

P 1: [REDACTED]

Path: C:\Dokumente und Einstellungen\Marc\Eigene D...\06030 [REDACTED].c
Media: RICHTEXT

Printed: 2008-05-09T10:41:51
By: | Super

From HU: Auswertung Dissertation nach Kodelöschung
HU-Path: [C:\Dokumente und Einstell...\Auswertung Dissertation nach Kodelöschung.hpr5]

Codes: 111

Memos: 8

Quotations: 200

Families: <none>

Comment: <none>

001 MS: Definieren Sie in Ihren Worten Instabilität:

002

003 [REDACTED] Das ist eine schwierige Frage - *atmet tief durch*. Also für mich ist Instabilität wenn eine Unsicherheit die prägt, welche Entscheidungswege man gehen soll und man nicht weiß, wie man damit umgehen soll, das ist für mich Instabilität.



Instabilität - passives Verständn
Passives Man inst Sit

004

005 MS: Was ist denn die Rolle von Instabilität für Unternehmen:

006

007 [REDACTED] *Nachdenklich* : die Rolle von Instabilität für Unternehmen?... Sie stellen aber schwierige Fragen ...

008

009 MS: Das ist nur die Einleitung...

010

011 *Beide lachen.*

012

013 MS: Die Einleitung ist etwas abstrakt. Hinterher wird es konkreter.

014

015 [REDACTED] ja. Also für mich in einem Unternehmen: in einem Unternehmen ist man immer eine instabile Situation. Weil Instabilität hat mit Änderung zu tun und ich meine Änderung ist eine Situation, was eine Organisation braucht. Aber es kommt auf den Grad von Instabilität an, das ist jetzt wieder etwas abstrakt und ich hab gerade Schwierigkeiten, das genau zu definieren, aber: Instabilität braucht eine Form von Entscheidungswegen und das bringt man in eine neue Situation. Aber ich glaube, jede Organisation ist fast immer instabil in wenigen oder mehreren Formen. Und wenn man diese Instabilität positiv nutzt, dann kriegt man Änderungen nach vorne. Wenn man nix mit der Instabilität tut, dann kriegt man Probleme. Und wenn man Instabilität falsch handelt - falsch in Klammern - dann geht es nach hinten los. Etwas, das wir in jeder Organisation immer wieder haben.



Instabilität - omnipräsent~
Instabilität ist Ominpräsent



Instabilität - priorisieren



Instabilität - omnipräsent~
Instabilität ist Ominpräsent



Instabilität - Definition



Hauptlaster - Trägheit

016

017 MS: o.k. und wo glauben sie, haben die instabilen Situationen den größten Einfluss im Unternehmen? In welchem Unternehmensbereich haben instabile Situationen den größten Einfluss. Sprich impact factor auf das Gesamtunternehmen?

018

019 [REDACTED] Eine schwierige Frage. Ich schätze, dass



Instabilität - Ursachen - Manage

Instabilität im Management, führt zu einer Instabilität unten in der Organisation. Ich meine eine Instabilität tief in der Organisation hat auch sicherlich eine gewisse Wirkung, aber, wenn die nicht nach oben kommt, kann es sein, dass man die gar nicht spürt. Also ich schätze, dass im Mittelmanagement und Management instabile Situation den meisten Impact hat.

020

021 MS: Was glauben Sie, wie kann Instabilität den Unternehmenserfolg bedrohen?

022

023 [REDACTED] wenn man a: nicht darüber weiß. Also wenn die entscheidungsträger oben sitzen und es gibt instabile Situationen tief in der Organisation und die nicht nach oben kommt. Dann bedroht es sicherlich die Unternehmen. Weil man dann vielleicht damit nichts macht und ich glaube auch, wenn man instabile Situationen nichts macht, weil man Angst hat, oder also im Grunde nicht damit beschäftigt ist, dann bedroht es. Es kann aber auch das Gegenteil sein: Das die Instabilität - wenn man zu sensibel ist und zu schnell reagiert auf etwas das instabil ist, dass man dann auch einen Fehler macht. Es bedroht so oder so das Unternehmen. Das ist nicht einfach.

024

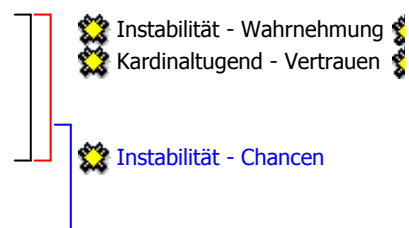
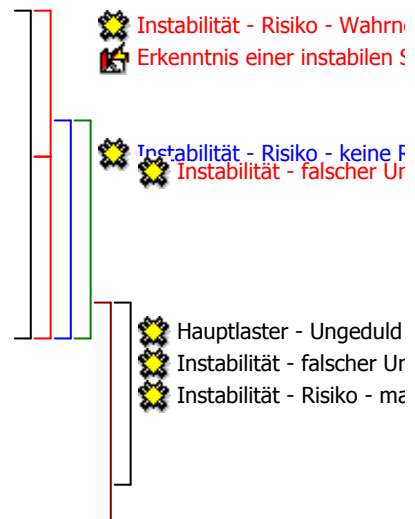
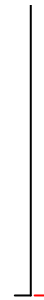
025 MS: das passt ganz gut zum Gegenteil: Also, wie kann es denn Chancen für Unternehmen beinhalten, so eine Instabilität?

026

027 [REDACTED] Weil es: also noch mal. Ich meine es kommt darauf an, welchen Grad von Instabilität man hat. Aber eine starke von Instabilität führt auch dazu, dass gewisse Leute die vielleicht vorher nicht sich mit der Situation beschäftigt haben, sich damit beschäftigen muss. Äh. Also muss man da Stellungnahmen nehmen oder man muss Änderungen vorweisen oder man muss Dinge tun, die man sonst vielleicht nicht gemacht hat. Ja. Also Instabilität noch mal: man muss sie vielleicht mehr konkretisieren mit Beispielen aber ich glaube, dass wenn die richtigen Leute das Signal setzen, dass man etwas machen muss, dann beschäftigt sich man damit. So gesehen ist Instabilität immer eine Chance, um etwas zu verbessern.

028

029 MS: wenn man sich das jetzt einmal als Scheideweg vorstellt. Man hat die Situation, und



sie kann in diesem Sinne in eine Richtung laufen, dass sie eine Chance ist oder ein Risiko ist. Wo glauben Sie ist der entscheidende Unterschied, dass sich so eine Situation in eine bestimmte Richtung ... Der Knackpunkt am Scheideweg?

030

031 [REDACTED] das ist schwer zu sagen. Das ist sehr sehr schwierig zu beantworten. Weil es gibt keine Skala wo du sagst da gehst du links oder da gehst du rechts. Es ist ein unglaublich kompliziertes Thema. Weil es kommt darauf an in welcher Organisation sitzt man und wo passiert es. Und wie schwerfällig ist es. Und wenn man ganz ehrlich ist, hat man immer wieder instabile Situationen und einige von denen waren gut, weil das hat dann Dinge auf den Tisch gebracht, wo man agiert hat, wo man sonst länger gewartet hätte und in anderen Bereiche hat Instabilität zu großen Problemen geführt, weil man vielleicht nicht die Antworten wusste und zu spät reagiert hat. Dann kann man, also ich kann es nicht auf einer Skala sagen, wann oder wie Du ... Also noch mal: wenn Du in einer komplexen Organisation sitzt, mit mehreren Firmen und mehreren Abteilungen, hast Du immer irgendetwas, das instabil ist. Also ich meine, es ist doch eigentlich Dein Leben, als Manager, als CEO oder President dass Du Dich mit diesen Situationen beschäftigst. Dann musst Du die verschiedenen Instabilitäten die Du hast in einer Firma irgendwie in Prioritäten setzen. Und von diesen Prioritäten, dann dich mit diesen beschäftigen die du selber oder deine Leute als wichtig befinden. Also ich kann nicht sagen wann es eine Chance und wann ist es ein Problem.

☀ Rhetorisches Stilmittel - Verstärkung

☀ Instabilität - Reaktionszeit

☀ Instabilität - Auswirkungen,

☀ Instabilität - Negative Folgen

☀ Hauptlasten - Trägheit

☀ Instabilität - Ursachen - Trägheit

☀ Instabilität - omnipräsent~ ☀

☀ Instabilität ist omnipräsent

☀ Instabilität - priorisieren ☀

032

033 MS: kein Problem. Nun zur Praxis:

034

035 Paper Pencil

036

037 Benennen Sie konkrete Situationen von Instabilität, im Unternehmen, die Sie erlebt haben:

038

039 [REDACTED]

040 - finanzielle Schieflage in Unternehmen

041 - Markregeln ändern sich (Zölle auf Waren aus China) - Preiserhöhungen

☀ Instabilität - Beispiele

☀ Instabilität - Beispiele

042

043 Für Unternehmen:

044 - Fusionen ([REDACTED])

☀ Instabilität - Beispiele

- 045 - Verlust von Schlüsselpersonen (Eigentümer, Länderchefs, Key Manager)
- 046 - Generationswechsel
- 047
- 048 Für Personen:
- 049 - schlechte Stimmung im Unternehmen (Motivation von Mitarbeitern)
- 050
- 051 MS: Bringen Sie diese Situationen in eine für Sie logische Reihenfolge.
- 052
- 053 [REDACTED] Nicht zu priorisieren. Die Frage ist, die Analyse, wie es zu solchen instabilen Situationen kommen kann. Die Zahlen diktieren jedoch eine stabile oder instabile Situation.
- 054
- 055 Es ist die Aufgabe für Manager, mehrere Probleme parallel zu bearbeiten - zu managen. Da gibt es zwei Ebenen. Die akute Ebene: sind die Zahlen schlecht, muss etwas passieren und die passive Ebene: Situationen managen, die unter der Oberfläche brodeln.
- 056
- 057 Wichtig ist aber, dass die Leute - wie soll ich sagen - wirklich verstehen, dass die wichtig sind. Und auf der anderen Seite die wirklich akuten Problemen zu korrigieren. Und wenn man es schafft die Organisation stabil zufrieden zu halten, dann hat man auch wenige Instabilität da oben. Ich meine das ist sicherlich der Schlüssel - glaube ich. Das ist sicherlich auch sehr sehr schwierig. Aber ich glaube, dass ein Manager heute so sich versuchen muss sich zu beschäftigen in dem Sinne dass er versteht, was da los ist und Leute motiviert. Aber dennoch die Leute machen lassen und äh wenn man die Leute das Gefühl geben, sie sind wichtig und das die den Unterschied machen kann, dann wird man auch oben viel, viel weniger Probleme haben. Und äh das ist glaube ich die zwei Ebenen wo man sich mit Instabilität beschäftigen muss.
- 058
- 059 MS: Instabilität ist ja auch so eine bisschen eine psychologische Frage. Ich meine es gibt ja die Möglichkeit: Chance Risiko. Also bleiben wir einmal bei diesem Scheideweg. Wenn man, also es würde mich einfach mal interessieren wie sie das einordnen würden Herr [REDACTED]. Finanzielle Schiefelage im Unternehmen ist das Chance oder Risiko oder beides? Oder wo würden sie es
- Instabilität - Beispiele
- Instabilität - Beispiele
- Instabilität - Beispiele
- Manager - Handlungsbegründung
Manager - pers. Arbeitsstil - Urs
Manager - Persönlichkeit - Analyse
Theory U - Step 4 - was steckt hinter
- Manager - Persönlichkeit - Komplexität
Instabilität - Ursachen - Zahlen
Theory U - Step 4 - was steckt hinter
- Manager - Führungsstil - Mitarbeiter
- Instabilität - Lösungswege - Mitarbeiter
- Kardinaltugend - Überzeugen
Manager - Persönlichkeit - C
Mitarbeiter - überzeugen (ihnen)
- Manager - Persönlichkeit - k
Kardinaltugend - Freiheit
Manager - Führungsstil - Mi

einordnen

060

061 [REDACTED] theoretisch kannst du beiden sagen.

Jedes Risiko ist auch eine Chance. Ich meine aber noch einmal: es kommt daran an: was ist das Umfeld. Ich kann jede Risiko drehen in eine Chance, wenn ich die Möglichkeiten habe und den Faktor Zeit weglassen. Aber leider ist das so, dass der Faktor Zeit hier unglaublich wichtig ist. Also wenn ich in Schieflage bin, und die Eigentümer oder die Aktionäre mir keine Zeit geben. Dann gibt es nicht so große Chancen. Dann habe ich ein hohes Risiko und damit muss ich mich beschäftigen. Aber wenn ich mittel- oder langfristig arbeite, dann ist jede Instabilität auch eine Chance. Ich meine weil, aber ich brauche dann Zeit.

 Instabilität - Risiko - Zeitmangel

 Management - langfristig orientiert
 Langfristiges Man.

062

063 MS: O.k., also sie glauben dass für das sinnvolle Managen von instabilen Situationen ist Zeit einfach ein entscheidender Faktor?

064

065 [REDACTED] Yes. ... Yes. Ich glaube in jeder Entscheidung die man trifft, ist der Zeithorizont wichtig. Wenn man - und das ist leider heutzutage viel zu oft der Fall - wenn man kurzfristig Ergebnisse haben muss. Die Zeitschiene sehr kurzfristig ist, dann ist die Instabilität viel, viel gefährlicher und führt auch wahrscheinlich zu falschen Entscheidungen. Der Philosophie von Unternehmen langfristig denken zu können, macht die Entscheidung auch ganz, ganz anders. Da kann ich auch aus Erfahrung: wenn Du erlaubt bist, langfristig zu denken, jetzt könnte man diskutieren was ist langfristig, aber wenn Du erlaubt bist das zu machen, was Du meinst das richtige ist für das Unternehmen, für sagen wir, die überschaubare Zeit, dann bist Du immer in der Lage bessere Entscheidungen zu treffen, als wenn du nur kurzfristige Ziele erreichen musst. So gesehen ist Instabilität auch Zeitschwierig.

 Instabilität - Ursachen - Zeitmar

 Management - langfristig orientiert
 Langfristiges Man.

066

067 MS: verstehen nicht immer die anderen

068

069 [REDACTED] ja, aber das ist vielleicht ein Teil von die Grund weil man heute Probleme haben. Ich meine stellst Du dich die Frage: was soll ich jetzt machen um das Unternehmen wirklich etwas Gutes zu machen oder mache ich das um die Analysten, und sagen wir die um meinen Aktienkurs oder die

 Hauptlasten - unfrei sein (auch
 Missmanagement - Ursachen

Banken um meinen Quartalsbericht dick zu machen ich meine das sind total verschiedene Dinge. Ich meine da musst du dich fragen was ist deine Priorität und was versuchst Du hier zu machen. Und da glaube ich ist ein Riesenunterschied zwischen die Firmen die Familienunternehmens ist oder eine sehr stabile Aktieneigentümer haben oder ob es wirklich börsennotierte Firmen ist, die Leben von den Aktienkurs. Da wäre die Unterschied.

 Manager - pers. Arbeitsstil - p
 Manager - Führungsstil - Konz

070

071 MS: ganz praktisch. Jetzt mal: Herr [REDACTED]
benennen Sie doch bitte wirklich die Unternehmenssituation, welche bisher die größte Auswirkung auf Ihr Unternehmen auf Ihre Unternehmenskultur hatte, in ihrer Erfahrung:

072

073 [REDACTED] Ich hab einmal erlebt, dass die Bank, von einem Tag auf den anderen die Kreditlinie gestoppt hat. D.h. Du bekommst einen Anruf Donnerstagabend, amerikanische Zeit, mitten in der Nacht, in dem man sagt: Deine Kreditlinie von 20 Mio Dollar gilt am Montag nicht. Da kannst Du nicht mehr unstabil sein. Da musst Du sehr schnell irgendwo Geld herkriegern, sonst, hast Du ein Problem.

 Instabilität - Beispiele

074

075 MS: wie war Ihre Rolle in dem Prozess?

076

077 [REDACTED] Geld zu kriegen.

078

079 MS: Ihre personelle Rolle in diesem Prozess?

080

081 [REDACTED] ich war der President

082

083 MS: Und ihre Aufgabe.

084

085 [REDACTED] Geld zu kriegen

086

087 MS: welche Abteilungen waren im Unternehmen involviert?

088

089 [REDACTED]: ja gut ich meine. Also noch mal: wenn Du einen Anruf bekommst, dass die Kreditlinie gestoppt ist, dann ist erst mal keine Abteilung beschäftigt. Dann bist Du der einzige der betroffen ist zusammen mit den Eigentümer. Aber mehr unstabil, als wenn die Kreditlinie nicht da ist, kannst Du nicht kriegen. Dann hast Du keine Firma. Das ist jetzt Zufall, dass ich das sage, weil

 Instabilität - Reaktionszeit  I

das muss das schlimmste instabile sein, wenn Du wirklich kurzfristig keine Liquidität mehr hast. Aber gut dieser Betrag war jetzt für uns kein Problem. Aber wenn es nicht so wäre, dann wäre das ein Riesenproblem.

090

091 MS: wer hatte den größten Einfluss in der Situation?

092

093 [REDACTED] ich

094

095 MS: Weil Sie der Präsident waren und sind

096

097 [REDACTED] und der Eigentümer selbstverständlich. Weil ich meine der Eigentümer dann äh. Gut ich meine, der hat das Geld dann zur Verfügung gestellt.

098

099 MS: o.k. und im Prinzip wurde wie die Situation gelöst?

100

101 [REDACTED] das man sehr schnell die Fakten auf den Tisch und die Schlüsselleute die man sprechen musste, gesprochen hat. So haben wir das gelöst. Vielleicht ist es ein schlechtes Beispiel für das was Du jetzt suchst. Weil das vielleicht zu extrem ist. Vielleicht willst Du ein anderes Beispiel haben. Weil ich meine, das ist sehr instabil. Oder?

102

103 MS: gerne

104

105 [REDACTED] Eine Personalie in den USA. Wir hatten den damaligen Präsident entlassen und ich musste reinsteigen. D.h. von einem Tag auf den anderen ist der Präsident weg und ich komme rein. Und d.h. dann bist Du in einer sehr instabilen Situation. Weil a) das Unternehmen läuft schlecht und b) der Chef der war weg und ich stehe da und dann ist es für alle sehr instabil - das ist sehr komplex. *Lach kurz*

106

107 MS: d.h. das Gesamtunternehmen in den USA war betroffen in der Situation?

108

109 [REDACTED] yes, yes. Dann das typische. Das ist so ein Fall, da musst Du Dich drei Tage mit dem Management in ein Raum setzen und dann drei Tage Brainstormen, was ist jetzt die Lage. Und nach die drei Tage versuchen, die erste grobe Instabilität zu stabilisieren. Äh und dann Teile für

Instabilität - Lösungswege - Kor
Instabilität - Lösungswege - Tra
Kommunikation - intern~
Manager - Führungsstil - Ehrlich
Manager - Führungsstil - Komm
Manager - Persönlichkeit - Ehrlic

Instabilität - Beispiele

Manager - Persönlichkeit - Kom

Instabilität - Lösungswege - Trans
Kommunikation - intern~
Manager - Führungsstil - am Ort c
Manager - Führungsstil - Kommun
Theory U - Step 1 - Downloading~
Theory U - Step 3 - Learning Journ

Teile dann mittelfristig zu machen um einen Turn-Around zu kriegen.

110

111 MS: Was sind denn so die Kriterien, wo sie sagen: jetzt bin ich es geworden und nach diesen Kriterien gehe ich jetzt vor?

112

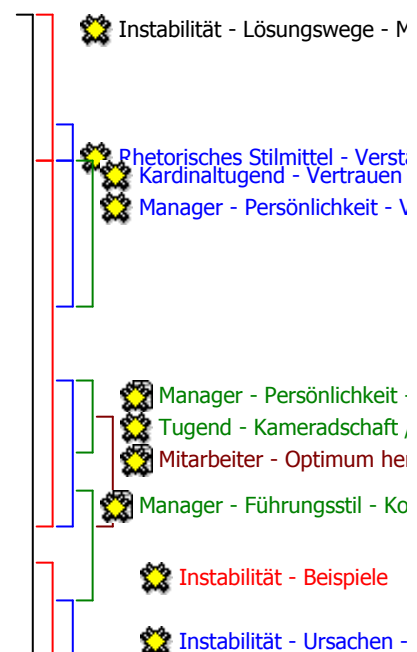
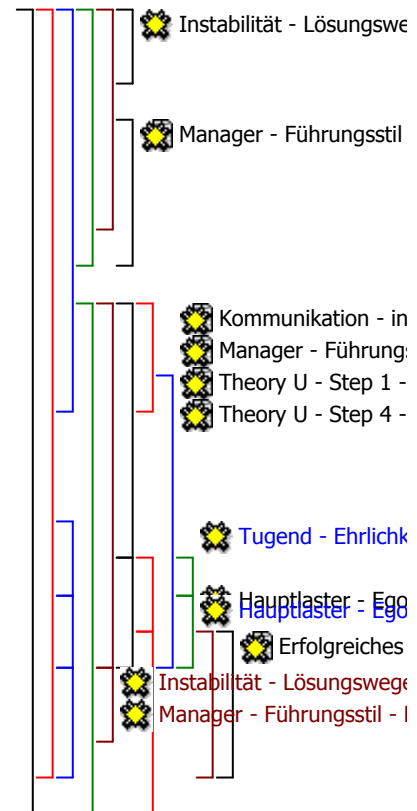
113 [REDACTED] äh. Nummer eins: wer in dem Managementteam will weiter dabei sein. Weil Du stellst immer in einer solchen Situation die Frage: soll man mit der Mannschaft die da ist weiter gehen oder soll man Teile sofort auswechseln. So die erste Frage ist: mit wem und dann wenn man das weiß: was machen wir. Und das glaube ich von meiner Erfahrung ist das die beste Erfahrung, die ich gemacht hab. Weil da musste jeder dann die Situation beschreiben, wie er das sieht. Mit große Konfrontation. Weil da hat sicherlich verschiedene Abteilungsleiter und Direktoren unterschiedliche Interessen, persönliche Interessen, Unternehmensinteressen und da muss man versuchen dann, die Balance zu finden. Wer spricht hier die Wahrheit und wer nicht. Und wer will das Beste für das Unternehmen und wer will nur das Beste für sich. Und dann wenn man das gemacht hat, dann versuchen gemeinsam dann zu einem Nenner zu kommen, dass alle das gleiche Bild haben. Das hat schon einige Wochen gedauert.

114

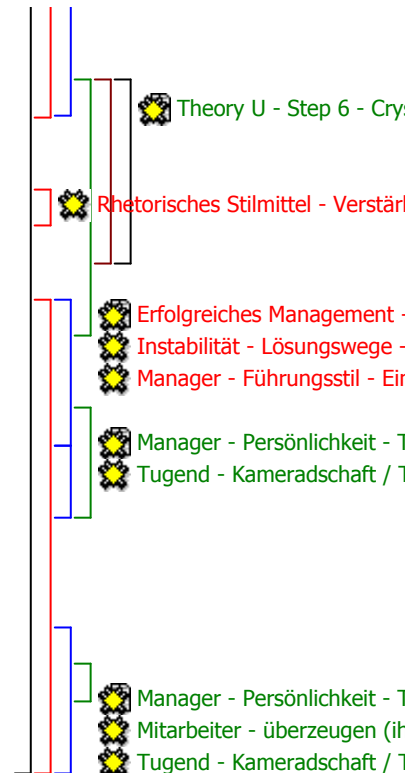
115 MS: also d.h. Sie hatten die Schablone. Den Gedanken, das ist das Ziel Da will ich hin ...

116

117 [REDACTED] Also das Ziel war selbstverständlich erstmal die Firma zu retten. In dem Sinne, dass wenn man in die roten Zahlen rutscht und das geht schnell, dann geht es in der Regel sehr schnell. Und äh: da muss man erst mal rausfinden: mit wem kann man das Vertrauen haben, mit wem kann man arbeiten und das hängt von den Leuten ab. Und da hat man nicht viel Zeit in so einem Turn-Around. Weil die Verluste gehen weiter und die Stimmung geht schlechter und dann wenn man dann die Personen hat - weil ich glaube die Personen sind am wichtigsten, dann muss man versuchen, das Beste aus den Personen zu ziehen. So dass man weiß, wo gehen wir hin. Und dann ist ein gemeinsames Bild wo es hingeht, dann eigentlich ist das wichtigste. Zurück zu Deinen Begriffen Stabilität: wenn Du ein



Managementteam hat von sechs, sieben Personen und die alle verschiedene Meinungen haben, bist Du instabil. Die erste Stabilität hast Du wenn Du weißt: wo sind wir dann. Und das machst Du glaube ich nicht über Monate oder Jahre, sondern dass musst Du sehr schnell machen in so einer Situation. Es muss nicht genau sein, aber es muss ungefähr sein, dass man ein Bild hat, dass man so ungefähr weiß, wo sind wir denn jetzt und daraus kann man dann einen Aktionsplan machen - auf verschiedene Ebenen: einer ist ein operativer Plan, was so Methoden... und dann kommt noch mal - zurück zu das wichtigste: vielleicht wie äh äh kriegt man die Leute hinter sich. Und darum hast du wieder die zwei Ebenen: das eine ist das operative finanzielle, Kosten sparen ich meine Umsatz steigern und alle diese Dinge einfach auf dem Papier erklärt wird. Und wenn man das hat: wie kriegt man dann die Leute hinter sich. Und dann kann man so gar nicht sagen: was kommt zuerst und äh was an zweiter Stelle.

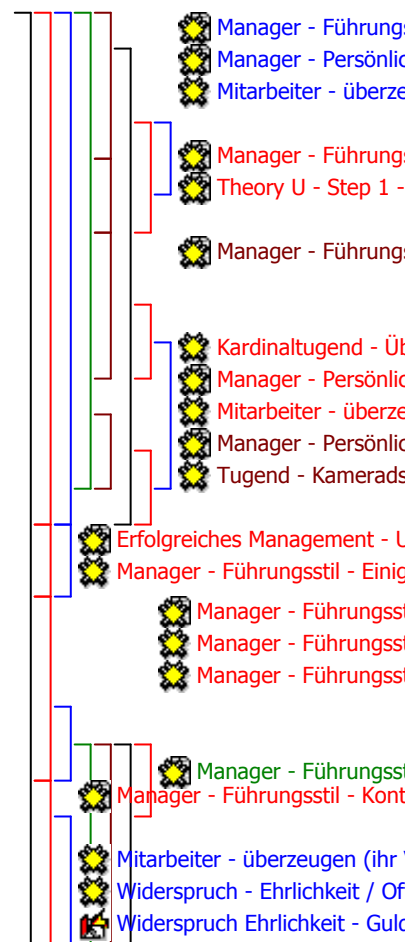


118

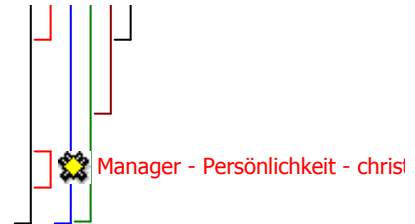
119 MS: Wie haben Sie das gemacht? Wie haben Sie die Leute hinter sich gekriegt?

120

121 [REDACTED] Ja gut. Man hat natürlich beides gemacht. Ich glaube, wenn man die Leute nicht erzählen kann was man will, ist es auch schwierig die hinter sich zu kriegen. Aber man kann trotzdem den Kontakt suchen und sich zeigen. Weil das schlimmste ist, wenn man sich nur versteckt und in diesem Fall haben wir beides gemacht. Wir haben die Leute gesagt: na gut, wir haben jetzt eine Krise und wir wissen gerade jetzt nicht die Lösung, aber glaubt mir, wir werden das machen. Und die müssen das mir als Person glauben und dann diese Leute als Person, und dann es zusammen schaffen. Als man dann die operativen Pläne hat, dann muss man anfangen, die zu kommunizieren. Da kann man verschiedene Wege gehen. Ich glaube Einigkeit in das was man macht ist wichtig. Aber auch zu eine gewisse Zeitpunkt. Man kann nicht immer so eilig sein, dass man kurzfristig sagt, was Sache ist, sondern man muss es so staffeln, dass es auch nachvollziehbar ist, was man macht. Ich sage immer - das hab ich auch das letzte Mal zu Dir gesagt, es klingt ein bisschen böswillig aber es ist gutwillig gemeint: man muss die Leute dahinmanipulieren im positiven Sinne. Das die das machen was man will, aber das



Gefühl haben, dass die so kriegen wie sie wollen. Und in so einer Situation ist das das Alphaprobem. Gut ich meine das war sicher die unstabilste Situation die ich miterlebt habe, und die wir dann - Gott sei dank - über zwei Jahre jetzt gedreht haben.

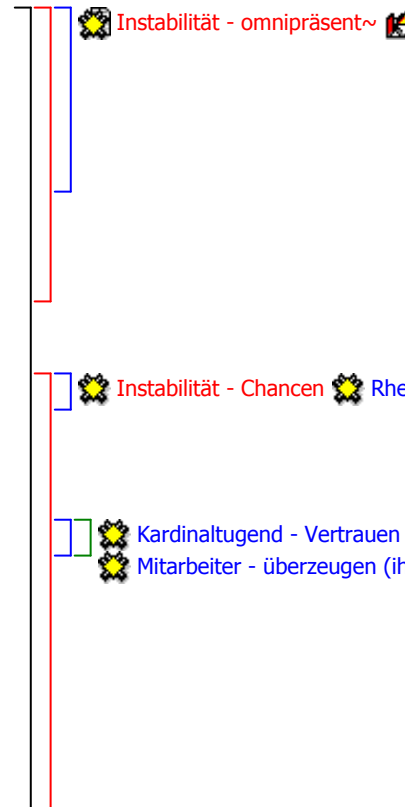


122

123 MS: das wollte ich gerade Fragen, was waren denn die Auswirkungen, die nach dem Maßnahmenplan eingetreten sind?

124

125 [REDACTED] ja gut. Wir haben das Firma gedreht und wir haben viele von den Dingen die wir dann gefunden haben auch umgesetzt. Die Firma hat ein Turn-around geschafft. Nur das endet nicht. Ich meine, das geht immer wieder weiter. Diese Krise und diese Riesen-Instabilität die ist so gesehen stabilisiert. Und es ist mehr normale Management die geht weiter. Auch ich glaube, ein Turn-Around so gesehen: ist auf die eine Seite eine unglaublich instabile Situation die für jemanden der da war sehr schwierig ist. Für jemanden der von außen kommt ist es wahrscheinlich die beste Aufgabe die man machen kann. Weil man erlaubt ist, Dinge zu tun und man sehr schnell die Vertrauen kriegen kann von allen Faktoren: von Banken, vom Eigentümer, vom Management und sogar von Angestellten. Wenn man ein bisschen Glück hat selbstverständlich aber auch wenn man die Zeit hat Dinge richtig zu sehen und äh: Turn-around glaube ich ist eine angenehme Job. Einfacher glaube ich sogar als langfristig eine Firma zu führen.



126

127 MS: In welchem Umfang wurden Unternehmensressourcen investiert, in dieser Situation? Also: Mitarbeiter, Umsatz, Innovationsvorsprung - Kann man das sagen

128

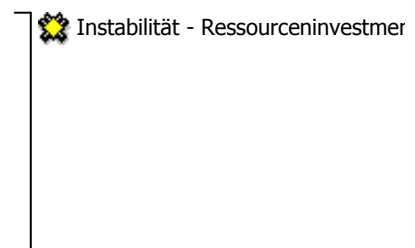
129 [REDACTED]: ... (denkt)

130

131 MS: Es ist ja auch ein Investment, so eine Unternehmenssituation.

132

133 [REDACTED]: Ja gut wir haben investiert in allem. Erst einmal haben wir Geld von Europa nach Amerika eingegeben. Weil noch mal, die Firma hat gesagt: wir wollen langfristig da sein und das jetzt kurzfristig mit Banken zu finanzieren hat man gesagt: wir stecken Eigenkapital rein. Erstes



Signal: das sorgt für Ruhe. Und zweitens: hat man unglaublich viel Kraft investiert von den Leuten, raus zu finden, was tun wir. Ich meine,...

134

135 MS: wie lange hat die Turn-around Situation gedauert? Zwei Jahre, oder?

136

137 [REDACTED] ja

138

139 MS: wenn man jetzt diesen Zeitraum, diese zwei Jahre, diese Turn-around Situation, war das jetzt mehr, ja das meine ich mit Investition von Unternehmensressourcen, also die Mitarbeiter waren ja wahrscheinlich sehr auf die Turn-around Situation ausgerichtet, die ganze Entwicklung, wie sind Trends, wie geht man an den Markt. In so einer Situation wurden ja auch Ressourcen investiert.

 Instabilität - Ressourceninvestmer

140

141 [REDACTED] Ja gut. Aber ich meine, die Funktion die Du hast in einem normalen Betrieb ist doch die gleiche, wie in einem Turn-Around. Es ist nur, dass Du in einer Turn-around Situation in meiner Meinung es viel einfacher hast, mehr aus den Leuten raus zu kriegen. Weil die Leute wissen, Sie müssen etwas Besonderes leisten. Und ich sage es noch mal: eine Turn-around Situation ist oft einfacher, zu Händeln als man denkt, weil man da, wie soll ich sagen, weil es einfacher ist, Leute überdurchschnittlich zu belasten. Und wir haben damals sehr viel da investiert. Und die Challenge ist sicherlich, das man nicht sagt: „Ach jetzt sind wir durch.“ und das man dann wieder zurückfällt wo man war. Eigentlich diese Turn-around Situationen die enden nie, in meiner Meinung. Man muss, man muss, die einfache Aufgabe ist es zu drehen und dann muss man die Momente wieder schaffen. Und dann auch glaube ich die Leute trainieren, dass die ein bisschen mehr Spaß haben können, als vielleicht in der Phase als es so heikel war. Aber ...

 Instabilität - Chancen

 Mitarbeiter - Optimum hera

 Instabilität - omnipräsent~

 Manager - Führungsstil - Sp

 Mitarbeiter - Optimum hera

 Theory U - Step 8 - Instituti

142

143 MS: Das heißt aber, ich will Ihnen jetzt nichts in den Mund legen, Sie haben in der Turn-around Situation die Situation so genutzt, dass sie gesagt haben: die Leute sind in der Zeit besonders motiviert, die Leute die ich mir ausgewählt hab stehen hinter meiner Linie. In dem Sinne war es keine negative Situation, sondern es war eher eine positive Situation, oder?

144

145

ja gut. Aber ich meine, es kann beide Wege gehen. Du kannst es positiv schaffen, a: wenn Du selber an die Sache so gehst, dass Du Leute wichtig machst und dass Du hinter die Leute stehst. Und für die Leute, die das jetzt überlebt haben, war das natürlich positiv. Aber es gibt auch einige, die das nicht überlebt haben und für die war es negativ. Ich glaube in einem Turn-Around kann es beide Wege gehen. Wenn Du die Werkzeuge hast, von die Eigentümer oder die Banken oder so, dass Du Geld reinstecken kannst und Du kannst auch von Dir selber etwas geben, dann ist es viel einfacher auch von die Mitarbeiter, dass sie das gleiche tun. Es gibt sicherlich andere Turn-arounds wo es nicht so ist. Ich meine, wo man sofort 10.000 Leute entlassen oder 5.000, dann ist es klar, dann ist die Ausgangslage viel schwieriger. Das hat wieder mit der Zeitschiene zu tun. Wenn der Eigentümer oder die Bank die etwas Zeit lässt, so dass Du die Dinge machen kannst und die auch logisch nachvollziehbar ist, für die Leute die es angeht, dann bist Du Gewinner. Wenn Du Dinge irrationell machen musst, nur weil Du eine Zeitdruck hat, weil der Eigentümer Dir keine Zeit gibt, oder die Bank sagt, nee, das muss innerhalb von drei Monaten..., dann ist alles viel schwieriger. Dann machst Du selber Dinge, die Du logisch und rationell eigentlich im Prinzip sind nicht richtig. Dann ist es schwierig. Wenn Du weißt, dass das was Du machst sehr gut und richtig ist, dann ist es viel einfacher, zu überzeugen. Und wenn Du überzeugend etwas rüberbringen kannst, dann kriegst Du auch die Leute hinter Dir. Wenn Du selber weißt, dass was Du sagst ist so halb-Lüge oder Du musst Wörter benutzen, die äh, wie soll ich sagen, die Du selbst nicht so glaubst, dann ist das auch viel, viel schwieriger. Das ist überall so.

- Kardinaltugend - Freiheit
- Kardinaltugend - Vertrauen
- Manager - Führungsstil - Dezent
- Manager - Führungsstil - Mitarb
- Manager - Persönlichkeit - Vertr

- Kardinaltugend - Freiheit
- Manager - Persönlichkeit - Freih

Instabilität - Beispiele

- Kardinaltugend - Freiheit
- Manager - Persönlichkeit - Fre

- Manager - Führungsstil - Kom
- Manager - Führungsstil - Nach
- Hauptlaster - unfrei sein (auch
- Missmanagement - Ursachen

- Manager - Handlungsbegründung

- Kardinaltugend - Überzeugung {
- Kommunikation - intern~
- Manager - Führungsstil - Ehrlich
- Manager - Führungsstil - Komm
- Manager - Persönlichkeit - Ehrlich
- Mitarbeiter - überzeugen (ihr Ve
- Theory U - Step 1 - Downloadin
- Tugend - Ehrlichkeit / Offenheit
- Mitarbeiter überzeugen: Haupta

146

147

Wenn wir jetzt sprechen, über, über... - habe ich jetzt die Definition von Instabilität, die Du hast. Ich meine reden wir über das gleiche. Ich meine, je mehr ich daran denke, ich benütze das Wort Instabilität nie.

148

149

MS: Man denkt ja auch nicht darüber nach. Die Situationen sind einfach da, wie sie sind.

150

151

das Zentrale ist, wo sind meine Regeln.

- Manager - Persönlichkeit - Werteb

152

153 MS: Jetzt ist das ja alles schon ein wenig her, so ein zwei Jahre, vielleicht auch nicht so lang, aber die Situation ist vorbei. Wenn Sie das so nach betrachten, was hätte man dann denn - quasi auf Metaebene - anders machen können. Sprich optimaler gestalten können in der Situation, im Nachhinein betrachtet. In dieser Turn-around Situation?

154

155 [REDACTED] ja gut man kann viele Dinge anders machen. Jetzt in dieser Phase ist es gut gegangen, man fragt sich dann nicht: was hätte ich noch anders machen können, weil man ist zufrieden, da wo man ist um dann weiter zu gehen. Ich glaube sehr oft in diese Situationen ist es, dass man sich selber nicht genug Zeit gibt und mit Zeit, dass man wirklich die Parameter und die Gefühlslage, dass man das alles ein bisschen ruhen lässt. Ich glaube, unter Stress kommt man sehr oft in Entscheidungen zu schnell rein. Wenn man von außen kommt, sollte man sich ein bisschen mehr Zeit geben, dass man die Relation und Situation ein bisschen besser versteht. Das ist wenn Du sagst „was hätte man anders machen können“ glaube ich: ein bisschen mehr Zeit geben, bevor dass man Dinge gemacht hat. Aber in diesem Fall ist es gut gegangen (*lacht*) also ich hätte nicht - also nicht weil ich das so gemacht habe - aber die hätten nicht vieles anders machen können, als das wir gemacht haben. Man es hätte zu dem gleichen Ergebnis gekommen, vielleicht mit anderen Wegen und dann ist die Schiene Zeit wieder wichtig. Das man sich nicht zu schnell in Personalentscheidungen oder Strategieentscheidungen sich drängen lässt, sondern dass man ein bisschen mehr Ruhe reinlässt. Auf die andere Seite, wenn man zu viel Ruhe reinlässt, dann warten auf ... „ja macht der dann nichts“. Ja ich meine, es immer so eine Schere.

156

157 MS: ist das etwas, was Sie bewusst benutzen: dieses Instrument „Zeit“ in der Entscheidungsfindung?

158

159 [REDACTED]: ja gut, ich sage immer meinen Leuten, bevor dass Du eine Entscheidung triffst, bevor Du eine Aussage triffst, musst Du immer wissen, über was Du sprichst. Das gilt dann auch für mich.

—  Theory U - Step 5 - Persönliche W

]  Manager - Persönlichkeit - nie zufr

[ Hauptlaster - Ungeduld / man
 Kardinaltugend - Klugheit / W
 Manager - persönliche Weiter
 Manager - Persönlichkeit - Sel
 Manager - Persönlichkeit - Sel
 Missmanagement - Ursachen

]  Manager - Persönlichkeit - nie

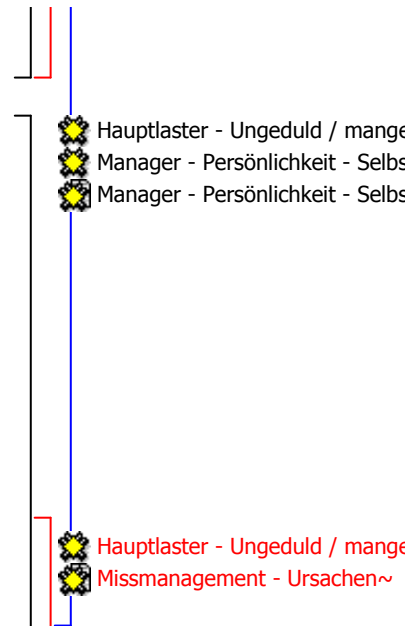
]  Erfolgreiches Management - L

[ Kardinaltugend - Klugheit /
 Kardinaltugend - Selbstbeherr
 Manager - persönliche Weit
 Manager - Persönlichkeit - C
 Manager - Persönlichkeit - S
 Manager - Persönlichkeit - S

]  Kardinaltugend - Selbstbeherr
 Manager - Persönlichkeit - Ge

]  Ressource Zeit

Darum versuche ich immer ein bisschen Zeit zu nützen, um neuere Dinge zu verstehen. Aber das ist die Knappheit die man hat. Ich meine man hat eigentlich für das man macht, viel zu wenig Zeit. Ich meine wenn man studiert oder in die Schule geht oder wenn man Chefs hat dann sagt man: „Mein Gott der muss doch mehr wissen, um für sich zu entscheiden.“ Leider ist das so, wenn man selber nach oben kommt, dann hat man genau so wenig Zeit und genau so viele Entscheidungen macht man, ohne dass man wirklich die Unterlagen kennt. Darum ist Zeit sicherlich etwas, dass man a) gerne mehr hätte und aber ich glaube auch, dass man sich oft etwas mehr Zeit lassen kann. Bei Personalentscheidungen zum Beispiel; die werden oft viel zu schnell getroffen. Meiner Meinung nach.



160

161 MS: O.k., welcher Faktor ist also für Sie unabdingbar für das Managen von instabilen Situationen?

162

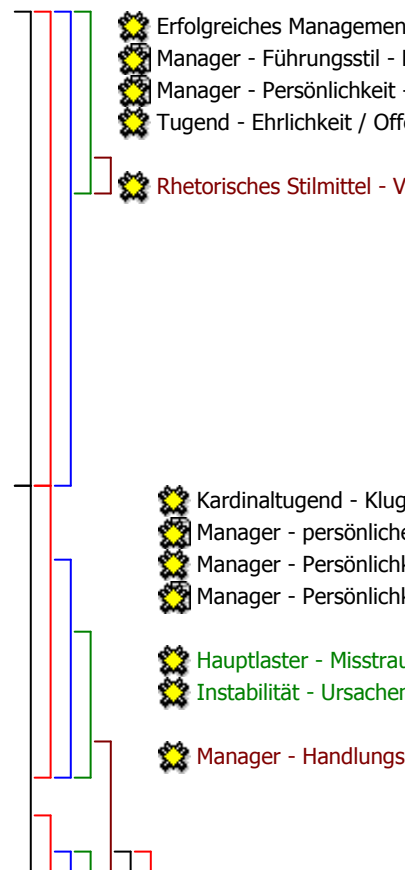
163 [REDACTED] Zeit

164

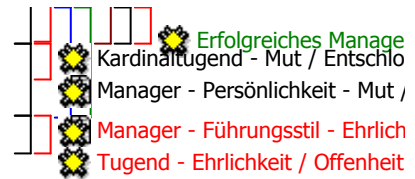
165 MS: und wenn man über Eigenschaften, Charaktereigenschaften spricht, was?

166

167 [REDACTED] Ehrlichkeit, noch mal, also ich glaube, wenn man in einer Gruppe Krisen hat, Instabilität hat, dann ist Ehrlichkeit gegenüber sich selbst und auch Ehrlichkeit über zusammen für die, die Entscheidungsträger unglaublich wichtig. Alles auf den Tisch zu kriegen, was relevant ist, hat mit Ehrlichkeit zu tun. Und ich meine, da glaube ich, dass also wenn man es schafft Ehrlichkeit gegenüber den Mitarbeitern zu zeigen oder seiner Management Gruppe, dann hat man eine große Wahrscheinlichkeit, dass man das auch zurück kriegt und wenn alle ehrlich in ein Problem geht, dann macht man auch die beste Entscheidung. Und Du hast vorhin gefragt, was hättest Du anderes machen können. Ich meine, man kann immer - wie soll ich sagen - man kann immer sagen, dass man nicht alle Faktoren die relevant sind auf dem Tisch hätte und oft ist es so, dass die nicht auf den Tisch kommen, weil man nicht Leute dazu motiviert haben, alle seine Fakten auf den Tisch zu legen. Also von Wissen und von Fehlern, also, dass man oft entscheidet, ohne, dass man alle *sucht das richtige Wort* ohne, dass man das



richtige Bild hat. Ehrlichkeit, Zeit und dann, danach den Mut haben, die Entscheidungen umzusetzen ist die drei Faktoren die man braucht. Zeit und Ehrlichkeit.



168

169 MS: o.k. - wenn Sie jetzt an eine Person denken.
Wer ist der beste Manager von instabilen
Situationen, den Sie kennen?

170

171 [REDACTED] Wer ist der beste... deine schwerste
Frage glaube ich. Der beste... *lacht kurz. Pause.*
Das ist schwierig. *Lacht kurz.* Da kommt niemand,
der nicht so weit kommen würde. *Pause.* Also weiß
ich wirklich nicht. Wer kommt überhaupt in Frage.
Ich meine. Das kann ich nicht beantworten, ich
meine.

172

173 MS: Jemand, der diese Eigenschaften in sich
vereint?

174

175 [REDACTED] Nun gut da war... Weißt Du, das ist so
schwierig... Bester... Ich meine, wer hat mit Krisen
oder Instabilitäten umgegangen. Ich meine, dass
ist nicht so einfach, so jemanden zu finden, wo
man sagt: das ist so. Nee... *Lacht kurz.* Nee, da
kann ich niemanden so bekannten Personen
irgendwie finden, weil ich hab nie daran so
gedacht. Ich meine. Nee... Ich suche jetzt von
Sport jemanden zu finden, weil das wäre mir am
nahesten, da zu sagen. Ich meine von Wirtschaft,
muss ich ehrlich sagen, dass ich mich nicht so
beschäftige, wer mit, weil ich mit in diese Sphären
nicht bewege. Dass ich sage: mein Gott da hat der
oder der Dinge bewiesen. Ich meine, im Gegenteil
oft sieht man die Gegenteile, wie alles schief
gegangen ist. Und ich kann es nur auf
Medioebene sagen und Personen vielleicht in
meiner kleinen Welt. Aber so in Deutschland oder
so kann ich kann ich das nicht äh. Ich meine so
politisch gesehen, ich meine, dass ist vielleicht
verrückt, was ich da sage aber damals Maggie
Thatcher in England war so ein Beispiel wo man,
wo man Zeit und äh Ehrlichkeit weiß ich nicht.
Weil ich meine dass ein Politiker Mut haben kann.
Aber was sie damals gemacht hat, in die Krise in
England, wo sie gegen die Gewerkschaften und so
aufgeräumt haben, das ist so ein Beispiel,
vielleicht so historisch, wo man sagt, das war
gutes Management von einer instabilen Situation.
Ohne, dass ich diese Dame kenne. Aber so von

außen war das für mich so ein Beispiel. Die mir so
zu Kopf kommt. Wenn ich höre, was ich jetzt sage,
dann glaube ich ist das so ein Beispiel.

176

177 MS: o.k.