

P 2: 07010

Path: C:\Dokumente und Einstellungen\Marc\...\07010...pc
Media: RICHTEXT

Printed: 2008-05-09T10:42:16
By: Super

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

Codes: 62

Memos: 9

Quotations: 89

Families: <none>

Comment: <none>

001

002

Einleitung

003

004 1 Definieren Sie mit Ihren Worten Instabilität.

005 Instabilität sind Situationen, wo Dinge in Bewegung kommen, und die Bewegung als solches nicht aufzuhalten ist.



Instabilität - Definition



Instabilität - passives Verständnis

006

007 Das bedeutet, die Dinge laufen und laufen und man kann nicht lenken?

008

009 Das bedeutet zunächst einmal, dass es zu laufen beginnt und das man in dem Lauf versuchen muss, es wieder zu ändern. Sofern man es für veränderungsbedürftig hält.



Instabilität - Bewertung



Inst

010

011

012 2 Definieren Sie die Rolle von Instabilität für Parteien.

013

014 Instabilität kann auf verschiedenen Wegen zustande kommen. Sie kann dadurch zustande kommen, dass ich sie aktiv herbeiführe. Lacht - und dann kommen halt Dinge in Bewegung. Oder es kann halt sein, dass es exogen instabil wird, oder gemacht wird und man sich mit der Frage auseinander setzen muss: „Will ich Stabilität und welche“.



Manager - Persönlichkeit - Komp



Instabilität - Bewertung

015

016 Instabilität ist der normale Zustand der Welt. Es ist nicht das außergewöhnliche, sondern das Normale. Ja, und Stabilität ist entweder kurzfristig oder eine Illusion.



Instabilität ist Ominpräsent



017

018

019 3 In welchen Unternehmensbereichen haben instabile Situationen den größten Einfluss auf das Gesamtunternehmen die Gesamtpartei?

020

021 Zögert, denkt.

022

023 Instabilität ist der Zustand der Welt, in der sich Organisationen bewegen. Ja, so. Organisationen selber sind ein Versuch, Stabilität in einem instabilen Umfeld zu schaffen. Das ist der Wesenskern einer Organisation und ein wesentlicher Daseinszweck in einer sich



Manager - Persönlichkeit - Kon



Wesen der Organisation

verändernden Umwelt, Inseln von Stabilität zu schaffen, die es mir ermöglichen, zu agieren. Insofern, zögert, wenn ich das so verstehe, dann ist Instabilität überall. Leicht reduziert in den Organisationen.

024

025 1 MS: Und wo meinen Sie, ist die konzentrierte Kraft am größten, die Organisation zu verändern?

026

027 Rückfrage: Die Organisation zu verändern, oder durch die Organisation zu verändern?

028

029 Zunächst schaffe ich die Organisation, um Instabilität zu verändern. Sei es am Markt. Ja, wenn sich Leute zusammen tun, Produkte entwickeln und es dann anbieten und verkaufen und dadurch für sich ein Stück die Instabilität nutzen.

030

031 Oder eine Organisation wie , die in der Beziehung überhaupt nicht unterschiedlich ist. Menschen tun sich zusammen, weil wir diese Welt in einer ganz bestimmten Art und Weise verändern wollen. Ja, so. Eine könnte diese unterschiedlichen Ursachen von Instabilität auch gut sehen. Es gibt bestimmte Entwicklungen, die wollen wir anstoßen, ja und machen ihre Ziele ja relativ transparent. Also, wir verabschieden ein Programm und sagen „Das wollen wir so, . Also von Zustand A zu Zustand B. und gleichzeitig ähm, reagieren wir natürlich auch auf Veränderungen um uns herum, permanent und gucken uns dann an und sagen: „Wollen wir diese Veränderung hinnehmen, wollen wir diese vielleicht sogar begrüßen oder wollen wir sie stoppen. Oder zumindest so kanalisieren, dass sie uns wieder passt. Also sind, wenn Sie so wollen, ein zentrales Instrumentarium zum Verändern oder zum nutzen und verändern von Instabilitäten im Sektor.

032

033

034 4 Wie kann Instabilität den bedrohen?

035

036 Eine zentrale Ursache ist, das ich Instabilitäten

 Manager - Persönlichkeit - Komp Instabilität - aktives Verständnis Hauptlaster - Unvernunft / T

oder Veränderungsbedürfnisse nicht erkenne oder Sie missdeute. Ja, ähm. Das ist der entscheidende Faktor, ob sie in Situationen Erfolg haben oder nicht. Und wenn Sie sich anschauen in der Weltgeschichte, wann gehen Institutionen kaputt? Dann wenn sie nicht mehr in der Lage sind, Instabilitäten zu beeinflussen. Das gilt für Staaten, aber es gilt natürlich auch für [REDACTED] werden dann irrelevant, wenn sie keine Lösungsangebote mehr machen können, von denen die Menschen glauben, dass sie für sich nützlich sind. Ja. So wenn [REDACTED] sich verrennen und ähm Konzepten hinterherlaufen, für die sie keine Mehrheiten gewinnen können.

 Missmanagement - Ursacher

 Instabilität - und Viabilität

 Instabilität - Chancen

 Instabilitäten sind überleben

037

038 5 Wie kann Instabilität Chancen für Parteien / Unternehmen beinhalten? Liegt die Chance in der Erkenntnis?

039

040 Ja. Also der Wettbewerbsvorteil von [REDACTED] liegt darin. Ähm. In der Konkurrenz insgesamt. Derjenige, der diese Instabilitäten schneller erkennt, der sie besser vorwegnehmen kann, bzw schneller herbeiführen kann, hat einen Vorteil am Markt. Derjenige der sie verschläft oder falsch deutet, der verschwindet. Das gilt für Individuen und für Organisationen.

 Instabilität - Chancen

 Instabilitäten sind überlebenswic

 Erfolgreiches Management - Urs;

 Instabilität - Wahrnehmung - Schl

041

042 6 Was ist der entscheidende Unterschied, dass eine instabile Situation entweder zur Chance oder zum Risiko wird? Wenn Sie an das Bild vom Scheideweg denken?

043

044 Wenn wir bei dem Bild bleiben vom Scheideweg: wenn ich es nicht erkenne, dann biege ich weder rechts noch links ab, sondern donnere gegen die Wand. Ja, lacht. Da wo ich reaktiv bin, denke ich: biege ich rechts oder links ab. Der spannendere Fall ist wo ich sage: ich bin derjenige der die Straße baut und dafür sorgt, dass man nach links abbiegt. Das ist der wesentlich spannendere Fall.

 Erfolgreiches Management -

 Instabilität - passives Verstär

 Instabilität - Wahrnehmung

 Instabilität - aktives Verstärk

045

046

047

048

049

050

051

052

053

054

- o Benennen Sie konkrete Situationen von Instabilität im Unternehmen / in Parteien, die Sie erlebt haben.

055

056

057

Die dramatischste Form von Instabilität für [REDACTED] ist der [REDACTED]. Wir schaffen in der [REDACTED] Stabilität durch [REDACTED]. Also weil man sagt, dieses Ergebnis am Tag X soll [REDACTED] gelten und dann wird es unwirksam und verschwindet.

 Instabilität - Beispiele

058

059

060

[REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED] In der wir als [REDACTED] reagieren mussten. Und das was sie im [REDACTED] selber tun ist das, wo sie eben auch agieren. Wo sie sagen: So jetzt steuern wir den Prozess.

 Instabilität - passives Verständni Instabilität - aktives Verständnis

061

062

Zweites Beispiel aus der jüngsten Zeit: extrem instabil war die Zeit nach der [REDACTED]. Also: wie hat die [REDACTED] gemanaget, dass [REDACTED] wurde. Das war das managen eines extrem instabilen Zustandes.

 Instabilität - aktives Verständnis Instabilität - Beispiele

063

064

Die normale Erwartung ist eben mit dem Tag der [REDACTED] ist Stabilität wieder hergestellt. Das ist zumindest die [REDACTED].

[REDACTED] Das Ergebnis dieser [REDACTED] hat ja eine ganz neue Instabilität herbeigeführt, auf die niemand vorbereitet war und deshalb ist dies ein gutes Beispiel.

 Instabilität - Bewertung

065

066

- o Bringen Sie diese Situationen in eine für Sie logische Reihenfolge.

067

068

Zögert.

069

070

Na ja, für uns das überraschenste, das was wir nicht steuern konnten, war die Tatsache [REDACTED]. Ja. Insonfern war das eine Situation auf die wir zunächst einmal nur reagieren konnten.

 Instabilität - passives Verständnis

071

072 Die für uns überraschendste (Anm MS: betont das Wort stark) war die Situation nach dem [REDACTED]. Das war etwas, wofür wir keinen Plan hatten. Deshalb die herausforderndste gewesen ist. Das ein [REDACTED] kommt, haben wir auch [REDACTED] gewusst. Das es früher kommt, na ja, war eine dramatische Veränderung, aber weniger dramatisch, als die Tatsache, dass wir glauben, wir gewinnen eine [REDACTED] und dann hinterher in solch einer Situation stecken, wie sie dann geworden ist.

☀ Instabilität - priorisieren ☀ Inst

☀ Instabilität - passives Verständni

☀ Instabilität - Auswirkungen - unter
☀ Instabilität - Auswirkungen, Detail
☀ Instabilität - Negative Folgen
☀ Instabilität - Ursachen - Überrasch

073

074

075 o Nach welcher Maßgabe haben Sie diese Situationen priorisiert?

076

077 Das Kriterium war: was hat uns am meisten erschüttert. Wo war die Veränderung, die Instabilität am drastischsten für uns.

☀ Instabilität - Bewertung
☀ Instabilität - priorisieren

078

079 Frage MS: also im Prinzip das Überraschungsmoment am größten?

080

081 Antwort [REDACTED]: na ja und die Bedeutung der Auswirkung am größten. Es gibt Dinge die überraschen mich zwar, aber die sind für mich irrelevant. Das aber war überraschend und sehr relevant.

☀ Instabilität - Bewertung
☀ Manager - pers. Arbeitsstil - prioris

082

083

Praxisbezug

084

085 7 Benennen Sie die instabile [REDACTED] situation, welche bisher die größten Auswirkungen auf Ihre [REDACTED] kultur hatte.

086

087 Die [REDACTED]

☀ Instabilität - Beispiele

088

089 8 Beschreiben Sie bitte kurz die Situation.

090

091 Na ja, [REDACTED] [REDACTED]. Das Ergebnis völlig anders als erwartet. Ähm, Gefahr, dass die [REDACTED] auseinander fällt. Gefahr, dass es [REDACTED] gibt, gegen uns und Chance aus einem schlechten [REDACTED] dennoch was Vernünftiges für uns zu machen. Wenn man es richtig macht.

☀ Instabilität - Auswirkungen - unter
☀ Instabilität - Auswirkungen, Detail

092

093 9 Beschreiben Sie Ihre Rolle in diesem Prozess.

094

095 Zum einen, die Organisation zusammen zu halten, in der Diskussion. Zweites, im Hintergrund dafür zu sorgen, dass äh, die eben die politisch dann Verantwortungen getroffen haben das auch strukturiert und vernünftig machen konnten.

 Instabilität - Lösungswege - Maßnahme

096

097 10 Welche Abteilungen waren involviert?

098

099 Im Kern hat dies stattgefunden im [REDACTED]
[REDACTED] Wenn Sie so wollen im Vorstand des Unternehmens, im Zentralvorstand, also relativ überschaubar.

 Instabilität - betroffener Personen

100

101 11 Der dann auch den größten Einfluss hatte in der Situation?

102

103 Ja.

104

105 12 Warum hatte sie augenscheinlich den größten Einfluss?

106

107 Weil sie sich einig waren.

108

109 Man hat ja verschiedene Alternativen gegeben. Die [REDACTED] hat ja damals gesagt, also wenn [REDACTED] der [REDACTED], dann nur ohne [REDACTED]. Daraus hätte ja der ein oder andere schließen können: Dann machen wir es doch ohne [REDACTED]. Die Einigkeit bestand darin zu erkennen, dass es nur mit [REDACTED] Sinn hat. Und das wir nichts gewinnen, wenn wir jetzt anfangen, Personen zu demontieren. So, darin bestand die Einigkeit. Und weil die im Zentralvorstand des [REDACTED] gegeben war, gelang es auch, dies in die [REDACTED] hinein zu tragen.

 Erfolgreiches Management - Ursache
 Instabilität - Lösungswege - Einigkeit
 Manager - Führungsstil - Einigkeit

110

111 Und die [REDACTED] nach der [REDACTED] die fand wirklich in einer beeindruckenden Art und Weise, diszipliniert beieinander zu halten. Was [REDACTED] nicht immer eigen ist.

 Erfolgreiches Management - Ursache
 Instabilität - Lösungswege - Einigkeit
 Manager - Führungsstil - Einigkeit

112

113 13 Wie wurde die instabile Situation gelöst?

114

115 Zunächst einmal, indem wir die zentralen Entscheidungen ganz schnell getroffen haben.

 Erfolgreiches Management - Ursache
 Instabilität - Lösungswege - Schlichtung

Beispielsweise noch in der [REDACTED] die Entscheidung, dass [REDACTED] unmittelbar zur [REDACTED] ist. Das war eine sehr strittige Entscheidung, ob wir das so machen oder so wollen.

 Manager - Führungsstil - Kommunik

116

117 Die Entscheidung zur Einigkeit wurde herbeigeführt durch eine gemeinsame Analyse, dass wir mehr verlieren, wenn wir es anders machen und zwar alle, als wenn man diesen Weg so konsequent geht.

 Manager - Führungsstil - Einigkeit
 Manager - Handlungsbegründung

118

119 Wie haben wir das herbeigeführt? Indem wir miteinander geredet haben.

 Kommunikation - intern~
 Manager - Führungsstil - Kommunik
 Mitarbeiter - überzeugen (ihr Vertr

120

121 Frage MS: Das bedeutet, sie haben die Vorteile für die einzelnen Personen aufgezeigt.

 Manager - Führungsstil - Kommunik

122

123 Ant: Ja

124

125

126 14 Was hat die oben genannte Abteilung / Person zur Lösung im Ergebnis tatsächlich beigetragen?

127

128 Ja, indem die Beteiligten sich auf die Art der Diskussion eingelassen haben, bereit waren, zum gemeinsamen Ergebnis zu kommen und dieses gemeinsame Ergebnis nach außen mit Zähnen und Klauen auch zu verteidigen.

 Erfolgreiches Management - Ursach
 Instabilität - Lösungswege - Einigk
 Kommunikation - intern~
 Manager - Führungsstil - Einigkeit
 Manager - Führungsstil - Kommunik
 Theory U - Step 1 - Downloading~

129

130 15 Nach welchen Kriterien haben Sie persönlich die instabile Situation analysiert?

131

132 Die Analyse war, dass wenn wir den Prozess laufen lassen, [REDACTED] zwangsläufig an Macht verlieren wird und an Fähigkeit verlieren wir, diese Situation zu steuern. Und ähm, dass wir deshalb ganz schnell in dem Fall für die [REDACTED] eine erkennbare Linie festlegen mussten und deutlich machen mussten, an der werden wir nicht rütteln. Das war eine klare Analyse.

 Instabilität - aktives Verständnis
 Manager - Handlungsbegründun
 Manager - Persönlichkeit - Analy

133

134 Wir haben die Alternativen durchdacht und haben gesagt: wenn wir die Entscheidungen aufschieben, dann wird es in ein paar Wochen zumindest deutlich schwerer sein, diese Einigkeit herbei zu führen und die Wahrscheinlichkeit hoch sein, dass

 Erfolgreiches Management - Urs
 Instabilität - Lösungswege - Eini
 Manager - Führungsstil - Einigke

die [REDACTED] dann heillos zerstritten ist. Also, ob es nicht doch jemand gäbe, der es noch schöner könnte.

Metaebene

- o Mit welchen Maßnahmen haben/hätten Sie die instabile Situation gelöst?

- o Welche Auswirkungen sind real nach der instabilen Situation in der [REDACTED] eingetreten?

- o In welchem Umfang wurden Ressourcen (Mitarbeiter, Umsatz, Innovationsvorsprung, etc) während der instabilen Situation investiert?

Das ist schwer zu quantifizieren. Was hat es gekostet? Wenn Sie so wollen 3 Monate konzentrierte [REDACTED]. Wenn Sie das Umlegen auf unser [REDACTED] ein Viertel vom [REDACTED] wird das gewesen sein, mit dem wir hätten was anderes machen können. Das wäre eine Art, sich dem zu nähern.

☀ Instabilität - Ressourceninvestmen

- o Warum war es ein lohnendes / nicht lohnendes Ressourceninvestment?

Es war allemal ein lohnendes Investment. Weil die Opportunitätskosten ganz klar waren. Mit einer zerfallenden [REDACTED] gewinnen Sie [REDACTED] mehr und stellen [REDACTED]. Also auf gut Deutsch: das Unternehmen wäre vom Markt verschwunden.

☀ Instabilität - Chancen
☀ Instabilität - Ressourceninvestmen
☀ Instabilität - Risiko - unternehmen:

- o Wie hätten Sie aus heutiger Sicht das Ergebnis - der Überführung der instabilen in eine stabile Partei- / Unternehmenssituation - optimaler gestalten können?

158

159 Das klingt anmaßend. Ich glaube mir würde viel
einfallen, wie man hätte das
besser gestalten können.
Aber wie wir den Prozess nach der hätten
besser gestalten können, da fällt mir wirklich nichts
zu ein. Ich glaube wirklich, dass wir das optimal
gemacht haben.

☀ Manager - Persönlichkeit - nie zufr

160

161 Und zwar nicht nur, weil jetzt
ist, sondern auch in der Art wie wir dafür
gesorgt haben, dass sie es wird. Da fällt mir
zumindest nichts ein, was wir hätten besser
machen können, sofern ich eben akzeptiere, dass
die Ausgangsbasis das
war, so wie es dann eben war. Das
ist vielen in der zunächst einmal schwer
gefallen. Die zunächst einmal gerne zurück wollten
auf eine Diskussion, zu sagen: Aber wir hätten
doch ne andere machen“ „wir wollten doch
was ganz anderes“. So. Die Leute dahin zu bringen
und zu sagen: Ist in Ordnung, habt ihr völlig recht.
Wir wollten was ganz anderes. Aber jetzt ist das
Ergebnis so. und mit dem Zustand zu fragen: was
machen wir jetzt.

☀ Erfolgreiches Management - Urs
☀ Instabilität - Lösungswege - Einig
☀ Manager - Führungsstil - Einigke

☀ Hauptlaster - Pessimismus / Ver
☀ Instabilität - aktives Verständnis

☀ Instabilität - Lösungswege - Er
☀ Kardinaltugend - Klugheit / We
☀ Kardinaltugend - Überzeugung
☀ Manager - Persönlichkeit - Opt
☀ Mitarbeiter - überzeugen (ihr \

162

163 MS: Also, die klare Faktenanalyse.

164

165 Anw Ja und darauf aufbauend sich deutlich
zu machen: Was sind die Handlungsoptionen die
ich habe, was kann ich gestalten. Ja. Also
logischer Weise: der Zustand war instabil. Neue
Stabilität konnte nicht heißen, dass wir alle
besetzen. Ja, also wenn Sie so
wollen: die Kugel lief. Aber das als stabilen
Zustand zu definieren, wäre Unsinn gewesen. Also
als anzustrebenden stabilen Zustand, weil es den
nicht geben kann.

☀ Manager - Persönlichkeit - E
☀ Tugend - Ehrlichkeit / Offenl

☀ Instabilität - Bewertung
☀ Kardinaltugend - Klugheit / \
☀ Manager - Handlungsbegrün

166

167 Und im Rahmen dessen, was dann realistischer
Weise als Stabilität zu erzielen war, behaupte ich
tatsächlich, haben wir es optimal gemacht.

168

169 Frage MS: Das Learning dennoch. Sie sagen der
Prozess lief optimal.

170

171 Antw:

172 Das Lernen. Es wäre besser gewesen, wir hätten

☀ Erfolgreiches Management - Ursach

im [REDACTED] so viel Einigkeit gehabt, wie wir es nach der [REDACTED] gehabt haben. Das gleiche im [REDACTED] Ist die Lernerfahrung.

- ☛ Instabilität - Lösungswege - Einigk
- ☛ Kardinaltugend - Klugheit / Weishe
- ☛ Manager - Führungsstil - Einigkeit
- ☛ Manager - persönliche Weiterentw
- ☛ Manager - Persönlichkeit - Selbstkr

173

174 Frage MS: Die inst Situation ist für Sie ein Gewinn, dass Sie wissen: o.k., der nächste [REDACTED] der muss:

175

176 Antw: ja, aber ob wir uns dran halten werden, ist eine andere Frage. Lacht. Klar, aber die Schlussfolgerung ist ganz eindeutig: wenn wir so konzentriert einen abgestimmten [REDACTED] hätten, wie wir hinterher die [REDACTED] durchgezogen haben, dann hätten wir bei der [REDACTED] besser abgeschnitten.

- ☛ Manager - Führungsstil - Einigke
- ☛ Erfolgreiches Management - Urs
- ☛ Instabilität - Lösungswege - Einig
- ☛ Kardinaltugend - Klugheit / Weis
- ☛ Manager - persönliche Weiterent
- ☛ Manager - Persönlichkeit - Selbst

177

178 o Warum sehen Sie das heute so und nicht damals?

179

180 Höchstwahrscheinlich, weil wir damals geglaubt haben, wir gewinnen die [REDACTED] Weil wir die Instabilität falsch eingeschätzt haben. Die Situation war instabiler als wir geglaubt haben. Ganz offenkundig.

- ☛ Hauptlaster - Unvernunft / Torheit
- ☛ Instabilität - Ursachen - Fehlana
- ☛ Instabilität - Wahrnehmung - Erke
- ☛ Missmanagement - Ursachen~

181

182 Zurückblickend betrachtet, muss man der Sache nun nüchtern ins Auge sehen: Wenn man glaubt, man [REDACTED] raus, dann hat man eine Realität nicht erkannt. Warum auch immer.

183

184 1 Frage MS: Warum auch immer ist aber wichtig:

185

186 Ant [REDACTED]: Der erste Punkt ist anzuerkennen, warum man etwas nicht verstanden hatte. Das ist ein gewaltiger Schritt für einen Menschen, denn dafür ist unser Gehirn eigentlich nicht gepolt.

- ☛ Kardinaltugend - Klugheit / Weis
- ☛ Manager - persönliche Weiterent
- ☛ Manager - Persönlichkeit - Selbst

187

188 Erneute Frage MS: Warum sind sie damals in die Richtung gelaufen? Warum hat keiner gesagt: wir müssen mehr Einigkeit haben!?

189

190 Anwt: Zum einen weil, natürlich das was uns erzählt worden ist über die Situation [REDACTED] uns eine Stabilität vorgegaukelt worden ist, die es nicht gab. Wenn alle Prognosen sagen: wir gewinnen, dann brauchen Sie nicht mehr Energie in das

- ☛ Instabilität - Ursachen - Fehlana
- ☛ Missmanagement - Ursachen~
- ☛ Missmanagement - Ursachen - u
- ☛ Instabilität - omnipräsent~

Herstellen von Einigkeit zu investieren. Es kostet ja was. Wie eben gesagt: jedes herstellen von Stabilität frisst mehr Energie und schafft hinterher mehr Instabilität. So, wenn ich das Gefühl habe: Es ist ausreichend - das ist eine Frage der Optimierung, wohin ich meine Energie wende. Dilemma war nur, dass die Analyse falsch war.

191

192 Hätten wir im Juli gewusst, [REDACTED] oder irgendwas, hätten wir uns hoffentlich anders verhalten. Weil dann die Opportunitätskosten klarer gewesen wären.

193

194 Frage MS: Es war also die Demoskopie.

195

196 Antw. [REDACTED] Darauf will ich es gar nicht schieben. Es gibt eine zweite Frage, die für uns viel dramatischer ist. Das uns Demoskopien was falsches sagen ist eine Geschichte. [REDACTED]

197

198 MS: Der Informationsfluss?

199

200 Ant [REDACTED] Ja und Antennen. Also der Informationsfluss macht ja nur Sinn, wenn ich es vorher richtig verstanden habe. Spannende Frage: Wo waren die Leute, die im Wahlkampf verstanden haben, was im Land los ist? Und wenn sie es verstanden haben, warum haben Sie nichts gesagt?

201

202 Frage MS: Wie hören Sie jetzt besser auf die?

203

204 Ant [REDACTED]: Ich hab sie noch nicht gefunden. MS lacht. Antw: Nein ernsthaft. Es hat [REDACTED] keine Alarmsignale gegeben. Es hätte ja Leute geben können (schlägt leicht auf den Tisch), die gesagt haben: Leute, das ist ja schön mit den [REDACTED] aber wenn ich hier [REDACTED] stehe auf der Straße, oder am Marktplatz, ...

205

206 Frage MS: also eine Frage der Kommunikation?

207

208 Antw [REDACTED]: Nein, erst einmal eine Frage der Antennen. Was weiß ich über den Markt, oder über mein Umfeld. So, wir sind erlegen einer (atmet tief durch) von uns und unserem Umfeld produzierten

 Entropie

 Manager - Führungsstil - Konzentration
 Manager - pers. Arbeitsstil - priorisieren
 Instabilität - Ursachen - Fehlanalyse
 Manager - Handlungsbegründung
 Missmanagement - Ursachen
 Missmanagement - Ursachen - zu
 Widerspruch - Analyse / Intuition
 Analyse & Bauchgefühl - Folgen bei

 Instabilität - Ursachen - Kommunikation

 Instabilität - Ursachen - fehlende
 Instabilität - Ursachen - Kommunikation
 Hauptlasten - Unvernunft / Torheit
 Manager - pers. Arbeitsstil - Ursachen
 Missmanagement - Ursachen
 Theory U - Step 4 - was steckt hinter

 Instabilität - Ursachen - Kommunikation
 Manager - Persönlichkeit - nie zufrieden

 Hauptlasten Unvernunft  In:

Wahrnehmung von Stabilität die es nicht gab. Nach dem Motto: „Die gewinnen sowieso“ oder „wir gewinnen sowieso“.

209

210 Bandwechsel

211

212 Ich traue uns schon zu, dass wir Realität an uns heran gelassen hätten. Auch wenn man das ungern hört. Also das ist so, als wenn sie die Diagnose vom Arzt kriegen: die erste Sekunde mag man es vielleicht nicht hören, aber dann beginnt man sich ja doch sich damit zu beschäftigen (atmet tief durch



Kardinaltugend - Klugheit / Weisheit
Manager - Persönlichkeit - Selbstkr

Ich glaube schon, wenn uns ernsthaft gesagt worden wäre, „Hört mal, ihr seid dabei das Schiff zu versenken“ und das wir uns überlegt hätten ob wir nicht einen Eimer holen und das Wasser rausschippen.

213

214 Aber wenn dir gesagt wird, das Schiff fährt sauber, ja, dahinten ist der Hafen. Ja, alles klar. Lässt man das Schiff fahren.



Kardinaltugend - Vertrauen
Manager - Persönlichkeit - Vertrau
Missmanagement - Ursachen~
Missmanagement - Ursachen - uns

215

216

217

218

219

Essenz

220

221 16 Welcher Faktor/welche Maßnahme ist für Sie unabdingbar für das Managen von instabilen Situationen?

222

223 Das Erkennen der realen Situation. Wie man in dem Beispiel einfach gut sieht.



Erfolgreiches Management - Ursach
Instabilität - Wahrnehmung - Erkei

224

225 Zweitens:

226 Festlegen eines gemeinsamen Ziels. Also, was halte ich für den wünschenswerten stabilen Zustand. Wenn sie sich darüber nicht einig sind, dafür gibt es ja Beispiele, ja, dann können sie es vergessen, ja.



Erfolgreiches Management - Ursach
Instabilität - Lösungswege - Einigk
Manager - Führungsstil - Einigkeit
Manager - Führungsstil - Konzentri

227

228 Und drittes: das finden der richtigen Mittel um diesen Zustand herbei zu führen.

229

230 Das ist das konstante Wesen



ist instabil

231

232

233

234 1 Welche Eigenschaften muss ein guter
Manager von instabilen Situationen haben?

235

236 Er muss verstehen, er muss in der Lage sein,
Konsens über das gemeinsame Ziel herbei zu
führen und er muss in der Lage sein, die
Instrumente richtig einzusetzen.

-  Erfolgreiches Management - Ursach
-  Erfolgreiches Management - Ursach
-  Instabilität - Lösungswege - Einigk
-  Manager - Führungsstil - Einigkeit

237

238

239 2 Wer genau ist der beste Manager / die beste
Managerin von instabilen Situationen,
den/die Sie persönlich kennen?

240

241 Da fallen mir viele Mütter in Familien ein. Familien
sind eine gute Bühne für das Managen instabiler
Zustände. Weil da Menschen miteinander agieren,
in einer sehr engen und unmittelbaren Art und
Weise und das gesamte Umfeld groß ist.

242

243 MS: In [REDACTED]

244

245 [REDACTED]: der Wiedekind bei Porsche ist ganz
offenkundig jemand, der in einer existentiellen
Krise des Unternehmens das richtige Gespür dafür
hatte, was man tun muss und das in einen lang
anhaltenden - mittlerweile - lang anhaltenden
Erfolg verwandeln konnte. Deshalb würde ich ihn
z.B. nennen, der das in einer exemplarischen
Situation gut gemacht hat. Ob der das in einer
anderen Situation ähnlich gut machen würde, weiß
keiner.

246

247 Bei der [REDACTED] können Sie eben sehen, dass es
Situationen gibt, wo Menschen potentiell in der
Lage sind, das zu tun. Stichwort nach [REDACTED] Es
aber vor der [REDACTED] nicht gemacht haben.

248

249 Ich hab da keine Garantie darauf, dass man, ja
(zögert), instabile Situationen Stichwort „Krisen“, ja,
immer gut managet.

250

251 Wertetest

252

-  Manager - Persönlichkeit - Wertebe
-  Theory U - Step 5 - Persönliche W
-  Wertebewusstsein, Transskrip 2