammenfassen, immer sehr um mein persönliches Wohlergehen bemüht und besorgt. Und ich konnte viel von ihm lernen.“

RUDOLF HANSL

Ehemaliger Geschäftsführer TGW

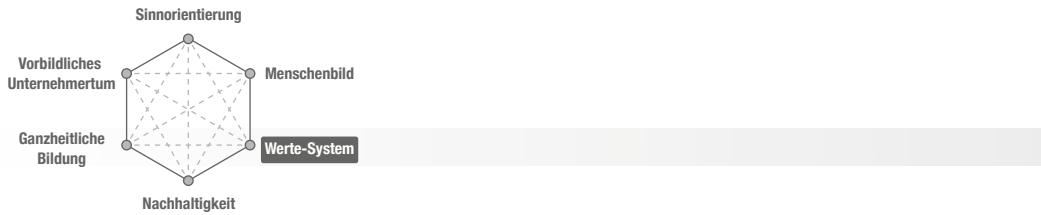
DINGE RADIKAL ANDERS GEDACHT: DER INNOVATIONSDRANG VON HEINZ KÖNIG

„Rudi, wenn du fertig bist mit dem Studium, dann melde dich, wir werden schon irgendwas Spannendes oder Herausforderndes haben für dich! Mehrfach war ich Ferialpraktikant bei TGW, war mit dem Unternehmen auch in Kontakt, als ich Anfang der 1990er Jahre ein Praktikum bei der österreichischen Handelskammer in Tokio machte und mich TGW bat, dort ein wenig Konkurrenzanalyse zu betreiben.

Den Worten von Heinz König habe ich gerne Folge geleistet und startete Mitte der 90er Jahre im Unternehmen. Gleich 1995 gab es ein Projekt in der neuen Gruppe für die Lebensmitteldistribution. Das war ein schwieriges Projekt hier vor Ort bei einem Kunden in Oberösterreich. Wir haben versucht, ein neues System zu platzieren, gemeinsam mit Siemens.

Es hat aber letztendlich nicht geklappt. Warum? Wir waren schlichtweg zu weit vorne, es war zu innovativ. Irgendwie war es typisch für Heinz König, dieser große Innovationsdrang. Er hat Dinge total radikal und anders gedacht. Und so war dann auch das Konzept. Der Kern war eine super Idee: Wir wollten unter dem Namen ‚Pick to Box‘ Paletten automatisch vereinzen und auf Tablaren in mobilen Regalen zwischenlagern. Aus diesen Regalen sollten dann automatisiert die Kundenaufträge wiederum in mobile Regale zusammengestellt und letztendlich zu Versandpaletten gestapelt werden. Aber bei den Prozessen und den notwendigen Softwarepaketen, die wir drum herum organisieren mussten, waren wir damals noch recht unerfahren bei TGW.

Übrigens kam dann 1996/97 der Auftrag über Witron, mit denen wir damals viel zusammenarbeiteten, wieder zu TGW – wenn auch in einer eher klassischeren Variante. Wir haben dann so gemeinsam das erste hochautomatische Lagersystem realisiert. Aber eben nicht vollautomatisch wie im Konzept von Heinz angedacht. Die vollautomatische Lösung konnte TGW schließlich 2002 zusammen mit Witron umsetzen.“



2.3 Die Regeln: Werte-System

In der Leitlinie (vii) der Stiftungsphilosophie wird vom Stifter die „sinn-orientierte Wertegemeinschaft“ thematisiert und auf einige spezielle Werte des Stifters Bezug genommen. Doch gab es schon immer jenes Werte-System, das heute Grundlage dafür ist, wie wir in der TGW Welt miteinander umgehen, wie wir zusammenarbeiten und auf welchen Werten die Führungsarbeit basiert?

Nein, das ist nicht der Fall. Es ist vielmehr so, dass – neben der Dualen Mitarbeiterbeteiligung und MINDtastic (ehemaliges Learning Center) – Mitte 2018 der „Werteprozess“ zu einem der drei Schlüsselthemen wurde, mit denen sich die TGW Welt intensiv auseinandersetzte. Bis Ende 2020 ist der Werteprozess von einem Projektteam gemeinsam mit Christoph Wolkerstorfer als dem hierfür Verantwortlichen in der Geschäftsführung sehr intensiv bearbeitet worden. Von Seiten des Sozialen Unternehmertums brachte sich hier beispielsweise Christian Szinicz intensiv ein. Entwickelt wurde ein konsistentes Ganzes für die TGW Welt, welches das WARUM, WAS und WIE umfasste.

Ausgangslage: Das Nebeneinander verschiedener Wertvorstellungen

Um zu verstehen, wie umfassend und ganzheitlich das Thema Werte heute positioniert ist, hilft ein kurzer Blick zurück. Noch 2016 gab es kein gemeinsames Werterverständnis in der TGW Welt, ja nicht einmal in den jeweiligen Stiftungsbereichen. Man beschäftigte sich zwar sehr wohl intensiv und engagiert mit Werten,

doch das Ergebnis war ein unsystematisches Nebeneinander einzelner „Wertvorstellungen“:

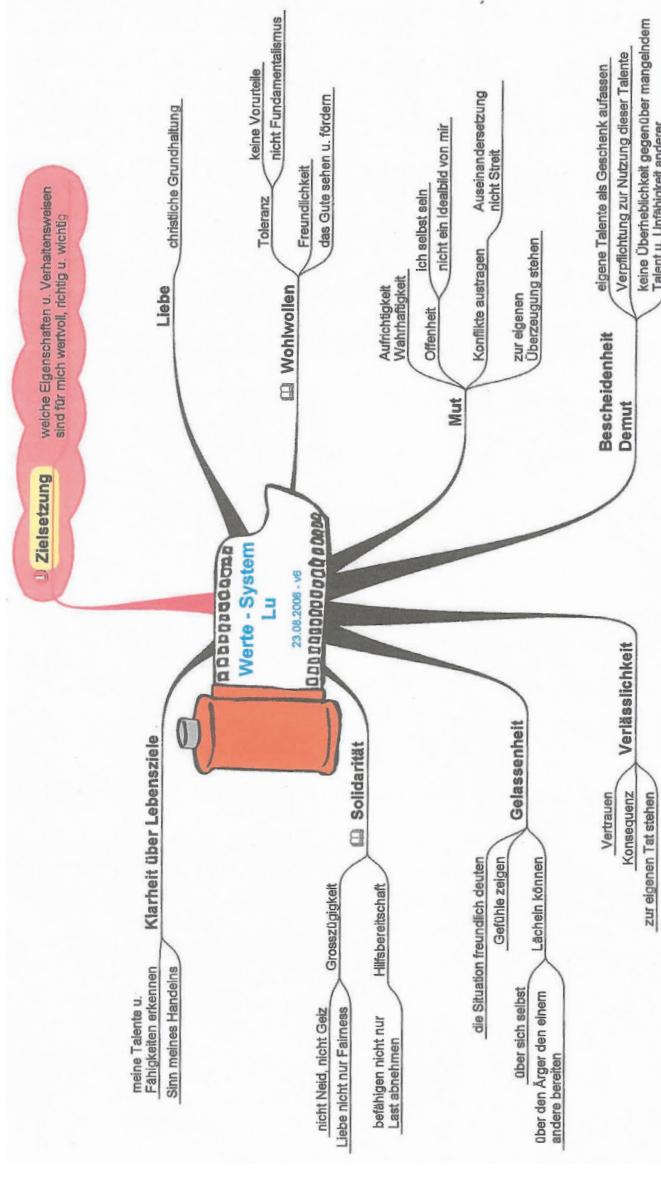
- Stifter
 - Stiftungswerte
- Industrielles Unternehmertum
 - TGW Werte und spezielle Ergänzungen der TGW Werte in einigen Regionen
 - TGW Leadership Principles (= Werte für die Führungsarbeit und Führungskräfte)
 - TGW Kundenversprechen (= Werte gegenüber den Kunden)
- Soziales Unternehmertum
 - Werte aus der Startphase der Future Wings Privatstiftung
 - Verschiedene heterogene Werte in verschiedenen Projekten des Sozialen Unternehmertums

In den verschiedenen (Sub-)Einheiten der TGW Welt gab es also sehr wohl schon in früheren Jahren ein Wertebewusstsein und eine Wertevielfalt. Was jedoch fehlte, war ein gemeinsames Verständnis und die Integration der verschiedenen Wertvorstellungen in ein für die ganze TGW Welt stimmiges System. Daher erarbeitete das Team um Christoph Wolkerstorfer für die TGW Welt ein Werte-System, das diesen Namen wahrlich verdient. Denn es gibt Antworten auf die Fragen: „Wie wir miteinander umgehen“, „Wie wir arbeiten“, „Wie wir führen“. Es soll jedem Einzelnen im täglichen Tun und der Zusammenarbeit mit anderen helfen, seinen Beitrag zu einer sinn-orientierten Wertegemeinschaft zu leisten.

Bevor dieses umfassende und die gesamte TGW Welt betreffende Werte-System vorgestellt wird, kurz ein ergänzender Hinweis. Der Blick auf Ludwig Szinicz' Mindmap zu seinem Werteverständnis, eine Arbeit aus dem Jahr 2006, lohnt. Es muss aber darauf hingewiesen werden: Hier ging es Ludwig Szinicz darum, die Frage zu beantworten: „Welche Eigenschaften und Verhaltensweise sind

WERTE-SYSTEM LUDWIG SZINICZ

(Mindmap vom 23. August 2006)



für mich wertvoll, richtig und wichtig?“ Er schuf damit eine wichtige Grundlage für die spätere „sinn-orientierte Wertegemeinschaft“.

Relevanz – Fruchtbarkeit – Handlungsorientierung: Wichtige Kriterien bei der Ausarbeitung des neuen Werte-Systems

Bei der Ausarbeitung des auf dem Menschenbild basierenden Werte-Systems waren für die TGW Future Privatstiftung als Eigentümerin der zwei Stiftungsbereiche drei Kriterien besonders wichtig: Relevanz – es sollte wertige Aussagen gemacht werden und nicht beliebig austauschbare Worthülsen; Fruchtbarkeit – die Werte sollten das Potenzial haben, nachhaltig und überall – also in allen Einheiten und an den verschiedenen Standorten – zu wirken; Handlungsorientierung – was beschrieben wird, soll im Verhalten ablesbar sein. Es ging darum, möglichst weitgehend auf verallgemeinernde Aussagen zu verzichten und so klar wie möglich auf konkretes Verhalten abzuzielen. Was dient der Sache? Was ist hilfreich, um es zu beurteilen? Was passt gut und was passt eben weniger gut?

Bei einem gruppodynamischen Prozess im täglichen Miteinander in der TGW Welt wird das „perfekte Verhalten von jedem immer und überall“ in letzter Konsequenz nie ganz gelingen. Aber der Anspruch ist da und in der Praxis, so zum Beispiel im Recruiting, in Mitarbeiter- und Führungsgesprächen wie auch in verschiedensten Konfliktsituationen, dient das Werte-System mehr und mehr als Kompass für eine werteorientierte Ausrichtung. Die TGW Welt ist auf einem guten Weg, aber sicher noch lange nicht am Ziel. Die Achtsamkeit in Hinblick auf die Werte zu stärken und sie zum integralen Bestandteil der täglichen Arbeit zu machen ist ein Streben, das jeden Einzelnen fordert, tagtäglich.

„Wie wir miteinander umgehen, Wie wir arbeiten, Wie wir führen“ – 12 Werte in einem dreidimensionalen Werte-System zählen als Handlungsorientierung in die Unternehmenskultur der TGW Welt ein. Bei der „sinn-orientierten Wertegemeinschaft“, die sich Ludwig Szinicz wünschte, sind Denkhaltung, Einstellung und Verhalten der Schlüssel für eine gelingende Zusammenarbeit und dafür,

dass Menschen innerhalb der TGW Welt und mit Dritten gut zusammenarbeiten und das synergetische Potenzial heben (zur guten Zusammenarbeit innerhalb des Teams „Werteprozess“, vgl. Seite 204 f.)

WERTE-SYSTEM DER TGW WELT

„TGW ist aufgrund des Stiftungszwecks keine rein ökonomische Zweckgemeinschaft, sondern eine **sinn-orientierte Wertegemeinschaft**, die menschliches und fachliches Wachstum und unternehmerischen Erfolg ermöglicht.“ (Ludwig Szinicz)



Verbindlichkeit

Unser Werte-System hat Bestand und ist von Dauer. Es ist verbindlich und gilt in der ganzen TGW Welt.

Sichtbarkeit

Unsere Werte werden im täglichen Tun sichtbar. Wir unterstützen alle bei der Entwicklung von Kompetenzen, die notwendig sind, um die Werte umzusetzen.

Zukunftssicherung

Die Umsetzung unserer wertebasierten Unternehmenskultur ist eine Form von Zukunftssicherung und ein Ausdruck von vorbildlichem Unternehmertum.

Im fast zwei Jahre dauernden Prozess der Erarbeitung des Werte-Systems war das Projektteam stark gefordert. Ein langer Atem war vonnöten und ist weiter gefragt. Marcel Braumann, Director Global Human Resources, begleitete den Prozess intensiv und berichtet: „Ich war in unterschiedlichen Sequenzen dabei. Eines war von vornherein klar: Es ist eine lange Reise, auf die wir uns begeben haben. Und es wäre falsch gewesen zu glauben, wir legen einen Schalter um und alles wird anders. Bei dem hohen Anspruch, den wir haben, braucht es vielleicht sogar eine Dekade.“ Damit spielt er auf Ludwig Szinicz an, der bei seiner Weihnachtsrede 2016 betonte, dass der Weiterentwicklung der Unternehmenskultur noch mehr Relevanz eingeräumt werden müsse. Wichtig in dem Prozess der Erarbeitung des Werte-Systems war es auch, Bestehendes zu nutzen und Neues zuzulassen. Marcel Braumann erläutert hierzu weiter: „Die Organisationen sollten auf keinen Fall verwirrt werden mit ausschließlich neuen Gedanken, die früher erarbeitete und kommunizierte Konzepte komplett in Frage stellen würden. Gleichzeitig war aber keineswegs nur ein loses Sammelsurium von alten und neuen Einzelwerten, sondern schon ein großer und in sich stimmiger Wurf geplant. So entstand dann das Werte-System.“

Werte-System in der Praxis – die Wertekarten

Auch die Praxistauglichkeit des Werte-Systems hatte man im „Werte-Team“ im Blick. Denn dem Projektteam ging es nicht nur um die jeweils 12 Werte an sich, sondern darum, was damit gemeint ist. Daher nahm man sich viel Zeit für ihre Beschreibungen, auch wurden sie in den letzten zwei Jahren zunehmend Teil des Arbeitsalltags. Eine ebenso pragmatische wie wunderbare Idee waren beispielsweise die von Christian Szinicz, Mitglied des Projektteams, initiierten Wertekarten.

Sich selbst im Sinne der Werte weiterzuentwickeln oder anderen dabei zu helfen, das ist per se sinnvoll und hat Auswirkungen auf das große Ganze der TGW Welt. Denn das Werte-System wurde nicht für Plakate, sondern – wie anfangs bereits erläutert – handlungsorientiert konzipiert. Doch es wäre vermessen und komplett unrealistisch zu verlangen, dass jeder in der TGW Welt ständig zu 100 %

alle diese Werte erfüllen muss. Werden nur noch „einförmige“ Typen Menschen gefragt sein? Gibt es gar eine Werte-Polizei? Keineswegs!

WERTEKARTEN

Gelingt gut

- „Wertvolles Feedback“
- Auseinandersetzung auf Ebene Werte-Sätze
 - Nicht nur Überschriften, sondern Fokus auf Inhalte
 - Aus jedem Werteset eine Karte zu „gelingt“ bzw. „verbessern“
- Ausgewählte sechs Karten werden dann geschickt oder übergeben

Raum für Verbesserungen

Quelle: Christian Sznizic

In der TGW Welt wird auch künftig die persönliche und fachliche Vielfalt hochgeschätzt; doch mit einem „Ja“ kann jeder letztendlich ausdrücken, dass man sich einem gemeinsamen Menschenbild und eben Werte-System verpflichtet fühlt. Zwar wird keiner in der TGW Welt alle 12 Werte täglich im Blick haben noch sie immer zu 100 % erfüllen können. Doch ein Problem ist dies nicht. Denn für eine werte-orientierte Zukunft ist vielmehr die Einstellung der Schlüssel zum Erfolg. Entscheidend ist also, dass alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der TGW Welt hinter den Werten stehen und ihr Bestes geben, auch so gut wie möglich danach zu handeln – und aus eigenen Verstößen bzw. Nichtbeachten gegen die Werte oder solchen von Dritten zu lernen.

Führungskräfte als entscheidende Vorbilder für in der Praxis gelebtes Werte-System

Eine besondere Rolle bei der Herausforderung, alle Werte bestmöglich zu verkörpern, kommt den Führungskräften zu. Mitarbeiter schauen zu Recht ganz genau, wie die Vorgesetzten agieren und ob sie ihrer Vorbildfunktion gerecht werden. Führungskräfte müssen daher die Fähigkeit haben, besonders selbstkritisch zu sein. Den Bezug der Werte zum täglichen Tun herzustellen – dies hält die Geschäftsführung der TGW Logistics für besonders wichtig: „Die Beschreibungen der einzelnen Werte helfen uns allen dabei, diese nicht x-beliebig zu interpretieren, sondern sie immer mit dem Alltag zu verknüpfen. Meine Geschäftsführungscollegen und ich versuchen, dies bestmöglich vorzuleben und das Verknüpfen der Wertebegriffe mit der Praxis möglichst konkret sichtbar zu machen. Dabei helfen positive Beispiele. Das Sahnehäubchen wäre, wenn es uns gelingt, andere zu inspirieren und dafür zu sorgen, dass Lieferanten und Kunden diese Orientierung und Klarheit spüren, die unser Werte-System ausstrahlt“, sagt Harald Schröpf.

Der CEO hat sogar gleich ein Beispiel parat: „Wie wir 2019 bei einem – durch ein defektes Bauteil eines Lieferanten bedingten – technischen Problem alle zusammen richtig und proaktiv gehandelt haben, hat uns bei den betroffenen Kunden viel Respekt eingebracht.“ Harald Schröpf spielt darauf an, dass sich Projektleitung und die Geschäftsführung der TGW Logistics entschieden haben, nicht nur bei Kunden, die bereits mit Problemen zu kämpfen hatten, jene Bauteile auszutauschen. Ein Austausch der Module wurde proaktiv bei allen Logistikanlagen vorgenommen, bevor diese Probleme erst noch entstehen konnten. Also ohne, dass der jeweilige Kunde es gefordert hätte. Eingesetzt wurde dann gleich die neue, verbesserte Version. „Das waren für uns sehr hohe Kosten und verlangte einen riesengroßen Einsatz unseres Teams. Aber letztendlich war dieses offene, proaktive Handeln und Kommunizieren die beste Investition in unsere Glaubwürdigkeit. Unser klares Ziel ist es, unseren Kunden und den Interessen von TGW Logistics gegenüber verantwortlich zu agieren und gleichzeitig unsere herausragende

**Wert „verantwortungsbewusst“
von der Pionierzeit – bis heute**

„Wir als TGW lassen niemanden im Stich, wir lassen Kunden nie hängen – und arbeiten bei Problemen so lange, bis der Kunde zufrieden ist!“

Walter Loistl und Lutz Dude, TGW-Pioniere

Technologie und Marktreputation zu schützen. Der Stiftungsvorstand hat uns in dieser herausfordernden Situation nicht nur zu hundert Prozent unterstützt, sondern unser Vorgehen ausdrücklich begrüßt“, berichtet Harald Schröpf.

Auch Walter Loistl und Lutz Dude, den beiden TGW `lern aus der Pionierzeit, hätte dieses höchst verantwortungsvolle Vorgehen sicher gefallen.

Auch von Seiten des Betriebsrats gibt es positive Rückmeldung zum Thema Werte. Saša Gortva war Mitglied des erweiterten Teams, das die Erarbeitung des Wertesystems unterstützte. Er sieht viel Potenzial und will dazu beitragen, dass die Werte immer stärker im tagtäglichen Tun verankert werden: „Die Werte sind absolut klasse. Sie nun aber immer hochzuhalten, das wird richtig spannend. Wie beim Auto: Wenn es 1000 PS, aber eine schlechte Bodenhaftung hat, dann drehen die Reifen ständig durch. Die Werte haben enorm viel Potenzial. Aber erst, wenn wir es schaffen, die Menschen für das Werte-System zu begeistern, wird es eine kraftvolle Dynamik bekommen.“

**Drei Beispiele für die Konkretisierung der einzelnen Werte in der TGW Welt
(alle Konkretisierungen: siehe ANHANG)**

**Werte-Beispiel aus: „Wie wir miteinander umgehen“
VERTRAUEN**

WIR VERTRAUEN IN DAS WOHLWOLLEN UNSERES GEGENÜBERS.

- In der TGW Welt treten wir Menschen wohlwollend und ohne Vorurteile gegenüber und stellen das Gemeinsame und Verbindende in den Vordergrund.
- Dieses Wohlwollen in unser Gegenüber macht uns offen für einen kritischen Dialog – und legt damit die Basis für gemeinsames Lernen und unseren Erfolg als Team.
- Wir starten mit einem Vertrauensvorschuss und gehen damit bewusst um.

Werte-Beispiel aus „Wie wir arbeiten“

AUFGESCHLOSSEN

WIR SIND OFFEN FÜR DEN WANDEL UND DAS NEUE.

- In der TGW Welt interessieren wir uns für andere Ideen und Blickwinkel. Wir sind offen für Impulse, die von außen kommen.
- Wir balancieren unterschiedliche Sichtweisen: Wir suchen nach Konsens, lassen aber auch Meinungsverschiedenheiten zu und sprechen offen darüber.
- Wir sind bereit, unsere eigenen Sichtweisen zu überprüfen, in Frage zu stellen und zu aktualisieren.
- Wir schaffen Raum für Kreativität, sind mutig und innovativ.

Werte-Beispiel aus „Wie wir führen“

WIR GEWINNEN ALS TEAM

WIR SETZEN AUF DEN ERFOLG, DER IM TEAM ENTSTEHT.

- In der TGW Welt arbeiten wir zusammen – effektives Teamwork ist einer der wesentlichen Schlüssel zu unserem Erfolg.
- Wir bringen wirkungsvolle Teams zusammen, die sich für das gemeinsame Ziel einsetzen.
- Wir setzen auf Vielfalt und nutzen individuelle Stärken der Team-Mitglieder.
- Wir können mit Meinungsverschiedenheiten umgehen: Wir sprechen offen über sie und tragen Konflikte produktiv aus. Wir sehen in jedem Konflikt auch eine Chance.
- Unsere Erfolge feiern wir gemeinsam.

Ausblick: Wie geht es weiter mit dem Werte-System?

Auch das Werte-System ist in der Praxis nicht statisch, sondern sozusagen ein lebender Organismus, der sich dem Umfeld anpassen kann und soll, beispielsweise beim Thema Führung. „Wie wir führen“ besteht aus den vier Werten Vorbildfunktion, Leidenschaft, Potenziale und Team. Hier gibt es eine klare Verbindung zur „Ganzheitlichen Bildung“ und der hohen Relevanz der Persönlichkeitsentwicklung. Führung braucht „reife Persönlichkeiten“, also Menschen, die über eine hohe innere Kapazität verfügen und somit ihre Entscheidungs-, Abarbeitungs- und Entwicklungsaufgaben immer besser wahrnehmen können.

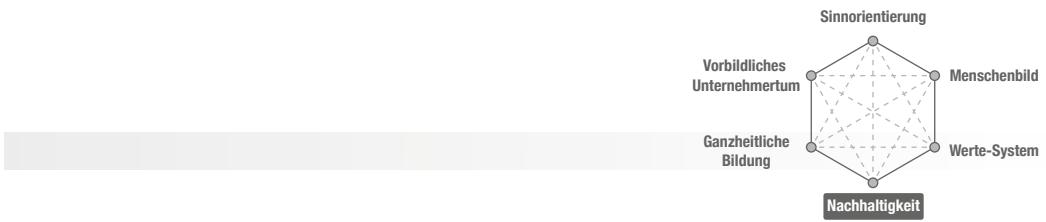
Spannend ist auch die Anwendung des Werte-Systems bei TGW Future Wings. Wie lassen sich die 12 Werte, die keineswegs nur, aber doch vornehmlich aus der

Perspektive der TGW Logistics entwickelt wurden, in den Projekten des Sozialen Unternehmertums sinnvoll implementieren? Welche Anpassungen braucht es gegebenenfalls bei den 50 Wertekarten, damit die Sprache für die Zielgruppe beispielsweise bei B.E.L. oder Sueniños bzw. bei der GRAND GARAGE oder CAP passt? Um das an einem Beispiel zu erläutern: „Angstfreiheit“ bekommt im Zusammenhang mit einem Umfeld in Mexiko eine andere bzw. zusätzliche Perspektive als bei TGW Logistics in Österreich oder England.

Unsere 12 Werte geben einen klaren Rahmen vor, bieten aber dennoch genug Freiheitsgrade bei der Umsetzung. Daher arbeiten wir im Alltag sehr unterschiedlich mit „Vorder- und Hintergrund“, d.h. je nach Organisationseinheit, Projekt, spezifischer Situation und subjektiver Sichtweise sollten von uns bestimmte Werte in den Fokus genommen und vertieft werden, um dadurch in den Vordergrund zu treten. Denn nicht alle Werte können stets immer und gleichzeitig im Blickfeld sein.

Mit dem in den vergangenen Jahren entwickelten und konsistenten Werte-System ist ein großer Schritt gelungen in Richtung jener vom Stifter gewünschten „sinnorientierten Wertegemeinschaft“ in der TGW Welt. Das Werte-System wird dabei den drei Kriterien „Relevanz“, „Fruchtbarkeit“ und „Handlungsorientierung“ gerecht. „Wie wir miteinander umgehen, Wie wir arbeiten, Wie wir führen“ – mit 3 mal 4 Werten als Handlungsorientierung – dieses dreidimensionale Werte-System zahlt in die Unternehmenskultur des auf Vertrauen basierenden Menschenbilds der TGW Welt stark ein.

.....



2.4 Die Kontinuität: Nachhaltigkeit

Die Nachhaltigkeit ist ein explizites Element der Stiftungsphilosophie „Mensch im Mittelpunkt – lernen und wachsen“ (Leitlinie [ii] und [iv] der Stiftungsphilosophie) und sie wird auf der Bühne der TGW Welt eine immer größere Rolle spielen.

1945 bis zum Ende des 20. Jahrhunderts war, das darf man sicher behaupten, die „Globalisierung“ ein, wenn nicht *der* Megatrend. Abgelöst wurde er durch den Fokus auf Nachhaltigkeit („Sustainability“). Dabei geht es primär um den langfristig angelegten verantwortungsbewussten Umgang mit Ressourcen in Wirtschaft und Gesellschaft. Es umfasst auch die Reduzierung bis bestenfalls die Vermeidung von für die Umwelt schädlichen Belastungen, die durch Produktion und Konsum ausgelöst werden.

In der TGW Welt umfasst Nachhaltigkeit in erster Linie einen kreativen und schöpferischen und keineswegs einen formalen Prozess. Bei all den vielen Hausaufgaben rund um Nachhaltigkeit, die es gemeinsam umzusetzen gibt, sollte eines nicht vergessen werden: Das Stiftungsmodell per se verfolgt einen nachhaltigen Zweck:

- Zwei Drittel des Gewinns verbleiben grundsätzlich im Unternehmen und können reinvestiert werden in die Zukunft der TGW Logistics – das sichert gute Arbeitsplätze nicht nur in Österreich, sondern auch auf globaler Ebene.
- Es wird kräftig in gemeinnützige „lernen und wachsen“-Projekte mit Fokus auf „Bildung & Innovation“ investiert, seit 2007 über 24 Millionen Euro – und davon allein in den letzten drei Jahren in Summe 8 Millionen Euro, und zwar zur Verfügung gestellt durch die TGW Future Privatstiftung.

- Die TGW Future Privatstiftung setzt seit 2020 bei der Geldanlage auch auf „Impact Investing“.

Nachhaltigkeit ist im Übrigen per se auch bei den anderen Dimensionen des Hexagons integriert und zieht sich wie ein roter Faden durch die Leitlinien der Stiftungsphilosophie. Hier zwei Beispiele: Es wird in die Menschen und ihre Entwicklung („Ganzheitliche Bildung“) investiert; es werden Innovationen vorangetrieben, um den Kunden Lösungen zu bieten, mit denen sie nachhaltigen Erfolg haben werden („Vorbildliches Unternehmertum“).

.....

In der TGW Welt soll ein nachhaltiger Wert sowohl für sie selbst als auch die Gesellschaft geschaffen werden. Das „Drei-Säulen-Modell“ der Vereinten Nationen hilft, bei unserer nachhaltigen Entwicklung ökologische, ökonomische und soziale Teilespekte gleichermaßen im Blick zu behalten und somit stets die Auswirkungen unseres Handelns auf Menschen und Natur, Flora und Fauna zu reflektieren.

Auch beim Thema Nachhaltigkeit geht es darum, dass jeder Einzelne sich einbringt und vor allem die richtige Einstellung mitbringt. Denn nicht nur das Topmanagement, sondern jeder und jede kann und muss auch hier Verantwortung übernehmen und einen Beitrag zu nachhaltigem Unternehmertum leisten.

Doch woran orientiert man sich in der TGW Welt, wenn es um Nachhaltigkeit geht? Es sind die „Sustainable Development Goals“ der Vereinten Nationen¹, anerkannte internationale Kodizes sowie die Global Reporting Initiative. Die GRI ist eine in Partnerschaft mit dem UN-Umweltprogramm gegründete Organisation. Sie bezieht in ihre Arbeit aktiv Firmen, Menschenrechts-, Umwelt-, Arbeits- und staatliche Organisationen ein. Zudem ist der Deutsche Nachhaltigkeitskodex (DNK) ein vor allem nicht nur konzeptionell sehr wertvoller Impulsgeber.

¹ vgl. Website zu den United Nations Sustainable Development Goals: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/> ("the content of this publication has not been approved by the United Nations and does not reflect the views of the United Nations or its officials or Member States.")

NACHHALTIGKEIT IN DER TGW WELT

TGW Logistics

Sicherstellung der nachhaltigen Zukunftsfähigkeit des Unternehmens.

TGW Future Wings

Schaffen von nachhaltiger Wirkung für die Gesellschaft durch Initiiieren und Implementieren von Projekten aus den Bereichen Bildung & Innovation.

Ökonomisch (→ fair) & Ökologisch (→ lebensfähig) & Sozial (→ lebenswert)

Verantwortung und Selbstverantwortung eines jeden in der TGW Welt

Renommierte Nachhaltigkeitskodizes

Orientierung an den folgenden Kodizes:
EU Strategy 2011-14; ISO 26000; Deutscher Nachhaltigkeits-Kodex (DNK); Standards der Global Reporting Initiative (GRI).

“Sustainable Development Goals (UN)”



Nachhaltiger Wert für die TGW Welt und die Gesellschaft

Nachhaltige Investitionen

- 2/3 des Gewinns der TGW Logistics bleiben im Unternehmen
- Hohe Investitionen durch die TGW Future Privatstiftung in gemeinnützige Projekte von TGW Future Wings (seit 2007: 24 Mio. Euro Eigenmittel)
- „Impact Investing“ durch die TGW Future Privatstiftung

Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie

- „Sustainability“ wird Baustein der Strategie der TGW Logistics; zunächst Fokus auf drei Themenblöcke
- Konzeptioneller Rahmen (Detailzielsetzungen; Schlüsselindikatoren)
 - Ökologische Themen
 - Lieferkette

Nachhaltigkeit als ein entscheidender Baustein für vorbildliches Unternehmertum

2021 hat die TGW-Geschäftsführung entschieden, sich im Rahmen der Nachhaltigkeitsstrategie zunächst insbesondere auf die Themen Ökologie und Lieferkette zu fokussieren, hier zügig voranzukommen und dabei auch die Umsetzung mittels Indikatoren, also z.B. GRI-Indikatoren, anzugehen. Eine an den oben genannten Kodizes orientierte Berichterstattung mittels Indikatoren wird hierfür sicher ein wertvolles Hilfsmittel sein. Jedoch wird es nicht darum gehen, Tabellen im Stile einer Steuererklärung als Pflichtübung nüchtern auszufüllen und damit einen umfangreichen Formalismus zu befriedigen. Gehandelt werden soll vielmehr nach dem Motto „Substance over Form“. Dass das Nachhaltigkeitsthema – sowohl was Prozesse als auch was Problemlösungen angeht – auch zu Innovationen in den Organisationen anregt, spricht ebenfalls für diesen produktiven Ansatz. Schließlich gibt es beim Thema Nachhaltigkeit auch aufgrund seiner Vielschichtigkeit und Interdisziplinarität unzählige Möglichkeiten, Dinge neu zu denken. So wird zum Beispiel die NOVA ZONE in Verbindung mit der GRAND GARAGE bei der Begleitung von Innovationsprozessen auch den Nachhaltigkeitsgedanken integrieren bzw. jeweils analysieren, wie dieser vielleicht sogar Wettbewerbsvorteile ermöglicht.

Zudem sollen Benchmarks und Best Practices anderer Unternehmen und Institutionen eine Rolle spielen, um als TGW Logistics von anderen zu lernen. Keiner sollte alles selbst neu erfinden wollen. Manchmal reicht die konzeptionelle „Kopie“, ein anderes Mal auch die Adaption oder Weiterentwicklung von Beste-hendem. Eine Herausforderung ist dabei sicher, entscheiden zu müssen, auf welche Handlungsfelder man sich fokussiert. Denn Umsetzungsstärke heißt für uns nicht, alles ein bisschen machen, sondern das Richtige richtig machen.

In der TGW Logistics hat man sich beim Thema Nachhaltigkeit für die kommen-den Jahre viel vorgenommen. Zwar dürfte man bei den zwei Bausteinen „Ökonomisch“ und „Gesellschaftlich“ gut positioniert sein. Doch wir haben die Defizite erkannt, was die allumfassende konsequente Umsetzung des Themas Nachhaltigkeit betrifft. Die leichte Selbstkritik soll keineswegs darüber hinwiegäuschen, dass öko-logische Themen natürlich seit jeher eine Rolle z.B. bei Investitionsentscheidun-

gen spielten – ein Beispiel hierfür ist die Photovoltaik-Anlage des Headquarters. Doch das Ziel ist, perspektivisch den eigenen überdurchschnittlichen Ansprüchen gerecht zu werden. Dies umfasst nicht nur jene originär die TGW Logistics betreffende Maßnahmen, sondern auch solche, welche die Kunden bei ihrem Engagement für mehr Nachhaltigkeit unterstützen.

.....

Auch bei TGW Future Wings wird am Thema Nachhaltigkeit gearbeitet. Junge Menschen in ihrer persönlichen Entwicklung ganzheitlich zu begleiten ist per se die beste Investition in die Zukunft und damit nachhaltig. Beispielhafte Ergebnisse für nachhaltige Wirkung erzielten die Projekte Sueniños und CAP., die sich dem Kampf gegen Armut, der Chancen- und Bildungsgerechtigkeit bzw. innovativen Bildungsangeboten für junge Menschen verschrieben haben. Eine nachhaltige Kreislaufwirtschaft („Circular Design“) wiederum ist ein spannendes Thema, mit dem sich das Team der GRAND GARAGE unter anderem befasst. Sie bietet mit ihren Rahmenbedingungen ideale Voraussetzungen, um den Nachhaltigkeitsgedanken im Produktdesign von Prototypen zu realisieren.

.....

Zusammenfassend ist zum Thema „TGW Welt und Nachhaltigkeit“ festzustellen: Entscheidend ist, dass der Nachhaltigkeitsgedanke in seinem *ganzheitlichen* Sinne von jedem verinnerlicht wird und kreative, sinnvolle und fruchtbare Ideen weiterverfolgt werden, Ziele definiert, Maßnahmen entwickelt und konsequent umgesetzt werden – um der gesellschaftlichen Verantwortung in ökonomischer, ökologischer und sozialer Hinsicht noch umfassender gerecht zu werden.

RUTH ARRICH

Initiatorin CAP, Geschäftsführung CAP.future GmbH (zusammen mit Werner Arrich)

GENERATIONEN ÜBERGREIFENDE INNOVATIONSLEIDENSCHAFT

„Wir hätten gerne eine kleine Garage, mit professionellen Maschinen drinnen, wo wir unsere Prototypen bauen können.“ Mit dieser Idee kamen vier Absolventen des CAP-Programms auf mich zu.

Das waren vier Jungs, die durch Ludwig wirklich inspiriert wurden. Sie hatten ihn zuvor schon intensiver kennenlernen dürfen und er ermunterte sie, Prototypen zu bauen und ihrer Leidenschaft unbedingt zu folgen. Ihr Hobby war es, mit Technik zu experimentieren – so haben sie sogar bei einer Solarcar-Challenge mitgemacht und Ludwig hat sie nach Kräften unterstützt.

Kurz nach dem Treffen mit den CAP-Absolventen habe ich Ludwig angerufen und gefragt, ob man sich nicht zu diesem Thema zusammensetzen könne. Ich habe Ludwig dann im Rahmen eines Treffens von der Idee erzählt. Dabei waren die Jungs und auch mein Mann Werner, der als Techniker sowieso von der Idee sofort angetan war.

Ich musste da gar nicht groß ausholen! Es reichte, kurz anzureißen, was die Jungs sich wünschen und was für eine auch globale Bewegung Makerspaces sind. Er war sofort so etwas von begeistert! Er hatte sich immer gewünscht, dass aus dem CAP-Programm vielleicht etwas Großes entsteht. Und schnell ging es ins Konkrete: Die ehemalige Tabakfabrik in Linz hatten wir als das ideale Umfeld im Blick. Wir gingen mit Ludwig sozusagen zur Ortsbegehung.

Als wir in der Tabakfabrik standen, meinte er dann mit einem Strahlen im Gesicht: *Nein, nicht ein oder zwei Stockwerke, sondern mehr, das wird uns sonst garantiert zu eng.*

Es machte einfach Spaß, mit ihm etwas gemeinsam anzudenken und auf den Weg zu bringen. Und weil wir uns so gut gegenseitig befeuern konnten, war das Energie pur. Dass es letztendlich so etwas Großartiges wurde, was auch ihn mit seiner unbändigen Technik- und Innovationsleidenschaft derart abholt – das war für ihn ein Traum, der in Erfüllung ging“

CHRISTOPH WOLKERSTORFER
CSO von *TGW Logistics*

EINZIGARTIGE RAHMENBEDINGUNGEN

„Im Jahr 2004 war ich 26 Jahre alt und in der Produktentwicklung tätig. Als damals die Gründung einer Stiftung bekannt wurde, hatte ich nicht wirklich eine Vorstellung davon, ob sich etwas oder was sich für uns Mitarbeiter ändert. Die Stiftung war gefühlt weit weg von meinem Arbeitsalltag.“

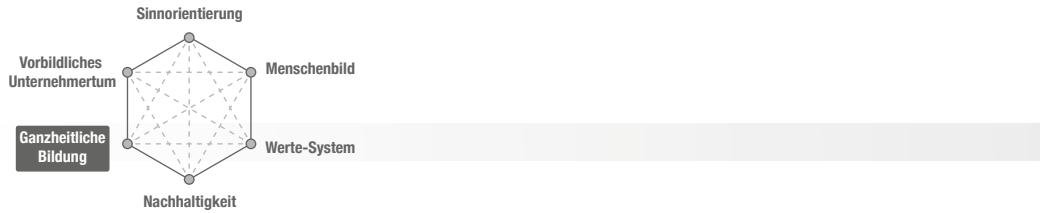
Erst über die Jahre wurde mir klar, was die Idee dahinter war. Dazu beigetragen haben auch sicherlich seit 2016 die persönlichen Gespräche mit Ludwig Szinicz, in denen mir seine Vision von TGW klar wurde.

Nämlich wirtschaftlichen Erfolg mit sozialer Verantwortung zu verbinden und das in einer transparenten und einzigartigen Unternehmensstruktur zu verankern.

Kern seiner Idee war, dass das Unternehmen in Stiftungshand ist. Das war ihm sicher auch vor dem Hintergrund wichtig, dass im Konstrukt ‚Familienunternehmen‘ schon die Gefahr besteht, dass verschiedene Familienzweige sich nicht auf eine Strategie verständigen können oder sogar das Unternehmen unter Streitigkeiten leidet.

Im Gegensatz zu 2004 kann ich mir heute TGW ohne die Eigentümerin TGW Future Privatstiftung gar nicht mehr vorstellen. Es ist gut zu wissen, dass unsere Eigentümerin, je erfolgreicher wir bei TGW sind, auch mehr Geld für die gemeinnützigen Projekte des Sozialen Unternehmertums zur Verfügung hat, um damit auch viele Menschen außerhalb der TGW Welt beim Lernen und Wachsen zu fördern.

Mit dem heutigen Wissen in Kombination mit meiner heutigen Rolle sage ich:
Die Rahmenbedingungen sind schon sehr einzigartig und für mich ist es eine Freude, in so einem Umfeld tätig zu sein, wo soziale Verantwortung und Weitsicht großgeschrieben werden.“



2.5 Die Seele: Ganzheitliche Bildung

„Lernen und Wachsen“ ist nicht nur prominent im Leitsatz der Stiftungsphilosophie vertreten („Mensch im Mittelpunkt – lernen und wachsen“). Auch in den Formulierungen des Stifters in der Stiftungserklärung wird die Thematik mehrfach markant aufgegriffen.

(IV) „Die wesentlichen Aufgaben der Stiftung lauten: Fördern von **Lernen und persönlichem Wachstum** sowie Achten auf **vorbildliches Unternehmertum** (...).“

(VIII) „Die Unternehmensgruppe TGW ist aufgrund des Stiftungszwecks keine rein ökonomische Zweckgemeinschaft, sondern eine sinn-orientierte Wertegemeinschaft, **die menschliches und fachliches Wachstum** und unternehmerischen Erfolg ermöglicht.“ (...)

(IX) „... nicht nur für die Menschen im Unternehmen selbst da. Sie hat die Aufgabe, den Stiftungszweck „**Fördern von Lernen und Wachsen**“ auch jungen Menschen **außerhalb** des Unternehmens zu ermöglichen.“ (...)

Doch zuerst geht es um die folgende Frage: Warum ist ganzheitliche Bildung – auch abseits des Ansinnens des Stifters, persönliches Wachstum zu fördern – so relevant für jeden von uns? Ganzheitliche Bildung war für Ludwig Szinicz – darauf wurde zu Beginn des Buches eingegangen – stets mehr als Ausbildung und fachliches Wissen. Dem Stifter war es ein ganz persönliches Anliegen, dass der

Bildungsbegriff in der TGW Welt auch die Persönlichkeitsentwicklung und Sozialkompetenzen umfasst (vgl. auch Interview mit Christian Szinicz, S. 113).

Lernen und wachsen in unserer VUCA-Welt

Die Kernkompetenzen der Zukunft sind sowohl fachlicher als auch persönlicher Natur.

„Lernen und Wachsen“ ist in dieser heutigen vernetzten, sehr komplexen VUCA-Welt, die in besonderem Maße geprägt ist von Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität, nicht nur wichtig, sondern überlebenswichtig.

VUCA-Welt: Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität

- **Volatility:** „Die Natur und die Dynamik des Wandels entfalten enorme Kräfte und sind Katalysatoren für radikale Veränderungen.“
- **Uncertainty:** „Der Mangel an Berechenbarkeit, das Maß an unkontrollierbarer Überrumpelung und ein fehlendes Gefühl von Bewusstsein und Verständnis für Themen und Ereignisse sorgen für Ungewissheit.“
- **Complexity:** „Die Dynamik unserer Systeme multipliziert sich, während die Vernetzung gleichzeitig für Chaos und Verwirrung sorgt. Gesellschaften, Unternehmen, aber auch das individuelle Leben bieten Multioptionen und Multikomplexität.“
- **Ambiguity:** „Es gibt keine einfachen Ursache-Wirkungszusammenhänge mehr. Die Realität ist verwirrend, oft unverständlich und in keiner Weise mehr planbar. Missdeutungen und Fehlinterpretationen nehmen zu, denn sehr häufig bricht die Verbindung zwischen Handeln und Wissen ab.“

(Quelle: <https://www.business-wissen.de/artikel/digitalisierung-was-bedeutet-vuca/>)

Das Menschenbild der TGW Welt bietet dabei für ganzheitliche Bildung ein bestmögliches Umfeld. Ganz entscheidend ist, dass nur eine gute Verbindung zur „Innenwelt“ einem die Möglichkeit eröffnet, nach außen wirksam zu werden. Denn neben den durch Ausbildung erworbenen fachlichen Kompetenzen und dem situativen Aneignen von Fachwissen im Unternehmen und durch das Unternehmen spielt die Persönlichkeitsstruktur eine entscheidende Rolle, wenn es um unser tägliches Wirken und unsere Zukunftsfähigkeit geht. Auch deshalb wird in der

TGW Welt beim Rekrutieren neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verstkt auf Aspekte wie Sozialkompetenz, Werte und Haltung geachtet.

Dazu geht sicher auch deren Einstellung zum Thema „Lernen“. Es ist schon ein Unterschied und prägt ein Team, ja eine gesamte Organisation, ob die Menschen „Lernen“ als lig und berflig empfinden, als notwendige Pflicht abspulen – oder womöglich sogar echte Freude daran haben, dazuzulernen, fachlich wie menschlich. Diese Freude nach Anstrengungen erlebt man im Privaten bei Freizeitaktivitäten ständig. Manch einer kennt das Gipfelglck nach einer Bergtour, das aber nur dann in vollen Zügen durchschlägt, wenn man den steinigeren Weg nach oben gewlt hat. Einige kennen den Adrenalinschub, wenn das nahende Ziel beim ersten Halbmarathon lockt, nachdem man sich ab Kilometer zehn nur noch quälen musste. Und andere erinnern sich an den Schwimmkurs der Kinder, wenn die Kleinen sich durchbeien müssen, um ihre ersten 25 Meter am Stück zu bewtigen, dann aber ein groes Strahlen dem Nachwuchs einen puren Glckszustand ins Gesicht zeichnet.

Über das „Zwergennest“

Das TGW-Zwergennest ist die Kinderbetreuungseinrichtung am sterreichischen Standort Marchtrenk. Hier werden Kinder von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vom vollendeten ersten Lebensjahr bis zum Schuleintrittsalter in Krabbelstuben-, Kindergarten- bzw. alterserweiterten Gruppen betreut.

Der Fokus liegt auf individuellem Wachsen und Begleiten – ganz im Einklang mit unserer Philosophie „Mensch im Mittelpunkt – lernen und wachsen“.

Das „Zwergennest“ zeichnet sich durch eine ganz besondere ganzheitliche Philosophie aus. Schon bei der Planung dieser betrieblichen Kinderbetreuung ging man einen ganz speziellen Weg. Zunächst hat die TGW Logistics mit der Pagogischen Hochschule Oberösterreich ein Konzept entwickelt, das auf aktuellen Forschungsergebnissen basiert

und verschiedene Zugänge zur frühkindlichen Entwicklung einbezieht. Darauf aufbauend plante und errichtete die TGW Logistics das Gebäude für die Kinderbetreuung.

Die Kinder werden dabei von mehreren pagogischen Betreuungskräften je Gruppe betreut. Mit diesem Betreuungsschlüssel wird es möglich, auf die Kinder entsprechend ihren Bedürfnissen und Entwicklungsstufen einzugehen – beim Spielen ebenso wie beim Essen und Schlafen. Die Betreuung erfolgt nach dem Konzept der beziehungsvoen Pflege, des freien Spiels und der autonomen Bewegungsentwicklung – entsprechend der drei Zwergennest-Grundlagen: Feinfligkeit, Beziehungsdidaktik und dialogische Haltung.

Schon das fachliche Wissen stellt alle vor eine Herausforderung: Vieles kann rund um die Uhr, fast überall auf der Welt, abgefragt und recherchiert werden. Informationen selbst zu Spezialthemen sind in unglaublichen Mengen vorhanden und können kaum mehr von einem einzigen Menschen verarbeitet werden, zumal auch die Geschwindigkeit im Wissensmanagement zählt – Informationen veralten schließlich viel schneller. Zudem sind Lösungen für viele Probleme unserer Zeit selten eindimensional. Eine vernetzte, hochdynamische und mehrdeutige Welt verlangt vor allem eine verbindende Kommunikation und hochwertige Kooperationsprozesse zwischen den Menschen.

Ziel des „Lernen und Wachsens“ jeder Mitarbeiterin und jedes Mitarbeiters in der TGW Welt ist es, die Selbstwirksamkeit zu stärken. Kompetenzen wie „Lebenslanges Lernen“, „Veränderungsfähigkeit“ und „Offenheit für Neues“ werden immer relevanter. Mit diesem persönlichen Rüstzeug ausgestattet können wir uns mehr und mehr auf innovative, kreative und schöpferische Tätigkeiten konzentrieren. Das ist der Schlüssel zum Erfolg. Denn rein technische, eher empathielose andere Tätigkeiten – Stichworte sind „Prozesse automatisieren und digitalisieren“ – übernimmt immer mehr die Künstliche Intelligenz.

• • • •

Zu einem einladenden Lernumfeld gehört – gerade in so einer dynamischen Welt, in der wir leben – eine adäquate Fehlerkultur. Wie der Stifter dieses Themas gesehen hat, lässt sich anhand einer kleinen Geschichte veranschaulichen, von der Saša Gortva, Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat der TGW Logistics, berichtet. Er erzählt, wie Ludwig Szinicz ihm, Klaus Bachmair und seinen weiteren Betriebsratskollegen bei einem Treffen im Herbst 2016 das Thema Lernen und Wachsen näherbrachte: „Ludwig Szinicz hat uns das Gefühl gegeben, dass man lernen darf und dazu eingeladen wird und dass man sich nicht fürchten muss, wenn mal etwas schiefgeht. Denn das Schlimmste ist, wenn man sich fürchtet und etwas Wichtiges nicht tut aus Angst, dass man einen Fehler machen könnte.“ Durch das ständige Hören „lernen und wachsen“ sei es bei ihm persönlich schon so, dass er Misserfolge

ganz anders einordne und sie an Dramatik verlieren. „Ich sage mir: Dieses Mal ist es schiefgelaufen, das ist ärgerlich. Aber ich lerne und ich weiß es für das nächste Mal besser. Ich glaube, dieser Gedanke springt nicht nur bei mir schon rüber.“

„Ganzheitliche Bildung“ und Lernen im Sinne des Stifters – das Soziale Unternehmertum als Impulsgeber in der TGW Welt

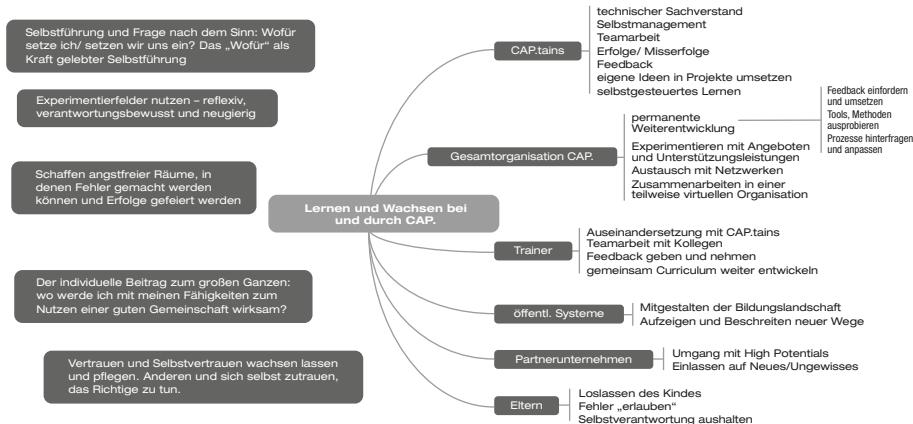
Ludwig Szinicz war das persönliche Lernen eine große Herzensangelegenheit. Er selbst verfolgte dieses Thema konsequent durch das gemeinnützige Engagement, das jungen Menschen Raum für fachliches und persönliches Lernen – also ganzheitliche Bildung – gibt. Das, was die Projektleiter bereits bei Sueniños, B.E.L., CAP. und MoMo – also in den ersten gemeinnützigen Projekten – seit Ende der 2000er Jahre erfolgreich umsetzen konnten, genau dieser Ansatz schwiebte ihm auch für das Industrielle Unternehmertum vor.

Wer am 28. Juni 2017, also nur gut viereinhalb Monate vor Ludwig Szinicz' Tod, an der CAP.-Abschlussfeier teilnehmen durfte, erinnert sich sicher noch an seine beeindruckenden Worte zu seinem ganz persönlichen „Lehrplan“:

„Ihr CAP.tains bekommt aber noch etwas mit auf Euren Lebensweg. Etwas, das nicht explizit im Lehrplan steht, aber einen noch viel höheren Wert für Euch darstellen wird: Ich meine damit die soziale Kompetenz, die Fähigkeit, mit anderen Menschen zusammenzuwirken, das Leben gemeinsam zu meistern und die Befähigung, die zentrale Lebensaufgabe eines jeden Menschen gut zu schaffen. Diese Lebensaufgabe lautet Weiterentwicklung in Richtung einer besseren Welt. Das ist jetzt nicht Esoterik, sondern bloß ein ganz nüchterner Hinweis auf eine wesentliche Selbstverständlichkeit, die aber sehr oft nicht wahrgenommen wird.“

Der auf der kommenden Seite stehende Infokasten unterstreicht, wie beim CAP.-Programm die Jugendlichen in ihrer Ausbildung nicht nur fachliches Können wie in Mechatronik erlangen, sondern auch als Persönlichkeit enorm reifen konnten.

CAP-Programm: eine „Riesenspielwiese“ für Ganzheitlichkeit beim Lernen



Mindmap aus dem Jahr 2016; Überlegungen von Ruth Arrich auf Basis der Aufzeichnungen aus Gesprächen dazu mit Ludwig Szinicz, Werner Arrich, Doris Jaksche und CAP.-Trainern.

Auszug aus einem Gespräch mit Werner Arrich, einem der Mitbegründer von CAP:

„CAP ist eine Riesenspielwiese, wenn es um die Ganzheitlichkeit beim Lernen geht, und hier konnten wir ausgiebig, erfolgreich und ernsthaft agieren. Es geht ja beim Lernen und Wachsen nicht nur um die CAP.tains – so nennen wir die TeilnehmerInnen – oder die Trainer und die Organisation. Wir haben ebenso Eltern, Partnerunternehmen und staatliche, öffentliche Institutionen im Blick. Beispiel Eltern: Den jungen Menschen – manche sind beim Start erst 14 Jahre alt – wird viel abverlangt durch das Gehen der Extra-meile mit Schule und Ausbildung. Das ist sehr intensiv und funktioniert nur, wenn die Eltern auch loslassen können und ihren Kindern Freiraum geben, damit sie sich selbstverantwortlich organisieren können. Dafür hat sicher nicht jeder junge Mensch das Talent, die TeilnehmerInnen bringen aber auf jeden Fall den Biss mit, sich solche Fähigkeiten anzueignen. D. h. wir bieten nicht nur Kurse an in Mechatronik, sondern auch für Selbstmanagement. Es gibt also konkrete Hilfestellungen, die beim Bewältigen des CAP-Programms helfen, aber gleichzeitig die jungen Menschen in ihrer Persönlichkeit enorm wachsen lassen. Manche der Jugendlichen sind zu Beginn sehr schüchtern – bei den Abschlussfeiern stehen dann junge gestandene Männer und junge Damen vor uns, die viel Selbstbewusstsein ausstrahlen und als Persönlichkeit enorm gereift sind. Das hat auch einen Ludwig Szinicz teils zu Tränen gerührt ...“

Der Transfer von Ansätzen aus den gemeinnützigen Projekten hin zum Unternehmen TGW Logistics wäre beim Thema „Ganzheitliche Bildung“ seit jeher möglich gewesen. Doch im ersten Jahrzehnt nach Stiftungserrichtung waren alle – Stifter ebenso wie der damalige Stiftungsvorstand und die damalige Geschäftsführung – geradezu absorbiert von dem Fokus auf die Entwicklung der TGW Logistics zum

globalen Systemintegrator. Diesem strategischen Schritt, der für die Konkurrenzfähigkeit, ja das langfristige Überleben des Unternehmens von entscheidender Bedeutung sein sollte, wurde die volle Aufmerksamkeit geschenkt.

Der extreme Fokus auf die reinen betriebswirtschaftlichen Themen hatte jedoch zur Folge, dass die Verzahnung der Stiftungsbereiche im Sinne eines fruchtbaren Austauschs fehlte. Synergien im Sinne eines „voneinander Lernens“ der zwei Stiftungsbereiche wurden nicht genutzt. TGW Logistics unter Georg Kirchmair und die von Ludwig Szinicz initiierten gemeinnützigen Projekte führten eher ein Parallel-Dasein. Das kann teils auch den ganz verschiedenen Persönlichkeiten geschuldet gewesen sein, die beiden – dem Stifter wie dem damaligen Vorsitzenden der Geschäftsführung – das Zusammenspiel schwermachten. Sicher fehlt aber auch eine inhaltlich glasklare und gleichzeitig transparente Kommunikation der TGW Future Privatstiftung dazu, was die Eigentümerin vom Unternehmen beim Thema „Lernen und Wachsen“ denn *genau* erwartet und was der Stifter unter „Ganzheitlicher Bildung“ versteht.

Erst ab 2016 forderte der Stiftungsvorstand der TGW Future Privatstiftung den Stiftungsbereich TGW Logistics explizit auf, seinen Verpflichtungen in Hinblick auf das Thema „Lernen und Wachsen“ adäquat, also entsprechend der Stiftungsphilosophie, nachzukommen. Die Arbeitnehmervertreter um Klaus Bachmair beteiligten sich hier intensiv. So stellten sie 2017 bei der Aufsichtsratsratssitzung ein Konzept für ein Lehrlingskompetenzzentrum für die drei Lehrberufe Metalltechnik, Mechatronik und Konstruktion vor.

Als MINDtastic neben der „Dualen Mitarbeiterbeteiligung“ und dem „Werteprozess“ schließlich Mitte 2018 eines der drei Schlüsselthemen wurde, hatte das Thema „Ganzheitliche Bildung“ tatsächlich die Relevanz bekommen, die dem Stifter so wichtig war.

Die „Persönlichkeitsentwicklung“ ist ein sehr wichtiger Teilaспект von MINDtastic. Sie war sozusagen schon in den Genen des Sozialen Unternehmertums angelegt und wird nun zunehmend auch bei TGW Logistics systematisch vorangetrieben. Denn man erkannte, dass diese auch eine Türöffner-Funktion für eine erfolgreiche

Organisationsentwicklung und den Wandel hin zu einer Unternehmenskultur hat, in der der Mensch im Mittelpunkt steht.

2.5.1 MINDtastic – ein Konzept für die ganzheitliche Bildung

Mit MINDtastic wurde ein ganz besonderes Konzept für die ganzheitliche Bildung entwickelt. MINDtastic ist zunächst aus der Perspektive des Industriellen Unternehmertums entstanden. Es soll jedoch für die gesamte TGW Welt gelten und Synergien von TGW Logistics und TGW Future Wings nutzen. Auch wenn mit Jörg Scheithauer eine Führungspersönlichkeit des Industriellen Unternehmertums das Thema zusammen mit dem Stiftungsvorstand federführend vorantreibt, so hat es oberste Priorität für alle Teile der TGW Welt. MINDtastic soll alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter motivieren, sich permanent weiterzuentwickeln. Es geht um ein Konzept, ganzheitliches Lernen und Wachsen – im Übrigen auch ortsunabhängig und mit eigenen bestehenden dezentralen Lernbausteinen sowie zugekaufte Tools – systematisch in der TGW Welt zu verankern.

Dabei ist wichtig zu verstehen, was hinter der Idee steckt: Lernen ist in der TGW Welt nicht prioritätär ein Mittel zum Zweck der Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit; man bietet also nicht Lernoptionen aus dem einzigen Antrieb an, noch mehr Umsatz durch noch schlauere Mitarbeiter zu „generieren“. Der Ansatz ist ein anderer: Der individuelle Mensch soll im Mittelpunkt stehen und beim Lernen und Wachsen gefördert werden. Es geht also nicht um eine rein auf fachliches Wissen reduzierte Lehr- und Lernakademie, sondern um den Aufbau eines ganzheitlichen Lernumfelds in einer Welt, in der der Mensch im Mittelpunkt stehen soll. Das Verzähnen von sozialen, fachlichen sowie methodischen Kompetenzen hat eine hohe Priorität. Die Rahmenbedingungen könnten für diese Art des Lernens, die voll auf das menschliche, persönliche Wachstum in seiner ganzheitlichen Art ausgerichtet ist, wohl kaum besser sein als in der TGW Welt.

Was ist MINDtastic®?

MINDtastic® ist ein ganzheitliches Konzept für die fachliche und persönliche Aus- und Weiterbildung in der TGW Welt. Es handelt sich um eine einzigartige Kombination aus Infrastruktur, Netzwerk sowie Organisation. Damit wird die Basis geschaffen für lebenslanges Lernen und Wachsen – in fachlicher ebenso wie in persönlicher Hinsicht.

Mit dem Namen soll deutlich werden, dass in der TGW Welt beim Thema „Lernen und Wachsen“ etwas Außergewöhnliches und Fantastisches entstehen soll. Beim Wort „MINDtastic®“ steht „Mind“ für das Wissen, den Verstand und die Fähigkeit des rationalen Denkens. Der Begriff umfasst gesamtheitlich aber genauso das Empfinden, Geistiges sowie unsere Wahrnehmungen und Sichtweisen. „tastic“ wiederum erinnert an den Begriff „fantastic“ und beschreibt, dass etwas besonders gut bzw. beispielgebend ist.

Wenn es darum geht, die Umsetzung der Stiftungsphilosophie in der TGW Welt konkret voranzutreiben, spielt MINDtastic eine immer wichtiger werdende Rolle. Denn wovon kann der Mensch, der fachlich und persönlich wachsen möchte, mehr profitieren als von lebenslangem Lernen? Welches Thema ist zudem für die Zukunftsfähigkeit und somit auch Nachhaltigkeit des Industriellen Unternehmertums und des Sozialen Unternehmertums entscheidender? Und können „Bildungsinnovationen“ bei TGW Future Wings nicht besonders glaubwürdig initiiert und umgesetzt werden, wenn die TGW Welt selbst zu einem exzellenten Lern-Ökosystem wird, das seinesgleichen sucht? Lerninhalte sinnvoll zu priorisieren, das richtige physische und geistige Umfeld und zeitgemäße Tools bereitzustellen, es vielleicht sogar irgendwann nicht nur eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, sondern auch deren Familien oder gar externen Personen bereitzustellen – das sind durchaus Themen, die man perspektivisch im Blick hat.

Das Potenzial in der TGW Welt ist enorm, zumal beide Stiftungsbereiche – und zwar nicht nur mit höchster strategischer und finanzieller Rückendeckung der TGW Future Privatstiftung, sondern sogar mit klarer „Aufforderung“ der Eigentümerin, hier in großen Dimensionen zu denken (vgl. Aufforderung des Stiftungsvorstands: „Weg mit Schaufeln! Jetzt holen Sie den Bagger raus!“) – enorme Mittel für dieses Thema in die Hand nehmen. Dass kontinuierlich lernende und sich entwickelnde Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter das Allerbeste sind, was einem

GANZHEITLICHE BILDUNG IN DER TGW WELT

MINDtastic®

Einzigartige Kombination aus Infrastruktur, Netzwerk sowie Organisation als Basis für lebenslanges, ganzheitliches Lernen und Wachsen

Mindset („Haltung“)

- Ganzheitlichkeit immer im Blick haben
- MINDtastic® wie ein externes A-Projekt priorisieren
- Mitarbeiter zum Lernen und Wachsen verhelfen
- Inspirieren anstatt nur motivieren
- Richtige Partner auswählen und gut orchestrieren

Methodik

- Baukastenprinzip – Modulare Systematik
- Personal Learning Cloud – Am Individuum ausgerichtet, künstliche Intelligenz (KI) nutzend
- Hohe Flexibilität – Orts- und terminungebundenes Lernen
- „Learning Journeys“: Rahmenbedingungen für kontinuierliches Lernen verbessern
- Synergien – In der TGW Welt voneinander und von Dritten lernen
- Interne Trainer – „Leaders build Leaders“

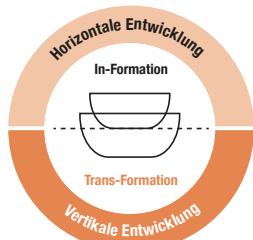
Die fünf Themenbereiche

- Trainingszentrum/Gebäude (Lernumgebungen, Architektur etc.)
- Technologie- in Kombination mit Methodenfragen (Lernplattformen, Learning Experience Platform, Knowledge Management Platform, Personal Learning Cloud, KI-Anwendungsmöglichkeiten etc.)
- Netzwerkfragen (Bildungspartner, Universitäten, Trainer, Netzwerk-Architektur etc.)
- Lerninhalte (fachlich, menschlich, Kernkompetenzen der Zukunft, allgemeiner Vorbereitungsgrad, Persönlichkeitsentwicklung etc.)
- Wirkungsmessung (L&W-Quote, „Gesundheit unserer Lernumgebung“, Synergiepotenziale, Anzahl Trainings, Anzahl Teilnehmer, Kompetenzzuwachs etc.)

Beispiele für Lernimpulse (Verzahnung von sozialem, fachlichem, methodischem Wissen)

- Das Konzept der „vertikalen Entwicklung“ und deren Bedeutung für die TGW Welt
- Sozialkompetenzen bei der Projektabwicklung besser einsetzen
- Feedback geben und nehmen („FeedForward“)
- Integrale Lebenspraxis – zum Umgang mit dem ganzheitlichen Menschenbild – eine praktische Anleitung
- Selbstentwicklung als wichtiger Teil der Entwicklung der Unternehmenskultur
- Mitarbeitergespräche als Entwicklungsgespräche richtig führen
- Anwendung des AQAL-Modells als Bezugsrahmen für Entwicklungsprozesse
- Unsere Vision bestehend aus Stiftungsphilosophie und Zukunftsbildern
- Unser Werte-System als Teil der Stiftungsphilosophie
- „International Leadership Development“ (ILD)

Persönlichkeitsentwicklung



Individuelle Selbstentwicklung als Weg zu einer zukunftsfähigen Unternehmenskultur



Durch die vertikale Entwicklung einen qualitativen Sprung machen und Handlungsoptionen vergrößern

Unternehmen in punkto Zukunfts-fähigkeit „passieren“ kann – diese Tatsache ist uns als willkommener und positiver „Nebeneffekt“ unseres Handelns sehr wohl bewusst. Auch dass sich solch ein besonderes Lernklima positiv auf die Positionierung als Arbeitgeber auswirken dürfte, ist ein schöner Zusatzeffekt. Unser eigentlicher Antrieb liegt, das wurde bereits beschrieben, jedoch woanders.

Die ausreichenden finanziellen Mittel sind dabei eine wichtige Basis. Doch viel entscheidender für ein starkes Fundament und gute Erfolgsaussichten ist, betrachtet man den „Input“, etwas ganz Grundsätzliches: MINDtastic hat allerhöchste Priorität, gleichsam einem A-Projekt, das TGW Logistics gewonnen hat. Dies umfasst auch eine umfangreiche personelle Ausstattung und einen exzellenten Fahnenträger, der das MINDtastic-Feuer in sich trägt. Ziel ist es, mit ihr oder ihm an der Spitze „Lern-PS“ in exzellerter Qualität auf die Straße zu bringen und gleichzeitig die Fackel der Begeisterung an das Team und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der TGW Welt weiterzugeben.

Die Abbildung auf Seite 151 gibt einen Überblick, welche auch beispielhaften Facetten mit MINDtastic unter besonderer Berücksichtigung der Persönlichkeitsentwicklung verbunden werden können.

Doch eine nicht triviale Frage muss in diesem Zusammenhang Erwähnung finden: „Wie misst man in der TGW Welt Erfolg beim Thema „Lernen und Wachsen?“ In einem späteren Kapitel wird detaillierter der Ansatz der Wirkungslogik beschrieben, der auch hier zum Zuge kommt. Doch schon jetzt kann gesagt werden, dass Antworten auf folgende Fragen bei der Messung des Erfolgs bei ‚Lernen und Wachsen‘ eine Rolle spielen werden: Wie viel Geld geben wir heute für „Lernen und Wachsen“ (LuW) aus? Welche Zielgröße haben wir vor Augen? Könnten wir nicht – in Analogie zur Berichterstattung bei den Ausgaben für Forschung und Entwicklung, die als Anteil vom Umsatz quantitativ beurteilt werden (Anteil Forschung & Entwicklung = x % vom Umsatz) eine ähnliche LuW-Zielgröße schaffen, mit der die Höhe der Investitionen in das „Lernen und Wachsen“ (Anteil „Lernen und Wachsen“ = x % vom Umsatz) im Vergleich der Jahre beobachtet werden

kann? Wie viele Menschen nehmen an unseren Kursen zur Persönlichkeitsentwicklung, z.B. FeedForward, Menschenbild, vertikale Entwicklung, teil?

2.5.2 Persönlichkeitsentwicklung und die Rolle der „Vertikalen Entwicklung“

Das Thema Persönlichkeitsentwicklung zieht sich immer mehr wie ein roter Faden durch die ganze TGW Welt. Es ist ein wichtiger Teil des MINDtastic-Lernangebots und bestimmte Facetten können als weitere Option bzw. Ausbaustufe der Dualen Mitarbeiterbeteiligung berücksichtigt werden. Schon heute findet die Persönlichkeitsentwicklung praktisch in allen Projekten des Sozialen Unternehmertums Beachtung.

Wenn man sich mit entwicklungspsychologischen Ansätzen auseinandersetzt, so sind „Horizontale Entwicklung“ und „Vertikale Entwicklung“ Schlüsselbegriffe. Während die horizontale Entwicklung das Aneignen von Wissen, neuen Kompetenzen oder Erfahrungen innerhalb einer bestehenden Handlungslogik meint, kommt es bei der vertikalen Entwicklung zu einer differenzierten, integrierten Sicht auf sich selbst und seine Umwelt. Hier findet ein qualitativer Sprung im Sinne von höherer Differenziertheit, Integriertheit und Flexibilität statt. „Dieses Modell wird gerne mit dem Bild eines Gefäßes beschrieben, das gefüllt wird“, erklärt Matthias Uhl, verantwortlich für die HR und Organisationsentwicklung in der TGW Future Privatstiftung.

Durch die horizontale Entwicklung werden immer mehr Themen und Aspekte in eine bestehende Form „gegossen“. Die Form des Gefäßes bleibt dabei unverändert. Robert Kegan bezeichnet diese horizontale Entwicklung als „In-Formation“ und die vertikale Entwicklung als „Trans-Formation“. Bei einer Transformation findet eine qualitative Umstrukturierung statt, die sich in einem größeren Gefäß (einer höheren Entwicklungsstufe) ausdrückt. Der größere Behälter, also ein neues Gefäß, kann den vorherigen kleineren Behälter integrieren. Der innere Raum, den

Zum Thema Künstliche Intelligenz

An dieser Stelle eine auf Erkenntnissen u. a. durch die Lektüre des Buchs „AI Superpowers“ von Kai-Fu Lee basierende persönliche Einlassung zur Relevanz menschlicher Fähigkeiten in einer hochdynamischen, von Künstlicher Intelligenz (KI) geprägten VUCA-Welt. Hier wird der „allgemeine Vorbereitungsgrad“ nicht nur im fachlichen Bereich, sondern speziell im Persönlichkeitsbereich gefragt sein. KI dringt immer mehr ein in all unsere Lebensbereiche und wird insbesondere den Menschen mit seinem fachlichen Know-how substituieren. KI hat die Kraft, zu mehr Wohlstand beizutragen. Aber KI hat nicht die menschlichen Fähigkeiten, lieben zu können und geliebt zu werden. Lieben und geliebt zu werden macht aber unser Menschsein aus und macht unser Leben erst lebenswert. Es geht um die Synthese der kognitiven Fähigkeiten der KI in Verbindung mit der menschlichen Fähigkeit zu lieben. Aus genau dieser Synthese sollte unsere Zukunft aufgebaut werden. Menschlichkeit, menschliches, persönliches Wachstum, Empathie, Beziehungsarbeit, Fürsorge, Entwicklungshilfe, pädagogische Arbeit usw. spielen daher in Zukunft eine noch größere Rolle. Auch das Gemeinwohl und die Gemeinwohlokonomie werden in diesem Zuge der KI-Entwicklung eine größere Rolle spielen. Letztendlich braucht das klassische kapitalistische Wirtschaften eine Erneuerung. Die VUCA-Welt verlangt eine Stärkung von Kompetenzen wie „lebenslanges Lernen“, „Veränderungsfähigkeit“ oder „Offenheit für Neues“. Diese öffnen die Türen für innovative/creative/schöpferische Tätigkeiten.

ein Mensch hat, wird dadurch größer, die Freiheitsgrade und Handlungsoptionen nehmen zu.

Laut Thomas Binder beinhaltet jede Entwicklung „Lernen“, aber nicht jedes „Lernen“ beinhaltet Entwicklung. Lernen und Wachsen ist demzufolge nicht mit horizontaler und vertikaler Entwicklung gleichzusetzen. Dennoch kann man vereinfacht sagen, dass es sich beim „Lernen“ vor allem um horizontale Entwicklung, also ein Mehr an Information handelt und beim „Wachsen“ vor allem um eine vertikale Entwicklung, also sozusagen eine Transformation handelt. Denn bei der vertikalen Entwicklung befasst man sich mit Fragen wie den folgenden: Welchen inneren Handlungslogiken folgen wir? Welche Bedeutung messen wir welchen Ereignissen bei? Wie sehr prägen unbewusste Aspekte unser Tun? Wie viel Bewusstsein und Freiheit über uns selbst haben wir erlangt?

Das dauerhafte Lernen und Wachsen bzw. die kontinuierliche Bewusstseinsentwicklung ist aus meiner Sicht der einzige Weg, um mit den künftigen VUCA-Herausforderungen Schritt halten zu können. Lernen und Wachsen bedeutet dabei:

die eigenen Perspektiven, Handlungsmöglichkeiten zu erhöhen und somit die eigene Selbstwirksamkeit zu stärken. Eine lebenswerte Zukunft – das gute Leben für alle – kann nur über das individuelle Wachstum möglichst vieler erreicht werden. Über die Stiftungsphilosophie „Mensch im Mittelpunkt – lernen und wachsen“ mit einem speziellen Fokus auf menschliches, persönliches Wachstum in seiner ganzheitlichen Art kann die TGW Welt durchaus etwas Besonderes entwickeln. Die Rahmenbedingungen – Stichworte Stiftungsmodell oder MINDtastic – sind hervorragend, die Möglichkeiten sind enorm.

Interview: Matthias Uhl zur Vertikalen Entwicklung in der Praxis

Wir alle befinden uns auf einem Entwicklungsweg, in einem Reifungsprozess. Die individuelle Selbstentwicklung ist die Basis für die Organisationsentwicklung und damit die Kulturentwicklung in der TGW Welt. Matthias Uhl, Organisationsexperte und seit 2020 bei der TGW Future Privatstiftung tätig, geht im Interview darauf ein, was die vertikale Entwicklung ausmacht und wie Mitarbeiter eine ganzheitliche Entwicklung erleben können.

Herr Uhl: Was unterscheidet die vertikale von der horizontalen Entwicklung?

Vereinfacht gesagt erweitern Menschen bei der horizontalen Entwicklung ihre Kenntnisse und Fähigkeiten, bleiben dabei aber in ihren bestehenden Grundlogiken und Denkmustern. Bei der vertikalen Entwicklung transformieren wir darüber hinaus unseren Blick auf das Leben und auf uns selbst. Neben den Inhalten verändern sich dabei auch Handlungslogiken, wesentliche innere Verarbeitungsprozesse und Bedeutungsbildungen.

Wie könnte man die Thematik horizontale versus vertikale Entwicklung am Beispiel eines fiktiven IT-Kollegen, der seit 15 Jahren im Unternehmen ist und ein kleines Team leitet, beschreiben?

Zur horizontalen Entwicklung des fiktiven IT-Kollegen – nennen wir ihn Tom – gehört, dass er sein Basiswissen zu IT kontinuierlich ausbaut: durch das Informatikstudium einerseits, durch das Learning-by-doing im Job, aber auch durch Schulungen und Kurse, mit denen er sich bei TGW Logistics fachlich fortgebildet hat. Auslöser für den Blick auf die vertikale Entwicklung wurde ein Mitarbeitergespräch. Hier beklagt er, dass es unsichtbare Hürden gebe, obwohl er doch fachlich top und allseits beliebt ist. Auch fehle es an Wertschätzung für ebendies fundierte Wissen. Im Gespräch mit der Vorgesetzten, wir nennen sie hier Anna, wird deutlich, dass das Problem nicht im „Was“ liegt, sondern im „Wie“. Tom merkt, dass er sich zu sehr an alte Muster und Wertschätzung in Form von Lob an für seine Fachexpertise klammerte. Und er lernt, dass er sein Team in den heutigen hochdynamischen Zeiten als Führungskraft weniger mit Fachwissen überzeugen muss, sondern vielmehr als Moderator, der möglichst viele Perspektiven zum Thema einbindet und der seinen Erfolg in der Führungsrolle immer häufiger über gelungene Kooperationsprozesse definiert. Seine Ängste in Bezug auf „fachlich unterlegen sein“ werden womöglich sichtbar, können entwickelt und transformiert werden. Dass Anna ihm die Moderatoren-Rolle zutraut, motiviert ihn einerseits. Es macht ihn als eher zurückhaltenden Charakter aber auch unsicher.

Wie einfach ist es, sich vertikal persönlich weiterzuentwickeln?

Das ist sehr herausfordernd! Der Erkenntnisschritt von Tom war ein riesengroßer! Denn in seinem Innersten hat sich bei Tom über die Jahre die Überzeugung manifestiert, dass er über einen Wissensvorsprung verfügen und immer die richtigen Lösungen parat haben muss. Seine Handlungen waren darauf ausgelegt, dass er für sein fachliches Wissen Anerkennung bekommt. Erst jetzt, wo er mit diesem Ansatz regelmäßig scheitert, merkt Tom, dass er von seiner inneren Logik, die er über 15 Jahre aufbaute, loslassen muss. Mithilfe eines Coaches lernt er, wie er seine Rolle besser ausfüllt. Tom spürt, dass sich die Beziehungen zu seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern durch mehr Zuhören, mehr Fragen stellen, weniger Antworten haben nun ganz anders und sehr positiv entwickeln. Alles wird vielfältiger und dynamischer. Es entsteht bei allen mehr Zufriedenheit, weil nicht die Antworten, sondern die Fragen das Wichtige und Richtige sind und die Ziele des Fachbereichs insgesamt besser und mit weniger unerwünschten Nebeneffekten erreicht werden.

Wen in der TGW Welt betrifft die vertikale Entwicklung?

Um das eigene Leben glücklich gestalten zu können und die eigene Rolle bestmöglich auszufüllen, ist die vertikale Entwicklung für jeden relevant. Also jeder, vom Lehrling bis zum CEO, arbeitet tagtäglich mit anderen Kollegen zusammen und muss – teils kleinere Dinge, teils größere, teils strategische Themen, teils operative Einzelaufgaben – bewältigen. Jeder interagiert mit anderen! In nahezu allen Kontexten wird es ein Vorteil sein, wenn man die eigenen Anteile an funktionalen und dysfunktionalen Prozessen bewusst wahrnehmen kann und damit bearbeitbar macht.

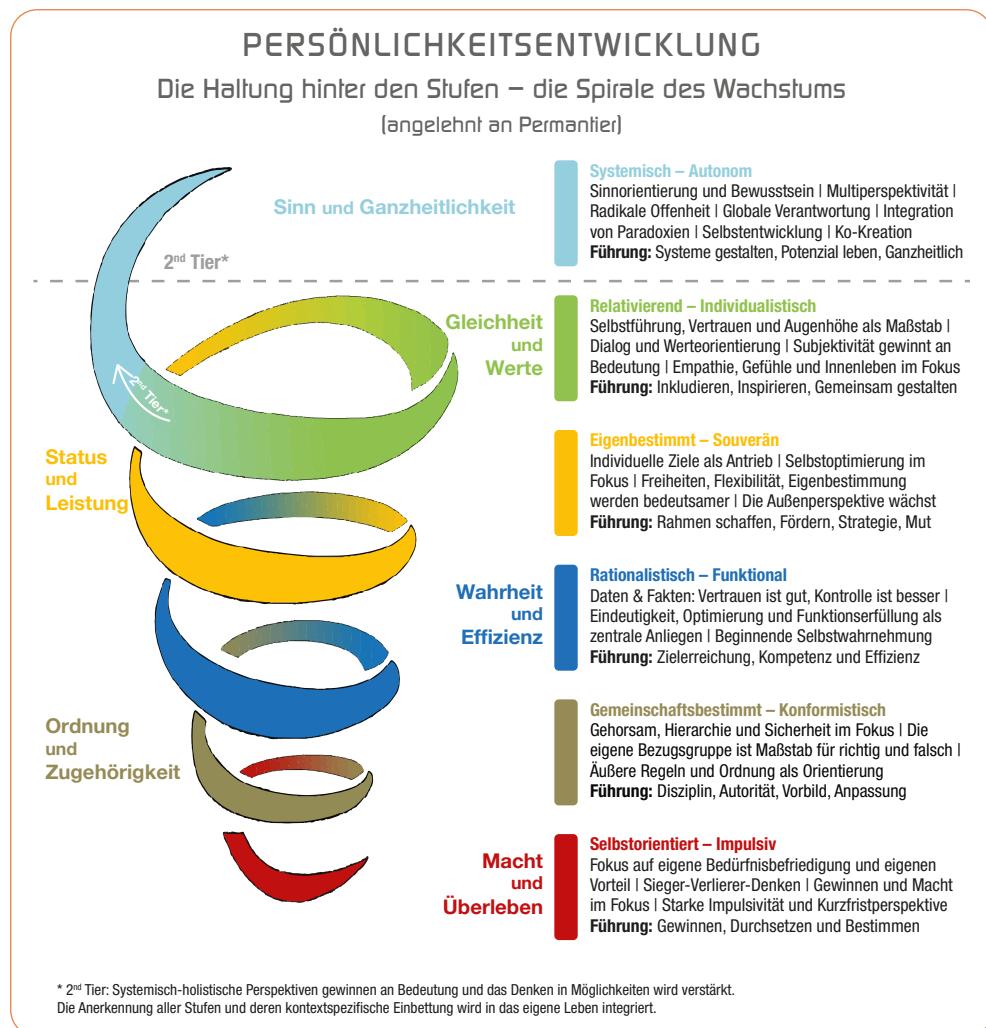
Führungskräfte kommt natürlich eine besondere Bedeutung zu, weil sie vor allem moderieren und andere Mitarbeiter entwickeln müssen, um auf komplexe Fragestellungen adäquate Antworten zu finden. Ich halte es daher auch für wichtig, dass man die Organisationsentwicklung auf Basis der vertikalen Entwicklung bei den Führungskräften beginnt. Die Führungskräfte müssen das Thema optimalerweise als Erste verinnerlicht und die Kraft eigener vertikaler Entwicklungsschritte selbst erlebt haben. Denn erst dann sind sie handlungsoffen genug, um die Kräfte, die bei den eigenen Mitarbeitern durch die vertikale Entwicklung freigesetzt werden, zu kanalisieren und nutzbar machen zu können.

Sie selbst, Herr Uhl, sind erst seit 2020 in der TGW Welt zuhause und haben einen frischen Blick auf die Stiftungsphilosophie. Wie passt die vertikale Entwicklung und die Organisationsentwicklung zu seinem Vermächtnis?

Gerade die späten Entwicklungsstufen passen wunderbar zu dem, was Ludwig Szinicz bei seinen Ausführungen zu „Mensch im Mittelpunkt – lernen und wachsen“ beschreibt. Einen Blick auch darauf zu haben, was unser Handeln für gesellschaftliche Auswirkungen hat, Mitgefühl für andere Menschen entwickeln, sich also in sie reinversetzen und insgesamt einen entwicklungsorientierten Blick auf sich selbst und die eigenen Umwelten aufbauen – dies alles passt wunderbar zu den Entwicklungsstufen. Es gibt da ein großes Potenzial, wenn man das gut verbinden kann!

Individuelle und kollektive Entwicklung für den Weg in eine zukunftsfähige Unternehmenskultur

Die individuelle Selbstentwicklung ist ein entscheidender Baustein dafür, in der TGW Welt eine Unternehmenskultur zu schaffen, die dem Anspruch des Vermächtnisses von Ludwig Szinicz und dem Leitsatz der Stiftungsphilosophie „Mensch im Mittelpunkt – lernen und wachsen“ gerecht wird.



Wir orientieren uns dabei einerseits an den Erkenntnissen zur Ich-Entwicklung von Thomas Binder und an dem Ansatz von Martin Permantier. Er hat in seinem Buch „Haltung entscheidet“ sehr anschaulich anhand von sechs Haltungen aufgezeigt, wie sich über individuelle und kollektive Entwicklungsprozesse die Kultur in einem Unternehmen zukunftsähig gestalten lässt. Potenziale in jedem Einzelnen entfalten, das ermöglicht eine Spirale des Wachstums, der Veränderung und der ständigen Verbesserung. Neue Haltungen verändern die Realitätswahrnehmung. Der Wandel ist immer ein innerer Wandel.

Die sechs Haltungen zeigen jedem Einzelnen, den Teams, den drei Einheiten der TGW Welt und der Organisation als Ganzes, wo wir alle bei der Entwicklungsreise stehen und welche Potenziale wir noch ungenutzt lassen.

Durch die vertikale Entwicklung wird der Potenzialraum erweitert, „Mensch im Mittelpunkt – lernen und wachsen“ noch lebendiger gemacht und der Traum von Ludwig Szinicz immer mehr Realität. Es ist eine Reise nach innen. Mut, um Gewohnheiten in Frage zu stellen, nicht mehr zieldienliche Gleichgewichte im Leben wahrnehmen und bearbeiten zu können und die eigene Komfortzone immer wieder zielorientiert zu verlassen – das alles sind Teile dieses Prozesses. Durch diese Reise kann das Leben ein kraftvoller, entwicklungsorientierter Weg hin zu mehr Leichtigkeit und Wirksamkeit werden. Dabei gibt es laut Binder keine Abkürzung auf diesem Entwicklungs weg.

Die Stufen müssen nacheinander genommen werden. Die Haltungen werden nacheinander erlernt. Die Entwicklung der neuen Kompetenzen vollzieht sich in aufeinander aufbauenden Stufen. Mit jeder neuen Stufe erweitern wir schrittweise unsere Fähigkeiten. Die Haltung bestimmt den Handlungsspielraum. Die verschiedenen Stufen dienen auch dem eigenen Bewusstseinsprozess. Sie sind ein Spiegel für uns selbst, aus welcher Haltung heraus wir gerade agieren. Je nach Situation werden wir immer wieder unterschiedliche Haltungen einnehmen – aber das Bewusstsein steigt, spüren zu können, welche es gerade ist. Und es hilft auch besser zu sehen, welche Haltung andere Menschen gerade einnehmen. Jeder Mensch bringt seine Stufe und somit seine Erfahrungen bzw. sein Weltbild ein.

Aber nur reife Führungspersönlichkeiten können diese Unterschiede moderieren und konstruktiv nutzbar machen. Genau diese Fähigkeit wird im Unternehmertum des 21. Jahrhunderts immer bedeutender.

EXKURS:

AQAL-MODELL: EIN BEZUGSRAHMEN FÜR ENTWICKLUNGSPROZESSE

Hier folgt der erste von drei Exkursen in diesem Buch, die jeweils grafisch hervorgehoben werden. Wer sich für vertiefende Themen weniger interessiert, kann also jene Passagen leicht überspringen. Aber vielleicht besteht bei dem einen oder anderen doch die Neugierde, sich grundlegender mit dem Thema zu befassen – und somit ein wenig in die wissenschaftlichen Theorien, auf denen unser Tun fußt, einzutauchen.

Beim AQAL-Modell von Ken Wilber geht es um ein Modell, das gut einen Bezug herstellen lässt zum Untertitel des Buchs „ganzheitlicher unternehmerischer Ansatz“. Es geht hier um die Einordnung der Persönlichkeitsentwicklung in einen größeren Rahmen. Das Modell sorgt für Klarheit, welche größeren Dimensionen der Entwicklung existieren – und zwar in Bezug auf die eigene Entwicklung, also die Persönlichkeitsentwicklung, und in Bezug zur Entwicklung zwischen Menschen.

Die konsequente Umsetzung von „Mensch im Mittelpunkt – lernen und wachsen“ im Alltag hat vielfältige Auswirkungen auf unterschiedlichen Ebenen. Ein wesentlicher Effekt ist die Entwicklung einer Kultur, in der permanente Veränderungs- und Entwicklungsprozesse auf individueller und kollektiver Ebene die gewünschte Normalität sind. Um diese Prozesse strukturiert und zielorientiert begleiten zu können, benötigt es einen Bezugsrahmen. Ken Wilber hat mit seinem AQAL-Modell (engl. Abkürzung für „all quadrants, all levels“) eine ebenso einfache wie überaus hilfreiche Landkarte geschaffen. Denn die vier Quadranten des Modells kombinieren zwei der grundlegendsten Unterschiede unserer Lebenswelt: innen/außen und individuell/kollektiv.

.....

Einer Organisationsentwicklung kann man sich aus multiplen Perspektiven nähern. Hier sollen zwei Perspektiven herausgegriffen werden: Möglich ist zum einen der Blick auf das Individuum und auf seine Einstellungen, Erziehung und Persönlichkeit; bei diesem von Sigmund Freud geprägten personenzentrischen Ansatz ist das individuelle Verhalten quasi äußerer Ausdruck intrapsychischer

Prozesse. Zum anderen kennt man die Perspektive der Systemtheorie, mit der sich unter anderem Niklas Luhmann befasste. Er hat die soziologische Systemtheorie begründet. Wir Menschen handeln demnach nicht nur von innen heraus, sondern wir reagieren aufeinander. Damit beleuchtet die Systemtheorie uns Menschen nicht als isoliertes Individuum, sondern schaut auf das, was zwischen uns Menschen passiert. Es wird nicht über die innere psychische Verfassung des Einzelnen spekuliert, sondern es wird das außen beobachtbare Verhalten herangezogen. Und dieses Verhalten hängt vom Verhalten anderer ab. So orientieren sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter oft daran, wie Führungskräfte agieren. An diesem einfachen Beispiel sieht man, dass menschliches Verhalten nicht ausschließlich im Ursprung des Individiums gesucht werden sollte, sondern meist das Ergebnis sozialer Prozesse ist.

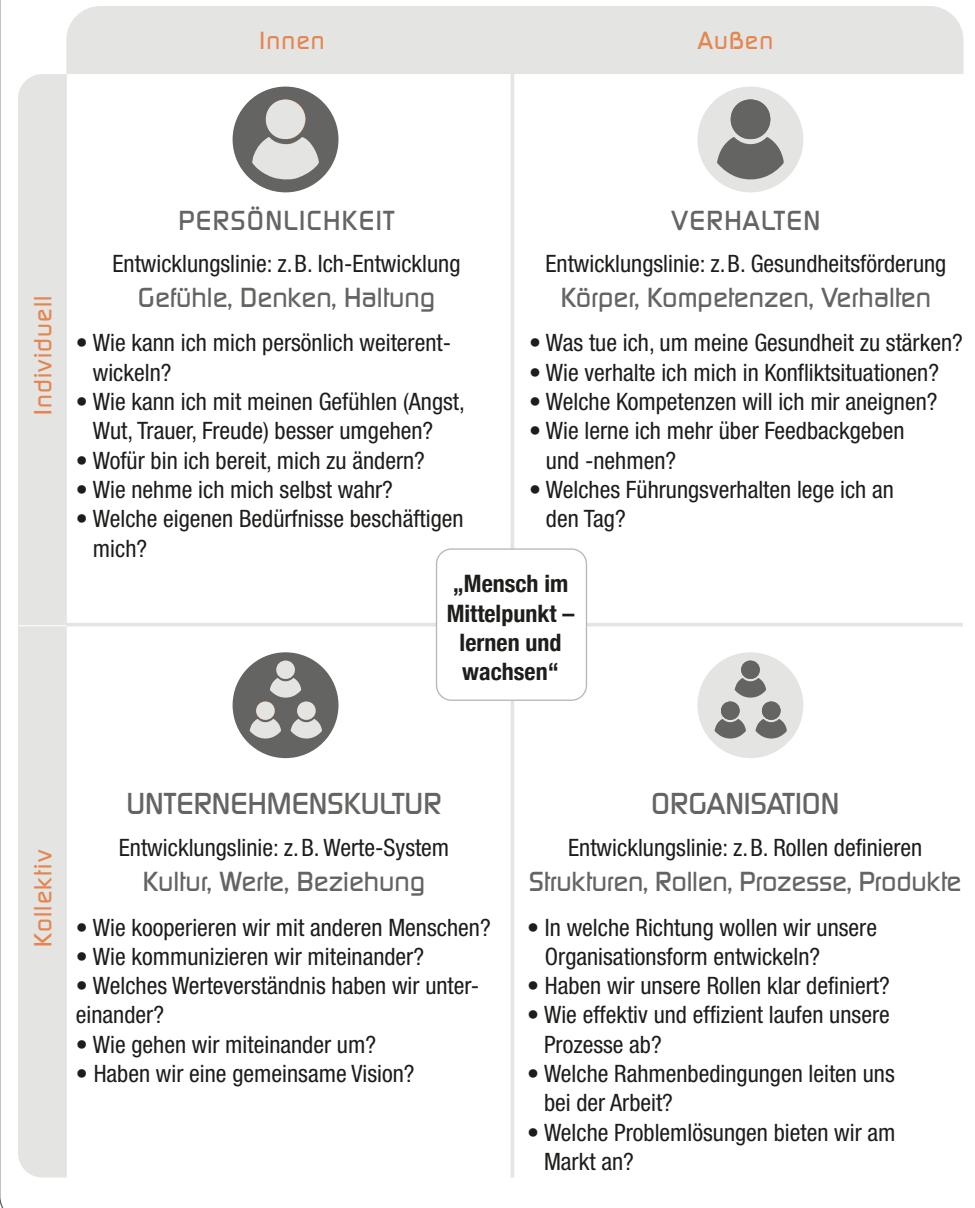
Wie reagieren Menschen auf die Rahmenbedingungen und auf die gelebten Werte, denen sie ausgesetzt sind? Beispiel: Eine Führungskraft fordert Offenheit und kommuniziert dies auch aktiv an das Team. Doch kommt es zum Praxistest und eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter spricht offen und ehrlich Probleme an, wird dies negativ aufgenommen, vielleicht sogar als persönlicher Angriff interpretiert und die Führungskraft reagiert „pampig“ bis verärgert. Die logische Folge ist eine negative Resonanz auf dieses Führungsverhalten. Keiner wagt mehr, Kritisches anzumerken. Gemäß Freud liegt das Problem auf der individuellen Ebene: Es geht also darum, den Einzelnen therapieren zu wollen. Es wird reflektiert, ob der Mitarbeiter vielleicht eine schwere Kindheit hatte, Führungstrainings benötigt usw. Aber liegt das Problem statt beim Individuum nicht meist eher bei den organisatorischen Rahmenbedingungen, der Unternehmenskultur und dem Führungsverhalten?

Das AQAL-Modell eröffnet den systematischen ganzheitlichen Rahmen und erleichtert demzufolge Diagnose und Therapie. Insofern deckt Wilber hier indirekt sowohl die Luhmannsche Perspektive (= Beziehung und Resonanz zwischen Menschen) als auch den Freudschen Ansatz (= von innen heraus und in der Persönlichkeitsstruktur determiniertes Verhalten) ab.

Durch die sich daraus ergebenden Schnittflächen erhalten wir vier Ebenen, durch deren Perspektive wir unsere Alltagserfahrungen ganzheitlich erkunden können: 1) Individuell Innen 2) Individuell Außen 3) Kollektiv Innen und 4) Kollektiv Außen (vgl. Abbildung S. 161).

Ganzheitlichkeit und Multiperspektivität bedeuten demnach, jede Situation unseres Arbeits- und Privatlebens aus allen vier Perspektiven zu betrachten und gegebenenfalls auch zu bearbeiten. Diese integrale Sicht macht deutlich, wie scheinbar isolierte Aspekte unserer Erfahrung zusammenspielen, und reduziert auf diese Weise die Komplexität des Lebens, ohne jedoch zu sehr zu vereinfachen.

Vier-Quadranten-Modell (AQAL) in Anlehnung an Ken Wilber
 – vereinfachter Transfer auf die TGW Welt –



Denkt man nun an den Kontext der TGW Welt in all ihren Facetten von TGW Future Privatstiftung, TGW Logistics mit sämtlichen Organisationseinheiten, den Projekten des Sozialen Unternehmertums, an jeden einzelnen Mitarbeiter, jedes einzelne Team, die unterschiedlichen persönlichen Haltungen, die Prozessvielfalt, die Schnittstellen aller IT-Systeme, das Werte-System, die Weiterbildungsangebote, sämtliche Kundenerwartungen – um nur einige Aspekte zu nennen –, so deutet sich die Komplexität der parallel ablaufenden Geschehnisse an. Die besprochenen Quadranten bieten eine Möglichkeit, all diese Informationen und Abläufe zu ordnen und in eine strukturierte Bearbeitung zu bringen.

Zusammenfassend muss zu Ken Wilbers Modell und der Umsetzung der Stiftungsphilosophie festgestellt werden: Ganzheitliche Entwicklung im Sinne von „Mensch im Mittelpunkt – lernen und wachsen“ muss immer alle vier Quadranten im Blick haben. Wer diese integrale Sichtweise verinnerlicht, kann die Perspektiven anderer und alle verschiedenen Sichtweisen bewusst wahrnehmen. Entscheidungen können gezielter und somit nachhaltiger getroffen werden und ein kraftvoller Entwicklungsprozess entsteht. Eine Grundregel dabei ist, dass die Innenseite immer das Fundament für Entwicklungen auf der Außenseite bildet.

Ergänzend hier eine Einordnung zu dem auf Folgeseiten abgedruckten „Leitfaden Entwicklungsgespräch“ der TGW Future Privatstiftung. 2021 wurde dieser von der und für die TGW Future Privatstiftung konzipierte Leitfaden, der den Bezugsrahmen für Entwicklungsprozesse AQAL und damit ganz konkrete Facetten von „Mensch im Mittelpunkt – lernen und wachsen“ thematisiert, bei allen Jahrestgesprächen verwendet. Aus Sicht der Beteiligten war es ein erfolgreiches Experiment, gelebt ganz nach dem Motto „Nichts ist praktischer als eine gute Theorie“. Ob der Leitfaden über die TGW Future Privatstiftung hinaus eingesetzt werden könnte? Das ist sicher eine Option. Das geglückte Experiment sollte aber insbesondere zum Transfer des AQAL-Modells in die Praxis und das „Sich-damit-Befassen“ anregen.

Entwicklungsgespräch*

Gemeinsam lernen und wachsen

Mitarbeiter/in	Führungskraft		
Eintritt	Funktion	In der Funktion seit	Gesprächsdatum

I) RÜCKBLICK

ERFOLGE, HERAUSFORDERUNGEN, ZUSAMMENARBEIT



- i. Was waren Ihre Herausforderungen im vergangenen Jahr?
Welche Aufgaben, Projekte und Tätigkeiten standen in der vergangenen Periode im Vordergrund?
- ii. Welche Ergebnisse bzw. Erfolge haben Sie erreicht und worauf können Sie besonders stolz sein?
- iii. Konnten Sie Ihre Stärken voll einsetzen?
Welche Tätigkeiten machen Ihnen besonders Freude und warum?
- iv. Welche Ziele bzw. Ergebnisse wurden nicht erreicht und warum?
- v. Was hat in unserer Zusammenarbeit gut funktioniert?
- vi. Was haben Sie in der Zusammenarbeit als störend bzw. belastend empfunden?
Was können wir in Zukunft besser machen?
- vii. Wie bewerten Sie unsere Kommunikation bezogen auf Zyklen, Formate, Form, Inhalte, etc.?
- viii. Wobei hätte ich Sie noch besser unterstützen können?

II) WERTE-SYSTEM

REFLEXION MIT DEM WERTE-SYSTEM DER TGW WELT



Wie gut gelingt es, unser Wertesystem auch in der täglichen Arbeit zu integrieren und somit einen Beitrag zur Verwirklichung unseres Werte-Systems zu leisten? Fokus auf 3 bis 5 Werte pro Mitarbeitergespräch.

- i. Feedback von Führungskraft: Wie habe ich Sie in Bezug zu ausgewählten Werten wahrgenommen? Wo sind Sie besonders gut? Wo können Sie sich verbessern? (Fremdbild)
- ii. Wie sehen Sie das – haben Sie andere Wahrnehmungen dazu? (Selbstbild)
- iii. Feedback an Führungskraft: Wie sehen Sie mich bzgl. „Leben der Werte“?
Wo sehen Sie meine Stärken? Wo kann ich mich verbessern?

* Dieses Format ist als 4-Augen-Gespräch zwischen Führungskraft und Mitarbeiterin bzw. Mitarbeiter gedacht. Sinngemäß kann es auch für Gespräche zwischen Kooperationspartnern verwendet werden.

* Die Fragen im Leitfaden sind als Anregungen gedacht und sollen für den jeweiligen Kontext priorisiert, gezielt ausgewählt und gegebenenfalls auch angepasst werden.

III) AUSBLICK

ZIELSETZUNG und ERWARTUNGSHALTUNGEN



- i. Welche Ziele und Ergebnisse nehmen Sie sich für das kommende Jahr vor?
- ii. Welche Erwartungen habe ich an Sie?
- iii. Wie können wir unsere Arbeit noch wirkungsvoller gestalten?
Was nehmen wir uns konkret vor und wie sehen gemeinsam priorisierte Zielsetzungen aus?

IV) DIE TGW WELT

VISION, KOOPERATION, SYNERGIENUTZUNG



- i. Wie gut gelingt es uns, die Vision (Stiftungsphilosophie + Zukunftsbilder) wirksam umzusetzen?
- ii. Wie erleben Sie die Kooperation innerhalb der TGW Welt aus unterschiedlichen Perspektiven (z. B. zwischen den Kollegen, innerhalb des Teams, im Kontext TGW Future Wings, Richtung TGW Logistics)?
- iii. Wie gut nutzen wir Synergiemöglichkeiten innerhalb der Ökosysteme und ökosystem-übergreifend?

V) LERNEN UND WACHSEN

INDIVIDUELL und KOLLEKTIV



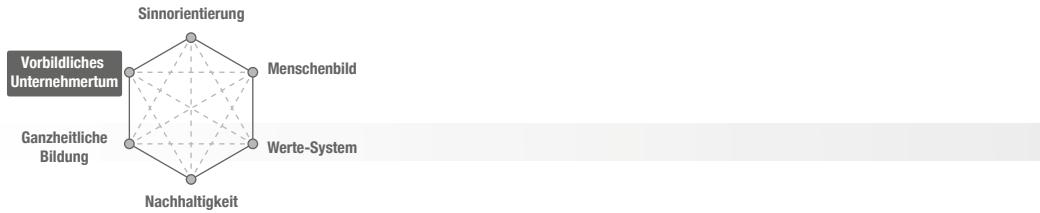
- i. Was waren die drei wichtigsten Dinge, die Sie im letzten Jahr gelernt haben?
- ii. Welche Entwicklungsmaßnahmen waren geplant (z. B. Aus- oder Weiterbildungen, Coachings, ...) und welche Wirkung haben diese erzeugt?
- iii. Angelehnt an unser Menschenbild: Bei welchen der 4 Ebenen (Körper, Gefühle, Wissen, Bewusstsein) sehen Sie persönliches Entwicklungspotenzial?
Wie können Weiterentwicklungsprozesse bzw. -inhalte konkret aussehen?
- iv. Wie gut gelingt es Ihnen, die privaten und beruflichen Anforderungen zu balancieren?
- v. Lernen und Wachsen: Was nehmen Sie sich für das nächste Jahr vor? Was ist mir als Führungskraft besonders wichtig?
- vi. In welchen Bereichen muss die Organisation lernen und wachsen?

VI) ABSCHLUSS

ZUSAMMENFASSUNG und ERGÄNZUNG

- i. Zusammenfassung der wichtigsten 5 Punkte des Gesprächs
- ii. Haben wir etwas vergessen?
- iii. Wie geht es Ihnen jetzt nach dem Gespräch?

Zum Abschluss des Kapitels „Ganzheitliche Bildung“ soll nochmals ein Blick aus der Vogelperspektive auf die gesamte TGW Welt geworfen werden. Aktuell wird MINDtastic vor allem im Industriellen Unternehmertum verortet; dieser Start bei TGW Logistics war wichtig und richtig. Jetzt aber gilt es, den Blick zu erweitern. Denn konzipiert wurde MINDtastic als Konzept ganzheitlicher Bildung für die gesamte TGW Welt. Es wird spannend werden, wie alle von den vielfältigen Synergien zwischen dem von TGW Logistics geprägten MINDtastic und der sich auf Bildung und Kernkompetenzen der Zukunft fokussierenden TGW Future Wings profitieren können.



2.6 Der Anspruch: Vorbildliches Unternehmertum

Vorbildliches Unternehmertum – das spielte für Ludwig Szinicz im Zusammenhang mit seinem Vermächtnis und der Errichtung eine Schlüsselrolle. Dies wird deutlich, wirft man einen Blick auf die Leitlinie (IV) der Stiftungserklärung. Der Stifter schreibt hier:

*„Die wesentlichen Aufgaben der Stiftung lauten:
Fördern von Lernen und persönlichem Wachstum sowie
Achten auf **vorbildliches Unternehmertum**.“*

Was ist darunter zu verstehen, wenn es um Vorbildliches Unternehmertum in der Praxis der TGW Welt geht? Der Terminus umfasst vieles, er ist auslegungsfähig und letztendlich auch ein Stück weit Ansichtssache und subjektiv. Schließlich gibt es viele Interpretationen dazu, was unter einem vorbildlichen Unternehmertum und unter konkreten Möglichkeiten der Zukunftsgestaltung zu verstehen ist. Die Ausführungen sind daher gedacht als ein Impuls für die eigenen Überlegungen der Leserinnen und Leser; sie sind ein Angebot, das kritisch hinterfragt werden darf, aber ebenso Impulse bereithält, die für die eine oder den anderen spannend sein könnten.

In diesem Kapitel soll nun der Versuch unternommen werden, jene Aspekte aufzugreifen, die aus der Sicht des Autors – also mit einer Martin-Krauss-Brille – eine besondere Relevanz in Verbindung mit der Stiftungsphilosophie und dem ganzheitlichen unternehmerischen Ansatz haben. Dabei sollen besonders jene Aspekte

des Vorbildlichen Unternehmertums relevant sein, die dabei helfen, einen Beitrag zu einem ganzheitlich-nachhaltigen Unternehmertum zu liefern. An dieser Stelle daher nochmals der Hinweis, dass die sechs Dimensionen des Hexagons der Stiftungsphilosophie alle eng miteinander vernetzt sind. Das sechste Element „Vorbildliches Unternehmertum“ beinhaltet dabei in gewisser Weise die bereits zuvor vorgestellten fünf anderen Dimensionen, soll aber darüber hinaus die Perspektive erweitern auf weitere Aspekte, die ein Vorbildliches Unternehmertum fördern können.

Das Vorbildliche Unternehmertum umfasst dabei alle drei Teile der TGW Welt. Dass die beiden Stiftungsbereiche ganz unterschiedlichen Aufgaben nachgehen und sich in ganz verschiedenen Wettbewerbssituationen befinden, torpediert keinesfalls die Grundidee jenes Unternehmertums, das Ludwig Szinicz für beide Stiftungsbereiche vorschwebte.

Im Folgenden werden einzelne Aspekte des Vorbildlichen Unternehmertums in der TGW Welt herausgegriffen und vorgestellt.

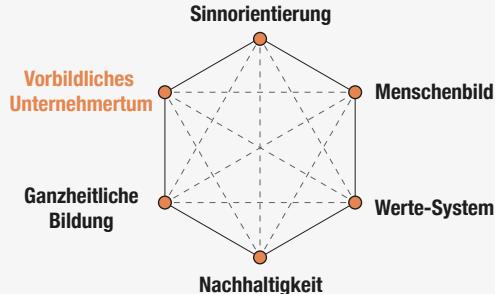
Ludwig Szinicz und die hohe Relevanz von Professionalität

„Professionalität“ ist eines der wichtigsten Schlagworte, wenn man sich dem Vorbildlichen Unternehmertum von Ludwig Szinicz nähern möchte. Doch was kann man unter diesem Schlagwort verstehen? Professionalität bezeichnet eine besondere Art und Weise der Ausübung einer Tätigkeit. Jemand, der professionell agiert, weiß nicht nur, was er in einer bestimmten Situation am besten tun muss. Er oder sie ist sich auch dessen bewusst, warum es das Beste ist. Die Person hat im Idealfall eine solide Ausbildung, einschlägige Fachkenntnisse und Erfahrungen und auch das Können, diese Kenntnisse erfolgreich anzuwenden.

Die Grafik auf Seite 168 zeigt die enorme Bedeutung von Professionalität – und deutet bereits an, dass vier Prinzipien hierbei als wichtige Katalysatoren wirken. Später wird genauer auf diese Grundsätze eingegangen. Wichtig ist in dem Zusammenhang, sich der verschiedenen Wettbewerbssituationen in den beiden

VORBILDLICHES UNTERNEHMERTUM IN DER TGW WELT

Einordnung innerhalb des Hexagons der Stiftungsphilosophie



„Sinnorientierung“, „Menschenbild“, „Werte-System“, „Nachhaltigkeit“, „Ganzheitliche Bildung“:
Diese Themen stellen zusammen mit dem „Vorbildlichen Unternehmertum“ die sechs Dimensionen des Hexagons der Stiftungsphilosophie dar. Einerseits zählen die fünf erstgenannten Dimensionen in besonderem Maße ein in das „Vorbildliche Unternehmertum“, andererseits beeinflussen sie einander.

Wichtige Katalysatoren für unser Vorbildliches Unternehmertum (Auswahl)



Organisatorischer Rahmen

Gute Unternehmensführung („Corporate Governance“)

PROFESSIONALITÄT

Innovationen

- Geschäftsmodelle
- Produkte
- Prozesse
- Problemlösungen
- Führung
- Unternehmenskultur

Unser Anspruch:

Vorbildliches Unternehmertum als Beitrag zu nachhaltigem Unternehmertum

Stiftungsbereichen bewusst zu sein und sich dennoch so aufzustellen, dass man dem hohen Professionalitätsanspruch dennoch möglichst immer gerecht wird. Fakt ist nämlich, dass die TGW Logistics langfristig nur überleben kann, wenn die Wettbewerbsfähigkeit dauerhaft sichergestellt wird. Das bedarf einer permanen-

ten Anpassung an sich verändernde Markt- und Umfeldbedingungen. Im Sozialen Unternehmertum hingegen fehlen Marktdruck oder harter Wettbewerb, die eine solche Art der unternehmerischen Professionalität gleichsam erzwingen würden. Hier braucht es vielmehr wirkungsvolle Steuerungsmechanismen, z.B. über ein Indikatoren-System (vgl. S. 230), um Effektivität und Effizienz besser zu gewährleisten.

Nun zurück zu Ludwig Szinicz und seinem Umgang mit Professionalität. Das, was er anpackte und verantwortete, sollte immer Hand und Fuß haben. Es sollte rundum durchdacht sein und bestenfalls auch eine 360-Grad-Perspektive beinhalten. Professionalität interpretierte der Stifter durchaus umfassend. Es ging ihm dabei – zum Beispiel im Zuge des Prinzips der Ganzheitlichkeit – nicht nur um eine rationale, auf den Verstand bezogene Professionalität, sondern auch um die Integration von Gefühlen.

Wer Ludwig Szinicz kannte, weiß, wie akribisch er an Konzepten arbeitete und eine Freude daran hatte, die Dinge immer mindestens drei Schritte weiter und bis zum Ende durchzudenken. Auch nahm er sich immer wieder Zeit, innezuhalten und frühere Konzepte auf die Zukunftstauglichkeit zu reflektieren. Gerne war er dabei mit Block und Bleistift „munitioniert“ und machte sich in seiner kleinen Schrift Notizen. Lesen konnte diese bis auf seine Assistentin Monika Netzthaler kaum einer, nicht nur, weil er seine Gedanken in Stenoschrift festhielt. Doch wenn er diese persönlich vortrug, wurde deutlich: Hier hat jemand keineswegs spontan formuliert; vielmehr hat er seine Worte vorab ganz genau, eben hochprofessionell, reflektiert. Kleiner Nebenaspekt am Rande: Dieses „immer vorbereitet sein wollen“ konnte sein Umfeld durchaus auch vor Herausforderungen stellen und die Nerven aller stark strapazieren. Denn der Stifter tat sich äußerst schwer mit Brainstorm-Terminen – bei denen per definitionem eine Vorbereitung weder vorgesehen noch erwünscht ist, um der Kreativität freien Lauf zu lassen und in die Dynamik eines Ideenwettstreits zu kommen.

Blickt man nochmals auf die Geschichte der TGW Welt, so gibt es zwei markante Beispiele, die illustrieren, wie der Stifter Professionalität lebte, indem er den Mut hatte, neue Wege einzuschlagen. Die Transportgeräte GmbH & Co. KG Wels

(heute: TGW Logistics) entwickelte er mit seinem Partner Heinz König von einer kleinen Schlosserei zu einem großen Intralogistikzulieferer mit respektabler Wertschöpfung. In den 2000er Jahren verantwortete er schließlich als Stifter den strategischen Schritt hin zum Systemintegrator, ein Strategiewechsel, den der damalige CEO Georg Kirchmayr und seine Geschäftsführungskollegen hervorragend umsetzten. Ohne diesen konsequenten, sehr risikanten und daher sehr mutigen Schritt, de facto in das Geschäft der eigenen Kunden einzusteigen und fortan mit diesen zu konkurrieren, wäre TGW heute wohl kaum ein so exzellent aufgestelltes Unternehmen, sondern wohl eher ein maximal mittelgroßer, wahrscheinlich extrem von Systemanbietern abhängiger Zulieferbetrieb mit einer eher ungewissen Zukunft. Nicht nur den Erfolg in den nächsten Jahren, sondern den der nächsten Jahrzehnte im Blick zu haben, die Positionierung kritisch zu reflektieren und dann zügig die richtigen Schlüsse daraus zu ziehen: Mit dieser strategischen Weitsicht – hier hinsichtlich einer Strategieentscheidung „at its best“ – legte er den Grundstein dafür, dass TGW weltweit zu einer der anerkanntesten Branchengrößen gehört und geschäftlich auf eigenen unabhängigen Beinen steht.

Ein anderes Beispiel für Professionalität ist die Stiftungsphilosophie selbst: Ludwig Szinicz war sich schon in den 2010er Jahren bewusst, dass seine Grundidee der Stiftung in einer Zeit, in der Lernen und Wachsen überlebensnotwendig für ein Unternehmen sind und menschenzentriertes Unternehmertum hohe gesellschaftliche Akzeptanz hat, ganz sicher von Erfolg gekrönt sein würde. Doch er ruhte sich nicht auf dieser „schönen Aussicht“ aus. Permanent reflektierte er den Status der Umsetzung professionell und analysierte schonungslos. Er spürte in den 2010er Jahren immer deutlicher, dass die guten Geschäftszahlen über eines nicht hinwegtäuschen: dass die Unternehmenskultur sich nicht in die Richtung bewegen würde, die zu seinen Vorstellungen des „Vorbildlichen Unternehmertums“ und seiner Stiftungsphilosophie passte; und er erkannte, dass dies vielleicht auch damit zu tun hatte, dass klare, auch schriftlich fixierte Leitplanken als Rahmen fehlten. Doch der Stifter war auch im fortgeschrittenen Alter beharrlich, hatte sein Ziel weiter fest im Blick und wollte seinen Traum einer sinn-orientierten Wertegemeinschaft nicht aus den Augen verlieren. Erst recht wollte er seine Idee

TGW nicht auf dem Altar bequemerer, da mit weniger Konfliktpotenzial beladenen Lösungen opfern. Ab 2015 nahm er sich des Themas „Konkretisierung und Verschriftlichung der Stiftungsphilosophie“ intensiv an. Jeder, der eng mit ihm in dieser Phase zusammenarbeiten durfte, bekam den Eindruck: Obwohl oder weil er sich bester Gesundheit erfreute, war er sich bewusst, dass nun die Zeit gekommen war, unmissverständliche, eindeutige Klarheit zu schaffen.

2.6.1 Die vier Prinzipien „Leistungsorientierung“, „Ganzheitlichkeit“, „Umsetzungsorientierung“, „Synergienutzung“

Welche Prinzipien haben für uns in der TGW Welt besondere Relevanz, wenn es um das Vorbildliche Unternehmertum geht? Prinzipien sind allgemeine Grundsätze von besonderer Bedeutung, die das Denken und Handeln prägen. Sie zeigen die Art und Weise, wie auf Dinge geblickt werden kann. Sie geben damit Orientierung, helfen dabei, verschiedene Problemsichten zu gewinnen, und sind daher enorm wichtig, um mehrere Handlungsalternativen zu erzeugen. Die dem Vorbildlichen Unternehmertum der TGW Welt zugrunde gelegten vier Prinzipien sind in besonderem Maße Katalysatoren für Professionalität. Sie können letztendlich wesentlich dazu beitragen, „vorbildlich“ unternehmerisch und nachhaltig zu handeln – und damit Ludwig Sznucz' Vision der TGW Welt sukzessive wahr werden zu lassen. Die Prinzipien sind dabei keineswegs losgelöst von und freischwebend in der TGW Welt, sie müssen vielmehr auf eine Weise Eingang in das Handeln finden, die zu Ludwig Sznucz' Traum einer TGW Welt als sinn-orientierte Wertegemeinschaft passt. Denn wie bei allen humanistischen Organisationsansätzen spielt die Frage der Sinnvermittlung auch hier eine große Rolle. Sinn ist eine Grundkategorie, die nicht nur Wahrnehmung und Verhalten einzelner Menschen steuert, sondern auch Organisationen als Ganzes in ihrem Handeln berechenbar macht. Folglich wollen wir die Sinnorientierung – natürlich in enger Verbindung mit dem Werte-System – immer bei der Vorstellung der vier Prinzipien vor Augen haben.

Das Prinzip Leistungsorientierung – mit dem Menschen im Mittelpunkt

Ludwig Szinicz selbst war sehr leistungsbewusst. Ob in seinen beruflichen Rollen als Unternehmensgründer und Stifter oder privat beim Segeln oder Eislauen – um nur zwei seiner Hobbys zu erwähnen. Er war ohne Frage ehrgeizig und wollte etwas leisten, er wollte etwas erreichen, er wollte etwas bewirken. Für ihn waren deshalb Leistungsorientierung und ein Umfeld, in dem der Mensch im Mittelpunkt steht, nie ein Widerspruch. Leistungsorientierung war und ist vielmehr eines der Prinzipien für Professionalität und damit ein wichtiger Baustein für unser Vorbildliches Unternehmertum.

Dennoch sind Vorbehalte spürbar, wenn Menschen erstmals und nur in Schlagwörtern von Ludwig Szinicz' Vermächtnis und der Stiftungsphilosophie hören: Ist mit seinem menschenzentrierten Unternehmertum etwa eine Art Wohlfühlloase gemeint? Kann hier jeder, überspitzt gesagt, tun und lassen, was er will? Sind Auseinandersetzungen ein Fremdwort und geht es höchstens um das Zuwerfen sprichwörtlicher Wattebällchen? Würde man diese Fragen Ludwig Szinicz stellen, so würde er mit einem klaren „*Aber keineswegs!*“ antworten und lächelnd hinzufügen: „*Natürlich ist die*

Vier Prinzipien des Vorbildlichen Unternehmertums in der TGW Welt:

- Leistungsorientierung
- Ganzheitlichkeit
- Umsetzungsorientierung
- Synergienutzung

Stiftungsphilosophie mit dem Prinzip der Leistungsorientierung wunderbar vereinbar. Und zwar in beiden Stiftungsbereichen!“ (Zum Thema Leistungsmessung mehr im Kapitel II.4. – „Die Vision“, wo auf das Modell der Wirkungslogik eingegangen wird.)

Was sein Vermächtnis betrifft, so mag der Stifter vielleicht ein Träumer gewesen sein in dem

Sinne, dass er mit der TGW Welt ein Modell vor Augen hatte, das in dieser Form erst einmal fremd, neu und ungewohnt wirkt und daher schwer greifbar ist. Dennoch: Weltfremd war Ludwig Szinicz nicht, Luftschlösser waren nicht seins. Er hätte nie die gesunde „TGW-Kuh“ und somit auch die Investitionen ins Unternehmen sowie die Mittel für gemeinnützige Projekte gefährdet. Das Werte-System

hilft nämlich sehr wohl dabei, Spitzenleistungen zu erreichen. Es ist nicht nur ein Kompass bei der Art der Umsetzung des Leistungsgedankens, sondern kann bei etwaigen Verstößen gegen einzelne oder gar mehrere Werte aktiv eingefordert werden. Man kann es auch so zusammenfassen: Es geht eben nicht um einen Leistungsgedanken um jeden Preis. Sondern einen Leistungsgedanken in Einklang mit dem Werte-System.

Für den Stifter war, auch daran sollte man erinnern, Leistung nie ein Begriff, mit dem er etwas Negatives verband. Im Gegenteil: Er war sogar überzeugt, dass Leistung Freude bereitet – bei ihm selbst war das definitiv der Fall –, inspirierend sein und sogar einen wichtigen Beitrag zu einem sinnerfüllten Leben leisten kann. In der Weihnachtsrede 2016 äußerte er sich hierzu genau in diesem Sinne:

„Meine Aussage ,die TGW ist für die Menschen da' darf aber nicht falsch gedeutet werden! Es ist sicher nicht möglich, dass ein Mitarbeiter kommt oder geht, wann es ihm Freude macht. Und dass er das tut, was ihm gerade in den Sinn kommt.“

Unternehmertum hat sehr viel mit Ernsthaftigkeit zu tun.

Mit Verantwortung, mit gemeinsamer Verantwortung. Da geht es um 2500 Mitarbeiter. Da geht es um drei- oder viermal so viele Menschen, die von dem Einkommen dieser Mitarbeiter abhängig sind.

Die Realisierung meiner Forderung ,die TGW ist für die Menschen da' kann also nur funktionieren, wenn es gelingt, auch weiterhin wirtschaftlich erfolgreich zu sein. Ich meine, das wird nur gelingen, wenn ihr zu einem Commitment bereit seid mit dem Unternehmen. Das lautet: Die TGW bietet mir einen attraktiven Job, der es mir ermöglicht, beruflich und als Mensch zu lernen und zu wachsen. Mich persönlich zu entwickeln und meinen Beruf und meine private Welt sinnvoll zu gestalten. Als Gegenleistung bringe ich einen wertvollen Beitrag zur Erfüllung des Ganzen ein (...).“

.....

Eine weitere Facette des Themenkomplexes „Leistungsorientierung“ ist der Benchmarking- und Best-Practice-Gedanke. Im wahrsten Sinne der zwei Wortbestandteile „Leistung“ und „Orientierung“ macht es viel Sinn, sich als Organisation und als Mitarbeiterin oder Mitarbeiter an der Leistung anderer zu orientieren, von anderen zu lernen und selbst dadurch zu wachsen. Wichtig ist dabei, sich nicht nur innerhalb der eigenen Abteilung oder des eigenen Stiftungsbereichs zu bewegen, sondern auch über den Tellerrand zu schauen und die Frage zu beantworten: Was kann ich, was können wir zum Beispiel vom anderen Stiftungsbereich lernen? Wo gibt es herausragende Beispiele von Wettbewerbern, die wir uns genau anschauen sollten? Wie können wir aber auch von ganz anderen Branchen oder aus vermeintlich fremden Bereichen lernen?

All diese Möglichkeiten auszuschöpfen, von anderen zu lernen – auch das soll in der TGW Welt mit dem Prinzip der Leistungsorientierung verbunden werden. Doch gerade die letztgenannten Aspekte, also der Blick über den Tellerrand des eigenen Unternehmens oder gar der eigenen Branche, ist in vielen Unternehmen und sicher auch noch in der TGW Welt ausbaufähig. Dabei bietet sich gerade hierdurch die Chance auf einen besonders großen Erkenntnisgewinn! Benchmarking innerhalb der gleichen Industrie und des gleichen Bereichs – also zum Beispiel nur der Vergleich der TGW Logistics mit anderen Intralogistikplayern oder nur der Vergleich der Innovationswerkstatt GRAND GARAGE mit Makerspaces – sollte zwar auch erfolgen, birgt aber die Gefahr, dass man sich anderen Organisationen eher angleicht und schlechtestenfalls sogar „Schlendriane“ übernimmt. Der Grund: Im ersten Moment revolutionär anmutende Ansätze aus ganz anderen Branchen oder Bereichen bekommen gar nicht die Chance, auf dem eigenen Radar des Entscheidungsfeldes zu landen. Wenn aber alle das Gleiche machen, besteht immer die Gefahr des so genannten „Red Ocean“, also eines „blutigen Wettbewerbs“. Das lässt sich natürlich nie komplett vermeiden. Aber auch in der TGW Welt müssen „Blue Oceans“ eine Rolle spielen. Eine Beschäftigung mit der Frage, wie etwas in komplett anderen Industrien oder anderen Ökosystemen praktiziert wird, ist enorm wichtig. Dabei geht es um funktionales Benchmarking und kreative Impulse. Auch braucht es die richtige Problemlösungsperspektive und funk-

tional abstraktes Denken (vgl. spätere Ausführungen zum Thema „Innovation“, vgl. S. 186 ff.).

Oben wurde oft der Begriff „andere Bereiche“ verwendet. Gemeint sind damit nicht nur andere Unternehmen oder soziale und gemeinnützige Aktivitäten, sondern zum Beispiel auch Kunst und Sport. Gerade mit dem Thema Sport kommt jeder privat als Sportler oder Beobachter der Szene in Berührung und kann aus den Niederlagen, Siegen, Erfahrungen der Profis für sich auch beruflich Lehren ziehen. Dass Tiger Woods sportlich ein Megastar der Golfszene wurde, hat nicht nur mit seinem Talent zu tun, sondern auch damit, dass er ungeheuer fleißig war und eine hohe Leistungsbereitschaft zeigte; so trainierte er mehr als seine Profi-Kollegen – angeblich nicht nur vier bis sechs, sondern acht Stunden täglich – und hatte den Ehrgeiz, sogar kleinste Details seiner Schläge immer weiter zu perfektionieren. Ein anderes Beispiel, ja Vorbild, kann die österreichische Skilegende Marcel Hirscher sein, dessen acht Siege des Gesamtweltcups – wohlgemerkt in ununterbrochener Folge! – und zahlreiche Medaillen bei Weltmeisterschaften und Olympia nicht vom Himmel gefallen sind. Sie sind einer Perfektion im Detail zu verdanken, die – und man darf sie keinesfalls verwechseln mit Pedanterie – wichtig ist auch für den Erfolg eines jeden in der TGW Welt und ebenso der beiden Stiftungsbereiche als Ganzes.

Leistungsorientierung umfasst auch den Aspekt, besser werden zu wollen, sich eigener Defizite bewusst zu sein und an diesen auch mit „Helfern“ zu arbeiten. Das kann das Reflektieren des eigenen Tuns sein ebenso wie die Unterstützung durch die Führungskraft, Arbeitskollegen oder Partner. Aber auch die externe Meinung sollte in Betracht gezogen werden. Genauso, wie Coachings inzwischen im Spitzensport Normalität sind – es gibt Coaches für Taktik, Physio, Technik, Fitness, Mentales usw. –, genauso sollte die TGW Welt auf Coaching setzen als intelligentes Hilfsmittel, um schneller zu lernen und zu wachsen.

Das Prinzip Ganzheitlichkeit – eine systemische, integrierte und interdisziplinäre Betrachtungsweise

Hat man für die TGW Welt das Prinzip der „Ganzheitlichkeit“ vor Augen, so geht es um eine systemische, integrierte und interdisziplinäre Betrachtungsweise, die man aus der Lean Management-Philosophie kennt. Es ist ohne Frage eine große Herausforderung, konsequent ganzheitlich zu handeln. Auch die TGW Welt steht hier noch am Anfang, wobei das Stiftungsmodell und die Stiftungsphilosophie allerbeste Voraussetzungen bieten, diesem Anspruch Schritt für Schritt immer besser gerecht zu werden. Das Prinzip der Ganzheitlichkeit immer mehr verinnerlichen und umsetzen, auch das bleibt ein wichtiges Ziel.

Ganzheitlichkeit taucht meist dann auf, wenn Entscheidungen und Handlungen nicht oder nur begrenzt erfolgreich waren. Eine Initiative des Einzelnen verpufft schnell, wenn zwar ein Problem gelöst wird, es sich aber im Nachhinein herausstellt, dass dieses vermeintliche Problem nicht das entscheidende war. Solche Beobachtungs- bzw. Wahrnehmungsfehler geschehen nicht selten. Das aus Indien stammende Gleichnis von den „blindten“ Männern und dem Elefanten hilft zu erkennen, warum es zu Problemen oft „tieferliegende Ursachen“ gibt (vgl. S. 177).

Es zeigt, wie sehr die Realität abhängig ist von der individuellen Wahrnehmung. Da die Wirtschaft und unsere Gesellschaft heutzutage immer noch stark arbeitsteilig geprägt sind, hilft nur die intensive Kommunikation und der Austausch zur jeweiligen Vorstellungswelt dabei, die „richtige“ Realität zu erkennen. Denn es gibt keineswegs nur eine einzige Realität, sondern immer sehr unterschiedliche Wahrheiten – je nachdem, welche Perspektive man aufgrund der eigenen Position bzw. Aufgabe einnimmt.

So wie die Realität „Elefant“ relativ zur Beobachter-Perspektive nur in der Fernsicht als Ganzes klar zu erkennen ist und aus naher und bzw. oder eingeschränkter Perspektive immer nur Teile der Wirklichkeit sichtbar sind, so verhält es sich auch mit der Wahrnehmung von Problemen in einem Unternehmen. Wer kennt das nicht zum Beispiel aus Veränderungsprozessen? Es wird oft an Symptomen kuriert und nicht an den Ursachen angesetzt. Es wird oft zu kurzfristig entschieden,

„weil man doch jetzt endlich was tun muss“ und nicht nachhaltig zu Ende gedacht hat. Voraussetzungs- und Konsequenz-Zusammenhänge werden dabei nicht richtig reflektiert. Man könnte dies auch unter dem Schlagwort „gut gemeint ist eben nicht gut gemacht“ subsummieren.

.....

Das Elefantenbeispiel zeigt sehr anschaulich, wie reale Geschehen in einer Organisation von verschiedenen Beobachtern sehr unterschiedlich verstanden werden – je nachdem, aus welcher Perspektive man beobachtet oder welche Perspektive man wählt. Diese beobachterabhängige Definition von Entscheidungs- und Handlungsproblemen einerseits und ihre strukturierte Handhabung haben – dies als thematische Brücke zum eigentlichen Exkurs-Thema – Werner Pfeiffer und Enno Weiß in ihrem „Fundamentalprinzip der effektiven und effizienten Gestaltung eines Wertschöpfungsnetzwerks“ verfasst. Es soll im Folgenden vorgestellt werden.

Das Gleichnis von den „blinden“ Männern und dem Elefanten

Verschiedene Perspektiven und die daraus resultierenden tieferliegenden Ursachen von Problemen

Im Gleichnis „Die ‚blinden‘ Männer und der Elefant“ untersucht eine Gruppe blinder Menschen einen Elefanten.

Der erste Mann fühlt ein Bein und spricht: „Ein Elefant ist wie ein Baum.“

„Falsch!“, sagt der daraufhin der Zweite, als er einen Stoßzahn ertastet. „Ein Elefant ist ein langes und gebogenes Objekt.“

„Narren!“, sagte daraufhin der Dritte: „Elefanten sind breite und flache Objekte, wie eine Wand.“

Aber der Vierte schüttelt sich vor Lachen, als er den Schwanz ertastet: „Ein Elefant ist wie ein Seil.“

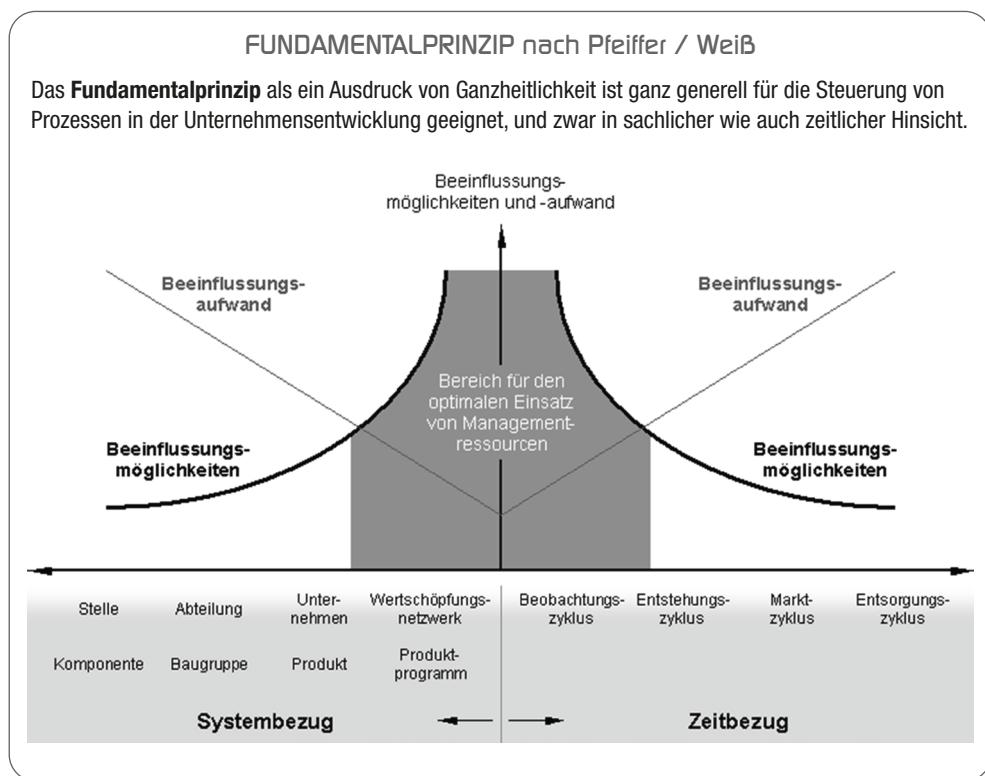
Jeder Blinde ertastet einen anderen Wirklichkeitsausschnitt und schlussfolgert anhand seiner individuellen Erfahrungen, was er unter einem Elefanten versteht.

Aber für jeden Blinden ist der gleiche Elefant etwas anderes. Darüber kann man sich dann trefflich streiten, aber man muss dazu miteinander intensiv kommunizieren, um sich der „wahren“ Wirklichkeit ein Stück weit nähern zu können.

Quelle: Entstehung in Indien

EXKURS: FUNDAMENTALPRINZIP²

Nach der Vorstellung des „AQAL-Modells“ nun zum zweiten von drei Exkursen im Buch: dem Fundamentalprinzip der Wertschöpfungsnetzwerkgestaltung.



Um was geht es nun beim „Fundamentalprinzip“? Dieser Sachverhalt beschreibt einen grundsätzlichen Zusammenhang: Die Möglichkeiten der Beeinflussung zur Verbesserung der Wertschöpfung nach den zentralen betriebswirtschaftlichen Optimierungskriterien Kosten, Zeit oder Qualität

² Wer sich näher für die Thematik interessiert, sollte in diesem Zusammenhang auch einen Blick werfen auf Pfeiffers in der Literaturliste erwähnte „Allgemeine Theorie der technischen Entwicklung“, wo auf Seite 146 ein zusammenfassender Überblick zum Forschungsfeld „Systemrationalisierung und Lean Management“ zu finden ist.

steigen überproportional mit der Ausdehnung des Betrachtungshorizontes in sachlicher und zeitlicher Hinsicht, wobei umgekehrt zugleich der „Aufwand“ der Beeinflussung sinkt.

Zu den Beeinflussungsmöglichkeiten aufgrund des Fundamentalprinzips auf der Produktseite

Hier wird die enge Verknüpfung des sachlichen und zeitlichen Hebeleffekts deutlich. Bei konsequenter Umsetzung ist daher eine isolierte Ausschöpfung des sachlichen oder des zeitlichen Beeinflussungshebels nahezu unmöglich. Drei Beispiele für typische Maßnahmen, die gleichzeitig den sachlichen und zeitlichen Beeinflussungshebeln gerecht werden:

- die Schlagworte der fertigungs-, montage-, varianten- und umweltgerechten Konstruktion. Diese Prinzipien setzen frühzeitig im Lebenszyklus an, nämlich in der Entwicklungs- und Konstruktionsphase, und optimieren in aller Regel das Gesamtprodukt, z.B. durch Reduktion der Bauteile und Variantenvielfalt mittels eines Baukasten-Systems. Damit können Kosten vermieden werden, die durch Gestaltungsmaßnahmen u. U. erst nach Serienanlauf in der Fertigung, z.B. Lagerorganisation, Rationalisierung von Rüstprozessen durch automatische Handling-Geräte, Statistical Process Control (SPC) oder produktionssynchrone Beschaffung, bei Weitem nicht erreicht werden.
- die Integration der Zulieferer in den Entwicklungsprozess, da damit einerseits frühzeitig das Zulieferer-Know-how zum Zwecke der Kostensenkung genutzt wird und andererseits direkt an der Schnittstelle Unternehmen – Lieferant optimiert wird.
- die Bemühungen zur Senkung der Komplexitätskosten im Rahmen eines integrierten Variantenmanagements. Vielfach wird versucht, gerade diese komplexe Problematik einseitig durch flexible Fertigungstechnologien und Industrie 4.0 zu bewältigen, anstatt bei den ursächlichen Komplexitätstreibern anzusetzen, z.B. einem ungenügenden Baukasten- bzw. Standardisierungssystem oder der unzulänglichen Unternehmensorganisation.

Im Fundamentalprinzip wird der *zeitliche* Beeinflussungshebel mit dem Kriterium „Frühzeitigkeit“ gemessen. Der Beeinflussungshebel vergrößert sich überproportional mit Vorverlagerung der Optimierungsmaßnahme in die frühen Lebenszyklusphasen eines Produktes, Prozesses oder allgemein eines Projektes – während er sich umgekehrt überproportional verringert, je später die Optimierungsmaßnahme im Lebenszyklus einsetzt. Entgegengesetzt verhalten sich die „Kosten“ der Beeinflussung, wobei hierunter gleichermaßen Beeinflussungskosten und -zeiten zu subsumieren sind. Dieser Beeinflussungsaufwand ist gerade in den frühen Phasen sehr gering, kehrt sich aber im Projektfortschritt allmählich um. Mit zunehmendem „Materialisierungsgrad“ der Produktentstehung fallen in späteren Phasen auch die hohen Investitionen in Prototypen, Werkzeuge und Maschinen an.

Änderungen in diesem Stadium sind daher stets mit hohem Aufwand an Kosten und Zeit verbunden. Im Gegensatz dazu sind Änderungen in frühen Phasen, am „Zeichenbrett“ bzw. im CAD-System mit vergleichsweise geringem Aufwand möglich – aufgrund heutiger technischer Möglichkeiten dabei sogar in kürzester Zeit und nahezu ohne Zusatzkosten. Man kennt den analogen Zusammenhang aus dem Qualitätsmanagement nur allzu gut: Dort unterliegen die Fehlerkosten der sogenannten „10er-Regel“ (rule of ten). Sie besagt, dass die Kosten zum Beheben des Fehlers umso höher werden, je länger sich ein Fehler unentdeckt in die späten Phasen des Entwicklungszyklus eines Produktes oder Prozesses bewegt. Rückrufaktionen aus dem Markt sind somit die teuersten Maßnahmen.

In der sachlichen Dimension wird der „Hebeleffekt“ des Fundamentalprinzips anhand des Kriteriums der „Ganzheitlichkeit“ gemessen. Ganzheitlichkeit wiederum lässt sich allgemein über die Hierarchisierung operationalisieren; Hierarchisierung verstanden im systemtheoretischen Sinne als Über- bzw. Unterordnung verschiedener Rangstufen eines Systems, zum Beispiel in (absteigender) Reihung: *Supersystem*, *System*, *Subsystem* und *Element*. Bezogen auf diese Stufenreihung gilt allgemein, dass sich der Beeinflussungshebel einer Maßnahme überproportional vergrößert, je höher diese am Systemrang ansetzt. Mit abwärtschreitendem Systemrang dagegen verringert sich der Beeinflussungshebel überproportional.

In der Praxis kann dieser Zusammenhang sowohl auf Produkte als auch auf (Wertschöpfungs-)Prozesse Anwendung finden. Auf der Prozessseite kann man hierarchisch abwärtschreitend beispielsweise folgende Ebenen unterscheiden: Wertschöpfungsnetzwerk, Unternehmen, Geschäftsbereich (Business Unit), Abteilung und Stelle. Mit zunehmender Ausweitung der Perspektive in Richtung Wertschöpfungsnetzwerk, d.h. wenn Abteilungs-, Bereichs- und sogar Unternehmensgrenzen überschritten werden, wächst das Beeinflussungspotenzial hinsichtlich der Optimierungskriterien.

Auf der Produkt ebene wiederum gilt der eben beschriebene Zusammenhang analog. Auch hier ist eine Hierarchisierung denkbar: von der Produktgruppe über das einzelne Produkt bis hin zur Produktkomponente. Die Beeinflussungsmöglichkeiten nehmen mit ansteigender Hierarchieebene zu, bei gleichzeitig geringerem Aufwand der Einflussnahme. Noch größere Beeinflussungshebel birgt die Überarbeitung des Produktprogramms, wobei der hier empirisch nachgewiesene Erfahrungskurveneffekt gegen eine von Vertriebsseite gerne geforderte extreme Variantenvielfalt spricht.

Neben der Ganzheitlichkeit als hierarchische Systemrangstufe gibt es noch die Ganzheitlichkeitsdimension. Sie befasst sich damit, wie man betriebliche Aktivitäten betrachtet. Denn unabhängig von der jeweiligen Betrachtungsebene (Stelle, Abteilung, Werk, Unternehmen, Konzern) und in welchen Funktionsbereichen (Entwicklung, Beschaffung, Produktion, Marketing, Verwaltung) sie stattfindet,

hat jede Aktivität in der Wertschöpfung eine funktionale (Input-Output), eine strukturelle (Sachmittel bzw. Technologie, Personal, Aufbauorganisation) und eine prozessuale Dimension (Ablauforganisation). Jede Aktivität kann also mithilfe dieser Dimensionen und Faktoren beschrieben werden.

Vier Beispiele und Ansatzpunkte in der TGW Welt mit einer Verbindung zum Fundamentalprinzip

- **Beispiel 1 / Lebenszyklus:** Schon bei der Entwicklung von Produkten sollte an deren Entsorgung gedacht werden (dieses „Circular Design“ hat z. B. die GRAND GARAGE im Blick).
- **Beispiel 2 / Variantenvielfalt:** Wie sieht der Baukasten an Lösungen in der TGW Logistics aus und welche Möglichkeiten der Weiterentwicklung bestehen? Hier kann das Denken und Handeln im Sinne des Fundamentalprinzips sehr hilfreich sein.
- **Beispiel 3 / Vermeiden von Silo-Denken – Werte-System:** vgl. Wertekarten („Ergebnisorientiert“ – Wir blicken über den Tellerrand unserer eigenen Einheit hinaus, agieren mit Weitblick und treffen Entscheidungen, die für die TGW Welt als Ganzes am besten sind.)
- **Beispiel 4 / Wirkungslogik:** Die „richtigen“ Menschen „richtig“ einzusetzen, ist entscheidend. Der Fokus auf den „Input“ als Fundament der Wirkungstreppe ist somit in Hinblick auf die stets zu knappen zeitlichen Ressourcen des Managements besonders effektiv. Es ist somit für Führungskräfte grundsätzlich effektiver, viel bzw. mehr Zeit für Personalauswahl, Onboarding und Personalentwicklung aufzuwenden, als bei Sachthemen Detailaspekte selbst weiterzuverfolgen.

Dieser Ansatz der Ganzheitlichkeitsdimension erlaubt damit insbesondere ein „Denken in Wirkungszusammenhängen“ der strukturellen und prozessualen Faktoren bei der Suche nach Auffälligkeiten und Diagnose von Schwachstellen sowie bei der Entwicklung und Bewertung möglicher Lösungsalternativen. Und was ist das Ziel? Es geht darum, sich nicht von den offensichtlichen Aspekten ablenken zu lassen, sondern zu den „tieferliegenden Ursachen“ durchzustoßen. Es geht also letzten Endes darum, nicht lediglich an Symptomen zu kurieren, sondern sich der Ursachen anzunehmen. Je früher und je grundlegender dabei das Management nachdenkt und handelt, desto effektiver und effizienter sind die Beeinflussungsmöglichkeiten. Somit steigt die Chance, das „Richtige richtig“ zu machen und nicht nur „etwas richtig“ zu machen. Indem man sich zwingt zu fragen, was hinter den Beobachtungen stecken könnte, warum ist etwas, so wie es ist, fragt man nicht nur nach dem Sinn, sondern auch nach der geeigneten Betrachtungsebene, aus der das Problem angegangen werden sollte.

Das Fundamentalprinzip fordert also dazu auf, die stets knappen Management- und Projektressourcen höchst effektiv einzusetzen mit Blick auf Ganzheitlichkeit und Frühzeitigkeit. Somit wird ein Beitrag zu Vorbildlichem Unternehmertum geleistet.

Das Prinzip „Umsetzungsorientierung“ – Vermeidung von Paralyse durch Analyse

Die Umsetzungsorientierung ist ein Prinzip, das heutzutage auch mit „bias towards action“ umschrieben wird. Es geht darum, Themen beispielsweise keinesfalls von Diskussionsrunde A in Diskussionsrunde B zu vertagen und die Analyse de facto zur Paralyse werden zu lassen, sondern sie anzupacken und zu handeln.

Unterschätzt wird oft, dass ein Erkenntnisgewinn in der Umsetzung viel größer ist als auf dem Reißbrett. In der Produktentwicklung lohnt es sich, mit so genannten MVP (Minimal Viable Product) frühzeitig ein Innovationsprojekt zu starten. Damit sammelt man schnell neue Erkenntnisse, anstatt zu lange in den planerischen Startlöchern zu verharren. Ideen gibt es viele, aber sie scheitern oft – auch trotz der grundsätzlich erfolgreichen Tätigkeit der zwei Stiftungsbereiche in der TGW Welt – an der Umsetzung. Das Motto „Let's try a lot of things and keep what works“ könnte hier helfen.

Geschwindigkeit ist ganz entscheidend, um wettbewerbsfähig zu bleiben und um das Überleben sicherzustellen. Jedes Unternehmen setzt Veränderungsprogramme um und arbeitet an der Steigerung der Innovationskraft zum Beispiel in Richtung der Produkte. Relative Wettbewerbsvorteile erreicht man daher oft nur dann, wenn man bei der Umsetzung schneller ist als andere. Die Anwendung des Fundamentalprinzips hilft auch, schneller zu agieren. Wird der Entsorgungsaspekt oder der Nachhaltigkeitsaspekt z.B. bereits bei der Entwicklung berücksichtigt, ist man jenen Wettbewerbern deutlich voraus, die eindimensional auf die Produktvorteile in der Anwendung fokussierten.

Für das große Ganze auch in der TGW Welt muss man aber nüchtern feststellen, dass alle Akteure nur dann nachhaltig erfolgreich sein werden, wenn die Themen

auch konsequent nachgehalten werden, wenn man also an den Dingen dranbleibt – Wochen, Monate, manchmal sogar Jahre. Das „Warum man etwas tut“ und das „Was man tun muss“, also die Erkenntnis und der theoretische Weg zu ihr – beides sind oft die kleineren Herausforderungen. Woran es beim Vorbildlichen Unternehmertum meist hapert, das ist die konsequente Umsetzung. Denn der potenziellen Gefahr, dass Erkenntnis und Umsetzung, also „Reden“ und „Tun“, zweierlei sind, ist auch die TGW Welt ausgesetzt. Es mag trivial klingen, kann aber höchst effektiv sein: Einmal fernab vom hektischen Arbeitsalltag in Ruhe den eigenen Kalender sichten und selbstkritisch zu prüfen, wie viel Zeit man sich selbst für Themen der Prioritätsstufe I „reserviert“ bzw. „geblockt“ hat! Auf diese Weise sieht man recht schnell, wenn Themen zwar theoretisch auf der To-do-Liste ganz oben stehen, ihnen aber in der Praxis eben nicht jene zeitliche Relevanz eingeräumt wird, die sie verdienen würden.

Das Prinzip „Synergienutzung“ – das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile

„Synergie“ bezeichnet das Zusammenwirken von Lebewesen, Stoffen oder Kräften im Sinne von „sich gegenseitig fördern“ bzw. einem daraus resultierenden gemeinsamen Nutzen. Synergien zu heben, ist nicht einfach. Doch mit der TGW Welt gibt es eine Organisation, die weit mehr als die Summe ihrer Einzelteile TGW Logistics, TGW Future Wings und TGW Future Privatstiftung ist. In Zahlen ausgedrückt: $1 + 1 + 1$ ist also weit mehr als 3. Doch noch gibt es sehr viel Luft nach oben, wenn es um das Heben dieser Synergien geht. Die größte Herausforderung ist dabei, dass es gelingt, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter das Synergie-Mindset verinnerlichen.

Unterschiede zu schätzen und sinnvoll zu nutzen – das ist die Quintessenz von Synergie. Dieser Ansatz kann in den Organisationen einen kreativen Prozess anschließen und Erfolg ermöglichen. In der TGW Welt gibt es mit dem Industriellen Unternehmertum (harter Wettbewerb / über 4000 Mitarbeiter / Intralogistik der Zukunft) und dem Sozialen Unternehmertum (zehn Projekte mit Fokus

Zitate zum Thema
„Umsetzungsorientierung und Geschwindigkeit“

*„Du musst so schnell rennen, wie du kannst,
um auf derselben Stelle zu bleiben. Um woanders
hinzukommen, musst du mindestens doppelt so
schnell rennen.“*

(aus: Alice im Wunderland)

*„Ich habe keine Zeit, die Säge zu schärfen, da ich
zu sehr mit dem Sägen der Bäume beschäftigt bin.“*

(diese Metapher wird Stephen Covey zugeordnet)

- Um als TGW Logistics oder als TGW Future Wings einer der Marktführer bzw. ein Innovationsführer zu bleiben, muss man sehr schnell sein; um Marktführer zu werden, deutlich schneller.

→ Manchmal muss man innehalten und sich Zeit nehmen, Dinge nicht nur symptomatisch und schnell anzugehen, sondern immer wieder grundsätzlich zu hinterfragen und zu verbessern; auch dadurch können Ressourcen wieder effektiver und effizienter eingesetzt werden.

auf Bildung & Innovation / über 120 Mitarbeiter) zwei ganz unterschiedliche Stiftungsbereiche. Da ist die Frage berechtigt, wo es bei so vielen Unterschieden Potenzial für konkrete Synergien gibt. Die Antwort mag vielleicht den einen oder anderen überraschen. Gerade, *weil* die beiden Bereiche so unterschiedlich sind, erhöht dies die Chance auf ganz besonders fruchtbare Synergien. Denn Neues entsteht selten auf ausgetretenen Pfaden, sondern auf neuen Wegen, also durch unterschiedliche Meinungen und Perspektiven, durch völlig neue Denkansätze und die sprichwörtliche 3. Alternative. Synergien sinnvoll zu heben, bleibt dennoch meist anspruchsvoll. Aber der Prozess ist lohnend. Denn im Ergebnis entsteht dann zumeist ein echter Mehrwert.

Im Folgenden einige Beispiele für Synergien innerhalb der TGW Welt:

- Letztendlich war das **kongeniale Team Ludwig Szinicz und Heinz König** im höchsten Maße **synergetisch** unterwegs; sie haben sich perfekt in ihren Kompetenzen und Persönlichkeiten ergänzt und dadurch ein so großartiges Unternehmen geschaffen.
- Das **ganzheitliche MINDtastic**, das in der TGW Logistics konzipiert und ausgerollt wird, wird sehr nützliche „Lernen und Wachsen“-Inspirationen

für die TGW Future Wings liefern. Umgekehrt können die Projekte, z.B. GRAND GARAGE und NOVA ZONE, hervorragende Impulse für die weitere Ausgestaltung von MINDtastic liefern.

- **Lernen und Wachsen wird integrierter Bestandteil des Alltags in der TGW Welt.** Das Lernen und Lehren findet kontinuierlich statt und MINDtastic spiegelt diese Grundhaltung wider.
- Das **Werte-System** findet in der gesamten TGW Welt Beachtung; wechselseitig werden hier Erfahrungen ausgetauscht, um die jeweiligen Kulturen weiterzu entwickeln.
- **GRAND GARAGE** ist ein Ort, der ein enormes Potenzial bietet, wenn man an das Lernen rund um „New Work“ denkt und auch Synergien für TGW Logistics, z.B. den Design Sprint mit einem Team der TGW Logistcs in der NOVA ZONE.
- **CAP.** eignet sich hervorragend für Synergien und wechselseitige Befruchtung mit der **Lehrlingsausbildung von TGW Logistics**.
- Die **vier Ebenen des ganzheitlichen Menschenbilds** entsprechen auch vier Ebenen der Erneuerung, die sehr **synergetisch** wirken und eine positive Kettenreaktion bewirken können.
- Thema **Coding:** Die **B.E.L.** bietet für die Drittklässler einen kindgerechten Programmierkurs an; Synergien sind möglich, da in der GRAND GARAGE in CODERS.BAY junge Menschen das Programmieren lernen.
- Die **BauBox**, eine der drei Projektideen, die bei der Future Wings Challenge 2021 ausgezeichnet wurden und eine Startförderung von EUR 20.000 erhalten haben, ist ein Makerspace für mutige Mädchen; die Zusammenarbeit und der Austausch mit der Innovationswerkstatt GRAND GARAGE bieten sich hier an.
- **Wirkungslogik:** Es ist erheblich wirkungsvoller, wenn es einen Baukasten an Fragebögen für Stufen der Wirkungstreppe (vgl. Abbildung S. 231) gibt, mit einheitlichem professionellem Fragebogenkonzept, als wenn jedes Projekt individuell

duell Fragebögen erstellt; eine gewisse Einheitlichkeit erhöht auch die Chance der Vergleichbarkeit bei Aussagen über Projekte hinweg und die Wirkungsaussagen für ganz TGW Future Wings.

2.6.2 Innovation als Lebenselixier des Vorbildlichen Unternehmertums

Im Folgenden wird auf Innovationen als Lebenselixier des Vorbildlichen Unternehmertums eingegangen. Zuerst geht es um die Rolle von Innovationen im Wettbewerb, dann wird im dritten Exkurs des Buchs das Funktionalmarkt-Konzept als Methode vorgestellt, bevor es abschließend um Rahmenbedingungen für Innovationen geht.

Die Rolle von Innovationen im Wettbewerb

Für vorbildliches Unternehmertum und die Gestaltung der Zukunftsfähigkeit braucht es auch immer die betriebswirtschaftlichen Perspektiven „Produktivität“ im Sinne des Systemwirtschaftlichkeitsansatzes, „Kundenorientierung“ oder auch „Marktstellung“. Doch unseren Wohlstand verdanken wir vor allem Innovationen (zum Innovationsbegriff, vgl. Abbildung S. 187). Innovationen sind bis heute überlebenswichtig und für die TGW Welt Lebenselixier des Industriellen ebenso wie des Sozialen Unternehmertums. „Innovationen“ gehörten schon jeher zur TGW Welt, schließlich waren und sind sie Teil der DNA der TGW Logistics. Sie sind mit entscheidend für den nachhaltigen Erfolg des Unternehmens. Im allgemeinen Sprachgebrauch verbindet wohl jeder „Innovation“ zuerst mit technischen Neuerungen oder wissenschaftlichen Errungenschaften: das neue Handy, die neue Software, die neue Antriebslösung, der neue Impfstoff etc. In der TGW Welt soll Innovation umfassender, ganzheitlicher gesehen werden. Jede technische Innovation braucht auch Innovationen im sozialen Umfeld und umgekehrt.

Auch in der TGW Welt geht es nicht nur um die Erneuerung bei Produkten, bei Problemlösungen, bei Geschäftsmodellen und bei Prozessen (z.B. Entwicklung, Fertigung, Realisierung, Vertrieb, HR, Finanzen usw.), sondern auch im sozialen

Umfeld der Organisation und bei der Führung (im Sinne von Führung in Netzwerkstrukturen) – alles Facetten, mit denen die Wettbewerbsfähigkeit gewahrt werden kann und muss.

Die TGW Logistics lebt heute davon, dass früher innovativ Produkte entwickelt wurden – und wird morgen von den Innovationen von heute leben. Jedes Produkt, jede Problemlösung, jede Fertigungsmethode unterliegt einem Lebenszyklus. TGW Logistics wird immer wieder durch neu entwickelte Technologien aus der eigenen Branche, aber auch aus anderen Ökosystemen „bedroht“ bzw. herausgefordert. Was ist zu tun? Durch permanente Rationalisierung einerseits und durch den Fokus auf strategische Innovationen ist das eigene Geschäftsmodell abzusichern. Dies ist leichter gesagt als getan. Rationalisierung fördert, dass bestehende Geschäftsmodelle eher adaptiert als revolutioniert werden, und das Bewusstsein für neue technische Möglichkeiten schwindet. Auch eine TGW Logistics muss Start-ups aus dem Bereich Intralogistik daher sehr ernst nehmen, könnten diese doch eine Rolle des Gamechangers übernehmen.

Innovationsbegriff

Nach Werner Pfeiffer ist Innovation eine „spezifische Neuheit“. Im Unterschied zur Invention, die lediglich die Erfindung neuer technischer Problemlösungspotenziale beschreibt, umfasst die Innovation auch neue Anwendungen solcher Problemlösungspotenziale. Innovation ist damit das Ergebnis zweier Prozesse, nämlich der technischen Möglichkeiten bzw. Problemlösungspotenziale (Potenzialinnovation auf der Angebotsseite) und der wirtschaftlichen Verwendung (Anwendungsinnovation auf der Nachfrageseite). Mindestens auf einer Seite muss dabei etwas „Neues“ entstehen, um von Innovation sprechen zu können. Meistens ist es eine Kombination aus beidem, also einerseits technologiegetrieben und andererseits auch vom Kunden bzw. vom Markt gewünscht. Was dabei als „neu“ anzusehen ist, ist subjektiv und hängt von der jeweiligen Perspektive des Betrachters ab. Aus der Perspektive von Finnland kann ein Bildungskonzept Routine und tägliche Praxis sein, während es in anderen Ländern eine „Neuheit“ darstellt. Aus der Perspektive der TGW Logistics kann ein Nachhaltigkeitsaspekt etwas „Neues“ sein, wohingegen das bei anderen Unternehmen schon eine Routineangelegenheit darstellt.

Der Innovationsprozess kann als Lernprozess charakterisiert werden. Es ist nicht nur ein Informationsgewinnungs- und -transferprozess, sondern auch ein sozialer Prozess. Damit bekommt das AQAL-Modell (vgl. S. 161) im Rahmen des Innovationsmanagements hohe Relevanz.

Innovationsbeispiele aus der TGW Welt

- **FlashPick® (→ TGW Logistics)**

Hochstandardisierte Ware-zur-Person-Lösung für die Einzelstückkommissionierung

Diese Systemlösung wurde insbesondere durch den stetig steigenden Online-Handel immer wichtiger. Basierend auf bekannten, von TGW Logistics entwickelten Lösungen wie STINGRAY Shuttle oder die KingDrive®-Fördertechnik musste eine Systemkonfiguration gefunden werden, die für einen möglichst breiten Einsatzbereich geeignet und in sich modular aufgebaut ist.

- **PickCenter Rovolution (→ TGW Logistics)**

Automatisierung bisher manueller Prozesse bei der Kommissionierung der Ware

Rovolution arbeitet insbesondere mit KI-basierter Objekterkennung in Kombination mit flexibler Greiftechnik und einem intelligentem Systemdesign.

- **CAP.-Ausbildung (→ TGW Future Wings)**

Umdrehen eines dualen Erfolgsformates, nämlich „Lehre mit Matura“ zu „Matura mit Lehre“

CAP. als systemübergreifender in Oberösterreich verfügbarer Ausbildungslehrgang für Mechatronik umfasst neben der Vermittlung von Fachwissen auch Lerninhalte der Allgemeinbildung, die aktuelle Fragestellungen des Technologie-Zeitalters behandelt und auch Kompetenzen vermittelt. Nach vielen erfolgreichen Jahren wurde das Programm erweitert um eine weitere Option „Matura + Cyber Security“.

- **GRAND GARAGE (→ TGW Future Wings)**

Experimentierort des lustvollen Lernens und der Entfaltung für junge Technologieinteressierte

Die Innovationswerkstatt in Linz schafft und gestaltet einen offenen Lern- und Begegnungsraum, in dem sich Menschen unterschiedlichster Disziplinen treffen, um Projekte umzusetzen. Für einen geringen Mitgliedsbeitrag können Interessierte auf über 90 professionelle Maschinen und digitale Technologien zugreifen oder an Kursen teilnehmen – und die Schweißwerkstatt, CNC-Fräsen, 3D-Drucker, Industrieroboter bis hin zu Lasercutter nutzen.

EXKURS:

FUNKTIONALMARKT-KONZEPT³

Im dritten und letzten Exkurs in diesem Buch geht es um das Funktionalmarkt-Konzept. Entscheidende Grundlage von Wettbewerbsvorteilen in technologie- und know-how-intensiven Märkten ist die frühzeitige Identifizierung technologischer Trendbrüche, um frühzeitig zu handeln und zu investieren. Wenn es um das strategische Management prinzipieller technologischer Innovationen geht, dann hilft das sogenannte „Funktionalmarkt-Konzept zum strategischen Management prinzipieller technologischer Innovationen“ (Pfeiffer, Weiß, Volz, Wettengl.).

Neue Märkte entstehen sowohl durch Technologie-Push (potenzialorientierte Sichtweise) und durch Market-Pull (bedarfsorientierte Sichtweise).

Die große Herausforderung der strategischen Technologieplanung besteht darin, dass neue Technologien prinzipiell zu spät erkannt sowie deren Potenziale falsch eingeschätzt werden – und zwar sowohl hinsichtlich ihrer Substitutionsgefahren als auch hinsichtlich ihrer Anwendungsfelder im Markt. In einer Branche erfolgreich etablierter Marktteilnehmer – hier beispielsweise die TGW Logistics – müssen sich daher stets zwei Fragen stellen: Wo muss man nach neuen Chancen und potenziellen technischen Risiken Ausschau halten? Wie sind diese neuen Möglichkeiten ökonomisch-technisch „besser“ einzuschätzen? Wer die Anwendungschancen für Technologien, die in der eigenen Forschung & Entwicklung kreiert wurden, oder die Bedrohungen durch neue Technologiealternativen verstehen und richtig abschätzen will, kann dies nur durch eine systematische Informationsgewinnung und -verarbeitung angehen. Das Konzept des „Funktionalmarktes“ möchte adäquate Antworten auf diese Fragen finden.

An dieser Stelle sollen Kerngedanken der Funktionalmarkt-Konzeption in Bezug auf Zweck der Methodik und die inhaltliche Umsetzung vorgestellt werden:

- Die Funktionalmarkt-Konzeption soll gewährleisten, dass Unternehmen in einer dynamischen Umwelt das Chancen- und Bedrohungspotenzial prinzipieller Innovationen erfolgreich bewältigen. Es sollen von prinzipiellen Innovationen ausgehende Bedrohungen für vorhandene Technologien bzw. Märkte frühzeitig erkannt werden und Chancen mit neuen, aber auch schon bestehenden Technologien auf vorhandenen oder völlig neuen Märkten ausgeschöpft werden.
- Funktionalmärkte entstehen infolge der funktional-abstrakten Bezeichnung von Bedarfen und Potenzialen, die ausgehend von fixen Wirkungen bzw. Ursachen mit funktionalen Äquivalenten in Beziehung gesetzt werden.
- Die Funktionalmarkt-Konzeption identifiziert (konstruiert) gewissermaßen „innere“ Zusammenhänge von Problemen (Bedarfe) und Lösungen (Technologien) und wird dadurch bei

³ Das gedankliche Fundament dieser funktional-abstrakten Sichtweise von Werner Pfeiffer ist seine Habilitation von 1971, die aufgrund ihrer bis heute geltenden grundsätzlichen Aktualität 2018 eine Neuauflage erfuhr. Auch hier sei für alle, die sich vertieft mit dem Thema auseinandersetzen wollen, auf die Literaturliste und die „Allgemeine Theorie der techn. Entwicklung“ verwiesen, wo man auf Seite 140 einen Überblick zum Forschungsfeld „Technologie- und Innovationsmanagement“ findet.

Funktional-abstrakte Suche nach technologischen Alternativen anhand des Beispiels „Zugangskontrolle“

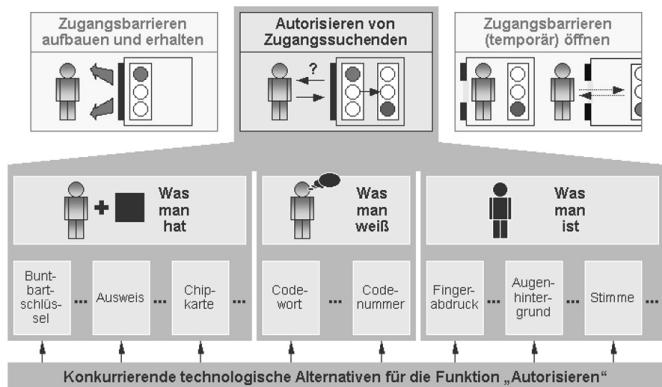
Ein Schlüsselproduzent und die funktional-abstrakte Definition seiner Problemlösung

Die funktional-abstrakte anstatt einer phänomenologischen Sichtweise hat Werner Pfeiffer am Beispiel eines mechanischen Schlüsselherstellers schon in den 1980er Jahren seinen Studentinnen und Studenten erläutert.

Was sehen wir? Mit der funktional-abstrakten Definition seiner Problemlösung vermochte der Schlüsselproduzent seine technologische und marktliche Umwelt gezielt über seine eigenen Branchengrenzen hinweg zu beobachten und eine Reihe neuer technologischer Potenziale erschließen. Von der „richtigen“ Definition des Betätigungsfeldes hängt es ab, ob eine technologische Innovation überhaupt als relevant/nichtrelevant und in der Folge als Chance/Risiko begriffen wird.

Bei einer phänomenologischen engen Marktabgrenzung verstand sich der Schlüsselhersteller als Produzent mechanischer Schlüssel, hingegen bei funktional-abstrakter Marktbeschreibung als Problemlöser für „Zugangskontrollen“. Chipkarten, codebasierte Systeme und biometrische Systeme (Fingerabdruck, Augenhintergrund usw.) konnten also erst mit dieser neuen Perspektive für den Hersteller eine technologische Alternative zum eigenen gegenwärtigen Produkt, dem „klassischen Schlüssel“, erkannt und rechtzeitig realisiert werden.

Der Prozess einer potenzial- und einer bedarfsoorientierten Funktionalmarkt-Analyse besteht grundsätzlich aus den drei Phasen Exploration bzw. Identifizierung (Kreativitätstechniken unterschiedlichster Art können dabei hilfreich sein), Bewertung (Technologieattraktivität und Ressourcenstärke) und Strategieformulierung (Handlungsprogramme).



Gibt man die Einschränkung auf, dass die Zugangskontrolle anhand eines Zusatzobjektes durchgeführt wird, gelangt man zu Lösungsalternativen, bei denen das persönliche Wissen des Zugangssuchenden (Codewörter, Codenummern, ...) oder die körperlichen Eigenschaften bzw. charakteristische Verhaltensweisen (biometrische Informationen) zur Identifizierung herangezogen werden. Mit anderen Worten: Persönlicher Fingerabdruck, Augenhintergrund oder Sprache sowie die Angabe bestimmter persönlicher Kenntnisse sind funktional ebenso als Grundlage eines Zugangskontrollsysteams bzw. allgemein als Informationsspeicher denkbar wie der altbekannte mechanische Schlüssel.

der Einschätzung unabhängig von den historisch gewordenen und im allgemeinen Sprachgebrauch etablierten Branchengrenzen.

- Das hilft bei zwei Kernaufgaben: einerseits, die potenzielle Substitutionsbedrohung für die eigenen Problemlösungen zu identifizieren und so den Funktionalmarkt vollständig zu erfassen; andererseits – ausgehend von einem bestimmten (innovativen) technischen Potenzial – alle hier infrage kommenden Anwendungsfelder zu erkennen, die sich durch einen entsprechenden Funktionsbedarf auszeichnen, und sich somit ein Bild vom potenziellen Gesamtmarkt zu machen.

Rahmenbedingungen für Innovationen

Innovation in der TGW Welt betrifft die gesamte Organisation – egal, ob es um das Industrielle Unternehmertum geht, das sich der Intralogistik verschrieben hat, oder das Soziale Unternehmertum, das in der TGW Welt für Bildung & Innovation steht. Doch wie sieht es mit den Rahmenbedingungen aus, unter denen Innovationen gedeihen können?

Hier sollen punktuell nur ein paar Themen, wie z.B. Diversität und der Umgang mit Konflikten, herausgegriffen werden, die eine besondere Praxisrelevanz haben, wohlwissend, dass es nur eine kleine, wenn auch im „Geiste“ von Ludwig Sznitzel getätigte subjektive Auswahl ist.

Es braucht die richtigen Rahmenbedingungen, die entscheidend zum Erfolg oder Misserfolg von Innovationen beitragen. Gemäß den Werten zu handeln, das spielt auch hier eine große Rolle. Um nur ein Beispiel zu nennen: Gerade in der Forschung und Entwicklung ist ein Erfolgsfaktor, dass Mitarbeitern Vertrauen geschenkt werden muss auch in schwierigen Phasen des Stillstands oder vielleicht sogar temporären Rückschritts bei einem Projekt; denn wer, wenn nicht sie, sollte denn wissen, ob der Weg weiter lohnend ist oder vielleicht abgebrochen werden muss? Innovation braucht Vertrauen, das Mitarbeitern die Freiheit für Kreativität und Mut gibt. Innovation braucht zudem nicht nur visionäre Kraft (Inspiration), sondern auch nüchterne Arbeit (Transpiration). Sie verlangt auch einen professionellen Umgang mit

einem „Scheitern“. Zudem begünstigen interdisziplinäre und „vielfältig“ besetzte Teams die Entstehung von Innovationen. Letztendlich handelt es sich hier, um eines der vier Prinzipien zu nennen, um einen synergetischen Prozess.

Denn Diversität in den Teams – was Persönlichkeit, Geschlecht, Bildungserfahrung, Alter, Internationalität, kulturellen Hintergrund etc. betrifft – bedeutet Vielfalt der Perspektiven und fördert so besonders verschiedene Lösungen zutage. Die Chance auf Innovationen steigt. Gerade für Teams mit hoher Diversität kann das Werte-System ein bunte, kritische, aber auch konstruktive Art des Miteinanders fördern: Man kann voneinander lernen und kooperieren, jeder lernt, anderen Meinungen gegenüber grundsätzlich offen zu sein. In der TGW Welt muss das Potenzial beim Thema Diversität besser ausgeschöpft werden – noch gibt es hier viel Luft nach oben. Doch die Problematik wurde erkannt und an Lösungen wird gearbeitet.

Im Zusammenhang mit der Diversität der Meinungen muss auch der professionelle Umgang mit Konflikten – oder, wie Ludwig Szinicz immer sagte: „mit Auseinandersetzungen“ – thematisiert werden, den wir in der TGW Welt als Chance begreifen sollten.

Konflikte sind negativ erlebte Erwartungsdifferenzen, wie es Sprenger gut auf den Punkt bringt. Aber sie können befruchtend sein, wenn wir ihnen die Dramaturgie der Konfrontation nehmen.

Übertriebenes Harmoniestreben hingegen sei nicht förderlich dafür, dass das Neue in die Welt kommt. Auseinandersetzungen und das Ringen um die beste Lösung erfordert Kreativität, eine entsprechende Haltung, und die Orientierung an unserem Werte-System ist auch dabei hilfreich. Der unablässige Dialog darf, so Sprenger weiter, nicht durch ritualisierte Feedback-Gespräche verkümmern und es darf nicht durch „Verschülerung des Erwachsenen“ und „institutionalisierte Gefallsucht“ zu hohen Transaktionskosten kommen. Konflikte sind wichtig und richtig. Sie sind Teil unseres Alltags. Es geht nur darum, wie wir Konflikte austragen.

Wie sollte man also mit Konflikten umgehen? Zuerst muss man sich bewusst sein, dass die Produktivität von Konflikten vom Kontext abhängt: Nicht jeder Konflikt

ist nötig; nicht aus jedem Konflikt lässt sich lernen; aber aus vielen Konflikten lässt sich etwas Positives entwickeln. Sprenger betont, dass viele Menschen Konflikte um jeden Preis vermeiden wollen. Das aber erzeuge oft erst die Probleme.

Ein Konflikt sei kein Problem, sondern Teil der Lösung. Es geht um einen anderen Blickwinkel auf das Thema Konflikt. Konflikte gut geführt als kritische Auseinandersetzung, basierend auf Argumenten, sind vitalisierend und führen regelmäßig zu besseren Lösungen. Zumal bei Konflikten wesentlich ist, Erwartungen äußern zu dürfen und sich nicht einem für das große Ganze unproduktiven Konsensstreben unterzuordnen. Konflikte lassen sich also wunderbar nutzen, um die Zusammenarbeit produktiver zu gestalten, sie helfen dabei, Innovationen zu schaffen. Konflikte sind letztendlich auch eine Existenzberechtigung für Führung. Es braucht Entscheidungen unter Unsicherheit, unter Ambivalenzen, wenn man Konsequenzen noch nicht abschätzen kann.

Auch wenn der Begriff „Innovation“ in der TGW Welt ganzheitlich betrachtet wird: Eine besondere Bedeutung innerhalb der riesigen Spielwiese für Innovationen haben technologische Innovationen, und zwar in beiden Stiftungsbereichen. Welche logistischen Problemlösungen bieten wir in unserem Markt des „automated material handling“ an? Ist das in Zukunft noch der für uns relevante Markt? Mit welchen technologischen Potenzialen können und wollen wir welche Bedarfe am Markt befriedigen? Hier geht es um ein Denken in Kernkompetenzen von morgen und dabei ist die Weiterentwicklung bzw. das Ersetzen der Kernkompetenzen von heute im Auge zu behalten.

Und schließlich: Wie wollen wir feststellen, wie gut unsere Innovationsleistung ist? Dazu gibt es Indikatoren, über die wir das *messen* können. Beispielhaft sollen Indikatoren einer Mindmap von Ludwig Szinicz genannt werden, in der er die Messung von Innovationsleistung thematisierte: „Time-to-Market“, FuE-Quote in Prozent vom Umsatz, Umsatzanteil neuer Produkte / Problemlösungen, Innere Erneuerung (Strukturen, Prozesse, Technologien, Methoden, Systeme).

„Genie ist 99 Prozent Transpiration und 1 Prozent Inspiration.“

Thomas Alva Edison

2.6.3 Neue Formen der Arbeitsorganisation als Beitrag zu Vorbildlichem Unternehmertum

„New Work“ verstanden als Konzept der „neuen Arbeit“, das auch auf ein ganz neues Mindset setzt, zahlt ein in das, was Ludwig Szinicz im Sinne von „Mensch im Mittelpunkt – lernen und wachsen“ wichtig war. In der Leitlinie VII der Stiftungsphilosophie wird beschrieben, dass es auch darum geht, „(...) *Rahmenbedingungen in den Unternehmen (zu) schaffen, die es dem Einzelnen ermöglichen, sein Leben beruflich wie privat sinnvoll zu gestalten*“. Ludwig Szinicz war also bewusst, dass es hierfür auch neuer Formen der Arbeitsorganisation bedarf.

In der TGW Welt stehen aufgrund des Stiftungsmodells und der Stiftungsphilosophie außerordentliche Rahmenbedingungen bereit, um eine solche „New Work“ umzusetzen. Die konkreten Rahmenbedingungen hierfür auch optimal zu nutzen, wird entscheidend sein.

Es geht eben nicht nur – um an dieser Stelle das AQAL-Modell nochmals aufzugreifen – um den heute bei „New Work“ im Fokus stehenden Quadranten rechts unten (Kollektiv / Außen), es geht vielmehr um alle vier Quadranten. Das Menschenbild gibt dabei den nötigen Nährboden, um New Work zu leben und Entwicklungsprozesse des Einzelnen und als Kollektiv zu fördern und voranzubringen.

Neue Formen der Arbeitsorganisation fordern dabei das „System“, also die Organisation als Ganzes, damit dem Individuum möglichst optimale Rahmenbedingungen geboten werden – ganz gleich, ob es sich um Mitarbeiter im Büro, in der Produktion oder vor Ort bei der Inbetriebsetzung der Kundenanlage handelt, um exemplarisch drei Einsatzorte zu benennen. Für Mitarbeiter relevante gute Rahmenbedingungen wie beispielsweise Arbeitsumfeld, Arbeitsort oder die Arbeitszeiten sollen sowohl im Industriellen Unternehmertum als auch im Sozialen Unternehmertum hohe Relevanz haben.

Dabei müssen sich nicht zuletzt die Führungskräfte bewusst sein, dass auf der Reise hin zu solchen möglichst optimalen Rahmenbedingungen jede äußere Veränderung von Strukturen und Prozessen nur mit der inneren Transformation jedes

einzelnen Mitarbeiters möglich ist. Eine Veränderung im Innenleben ist also immer eine unabdingbare Voraussetzung für eine maßgebliche Veränderung der Außenwelt. Diese ist nur möglich, wenn Menschen dafür alte Denkmuster ablegen und eine neue Haltung einnehmen.

Und was ist mit dem Thema „New Work“ und der Attraktivität als Arbeitgeber? Kein Unternehmen kann sich, wenn es um die Gewinnung neuer Mitarbeiter geht, einem gesellschaftlichen Trend verschließen: Viele Bewerber wählen ihre neue Arbeitsstelle nicht nur schwerpunkt-mäßig nach der Höhe des Gehalts aus, sondern suchen vielmehr das perfekte individuelle Gesamtpaket. Eine identitätsstiftende Unternehmenskultur, gelebte Werte und individuelle Freiheiten spielen hier eine sehr große Rolle. Es kommt zweifelsohne gut an, wenn Unternehmen sinnstiftend tätig sind und – neu-deutsch formuliert – sich einem „Purpose“ verschrieben haben.

An einem wohlüberlegten „Baukasten an variablen Beschäftigungsmodellen“ – also an der Flexibilisierung und Individualisierung hinsichtlich Arbeitszeiten, Arbeitsort und Arbeitsform – würde auch für TGW Logistics, unabhängig von dem speziellen Eigentümermodell, kein Weg vorbeiführen, um die Attraktivität für bestehende und neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erhalten oder zu erhöhen. Jeder in der TGW Welt sollte sich jedoch bewusst sein, dass der innere Antrieb für New Work keineswegs im Aspekt „Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität“ liegt, sondern dass seine Wurzeln ganz woanders zu finden sind: in der Stiftungsphilosophie, die den einzelnen Menschen im Blick hat.

Der Systemtheoretiker Niklas Luhmann zur Rolle guter Führung

Für ihn gibt es zwei absolut zentrale Qualitäten, die eine gute Führungskraft an jedem beliebigen Arbeitsplatz haben muss:

- erstens „die Fähigkeit zum Aushalten und zum Ausgleich von Spannungen“. Die Entscheidung von Zielkonflikten macht Führung notwendig.
- und zweitens „die Bereitschaft zum fortlaufenden Gespräch.“

GRAND GARAGE als Beispiel für New Work in Hinblick auf das Miteinander verschiedener Akteure mit unterschiedlichem Hintergrund

(vgl. AQAL-Modell, alle vier Quadranten noch in unterschiedlicher Ausprägung)

Die GRAND GARAGE ist ein einzigartiges Ökosystem, das besondere Rahmenbedingungen für Innovationen bietet. Die Vielfalt an Menschen ist einzigartig: von jungen Technikfreaks über den seniorigen Universitätsprofessor oder die Forscherin bis hin zu kreativen Künstlerinnen und Künstlern. Das Umfeld sucht seinesgleichen in Europa, steht hier doch allen ein modernster professioneller Maschinenpark sogar mit Industriematerialien zur Verfügung. Funktion und Design der Räumlichkeiten bietet beste Voraussetzung für Zusammenarbeit.

Man kann hier nicht nur seine Ideen „spinnen“, sondern diese auch gleich ausprobieren und über Prototypen materialisieren. Das Mitgliederkonzept der GRAND GARAGE ähnelt dem eines modernen Fitnesscenters (Monats- und Jahresbeiträge der Teilnehmer), auch wenn hier nicht Muskeln, sondern der kreative Geist und das handwerkliche Geschick trainiert werden.

Dass die GRAND GARAGE gemeinnützig ist und somit keine Gewinnerzielungsabsicht hat, überrascht bis heute viele, die erstmals von ihr hören. Auch TGW Logistics probiert in der GRAND GARAGE neue Formen der Zusammenarbeit aus, beispielsweise Design-Sprints, mit denen Innovationspotenziale gehoben werden sollen.

JOHANNES FELDMAYER

Mitglied des Stiftungsvorstands der TGW Future Privatstiftung

UNENDLICHE GEDANKEN, DASS UND WIE ETWAS BEIM GEGENÜBER ANKOMMT

„In den Sitzungen war Ludwig Szinicz extrem gut vorbereitet. Er hat sich zu jedem Thema wirklich Gedanken gemacht, hat Rückmeldungen nicht leichtfertig vom Tisch gewischt. Hat selbst stets eine klare klare Position eingenommen.

Manchmal war er fast zu detailliert vorbereitet.

Er hatte Dinge sogar ausformuliert!

Bei Reden zum Beispiel kam es ihm fast auf jedes Wort an.

Er war nicht ego-getrieben, es ging ihm also nicht darum:

Wie komme ich da raus, wie kann ich mich darstellen.

Nein, ihm ging es um anderes: Wie kommt es bei den Menschen an und werde ich richtig verstanden, oder ist es verletzend?

Da hat er sich unendlich Gedanken gemacht,
da hatte er an sich selbst einen wahnsinnig hohen Anspruch.

All das, was er in der Stiftungsphilosophie verarbeitet und niedergelegt hat, was weiterleben soll, diesen Anspruch hatte er zuerst mal an sich selbst.

Das war extrem authentisch.“

JOSEF FRITZ

Ehemaliger Stiftungsvorstand der Future Wings Privatstiftung

DAS GESCHENK-UNIKAT

„Er wollte mir nur eines sagen: *Danke für 10 Jahre Stiftungsarbeit. Bald wäre er einmal in Wien, ob man sich dann auf einen Kaffee treffen könne?* Aus dem kurzfristigen Termin im Sommer 2017 sind fast drei Stunden geworden.

Am Schluss hat Ludwig Szinicz mir ein Geschenk übergeben: eine Skulptur. Und die ganze Genesis war in Schriftform dabei. Ich begleitete ihn zur U-Bahn, fuhr mit ihm zum Wiener Hauptbahnhof, begleitete ihn bis zum Zugwaggon. Dann fuhr er mit der Bahn wieder von Wien zurück nach Wels. Dieses unglaubliche Leuchten in seinen Augen, aber auch das Leuchten in seinem Herzen – daran erinnere ich mich noch heute.

Das für mich hier Bemerkenswerte ist der Zugang von Ludwig Szinicz:

Er schickt nicht irgendein Geschenk! Nein, er lässt vielmehr ein höchst persönliches Geschenk, ein Unikat anfertigen und liefert eine ganz genaue Beschreibung gleich mit.

Das ist Ludwig Szinicz pur!

Er hat mir unwahrscheinlich viel Freude bereitet durch das Geschenk und die Art der Begegnung. Das bleibt mir immer in Erinnerung. Dass es die letzte Begegnung war, hat dem Ganzen noch einen besonderen Stellenwert gegeben.“

3.

Der Praxistest: Zur Startphase der Umsetzung der Stiftungsphilosophie

3.1 Die Schlüsselthemen:

Duale Mitarbeiterbeteiligung, Werte, MINDtastic

Die Formulierung und Integration der Stiftungsphilosophie in die Stiftungserklärung war 2016 nur die Ouvertüre für die nächste Phase der Unternehmensentwicklung. In dieser solle der Weiterentwicklung der Unternehmenskultur mehr Aufmerksamkeit gewidmet werden, wie Ludwig Szinicz auf seiner bewegenden Weihnachtsrede sagte. Zudem wurden die Mitarbeiter durch Stiftungsupdates von der bisher „stummen“ TGW Future Privatstiftung direkt über das Vermächtnis informiert. Doch das konnte nur ein erstes Antippen sein. Es war klar, dass ein Durchdringen des Verständnisses der Stiftungsphilosophie eher Jahre als Monate dauern würde. Auch die Geschäftsführer der TGW Logistics stellten Anfang 2017 im Aufsichtsrat die Frage „What's next?“ – und fragten, wie es denn nun weitergehe mit der Stiftungsphilosophie. Wichtig war dem Stiftungsvorstand dabei, dass gemäß dem Motto „Fokussierung statt Gießkanne“ eine übersichtliche Zahl an wirklich relevanten, fruchtbaren und nachhaltig in der TGW Welt wirkenden Themen ausgewählt würde. Es sollten Themen vom Stiftungsvorstand und der Geschäftsführung vereinbart werden, die in den kommenden Monaten und Jahren konsequent und professionell umgesetzt werden sollten.

So entstanden 2018 die folgenden drei Schlüsselthemen, die die TGW Welt bis heute begleiten:

– Duale Mitarbeiterbeteiligung

- für dieses Thema verantwortlicher Geschäftsführer: Harald Schröpf
 - = ein Schlüsselthema, weil es eine echte Herzensangelegenheit des Stifters war; die Mitarbeiter der TGW sollten auch vom Gedeihen der Kuh, also dem Jahresergebnis, profitieren – er wollte den Mitarbeiterinnen und Mit-

arbeitern der TGW Logistics, die alle ihr Herzblut und Schaffenskraft sozusagen in die Pflege der TGW-Kuh stecken, etwas zurückgeben.

- **Werte (ursprünglicher Name: Werteprozess)**

→ für dieses Thema verantwortlicher Geschäftsführer: Christoph Wolkerstorfer = ein Schlüsselthema, weil die Kulturentwicklung ein Werteverständnis brauchte, das in seinen Grundzügen zudem ein Korridor ist, in dem sich die drei Organisationseinheiten und auch die zehn sehr unterschiedlichen Projekte des Sozialen Unternehmertums bewegen können und auch die 12 Werte für sich speziell auslegen können. Z.B. ist Angstfreiheit oder Verantwortungsbewusstsein bei Sueniños in Mexiko in einem anderen Kontext zu sehen als Angstfreiheit oder Verantwortungsbewusstsein bei GRAND GARAGE oder dem TGW HUB Northern Europe (große Unterschiede schon alleine bei persönlichem Hintergrund, Alter und Entwicklungsstand der Menschen).

- **MINDtastic (ursprünglicher Name: Learning Center)**

→ für dieses Thema verantwortlicher Geschäftsführer: Jörg Scheithauer = ein Schlüsselthema, weil Lernen und Wachsen ein „Zuhause“, eine Geisteshaltung braucht, die über den „Beton“ (→ Schulungsgebäude) und klassische Tools (→ „normales Schulungsprogramm“) hinaus eine Plattform darstellt, die gemäß dem Ansinnen des Stifters ganzheitliche Bildung zu seinem Credo macht und dem Einzelnen dabei hilft, kontinuierlich zu lernen und zu wachsen.

Schlüsselthema „Duale Mitarbeiterbeteiligung“

Als Schlüsselement der Stiftungsphilosophie symbolisiert die TGW-Kuh die Vorteile der TGW Future Privatstiftung als Eigentümerin der TGW Logistics: Stabilität in der Eigentümerfrage, Eigenständigkeit und die gewollte und geförderte Teilnahme der Mitarbeiter an den Geschehnissen des Unternehmens.

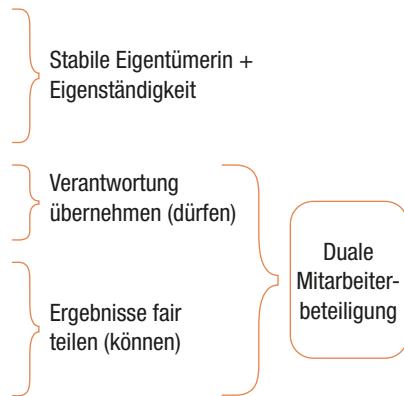


Ludwig Szinicz im Dezember 2016 nach seiner Rede auf der Weihnachtsfeier; stehend von links: Ausbildungsleiter Michael Pieringer mit den Lehrlingen Daniel Seitz, Manuel Obermayr, Johannes Winter, Lukas Riedl, Jonas Berger; daneben: Ludwig Szinicz; vor der Kuh: Fabio Fenzl, Hannah Riegler (Foto: TGW Logistics/Carina Eilmannsberger).

Um die Duale Mitarbeiterbeteiligung erklären zu können, hilft es, sich nochmals dessen bewusst zu werden, was der Stifter in der Stiftungsphilosophie hierzu formulierte:

Duale Mitarbeiterbeteiligung (vgl. TGW-Kuh)

*„Die TGW ist eine Kuh. Die TGW ist eine wunderschöne Kuh. Sie ist eine einzigartige Kuh. Sie ist unantastbar. Niemand hat das Recht diese Kuh zu verkaufen. Niemand darf auf die absurd Idee kommen dieser wunderschönen Kuh ein Schnitzel heraus zu schneiden. Die Kuh muss liebevoll und mit viel Sorge behütet werden und aufgezogen werden. Damit sie viel gute Milch geben kann und auch gesunde Kälber aufziehen. Die Milch dieser TGW Kuh soll fair verteilt werden und klug verteilt werden. Entsprechend dem Beitrag an der Pflege und der Weiterentwicklung der Kuh und es muss darauf geachtet werden, dass der Kuh sehr viel Milch bleibt um Kälber aufzuziehen.“ **



*Ludwig Szinicz (in seiner Rede auf der Weihnachtsfeier 2016)

Die Mitarbeiter sollen also fair am Ergebnis der TGW Logistics partizipieren („Teilhabe am Unternehmenserfolg“) und gleichzeitig Verantwortung für die

nachhaltige ökonomische, soziale und ökologische Entwicklung des Unternehmens („Übernahme von Verantwortung“) übernehmen. „Vorbildliches Unternehmertum soll von unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gelebt werden“, so fasst CEO Harald Schröpf ein, wie er es nennt, „Kernelement der Erwartungshaltung von Ludwig Szinicz“ und somit den Dualismus des Themas zusammen. Die Übernahme von Verantwortung, die sich in einem der 12 Werte der TGW Welt („verantwortungsbewusst“) wiederfindet, setze, so erläutert Schröpf weiter, voraus, dass die Mitarbeiter diese Verantwortung übernehmen *können*, übernehmen *wollen* und auch übernehmen *dürfen*. Damit sei die Übernahme von Verantwortung als Teil der Dualen Mitarbeiterbeteiligung eng verknüpft mit zwei zentralen Schlüsselthemen der TGW, und zwar mit „MINDtastic“ (ehemals „Learning Center“) und dem Werteprozess.

Die TGW Logistics hat sich zum Ziel gesetzt, die Mitarbeiter mit mindestens 10 % des Jahresergebnisses am Unternehmenserfolg zu beteiligen. Die Höhe der individuellen Beteiligung ist unabhängig von der jeweiligen Position sowie dem Standort und ausschließlich abhängig von der Dauer der Zugehörigkeit zum Unternehmen. Jeder Mitarbeiter wird im Rahmen der Dualen Mitarbeiterbeteiligung in seinem individuellen Beitrag zum Unternehmenserfolg im Grundsatz gleich wertgeschätzt. Der Mitarbeiter soll auf Basis seiner aktuellen Lebenssituation frei entscheiden können, in welcher Form er seine Beteiligung wählt. Es gibt die Beteiligung in Form von „Geld“, „Zeitguthaben“ oder „Gesundheit“ und nun auch „Bildung“.

Die Duale Mitarbeiterbeteiligung wurde bei der GMC (Group Management Conference) am 3.7.2017, an der der Stifter und der Vorsitzende des Stiftungsvorstand teilnahmen, an die Führungskräfte der TGW Logistics kommuniziert (ANHANG S. 290). Im Juli 2017 wurde die Duale Mitarbeiterbeteiligung im 2. Stiftungsupdate der TGW Future Privatstiftung allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der TGW Logistics vorgestellt.

Der CEO der TGW Logistics griff das Thema in seinem CEO-Brief vom Dezember 2018 auf.

Mitarbeiterbeteiligung: Zeit oder Geld. Sie wählen! (Auszug aus dem CEO-Brief / Dr. Harald Schröpf / Dezember 2018)

„(...) die Übernahme von Verantwortung und die gerechte Teilhabe am wirtschaftlichen Erfolg waren TGW-Gründer Ludwig Szinicz besonders wichtig – denken Sie an das Bild der ‚TGW-Kuh‘, deren sorgsame Pflege sowie die kluge und faire Verteilung ihrer Milch. Wie im letzten CEO-Brief im Februar 2018 versprochen, ist das Modell für die Mitarbeiterbeteiligung jetzt fertiggestellt. Aus dem EBIT des Geschäftsjahres 2017/2018 hatten wir bereits 10 % Prozent und damit 4,1 Millionen Euro zurückgelegt. Offen war bisher, nach welchen Kriterien das Geld an die Mitarbeiter ausgeschüttet werden soll, also nach welchem Verteilungsschlüssel. Auch noch zu klären war, ob es verschiedene Wahlmöglichkeiten geben soll, wie Sie Ihren Anspruch konsumieren können. Fragen, die wir seriös und sorgfältig beantworten wollten.

Eine Projektgruppe unter der Leitung von Marcel Braumann mit Kollegen aus unterschiedlichsten Bereichen innerhalb von TGW hat nun aus vielen Ideen und einigen Eckpfeilern ein zukunftsorientiertes Modell entwickelt. Wir sind dem Vorschlag des Teams gefolgt und werden beim Verteilungsschlüssel keinen Unterschied in Bezug auf Funktion oder Hierarchie machen.

Jeder bekommt, abhängig von der Betriebszugehörigkeit, das Gleiche. Im ersten Schritt können Sie jetzt zwischen Geld oder einer Form von Zeit wählen. Alle Details dazu finden Sie im angehängten Folder. Nutzen Sie die kommenden Feiertage, um zu entscheiden, welche Option für Sie aktuell am besten ist, und geben Sie uns Ihre Entscheidung bis Ende Jänner bekannt. Bis spätestens März 2019

steht Ihnen dann Ihre getroffene Auswahl zur Verfügung. Im Folgejahr können Sie dann wieder neu entscheiden.

Just do it ...?! Eine Kultur mit noch mehr Raum für Selbstverantwortung

Die andere Seite der Dualen Mitarbeiterbeteiligung haben wir genauso ernsthaft im Blick. Wir als Geschäftsführung möchten neben der monetären bzw. geldäquivalenten Wertschätzung auch die besten Rahmenbedingungen für eine Kultur schaffen, in der Sie mit Freude und Mut Verantwortung übernehmen können. In der wir glaubwürdig sagen können: „Just do it ...“ Ja, schon jetzt sind Sie initiativ und bringen sich toll ein. Aber ich sehe bei TGW schon noch vielfältige Möglichkeiten, diese Richtung zu stärken und die Rahmenbedingungen dafür zu verbessern.

Was tun wir konkret? In den nächsten zwölf Monaten stehen zum Beispiel der weitere Ausbau unserer TGW Academy als ein Bestandteil von „Lernen und Wachsen“ sowie das behutsame Verschlanken und Vereinfachen unserer internen Vorschriften zur Förderung der Selbstverantwortung im Vordergrund. Unsere Leistungsbereitschaft und unsere konsequente Kundenorientierung sind in einer Kultur des „Mensch im Mittelpunkt – lernen und wachsen“ natürlich kein Widerspruch! Sie entsprechen dem Wunsch von Ludwig Szinicz, dem der Mensch genauso wichtig war wie hervorragendes Unternehmertum. Und für ihn war klar: Hervorragendes Unternehmertum entsteht, wenn man den Menschen in den Mittelpunkt stellt. Im richtigen Umfeld macht Leistung Spaß! (...)"

Schlüsselthema „Werte“

Für das Thema „Werte“ ist Christoph Wolkerstorfer von Seiten der TGW-Geschäftsführung verantwortlich. Er hat zusammen mit dem Projektteam in einem – wie er selbst zu Recht sagt – „aufwändigen Prozess“ das aus Sicht des Stiftungsvorstands sehr beachtliche Werte-System mit 12 Werten, die drei Säulen zugeordnet wurden, erarbeitet: Wie wir miteinander umgehen, Wie wir arbeiten, Wie wir führen.

Die Konzeption des Werte-Systems

und die genauen Inhalte der Werte wurden bereits im Rahmen des Hexagons der Stiftungsphilosophie genauer vorgestellt. An dieser Stelle möchten wir auf das „Wie“ eingehen, also auf die Frage, wie der Werteprozess gestaltet wurde, um aus einem Mix an Werten verschiedenster „Urheber“ (Stiftungswerte, Werte TGW Logistics, „Leadership Principles“) ein schlüssiges Gesamtsystem zu erarbeiten.

Am Anfang stand die Frage nach dem „Warum“, also: „Warum beschäftigen wir uns überhaupt und dann noch so intensiv als Schlüsselthema mit den Werten, wo es so viele schon gibt?“ Christoph Wolkerstorfer betont, dass die persönliche Überzeugung von der hohen Relevanz des Werte-Themas und auch der Stifterwillen der Antrieb war. Er merkte dazu an: „Es war Ludwig Sznitz ein Herzensanliegen, unternehmerischen Erfolg und wertschätzendes Miteinander zusammenzubringen – also Kopf und Herz miteinander zu verbinden. Damit hat er ein hohes Ziel formuliert – und uns allen auch eine Verantwortung übertragen. Die konsequente Umsetzung unserer wertebasierten Unternehmenskultur ist eine Form von Zukunftssicherung und ein Ausdruck von vorbildlichem Unternehmertum. Sie führt uns kraftvoll in eine erfolgreiche Zukunft.“

WERTE-SYSTEM DER TGW WELT

„TGW ist aufgrund des Stiftungsziels keine rein ökonomische Zweckgemeinschaft, sondern eine **sinn-orientierte Wertegemeinschaft**, die menschliches und fachliches Wachstum und unternehmerischen Erfolg ermöglicht.“ (Ludwig Sznitz)



Werteorientiertes Handeln spielt eine wesentliche Rolle in unterschiedlichsten Entwicklungsprozessen

Verbindlichkeit

Unser Werte-System hat Bestand und ist von Dauer. Es ist verbindlich und gilt in der ganzen TGW Welt.

Sichtbarkeit

Unsere Werte werden im täglichen Tun sichtbar. Wir unterstützen alle bei der Entwicklung von Kompetenzen, die notwendig sind, um die Werte umzusetzen.

Zukunftssicherung

Die Umsetzung unserer wertebasierten Unternehmenskultur ist eine Form von Zukunftssicherung und ein Ausdruck von vorbildlichem Unternehmertum.

Details zum Werte-System, vgl. S. 128

Nach der Ausarbeitung der 12 Werte hat sich Christoph Wolkerstorfer vorgenommen, in der TGW Logistics auch den Praxisteil – also die Umsetzung des wertebasierten Handels im Unternehmen – konsequent voranzutreiben und dabei stets Herz und Hirn zu verbinden. Für den globalen Rollout wurden insgesamt zehn Werteteams („Core Value Teams“) gebildet, in die rund 70 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und auch immer der jeweilige CEO des Hubs oder der Produktionseinheit involviert sind. Die wesentliche Aufgabe dieser Teams ist es, in den Einheiten die Umsetzung der wertebasierten Unternehmenskultur aktiv mitzugestalten. Beispielsweise suchte David Hibbett, CEO des Hub Northern Europe, kurz nach der Kommunikation der Werte an das Führungsteam den Austausch mit seinem Team via Videomeeting – Kolleginnen und Kollegen gaben in kurzen Videobot-schaften persönliche Einblicke, welchen Einfluss die Werte auf ihre tägliche Arbeit haben.

Prinzipien des Werteprozesses

- Experimentieren ist erlaubt und gewollt – es gibt Core Value Teams je Unternehmenseinheit für die konkrete Umsetzung.
- Unterschiedliche Geschwindigkeiten in der Umsetzung werden akzeptiert.
- Um den hohen Ansprüchen gerecht zu werden, ist Scheitern auch Teil des Prozesses – aber der Weg stimmt.
- Alle Teams sind vernetzt und tauschen sich aktiv aus.
- Jedes Quartal wird der Fortschritt abgeglichen (Was wurde gemacht? / Was lernen wir daraus und was haben wir erreicht? / Nächste Schritte?).

Der Werteprozess wird nicht als klassisches Projekt gesehen, das einen bereits mit dem Start definierten Endpunkt hat. Vielmehr wird in Zeitabschnitten gedacht und hierfür definiert, was erreicht werden soll und wie festgestellt wird, ob der eingeschlagene Weg der richtige ist. Als erste kurzfristige Perspektive 2021 wurde beispielsweise fixiert, dass die zehn Werteteams als Multiplikatoren agieren, experimentieren und sich Ziele vornehmen. Hier wurde nun auch verstärkt die TGW Welt-Perspektive besser integriert.

- Jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter der TGW Logistics hat sich in verschiedenen Formaten mit unseren Werten beschäftigt.
- Best-Practice-Beispiele unterstützen und begleiten in verschiedensten Formaten und Situationen die Werte im Alltag.
- Methoden helfen, einzelne Werte (12) und deren Leitsätze (50) in den Vordergrund zu rücken und in speziellen Situationen/Herausforderungen im Alltag zu unterstützen.
- Bei einer Krankmeldung ist seit dem September 2021 erst ab dem 3. Tag eine Bestätigung für das Fernbleiben vom Arbeitsplatz vorzulegen, also nicht ab Tag 1 – ein Zeichen für das Vertrauen des Unternehmens in Hinblick auf einen verantwortungsvollen Umgang der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit dieser Regelung.

Zudem wird kurzfristig ein besonders großer Fokus auf die Führungskräfte gelegt, die als aktive Mitwirkende gewonnen werden sollen; auch dem Recruiting- und PDI-Prozess wird ein spezieller Fokus zuteil. Insbesondere in der Rekrutierung von neuen Mitarbeitern wurde ein gutes Verständnis für die Zielsetzung entwickelt, was bei TGW Logistics unter „We hire for attitude along our values“ bekannt ist.

Im PDI-Prozess (PDI = Personal Development Interview) wiederum wurde bei TGW Logistics eine praktikable Methode entwickelt, wie insbesondere das Thema Werte individuell bezogen auf den einzelnen Mitarbeiter gemeinsam mit der Führungskraft beleuchtet werden kann. Auch bekommt das Thema „Feedback“ schon alleine durch die Tatsache, dass hierfür eigene Trainings angeboten werden, eine hohe Relevanz.

Schlüsselthema „MINDtastic“ (ursprünglicher Name: „Learning Center“)

„Lernen und Wachsen findet ganz natürlich überall und ständig statt, das lässt sich in der Natur gut beobachten. Gibt man diesem Wachstum zusätzlich einen gut bestellten Ort, besonders gute Bedingungen und den Freiraum zur Entfaltung, dann erblüht daraus etwas Besonderes“, so fasste Jörg Scheithauer, der

das Schlüsselthema „MINDtastic“ verantwortet, Ende 2020 die Ziele nochmals anschaulich zusammen. „Mit MINDtastic schaffen wir“, berichtet er weiter, „die Voraussetzungen für intrinsische Motivation und eine neue Art der Lern- und Lebenskultur. Für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist das eine großartige Chance, auch persönlich zu wachsen.“

Mit der Verzahnung von Persönlichkeit, Gesundheit, sozialen, fachlichen und methodischen Fähigkeiten werden alle in der TGW Welt gleichzeitig in einem permanenten Prozess auf die Zukunft vorbereitet. Die

Grundidee von MINDtastic ist mit einer Reise zu vergleichen, die Lust auf Entdeckungen macht. Durch stetigen gegenseitigen Austausch von Erfahrungen und offener Kommunikation entsteht dabei eine nachhaltige Kultur von lebenslangem Lernen und Menschlichkeit. Werte spielen dabei eine zentrale Rolle. Es gibt auf dieser Reise keine festen Ziele und das Angebot wird sich ständig verändern. Neue Methoden, Technologien und künstliche Intelligenz werden fortlaufend für neue „Entdeckungen“ bzw. Inhalte sorgen. Dabei soll dem individuellen Menschen geholfen werden, sein persönliches Potenzial zu entfalten und einen angstfreien Umgang mit neuen Medien zu finden.

Mit der Stiftungsphilosophie ist der geistige Nährboden für MINDtastic vorhanden, zudem werden ausreichend finanzielle Mittel zur Verfügung gestellt. Es bleibt die Herausforderung an das Projektteam, aus dem breiten Spektrum an

GANZHEITLICHE BILDUNG IN DER TGW WELT

MINDtastic®
Einzigartige Kombination aus Infrastruktur, Netzwerk sowie Organisation als Basis für lebenslanges, ganzheitliches Lernen und Wachsen

Mindset („Haltung“)

- Ganzheitlichkeit immer im Blick haben
- MINDtastic® wie ein externes A-Projekt priorisieren
- Arbeitsteilung, Lernen und Wachsen verhelfen
- Inspirieren anstatt zu motivieren
- Richtige Partner auswählen und gut orchestrieren

Methodik

- Baukastenprinzip – Modulare Systematik
- Personal Learning Cloud – Am Individuum ausgerichtet, geistige Intelligenz (KI) und Co.
- Hohes Realitäts- oder lernumgebungsbundenes Lernen
- „Learning-Journeys“: Rahmenbedingungen für kontinuierliches Lernen verbessern
- Synergien – In der TGW Welt voneinander und von Dritten lernen
- Interne Trainer – „Leaders build Leaders“

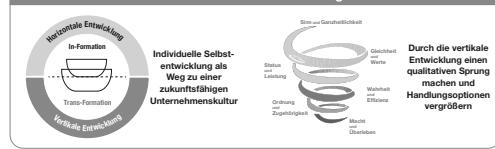
Die fünf Themenbereiche

- Trainingszentrum/Gebäude (Lernumgebung, Architektur etc.)
- Technologie- in Kombination mit Methodenfragen (Lernplattformen, Learning Experience Platform, Knowledge Netzwerkfragen (Bildungspartner, Universitäten, Trainer, Netzwerk-Architektur etc.)
- Lerninhaltsfrisch (Bildungspartner, Universitäten, Trainer, Netzwerk-Architektur etc.)
- Wirkungsmessung (L&W-Quoten, „Gesundheit unserer Lernumgebung“, Synergiepotenziale, Anzahl Trainings, Anzahl Teilnehmer, Kompetenzzuwachs etc.)

Beispiele für Lernimpulse (Verzahnung von sozialem, fachlichem, methodischem Wissen)

- Das Konzept der „vertikalen Entwicklung“ und deren Bedeutung für die TGW Welt
- Sozialkompetenzen bei der Projektabschöpfung besser einsetzen
- Ergebnisse übertragen und nutzen („FeedForward“)
- Integrale Lebenspraxis – zum Umgang mit dem ganzheitlichen Menschenbild – eine praktische Anleitung
- Selbstentwicklung als wichtiger Teil der Entwicklung der Unternehmenskultur
- Mitarbeitergespräche als Entwicklungsgespräche richtig führen
- Anwendung des AQAL-Modells als Bezugsrahmen für Entwicklungsgesprozesse
- Umweltbewusstsein aus Stiftungsphilosophie und Zukunftsdenken
- Unser Werte-System als Teil der Stiftungsphilosophie „International Leadership Development“ (ILD)

Persönlichkeitsentwicklung

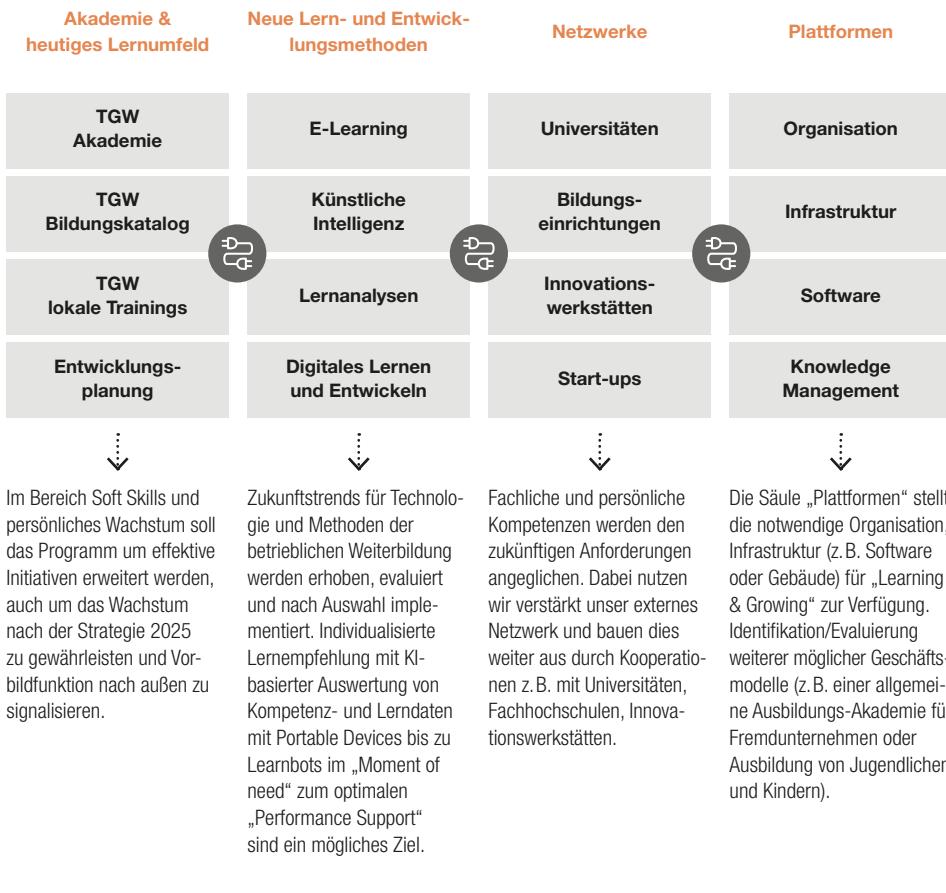


Details zu MINDtastic, vgl. S. 151

MINDtastic®

GANZHEITLICHES AUS- UND WEITERBILDUNGSKONZEPT

MINDtastic® Framework mit 4 Säulen als Basis der Entwicklungsstruktur mit zeitlichem und inhaltlichem Zusammenspiel und Austausch



Möglichkeiten die richtigen Impulse, Methoden und Inhalte auszuwählen, damit diese das Lernen nachhaltig stimulieren.

Blickt man in die Zukunft von MINDtastic, so ist ein wichtiges Ziel, dass Lehren und Lernen ineinander übergehen. Spannende Themen gibt es zur Genüge, hier einzelne Beispiele:

- Was braucht es, um „Innovationskraft“ zu steigern?
- Warum ist unser „Menschenbild“ so wichtig?
- Worum geht es bei der „vertikalen Entwicklung“?
- Was verstehen wir unter „Strategic Selling“?

Kurse im MINDtastic® (Beispiele)

- **Kurs „FeedForward“: The new feedback future-oriented thinking – talking – acting – als ein Beispiel für den ganzheitlichen Ansatz von MINDtastic®** (Trainer: Lorenz Kraus; extern)
 - Zeigt die Art und Weise, wie zeitgemäßes und profundes Lernen stattfindet („Learning Journeys“): neuer Kurs mit Mix aus Selbststudium, digitalen Meetings, Präsenzmeetings; viele kleine Etappen, Hausaufgaben etc.
 - Stellt den Bezug her zum Werte-System; genutzt werden z.B. die Werte-Karten, die wiederum auf Feedback verweisen.
 - Alle drei TGW-Geschäftsführer nehmen in unterschiedlichen Gruppen an diesem Training teil, um diese neue Lernerfahrung selbst zu erleben.
- **Kurs: „Mindset matters – how vertical development can change your life“** (Trainer: Matthias Uhl, TGW Future Privatstiftung)
 - Erstmaliges Anbieten
 - Sehr hohe Nachfrage
 - Ca. 50 % der Teilnehmer aus UK und USA

Zu allen diesen Themen gibt es in der TGW Welt erfahrene Führungskräfte, die als Lehrende agieren und dabei durch den Austausch mit den Teilnehmern sogar selbst zusätzliche Perspektiven gewinnen.

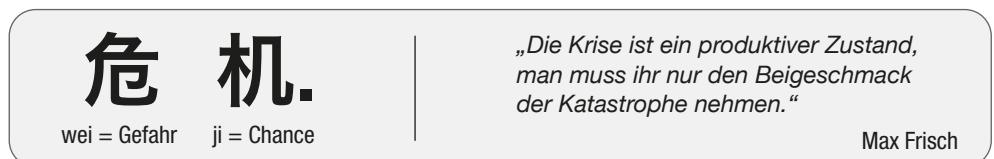
Um MINDtastic wie ein so genanntes A-Projekt erfolgreich zu führen, braucht es auch einen überzeugenden Fahnenträger. Seit 2022 ist Jürgen Roithmeier,

langjährige Führungskraft bei TGW Logistics, Leiter von MINDtastic. Er kann sich zu 100 % seiner neuen Aufgabe widmen – auf dass bald viele Lernende und Lehrende vom ganzheitlichen Aus- und Weiterbildungskonzept MINDtastic profitieren.

3.2 Der Lackmustest: Stiftungsphilosophie in Zeiten von Corona

Mitte März 2020 war der Corona-Virus zwar schon in Europa angekommen. Aber wer hätte damals gedacht, dass das Wirtschaftsleben teils komplett lahmgelegt sein würde und über zwei Jahre mit beträchtlichen Einschränkungen umzugehen hätte?

Dem Stiftungsvorstand wurde schnell bewusst, dass der Umgang mit der Herausforderung „Corona“ ein echter Lackmustest für die Stiftungsphilosophie der TGW Welt werden würde. Denn eines war klar: Nicht bei Schönwetter, sondern dann, wenn es stürmt und hagelt, zeigt sich, wie stabil eine Organisation, wie tragfähig eine Strategie und wie gut das Füreinander im Team wirklich ist. Nun war er also da, dieser weltweite Mega-Krisenfall, den die meisten nur präventiv vor Augen hatten, aber sich wohl kaum einer in der Dimension vorstellen konnte.



Auf organisatorischer Seite war hilfreich, dass das Thema „Krisenprävention“ zum Beginn der Pandemie bereits fest im Bewusstsein des Stiftungsvorstands der TGW Future Privatstiftung verankert war: Just in der Aufsichtsratssitzung im November 2019 und auch in der Klausurtagung des Stiftungsvorstands im gleichen Jahr hat es auf der Agenda gestanden. Damit sollten der Vorbereitungsgrad hinsichtlich etwaiger aufziehender Stürme erhöht und Maßnahmen durchdacht werden. Zugegebenermaßen hatte damals keiner eine Vorahnung, dass ausgerechnet eine Pandemie bald die ganze Welt erschüttern würde.

Im Rückblick auf die Corona-Zeit Anfang der 2020er Jahre kann man ein positives Fazit ziehen. Der Stiftungsvorstand war in der Corona-Hochphase insbesondere angetan vom guten Miteinander zwischen Mitarbeitern und Führungskräften, die gemeinsam im Sinne der Werte der TGW Welt gehandelt und die das Thema Verantwortung und Solidarität gelebt haben. Harald Schröpf erhöhte die Frequenz seiner CEO-Briefe auf anfangs teils wöchentliche Updates, um die Mitarbeiter auf dem Laufenden zu halten. Auch war die Zusammenarbeit zwischen der Personalabteilung und den Betriebsräten beispielhaft. Dass die Geschäftsführung beim Thema Kurzarbeit sehr differenziert und ausgleichend agiert hat, spielte sicher auch eine Rolle. „Wir haben uns sehr genau damit beschäftigt und uns entschlossen, Kollegen in Ländern mit minimaler öffentlicher Unterstützung finanziell unter die Arme zu greifen. Der Fokus lag dabei auf Mitarbeitern mit niedrigerem Einkommen“, sagt Harald Schröpf. Diese Vorgehensweise wurde nicht nur von der Geschäftsführung, sondern auch im erweiterten Führungskreis, dem Executive Management Team, diskutiert und verabschiedet.

Solidarisches Handeln und gegenseitiges Unterstützen waren aus Sicht der Eigentümerin TGW Future Privatstiftung gerade in schwierigen Zeiten unverzichtbar, schließlich sollte die Stiftungsphilosophie „Mensch im Mittelpunkt – lernen und wachsen“ immer mehr gelebte Praxis werden. Und es wurde deutlich: Eine gute Balance zwischen dem Wohlergehen der Mitarbeiter und der finanziellen Stabilität des Unternehmens ist möglich. Auch das vorsichtige und solide Finanzmanagement in der Vergangenheit hatte dazu entscheidend beigetragen.

Auch Harald Schröpf ist überzeugt, dass sich das gute zwischenmenschliche Miteinander in vielerlei Hinsicht für TGW Logistics auszahlte: „Ich bin schon der Überzeugung, dass die Art des Umgangs mit der Krise und die Art der Zusammenarbeit – intern, aber auch mit den Kunden und Lieferanten – positive Spuren hinterlassen haben“, berichtet er. Schließlich könne auch im Projektgeschäft, in dem Aufträge bereits länger gewonnen wurden, nur das abgerechnet werden, was an Leistungen bereits umgesetzt wurde. Daher sei die Leistung des Teams nicht hoch genug einzuschätzen! Denn in der heißen Phase war die Hälfte der Anlagen, die

TGW Logistics errichtet, vom Shutdown betroffen, zum Beispiel Projekte in Italien, Frankreich, Deutschland oder den USA.

In der TGW Welt stand während Corona nicht nur die Risiko-Seite der aktuellen Entwicklung im Fokus, eine große Bedeutung bekam auch der Chancen-Aspekt. Ziel war es, die Situation mit einer Haltung anzugehen, die es unterstützt, in solch einer durchaus angespannten Situation auch (positive) Chancen systematisch zu ergreifen und sich keineswegs – unter Umständen erstarrt durch die Krise – rein auf das sprichwörtliche Feuerlöschen zu konzentrieren. Die Themen Risiko bzw. Chance wurden mit jeweils einem eigenen Team besetzt und somit separat bearbeitet.

Blickt man abseits der emotionalen Aspekte ganz nüchtern auf die Geschäftszahlen während der Corona-Jahre, so fällt das Resümee positiv aus. Das Geschäftsjahr 2019/20, das Ende Juni 2020 endete, wurde von TGW Logistics über Budget beendet. Im Geschäftsjahr 2020/21 erreichte man sogar neue Rekordmarken beim Auftragseingang, Umsatz, Cashflow und beim EBIT.

.....

JÖRG SCHEITHAUER
CFO von TGW Logistics

FREITAG, DER 13.

„An meine erste Begegnung mit Herrn Szinicz erinnere ich mich gut. Kurz zur Vorgeschichte dieses Treffens: Gerade erst hatte ich einen wichtigen Schritt vollzogen und nach vielen Jahren meinen Arbeitsgeber verlassen. Ich war dabei, den Nachfolger vorzubereiten, hatte keinen Anschluss-Job und ich habe mich ziemlich frei gefühlt. Dann fragte mich Martin Krauss, ob ich einen guten CFO kenne. Meine Antwort: ‚Nun ja, ich kenne einen CFO und der ist sogar frei. Aber ob der gut ist, das müssen Sie beurteilen!‘ Er wusste also noch gar nicht, dass ich den bisherigen Job verlassen werde. Das war Anfang Jänner 2015.“

Und schon einen Monat später kam er, dieser Freitag, der 13.!

Es gab das Gespräch mit Ludwig Szinicz. Es fand im obersten Stock der Collmannstraße in Wels statt, wo damals noch die Zentrale war. *Hier oben komme ich gerne hin, sagte er mir, denn der Blick über die Produktionshallen lässt mich träumen vom Anfang des Unternehmens und wie es zu dem gewachsen ist, was wir gerade vor uns sehen.* Und im Laufe des Gesprächs kamen wir wieder auf den Freitag, den 13.

Und da sagte er: *Für mich war das oft ein Glückstag.*

Ich antwortete: Für mich auch, ich habe an einem Freitag, den 13. eine der letzten Abiturprüfungen gemacht, ich habe an einem Freitag, den 13. meine letzte Prüfung des BWL-Studiums an der Friedrich-Alexander-Universität in Nürnberg gehabt.

Am Ende des Gesprächs meinte er dann: Es ist wohl auch heute ein Glückstag für ihn und TGW.

Solche netten Worte bleiben einem natürlich immer im Gedächtnis! Auch das Gespräch war sehr angenehm und wir hatten vom ersten Moment an eine wunderbare Verbindung miteinander. Ich habe ein bisschen aus meinem Lebenslauf erzählt, zum Beispiel Unternehmensgründung schon in der Schulzeit, Lehre, Freude an Produktionsbetrieben und den Erfahrungen in unterschiedlichen Ländern. Die Zeit ist da fast verflogen ...

Ich war damals von Anfang an beeindruckt und begeistert. Zum einen war ihm das vorbildliche Unternehmertum so präsent, ohne dass man im Detail darüber reden musste. Gleichzeitig spürte ich Menschlichkeit und dieses Zugehen auf einen Menschen, das Hinterfragen, das Interesse, ohne jemanden zu be- oder verurteilen, sondern ihn einfach als Mensch wertzuschätzen.“

EVA KIRCHMAYR
Leiterin B.E.L.

EINE SCHULE ALS SPIEGEL VON „MENSCH IM MITTELPUNKT“

„Mensch im Mittelpunkt – lernen und wachsen: Wozu, wenn nicht zu einem Schulprojekt, sollte das besser passen? Genau hier passiert Wachstum, genau hier passiert Persönlichkeitsentwicklung.“

Bei uns ist es so: Unsere private Volksschule B.E.L. hat drei Grundprinzipien:
Ich will, ich mache, ich bin.
Da spiegelt sich Mensch im Mittelpunkt am besten.

Es ist am allerwichtigsten, dass die Kinder sich bei uns wohlfühlen, mit Freude kommen und dass sie Wertschätzung erfahren. Sie dürfen keine Nummer sein, sie müssen eine Gruppe haben und eine Beziehung zu den Lehrerinnen und Lehrern aufbauen. Kurz: Sie sollen sich freuen, in die Schule zu gehen!

Jedes Kind hat meines Erachtens einen vorgegebenen Weg. Und ich sehe es als meine Aufgabe an, das Kind auf seinem Weg zu begleiten, ich kann es mit unserem ganzheitlichen Ansatz bei der B.E.L. bestmöglich unterstützen.

Leider konnte mein Vater* nicht mehr erleben, wie wir jetzt die Früchte der harten Arbeit ernten ... Ich hatte 2020 die erste vierte Klasse, das war ein wichtiger Meilenstein. Mein Vater hatte zwar immer wenig Zeit, aber wir haben uns oft zur B.E.L. ausgetauscht und er machte mir immer Mut, dass sich die B.E.L. gut entwickelt. Er war schon stolz auf mich, das spürte ich.

Sein Vertrauen war zu 100 % da. Auch, was den Umbau von der alten zur neuen Schule und dem neuen Konzept betraf, da hat er mir vertraut.

Er hat mir den Rücken freigehalten und gesagt:

Das ist deine Schule. Und ich weiß, du machst was daraus!“

* Ludwig Szinicz

4.

Die Vision: „Stiftungsphilosophie & Zukunftsbilder“ als Umsetzungstandem für die Zukunft der TGW Welt

Der Schwerpunkt dieses Buchs liegt auf der Vorstellung der Stiftungsphilosophie in der TGW Welt. Daher wurde zum einen Originaldokumente, die 1:1-Formulierungen des Stifters enthalten, genau analysiert und einheitlich in den Gesamtzusammenhang eingeordnet.

Zum anderen wurde das Hexagon mit seinen sechs Dimensionen sehr detailliert vorgestellt. Es ist wichtig, die Stiftungsphilosophie genau vor Augen zu haben, wenn es um die Vision der TGW Welt geht – denn zusammen mit den Zukunftsbildern der beiden Stiftungsbereiche macht sie sozusagen das Umsetzungstandem für die Zukunft der TGW Welt aus.



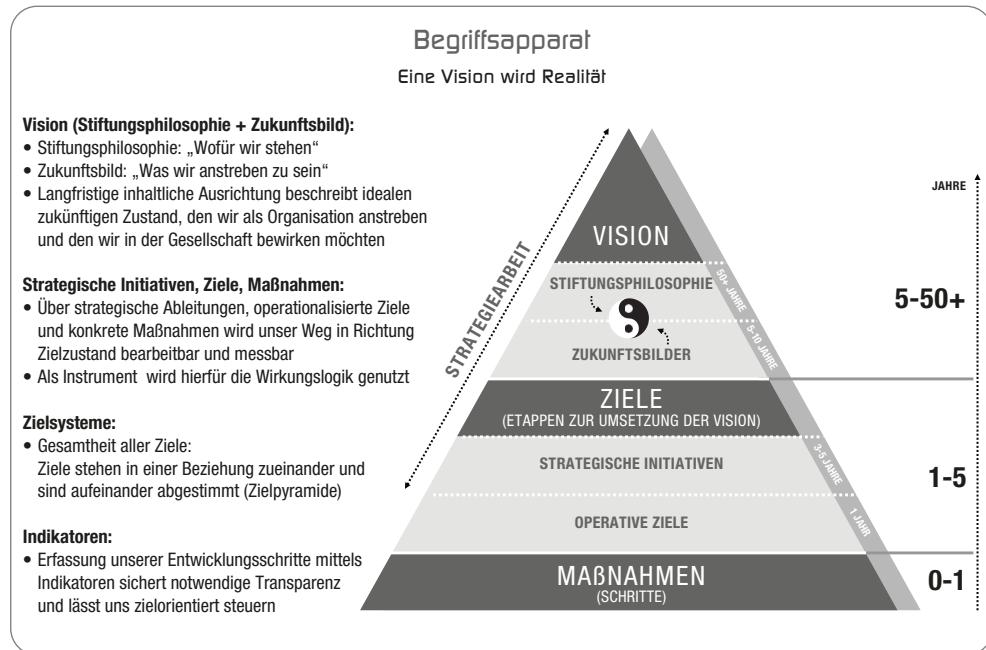
4.1 Vorstellung von Zusammenhängen sowie Begriffsapparat und Überblick über die Zukunftsbilder

Die Stiftungsphilosophie ist folglich notwendig, aber nicht hinreichend, wenn man die Vision im Blick hat. Die Vision wiederum ist essenziell, erinnert man sich an den Ewigkeitsanspruch, den Ludwig Szinicz mit der Errichtung der TGW Future Privatstiftung verbunden hatte. Diesem fühlt sich die TGW Future Privatstiftung als oberste Gralshüterin des Vermächtnisses zwar durchaus verpflichtet. Doch der Stiftungsvorstand möchte insbesondere den Blick auf exzellente Rahmenbedingungen legen, so dass sich die TGW Welt über hoffentlich viele Jahrzehnte gut weiterentwickeln kann.

Der Vision der TGW Welt nahezukommen bedeutet, zwei thematische Aspekte gleichzeitig im Blick zu haben, die einander bedingen. Weder genügt es, intensiv nur an den Zukunftsbildern der beiden Stiftungsbereiche zu arbeiten. Genau so wenig würde es ausreichen, sich einseitig der Stiftungsphilosophie zu widmen. Die Vision der TGW Welt wäre zumindest für den Zyklus einer Generation dann erreicht, wenn TGW Logistics und TGW Future Wings nicht nur ihre jeweiligen Zukunftsbilder erfolgreich umgesetzt haben und sich der Stiftungsphilosophie näherten, sondern in dieser Zeit parallel überzeugende Zukunftsbilder bereits für die „nächste“ Etappe bzw. Generation konzipieren und vor Augen haben und somit der Vision schrittweise nahekommen. Denn bei einer prinzipiell auf „ewig“ angelegten Stiftung geht es um den systemischen Ansatz, der stets die Erneuerung im besten Sinne ermöglicht und dazu gehört auch, die Vision regelmäßig nachzuschärfen und sich nicht nur auf die nahe Zukunft gut vorzubereiten. Für dieses Nachschärfen der Vision sind konkret fixierte Zukunftsbilder von besonderer Bedeutung. Auf Seite 218 f. stellen wir daher exemplarisch und zur Veranschaulichung die Zukunftsbilder der zehn Projekte des Sozialen Unternehmertums vor.

Neben den zwei thematischen Aspekten sind für ein Verstehen der Zusammenhänge auch der Begriffsapparat und eine entsprechende Systematik wichtig. Der

Weg soll das Ziel sein. Die Vision soll verdeutlichen, dass es nicht nur darum geht, was wir tun, und dass wir gute Ergebnisse erzielen, sondern auch, wie uns diese Ergebnisse gelingen.



Man könnte natürlich die Frage stellen, wozu es überhaupt einen solchen Begriffsapparat braucht. Gemeinsame Begriffe, gemeinsame Sprache erleichtern die Kommunikation und reduzieren Missverständnisse. Wir kommen so schneller zum Punkt, wissen, worüber wir reden und wie und wo die Dinge im Großen und Ganzen eingebettet sind. Natürlich muss man bei den Einzelthemen oder -maßnahmen auch immer in die Tiefe gehen. Der Ansatz, zuerst etwas ins große Bild einzuzuordnen und sich erst danach genauer mit Facetten zu beschäftigen, kann den Blick fürs Wesentliche ungemein schärfen und verhindern, dass man womöglich den Wald vor lauter Bäumen nicht mehr sieht.

ZUKUNFTSBILDER IM SOZIALEN UNTERNEHMERTUM

Was sich die Projekte bis 2030 vorgenommen haben

 <p>Sueniños</p>	<p>Sueniños</p> <p>200 junge Teilnehmerinnen und Teilnehmer haben ihre Lebenssituation durch dieses ganzheitliche Bildungsprojekt signifikant verbessert – zahlreiche staatliche Stellen nutzen unsere Expertise im Bereich „Social Franchising für integrale Bildung junger Menschen“. Zudem tragen 50 Botschafterinnen und Botschafter als Multiplikatoren Sueniños in die Welt.</p>
<p>CAP.-Ausbildung</p> <p>Wir sind ein Leuchtturm in der Bildungslandschaft, nachdem wir das Mechantronik-Programm modernisierten, CyberSecurity etablierten und Künstliche Intelligenz als weitere Ausbildung anbieten. Fachausbildung, soziale Kompetenzen und Persönlichkeitsentwicklung ermöglichen einen stabilen Rahmen für ganzheitliches Wachstum.</p>	
 <p>BILDUNG & ENTFALTUNG LINZ B.E.L. PRIVATSCHULE</p>	<p>B.E.L.</p> <p>Unsere Erfahrungen aus der ganzheitlichen Betreuung von Volksschulkindern teilen wir mit anderen Pädagoginnen und Pädagogen – durch Vorträge, Publikationen und Möglichkeiten für Praktika. Mit der Entwicklung eines B.E.L.-Kindergartens streben wir die Vertiefung und Erweiterung unseres pädagogischen Wirkungskreises an. Dabei werden auch neue, zukunftsfähige Unterrichtstools angewendet.</p>
<p>Monkey Motion</p> <p>Unser Projekt wird in weit über 50 Volksschulen fest integriert sein – dadurch werden über 1.500 Kinder die Freude an Bewegung kennengelernt und ihre motorischen Fähigkeiten gestärkt haben. Wir haben mit der MoMo-Kiste, Yoga und Achtsamkeit weitere Inhalte in das Bewegungsprogramm integriert und gewinnen damit zudem weitere affenbegeisterte Trainerinnen und Trainer.</p>	
 <p>GRAND GARAGE</p>	<p>GRAND GARAGE</p> <p>„DER Experimentierort des lustvollen Lernens und der Entfaltung für junge Technologieinteressierte.“ Als Zentrum niederschwelligen Technologiezugangs in Oberösterreich sind wir feste Partnerin für Bildungseinrichtungen und andere Organisationen – und arbeiten auch mit Kunst, Wissenschaft und Wirtschaft interdisziplinär zusammen. Wir sind etablierter Vernetzungspartner mit Bezug zum technologischen Humanismus auf nationaler und internationaler Ebene.</p>

Learning Circle <p>Jedes Kind in Österreich kennt den Learning Circle. Allen, die Interesse daran haben, steht ein Lern-Coach zur Verfügung – 30 % kommen dabei aus Familien mit einem geringen Einkommen. Das Projekt kann sich zu 100 % selbst finanzieren und wirkt sogar im DACH-Raum und in anderen europäischen Ländern. Integrierte Persönlichkeitsentwicklung wird wirkungsvoll umgesetzt.</p>		
	SOS-Herkziste <p>In allen Klassen der Sekundarstufe 1 wird die SOS-Herkziste genutzt, um damit ganzheitliche Entwicklungsprozesse, Selbstwirksamkeit und Solidarität von Kindern in Österreich zu fördern. Wir unterstützen hunderte Lehrkräfte bei der ganzheitlichen Entwicklungsbegleitung und bereichern dadurch ihre Lehtätigkeit mit noch mehr Kreativität und Wertschätzung. Daraus entwickeln sich Schulen zu Orten des gemeinsamen Gestaltens und sozialen Räumen gleichwertigen Miteinanders.</p>	
	CODERS.BAY <p>Wir sind ein Exzellenz-Zentrum, wenn es um die niederschwellige Vermittlung von Kompetenzen im Bereich Coding, Software und Netzwerktechnik geht. Wir schaffen für die jungen Teilnehmerinnen und Teilnehmer eine einzigartige Verbindung aus Fachausbildung und Persönlichkeitsentwicklung.</p>	
 FUTURE WINGS CHALLENGE	Future Wings Challenge <p>Wir sind DER Inkubator für Sozialunternehmen mit Fokus auf Bildung und damit Partner der wirkungsvollsten Projekte in Österreich. Wir fungieren als Blaupause für Bildungskonzepte von anderen Organisationen in Europa. Insbesondere durch das Netzwerk TFALL (= Tech For All) tragen wir so auch in anderen Ländern zu mehr Bildungsgerechtigkeit bei.</p>	
NOVA ZONE	<p>Die besten Organisationen aus Wirtschaft, Kultur und Bildung im deutschsprachigen Raum nutzen unser Angebot eines faszinierenden Experimentierlabors für Methoden und Prozesse mit Innovations- und Zukunftsbezug. Das Ziel ist das Initiiieren bahnbrechender wirtschaftlicher, technologischer und sozialer Innovationen.</p>	

Damit also die Vision Realität werden kann, braucht es gute Rahmenbedingungen bzw. gute Voraussetzungen zum Gelingen. Ludwig Szinicz' Streben, die Dinge möglichst immer hochprofessionell anzugehen, leitet die TGW Welt auch in die Zukunft. Es gibt so viele – auch wichtige vermeintlich kleine – Themen, die derzeit mit viel Engagement und Kreativität im Team umgesetzt werden. Mit dem

Blick auf die Umsetzung der Zukunftsbilder und eine glaubwürdige Umsetzung der Stiftungsphilosophie sollen hier exemplarisch drei große Themen in den Mittelpunkt gerückt werden:

- **Umsetzung einer klugen Personalpolitik bei TGW Logistics**

Die Menschen sind der Schlüssel zum Erfolg („It's all about people!“) und es gibt entsprechende an der Stiftungsphilosophie orientierte Grundpfeiler der Personalstrategie; hier wird exemplarisch die TGW Logistics herausgegriffen, vieles ist auch für das Soziale Unternehmertum relevant.

- **Nutzung vielfältiger Wachstumsoptionen bei TGW Future Wings**

Die Rahmenbedingungen im Stiftungsbereich „Soziales Unternehmertum“ eröffnen fantastische Wachstumsmöglichkeiten und damit kraftvolle und glaubwürdige Möglichkeiten, das Zukunftsbild von TGW Future Wings umzusetzen.

- **Messbare Bewertung von „Leistungen“ der Stiftungsbereiche**

Die Wirkungslogik und ein Indikatorenstrom dienen als Baukasten, um diese Transparenz sichtbar zu machen.

.....

Hat man die Vision der TGW Welt vor Augen, so ist die große Herausforderung, wenn man über die Vision spricht, die effektive und professionelle Umsetzung. Dies mag trivial erscheinen. Doch ist es wirklich einfach, konkrete Maßnahmen, die sich aus den Zukunftsbildern ableiten lassen, im Geiste der Stiftungsphilosophie umzusetzen?

Eine besondere Rolle spielt dabei ein einheitliches Verständnis der Vision. Es ist eben nicht gewollt, dass sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der TGW Welt bemüßigt fühlen, Checklisten rund um jene Aspekte der Stiftungsphilosophie, die ihre Projekte betreffen, auszuarbeiten, sich hier durchzuhangeln mit dem Ziel, bei der Projektumsetzung möglichst viel in Richtung Stiftungsphilosophie „abzu-haken“. Nein, auf diese Weise wird sich die TGW Welt nie ihrer Vision nähern

können. Denn organisatorisch-buchhalterisch-bürokratisch konnten noch nie Menschen für eine Idee Feuer und Flamme werden.

Es geht also bei der Umsetzung der Vision vor allem darum, bei den Menschen Bilder im Kopf entstehen zu lassen. Sehr passend ist hier der Vergleich mit einem Maurer, der an einer Kathedrale mitbaut: Er könnte die nüchterne Sichtweise haben: „Ich setzte einfach nur Ziegelsteine aufeinander an der Westseite, das ist mein Job“; oder er kann das große Ganze im Blick haben und voller Stolz sagen: „Ich bin Baumeister einer Kathedrale.“ Bilder in unserem Kopf und das große Ganze im Hinterkopf – das ist also entscheidend. In der TGW Welt sind vor allem Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gefragt, die – um das Beispiel nochmals aufzugreifen – die Kathedrale vor Augen haben. Das ist auch der Fall, wenn es um die Umsetzung der folgenden drei strategischen Beispieldhemen geht.

4.2 Beispiel: Die Personalstrategie von TGW Logistics

Die Personalstrategie ist einer *der* Schlüssel für die glaubwürdige Umsetzung der Stiftungsphilosophie. Daher steht sie bei der Geschäftsführung der TGW Logistics ganz oben auf der Agenda und hat auch höchste Relevanz für den Stiftungsvorstand der TGW Future Privatstiftung – sie ist seit 2020 ein fester Agendapunkt jeder Klausurtagung.

Seit der 2020 verabschiedeten neuen Geschäftsordnung für die Geschäftsführung ist sowohl die Bestellung als auch Abberufung von Schlüsselpersonal zustimmungspflichtig durch den Aufsichtsrat. Dies ist der Fall, wenn es beispielsweise um die CEOs der „Hub Leading Entities“, also der Schlüsseleinheiten im Unternehmen, geht oder um Ressorts der ersten Ebene unter der Konzern-Geschäftsführung, wie z.B. die Leitungen Human Resources, Corporate Development, Innovation & Technology oder auch Projektrealisierung. In diesem Zusammenhang konsultiert die Geschäftsführung der TGW Logistics bei hochrangigen Personalentscheidungen, also etwa dem Recruiting, der Bestellung oder einer Abberufung, proaktiv den Vorsitzenden des Stiftungsvorstands. Damit wird dieser seiner

Eigentümerrolle gerecht und handelt im Sinne der Vorsteuerung gemäß des Fundamentalprinzips: Der intensiven Beschäftigung mit dem „Input“ wird also der Vorrang vor einer womöglich zu späten „Output-Kontrolle“ gegeben.

Die Personalstrategie ist für die gesamte TGW Welt ein Schlüsselement, um „Mensch im Mittelpunkt – lernen und wachsen“ glaubwürdig erlebbar zu machen. Aktuell werden auch die Personalstrategien bei TGW Future Wings erarbeitet. Da die Projekte verschiedenartige Schwerpunkte verfolgen, gibt es natürlich spezifische, auf die jeweiligen Anforderungen zugeschnittene Personalstrategien.

Nun speziell zu TGW Logistics und ihrer Personalstrategie. Systematisiert wurde sie erst ab 2016. Es wurde unter anderem ein globales HR-Netz aufgebaut, das sich heute auch mit fortschrittlichen Themen wie der „Workforce Analytics“, dem weiteren Ausbau der „Dualen Mitarbeiterbeteiligung“ oder der Initiative „Hire for attitude along our values“ beschäftigt. Schließlich stehen große Aufgaben vor dem Human-Resources-Team. In den kommenden fünf Jahren wird TGW Logistics rund 2000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weltweit rekrutieren. Damit wird die Mitarbeiterzahl um bis zu 50 % wachsen.

Die TGW-Personalstrategie 2025 basiert auf der Vision (= Stiftungsphilosophie + Zukunftsbild) und den fünf Strategiefeldern Autonomous Fulfillment Center, Partner of Choice, Standardized Solutions, Operational Excellence, Big in North America. Sie berücksichtigt nicht nur die hohe quantitative Anforderung, also das erwartete Plus von vielen neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, sondern auch verschiedenste Trends in der heutigen Arbeitswelt: die Flexibilisierung von Arbeitsort und Arbeitszeit, veränderte Kompetenzanforderungen, den „allgemeinen Vorbereitungsgrad“, die ganzheitliche Persönlichkeitsentwicklung – alle diese Themen werden immer wichtiger. Auch Entwicklungen wie der Einfluss und die Folgen der Künstlichen Intelligenz oder – um ein weiteres Beispiel zu nennen – die neuen Wertevorstellungen der Generationen Y und Z spielen eine Rolle.

Wobei geht es denn letztendlich bei der Personalstrategie in der TGW, welches Ziel verfolgt man? Vereinfacht gesagt geht es darum, die „richtigen“ Menschen richtig einzusetzen – ein, wie jeder weiß, höchst anspruchsvolles Ziel. In seinem

Buch „Good to Great“ beschreibt Jim Collins mit der „Bus-Metapher“ die für manche vielleicht überraschend hohe Relevanz der Mitarbeiterauswahl im Rahmen der Führungsarbeit. Nur mit den richtigen Leuten im Bus kann aus einem guten Unternehmen ein großartiges Unternehmen werden.

Die Auswahl der richtigen Mitarbeiter für die passenden Aufgaben hat also für Collins einen Vorrang vor anderen Aufgaben wie einer Ausarbeitung detaillierter Schritte zur Strategiumsetzung.

Auch bei der TGW Logistics hat sich die „Personalstrategie“ von einer sehr wichtigen, das Geschäft flankierenden Aufgabe zu einer *der* Hauptaufgaben herauskristallisiert. CEO Harald Schröpf betont in diesem Zusammenhang: „Die Stiftungsphilosophie hat für uns im Personalbereich eine doppelte Bedeutung. Einerseits geht es darum, Menschen für TGW Logistics zu gewinnen, die unsere Stiftungsphilosophie nicht nur akzeptieren, sondern begeistert mitgestalten. Da haben wir jetzt schon das Gefühl, dass viele angetan sind von unserer besonderen Art des Unternehmertums. Andererseits bedeutet es für uns als Arbeitgeber, dass wir uns im Bewerbungsprozess – gerade auch wegen unseres Stiftungsmodells – ganz besonders intensiv mit der Einstellung der Menschen und ihren Werten auseinandersetzen müssen, was eine durchaus herausfordernde Aufgabe ist.“

Grundsätzliche Aspekte der Personalstrategie von TGW Logistics wurden von der Geschäftsführung im Jahre 2020 erarbeitet. Sie werden im Folgenden kurz zusammenfassend vorgestellt:

- **Exzellentes Recruiting:** Der Erfolg eines Unternehmens ist maßgeblich von der Qualifikation, aber auch der Haltung der Mitarbeiter geprägt. Es geht also nicht nur um exzellente fachliche Voraussetzungen, sondern auch um die richtige Einstellung, eine deckungsgleiche Wertevorstellung und Sozialkompetenzen („die richtigen Leute im Bus“). Dieser Ansatz ist auch sehr gut vereinbar

“First Who … then What. We expected that good-to-great leaders would begin by setting a new vision and strategy. We found instead that they first got the right people on the bus, the wrong people off the bus, and the right people in the right seats – and then they figured out where to drive it.”

Jim Collins, Good to Great, 2001, S. 13

mit unserem Streben nach Vielfalt im Unternehmen. Denn bei der Haltung geht es vielmehr um eine grundlegende Übereinstimmung mit unserem Werte-System und den Willen, sich aktiv in die Weiterentwicklung der Unternehmenskultur einzubringen.

- **Exzellentes Onboarding:** Spezialisierte Trainingsprogramme, Mentoring und Coaching sind wichtig, um unseren neuen Mitarbeitern einen guten Start zu ermöglichen und sie in unsere Organisation zu integrieren. Den Rahmen für diese Trainingsprogramme bildet künftig „MINDtastic“, das einen ganzheitlichen Ansatz des Lernens verfolgt.
- **Kontinuierliches Lernen:** Ganzheitliche Bildung – sowohl als Individuum wie als Organisation – ist eine der Dimensionen des Hexagons der Stiftungsphilosophie „Mensch im Mittelpunkt – lernen und wachsen“. Unser MINDtastic soll hierfür einen optimalen Rahmen bieten und die Mitarbeiter darauf vorbereiten, in einer VUCA-Welt, die auch moderne Arten der Zusammenarbeit und Teamarbeit verlangt, erfolgreich zu sein. Das Lernen und Wachsen jedes einzelnen Mitarbeiters wird dabei entscheidend dadurch geprägt, wie die Führungskräfte agieren.
- **Leadership Trainings:** Da die Rolle der Führungskräfte für die persönliche Entwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und die Weiterentwicklung des gesamten Unternehmens entscheidend ist, sind die vor einigen Jahren gestarteten so genannten „Leadership Trainings“ ein Schwerpunkt von MINDtastic. Sie werden auch in Zukunft dabei helfen, ein gemeinsames Verständnis innerhalb der Führungskräfte zu entwickeln, und sollen daher auch breiter angeboten werden.
- **Entwicklung unserer Mitarbeiter:** Regelmäßige so genannte Personal Development Interviews (PDI), also Gespräche zur persönlichen und fachlichen Weiterentwicklung, sind ein wesentlicher Bestandteil der Personalarbeit. Es geht darum, Feedback zu geben und Feedback anzunehmen. Die individuellen Leistungen der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters können so überprüft und ein Gespräch zu den persönlichen Entwicklungen basierend auf individuellen

Interessen und Potenzialen in Gang gesetzt werden. Der Umgang mit den Werten und der Unternehmenskultur spielen hier auch eine Rolle. Ganz wichtig ist, dass bei der Leistungsbewertung immer auch die Umstände berücksichtigt werden, unter denen gearbeitet wird. Denn Leistung hat nicht nur etwas zu tun mit dem Willen und den Fähigkeiten der Menschen, sondern immer auch mit ihrem Umfeld. Es geht kurz gesagt um Leistungsbereitschaft, Leistungsfähigkeit und Leistungsmöglichkeiten

- **Kultur des regelmäßigen Feedbacks:** Diese unterstützt das Lernen und Wachsen ganz entscheidend. Feedback ist Handwerk und Kunst zugleich, aber stets subjektiv. Nicht immer ist jedoch klar, was „gutes Feedback geben und nehmen“ ausmacht. Gerade auch bei Trennungsgesprächen und vor allem schon lange im Vorfeld ist es wichtig zu klären, wie gut mit Feedback gearbeitet wurde oder eben nicht. Mit dem neuen Trainingsformat „FeedForward“ können Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihr Können rund um das Feedback-Geben und -Annehmen systematisieren.
- **Systematische „Job-Rotation“:** Dadurch ergeben sich regelmäßig gute Möglichkeiten, dass sich Mitarbeiter persönlich und fachlich weiterentwickeln. Daher ist dies eine der besten Möglichkeiten, um dem einzelnen Menschen und dem Unternehmen Lernen und Wachsen zu ermöglichen.
- **Vergütungspolitik und -prozesse:** Wir wollen an unsere Mitarbeiter grundsätzlich mindestens auf Marktniveau liegende Gehälter zahlen. Fairness spielt eine große Rolle bei der Vergütung und der Definition der Gehaltskorridore für die verschiedenen Positionen. Um fair zu bezahlen, geht es um Quervergleiche innerhalb der TGW, Vergleiche mit dem Markt, auch außerhalb der TGW Marktvergleiche, jeweils unter Berücksichtigung der Potenzialeinschätzung.
- **Globale Personalprozesse und -instrumente:** Unter diesem 2016 geschaffenen „Dach“ arbeiten die HR-Verantwortlichen lokal und übergreifend an einer verstärkten Systematik und Strukturierung auf individueller Ebene und auf Unternehmensebene. Ziel ist es, die persönliche Entwicklung und die Unternehmensentwicklung – beides ist eng verwoben! – im Sinne unserer Vision

voranzubringen. Ganz wichtig ist dabei auch die systematische Nachfolgeplanung. Das 4-Quadrantenmodell AQAL ist eine wertvolle Inspiration auch zur Strukturierung all dieser Personalprozesse und Personalinstrumente. Es kann inspirieren, wenn es darum geht, Arbeitsformen erfolgreich weiterzuentwickeln zum Beispiel in Richtung „New Work“.

Ergänzend zu diesen ganz konkreten, von TGW Logistics geplanten Maßnahmen soll an dieser Stelle zusätzlich an das große Potenzial erinnert werden, das mit der Anwendung der so genannten „**S-Kurve**“ in der Personalentwicklung zusätzlich gehoben werden kann.

Das S-Kurven-Konzept kommt ursprünglich aus dem strategischen Innovationsmanagement mit der Perspektive auf das Weiterentwicklungspotenzial von Technologien. Eine S-Kurve veranschaulicht grafisch, welcher Gewinn an Leistungsfähigkeit durch zusätzlichen FuE-Aufwand erzielt werden kann, und ist somit ein Maß für die FuE-Produktivität. Dieser klassische S-Kurven-Ansatz kann auf das „Lernen und Wachsen“ übertragen werden und dem Einzelnen, den Teams und auch einer gesamten Organisation aufzeigen, auf welchem Entwicklungspfad (Start-, Wachstums-, Reifephase) man sich befindet, und dabei helfen, ein gesundes Wachstum zu gestalten.

Unsere beiden Stiftungsbereiche (TGW Logistics und TGW Future Wings) sind geprägt von intensivem Wachstum. Demzufolge ist die Gestaltung dieser individuellen und kollektiven Wachstumsprozesse auch in Hinblick auf Diversität von immenser Bedeutung. Eine zentrale Frage lautet: „Welchen Mix an Fähigkeiten und Erfahrungen braucht es, um gesund wachsen zu können?“ Diese Frage des „Lernen und Wachsens“ stellt sich also für jeden Einzelnen und für das Unternehmen in Summe. Hier sind wir alle gefordert, „smartes“ Wachstum zu gestalten (vertiefend dazu, siehe z.B. Johnson, W. [2022]: Smart Growth).

4.3 Beispiel: Wachstumspotenziale bei TGW Future Wings

Seit dem Start des Sozialen Unternehmertums 2007 wurden in Summe 36 Millionen Euro in die Projekte investiert, 24 Millionen an Zuwendungen der TGW Future Privatstiftung und ihrer Rechtsträger sowie 12 Millionen Euro Fremdmittel. Die quantitativen Wachstumsmöglichkeiten sind enorm – und auch qualitativ gilt es, bestehendes Potenzial bestmöglich zu heben.

Wachstumspotenziale bei TGW Future Wings

Quantitatives Wachstum

Externe Hebel

- HEBEL 1: Ausbau der Partnerschaften
- HEBEL 2: Professionelles Fundraising

Interne Hebel

- HEBEL 3: Profitables Wachstum der TGW Logistics
- HEBEL 4: Erhöhung der Ausschüttung von TGW Logistics an die TGW Future Privatstiftung
- HEBEL 5: Prozentual höhere Mittelverwendung der TGW Future Privatstiftung für das Soziale Unternehmertum

Qualitatives Wachstum

- HEBEL 6: Ausschöpfen des Verbesserungspotenzials durch Anwendung des Indikatorensystems der Wirkungslogik (Nebeneffekt: Steigerung der Attraktivität für Partner auch aufgrund des Know-how-Transfers zum Thema Wirkungslogik)

Im Folgenden werden potenzielle quantitative und qualitative Wachstumshebel erläutert. Zuerst werden die quantitativen Hebel vorgestellt. Mit den „externen“ Hebeln sind dabei solche gemeint, die nur mit dem Zutun Externer umgesetzt werden können, mit „internen“ Hebeln jene, die rein die TGW Welt betreffen.

– HEBEL 1: Ausbau der Partnerschaften

Es ist das Ziel, Kräfte – wo immer möglich – zu bündeln, um die Wirkungskraft beim Thema „Bildung und Innovation“ zu erhöhen. Gemeinsam mit Partnern, also zum Beispiel in Hinblick auf Bildungsinnovationen gleichgesinnter Unternehmen, könnten Synergien genutzt werden. Schon heute wird auf verschiedene

Analogie einer Eltern-Kinder-Beziehung

Ein Ziel ist es, die jeweiligen Projekte so aufzustellen, dass sie zunehmend unabhängiger von TGW Future Wings werden und alleine überlebensfähig sind. Dieser Prozess kann – vereinfacht gesagt – durchaus mit der Beziehung zwischen Eltern und Kindern verglichen werden. Verantwortungsvolle Eltern bereiten ihre Kinder durch exzellente Erziehung und Bildung bestmöglich auf das Leben vor, entlassen sie dann in die Eigenständigkeit und freuen sich über deren freie eigenständige unabhängige Entwicklung. Natürlich sind sie als Stütze bei Bedarf und sowieso im Notfall noch für die Kinder da; aber es gibt weder eine Überbehüfung noch Gängelei.

Art und Weise mit unterschiedlichen Partnern zusammengearbeitet. Wichtig ist uns grundsätzlich stets ein Miteinander auf Augenhöhe.

– HEBEL 2: Professionelles Fundraising

Durch das systematische Einwerben finanzieller Mittel von Unternehmen, öffentlichen Förderungen und Privatpersonen für „Bildung und Innovation“, also für jenes Thema, mit dem wir durch TGW Future Wings Wirkung erzielen wollen, könnten die zur Verfügung stehenden Mittel deutlich gesteigert werden. Das würde auch dem Willen des Stifters Rechnung tragen, dem grundsätzlich die finanzielle Unabhängigkeit – also eine größtmögliche Eigenständigkeit der Projekte – am Herzen lag, da dies die dauerhafte Überlebensfähigkeit der einzelnen Projekte verbessert bzw. ermöglicht. Sollte die Eigenerlösesquote von heute ca. 1/3 auf beispielsweise über 50 % über alle Projekte gesteigert werden, dann würden sich damit die für TGW Future Wings zur Verfügung stehenden Mittel nochmals erhöhen.

– HEBEL 3: Profitables Wachstum des Industriellen Unternehmertums

Der absolute Betrag der Ausschüttung an die TGW Future Privatstiftung erhöht sich immer dann, wenn die TGW Logistics ihr Jahresergebnis steigt.

– HEBEL 4: Erhöhung der Ausschüttung von TGW Logistics an die TGW Future Privatstiftung

Die heutige Mindestausschüttung von 1/3 vom Jahresergebnis der TGW Logistics an die TGW Future Privatstiftung könnte bis auf 50 % ansteigen – mehr

wäre nicht möglich, da stets der „Unternehmensgruppe TGW“ vor allen anderen Begünstigten der Vorrang zu geben ist.

– **HEBEL 5: Prozentual höhere Mittelverwendung der TGW Future Privatstiftung für das Soziale Unternehmertum**

Es sind mindestens 30 % der Ausschüttung an die TGW Future Privatstiftung wiederum direkt für TGW Future Wings zu verwenden. Diese 30 % sind aktuell auch der Status quo. Doch es dürften und könnten deutlich mehr verwendet werden. Denn Ausschüttungen an frühere Begünstigte, beispielsweise den Stifter und den früheren CEO, bestehen nicht mehr. Auch die Ausschüttungen an zukünftige Geschäftsführer sind nicht in Stein gemeißelt und könnten auch durch andere Gehaltsmodelle abgelöst werden.

– **HEBEL 6 (= qualitativ): Ausschöpfen des Verbesserungspotenzials durch Anwendung des Indikatorensystems der Wirkungslogik**

TGW Future Wings hat den Anspruch, die für das Soziale Unternehmertum vorgesehenen Mittel achtsam einzusetzen, also effizient und effektiv. Individuell für jedes Projekt erarbeitete und dann umfassend und konsequent angewandte Indikatorensysteme auf Basis der Wirkungslogik bieten dabei einen enormen Hebel, die Wirkung effizient und effektiv zu messen und Schlüsse für die weitere Mittelverwendung zu ziehen. Die Indikatoren zeigen also auf, wie wirksam das Geld eingesetzt wurde. Dieser Ansatz ist vergleichbar mit der Prüfung der FuE-Effektivität. Gerade bei sozialen Projekten scheint die Gefahr groß zu sein, dass Mittel zwar äußerst idealistisch, aber eher unwirtschaftlich eingesetzt werden. Das kann schnell dazu führen, dass die Wirkung trotz hohem Geldeinsatz überschaubar ist. Dazu kommt ein weiterer Synergieeffekt: Wenn Mittel besonders wirkungsvoll eingesetzt werden, dürfte auch das als Hebel 2 beschriebene Fundraising wesentlich erfolgreicher sein.

.....

Aus diesen sechs Hebeln ergibt sich also ein enormes Wachstumspotenzial für das Soziale Unternehmertum. Die Betonung liegt auf dem Wort „Potenzial“. Es müssen folglich einerseits nicht alle Optionen in Gänze ausgeschöpft werden, zumal das große Ganze – gerade auch was eine nachhaltige Entwicklung der gesamten TGW Welt betrifft – nicht außer Acht gelassen werden darf. Doch andererseits ist auch klar: Das Führungsteam von TGW Future Wings hat diese sechs Hebel natürlich im Blick, wird sie wohldosiert einsetzen und somit als konkrete Stellschrauben für ein gesundes Wachstum von TGW Future Wings nutzen.

4.4 Beispiel: Wirkungslogik und Indikatorensystem

Eine spannende und natürlich essenzielle Frage rund um die Umsetzung der Stiftungsphilosophie ist: Wie gelingt es uns transparent zu machen, ob und wie wir die Stiftungsphilosophie und die Zukunftsbilder erfolgreich verfolgen, Fortschritte erzielen und damit der Vision der TGW Welt näherkommen? Es geht um Transparenz für die eigene Organisation. Es geht um kritisch-konstruktive Selbstreflexion. Es geht aber auch um Glaubwürdigkeit in puncto Realisierung der Vision, der erträumten Realität in der Zukunft.

Die von Ludwig Sznitzel in seiner Weihnachtsrede geforderte Weiterentwicklung der Unternehmenskultur kann nur dann erfolgreich und nachhaltig umgesetzt werden, wenn die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Fortschritte in Richtung Vision der TGW Welt spüren und wenn diese Fortschritte auch konkret „belegbar“ sind. Ein Maximum an Transparenz, Selbstreflexion hinsichtlich Effizienz, Effektivität und Sinnhaftigkeit des eigenen Tuns und ein Nachweis einer wirkungsorientierten Arbeitsweise wird zudem immer dann sehr hilfreich sein, wenn die TGW Welt externe Partner für eine Mitarbeit gewinnen möchte. Denn diese Transparenz dürfte dazu beitragen, dass die TGW Welt und ihre drei Teile und auch ihre Untereinheiten glaubwürdig als attraktiver und professioneller (neuer) Arbeitgeber oder Kooperationspartner wahrgenommen und ernst genommen werden.

WIRKUNGSLOGIK

Social Reporting Standard:
Mit der Wirkungstreppe zur Wirkungsmessung

Themen

Dimensionen

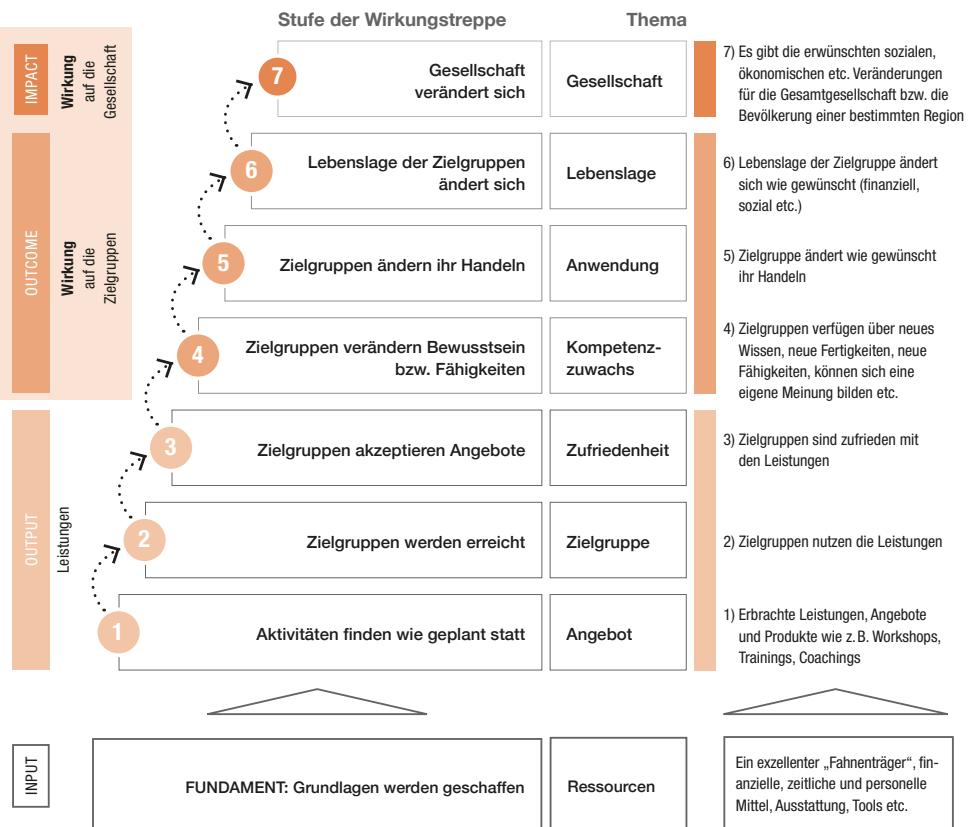
Indikatoren

Messung

Wirkung

Auf der Website <https://www.wirkung-lernen.de> können Interessierte spannende Einblicke in die Thematik Wirkungsmessung bekommen.

Modell der Wirkungstreppe



Grafik: Wirkungstreppe angelehnt an den Social Reporting Standard (SRS)
(Sekundärquelle: SRS; Primärquelle des SRS: „Kursbuch Wirkung“, S. 5, www.kursbuch-wirkung.de, PHINEO gAG 2013)

Die obige Frage rund um die Vision und die Transparenz auf dem Weg dorthin ist genauso berechtigt wie anspruchsvoll, wenn wir die Stiftungsphilosophie und die sechs Dimensionen ihres Hexagons reflektieren. Es mag noch einfach sein, einzelne vor allem quantitative Aspekte kontinuierlich zu überprüfen – zum Beispiel die Anzahl der Teilnehmerinnen und Teilnehmer an dem Bewegungsprogramm Monkey Motion oder an Kursen in der GRAND GARAGE. Schwieriger wird es, wenn es darum geht, die Umsetzung des „Werte-Systems“ zu messen oder Erfolge bei der „Ganzheitlichen Bildung“. Auch mehrdimensionale Themen wie „Nachhaltigkeit“ sind herausfordernd, wenn es darum geht, ihre Wirkung zu messen. Sie dürfen nicht auf einen verengten Blick, zum Beispiel rein auf den CO₂-Wert oder rein auf Aufwendungen für Forschung und Entwicklung oder für Lernen und Wachsen reduziert werden. Wie gut ist die TGW Welt auf dem Weg bereits heute unterwegs? Wie gelingt es, die Analyse ganzheitlich – also vor allem nicht nur quantitativ, sondern auch qualitativ – zu gestalten? Und ist dies möglich, ohne gleichzeitig eine Komplexität zu schaffen, die vor lauter Details den Blick auf das Wesentliche verschleiert?

Die Grafik auf Seite 231 zeigt die Zusammenhänge unserer Wirkungslogik für TGW Future Wings im Überblick. Welche Zielsetzungen werden mit dieser Wirkungslogik verfolgt?

- Sie beschreibt nicht nur den Weg von der Vision (Stiftungsphilosophie + Zukunftsbilder) zu konkreten Handlungen im Arbeitsalltag, sondern auch die gewünschte Zukunft. Damit haben alle ein Bild davon, wie der Zielzustand aussieht.
- Die Indikatoren helfen uns dabei herauszubekommen, auf welchen Ebenen wir unsere Ressourcen (Input), unsere Leistungen (Output) und unsere Wirkungen (Outcome) bereits zieldienlich gestaltet haben. Sie sind also die Grundlage dafür, die eigenen Vorstellungen, Meinungen und Handlungsweisen zu hinterfragen, eventuell von Bestehendem loszulassen und bei Bedarf zu verändern.
- Die Indikatoren sind – vor allem für die Projektleitungen – ein wichtiges Führungsinstrument. Denn sie konkretisieren Feedback, geben Orientierung und bereiten die dafür notwendigen Entscheidungsgrundlagen vor.

- Die Wirkungslogik kann ein Wertbeitrag sein, der das Soziale Unternehmertum für Kooperationspartner attraktiv macht und zudem beim Fundraising hilft.

2020 wurde entschieden, die Wirkungsmessung bei TGW Future Wings auf Grundlage der Wirkungstreppe des Social Reporting Standard (SRS) umzusetzen. Dieser ist ein international anerkannter Standard für die Berichterstattung im gemeinnützigen Bereich. Auf Basis des SRS wird seit 2022 zuerst bei zwei Pilotprojekten Sueniños und CAP., dann schrittweise umfassender und systematischer bei TGW Future Wings, mittels Indikatoren gemessen, ob das jeweilige Projekt – bezogen auf das individuelle Zukunftsbild – wirkungsvoll, effektiv und effizient ist.

Vorstellung des Begriffsapparats der Wirkungslogik

Im Folgenden sollen Schlüsselbegriffe rund um die weiter oben visualisierte Wirkungslogik kurz definiert werden. Ziel ist es, durch eine gemeinsame Sprache bzw. die gleiche Interpretation von Begrifflichkeiten Missverständnisse zu vermeiden und stattdessen möglichst viel Klarheit für alle zu schaffen.

- **Wirkungstreppe:** Neben den sieben Stufen hat auch das Fundament eine ganz entscheidende Bedeutung. Beim „Input“ geht es um die Ressourcen zur Umsetzung des jeweiligen Projekts – ihm wird auch im Sinne des Fundamentalprinzips eine hohe Bedeutung zuteil. Erst durch das Spiegeln des „Impact“ (Stufe 7 der Wirkungstreppe) an der Vision, also der Summe aus Stiftungsphilosophie und Zukunftsbildern, wird transparent, wie wirkungsvoll jedes Projekt und TGW Future Wings als Ganzes sind.
- **Thema:** Jedes Thema wie beispielsweise „Zufriedenheit“ oder „Kompetenzzuwachs“ umschreibt eine Stufe und hilft, diese prägnant einordnen zu können.
- **Dimensionen:** Jedes Thema wiederum wird anhand bestimmter Dimensionen analysiert, wobei bei den verschiedenen Projekten auch identische Dimensionen abzudecken sind. Beim Thema „Kompetenzzuwachs“ könnte so unabhängig vom Projekt stets das Kriterium „Persönliche Weiterentwicklung“ berücksichtigt werden.

- **Indikatoren:** Hier geht es um das konkrete Messen und Kennzahlen. Was messen wir wie? Wie entwickeln sich die Dimensionen? Welche Indikatoren definieren wir für TGW Future Wings? Beim Aufbau des Indikatorensystems geht es darum, gemeinsame Indikatoren für alle Projekte zu finden. So kann zum Beispiel die „Zufriedenheit“ anhand eines Fragebogens für Teilnehmerinnen und Teilnehmer abgefragt werden. Letztendlich geht es um einen „intelligenten Baukasten“, der so umfassend wie möglich standardisiert ist, aber auch Individualität zulässt.
- **Messung:** Welche Arten der Messung gibt es? Viele verbinden mit Messung nur das kardinale Mess-System (z.B. x Euro wurden investiert oder Kurse von in Summe y Stunden wurden angeboten). Bei TGW Future Wings wird aber auch das nominale Mess-System berücksichtigt (0 oder 1, ja oder nein etc. – z.B. Würden Sie unsere Organisation vorbehaltlos als Arbeitgeber weiterempfehlen?) oder das ordinale Mess-System (gering – mittel – hoch oder Skala von 1–10 etc. – z.B. Wie gut hat Ihnen die Fortbildung auf einer Skala von 0 [überhaupt nicht] bis 10 [perfekt!] gefallen?).
- **Wirkung:** Beim „Output“, also den Stufen 1–3, geht es zunächst um „Leistung“. Von Wirkung wird bei TGW Future Wings erst ab der Stufe 4 der Wirkungstreppe gesprochen.

Mit wissenschaftlicher Unterstützung durch die FH Steyr entwickelte die TGW Future Privatstiftung die Wirkungslogik und das Indikatorensystem für TGW Future Wings und alle ihre Projekte. Eine besondere Relevanz bekam dabei die Konzeption der Fragebögen. Gelungen ist eine intelligente Kombination aus hoher Nutzerfreundlichkeit für das „Befüllen“ mit Daten und gleichzeitig eine überzeugende, aussagekräftige Veranschaulichung der Ergebnisse, die bereits auf den ersten Blick klare Ergebnisse zutage trägt.

Von einer an Finanzkennzahlen orientierten hin zu einer wirkungsorientierten Erfolgsmessung – ein Perspektivwechsel

Als es um die Beschreibung des „Vorbildlichen Unternehmertums“ als einem Element des Hexagons der Stiftungsphilosophie ging (vgl. S. 166 ff.), wurde das Prinzip der Synergienutzung erwähnt, welches auch innerhalb der TGW Welt optimal ausgeschöpft werden soll. Bei der Erfolgsmessung bietet sich an, einen Transfer vom Sozialen Unternehmertum zum Industriellen Unternehmertum zu wagen.

Denn auch im Industriellen Unternehmertum könnte künftig vermehrt nicht nur Leistung bezogen auf den Output, sondern auch über Wirkung im Sinne von Outcome und Impact berücksichtigt werden. TGW Logistics kann also dort weitermachen, wo das Controlling von klassischen Industrieunternehmen zumeist aufhört. Ist dieser Ansatz nicht besonders konsequent, wenn man die Umsetzung der menschenzentrierten Vision der TGW Welt im Blick hat? Letztendlich geht es hier also um einen mutigen Perspektivenwechsel bei der Erfolgsmessung: weg vom reinen Blick auf den Euro und den Vorteil für das eigene Unternehmen, hin zum zusätzlichen Blick auf die nachhaltige Wirkung auch außerhalb der eigenen Organisation.

Die tieferliegenden Ursachen bei Problemen früh zu erkennen, daraus zu lernen und die Vorsteuerung, also den „Input“, anzupassen – das hilft, wenn man früh auch die Wirkung im Blick hat. So gibt es wichtige Indikatoren im Personalbereich, die dazu beitragen können zu quantifizieren, wie gut die TGW Welt in beiden Stiftungsbereichen bei der Umsetzung der Stiftungsphilosophie unterwegs ist. Beispiel Fluktuationsrate: Fühlen sich Menschen bei ihrer Arbeit wohl, weil Umfeld, Führung, Aufgabe und Vergütung passen, dann werden sie zumindest weniger häufig das Unternehmen verlassen wollen. Mit Indikatoren wie der Anzahl der Frauen generell und in Führungspositionen, Mix der Dauer der Betriebszugehörigkeit, Altersverteilung, Internationalität, Ausbildung kann man wertvolle Schlüsse ziehen, wo es beim Thema Vielfalt Nachholbedarf gibt.

Auch beim Thema „Mitarbeiterauswahl“ ist es wichtig, dass dem „Input“, also der Auswahl des passenden Mitarbeiters, die größte Aufmerksamkeit geschenkt wird.

Hierfür muss ausreichend Zeit investiert und genau geprüft werden, ob die Person den Anforderungen wirklich gewachsen ist und an ihnen wachsen kann. Fehlbesetzungen kommen immer wieder vor. Doch wer ist sich wirklich bewusst, dass hier meist nicht die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter selbst Schuld hat, sondern das Unternehmen (Stichwort „Auswahlverschulden“). Denn nicht selten werden beispielsweise exzellente Fachexperten zu einer Führungskraft befördert – jedoch ohne eine frühzeitige umfassende Vorbereitung in Richtung einer Führungslaufbahn.

Ist das Grundkonzept eines Projekts stimmig und werden die finanziellen und personellen Ressourcen ausreichend zur Verfügung gestellt, so kann ein exzellenter Projektleiter dazu beitragen, dass Exzellenz auch in der Projektumsetzung herrscht. Ziel muss es also sein, die richtige Fahnenträgerin oder den richtigen Fahnenträger auszuwählen, dann ihre bzw. seine Leistungen im Blick zu haben und sie bzw. ihn und auch das gesamte Team beim Lernen und Wachsen zu unterstützen.

Ausblick: MINDtastic als Beispiel für eine Entwicklungsreise bei der Wirkungsmessung

Ein Wirkungsmodell konsequent umzusetzen, das bedarf auch in der TGW Welt viel Vorarbeit. Wichtig ist, sich bei den meisten Themen bewusst auf eine längere Entwicklungsreise zu begeben, einzelne konkrete Ziele als Zwischenetappen zu definieren, regelmäßig den Status der Zielerreichung zu messen und gegebenenfalls nachzujustieren. Es geht also darum zu evaluieren, was man bis wann wie erreicht hat.

Eine solche Entwicklungsreise ist „MINDtastic“, mit dem die TGW Welt in den kommenden fünf bis sieben Jahren beim Thema Lernen zur „Benchmark“ nicht nur in Oberösterreich werden möchte. Hier gilt es, im Blick zu haben, ob das Richtige getan wird (Effektivität) und ob es richtig gemacht wird (Effizienz). Auf zwei Schlüsselaspekte, die an anderer Stelle im Buch bereits erwähnt wurden, soll hier exemplarisch Bezug genommen werden. Stichwort 1: Alice im Wunderland: Es

reicht nicht, dass unser Konzept gut ist, Geschwindigkeit und ein adäquates Investment in Zeit und Geld sind genauso wichtig (z.B. Steigerung der „L&W-Quoten“ von x % 2022 auf y % 2025). Stichwort 2: Ganzheitliche Persönlichkeitsentwicklung (vgl. S. 153 ff.): Hier könnte regelmäßig der „Output“ geprüft werden: Wie viele Kurse zum Thema Persönlichkeitsentwicklung gibt es im Curriculum heute, morgen und übermorgen? Wie viele Teilnehmer haben diese Kurse besucht? Und wie war die Zufriedenheitsrate, also die durchschnittliche Bewertung aller Teilnehmer? Noch in einem nachfolgenden Schritt könnte es dann um den „Outcome“ gehen, also um die Wirkung im eigentlichen Sinne: Wie verändern sich „Kompetenzzuwachs“, „Anwendung“ dieser Kompetenzen und schließlich die „Lebenslage“ des jeweiligen Menschen? Und kommen wir zum gesellschaftlichen „Impact“, um den es uns geht?

CHRISTIAN LUTZ

Mitglied des Stiftungsvorstands der TGW Future Privatstiftung

BESEELT VOM ERÖFFNEN NEUER CHANCEN FÜR DIE JUGEND

„So kannst du nicht vor die Geschäftsführung! – sagte Ludwig, nachdem ich als junger Student einen ersten kleinen Auftrag bei der TGW erledigt hatte und mich dort präsentieren sollte. Er fuhr mich kurzerhand zu seinem Schneider und schenkte mir meinen ersten Business-Anzug. Ein kleines Beispiel, wie Ludwig vielen jungen Leuten half – und dabei selbst großen Spaß hatte!

Seit meinem Studienbeginn 1986 traf ich ihn häufig, wenn er seinen Sohn und meinen besten Freund Christian in Wien besuchte. Wir haben uns sofort sehr gut verstanden. Aus vielen Treffen entwickelte sich dann über Jahrzehnte eine enge Freundschaft.

Ludwig hat es immer gefallen von unseren Innovationen zu erfahren und diese auch zu fördern. Wir hatten regelmäßige Coaching-Treffen. Er war immer sehr gut vorbereitet. Auf seinem legendären Steno-Block notierte er alles und vergaß nichts. Es gab nie ein Treffen, wo er sich nicht vorher überlegt hatte: Was will ich jetzt besprechen? Was erledigen wir? Was vereinbaren wir? Das waren sehr lehrreiche Interaktionen.

Auch meine erste richtig große unternehmerische Idee unterstützte er vorbehaltlos, nicht nur als Ratgeber. Da hat er mir spontan gegen einen Vertrag auf einer Serviette 1 Million Schilling Stammkapital geliehen! Maximales Risiko, keine Sicherheiten, nur das Versprechen auf einen Gewinnanteil am Exit. Ich habe damals nie eine Sekunde an dir und deinem Können gezweifelt, sagte Ludwig später zu mir, als er seinen Gewinnanteil bekam.

Nicht nur der berufliche Erfolgsweg, sondern auch unsere persönliche Entwicklung lag ihm am Herzen. Von tollen Vorträgen bis hin zu außergewöhnlichen Reisen mit Themen wie Selbstfindung oder Schamanentum: Er hat sein Credo Lernen und Wachsen durch und durch vorgelebt. Und ich nehme mir das zum Vorbild. Ludwig war für mich seit meiner Studentenzeit mein wichtigster Mentor und väterlicher Freund, Begleiter und Förderer.

Hieraus schöpfe ich auch die Kraft und Motivation, seinem Stiftungsvermächtnis immer mit Herz und Hirn zur Verfügung zu stehen."

MANFRED WEBERSDORFER
Ehemaliges Mitglied der Geschäftsführung TGW

DIE MENSCHEN FÖRDERN UND LEBEN LASSEN

„Ludwig hatte eine Grundphilosophie: einerseits diese Leistungsorientierung, auf der anderen Seite eine hohe Menschenorientierung. Ihm war wichtig, den Menschen leben zu lassen wie er ist.

In meinem eigenen Unternehmen, einer führenden Personalberatung, handhaben wir das ähnlich. Und das ist kein Zufall. Denn wie ist das gelungen? Ein Stück weit haben wir uns an Ludwigs Grundeinstellung orientiert, die er auch mir im Sinne der Unternehmensführung und der Mitarbeiterführung vermittelt hat: das Unternehmerische gut zu strukturieren, das Unternehmen ganzheitlich zu managen, von der Marktbeobachtungsstrategie bis dazu, wie du Dinge umsetzt. Auf der anderen Seite darauf zu achten: Wie gehst du mit den Menschen um? Und wie gehst du mit ihnen um, damit man die gemeinsamen Unternehmensziele erreicht?

Ludwig Szinicz hatte so eine Grundeinstellung, den Menschen wertzuschätzen, ihm zu zeigen, „er leistet einen wertvollen Beitrag zum Ganzen“, „es wird gesehen, es wird wertgeschätzt“, „du bist Teil des Teams“. Das sind so die Dinge, die ich von ihm übernommen habe. Der Einzelne soll auch bei uns eine Plattform haben, um sich zu entfalten!

In meiner Firma lebe ich also ein Stück weit das Vermächtnis von Ludwig:

Die Menschen zu fördern, sie leben zu lassen – und sie dabei zu unterstützen, ihre eigenen Themenstellungen voranzutreiben.“

5.

Die Gralshüterin: Die TGW Future Privatstiftung als langfristige Wächterin über das Vermächtnis des Stifters

Im Kapitel II dieses Buches wurde umfassend auf die Stiftungsphilosophie eingegangen. Gestartet wurde mit der Stiftungserklärung als „Rückgrat“ und den Dimensionen des Hexagons der Stiftungsphilosophie als „Herzkammer“. Es folgten Einblicke in den „Praxistest“ und ein Ausblick in Richtung „Vision“. Abschließend soll nun auf die Gralshüter, also die Wächter des so wertvollen Vermächtnisses bzw. der Stiftungsphilosophie, eingegangen werden.

Mit der Errichtung der TGW Future Privatstiftung im Jahr 2004 und der Schenkung der 100 % Anteile am Unternehmen wollte Ludwig Szinicz die Voraussetzungen für eine stabile Zukunft einer TGW schaffen, die auch für Menschen außerhalb des Unternehmens da ist. In der Stiftungsphilosophie, die in den Vorkapiteln ausführlich vorgestellt wurde, hat er einen Rahmen definiert, in dem sich die beiden Stiftungsbereiche bewegen sollten.

Spätestens mit der Konkretisierung ab 2016 wurde deutlich, dass die TGW Future Privatstiftung gemäß dem Wunsch des Stifters eine starke Rolle als Gralshüterin der Stiftungsphilosophie einnehmen soll.

.....

An dieser Stelle ein kurzer Einschub. War denn das Stiftungsmodell eigentlich völlig unumstritten bei den engen Wegbegleitern von Ludwig Szinicz? Keineswegs! Rudolf Knünz, seit Errichtung der Stiftung und bis 2016 Mitglied des Stiftungsvorstands, stand und steht bis heute Stiftungen zumindest generell eher kritisch gegenüber: „Prinzipiell bin ich kein Freund von Stiftungen. Ich habe auch keine. Dennoch hat es mich gereizt, als Stiftungsvorstand mitzuarbeiten. Es war durchaus für mich eine Ehre, dass Ludwig Szinicz mich für fähig hielt, dies zu machen.“ Seine grundsätzliche Skepsis Stiftungen gegenüber hat damit zu tun, dass dem Stiftungszweck „Erhalt des Unternehmens“ aus seiner Sicht in der Realität oft doch nicht konsequent Rechnung getragen wird. Gefährlich sei bei Stiftun-

gen zum Beispiel, wenn dort nur Anwälte oder Wirtschaftsprüfer säßen, die ihre Rolle meist eher defensiv und reaktiv sehen würden. Doch für die TGW Future Privatstiftung sieht er diese Gefahr aktuell nicht. Seine Analyse: „Hier haben wir eine ganz andere Konstellation. Da ist jetzt mit Martin Krauss als Vorsitzender des Stiftungsvorstands ein unternehmerisch denkender Mann vorne dran und er hat zudem unternehmerisch denkende Kollegen im Gremium. Wenn ein Stifter eine unternehmerisch denkende Person mit seinem Vermächtnis beauftragt und das Gremium exzellent besetzt, dann sei ein Stiftungsmodell, wie aktuell in der TGW Future Privatstiftung, natürlich eine Option. Dennoch stelle er sich die Frage, was passiert, wenn diese Personen nicht mehr die Verantwortung in der Stiftung hätten – wie solle dann sichergestellt werden, dass so ein Modell dauerhaft besteht?“

Spannend ist es in diesem Zusammenhang, einen der derzeitigen Stiftungsvorstände zum Thema „Stiftungsmodell und Zukunft der TGW Future Privatstiftung“ zu befragen. Christian Lutz, für den Ludwig Szinicz ein Mentor und väterlicher Freund war, ist mehrfacher erfolgreicher Gründer von IT-Unternehmen in Österreich und den USA und seit 2014 Mitglied des Stiftungsvorstands. Er sieht die TGW Future Privatstiftung gut gewappnet für die Zukunft. „Natürlich kommt irgendwann die Zeit, wo man sich häutet und wo die nächste Generation kommen wird und das wird dann eine spannende nächste Phase. Doch bereits jetzt spürt man gleichzeitig immer das Konzept, das Ludwig vor Augen hatte. Nämlich, dass man unabhängig von Personen ein System schafft, das sich ständig erneuert. Ich bin zuversichtlich, dass diese Fackel der Werte und die Fackel des Geistes von Ludwig Szinicz, die ja in der Stiftungsphilosophie fixiert wurde, gut von Einem zum Nächsten weitergegeben werden kann.“

Zur Zusammensetzung des Stiftungsvorstands der TGW Future Privatstiftung

An dieser Stelle soll kurz auf die Zusammensetzung des Stiftungsvorstands eingegangen werden. Denn sie prägt natürlich den Grad der Professionalität und sorgt für eine adäquate Wahrung des Vermächtnisses. Aus der Sicht von Christian Lutz hatte Ludwig Szinicz ein „sehr interessantes Team zusammengestellt, das sich

sehr gut ergänzt und unter der Führung von Martin Krauss weiterhin sehr richtige und wichtige Entscheidungen treffen wird“. Christian Lutz sagt weiter: „Ernst Chalupsky ist einer der erfahrensten Anwälte, den ich kenne. Clemens Steiner, der Tiger Coatings führt, ist auch kein typischer CEO eines Industrieunternehmens, sondern sehr geprägt von Ludwig. Johannes Feldmayer ist mit seinem Background als ehemaliger Siemens-Vorstand von einem komplett anderen Planeten als alle anderen, auch geprägt von Höhen und Tiefen, durch die er dort marschiert ist, und er ist ein sehr glaubwürdiger, extrem erfahrener und intelligenter Business Leader.“ Und es ehrt ihn, Christian Lutz, natürlich, dass auch er als mehrfacher erfolgreicher Gründer im IT-Bereich und Pendler zwischen Österreich und dem Silicon Valley Verantwortung als Stiftungsvorstand übernehmen darf.

Als Stiftungsvorstände Persönlichkeiten an Bord zu haben, die umfangreiches Wissen und Erfahrung einbringen können, ist die eine Seite der Medaille bei solch einem Gremium. Der menschliche Aspekt darf hierbei aber nie unterschätzt werden. Auch in dieser Hinsicht scheinen hier Menschen zusammengefunden zu haben, die glaubwürdig die Stiftungsphilosophie vertreten können. Davon ist zumindest Saša Gortva überzeugt, der seit 2018 neben den fünf Stiftungsvorständen und seinem Kollegen Klaus Bachmair Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat der TGW Logistics ist: „Bezüglich der Stiftungsvorstände, die ja die Vertretung unserer Eigentümerin TGW Future Privatstiftung sind, bin ich sehr positiv gestimmt, was die verschiedenen Charaktere betrifft. Das sind nicht nur kluge Leute, sondern sie haben auch das Herz am richtigen Fleck. Das ist auch etwas ganz Essentielles. Nur fachlich gut aufgestellt zu sein, das reicht gerade bei der TGW Welt mit ihrer Stiftungsphilosophie ja nicht aus.“

Mehr Verantwortung für den Stiftungsvorstand aufgrund der Neuordnung

Die Hauptaufgabe des Stiftungsvorstands der TGW Future Privatstiftung liegt darin, für die Erfüllung der Stiftungszwecke zu sorgen. Das umfasst auch die Umsetzung der Stiftungsphilosophie in den Stiftungsbereichen und die dafür notwendige Neuordnung. Der Stiftungsvorstand sollte, das war Ludwig Szinicz wichtig,

eine rechtlich starke Grundlage haben, um die Umsetzung nachhaltig einzufordern.

„Die Neuordnung der TGW-Future Privatstiftung hat das Ziel, Voraussetzungen zu schaffen, die sicherstellen, dass mein ursprüngliches Vermächtnis bzw. die ‚Idee TGW‘ realisiert wird, und das ohne Ludwig Szinicz. Es soll keine ‚ad personam‘ sondern eine nachhaltige, eine ‚ewige Lösung‘ sein.“

Den fünf von ihm persönlich berufenen Stiftungsvorständen übertrug Ludwig Szinicz Anfang 2016 und somit über eineinhalb Jahre vor seinem Tod mehr Verantwortung. Er selbst wollte sich aus der aktiven Rolle komplett zurückziehen.

Der Stifter definiert seine eigene Rolle (Juli 2016)

Weichenstellungen im Sinne meines Vermächtnisses

- Als Ehrenmitglied des Aufsichtsrats habe ich das Recht, an den Sitzungen dieses Gremiums teilzunehmen; im Stiftungsvorstand habe ich als Stifter Teilnahmerecht.
- Ich bleibe somit aktiver Beobachter und werde mich regelmäßig insbesondere mit dem Vorsitzenden des Stiftungsvorstands und des Aufsichtsrats zur Umsetzung meines Vermächtnisses austauschen.
- Somit *kann* ich mich einbringen, aber *muss* mich nicht einbringen – bis ich nicht mehr unter Euch weile.



**Ich möchte über die Entwicklungen in der Stiftung und der Unternehmensgruppe TGW und in den gemeinnützigen Projekten informiert sein, ich möchte aber nicht mehr verpflichtet sein eine aktive Rolle wahrzunehmen.
Ich habe dem Stiftungsvorstand mehr Verantwortung übertragen.**

Die starke Rolle der Schlüsselgremien betonte Ludwig Szinicz noch im Juli 2017, also wenige Monate vor seinem Tod, auf der Group Management Conference der TGW Logistics (vgl. Rede in der ANHANG S. 290 f.) in Linz:

„To execute the foundation's philosophy as imagined by me, it is a prerequisite to divide responsibilities. Key are a strong Board in the TGW Future Foundation, a capable Supervisory Board, a truly collective Management Board and an empowered leadership team.“

Hierbei hob er die Rolle des Stiftungsvorstands und insbesondere die „federführende“ Verantwortung des Vorsitzenden des Stiftungsvorstands in Hinblick auf die Umsetzung seines Vermächtnisses hervor.

„I ensured that the Board can dedicate the required time to the fulfillment of this task. Martin Krauss, in particular, committed to spend 50 % of his annual work time in executing his role as Chairman of the Board and hence acting as the main responsible person of both the Foundation's Board as well as of the Supervisory Board. He is leading the process of developing and implementing the foundation's philosophy ,Focusing on people – learning and growing.“

Klausurtagungen für die intensive Beschäftigung mit strategischen Themen

Die Idee einer jährlichen Klausurtagung wurde 2016 aus den Umständen heraus geboren, dass die vier Mal jährlich stattfindenden offiziellen Gremiensitzungen des Stiftungsvorstands seit jeher – wen überrascht es? – vollgepackt waren mit aktuellen Themen wie Informationen zur aktuellen Geschäftslage etc. Zeit für tiefergehende Diskussionen zu langfristigen Themen war hier nicht vorhanden. Daher sollte es nun einmal jährlich eine zweitägige Klausurtagung geben, die das Hauptziel hatte, strategische Themen ganzheitlich durchzudenken. Ein Nebeneffekt sollte natürlich auch die Stärkung der Zusammenarbeit innerhalb

des Gremiums und mit den zur Tagung eingeladenen Führungspersönlichkeiten sein.

Die konstituierende Klausurtagung fand erstmals im Dezember 2016 im „Seehotel Oberndorfer“ am Attersee statt. Dieser Ort, der mit seiner idyllischen Lage zur Entschleunigung geradezu einlädt, wurde nicht zufällig ausgewählt. Er war der ausdrückliche Wunsch von Ludwig Szinicz. Schließlich verband er hiermit in vielerlei Hinsicht schöne Erinnerungen: Schon als Jugendlicher war er hier öfters im Urlaub und nahm seit vielen Jahrzehnten als Mitglied des lokalen Segelclubs mit viel Freude und Erfolg an Regatten teil.

Keiner der Anwesenden hätte damals gedacht, dass dies die erste und zugleich letzte Klausurtagung sein würde, an der Ludwig Szinicz anwesend war. 2016 nahmen neben dem Stifter Ludwig Szinicz folgende Personen teil: Martin Krauss, Vorsitzender des Stiftungsvorstands; sein Stellvertreter Ernst Chalupsky; die Stiftungsvorstände Johannes Feldmayer und Christian Lutz; der damals designierte Stiftungsvorstand Clemens Steiner; sowie Christian Szinicz, der Sohn von Ludwig Szinicz, der ihm in der Future Wings Privatstiftung nachfolgen sollte; eine weitere Teilnehmerin war Reglindis Pfeiffer, die den Stifter und die TGW Future Privatstiftung seit 2015 als externe Beraterin unterstützte und an der inhaltlichen Vorbereitung nicht nur jener Tagung entscheidend mitwirkte, sondern auch ganz wesentlich an diesem Buch.

2016 ging es am Attersee um sehr grundsätzliche Themen. Man reflektierte, wie man das Menschenbild, das hinter der Stiftungsphilosophie steckt, veranschaulichen könne. Ergebnis war, dass das Thema Vertrauen ein wichtiger Baustein für das Menschenbild des Stifters ist. Die Reflexionen rund um die Theorie Y von McGregor wurden später ein Baustein bei der Entwicklung des Menschenbilds der TGW Welt. Auch beschäftigte man sich vier Stunden lang mit den Ansätzen zur Doppelten Mitarbeiterbeteiligung, die später in Duale Mitarbeiterbeteiligung umbenannt wurde. Inspiriert durch eine Tagung, in der Esprit und große Ernsthaftigkeit bei der Umsetzung der Stiftungsphilosophie unter den Teilnehmern geradezu zu spüren war, schlug Clemens Steiner zum Schluss der Tagung vor, dass

Ludwig Szinicz auf der nur zwei Wochen später stattfindenden Weihnachtsfeier vor den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der TGW Logistics eine Rede halten sollte (ANHANG S. 281).

Über die Jahre haben sich die Klausurtagungen als konstitutives Element der Stiftungsarbeit etabliert. Sie dienen auch weiterhin dafür, sich intensiver, als es die klassische Gremienarbeit erlaubt, mit strategischen, personellen und die Organisationsentwicklung betreffenden Themen rund um die Stiftungsphilosophie zu beschäftigen und Meilensteine der Entwicklung der Unternehmenskultur zu erörtern. Letztendlich sind die Klausurtagungen ein wichtiger Baustein, wenn es darum geht, Ludwig Szinicz' Traum wahr werden zu lassen.

Aufbau des Teams der TGW Future Privatstiftung

Nachdem der Stifter 2016 die Stiftungsphilosophie konkretisierte und der TGW Future Privatstiftung de facto eine Gralshüterrolle übertrug, war schnell klar: Die TGW Future Privatstiftung muss zu diesem Zweck auch organisatorisch weiterentwickelt werden. Sein Auftrag, „das System weiterzuentwickeln und zu installieren und die Stiftungsphilosophie ‚Mensch im Mittelpunkt – lernen und wachsen‘ umzusetzen“ war höchst anspruchsvoll, und ein „weiter so“ der TGW Future Privatstiftung würde, das war klar, nicht ausreichen. Martin Krauss hatte bereits zugesagt, wie vom Stifter gewünscht künftig 50 % seiner Jahresarbeitszeit der Umsetzung des Vermächtnisses zu widmen. Die Stiftungsvorstände, die alle hauptberuflich in anderen bzw. ihren eigenen Unternehmen tätig waren, sicherten ihrerseits zu, neben den üblichen Gremiensitzungen auch für den Austausch und die oben beschriebene jährliche zweitägige Klausurtagung Zeit einzuplanen. Zudem brachten (und bringen) sie sich immer wieder bei Sonderthemen ein, wie z.B. Weiterentwicklung der Corporate-Governance-Regelungen, dem Markenprojekt TGW Welt oder auch dem Austausch rund um Software und Digitalisierung. Alles Themen, für die weder in den regelmäßigen Sitzungen noch in der jährlichen Klausurtagung ausreichend Zeit vorhanden wäre.

Bis 2016 unterstützte ausschließlich eine Assistenz den Stifter und Stiftungsvorstand bei seinen Aufgaben. Monika Netzthaler war nicht nur hochprofessionell und hochengagiert, sondern auch enge Vertraute des Stifters – schon zu seiner Zeit als Geschäftsführer. Später unterstützte sie ihn dann in seiner Funktion als Initiator der gemeinnützigen Projekte und Vorsitzenden des Stiftungsvorstands der Substiftung Future Wings Privatstiftung.

Bei der großen Menge und Vielfalt der anspruchsvollen Aufgaben, die sich durch die Neuordnung der TGW Future Privatstiftung ergaben, wurde aber bald klar: Es braucht ein kleines, fest bei der Stiftung angestelltes professionelles Team, um den Stiftungsvorstand und seinen Vorsitzenden angemessen in ihrer Rolle als Gralshüter zu unterstützen. 2019 und 2020 konnte die TGW Future Privatstiftung seniorige Experten für die Aufgaben im Bereich Assistenz, Finanzen, Kommunikation und Personal gewinnen.

Das Team der TGW Future Privatstiftung



Martin Krauss
Vorsitzender des
Stiftungsvorstands



Romana Blach
Assistenz



Jan Kubben
Finanzen



Tanja Obmann
Kommunikation



Matthias Uhl
Human Resources

Neuordnung TGW Logistics: Gute Unternehmensführung („Corporate Governance“)

Die Corporate Governance als ein Ausdruck guter Unternehmensführung ist in der TGW Welt Chance wie Pflicht, wenn es darum geht, „Vorbildliches Unternehmertum“ umzusetzen. Bis 2015 fehlten klare Spielregeln und Rollen bzw. waren nur rudimentär vorhanden. Daher war das Ziel, schrittweise mehr Klarheit und Transparenz zu schaffen.

Ab 2016 hatte ich also die Aufgabe, mich in enger Abstimmung mit Ludwig Szinicz sehr intensiv um die Neuordnung zu kümmern, die zum einen inhaltliche Konkretisierungen und zum anderen organisatorische Klarstellungen umfasste. Hier orientierte ich mich unter anderem an Fredmund Maliks Regeln guter Unternehmensführung („Corporate Governance“), also einem Buch, das mir Ludwig Szinicz sehr ans Herz gelegt hatte. So finden sich nun in den Gesellschaftsverträgen, den jeweiligen Geschäftsordnungen und auch den Stiftungserklärungen der verschiedenen Rechtsträger klare Regelungen insbesondere zur Zusammenarbeit. In der Geschäftsordnung der TGW Logistics-Geschäftsführung wird im Übrigen explizit auf die Stiftungsphilosophie als Handlungsrahmen verwiesen (vgl. ANHANG S. 293).

Corporate Governance

Vereinfacht gesagt geht es bei der Corporate Governance darum, Spielregeln der Zusammenarbeit, Rollen, Freiheitsgrade und Grenzen des Handels festzulegen. Diese dürfen nicht über einen Kamm geschert werden, sondern sehen – je nach Reifegrad und Kompetenzen – anders aus.

Corporate Governance ist nicht starr, sondern sie bedarf der Justierung je nach Organisation und Reifegrad. Daher muss immer gut reflektiert werden, welcher nächste Schritt der Weiterentwicklung der Corporate Governance nun passend wäre.

Bei TGW Future Wings steht die Anpassung der Corporate Governance noch aus – hier wird man von der Ausarbeitung der neuen TGW Logistics-Gesellschaftsordnung profitieren. Gleichwohl die Ausgangslage eine ganz andere ist – hier Industrielles Unternehmertum, dort Soziales Unternehmertum, hier ein Unternehmen mit weltweiter Präsenz, dort derzeit zehn Projekte mit Präsenz vor allem in Österreich, hier eine einzige Eigentümerin, dort verschiedene Rechtsträger und externe Partner –, so wird TGW Future Wings doch von der Arbeit an der Corporate Governance der TGW Logistics profitieren. Bei TGW Future Wings geht es um eine weitere Professionalisierung als Teil der Organisationsentwicklung unter Berücksichtigung enormer Wachstumspotenziale.

„Spielregeln“ – das ist mehr als ein einfaches Schlagwort, wenn es um Corporate Governance geht. In Analogie beispielsweise zum Fußball ist es schließlich so, dass

es auf dem Feld klare Spielregeln braucht, damit alles geordnet, transparent und professionell vonstatten geht: Was ist Abseits, was ist Foul und was ist nur harter Körpereinsatz? Was ist Handspiel und was nicht? Welche Konsequenzen hat es, wenn jemand gegen Regeln verstößt? Zudem werden klare Rollen definiert: Wer spielt im Angriff, wer in der Abwehr, wer auf welcher Position? Wie wird gemeinsam rochiert? Wie ist die Gesamtkomposition, gibt es eine 3er-, 4er- oder 5er-Kette? Die Rolle des Einzelnen auch im Kontext der Gesamtkomposition und des Teams muss festgelegt werden. Klare Spielregeln braucht es also auf allen Aktionsfeldern der TGW Welt – sowohl im Industriellen Unternehmertum als auch dem Sozialen Unternehmertum.

Genauso, wie nicht jede Mannschaft jedes Spielsystem (sofort) spielen kann, so muss man sich auch im Unternehmertum die Frage stellen: Wie wollen wir zusammenarbeiten und wer hat welche Rolle in diesem „Spiel“? Diese darf wiederum nicht starr sein, sondern bedarf einer sorgfältigen, quasi permanenten Überprüfung, auch im Sinne dessen, welchen Entwicklungsstand bzw. welchen Reifegrad wir im Unternehmen gerade haben.

Ein gutes Beispiel hierfür sind die sogenannten Gruppenverfassungen der TGW Logistics. Hierbei geht es u.a. um das Zusammenspiel und die Rollenverteilung in den Tochtergesellschaften der Regionen. Kleinteiligkeit sollte so gut wie möglich vermieden werden; die Spielregeln sollten vielmehr auf der Stiftungsphilosophie und speziell dem Werte-System basieren und genügend Freiraum zur eigenen Entfaltung entsprechend der Kompetenzen ermöglichen.

Wesentliche Zuständigkeiten der Organe von TGW Logistics

Zudem wurden 2016, das sei an dieser Stelle ergänzt, auch die wesentlichen Zuständigkeiten der Organe von TGW Logistics fixiert. Hierbei war es Ludwig Szinicz besonders wichtig, dass die Rollen des Stiftungsvorstands und des neu errichteten Aufsichtsrats genauer als bisher definiert und gelebt werden. Es sollte transparenter sein, welches Gremium in der TGW Welt welche Rolle wie ausfüllt.

TGW LOGISTICS

Organe und ihre wesentlichen Zuständigkeiten

Stifter	Stiftungsvorstand	Aufsichtsrat	Geschäftsführung
Seit 2004 bis zu seinem Tod im November 2017: Ludwig Szinicz	Martin Krauss (Vorsitzender), Dr. Ernst Chalupsky (Stellv. Vorsitzender), Johannes Feldmayer, Christian Lutz, Dr. Clemens Steiner	Vertreter der Eigentümerin: Martin Krauss (Vorsitzender), Dr. Ernst Chalupsky (Stellv. Vorsitzender), Johannes Feldmayer, Christian Lutz, Dr. Clemens Steiner Vertreter der Arbeitnehmer: Klaus Bachmair, Saša Gortva Wilhelm Kloiber	Dr. Harald Schröpf (CEO), Jörg Scheithauer (CFO), Christoph Wolkerstorfer (CSO)
Änderung Stiftungserklärung	Änderung Gesellschaftsvertrag	Erlass Geschäftsordnung für AR und GF	Vertretung TGW Logistics nach außen
Bestellung und Abberufung SV	Erlass Geschäftsordnung SV	Festlegung Ressortverteilung der GF	Strategische und operative Führung des Geschäfts TGW Logistics
Begünstigte feststellen	Umsetzung Stiftungszweck (Vermächtnis)	Festlegung Berichts- und Zustimmungspflichten	Geschäftsgang und Beschlussfassung der GF
Stiftung widerrufen (theoretisch)	Bestellung und Abberufung AR und GF	Zustimmungsvorbehalt bei bestimmten Rechtsgeschäften	Aufstellung Jahresabschluss
	Anstellungsverträge der GF	Prüfung Jahresabschluss	Berichtspflichten an AR
	Entlastung der GF	Wahl des Abschlussprüfers	Vorlagepflicht hinsichtlich zustimmungspflichtiger Rechtsgeschäfte
	Zustimmungsvorbehalt zur Geschäftsordnung für den AR, Beschluss Zuwendungen	Einberufung Generalversammlung	Einberufung Generalversammlung
	Feststellung Jahresabschluss		
	Beschluss Gewinnverwendung / Ausschüttung		
	Weisungsrecht gegenüber GF		

Personell stellte man sich so auf, dass die fünf vom Stifter berufenen Vertreter der Eigentümerin TGW Future Privatstiftung in Personalunion auch Vertreter der TGW Future Privatstiftung (Kapitalvertreter) im Aufsichtsrat sind. Dies sollte dazu beitragen, das „Gesamtkonstrukt“ und die Informationsflüsse zu vereinfachen.

Neuordnung Soziales Unternehmertum

Auch im gemeinnützigen Bereich wurde immer hinterfragt, wie man sich noch professioneller aufstellen könnte. Die Fragestellung war per se als Teil des Vorbildlichen Unternehmertums relevant. Doch man schuldete es auch den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der TGW Logistics, da jene die Jahresergebnisse erwirtschaften, von denen die TGW Future Privatstiftung seit 2007 Millionenbeträge für das Soziale Unternehmertum bereitgestellt hatte und weiter bereitstellt.

Ziel ist es, in das Vertrauen all dieser Menschen in der TGW Welt, aber auch extern, wie zum Beispiel bei Kooperationspartnern, einzuzahlen, die an die TGW Welt und ihr Soziales Unternehmertum glauben. Daher soll sprichwörtlich „jeder“ Euro sinnvoll und effektiv eingesetzt werden – und die Organisation entwickelt sich kontinuierlich weiter, um professionellsten Ansprüchen zu genügen.

Daher gab es in den vergangenen Jahren sehr intensive Überlegungen, wie man sich im Sozialen Unternehmertum am besten aufstellt. Genauso wie der Stiftungsbereich „Industrielles Unternehmertum“ (TGW Logistics) firmiert nun auch der Stiftungsbereich „Soziales Unternehmertum“ unter einer einzigen Dachmarke: TGW Future Wings. Die klare Fokussierung auf „TGW“ als Referenzmarke auch für das Soziale Unternehmertum und ein modularer, konsistenter und zukunftsoffener Marken-Baukasten ermöglichen, dass die Vielfalt an lebendigen Marken wirkungsvoll für das große Ganze genutzt werden kann (vgl. Kapitel 1, S. 33 f.).

SAŠA GORTVA

Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat von TGW Logistics

VIEL ZEIT FÜR DEN BETRIEBSRAT – UND VIEL OFFENHEIT

„Das erste Kennenlernen war 2016, da hatte Ludwig Szinicz sich Zeit genommen, um uns Betriebsräte über seine Absichten ins Bild zu setzen, noch vor seiner persönlichen Rede auf der TGW Weihnachtsfeier 2016. Im Verlauf von drei Stunden sprach er mit uns über sein Leben und seine Philosophie. Das war wirklich großartig, denn es war sehr authentisch.

Vor allem deswegen, weil er da auch starken Bezug auf seine Fehler genommen hatte. Er berichtete viel darüber, aus seinen Fehlern gelernt zu haben, auch aus jenen im privaten Bereich – also, dass die Familie für ihn damals zu wenig Priorität und er sich fast nur auf den Job konzentrierte hatte. Er war da sehr, sehr offen, was mich damals schon sehr fasziniert hat. Er wollte nicht, dass die Mitarbeiter die gleichen Sorgen durchmachen müssen, die er durchlebt hatte. Wenn zu Hause mit der Familie alles passt, dann könne man auch in der Firma dementsprechend arbeiten und Energie reinstecken.

Er hat uns damals richtig mitgenommen auf die Reise durch seine persönlichen Erlebnisse. Im Vergleich zu seiner Rede bei der Weihnachtsfeier mit über 1500 Mitarbeitern waren wir bei diesem Treffen mit den Betriebsräten nicht mal 20 Personen. Daher war es noch viel authentischer und emotionaler – es war absolut faszinierend für alle Teilnehmer, vor allem auch für mich.

Denn da habe ich schon dieses Feuer übernommen, das er versprühen wollte – und dieses Feuer wurde dann auch das Fundament meiner Betriebsratsarbeit.

Wir konnten ihm auch verschiedenste Fragen stellen, auf welche er sehr offen einging und sie bestmöglich beantwortete. Nach diesen drei Stunden war ich richtig geflasht. So ging es auch den anderen Kolleginnen und Kollegen, weil niemand von uns erwartet hatte, dass der Herr Szinicz, den man ja nur vom Namen her kannte, ein so großes Herz hatte – und er sich so viel Zeit für uns nehmen würde.“

HEINZ KÖNIG

Gründer von TGW (zusammen mit Ludwig Szinicz)

DAS „INNOVATIVE“ NUDELBLECH

„Da haben wir einmal ein Förderband für eine Nudelfabrik gebaut und ich habe es angeschaut und gefunden: Wieso sollen wir das aus Holz machen? Das ist doch aus Stahlkonstruktionen viel sauberer und besser.

Dann haben wir das in Betrieb genommen. Das war die absolute Katastrophe!!!

Ich war noch nicht einmal zuhause und Ludwig hatte schon den Anruf bekommen:
Heinz, da ist was Furchtbare passiert. Der Teig ist auf dem Blech festgeklebt und vorne ist der Teig – so wie bei einem Waller die Barden – herausgekommen.

Seitdem weiß ich, wieso man ein Nudelbrett verwendet.

Und nicht ein Nudelblech.“

KAPITEL III

Zusammenfassung

&

Schluss:

»Ihr habt es gut in der Hand, geht den Weg weiter.«

Zusammenfassung

„Ich möchte, dass Ihr in der TGW zum einen die stabile Möglichkeit habt, Euren Lebensunterhalt zu verdienen. Aber genauso wichtig ist für mich, dass Ihr in einem wertschätzenden Umfeld Eurer Berufung nachgehen könnt. Ich möchte, dass Ihr in der TGW Eure Talente entdecken und entfalten könnt. Dass wir gemeinsam wachsen.“

Und ich möchte, dass Ihr das mit dem Gefühl erleben könnt: Ich bin Teil dieses Unternehmens, mein Beitrag ist wichtig und was wir hier tun, ist sinnvoll. Und dieser Sinn beflügelt mich.“

Daher lautet die Stiftungsphilosophie der TGW Future Privatstiftung „Mensch im Mittelpunkt – lernen und wachsen.“

Ludwig Szinicz (StiftungsUpdate, Ausgabe 01 – Dezember 2016)

Ludwig Szinicz war ein begnadeter Segler, eine Leidenschaft, die er mit Heinz König teilte. Zweimal segelten sie zusammen über den Atlantik. Unzählige Segeltörns führten ihn mit seiner Lebenspartnerin Erika Doppelbauer und mit Ruth und Werner Arrich oder Clemens Steiner und vielen weiteren Freunden in die Gewässer vor Italien und Kroatien oder auch an die Nord- und Ostsee. Ludwig Szinicz genoss die Zeit auf dem Boot, gute Gespräche und auch die regionale Küche, wenn wieder einmal in einer Marina ein Zwischenstopp in einem Fischrestaurant anstand.

Auch der oberösterreichische Attersee war ihm ans Herz gewachsen. Als Jugendlicher verbrachte er hier oft Sommerurlaube mit den Eltern oder Freunden. Später wurde er zusammen mit Heinz König auch Mitglied des exklusiven Segelvereins. Mit viel Planung und Akribie, mit viel Biss und Ehrgeiz, mit viel Leidenschaft und Hingabe lebte er den Leistungsgedanken im Sport ähnlich wie als Unternehmer. Dies zeigen auch seine Worte vom 3. Juli 2017, als er wenige Monate vor seinem Tod – Anlass waren Abstimmungen rund um die TGW-Managementtagung – per E-Mail voller Freude und ganz erfüllt von seinem Segel-Wochenende am Sonntagabend

berichtete: „*Segeln war perfekt: Nach einem beinharten Zweikampf in der letzten Wettfahrt (Dauer 3 Stunden) konnten wir den Sieg im heurigen TGW Brenta Cup mit nach Hause nehmen. Ahoi und danke für Ihr Daumendrücken!!*“

Die TGW war sein Lebenswerk und sozusagen das Boot, das er zusammen mit Heinz König zimmerte, an TGW Future Privatstiftung als neue Eigentümerin verschenkte – und als Stifter „nur noch“ treuhänderisch agierte. Mit dem Stiftungsmodell wollte er sicherstellen, dass TGW auch in den kommenden Jahrzehnten und „auf ewig“ die anvisierten Häfen erfolgreich ansteuern kann – und zwar unabhängig von Einzelpersonen.

Ludwig Szinicz wollte mit einer TGW in Stiftungshand also verhindern, was er bei anderen oberösterreichischen Unternehmen mit Schrecken mitbekommen hatte: dass florierende Familienunternehmen zugrunde gehen, weil es in den nächsten Boots-Crews – also in den Folgegenerationen – zu Streit kam oder diese sich von außen zu sehr ins Manövrieren des Boots eingemischt hatten.

Doch hinter der Errichtung der Stiftung und der Stärkung der Eigenständigkeit des Unternehmens steckte weit mehr als ein formal-nüchterner Akt. Ludwig Szinicz ging es nicht nur um das „Was“, sondern auch um das „Wie“. In der rechtlich bindenden Stiftungserklärung fixierte er als einen Schlüsselaspekt das „Fördern von Lernen und persönlichem Wachstum“. Dieses Thema bewegte Ludwig Szinicz Zeit seines Lebens. Man muss in diesem Zusammenhang auch an die „Ganzheitliche Bildung“ oder „MINDtastic“ denken, bei dem es sich – mehr noch als um ein nach neuesten Konzepten erbautes Lernzentrum – um einen besonderen Ansatz ganzheitlichen Lernens in Verbindung mit Entwicklung handelt.

Neben den TGW-Mitarbeitern lag dem Stifter auch am Herzen, Menschen außerhalb der TGW beim Lernen und Wachsen zu helfen. Das war 2007 der Startschuss für das Soziale Unternehmertum, das von Ludwig Szinicz als Initiator zuerst zwar fokussiert, aber doch eher isoliert aufgebaut wurde, dem aber heute ein gleichwertiger Status neben dem Industriellen Unternehmertum TGW Logistics zuteil wird. Ein deutlicher Beleg dafür, dass es Ludwig Szinicz von Anfang an um eine andere Art des Wirtschaftens ging. Das Soziale Unternehmertum ist keineswegs

Mittel zum Zweck, sondern es existiert seiner selbst willen. Projekte rund um „Bildung & Innovation“ sollen echte Wirkung erzielen für Menschen und die Gesellschaft.

Seit 2015 arbeitete er mit intensiver Unterstützung des Stiftungsvorstands daran, seine menschenzentrierte, für beide Stiftungsbereiche geltende Stiftungsphilosophie gemäß dem Leitsatz „Mensch im Mittelpunkt – lernen und wachsen“ zu konkretisieren.

.....

Im vorliegenden Buch wurde anfangs die TGW Welt und ihre Geschichte beschrieben, bevor dann die Stiftungsphilosophie detailliert vorgestellt wurde. Im Folgenden werden die wichtigsten Aspekte nochmals kompakt zusammengefasst, wohlwissend, dass jede Fokussierung unweigerlich zur Folge hat, auf manches Wichtige und Spannende verzichten zu müssen. Möge die untenstehende Zusammenstellung aber helfen, nochmals eine abschließende Tour d'Horizont zu erleben zum Buchthema ...

Die TGW Welt und ihre Stiftungsphilosophie
„Mensch im Mittelpunkt – lernen und wachsen“
Ein ganzheitlicher unternehmerischer Ansatz

Die TGW Welt ...

Zur TGW Welt gehören die beiden Stiftungsbereiche TGW Logistics und die gemeinnützigen Projekte der TGW Future Wings sowie die Eigentümerin TGW Future Privatstiftung: Jeder Teil für sich hat seine Geschichte, jeder ist in gewisser Weise autonom und hat seinen eigenen Auftrag, seine eigene Rolle. Doch alle

drei Einheiten leben zusammen unter einem gemeinsamen geistigen Dach: „Idee TGW“ nannte es der Stifter.

In der Stiftungserklärung von 2004 ist sein Vermächtnis fixiert. 2016 hat Ludwig Szinicz in der Stiftungserklärung seine Stiftungsphilosophie „Mensch im Mittelpunkt – lernen und wachsen“ bewusst konkretisiert. Sie ist und bleibt für die gesamte TGW Welt gültig.

In der TGW Welt repräsentiert der Stiftungsbereich TGW Logistics dabei das Industrielle Unternehmertum, TGW Future Wings wiederum steht für das Soziale Unternehmertum, das Projekte rund um Bildung & Innovation initiiert und umsetzt. Beide Bereiche haben gleichwertige Bedeutung, sind aber – aufgrund ihrer Größe und Rolle – nicht als gleichrangig einzuordnen. Beide Bereiche sollen sich in optimaler Weise gegenseitig bef ruchten, nicht obwohl, sondern gerade deswegen, weil sie so unterschiedlich sind! Beide Bereiche tragen zur Vision der TGW Welt bei. Denn sie haben einerseits ihr jeweiliges Zukunftsbild vor Augen und verwirklichen dieses schrittweise, verfolgen aber zudem konsequent die Stiftungsphilosophie gemäß den Leitlinien und dem Hexagon der Stiftungsphilosophie.

Das Industrielle Unternehmertum und das Soziale Unternehmertum haben eine rasante Entwicklung hinter sich, die aus Respekt vor den handelnden Personen auch Erwähnung findet. Gleichwohl war die Stiftungsphilosophie Hauptuntersuchungsgegenstand und Schwerpunktthema des Buchs – die Historie der Stiftungsbereiche wurde bewusst nur grob angerissen.

TGW entwickelte sich von einer Welser Schlosserei zu einem österreichischen und dann weltweit agierenden Intralogistikunternehmen mit über 4000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Unter Georg Kirchmayr als CEO der TGW Logistics trieb das Unternehmen die globale Entwicklung mit der Internationalisierung und der strategischen Entwicklung von einem Zulieferer hin zu einem Systemanbieter voran. Ab 2017 begann die nächste Phase der Unternehmensgeschichte. Das Geschäftsführungsteam Harald Schröpf, Jörg Scheithauer und Christoph Wolkerstorfer gab nun, gemäß den Anforderungen der Eigentümerin

TGW Future Privatstiftung, der Weiterentwicklung der Unternehmenskultur gemäß der Stiftungsphilosophie eine deutlich höhere Priorität.

Das Soziale Unternehmertum, das seit 2022 unter dem Namen TGW Future Wings firmiert, startete 2007. Heute gibt es zehn Projekte verschiedenster Rechtsträger. Über 120 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter arbeiten daran, Bildung & Innovation voranzutreiben. Dabei hat TGW Future Wings organisatorisch eine durchaus wechselvolle Geschichte: Es startete 2007 als Future Wings Privatstiftung, verwandelte sich von 2017 bis 2020 in einen übergeordneten Markennamen – „Future Wings“, unter dem sich 2020, ähnlich einer Zellteilung, die Aktivitäten zweier Unternehmensbereiche herauskristallisierten, die sich zur jetzigen Konstellation entwickelten. Heute steht TGW Future Wings für das gesamte Soziale Unternehmertum – und ist wie das Industrielle Unternehmertum, also wie TGW Logistics, ein Stiftungsbereich der TGW Future Privatstiftung.

Auch die TGW Future Privatstiftung entwickelte sich über die Jahre weiter. Denn je mehr die Umsetzung der Stiftungsphilosophie Gestalt annahm, umso wichtiger wurde es, sich mit den Stiftungsbereichen zu vernetzen und gemeinsam an neuen Impulsen zu arbeiten.

... und ihre Stiftungsphilosophie „Mensch im Mittelpunkt – lernen und wachsen“

Mit der Stiftungserrichtung im Jahr 2004 verfolgte Ludwig Szinicz einen Traum. Ihm ging es, vereinfacht gesagt, vor allem um zwei Dinge: die Eigenständigkeit und den Fortbestand der TGW über seinen Tod hinaus sicherstellen; Lernen und Wachsen und vorbildliches Unternehmertum als Stiftungszweck.

„Mensch im Mittelpunkt – lernen und wachsen“ – diese Formulierung und „Überschrift“ der Stiftungsphilosophie gibt es erst seit 2016. Damals wurde sich Ludwig Szinicz bewusst, dass er die Stiftungsphilosophie konkretisieren muss, um der TGW Welt mehr Orientierung hinsichtlich seines Vermächtnisses zu geben. Ludwig Szinicz befasste sich sehr intensiv und viele Wochen und Monate

mit dieser Konkretisierung der Stiftungsphilosophie, die in Form von 10 Leitlinien Eingang in die rechtlich bindende Stiftungserklärung fand.

Für die Operationalisierung der Stiftungsphilosophie wurde 2020 als Weiterentwicklung des so genannten „Lernrads“ das Hexagon der Stiftungsphilosophie entwickelt. Sinnorientierung (gleichsam als „Leuchtturm“), Menschenbild („Nährboden“), Werte-System („Regeln“), Nachhaltigkeit („Perspektive“), Ganzheitliche Bildung („Seele“), „Vorbildliches Unternehmertum („Anspruch“) – diese sechs Dimensionen wurden dabei die Herzkammer der Stiftungsphilosophie und sollen daher hier nochmals kurz angerissen werden.

Sinnorientierung: Ludwig Sznitzel wollte Rahmenbedingungen schaffen, „die es dem Einzelnen ermöglichen, sein Leben *beruflich und privat* sinnvoll zu gestalten“. Dies war ihm auch vor dem Hintergrund persönlicher Erfahrungen wichtig: Er bedauerte, als Gründer und dann Unternehmer den Fokus fast nur auf das Berufliche gelegt zu haben, und wollte den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der TGW Welt ein Umfeld ermöglichen, das dem Privaten ebenso wie die „Arbeit“ einen Beitrag zu einem sinnerfüllten Leben leisten lässt.

Menschenbild: Das eigene Menschenbild wird als wesentliches Fundament dafür gesehen, wie die Menschen in der TGW Welt handeln. Es gibt Orientierung für die Gestaltung von wirksamen Entwicklungsprozessen auf individueller und gemeinschaftlicher Ebene. Eine gestärkte Innenwelt ist somit die Grundlage für Verantwortungsübernahme, für tragfähige Verbindungen zu anderen Menschen und für die Gestaltung eines nachhaltigen Lebensraums. Die „Vier Ebenen des Menschseins“ nach Ken Wilber – Körper, Gefühle, Wissen, Bewusstsein – sind wegweisend, wenn es darum geht, wie in der TGW Welt die Menschen betrachtet werden. Geht es darum, erfolgreich zu interagieren, ist entscheidend, wie man Menschen gegenübertritt. Für die TGW Welt gibt das auf Vertrauen basierende Menschenbild Orientierung.

Werte-System: Der Stifter träumte von einer „sinn-orientierten Wertegemeinschaft“. Auch deshalb wurde diesem Schlüsselaspekt eine hohe Priorität eingeräumt. Im Rahmen eines Werteprozesses wurden frühere, parallel existierende

Wertevorstellungen in ein einziges, konsistentes Werte-System gegossen. Das Ergebnis: „Wie wir miteinander umgehen, Wie wir arbeiten, Wie wir führen“ – ein dreidimensionales Werte-System mit 3 mal 4 Werten und in Summe 50 Leitsätzen als Handlungsorientierung für die Gemeinschaft in der TGW Welt.

Nachhaltigkeit: Wir betrachten das Thema in erster Linie als einen kreativen und innovativen Prozess – und keineswegs als einen formalen. Das Stiftungsmodell per se verfolgt einen nachhaltigen Ansatz: Es wurde konzipiert, um ein Unternehmen und Arbeitsplätze zu sichern bzw. neue zu schaffen; zwei Drittel des Gewinns verbleiben zudem im Unternehmen; und ein respektabler Betrag vom TGW Logistics-Gewinn wird jährlich von der TGW Future Privatstiftung für gemeinnützige Projekte von TGW Future Wings vorgesehen. Darüber hinaus stehen auch „klassische“ Themen auf der Agenda, um der Verantwortung ökonomisch, ökologisch und sozial gerecht zu werden. Wir orientieren uns beim Thema Nachhaltigkeit hier an internationalen Kodizes und Best Practices.

Ganzheitliche Bildung: MINDtastic umfasst die ganzheitliche fachliche und persönliche Aus- und Weiterbildung in verschiedensten Facetten. Es geht um eine moderne, zukunftsoffene Lernumgebung unter Berücksichtigung passender Lernarchitekturen, Netzwerke und technologischer Möglichkeiten und einem Curriculum, das die Kernkompetenzen der Zukunft fest im Blick hat. Dabei spielen Trainings zur Persönlichkeitsentwicklung eine ganz besondere Rolle. Denn sie erhöhen den allgemeinen Vorbereitungsgrad und damit das gute Zurechtkommen in der VUCA-World.

Vorbildliches Unternehmertum: „Professionalität“ war eines der wichtigsten Schlagworte von Ludwig Szinicz. Als Katalysatoren für das Vorbildliche Unternehmertum gelten insbesondere vier Prinzipien: Leistungsorientierung, Ganzheitlichkeit, Umsetzungsorientierung, Synergienutzung. Das Lebenselixier der TGW Welt bleiben Innovationen. Diese sind keineswegs nur in Hinblick auf Produkte zu sehen. Auch Prozesse, Geschäftsmodelle, Führungs- und Entwicklungsthemen bis hin zur Unternehmenskultur sind Perspektiven der Innovationsbetrachtung in der TGW Welt.

Ein ganzheitlicher unternehmerischer Ansatz

Jedes Element des Hexagons der Stiftungsphilosophie hat hohe Relevanz, keines wirkt isoliert nur für sich. Denn nur bei einem ganzheitlichen unternehmerischen Ansatz, also nur im Zusammenspiel aller sechs Dimensionen, kann sich die Stiftungsphilosophie voll entfalten. Zwei Beispiele seien hier kurz genannt: Der Begriff „Leistungsorientierung“, der beim „Vorbildlichen Unternehmertum“ als ein Prinzip erwähnt wurde, muss im Einklang stehen mit der Sinnorientierung und dem Werte-System. Und die „Ganzheitliche Bildung mit besonderem Fokus auf Persönlichkeitsentwicklung“ wiederum braucht den richtigen Nährboden, also ein spezielles Menschenbild.

Bei der Vision der TGW Welt geht es, um abschließend nochmals die Segel-Metaphorik aufzugreifen, darum, wohin die TGW Welt als Flottenverband segeln will. Die Vision besteht aus der erfolgreichen Umsetzung der jeweiligen Zukunftsbilder der Stiftungsbereiche TGW Logistics (Industrielles Unternehmertum) und TGW Future Wings (Soziales Unternehmertum) bei gleichzeitiger Umsetzung der Stiftungsphilosophie.

Doch wie gelingt es, als TGW Welt schnell genug zu segeln? Benötigt wird ein passendes Team! Jeder muss auf seiner Position gute Arbeit verrichten. Die Segel müssen richtig gesetzt sein und bei Bedarf muss der Kurs entsprechend den Wind- und Strömungsverhältnissen justiert werden. Bei all diesen Punkten wurde in den vergangenen Jahren viel geleistet und die TGW Welt sieht sich hier auf einem guten Kurs.

Doch warum hat der Kurs, den die Flotte eingeschlagen hat, eine so hohe Bedeutung? Ganz nüchtern betrachtet geht es hier um die Glaubwürdigkeit des Vermächtnisses von Ludwig Sznitzl beziehungsweise der Stiftungsphilosophie. Ist der aktuelle Weg hin zu einem Erreichen der Vision wirkungsvoll? Die Wirkungslogik mit dem Indikatoren-System ist bei der Analyse ein hilfreicher Ansatz. Sie trägt entscheidend bei zu einer kritisch-konstruktiven Selbstreflexion. Sie hilft,

eingeschlagene Wege zu überprüfen und gegebenenfalls rechtzeitig erfolgreich anzupassen. Über die Wirkungstreppe wird in der TGW Welt mithilfe von Indikatoren letztendlich „gemessen“, ob effektiv und effizient gearbeitet wird und zum Beispiel bei den Projekten zu Bildungsinnovationen eine gesellschaftliche Wirkung erzielt wird. Und natürlich hat der Input, also die „richtigen“ Menschen „richtig“ einzusetzen – auch gemäß Fundamentalprinzip –, das größte Wirkungspotenzial.

.....

Ludwig Szinicz hat sich mit seiner „Idee TGW“ auf einen sehr langen Segeltörn begeben. Es ging ihm gar nicht darum, am Leuchtturm vor Anker zu gehen und die Vision somit zu 100 % umzusetzen. Vielmehr war für ihn der Weg das Ziel. Er hatte den Wunsch, dass sich alle in der TGW Welt an einer möglichst guten Annäherung der Vision beteiligen.

Viel ist passiert seit 2004, als das Boot „TGW Future Privatstiftung“ zu Wasser gelassen wurde und sich in der Flotte zuerst zusammen mit der TGW Logistics und ab 2007 mit dem Sozialen Unternehmertum auf die Reise machte.

In den vergangenen fünf Jahren hat die Führungscrew aus Stiftungsvorstand und den Führungsmannschaften der Stiftungsbereiche das Schiff nochmals neu flottgemacht und einen Rahmen dafür geschaffen, dass man sich der Vision zügiger annähern kann.

Die Flotte scheint – wenn man Corona als orkanartigen Sturm noch vor Augen hat – stabil genug zu sein, auch bei schwerem Wetter den Kurs zu halten. Letztendlich haben die Kapitäne und Führungsmannschaften der drei Boote, also der drei Teile der TGW Welt, stets einen prüfenden Blick auf die Leistungsfähigkeit zu richten. Bei Bedarf wird ein Zwischenstopp eingelegt, werden die Segel gewechselt oder wird sogar die Route angepasst.

Das Ziel bleibt aber immer das gleiche: eine möglichst erfolgreiche Umsetzung der Zukunftsbilder und der Stiftungsphilosophie „Mensch im Mittelpunkt – lernen und wachsen“.

• • • •

Schluss

„Ihr habt es gut in der Hand, geht den Weg weiter.“

Bis zuletzt verfolgte Ludwig Szinicz das Werden der TGW Welt. Immer interessiert. Immer wohlwollend. Immer begeisterungsfähig.

Noch am 24. Oktober 2017, so wird berichtet, nahm er in der GRAND GARAGE am Workshop mit zukünftigen Partnern – Vertreter von Industrieunternehmen, Universitäten etc. – teil.

Eigentlich war seine Anwesenheit gar nicht eingeplant. Denn es war besprochen, ihn nicht mehr mit zu vielen Terminen zu behelligen, um den äußerst fitten, aktiven, aber eben doch schon „älteren Herren“, wie er sich selbst nannte, zu schützen.

Doch irgendwann hörte er zufällig von dem Treffen, spitzte die Ohren und war ganz glücklich, dass er ein gern gesehener weiterer Teilnehmer sein durfte. Bei der Vorstellung ließ er dann gleich mal alle mit einem Augenzwinkern wissen: „*Ich kann froh sein, dass ich dabei sein darf, denn ich habe mich sozusagen reinreklamiert.*“

Ludwig Szinicz war entspannt, gelöst und befreit.

Er strahlte inmitten der jungen Menschen und jeder sah, wie er das genoss und wie ihm das gefiel, da war er so beseelt und entspannt. Mit Tränen in den Augen stand er da.

Er hat gemerkt, wie gut alles schon am Laufen ist.

Er hatte so viel Lust und wollte so viel Energie reinbringen. Und er spürte, wie viel Energie auch ihm dieses Projekt gab – und sah: Jetzt geht's richtig los!

Doch dann ereilte Ludwig Szinicz ein Schlaganfall. Er überlebte ihn, doch es sollte ihm nur noch vergönnt sein, sich im Krankenhaus von seiner Familie und engsten Freunden zu verabschieden.

Mit Hinblick auf sein Vermächtnis blieb ein Satz besonders in Erinnerung – als sollte er an die gesamte TGW Welt gerichtet sein:

„*Ihr habt es gut in der Hand, geht den Weg weiter.*“

Ludwig Szinicz starb am 10. November 2017 in Linz / Oberösterreich. Die Trauerrede auf der Beerdigung hielt sein lebenslanger Gefährte Heinz König.

**Der TGW Welt hinterließ er sein Vermächtnis:
„Mensch im Mittelpunkt – lernen und wachsen“**

Die Stiftungsphilosophie soll allen, die ihn kennenlernen durften, und allen, die sich der TGW Welt verbunden fühlen, eine Verpflichtung sein: sich einzusetzen für diesen ganzheitlichen Ansatz menschlichen und nachhaltigen Unternehmertums.

Dank

Allein hätte ich das Buch so weder konzipieren noch schreiben können.

Ich danke insbesondere Reglindis Pfeiffer, die mich seit 2015 als kritisch-konstruktive Sparringspartnerin begleitet. Ihre Außenansicht als jemand, der für zwei Jahre auch mit dem Stifter Ludwig Szinicz zusammenarbeiten und ihn somit kennenlernen durfte, war für das Buch essenziell. Reglindis Pfeiffer hat nicht nur konzeptionell-textlich unterstützt, sie hinterfragt Dinge systematisch und liefert kreative Impulse. Darüber hinaus hat sie auch alle Gespräche geführt, aus denen die Interviews und die ins Buch eingestreuten „Geschichten“ entstanden sind. Sie hat somit einen ganz wesentlichen Beitrag zur Entstehung dieses Buchs geleistet und dafür bin ich ihr sehr dankbar!

Ein besonders großer Dank gilt zudem all jenen, die sich zu einem Gespräch bzw. Interview bereit erklärt haben. Ihnen verdanken wir bereichernde Einblicke und tolle Geschichten, mit denen Leserinnen und Leser auch den Menschen Ludwig Szinicz „hinter“ dem Gründer und Stifter spüren können.

Für ihre Bereitschaft, Entwürfe des Manuskripts zu lesen und mir wertvolle Hinweise in unterschiedlichster Form – intensive Gespräche, kritisches Feedback, detaillierte Kommentierungen, Ausführungen usw. – zukommen zu lassen, möchte ich danken: Ruth Arrich, Werner Arrich, Klaus Bachmair, Ernst Chalupsky, Romana Blach, Marcel Braumann, Jayne Busby, Johannes Feldmayer, Jürgen Gietl, Saša Gortva, Maximilian Gumpoldsberger, Karl Klausecker, Wilhelm Kloiber, Jan Kubben, Christian Lutz, Monika Netzthaler, Tanja Obmann, Enrico Riccabona, Jörg Scheithauer, Harald Schröpf, Clemens Steiner, Christian Szinicz, Matthias Uhl, Enno Weiß und Christoph Wolkerstorfer.

Last but not least ein lieber Dank speziell an meine Frau Aydée. Sie musste „ertragen“, dass dieses Buch mich viel intensiver beschäftigte als ursprünglich gedacht. Doch ich hoffe, dass es Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der TGW Welt hilft, sich diesem ganzheitlichen unternehmerischen Ansatz besser nähern zu können.

Literatur

Die hier genannten Bücher hält Martin Krauss für lesenswert. Alle ermöglichen eine Vertiefung in die multiplen Perspektiven und Facetten von „Mensch im Mittelpunkt – lernen und wachsen“. Ähnlich wie die Inhalte zur Stiftungsphilosophie selbst, so soll auch diese Literaturliste den verschiedenen Interessen der Leserschaft gerecht werden und umfasst auch sehr anspruchsvolle theoriegeleitete Werke.

- Achleitner, A.-K.; Block, J.; Strachwitz, R. G. (Hrsg.) (2018): Stiftungsunternehmen – Theorie und Praxis
- Beck, D. E.; Cowan, C. C. (2007): Spiral Dynamics – Leadership, Werte und Wandel: Eine Landkarte für Business und Gesellschaft im 21. Jahrhundert
- Beck, D. E.; Larsen, T. H.; Solonin, S.; Viljoen, R. C.; Johns, T. Q. (2018): Spiral Dynamics in Action – Humanity’s Master Code
- Binder, T. (2019): Ich-Entwicklung für effektives Beraten
- Bock, L. (2016): Work Rules – Wie Google die Art und Weise, wie wir leben und arbeiten, verändert
- Breidenbach J.: Rollow, B. (2019): New Work needs Inner Work – Ein Handbuch auf dem Weg zur Selbstorganisation
- Chapman, B.; Sisodia, R. (2015): Everybody Matters – The Extraordinary Power of Caring for Your People like Family
- Collins, J. (2001): Good to Great – Why Some Companies Make the Leap...And Others Don't
- Collins, J.; Porras, J. (1994): Built to Last – Successful Habits of Visionary Companies
- Covey, S. R. (2019): Die 7 Wege zur Effektivität – Prinzipien für persönlichen und beruflichen Erfolg
- Cowden, P. D. (2013): Neustart – Das Ende der Wirtschaft, wie wir sie kennen – Ab jetzt zählt der Mensch
- Drucker, P. F. (2005): Management im 21. Jahrhundert
- Einstein, A. (1934): Mein Weltbild, hrsg. 2019 von Seelig, C.
- Eisler, R. (2020): Die verkannten Grundlagen der Ökonomie – Wege zu einer Caring Economy
- Goleman, D. (1995): Emotionale Intelligenz
- Harari, Y. N. (2018): 21 Lektionen für das 21. Jahrhundert
- Hinske, N. (1986): Lebenserfahrung und Philosophie
- Janssen, B. (2016): Die stille Revolution – Führen mit Sinn und Menschlichkeit

- Kahneman, D. (2015): Schnelles Denken, langsames Denken
- Kegan, R.; Lahey, L. L. (2016): An Everyone Culture – Becoming a Deliberately Developmental Organization
- Kormann, H. (2014): Die Arbeit der Beiräte in Familienunternehmen – Gute Governance durch Aufsichtsgremien
- Kraemer, A.; Edinger-Schons, L. M. (Hrsg.) (2019): CSR und Social Enterprise – Beeinflussungsprozesse und effektives Schnittstellenmanagement
- Krumm, R.; Parstorfer, B. (2014): Clare W. Graves: Sein Leben, Sein Werk – Die Theorie menschlicher Entwicklung
- Kurz, B.; Kubek, D., Phineo gAG (2021): Kursbuch Wirkung – Das Praxishandbuch für alle, die Gutes noch besser tun wollen
- Laloux, F. (2014): Reinventing Organizations – Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit
- Lee, K-F. (2019): AI-Superpowers – China, Silicon Valley und die neue Weltordnung
- Le Merle, M. C.; Davis, A. (2017): Corporate Innovation in the Fifth Era – Lessons from Alphabet/Google, Amazon, Apple, Facebook and Microsoft
- Luhmann, N. (1968): Vertrauen – Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität
- MacAskill, W. (2016): Gutes besser tun – Wie wir mit effektivem Altruismus die Welt verändern können
- Malik, F. (2008): Die richtige Corporate Governance – Mit wirksamer Unternehmensaufsicht Komplexität meistern
- McChrystal, S. (2015): Team of Teams – New Rules of Engagement for a Complex World
- McGregor, D. (1960): The Human Side of Enterprise, update with a new commentary by Cutcher-Gershenfeld, J., 2006
- Permantier, M. (2019): Haltung entscheidet – Führung & Unternehmenskultur zukunftsfähig gestalten
- Pfeiffer, W. (1971): Allgemeine Theorie der technischen Entwicklung als Grundlage einer Planung und Prognose des technischen Fortschritts, hrsg. 2018 von Weiß, E.
- Pfeiffer, W. (1980): Innovationsmanagement als Know-How-Management, hrsg. Hahn, D. in Führungsprobleme industrieller Unternehmungen
- Pfeiffer, W.; Weiß, E.; Volz, T.; Wetengl, S. (1997): Funktionalmarkt-Konzept zum strategischen Management prinzipieller technologischer Innovationen
- Pietschmann, H. (1984): Die Welt, die wir uns schaffen – Eine Vision
- Pink, D. H. (2020): Drive – Was Sie wirklich motiviert

- Popper, K. R. (2015): Auf der Suche nach einer besseren Welt – Vorträge und Aufsätze aus dreißig Jahren
- Rosa, H. (2019): Beschleunigung und Entfremdung – Entwurf einer kritischen Theorie spätmoderner Zeitlichkeit
- Rümelin, J. N. (2013): Philosophie einer humanen Bildung
- Sinek, S. (2009): Start with Why – How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action
- Social Reporting Standard (SRS) (2014): Leitfaden zur wirkungsorientierten Berichterstattung, Social Reporting Initiative e. V.
- Sprenger, R. K. (2007): Vertrauen führt – Worauf es im Unternehmen wirklich ankommt
- Sprenger, R. K. (2012): Radikal führen
- Sprenger, R. K. (2018): Das anständige Unternehmen – Was richtige Führung ausmacht - und was sie weglässt
- Sprenger, R. K. (2020): Magie des Konflikts – Warum ihn jeder braucht und wie er uns weiterbringt
- Stein, M. (2013): C. G. Jungs Landkarte der Seele – Eine Einführung
- Weiß, E.; Strubl, C.; Goschy, W. (2015): Lean Management – Grundlagen der Führung und Organisation lernender Unternehmen
- Whitney, J. (2022): Smart Growth – How to Grow Your People to Grow Your Company
- Wilber, K. (2008): Wege zum Selbst – Östliche und westliche Ansätze zu persönlichem Wachstum
- Wilber, K.; Patten, T.; Leonard, A.; Merelli, M. (2020): Integrale Lebenspraxis – Körperlische Gesundheit, emotionale Balance, geistige Klarheit, spirituelles Erwachen – Ein Übungsbuch
- Wohland, G.; Wiemeyer, M. (2012): Denkwerkzeuge der Höchstleister – Warum dynamikrobuste Unternehmen Marktdruck erzeugen

ANHANG

Ludwig Szinicz in der TGW World, Ausgabe 01, 2004	276
Rede Ludwig Szinicz bei der Weihnachtsfeier 2016 Redetext (Deutsch)	281
Ludwig Szinicz' speech at GMC 2017	290
Auszug aus Geschäftsordnung der Geschäftsführung 5.11.2020, Leitbild	293
Werte-System: Alle 12 Werte der TGW Welt mit den jeweiligen Leitsätzen	294
Future Wings-Manifest, 2008 (Auszug)	297
Menschenbild-Wand von der Klausurtagung 2018	298
Lernrad	299
Maturareise Ludwig Szinicz & Heinz König (Auszüge)	300
Zur Herausgeberin – Vorstellung der Stiftungsvorstände der TGW Future Privatstiftung	306
Anhang	275

TGW_WORLD

// TGW FÖRDERT KOMMUNIKATION



AUFLAGE 600 STK. POSTENTGELD BAR BEZAHLT





01

ZUKUNFTSOFFENSIVE

Am 1.7.2000 hat Ludwig Szinicz die operative Führung der TCW einem jungen Führungsteam übertragen. Die Umgestaltung der Unternehmensstruktur im Hinblick auf den Wandel des wirtschaftlichen Umfeldes, die Erhaltung der Eigenständigkeit und die weitere finanzielle Unabhängigkeit der TCW waren Herrn Szinicz damals große Anliegen. TCW_WORLD hat sich über seine derzeitige Sicht der Entwicklung informiert und kann über interessante Neuerungen berichten.

Ludwig SZINICZ im Gespräch »

TGW_WORLD: Herr Szinicz, Sie haben bei der Übergabe der operativen Unternehmensführung angedeutet, dass Sie sich auch als Eigentümer zurückziehen wollen, wenn der Veränderungsprozess gelingt.

Ludwig Szinicz: Der Veränderungsprozess ist geglückt und dem Management ist es gelungen, das Unternehmen sehr erfolgreich zu führen. Insbesondere muss man berücksichtigen, dass wir in den letzten 2 Jahren äußerst schwierige Marktverhältnisse hatten und sich die TGW trotzdem hervorragend entwickelt hat. An meinen Vorstellungen über die Zukunft der TGW hat sich nichts grundlegend geändert und deshalb habe ich ein Konzept entwickelt, das der TGW langfristig die Eigenständigkeit sichert.

TGW_WORLD: Können Sie uns genauer erläutern, wie Ihre Vorstellungen von der Zukunft der TGW aussehen?

Ludwig Szinicz: Besonders wichtig ist mir, dass die TGW ein autonomes, von Fremdeinflüssen und -interessen unabhängiges Unternehmen bleibt. Damit ist gewährleistet, dass sich das Management auf den Markt konzentrieren und sich am Marktgeschehen orientieren kann. Auf diesem Weg wird die TGW erfolgreich sein und ihre Eigenständigkeit und Unternehmenskultur bewahren können. Die TGW soll ein Unternehmen sein, das Menschen – für die der Beruf ein wichtiger Teil ihres Lebens ist – einen Job bietet, der ihren Talenten entspricht und ihnen damit die Möglichkeit bietet, sich zu entfalten, zu lernen und persönlich zu wachsen.

Der Sinn des Unternehmens soll aber nicht nur wirtschaftlicher Erfolg und Wachstum sein – obwohl uns allen klar sein muss, dass dies die unverzichtbare Basis für eine gute Zukunft ist – darüber hinaus soll die TGW eine soziale Aufgabe wahrnehmen und auch außerhalb des Unternehmens Lernen und persönliches Wachstum fördern.

TGW_WORLD: Wie sieht Ihr Konzept zur Umsetzung dieser Vorstellung in den Grundzügen aus?

Ludwig Szinicz: Der wichtigste Teil des Konzeptes lautet: optimale Rahmenbedingungen schaffen, die den Bestand der TGW als unabhängiges Unternehmen langfristig absichern und Kontinuität des Geschäfts garantieren. Das heißt, Veränderungen in den Eigentumsverhältnissen dürfen das Geschäft und die Entwicklungsmöglichkeiten der TGW nicht negativ beeinflussen. Darum muss eine klare Regelung bezüglich des Eigentums an der TGW für die Zeit nach meinem Wirken getroffen werden. Andernfalls könnte für das Unternehmen eine problematische Lage entstehen. Es könnten Konflikte aus einer ungeklärten Erbsituation erwachsen und sich eine enorme finanzielle Belastung ergeben.

Darüber hinaus müssen Voraussetzungen geschaffen werden, die eine Realisierung der sozialen Aufgabe „Lernen und Wachstum fördern“ möglich machen. >

INHALT	
02-05 ZUKUNFTSOFFENSIVE	
06-09 DER SENKRECHT- STARTER 2003	
10-13 WORKLIFE BALANCE	
13 WORK ABILITY INOEX	
14/ 15 DAS COMEBACK DES JAHRES	
16/ 17 QUALITÄT. PRODUZIEREN. LIEFERN. TUN	
18/ 19 DSCHUNGELBÜCHER	
WEITERER MEILENSTEIN	
TGW LEHRLINGE	
FIT FOR FUTURE	
LOGIMAT 2004	
20/21 SIEBEN STUFEN ZUM ERFOLG	
22/23 LOGISTIK PARTNER MIT DEM GRÜNEN HERZ	
ETIKETTE. MANIERN. STIL	
NEUE MITARBEITER	
24 AUFTRAGSEINGANG	

TGW_WORLD: Mit diesen Zielsetzungen werden wahrscheinlich alle Betroffenen, wie Mitarbeiter, Kunden und Banken einverstanden sein. Aber wie wollen Sie diese hochgesteckten Ziele in die Tat umsetzen?

Ludwig Sznizc: Ich habe meine Gesellschaftsanteile an der TGW in eine Stiftung mit dem Namen „TGW Future-Stiftung“ eingebracht. Das bedeutet, dass ich meine Eigentümerrechte dieser Stiftung geschenkt und damit auf sie übertragen habe. Die Stiftung ist eine Einrichtung, ähnlich einer Kapitalgesellschaft, die aber keinen Eigentümer hat. Sie wird von einem Stiftungsvorstand geführt, der sich in der „TGW Future-Stiftung“ aus 4 hervorragenden, erfahrenen Persönlichkeiten aus dem Wirtschaftsleben zusammensetzt. Der Stiftungsvorstand ist verpflichtet, dafür zu sorgen, dass der in den Stiftungsverträgen festgelegte Zweck der Stiftung realisiert wird.

TGW_WORLD: Können Sie uns in Ergänzung zu dieser grundsätzlichen Struktur noch darüber informieren, welche für die TGW wichtigen Regelungen in den Stiftungsverträgen getroffen wurden?

Ludwig Sznizc: Die sicherlich wichtigste Festlegung in der Stiftungsurkunde betrifft die wesentlichen Aufgaben der Stiftung und sie lautet: „Fördern von Lernen und persönlichem Wachstum, sowie Fördern von vorbildlichem Unternehmertum.“ Die wirtschaftliche Basis für die Erfüllung der Aufgaben der Stiftung sind die Erträge, die von der TGW erwirtschaftet werden. Das bedeutet, es müssen Rahmenbedingungen

geschaffen werden, unter denen die TGW nachhaltig erfolgreich sein kann. Das Wohl der TGW ist also von vorrangiger Bedeutung. Die Substanz, das heißt das Kapital bzw. Vermögen der TGW muss „unantastbar“ sein. Es geht nicht um das Eigentum an dem Unternehmen, sondern um die Verwendung, bzw. Zuordnung der Erträge, die unter Beachtung der Absicherung der Zukunft des Unternehmens erwirtschaftet werden.

TGW_WORLD: Aus Ihren Ausführungen ergibt sich, dass die TGW in Zukunft zur Gänze der TGW Future Stiftung gehört. Was geschieht dann mit den Gewinnen, die ja grundsätzlich dem Eigentümer bzw. Kapitalgeber zustehen?

Ludwig Sznizc: Ein Eigentümer, der Interesse am langfristigen Bestand eines Unternehmens hat, wird einen Großteil des Gewinnes im Unternehmen belassen, um Wachstum und das Nutzen von Chancen, was immer mit Risiko verbunden ist, zu ermöglichen. Ein Teil des Gewinnes soll allerdings an die Stiftung ausgeschüttet werden, damit diese ihre Aufgaben erfüllen kann, die über die Erhaltung der TGW hinausgehen.

TGW_WORLD: Die Mitarbeiter Beteiligung, die Sie vor 4 Jahren angedacht haben, wird bei diesem Konzept aber nicht realisiert.

Ludwig Sznizc: Das stimmt. Nachdem ich verschiedene Lösungen überlegt hatte, wurde mir klar, dass eine Mitarbeiter-Beteiligung sehr komplizierte vertragliche Regelungen erforderlich machen würde, die das

Die wesentlichen Aufgaben der Stiftung sind für mich:
 „Fördern von Lernen und persönlichem Wachstum,
 sowie Fördern von vorbildlichem Unternehmertum.“



Geschäft der TGW behindert hätten. Der Sinn einer Beteiligung an einem Unternehmen ist ja letztlich eine Beteiligung am Ertrag dieser Firma und diesen Zweck erfüllt die bestehende Ergebnis-Beteiligung mit einer wesentlich einfacheren Regelung.

TGW_WORLD: Vielen Dank für das Gespräch und die Informationen, die Sie uns gegeben haben. Zum Abschluss noch eine Frage zu Ihrer Person: Haben Sie vor, nach der Umsetzung des Konzepts keine Rolle mehr in der TGW zu spielen?

Ludwig Sznizc: Doch. Ich möchte, solange ich dazu in der Lage bin, bei wesentlichen Entscheidungen im Unternehmen mitwirken und die Rolle der Corporate Governance wahr-

nehmen. Das Gleiche gilt auch im Zusammenhang mit der Ausgestaltung bzw. Weiterentwicklung meiner Pläne für die Zukunft der TGW, die in den Stiftungsverträgen dokumentiert sind. Als Stifter habe ich die Möglichkeit, auf die Aktivitäten des Stiftungsvorstandes Einfluss zu nehmen und ich werde dieses Recht nutzen, mit dem Ziel, einen wesentlichen Beitrag für eine weiterhin erfolgreiche TGW zu leisten.

Ludwig Sznitz

Mitgründer der TGW Logistics Group GmbH
und Stifter der TGW Future Privatstiftung

Rede auf der Weihnachtsfeier der TGW am 16. Dezember 2016

Schön, dass so viele von euch gekommen sind. Ich freue mich von Herzen darüber!

Aber wenn ich so viele Köpfe sehe, dann kommen mir jetzt Bedenken, ob es mir auch gelingen wird mit meinen Worten jeden einzelnen von euch zu erreichen. Ich hoffe, dass auch die da hinten meine Worte verstehen, weil, wenn diese nicht zu ihren Ohren kommen, dann wird es mir auch nicht gelingen eure Herzen zu erreichen.

Liebe TGW-Mitarbeiter,

ich bin unglaublich glücklich darüber, dass ich heute hier stehen kann. Ich möchte euch über mein Vermächtnis erzählen. Ich möchte euch über die TGW Future Privatstiftung informieren. Viele von euch, ja ich nehme an die meisten, kennen mich persönlich noch nicht. Das ist auch nicht verwunderlich, denn ich habe vor 16 Jahren [im Jahr 2000] die Geschäftsführung an ein junges Team übergeben und mit diesen Drei vereinbart, dass ich mich in das operative Geschäft nicht mehr einmischen werde, solange sie erfolgreich sind. Das war vor 16 Jahren.

In der Zwischenzeit ist die TGW mindestens viermal so groß geworden. Ich habe vorher mit Georg gesprochen, das stimmt gar nicht. Wir waren damals nicht einmal 400 Leute, heute sind es weit über 2500. Und deswegen ist auch ganz klar, dass es mir kaum gelingt, neue Mitarbeiter zu treffen, ihnen über den Weg zu laufen, mich ihnen vorzustellen. Das möchte ich jetzt nachholen.

Mein Name ist Ludwig Sznitz. Ich bin der Mitgründer der TGW und habe 2004 die TGW Future Privatstiftung errichtet. Gemeinsam mit meinem Freund und Partner Heinz König habe ich 1969 die TGW gegründet und anschließend gemeinsam mit ihm aufgebaut und als Geschäftsführer geleitet. Insofern bin ich heute sozusagen der Stammsälteste in unserer Gemeinschaft. Und genau aus dieser Position heraus, möchte ich euch mein Vermächtnis erläutern.

Vermächtnis klingt so wie letzwillige Verfügung, Testament. Und das ist es auch. Ich habe in diesem Vermächtnis geregelt, unter welchen Rahmenbedingungen die TGW weiter arbeiten soll, sich weiter entwickeln soll. Und ich habe ein Leitbild mitgegeben. Wohin dieser Weg gehen soll.

Das Besondere an meinem Vermächtnis ist, dass es nicht erst nach meinem Tod veröffentlicht werden wird, sondern, dass ich 2004, im Rahmen eines Interviews, in der TGW-World Nr. 1, dieses Vermächtnis festgelegt habe. Dort können Sie es auch nachlesen. Allerdings waren damals auch noch nicht viele von denen, die heute da sind, im Unternehmen. Und deswegen möchte ich mein Leitbild ein bisschen genauer erklären. Mir geht es darum, dass ihr alle versteht, was das für euch bedeuten kann.

Es ist mir sehr wichtig, dass ihr mein Vermächtnis versteht und kennt, denn die TGW, unsere TGW, liegt mir sehr am Herzen. Deswegen möchte ich Sie auf eine kleine Reise in die Vergangenheit, beginnend in der Vergangenheit bis heute, einladen.

Zurück im Jahr 1963, da war ich 24 Jahre alt und hatte eine Idee für mein erstes Unternehmen. Der Kern dieser Geschäftsidee war, die Betonstahlbewährung für Stahlbetonbauten von den externen Baustellen in ein zentrales Werk zu verlegen und dort nach einem Verfahren, dass ich mir überlegt hatte, und wofür ich dann später auch ein Patent bekommen habe, zu bearbeiten.

Ich habe damals gerade an meiner Dissertation gearbeitet. Das Thema war EDV im Stahlgroßhandel. Das war damals eine unglaublich spannende Geschichte, das war die Zeit der Lochkarten, und trotzdem habe ich diese Arbeit nie fertig geschrieben. Es ist die Idee für ein Unternehmen dazwischen gekommen, die Chance Unternehmer zu werden. Ich habe also mit dieser Idee dann, ganz kurzfristig, ein Unternehmen gegründet und ich hatte riesiges Glück. Es war das einzige Start-up in meinem Unternehmerleben, das von Anfang an keine Verluste gemacht hat. Und es war extrem wichtig, denn ich hatte natürlich als gerade fertiger Student, oder noch nicht einmal fertiger Student, keine großen Reserven oder Möglichkeiten Verluste auszugleichen. Und wenn das schief gegangen wäre, dann würde ich heute nicht da stehen. Ja ich meine auch, die TGW gäbe es nicht.

Ich habe dem Unternehmen den Namen BEST, Baueisen und Stahlbearbeitungsgesellschaft gegeben. Die Geschäftsidee war gut und das Unternehmen ist sehr schnell gewachsen, bzw. ich muss ehrlich sagen, die Umsätze sind sehr schnell gewachsen. Ich hatte allerdings ein Riesenproblem: Ich war zwar ein Maschinenbauer. Aber die Anlagen, die ich da für die erste Ausbaustufe hingestellt habe, waren viel zu schwach. Sind also dem rauen Betrieb, durch die Eisenbieger und das sind harte Burschen, einfach nicht gewachsen. Das war katastrophal. Wir haben fünf Tage gearbeitet und zwei Tage repariert, damit wir dann am Montag wieder arbeiten konnten. Und ich habe auch keine Lieferanten gefunden, die bereit waren, diese Sondermaschinen, um die es da ging, und noch dazu Prototypenentwicklung, für mich zu machen. Und deswegen habe ich eine Gelegenheit, die sich mir geboten hat 1968, eine kleine Schlosserei aus einer Insolvenz übernommen, um hier eigenständig zu werden. Und diese Schlosserei hat am Beginn der TGW vor fast 50 Jahren.

Die TGW hat in den ersten Jahren den Großteil des Umsatzes mit dem Bau von Bearbeitungsmaschinen und Anlagen für die BEST gemacht und hat damit die Möglichkeit gehabt, sich von einem kleinen Schlosserbetrieb zu einem seriösen Maschinenbau-Unternehmen zu entwickeln. Ich hab das alles zusammen mit meinem Freund und Gefährten Heinz König gemacht. 35 Jahre haben wir zusammen gearbeitet und sowohl die BEST als auch die TGW versucht erfolgreich zu machen. Der Job des Unternehmers hat uns beide fasziniert und beflogt. Er war der Sinn unseres Lebens geworden. Wir haben alle anderen Bereiche des Lebens vernachlässigt. Im Besonderen auch unsere Familien. Diese Begeisterung und der totale Einsatz für das Unternehmen haben unser Leben bestimmt bis zu unserem Rückzug aus der Geschäftsführung.

1998 haben wir begonnen darüber nachzudenken, was soll mit der TGW nach uns sein? Die wesentliche Anforderung, die wir gestellt haben war, wir wollen das Unternehmen nicht verkaufen. Wir wollen die Eigenständigkeit des Unternehmens sicherstellen. Wir wollen dafür sorgen, dass die Mitarbeiter, die das Unternehmen mit uns aufgebaut hatten, nach wie vor einen sicheren Job haben und diesen Job, ihren Beruf, in einem Umfeld ausführen können, wie sie es von uns gewohnt waren.

Anfang 2000 kam es dann zu der Entscheidung. Heinz und ich hatten unabhängig voneinander ein Zukunftskonzept für die TGW erarbeitet und wir haben uns nach heftigen Diskussionen für mein Konzept entschieden. Dieses Konzept hat im Wesentlichen beinhaltet: Ende der Pionierphase und Umsteigen von einem Eigentümer geführten Unternehmen, auf ein Management geführtes Unternehmen. Heinz konnte sich in Wahrheit nicht gut vorstellen, dass das funktionieren kann. Heinz war ein Pionier vom Scheiteln bis zur Sohle. Im Kopf und Herz. Und er hat sich nicht denken können, dass das, was wir beide miteinander erreicht haben, von einem Team von Managern in noch besserer Weise weitergeführt werden kann.

Aus diesem Grunde wollte er auch diese riskante Geschichte nicht mehr weiter machen. Er hat gesagt »Ich wünsch dir viel Glück, aber ich möchte nicht mein Vermögen, das ich ein Leben lange in dem Unternehmen gelassen habe, jetzt riskieren, sondern ich mache Dir einen Vorschlag: Du kaufst meine Anteile und dann kannst du damit machen was du damit meinst.« Heinz hat mir zu einem sehr fairen und für die TGW damals auch leistbaren Preis seinen Anteil verkauft. Es war uns beiden klar, dass wir diesen Schritt schaffen müssen, denn die TGW musste weiter wachsen wenn wir nicht riskieren wollten, von einem Größeren gefressen zu werden. Heinz ist nach wie vor mein bester Freund, jedes Mal wen wir zusammentreffen und ich ihm von den Heldenataten der TGW und von den großen Erfolgen erzähle, ist er begeistert und gratuliert mir aus vollem Herzen.

Er ist noch immer sehr mit dem Unternehmen, das ja auch seines war, verbunden. Von ihm stammt die geniale Idee »Kingdrive« – King kommt natürlich von [Heinz]König. Und ihr wisst alle, was in der Zwischenzeit - er hat diese Idee vor 6 Jahren (*im Jahr 2010*) der TGW zur Verfügung gestellt - was in der Zwischenzeit aus dieser Idee für ein hervorragendes Produkt geworden ist, auf das wir all wirklich sehr stolz sein können.

Nachdem ich die Verantwortung für die Zukunft der TGW übernommen hatte, das war Anfang 2000, habe ich die ersten Schritte - die ersten Weichenstellungen - für ihre Umsetzung getan. Ich habe mit Beginn des Wirtschaftsjahres 2000 / 2001 – also am 1 Juli – eine junge dreiköpfige Mannschaft, die damals so um die 30 Jahre erst alt war, mit der Geschäftsführung betraut und diese Entscheidung wurde von vielen Menschen in meinem Umfeld als, na ja, nicht gerade verantwortunglos, aber höchst riskant - und was willst du da mit deinem Unternehmen machen - denn diese drei haben ja noch überhaupt keine Ahnung wie man ein Geschäft führt. Mir war das völlig bewusst! Aber, ich wusste auch – und davon war ich überzeugt – dass diese drei, die lange Zeit meine Mitarbeiter waren, ein enormes Potenzial haben, dass sie ein großes Verantwortungsbewusstsein haben und dass sie bereit waren den Mangel an Erfahrung durch einen enormen Einsatz auszugleichen.

Und Rudi Hansl, Georg Kirchmayr und Manfred Webersdorfer waren erfolgreich. Sie haben das Unternehmen vom ersten Jahr weg mit guten Ergebnissen geführt und weiterentwickelt und damit haben sie mir die Chance gegeben, den nächsten Schritt zu tun. Und der nächste Schritt war mein Traum – und dieser Traum beherrscht mich heute noch – und der lautet: die TGW soll zu einem Unternehmen werden, in dem so wie in keinem anderen Unternehmen der Mensch im Mittelpunkt steht.

Das heißt: Die TGW ist für die Menschen da, und zwar für die Mitarbeiter, für die Kunden, aber nicht für einen Kapitalgeber, für einen Eigentümer der nur am Gewinn interessiert ist.

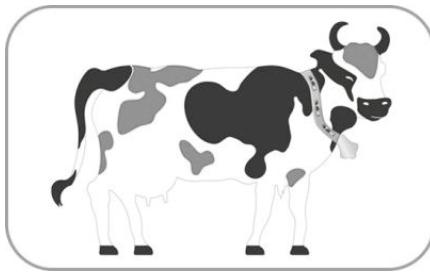
Ich möchte versuchen euch diesen Traum in Form einer kleinen Geschichte, einer kleinen Episode zu erläutern. Wenn ich bei dem Rundgang durch den Betrieb einen TGW'ler bei der Arbeit treffe und ihn frage: »Was machst Du da? Womit befasst du dich?« Und wenn er antwortet »ich bin ein anerkannter Fachmann. Ich mache meinen Job sehr gerne. Ich habe hier die Möglichkeit mit meiner Arbeit einen wesentlichen Beitrag dazu zu leisten, dass die TGW ihre Aufgaben gut erfüllen kann und dieser Job macht für mich Sinn und dieser Sinn befähigt mich.« Wenn ich so eine Antwort höre, dann weiß ich, dass bei diesem Mann, bei dieser Frau mein Traum Wirklichkeit geworden ist. Aber vielleicht ist diese Metapher nicht ausreichend um euch klar zu machen, was wirklich meine Ziele, meine Absichten sind, die hinter dem Vermächtnis stecken. Mein Ziel ist es: die wirtschaftliche Unabhängigkeit der TGW sicherzustellen. Ich habe dafür gesorgt, dass die TGW nicht verkauft werden kann.

Ich habe dafür die »TGW Future Privatstiftung« gegründet und dieser Stiftung mein Unternehmen TGW – 100% der Geschäftsanteile – geschenkt. Damit gehört die TGW ab diesem Zeitpunkt – das war 2004 – nicht mehr mir, auch nicht meiner Familie, überhaupt keinem anderen Gesellschafter, sondern sie gehört der Stiftung – sie ist ein Stiftungsunternehmen geworden. Und diese Stiftung darf die TGW nicht verkaufen. Ich habe außerdem verfügt, dass 2/3 vom Ergebnis im Unternehmen bleiben müssen. Um unabhängig von Banken oder anderen Kapitalgebern das Wachstum der TGW und das Übertauchen von Krisenzeiten zu gewährleisten. Im Vergleich zu anderen Firmen ist das ein sehr, sehr hoher Betrag, der aber ganz bewusst in dieser Höhe angesetzt ist, denn der bewirkt, dass das Eigenkapital des Unternehmens groß wird und ein gutes Eigenkapital ist wie ein starkes Immunsystem bei uns Menschen, das uns hilft, in schwierigen Zeiten zu überleben.

Beim Umsetzen dieser Maßnahmen ist mir ein Bild in den Sinn gekommen. **Die TGW ist eine Kuh.**

Ihr schaut all so erstaunt. Ihr habt mich richtig verstanden. Die TGW ist eine Kuh. Die TGW ist eine wunderschöne Kuh. Sie ist eine einzigartige Kuh. Sie ist unantastbar. Niemand hat das Recht diese Kuh zu verkaufen. Niemand darf auf die absurde Idee kommen dieser wunderschönen Kuh einen Schnitzel heraus zu schneiden. Die Kuh muss liebevoll und mit viel Sorge behütet werden und aufgezogen werden. Damit sie viel gute Milch geben kann und auch gesunde Kälber aufziehen. Die Milch dieser TGW Kuh soll fair verteilt werden und klug verteilt werden. Entsprechend dem Beitrag an der Pflege und der Weiterentwicklung der Kuh und es muss darauf geachtet werden, dass der Kuh sehr viel Milch bleibt um Kälber aufzuziehen.

Und damit ihr dieses Bild möglichst intensiv für immer im Gedächtnis behaltet, habe ich euch ein Geschenk mitgebracht.



[die TGW Kuh wird
auf der Bühne enthüllt]

Ist sie nicht wirklich eine wunderschöne Kuh? JA - diese Kuh ist ein Symbol dafür, was in den Stiftungsurkunden von mir festgelegt wurde. Und nicht mehr verändert werden soll. Die TGW kann nicht verkauft werden. Auch Teile der Gesellschaft dürfen nicht veräußert werden. Das

bedeutet, dass ihr keine Sorge haben müsst, dass ihr irgendwann einmal die Zeitung aufschlägt und dort eine Schlagzeile seht »Weltmarktführer TGW wurde an ausländischen Eigner verkauft.. Das wird nicht passieren. Und es darf des- wegen nicht passieren, und es kann auch nicht passieren, wenn wir sorgfältig weiter arbeiten und wenn wir die Regelung „2/3 des Gewinnes bleibt im Unternehmen“ einhalten.

Und es gibt auch keine Möglichkeit, dass sich jemand nicht an diese Regel hält. Ihr habt nun die Chance – mit unternehmerischen Engagement – dafür zu sorgen, dass die TGW blüht und gute Ergebnisse bringt - oder dass die TGW sogar hervorragende Ergebnisse bringt. Genauso ist es aber euer Anspruch, dass diese Ergebnisse entsprechend eurem Beitrag fair verteilt werden. Ich habe euch bisher die wirtschaftliche Seite meines Vermächtnisses versucht zu erläutern. Der wirtschaftlich Erfolg des Unternehmens ist so wie Georg [Georg Kirchmayr, Vorsitzender der Geschäftsführung der TGW Logistics Group] es vorhin schon gesagt hat – die Basis dafür, darüber weiter nachzudenken »was müssen wir tun, damit wir die eigentliche Vision – die TGW ist für die Menschen da - immer besser erfüllen können«.

Was bedeutet das für Euch? Ich möchte, dass ihr in der TGW die Möglichkeit habt eines stabilen Einkommens, aber hier euren Lebensunterhalt verdienen könnt. Aber genauso wichtig ist es mir, dass Ihr in einem wertschätzenden Umfeld eurem Beruf nachgehen könnt, eure Berufung erfüllen könnt. Jeder einzelne von Euch soll das Gefühl haben, ich bin Teil dieses Unternehmens, mein Beitrag ist wichtig, und was wir hier gemeinsam tun ist sinnvoll. Ihr sollt stolz darauf sein, was wir mit »living logistics« in die Welt bringen. Ihr sollt aber auch gerne, mit Freude, in die TGW zur Arbeit fahren. Dazu ist es notwendig, dass wir ein angenehmes Klima aufrechterhalten. Auch darauf hat sich der Georg heute bezogen. Gerade solch Situationen – so traurige Situationen, die hier angesprochen wurden – sind auf der anderen Seite ein wichtiger Anlass zu spüren, dass es bei uns auch andere Dinge gibt die wichtig sind, und nicht nur das Geldverdienen.

Wir müssen also auch darauf achten, dass in Situationen, wo wir stark unter Druck sind, wo wir Stress aushalten müssen, der Umgang miteinander in einer menschlichen Form erhalten bleibt. Ich meine, um es sicherzustellen, dass wir uns darauf verständigen müssen - welche Werthaltungen dafür erforderlich sind. Aus meiner Sicht sind es - Respekt - Wertschätzung - Freundlichkeit – und das Vertrauen, das der Mensch gegenüber mir wohlwollend gesinnt ist. Diese Werte müssen wir hoch halten. Diese Werte müssen unser Zusammenarbeiten, unser Zusammenleben dominieren.

Meine Aussage »die TGW ist für die Menschen da« darf aber nicht falsch gedeutet werden! Es ist sicher nicht möglich, dass ein Mitarbeiter kommt oder geht wann es ihm Freude macht. Und dass er das tut, was ihm gerade in den Sinn kommt. Unternehmertum hat sehr viel mit Ernsthaftigkeit zu tun. Mit Verantwortung, mit gemeinsamer Verantwortung. Da geht es um 2500 Mitarbeiter. Da geht es um drei- oder viermal so viele Menschen, die von dem Einkommen dieser Mitarbeiter abhängig sind. Die Realisierung meiner Forderung »die TGW ist für die

Menschen das kann also nur funktionieren, wenn es gelingt auch weiterhin wirtschaftlich erfolgreich zu sein. Ich meine, das wird nur gelingen, wenn ihr zu einem Commitment bereit seid, mit dem Unternehmen. Das lautet: Die TGW bietet mir einen attraktiven Job, der es mir ermöglicht beruflich und als Mensch zu lernen und zu wachsen. Mich persönlich zu entwickeln und meinen Beruf und meine private Welt sinnvoll zu gestalten. Als Gegenleistung bringe ich einen wertvollen Beitrag zur Erfüllung des Ganzen ein.

Die TGW hat sich in den letzten 12 Jahren - also seit der Gründung der »TGW Future Privatstiftung« [2004] unter Einbringung der TGW in diese Stiftung, höchst erfolgreich und erfreulich entwickelt. Wir haben die Strategie des Unternehmens geändert. Und diese Änderung der Strategie war ein Schritt von einem Mechanik- beziehungsweise Mechatronik-Lieferanten von Teilsystemen hin zum Generalunternehmer [GU].

Es war sicher die allerschwierigste und riskanteste Entscheidung in der Geschichte der TGW. Denn wir waren mit dem Geschäft, das wir vorher gemacht haben höchst erfolgreich, aber es hat sich schon angekündigt, dass unsere wichtigsten Kunden – um von uns nicht noch mehr Abhängigkeit zu erlangen – daran gegangen sind, selber die Mechanik herzustellen. Beziehungsweise Unternehmen zu kaufen, die in der Lage waren, hier diese Arbeiten zu übernehmen. Das heißt, es war klar, wenn wir nichts unternehmen, dann werden wir nicht nur nicht weiter wachsen können, sondern dann werden wir in eine Situation kommen, die für jeden Unternehmer ein Horrorszenario ist. Nämlich das Unternehmen herunter zu schrauben, zu schrumpfen. Diese Entscheidung war so wie ein Navigieren in ganz gefährlichen Gewässern.

Das Risiko war uns voll bewusst. Aber was wir nicht wussten ist: Dass zum Zeitpunkt wo wir in diesen Gewässern angefangen haben zu fahren, die Weltwirtschaftskrise 2008 ausgebrochen ist. Das war so wie ein Sturm, wie ein Orkan, der einen Seefahrer erwischt, wenn er in schwierigen Situationen ist. Die TGW hat trotz dieser Schwierigkeiten es geschafft diese schwierigen Klippen zu überwinden und nicht unterzugehen. Wir haben in dieser Zeit eine ganze Menge lernen müssen. Und zwar das, was zwischen einem Mechanik-Lieferanten und einem GU [Generalunternehmer] liegt. Und das war viel, viel mehr als wir am Anfang gemeint haben. Wir haben gewaltiges Lehrgeld bezahlen müssen. Aber die TGW hat es geschafft dieses Lehrgeld selber zu verdienen ohne eine Unterstützung von außen – ohne Kredite und zusätzlich noch in dieser Zeit auch noch vernünftige Bilanzergebnisse auszuweisen. In den letzten beiden Jahren haben wir hervorragende Ergebnisse erzielt.

Und das ist für mich ein Beweis dafür, dass wir die Lektion gelernt haben. Dass wir heute in der Lage sind die Prozesse zu beherrschen, dass ihr in der Lage seid die Arbeit höchst professionell durchzuführen. Sonst wären diese Ergebnisse gar nicht möglich. Es ist also gelungen die TGW erfolgreich zu machen. Zu stabilisieren. Die wirtschaftlichen Voraussetzungen dafür zu schaffen, dass wir in Zukunft auch mehr Augenmerk auf die Entwicklung unserer Unternehmenskultur legen können. Denn auch das – da dürfen wir uns nichts vormachen – erfordert Ressourcen und Ressourcen muss man zur Verfügung stellen, die muss man sich leisten können.

Ihr alle habt in diesen Jahren hervorragende Arbeit geleistet. Ihr habt mit bewundernswertem Einsatz die Voraussetzungen dafür geschaffen, dass die TGW heute da steht, wo sie steht. Dass sie ein erfolgreiches Unternehmen ist. Dass wir stolz auf die TGW sein können. Die in meinem Vermächtnis immer wieder erwähnten Forderungen »der Mensch soll bei uns im Mittelpunkt stehen«, konnten in diesen stürmischen Zeiten nicht immer eingehalten werden. Bei vielen von Euch, ist das berufliche Engagement auf Kosten des Privatlebens gegangen. Und zwar in einer ungebührlichen, überzogenen Art.

Ich weiß, dass Menschen, die bereit sind Verantwortung zu übernehmen, oft keine Möglichkeit sehen aus dieser Überlastung heraus zu kommen. Ich weiß aber auch aus eigener Erfahrung, wie schlimm das ist, wenn es viele Jahre nicht gelingt diese Situation zu verändern. Die anderen Lebensbereiche verkümmern. Oft erleidet die Gesundheit eine schwere Beschädigung. Das Leben wird einseitig und verliert an Attraktivität. Die Lebensfreude verkümmert, wir werden unglücklich. Wir müssen aufgrund dieser Erkenntnisse lernen und Veränderungen herbeiführen.

Wir können auf einer soliden wirtschaftlichen Basis aufsetzen, aber im nächsten Lebensabschnitt der TGW müssen wir der Entwicklung der Unternehmenskultur mehr Aufmerksamkeit schenken. Das wird nicht einfach sein. Denn die Herausforderungen des Marktes sind nicht geringer geworden. Sie werden ständig gesteigert und es wird eine große Herausforderung sein, das zu schaffen. Und trotzdem, wir müssen beides schaffen. Wir müssen wirtschaftlich erfolgreich sein und wir müssen die Menschlichkeit in unserem Unternehmen beachten und weiterentwickeln. Ich bin davon überzeugt, dass, wenn es auch nicht Wochen oder Monate dauert – sondern viele Jahre – bis diese Prozess wirklich ein Ergebnis bringt: Es wird euch gelingen ein erfolgreiches gesundes Arbeiten und ein erfülltes privates Leben unter einen Hut zu bringen.

Ich habe euch auf dieser kurzen Reise – die doch relativ lange gedauert hat – erzählt, wie die TGW entstanden ist. Ich habe euch geschildert, was meine Rolle dabei war. Ich habe euch vermittelt, warum ich mich für eine noch großartigere TGW engagieren möchte. Ich glaube, dass ihr verstehen könnt und auch fühlen könnt, warum mein Herz für diese TGW schlägt. Ich habe euch mein Vermächtnis und meine Idee von einer TGW erklärt und was das für euch bedeutet. Für eure Arbeit, aber auch für euer gesamtes Leben. Ich bin zutiefst davon überzeugt, dass es gelingen wird und gelingen muss, unsere Unternehmenskultur weiter zu entwickeln. Weil diese Kultur eine wesentliche Voraussetzung dafür ist, dass ihr Sinn in der Arbeit seht. Und wenn ihr Sinn in der Arbeit seht, dann werdet ihr ohne große Mühe hervorragende Ergebnisse zustande bringen.

Ich bin mir aber auch sicher, dass in so einem Umfeld - das heißt, bei dieser Arbeit in der TGW - das Arbeiten für euch ein erfüllender Teil eures Lebens sein kann. Ich lade euch ein, die Möglichkeiten, die ich durch diese Stiftungsstruktur geschaffen habe, zu nutzen. Ich lade euch ein, euren Beitrag zu einer Weiterentwicklung des Unternehmens in Richtung » der Mensch steht in der TGW im Mittelpunkt« einzubringen. Die TGW soll ein noch großartigeres

Unternehmen werden. Und deswegen muss diese Idee Wirklichkeit werden. Ich werde, so lange ich dazu in der Lage bin, alles tun womit ich diesen Prozess unterstützen kann.

Liebe Mitarbeiter der TGW.

Danke, dass ich euch diese Geschichte an der mein Herz hängt, erzählen durfte. Danke, dass ihr so aufmerksam zugehört habt. Ich danke euch, dass ihr gemeinsam mit euren Kollegen die heute hier nicht dabei sind, durch euren Einsatz, durch euer engagiertes Leisten, diese erfolgreiche Entwicklung der TGW möglich gemacht habt. Ich möchte euch meine Vorstellung - von einer Zukunft der TGW mitgeben auf eurem Weg in die Weihnachtsferien. Damit sie in euren Köpfen und in euren Herzen wächst und immer mehr Wirklichkeit wird.

Zum Abschluss erlaubt mir bitte noch ein Anliegen vorzubringen.

Ich habe euch erklärt, dass ich 2004 mein Vermächtnis festgeschrieben habe und dass es da keine weiteren Änderungen geben soll. Eine kleine, aber für mich bedeutende Ergänzung möchte ich doch noch anbringen:

Wenn ich in 10 oder auch 20 Jahren von da oben auf die TGW herunter schaue, dann möchte ich sehen, dass meine Idee von einer TGW Wirklichkeit geworden ist.

Ich würde mich darüber unbeschreiblich freuen!

Ich wünsche euch allen recht frohe Weihnachten!

*** Ende der Rede ***

Global Management Conference (GMC) of TGW | July 3-5, 2017 | Linz, Austria

Speech by Ludwig Szinicz, Founder of the TGW Future Privatstiftung
“Focusing on People – Learning and Growing”
The foundation’s philosophy guiding the actions of the
TGW Logistics Group GmbH’s leadership team

It is my true pleasure to spend this day with you and be part of this important platform for TGW. Some of you are known faces to me, with some I have personal contacts but most of you are new to me. I am hence looking forward to getting to know you.

Dear TGW-Leadership Team!

At last year’s Christmas event at TGW Wels I have presented my legacy, the philosophy of the TGW Future Foundation, to you. I hope you have found the time to reflect on its meaning for you.

TGW a foundation-owned company as a “loan” to the people working at TGW

I loan the TGW to you!

But why this loan? What are the reasons behind it?

This is about you, about the many people working here every day. I want TGW to be an exceptional work place for you. A work place you look forward to going to every morning: because it allows you to earn your livelihood - but especially because you get the opportunity to further develop professionally as well as personally.

TGW should be your TGW. A company you care about; a place where you can contribute to shaping the future; a company where results are fairly shared.

I am confident that understanding the true meaning of the foundation’s philosophy – “Focusing on People – Learning and Growing” – will also allow you to understand me and my vision. Martin will certainly say some additional words afterwards too.

Once my vision has become clear to you, I hope you will burn for this vision just as much as I do and I hope you will take initiative and passionately work on living my legacy.

What does this loan mean to you? Is your commitment worth it?

My legacy intends to enable you to live a healthy balance of work life and private life. Or more precisely:

- It should provide you a safe and attractive work place.
- It should allow you a joyful working attitude thanks to a humane company culture.
- It offers you a financial share in the jointly achieved results.

Preconditions for success

I previously said: I wish for you to take initiative and proactively contribute to shaping the future of TGW. What does this mean?

July 3rd, 2017 | 1:30 -1:45 PM | Courtyard Marriott Linz

A fundamental precondition for succeeding in living the foundation's philosophy is a healthy economic basis. If we fail to be economically successful, we will not have the means to develop in the direction I believe in. It will be a matter of surviving or falling apart.

The reason I feel so strong about these things is the fact that I have barely escaped bankruptcy, an economic ruin, twice in my life. Economic success **is** key.

Therefore, I also know how much your previous achievements at TGW must be honored. Your commitment and hard work contributed to today's financial health of the company with a robust immune system. I am certain that we are well equipped for taking the next steps in developing TGW further.

And developing further is important, despite our economic success. Our world is becoming more and more complex and we cannot predict what the markets will look like in 5 or 10 years.

This means, understanding and adapting quickly to new conditions is going to be our game changer - and we have to be ready for doing so.

We all have to take responsibility to shape the future of TGW. And I truly mean: every single employee has to take responsibility. But, bringing everybody on board will only succeed if we are conscious about and really live a culture of "focusing on people".

To do so, we have to live up to our fundamental values and practice them in every-day life, even if stressed or under pressure.

These overarching core values are:

- Respect,
- Esteem,
- Friendliness,
- Trust in the goodwill of others and
- Freedom from fear.

Contribution in taking responsibility for the future of TGW

It has to be clear to us, why joint responsibility is important – and, what it means to take responsibility.

To me, taking responsibility means that all employees care for TGW. TGW isn't just an employer, this is your enterprise. I have given TGW into your hands and stewardship. You should have the opportunity to get a fair share from the economic results of your hard work.

A great chance and risk at once, this means that positive results will result in ensuring your job and increasing your income. Or, losing your work and facing the end of TGW.

Therefore, I believe that all employees must act responsibly, must mind and esteem the company, just as they do with other areas of life too: Family. Partners. Children. TGW and their professional life should be no exception.

Participation in the results of TGW

You certainly know the picture of the TGW cow?

All I have said until now is about creating the right conditions for nurturing a healthy cow so that she is able to produce good milk and rear healthy calves. These efforts only pay off if we have the main aspect of work in mind: ensuring and improving our material basis.

Therefore, employee participation means to me two things: taking responsibility for the company as well as getting a fair share in the economic results.

Framework for developing further

To execute the foundation's philosophy as imagined by me, it is a prerequisite to divide responsibilities.

Key are a strong Board in the TGW Future Foundation, a capable Supervisory Board, a truly collective Management Board and an empowered leadership team.

- I hence enforced the foundation's Board.
- I explicitly mandated the Board to implement my legacy – the foundation's philosophy, which is also included in the foundation declaration.

The Board members committed to this important task and fully understand the fundaments of my vision for TGW.

Additionally, I ensured that the Board can dedicate the required time to the fulfillment of this task. Martin Krauss, in particular, committed to spend 50% of his annual work time in executing his role as Chairman of the Board and hence acting as the main responsible person of both the Foundation's Board as well as of the Supervisory Board.

He is leading the process of developing and implementing the foundation's philosophy "Focusing on people – learning and growing".

With these changes, we laid the ground for executing my legacy and the foundation's Board has already initiated a number of important tasks to set the preconditions and framework for the next steps. Clarified and newly defined roles within the entire organization are an example.

Martin Krauss, Chairman of the Board of the TGW Future Foundation and Chairman of the Supervisory Board, will now outline the decisive meaning of the foundation's philosophy for the future of TGW. He will also give guidance on HOW we can JOINTLY get there. In the end, this is really about Working.Togther.

Martin the floor is yours.

Geschäftsordnung der Geschäftsführung der TGW Logistics (5.11.2020)

Auszug „Leitbild“ (S. 1)



TGW Logistics Group GmbH
Geschäftsordnung für die Geschäftsführung

Geschäftsordnung für die Geschäftsführung der TGW Logistics Group GmbH (in der Folge kurz „Gesellschaft“) in der Fassung des Aufsichtsratsbeschlusses vom 05.11.2020 gem. Punkt 6.4. des Gesellschaftsvertrages

1. Aufgaben der Geschäftsführung/ Leitbild

- 1.1 Die TGW Logistics Group GmbH ist das Mutterunternehmen (§ 189a Ziffer 6 UGB) der Unternehmensgruppe TGW (TGW Gruppe).
- 1.2 Der Geschäftsführung obliegt die Leitung des gesellschaftlichen Unternehmens und damit die konzernmäßige Leitung der TGW Gruppe, die insbesondere nach dem Grundsatz der Wirtschaftlichkeit zu führen ist. Die Geschäftsführer haben die Geschäfte der Gesellschaft nach Maßgabe der Gesetze, des Gesellschaftsvertrages, der Beschlüsse der Gesellschafter und des Aufsichtsrats sowie dieser Geschäftsordnung und allfälliger Bestimmungen im Anstellungs- oder Geschäftsführervertrag mit der Sorgfalt eines ordentlichen Unternehmers zu führen.
- 1.3 Als wesentliches **Leitbild** für die Geschäftsführung wird folgendes festgelegt:

Die Gesellschaft ist keine rein ökonomische Zweckgemeinschaft, sondern eine sinn-orientierte Wertegemeinschaft, die menschliches und fachliches Wachstum und unternehmerischen Erfolg ermöglichen soll. Basis für das Miteinander der Menschen in der TGW Gruppe und mit den Menschen außerhalb des Unternehmens sollen gemeinsame Wertevorstellungen sein. In der TGW Gruppe soll eine Kultur der Angstfreiheit herrschen. Diese Kultur ist von Respekt und Vertrauen geprägt. Die Menschen sollen auf das Wohlwollen ihres Gegenübers vertrauen können. Die Stiftungsphilosophie „Mensch im Mittelpunkt – lernen und wachsen“ gibt den Handlungsrahmen vor, WIE die TGW Gruppe nachhaltig fortzuführen ist.

WERTE-SYSTEM

1/3

Alle 12 Werte der TGW-Welt mit den jeweiligen Leitsätzen



WIE WIR MITEINANDER UMGEHEN

RESPEKT UND WERTSCHÄTZUNG

WIR SCHÄTZEN ANDERE MENSCHEN UND IHRE EINMALIGKEIT.

- Jeder von uns kann und soll einen wichtigen Beitrag zum Gesamtergebnis leisten, ungeachtet von Funktion, Herkunft, Geschlecht und Religion.
- Wir schätzen verschiedene Meinungen, begegnen einander auf Augenhöhe und behandeln uns fair.
- Die persönlichen Grenzen unseres Gegenübers respektieren wir und achten darauf, sie nicht zu überschreiten.
- Wertschätzung für uns selbst ist die Basis für ein respektvolles Miteinander.

VERTRAUEN

WIR VERTRAUEN IN DAS WOHLWOLLEN UNSERES GEGENÜBERS.

- In der TGW-Welt treten wir Menschen wohlwollend und ohne Vorurteile gegenüber und stellen das Gemeinsame und Verbindende in den Vordergrund.
- Dieses Wohlwollen in unser Gegenüber macht uns offen für einen kritischen Dialog – und legt damit die Basis für gemeinsames Lernen und unseren Erfolg als Team.
- Wir starten mit einem Vertrauensvorschuss und gehen damit bewusst um.

ANGSTFREIHEIT

WIR ERZEUGEN ZUVERSICHT UND AGIEREN MIT MUT.

- In der TGW-Welt schaffen wir ein angstfreies Umfeld, in dem wir mutig agieren können.
- Wir sind uns bewusst, dass wir Fehler machen dürfen und scheitern können.
- Wir führen einen offenen und kritischen Dialog – unabhängig von der Situation und Position, in der wir uns befinden.
- Wir vertrauen darauf, dass Kritik mit positiver Absicht geäußert wird.
- Durch regelmäßiges Feedback, das wir geben und einfordern, lernen wir schnell.
- Bei Fehlern und Konflikten gehen wir fair und konstruktiv miteinander um und sehen sie als Chance für permanentes Lernen und Wachsen.

FREUNDLICHKEIT

WIR BEGEGNEN ANDEREN MENSCHEN MIT EINER POSITIVEN GRUNDEINSTELLUNG.

- In der TGW-Welt begegnen wir uns offen und freundlich – dazu gehören auch höfliche Umgangsformen.
- In unserer Freundlichkeit machen wir keinen Unterschied zwischen Kollegen und externen Partnern – wir behandeln alle gleich, unabhängig von Hierarchie und Funktion.
- Auch in schwierigen Situationen – wie beispielsweise bei Problemen oder Konflikten – ist uns Freundlichkeit im Umgang besonders wichtig.

Alle 12 Werte der TGW-Welt mit den jeweiligen Leitsätzen (*Fortsetzung*)



WIE WIR ARBEITEN

VERANTWORTUNGSBEWUSST

WIR ÜBERNEHMEN VERANTWORTUNG FÜR UNS UND DAS GANZE.

- In der TGW-Welt genießen wir viele Freiheiten, mit denen wir sorgsam und verantwortungsbewusst umgehen: Freiheit verpflichtet.
- Selbstverantwortung ist uns sehr wichtig und verpflichtet uns, insbesondere bei schwierigen oder weitreichenden Entscheidungen, andere Meinungen einzuholen und zu respektieren.
- Wir sehen uns als Mitunternehmer und setzen uns entsprechend für den Erfolg in der TGW-Welt ein.
- Verbindlichkeit und Zuverlässigkeit gegenüber Kollegen und Kunden ist uns wichtig.
- Sicheres Arbeiten hat höchste Priorität.
- Wir übernehmen auch Verantwortung außerhalb der TGW-Welt. Dazu zählt auch die Bereitschaft, sich für die Gesellschaft als Ganzes zu engagieren.

AUFGESCHLOSSEN

WIR SIND OFFEN FÜR DEN WANDEL UND DAS NEUE.

- In der TGW-Welt interessieren wir uns für andere Ideen und Blickwinkel. Wir sind offen für Impulse, die von außen kommen.
- Wir balancieren unterschiedliche Sichtweisen: Wir suchen nach Konsens, lassen aber auch Meinungsverschiedenheiten zu und sprechen offen darüber.
- Wir sind bereit, unsere eigenen Sichtweisen zu überprüfen, in Frage zu stellen und zu aktualisieren.
- Wir schaffen Raum für Kreativität, sind mutig und innovativ.

PROAKTIV

WIR HANDELN AKTIV UND VORAUSSCHAUEND.

- In der TGW-Welt bringen wir Ideen aktiv ein: Wir teilen unser Wissen und engagieren uns bei der Umsetzung.
- Den Fortschritt und Verlauf unserer Aufgaben und Projekte kommunizieren wir aktiv, wir fragen regelmäßig nach Feedback und holen andere Meinungen ein.
- Wir lernen schnell, handeln agil und sind somit einen Schritt voraus.
- Unsere Erfahrung und eine vorausschauende Arbeitsweise nutzen wir, um Entscheidungen zu treffen.
- Chancen und Risiken, Markt und Mitbewerber haben wir im Blick. Durch unser proaktives Handeln verbessern wir kontinuierlich unsere Wettbewerbsfähigkeit und sichern den notwendigen Wettbewerbsvorsprung, der uns nachhaltigen Erfolg bringt.

ERGEBNISORIENTIERT

WIR VERFOLGEN UNSERE ZIELE KONSEQUENT.

- Wir achten darauf, dass wir in allen Situationen das jeweilige Ziel klar vor Augen haben.
- In der TGW-Welt denken und handeln wir lösungs- und zukunftsorientiert und setzen uns für das Erreichen unserer Ziele ein.
- Wir blicken über den Tellerrand unserer eigenen Einheit hinaus, agieren mit Weitblick und treffen Entscheidungen, die für die TGW-Welt als Ganzes am besten sind.
- Um unser Ergebnis zu verbessern, arbeiten wir kontinuierlich an uns selbst und entwickeln die Qualität der Beziehung zu unseren Kunden, Lieferanten und anderen externen Partnern weiter.

WERTE-SYSTEM

3/3

Alle 12 Werte der TGW-Welt mit den jeweiligen Leitsätzen (*Fortsetzung*)



WIE WIR FÜHREN

WIR LEITEN DURCH VORBILDFUNKTION

WIR TUN, WAS WIR SAGEN UND GEBEN UNSER BESTES.

- In der TGW-Welt stehen wir zu unseren Werten und leben sie im Alltag.
- Wir treffen klare Entscheidungen, kommunizieren offen und schaffen so Orientierung.
- Wir hinterfragen unseren Standpunkt und nehmen dazu auch neue Perspektiven ein.
- Wir sind lernbereit und fragen regelmäßig nach Feedback.

WIR BEGEISTERN MIT LEIDENSCHAFT

WIR INSPIRIEREN DURCH SINN UND VISIONEN.

- In der TGW-Welt zeichnen wir klare und für alle verständliche Bilder der Zukunft.
- Gemeinsam finden wir die Aufgaben und Rollen, mit denen sich jeder Einzelne identifizieren kann – und sich mit Engagement und Herzblut dafür einsetzt.
- Wir achten darauf, dass jeder den Sinn und Wert seines Beitrags für das gemeinsame Ziel erkennt.

WIR FÖRDERN POTENZIALE

WIR STÄRKEN UND ENTWICKELN MENSCHEN WEITER.

- In der TGW-Welt kennen wir die Stärken und Talente unserer Mitarbeiter und ermutigen sie, diese bestmöglich einzusetzen.
- Wir bestärken darin, Verantwortung zu übernehmen und sich weiterzuentwickeln: So fördern wir eigenständiges Arbeiten und Selbstbestimmung.
- Wir unterstützen und coachen beim Lernen und Wachsen.

WIR GEWINNEN ALS TEAM

WIR SETZEN AUF DEN ERFOLG, DER IM TEAM ENTSTEHT.

- In der TGW-Welt arbeiten wir zusammen – effektives Teamwork ist einer der wesentlichen Schlüssel zu unserem Erfolg.
- Wir bringen wirkungsvolle Teams zusammen, die sich für das gemeinsame Ziel einsetzen.
- Wir setzen auf Vielfalt und nutzen individuelle Stärken der Team-Mitglieder.
- Wir können mit Meinungsverschiedenheiten umgehen: Wir sprechen offen über sie und tragen Konflikte produktiv aus. Wir sehen in jedem Konflikt auch eine Chance.
- Unsere Erfolge feiern wir gemeinsam.

Future Wings Manifest (2008)

Auszug aus „Was wir wollen“ (S. 5/6)

2. WAS WIR WOLLEN

2.1. Zweck der Stiftung

Die Future Wings Privatstiftung wurde mit dem Ziel ins Leben gerufen, Wachsen und Lernen junger Menschen zu fördern, und unabhängig von Herkunft, Bevölkerungsschicht oder finanziellen Möglichkeiten die sehr individuellen Begabungen jedes/jeder einzelnen zu fördern.

Die Förderung vor allem junger Menschen ist das Anliegen, das in allen von der Stiftung unterstützten Unternehmungen an erster Stelle stehen soll und langfristig dazu beitragen kann, über bestehende strukturelle, gesellschaftliche und soziale Grenzen hinweg ein neues Bewusstsein für Bildung, Persönlichkeitsentwicklung und persönliche Reifeprozesse zu schaffen.

Die Future Wings Privatstiftung verfolgt demgemäß vor allem das Ziel, abseits traditioneller, vor allem durch unsere westliche Kultur geprägte (Aus-)Bildungsmöglichkeiten und Leistungsansprüche Projekte zu fördern, die sich der ganzheitlichen und nachhaltigen Entwicklung von Menschen widmen.

2.2. Tätigkeit und Ziele der Stiftung

Ziel der Future Wings Stiftung ist es, mithilfe der vorhandenen finanziellen Mittel die Basis für langfristig sich selbst erhaltende Systeme zu schaffen, die über Generationen hinweg und unabhängig von einzelnen Personen tätig sein können.

Die wichtigste Voraussetzung dafür ist das Vorhandensein vor allem menschlicher Ressourcen – Personen, die den Geist der Stiftung verinnerlichen und weiter tragen können und wollen. Ein wesentliches Ziel ist es daher, mögliche Partner und Verbündete für die gemeinsame Arbeit zu gewinnen, die Aktivitäten und Erfolge der Stiftung zugänglich zu machen und dementsprechend „nicht nur Gutes zu tun, sondern auch darüber zu sprechen“.

Future Wings macht es sich zur Aufgabe, solche Projekte zu unterstützen, die im Sinne der Stiftungsphilosophie das Ziel haben, die Förderung junger Menschen wie auch des Lernens an sich aus vielseitigen Blickwinkeln zu betrachten und durch innovative und mutige Ansätze zu neuen Entwicklungsmöglichkeiten zu führen. Es soll ermöglicht werden, auch innerhalb bestehender gesellschaftlicher und sozialer Strukturen und gemeinsam mit existierenden Bildungssystemen unterstützend tätig zu sein und ein allgemeines Bewusstsein für die Wichtigkeit der persönlichen Entwicklung jedes/jeder einzelnen zu schaffen und weiter zu stärken. Aus heutiger Sicht liegt dabei der Schwerpunkt im Aufbau persönlicher Kompetenzen, die komplementär zu dem von den Schulen vermittelten Faktenwissen zu einer ganzheitlichen Reife der geförderten jungen Menschen führt.

Menschenbildwand

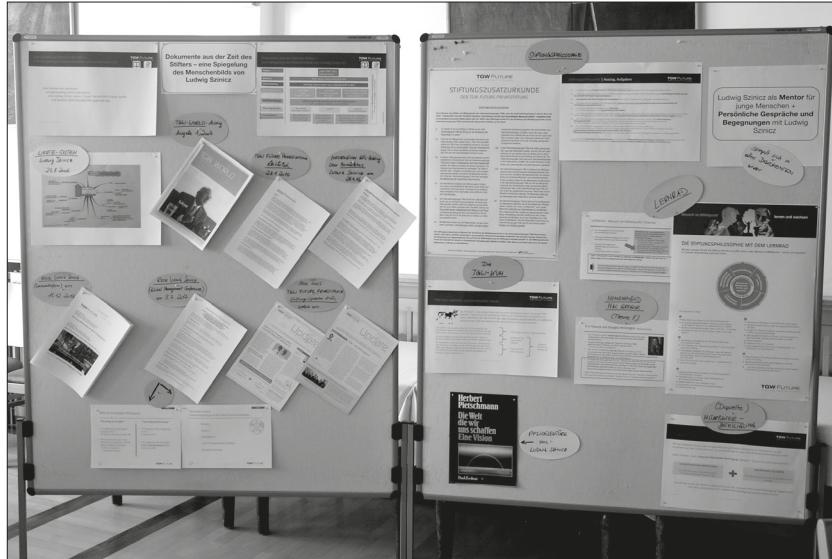
Klausurtagung des Stiftungsvorstands der TGW Future Privatstiftung (2018)

Dokumente (aus der Zeit) des Stifters – eine Spiegelung des Menschenbilds von Ludwig Sznitz (2)

Nukleus	„Idee TGW“ von Ludwig Sznitz		
Mindmap	Werte-System Ludwig Sznitz 23.8.2006		
Weichenstellung	Workshop „Chance nutzen“ am 5.2.2016 bei SCWP in Wels		
Schlüsseldokumente	„TGW World Auszug Ausgabe 1_2004“	„TGW Future Privatstiftung Leitbild 28.1.2016“	„Information GF's Holding über Vermächtnis Ludwig Sznitz am 28.4.16“
Rechtliche Fixierung	Neufassung der Stiftungserklärung inkl. Stiftungsphilosophie (>>> u.a. Werte, Kuh-Bild,...), vom 28.6.2016		
Klausurtagung 2016	Menschenbild Mac Gregor (Theorie Y)	Lernrad	(Doppelte) Mitarbeiter-Beteiligung*
Kommunikation	Rede Ludwig Sznitz (Weihnachtsfeier) am 16.12.2016 in Wels	Rede Ludwig Sznitz (Global Management Conference) am 3.7.2017 in Linz	Neue Tools TGW Future Privatstiftung: StiftungsUpdates Nr. 1+2; Website; Präsenz im Intranet der TGW Logistics Group; Geschäftsausstattung

Ludwig Sznitz als Mentor für junge Menschen
Persönliche Gespräche und Begegnungen mit Ludwig Sznitz

* Mitarbeiterbeteiligung



DIE STIFTUNGSPHILOSOPHIE MIT DEM LERNRAD

Mit dem Lernrad möchte die Stiftung Orientierung dafür liefern, was „Mensch im Mittelpunkt – lernen und wachsen“ in unserem Arbeitsalltag bedeuten kann.



Die Speichen im Detail:

① Die Frage nach dem WARUM als Ausgangspunkt

- Eine Vision kann Basis für die Sinnorientierung sein
- Es soll die Möglichkeit geben, einen sinnvollen Beitrag zu der eigenen Berufs- und Lebenssituation zu leisten
- Balance Berufsleben/private Leben (work life – private life)
- Je größer der Sinn für den Einzelnen, desto höher sein Gewinn

② Vorbildliche Führung basierend auf gemeinsamen Werten

- Denkhaltung, Einstellung und Verhalten spielen eine entscheidende Rolle
- Hohe Relevanz von Verstand und Gefühl (= Kopf und Herz; beide sind wichtig)
- Angstfreiheit, Respekt und Vertrauen, dass der Mensch gegenüber mir wohlwollend gesinnt ist, sind besonders wichtige Werte, ebenso Wertschätzung und Freundlichkeit
- Gute Führung macht den Unterschied – Vorbildwirkung
- Zusammen-Arbeit

③ Eigenverantwortliches Handeln bedingt die Pflicht zur Konsultation

- Eigenverantwortliches Handeln und Selbstorganisation der Mitarbeiter dominiert
- Alle Mitarbeiter und Teams haben weitreichende Entscheidungsspielräume
- Jeder fordert sich durch Selbstkontrolle
- Konsultation als Pflicht ist ein wichtiger Baustein
- Freiheit verpflichtet

④ Vertrauen ist die Basis um als Unternehmen zu lernen

- Vertrauen ist die Basis für eine lernende Organisation
- Die gemeinsame Vision prägt das eigenverantwortliche Handeln
- Es geht um eine ganzheitliche, systemische Betrachtung in Wirkungszusammenhängen
- Der Umgang mit Kritik und Fehlern ist entscheidend in dem Bestreben ständig besser werden zu wollen
- Experimentieren!
- Feedback-Kultur ist „Enabler“
- Führungsleistung im Sinne von „Unterstützung“ und „Befähigung“ ist entscheidend

⑤ Die einzelne Person zählt und will ihre individuellen Talente und Potentiale zur Entfaltung bringen

- Persönliches und fachliches Wachstum sichert unternehmerischen Erfolg
- Beides leistet gleichzeitig einen Beitrag zu höherer persönlicher Zufriedenheit ...
- ... und die passende Unternehmenskultur fördert dieses menschliche und fachliche Wachstum

TGW FUTURE
PRIVATSTIFTUNG

Einblicke in die Maturareise von Ludwig Szinicz und Heinz König mit ihrem Freund Georg Grondinger (1/6)

Studententrio fährt rund um das Mittelmeer

Linzer Maturanten starten morgen zu einer Fahrt über 22.000 Kilometer

Drei junge Linzer, Maturanten des Jahres 1958 an der Bundesgewerbeschule, reisen morgen Freitag, gewissermaßen als

Maturareise, eine Autobusfahrt um die Mittelmeerländer an. Die Väter — es sind dies Direktor Szinicz (Ehrentetberger), Sport-



Wenn L. Szinicz den Volkswagen auf diese Weise in Schwung bringen will, wird sich die Abreise bestimmt verschieben. Es hat sich sogar in Afrika herumgesprochen, daß der VW den Motor rückwärts hat.

Photo: Prokosch.

arzt Dr. König und Verkaufschef Grondinger (Opel) — haben nichts gegen die Autoreise gefunden, und so setzten die drei Freunde morgen um 10 Uhr ihren VW-Kastenwagen in Bewegung, um die 22.000 Kilometer lange Reise rund um das Mitteländische Meer anzutreten.

Sie fahren im „Uhrzeigerlauf“ also von Linz nach Rom, dann nach Griechenland, die Türkei, Syrien, Libanon, Ägypten, Algerien, Spanien, Frankreich und Italien wieder nach Österreich.

Sie haben sich ausgerechnet, in achtzig Tagen werden sie den Heimat zu sein. Hoffentlich kommt es nicht so. Zumindest von ihnen müssen im Oktober ihren Militärdienst antreten. Peinlich, wenn ein Deserteure wider Willen würden!

Die Autoreise dauert eigentlich gut ein Jahr zurück. Genau so wichtig wie die Ausrüstungsgegenstände sind die Empfehlungsschreiben an die verschiedenen Handelsvertretungen in den fremden Ländern. Schon mancher Reisende wäre gescheitert, hätte ihm nicht ein Landrat weitergegeben. Darauf bauen auch viele Hoffnungen der drei Linzer.

Alle drei kommen chauffieren. Jeden von ihnen ist einer der drei Reisenden. L. Szinicz ist technischer Beirat und Finanzminister, H. König Arzt und Koch, Grondinger der Publizist, der die Verbindung mit der Heimat aufrecht zu erhalten hat. Hoffentlich lädt er unserem Blatt einmal eine Nachbericht ein.

Das Auto wurde von der AVEG zur Verfügung gestellt, andere Firmen unterstützen das Vorhaben ebenfalls. Ein kräftiges Toi-toi,toi! zum Start und glückliche Wiederkehr!

10. Juli 1958



Die "Drei Helden" und die Verabschiedung von der Familie



Einblicke in die Maturareise von Ludwig Szinicz und Heinz König
mit ihrem Freund Georg Grondinger (2/6)



Mittelalterliche Landwirtschaft

Erzeugung destilliertes Wasser für Batterie



Wieder zuhause !



Einblicke in die Maturareise von Ludwig Szinicz und Heinz König
mit ihrem Freund Georg Grondinger (3/6)



Rund um das Mittelmeer

H. König

G. Grondinger

L. Szinicz

Rijeka, 13. Juli 1958

Liebe Eltern!

Komme jetzt gerade von der Post, wo wir Euch telegraphiert haben. Wir haben heute einen wunderschönen Tag gehabt. Erst um zehn Uhr aufgestanden und dann nach einem herrlichen Frühstück gebadet. Die Szinics sind während nett mit uns und mästen und verwöhnen uns. Schon gestern Abend haben wir ein tolles Fisch - Abendessen gehabt.

Wir sind gestern um 1 Uhr von Klagenfurt abgereist. Haben bei Tante Fritzi geschlafen und gefrühstückt und nach herzlichem Abschied und vielen Segenswünschen dann noch am See baden gefahren und das Auto aufgeräumt. Die notwendigsten Sachen von denen, die wir vergessen haben, haben wir noch in Klagenfurt eingekauft. Bei Gottwald haben wir noch einen Diafilm geschenkt bekommen und dann den Segen für den Leibl. Es war aber halb so wild und wir haben nicht ganz oben auf der Paßhöhe das erste Mittagessen gekocht: Suppe und Nudeln mit Schmalzfleisch. Es ist ganz gut ausgefallen.

Die Grenzabfertigung war schnell und unkompliziert. Die Grenzer waren auf beiden Seiten sehr entgegenkommend. Auf einer wunderschönen Betonstraße sind wir bis Rijeka durchgefahren und umca. 1/2 lo Uhr angekommen. Nach dem Essen sind wir noch baden gegangen und dann umgefallen. Das Haus von Szinicz liegt einfach märchenhaft. Zwanzig Meter über dem Meer hat man eine prachtvolle Aussicht über die ganze Bucht von Rijeka. Auf einer Terrasse essen wir immer, es ist der schönste Platz, den man sich vorstellen kann. Ich schreibe jetzt auch hier, ich bin schon zu faul, um mit der Hand zu schreiben. Ich tippe da jetzt ganz langsam. Wir fuhren dann nach dem Essen nach Abbazia und ca. 20 km weiter der Küste entlang. Petár soll sich ja Zeit nehmen, es ist wunderschön. Fritz wird sehnsgütig und sicher er arbeit.

im Auto am 14. Juli 1958

Am Abend (gestern) waren wir mit Onkel Leo Wein pipeln und Čevapčići essen. Wir besuchten heute in der Früh noch 3 Firmen und sind jetzt unterwegs zu den Plitvička Jezera (Seen). Wir haben alle drei einen ganz schönen Sonnenbrand erwischt, sind aber trotzdem sehr überglückt. Ich schreibe jetzt im Auto auf einer nicht sehr guten Straße, es rumpelt sehr.

Bitte schickt die Briefe auch an die Großeltern und Tante Fritzi, damit ich nicht so viel schreiben muß, wir haben sehr wenig Zeit und müssen zügig fahren. Hebt mir bitte dann auch die Briefe auf.

Linz, Austria, Sophieneggstraße 15

Bankkonto: Bank für Oberösterreich und Salzburg, Linz, Konto Nr. 3200/1000

Einblicke in die Maturareise von Ludwig Szinicz und Heinz König mit ihrem Freund Georg Grondinger (4/6)

Eben jetzt sind wir bei den Plitvicer Seen angekommen. Einfach toll. 14 Seen, durch Wasserfälle miteinander verbunden. Es gefällt uns hier so gut, daß wir heute noch hier bleiben wollen und erst morgennach Split weiterfahren wollen.

Zum Essen gibt es jetzt Ravioli, vorher eine Suppe und dann einen Schwarzen mit Soletti.

An einem von den Seen haben wir uns häuslich niedergelassen und können fast vom Auto in den See springen, der fast so warm ist wie der Wörther-See.

Die Straße zu den Plitvicer Seen ist nicht sehr besonders und schrecklich staubig. Der ganze Wagen ist verstaubt, sogar in den Lebermittel-Schachteln ist der Staub. Wir haben aber schon wieder sauber gemacht.

Peter soll in Jugoslawien unbedingt Super fahren. Wir haben heute Non getankt und der VW klingelt verheerend.

Die Plitvicer Seen sind ungefähr 80 km von Senj entfernt, und Senj ca. 80 km von Rijeka. Wenn es Peter nicht zu weit wird, sollte er unbedingt herkommen. Er könnte sich hier herrlich ausruhen. Es sind fast keine Fremden hier, ein paar Österreicher, sonst weit und breit kein Mensch und kein Verkehr.

In Split haben wir das erste Service. Wir werden uns inzwischen den Diokletians-Palast ansehen.

Hoffentlich klappt jetzt alles beim Haus. Ich bin schon sehr auf den Umzug gespannt.

Viele Grüße
Heinz

Ludwig bitte lasst die
Mutti d. Brief
lesen

Balle ebenso!
Herrliche Grüße,
Georg

Einblicke in die Maturareise von Ludwig Szinicz und Heinz König
mit ihrem Freund Georg Grondinger (5/6)



Rund um das Mittelmeer

H. König

G. Grondinger

L. Szinicz

Amfissa, am 28. 7. 58

Liebe Tante Steffi, liebe Eltern!

Stellt Euch vor, wir haben heute von der Shell 500 Drachmen (ca 450 S) geschenkt bekommen, wir müssen ihnen nur einen Zeitungsausschnitt schicken, in dem die Shell Griechenland lobend hervorgehoben wird. Also der erste Erfolg bei den "Empfehlungen". IN Salomiki können wir das Geld abheben.

Um 12 Uhr sind wir dann endlich aus Athen abgereist. Über Theben nach Delphi geht es in einem Tal mitten durch hohe Berge, die fast so wie die Gegend um Eisenkappel aussiehen, aber nur für Schafzucht geeignet. Die Schafe sind die blädesten Tiere die es gibt. Man könnte loo niederführen, bevor eines einmal freiwillig ausweicht.

Die Reste von Delphi liegen landschaftlich wunderschön direkt in einem steilen Bergsüdhang. Das Stadion, das Theater und Tempelreste sind noch am besten erhalten, vom Omekel selbst sieht man nur sehr spärliche Trümmer.

Bei Sonnenuntergang sind wir dann weitergefahren bis etwas nach Amfissa. Auch in Griechenland können die Straßen schlecht sein, wir sind 12 km in einem ausgetrockneten Flusbett gefahren.

Wir schlafen direkt neben der Straße und haben uns das Wasser 5 km weit mitgenommen. Leider ist sehr viel Verkehr und wir werden sehr gerne angehupt, von Lastwagen, die Straßbaumaterial führen.

Zum Nachtmahl hat es Melanzani, Wißbrot mit Schafbutter (die herrlich, aber sehr teuer ist, 1/8 kg 6 ö. S.) und nachher Tee gegeben.

Trikkala, am 29.7. 1958

„In der Früh sind wir weiter nach Trikkala gefahren (über Lamia, Kardhitsa), das sind alte Felsenklöster aus dem 13. Jhd., unheimlich romantisch auf fast unzugänglichen Felsklötzen gebaut. Wir wollten ursprünglich oben bei den Mönchen (griech. orthodox) schlafen, aber nach der Besichtigung vorgezogen, unter freiem Himmel zu schlafen, bleiben. Es gibt fast keinen Nachwuchsmönche mehr; in einem Kloster, das sehr groß ist höchstens drei. Früher konnte man in diese Klöster nur mit einem Korb, über eine überhängende Wand hinauf ins Kloster, jetzt führt eine Autstraße hinauf, der Rest geht man zu Fuß auf in den Felsen gehauenen Treppen. Es gibt ca. 8 Klöster, von denen nur mehr drei halb verfallen bewohnt werden. Der jüngste Mönch ist 73 Jahre. Sie leben hauptsächlich vom Ansichtskarten verkaufen. In einem Flusbett (ausgetrocknet) schlafen wir heute, leider wieder fast ohne Wasser. Man kommt sich vor, wie in Karl May "Unter Geiern", während eine ganze Menge Aasgeier gleich in der Nähe unheimlichen Krach macht, und wenn der Wind dreht, stinkt es jämmerlich.

Abendessen: Suppe, gefüllte Paprika, Weintrauben und Tee.

Saloniki 30.7. 58

Wir haben den Klöster heute Früh noch einen Besuch abgestattet, hauptsächlich, um zu fotografieren. Dann sind wir weiter über Kozani nach Saloniki gefahren, wo wir bis jetzt den Grundmannvertreter in seiner "Wohnung" und in seinem

"Büro" gesucht haben. Nach den Behausungen muß das ein furchtbarer Mensch sein.

Bankkonto: Bank für Oberösterreich und Salzburg, Linz, Konto Nr. 3200/1000

Abendessen: Nudeln mit Gulasch, Weintrauben, Milchtee.

Einblicke in die Maturareise von Ludwig Szinicz und Heinz König mit ihrem Freund Georg Grondinger (6/6)

' schlafen auf einem Badestrand, wunderschön mit Brause, 20 km von Saloniki entfernt. Georg schnarcht in der Nacht unbeschreiblich und jedes Mittel bleibt folglos. Ich habe nur immer Angst, daß er erstickt. Iwig erzieht Georg zu einem Musterknaben, es ist unehaltbar, zu zuhören, in lachem Ton.'

Saloniki, am 31. 7. 1958

Heute sind wir alle wieder frisch und munter, wir haben gebadet und gut gefrühstückt. Wir sind dann in die Stadt zurückgefahren, haben bei der Shell 500 Drachmen abgeholt (die Shell Leute sind wirklich furchtbar nett, wir haben Limonade bekommen und dann hat uns noch ein Herr die Wäscherei gezeigt) und waren dann noch einmal den Grundmannsvertreter besucht. Er wäre sehr nett, leide ist er krank und schm reicht alt und seine Behausung ist auch etwas dürftig.

Wir bekamen bei ihm Eure Briefe und das Telegramm, vielen Dank für alles, und auch den Kreditbrief. Ich glaube, das mit dem Kreditbrief war ein Mißverständnis. Wir haben nämlich geglaubt, daß wir eine Bankgarantie für die Türkei zu Hause vergessen hätten, inzwischen haben wir entdeckt, daß das alles im Carnet vermerkt ist. Wir können aber den Kreditbrief, im Falle, daß in Spanien etwas mit dem Wagen passiert, vielleicht noch brauchen. Jedenfalls vielen Dank. Wir sind jetzt gerade in der Volkswagenwerkstatt beim dritten Service, und lassen den Stoßdämpfer rechts hinten auswechseln. Ich glaube auch, daß der kaputte Stoßdämpfer das frühere "Geräusch im Getriebe" wag. Der Volkswagen ist wirklich tadellos in Schuß und es besteht kein Grund zur Besorgnis. Der Kreditbrief war nicht für Reparaturbezahlungen gedacht, sondern nur als Kauftarif für die Türkei. Die VW Werkstätte hier ist ganz modern, und die Arbeiter sind sehr geschickt und gewissenhaft. In der Türkei hingegen sollen schreckliche Werkstätten sein.

Wir wollen heute noch etwas Saloniki an ehem und morgen gegen mittag wieder reisen. Ich bin Georges Sekretär für die Zeitungsberichte, daß wir heute Abend schreiben werden.

Mit dem Magen haben wir keine Schwierigkeiten, nicht einmal Georg, schließlich bin auch ich Koch. Wir haben erst drei Mal im Gasthaus gegessen, und nur dann, wenn keine Zeit zum Kochen war.

Wir sind wieder besser Laune und alles kalpt vorschriftsmäßig. Nur die Zeit ist immer knapp, aber daran gewöhnt man sich auch. Wenn man die gleiche Reise bequem machen würde man gut ein Jahr dazu brauchen.

Im Großen und ganzen muß man von den Griechen leider sagen, daß sie nicht sehr gastfreundlich sind. Seltens daß man auf etwas eingeladen wird; dafür wird man alle km aufgehalten und um Zigaretten angeschnorrt, oder um Zuckerl usw. In der Gegend von Saloniki gibt es das billigste Obst in jeder Menge. Wir waren gestern auf der Fahrt in einem kleinen, fast mittelalterlichen Dorf auf einem sehr schönen Marktplatz, zu dem man nur zu Fuß hinkommt, billig Weintrauben und Pfirsiche einkaufen.

Saloniki ist eine Großstadt mit 600.000 Einwohner und sehr modern, auch viele große Autos, die man in Süd Griechenland, außer Athen, kaum sieht.

Viele Grüße an alle

Euer Heinz

(kein Kugelschreiber zur Hand)

Herausgeberin: Über den Stiftungsvorstand der TGW Future Privatstiftung

Martin Krauss (*1963) ist seit 2013 Mitglied und seit 2014 Vorsitzender des Stiftungsvorstands der TGW Future Privatstiftung. Zudem ist er Vorsitzender des Aufsichtsrats der TGW Logistics und seit 2016 Mitglied im Aufsichtsrat von Semikron in Nürnberg. Martin Krauss absolvierte eine Lehre zum Industriekaufmann, eine Ausbildung zum Reserveoffizier und arbeitete im Projektmanagement. Er studierte dann Betriebswirtschaftslehre an der Aston University in Birmingham und der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, wo er von 2015–2018 auch Lehrbeauftragter im Masterstudiengang „Internationales Projektmanagement im Großanlagenbau“ war. Seine Berufslaufbahn setzte er 1994 im Bereich der Strategieberatung bei Siemens fort. Dort war er bis 2013 in verschiedenen Positionen im In- und Ausland tätig, zuletzt als Vorstand und CFO der Siemens Regionalgesellschaft Türkei in Istanbul und als CFO der Siemens VAI Metals Technologies (seit 2015 Primetals Technologies) in Linz.

Dr. Ernst Chalupsky (*1954) ist seit Errichtung der Privatstiftung im Jahr 2004 Mitglied des Stiftungsvorstands der TGW Future Privatstiftung. Seit 2016 ist Dr. Chalupsky stellvertretender Vorsitzender des Stiftungsvorstandes der TGW Future Privatstiftung und stellvertretender Vorsitzender des Aufsichtsrats der TGW Logistics. Nach Abschluss des Studiums der Rechtswissenschaften an der Kepler Universität Linz und seiner Ausbildung als Rechtsanwaltsanwärter in einer oberösterreichischen Sozietät ist Dr. Chalupsky seit 1982 als Rechtsanwalt in Wels tätig. Bis zur Fusion mit Saxinger & Baumann zu SCWP im Jahre 2000 hat Dr. Chalupsky gemeinsam mit Dr. Maximilian Gumpoldsberger die Sozietät Chalupsky & Gumpoldsberger in Wels aufgebaut. Seit 1999 ist Dr. Ernst Chalupsky Gesellschafter und Geschäftsführer der Rechtsanwaltssozietät Saxinger, Chalupsky & Partner Rechtsanwälte GmbH (SCWP). Daneben ist Dr. Chalupsky stellvertretender des Vorsitzenden des Aufsichtsrats der KTM Industries AG und Aufsichtsratsmitglied und Stiftungsvorstandsmitglied in anderen namhaften oberösterreichischen Gesellschaften.

Johannes Feldmayer (*1956) ist seit Juni 2016 Mitglied im Stiftungsvorstand der TGW Future Privatstiftung. Zudem ist er Mitglied des Aufsichtsrats der TGW Logistics. Nach seiner kaufmännischen Ausbildung und der Teilnahme am „Young Managers MBA-Programm“ an der INSEAD Business School im französischen Fontainebleau übernahm er verschiedene Management Positionen im In- und Ausland innerhalb der Siemens AG, war zuständig für die Leitung der Konzernstrategie und war von 2003-2007 Mitglied des Konzernvorstandes. Von der TU Berlin wurde ihm im Juni 2006 die Honorarprofessur für das Fach „Strategisches Management“ verliehen. Seit November 2009 ist er Generalbevollmächtigter der Heitec Gruppe mit Zentrale in Erlangen. Johannes Feldmayer war Mitglied in den Aufsichtsräten der Infineon AG, Exxon Europa, der Eckelmann AG sowie der Metric mobility solutions AG und ist zum jetzigen Zeitpunkt Mitglied im Verwaltungsrat der Leuze electronic GmbH + Co. KG und des Aufsichtsrats der Friwo Gerätebau GmbH.

Christian Lutz (*1966) ist Mitglied des Stiftungsvorstands der TGW Future Privatstiftung und Aufsichtsrat der TGW Logistics. Er ist mit TGW seit 1986 vertraut, wo er als Werkstudent während des Wirtschaftsingener-Studiums laufend für TGW tätig war – und auch seither eng verbunden blieb. Seit 2010 war er als Berater für den damaligen Management Beirat tätig, bis er 2014 Mitglied des Stiftungsvorstands der TGW Future Privatstiftung und des Aufsichtsrats von TGW Logistics wurde. Der in Vorarlberg lebende Christian Lutz ist Serien-Unternehmer in der Softwareindustrie und aktuell hauptberuflich CEO und Gründer des Venture-Capital-finanzierten Software-Unternehmens Crate.io mit Hauptsitz in San Francisco. Er verfügt über mehr als 20 Jahre Erfahrung im Aufbau und der Führung von Enterprise-Software-, Internet- und Onlinemedien-Unternehmen. Christian Lutz hat bis 1994 an der TU Wien sowie 2008-2011 an der Harvard Business School studiert.

Dr. Clemens Steiner (*1969) ist seit Januar 2017 Mitglied des Stiftungsvorstands der TGW Future Privatstiftung und Mitglied des Aufsichtsrats der TGW Logistics. Mit der TGW sowie dem Mitgründer der TGW und Stifter Ludwig Szinicz war er seit 1991 verbunden. 1992 schrieb er bei TGW seine Diplomarbeit. Im Jahr 2002 promovierte er im Fach Unternehmensführung und Organisation zum Thema „SMEs go global – erfolgreiche Internationalisierungsstrategien für Mittelständische Unternehmen“. Dr. Clemens Steiner ist seit 1995 für Tiger Coatings tätig und führt das Unternehmen seit 2003 als CEO. Er hält ein Executive Certificate in Global Management und ist Alumni des INSEAD in Fontainebleau mit den Schwerpunktthemen Innovationsmanagement, Strategic Management und Mergers & Acquisitions. Parallel dazu seit 20 Jahren intensive Auseinandersetzung mit Spiritualität, Liberating Organisms als Rahmen für selbststeuernde Organisationen für gesundes kooperatives Arbeiten und Führen mit Vision und Werten. Sein ganzheitlich vernetztes Handeln hat Dr. Clemens Steiner durch eine landwirtschaftliche Ausbildung vertieft und findet seinen Ausgleich zum Beruf in seiner Tätigkeit als BIO Nebenerwerbslandwirt und BIO Imker.

