

# Die erfahrene Bestätigung von Intuition hilft, sie weiter aufzubauen

Interview mit Andreas Penz, Geschäftsführer  
24. Juli 2003  
trotec GmbH

Hanna Mandl<sup>1</sup>

**Hanna Mandl:** Andreas, du bist Geschäftsführer eines erfolgreichen, innovativen Unternehmens. Als ich dich gefragt habe, was für dich „Führen aus der Zukunft“ bedeutet, hast du gesagt, dass dich dieses Thema interessiert. Du hast angedeutet, dass du immer mehr versuchst, „aus dem Bauch heraus“ zu führen. Kannst du mehr darüber erzählen?

## 1. Meine Vision war ganz klar

**Andreas Penz:** Die Firma trotec gibt es seit fünf Jahren und wir sind innerhalb dieser Jahre stark gewachsen. Wir haben jetzt weltweit 35 Mitarbeiter und bewegen uns in einem Markt, der schnell wächst, sich aber auch schnell ändert. Wir haben sehr innovative Produkte und versuchen technologisch Marktführer zu sein; wir stehen unter großem Druck. Deshalb ist es eine wirtschaftliche Überlebensnotwendigkeit zu schauen, was sich in der Zukunft tun wird.

Ich war in Wien am Institut für Lasertechnik Assistent und habe mir gut überlegt, ob ich mithelfen soll dieses Unternehmen aufzubauen. Es war nicht voraussehbar, ob es ein Erfolg werden kann, und es war nicht klar, ob es genug Unterstützung geben wird. Für mich war es eine große Entscheidung, das Institut zu verlassen. Aber meine Vision war ganz klar. Ich habe mir fest vorgestellt, wir sind ein international erfolgreiches Unternehmen, wo alle Mitarbeiter mit Begeisterung mitziehen. Das ist auch ein Schlüssel unseres Erfolges, die Mitarbeiter stehen dahinter und sind von dem fasziniert, was wir erreichen konnten. Ich glaube, dass eine Unternehmensvision wirklich wichtig ist, gerade für die Mitarbeiter.

---

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

Oft hat natürlich das Denken Grenzen, man glaubt, dies und das kann man nicht erreichen. Mittlerweile sind wir auch im Automobilzulieferbereich erfolgreich, was wir uns vor wenigen Jahren kaum selber vorstellen konnten. Wir verwenden viel Zeit darauf, unsere Vision immer wieder zu überarbeiten.

**HM:** Hatte sich die Zukunft dieser Technologie für dich schon abgezeichnet bevor dieses Unternehmen in Sicht war?

**Andreas Penz:** Die Firma wurde vor meinem Eintritt gegründet. Aber schon als Forschungsassistent habe ich bei externen Firmen Angebote für Bauteile eingeholt und denen erzählt, dass wir einmal 50 bis 100 Anlagen bauen werden, obwohl ich es selber nicht so richtig geglaubt habe. Mittlerweile bauen wir um die 500 Anlagen und die Tendenz ist steigend.

## **2. Sicherheit gibt es natürlich nicht**

**HM:** Und woher hast Du die Kraft genommen und die Sicherheit, zum Erfolg zu kommen?

**Andreas Penz:** Sicherheit gibt es natürlich nicht, vor allem bei starkem Gegenwind. Man hat immer wieder Zweifel. Es ist die Faszination dieser Technologie, der Lasertechnologie, und das Bewusstsein, dass ich am richtigen Ort bin. Ich bin fasziniert von Hochtechnologie, das gefällt mir, das ist meines. Das ist etwas Spielerisches. Ich bin selber begeistert davon, und ich wollte immer in einem Bereich sein, wo sich viel tut.

Ich kann mich gut erinnern, ich war vor Jahren, vor Eintritt hier in diesem Unternehmen, in Italien auf einem Campingplatz und dort habe ich eine Videoübertragung von der Formel I gesehen. Ich bin eigentlich kein Autofreak, aber diese Technologie und ein Team aufzubauen, das erfolgreich ist, das habe ich ganz stark gespürt, das ist meines. Das ist, was ich machen möchte, und so gehe ich eigentlich auch meiner persönlichen Vision nach.

**HM:** Und die Führung dieses Teams, wie hat sich das dann gestaltet?

## **3. Diese Sehnsucht und diesen Willen bei den Mitarbeitern gedeihen zu lassen**

**Andreas Penz:** Es war wichtig, die Vision an die Mitarbeiter zu bringen, dort Gedankenblockaden zu suchen und diese zu durchbrechen. Bei einer kürzlich stattgefundenen Mitarbeiterversammlung habe ich Leuten aus der Produktion Bilder gezeigt, wie damals am Institut auf engstem Raum in einem Container entwickelt wurde. Ich habe ihnen gesagt, dass dies erst fünf Jahre her ist. Die Leute waren fasziniert und haben selber gespürt, was sich eigentlich in der relativ kurzen Zeit alles bewegt hat. Es war plötzlich klarer für sie und leichter nachvollziehbar, dass wir bis 2010 weltweit in unserem Kernbereich die Nummer Eins sein wollen. Diese Sehnsucht und diesen Willen bei den Mitarbeitern gedeihen zu lassen, ist eine der Führungsaufgaben.

Die erfahrene Bestätigung von Intuition hilft, sie weiter aufzubauen

**HM:** Diese Aufgabe hast du offenbar geschafft.

**Andreas Penz:** Ich glaube, das ist immer wieder ein Prozess, das wird nie aufhören und muss ein wesentlicher Teil meiner Arbeit sein. Wobei es immer die große Gratwanderung ist, zwischen zu schnell vorwärts gehen und nur pragmatisch agieren. Ich habe vor zwei Jahren gemerkt, wenn ich zu schnell bin und die Mitarbeiter nicht folgen können, hat das negative Folgen. Man muss sich auf das Team einstellen, man muss die Leute dort abholen, wo sie sind und in manchen Bereichen viel mehr Coach sein als Führungskraft. Die wirklich wichtigen Dinge lassen sich mit Druck nicht erreichen. Reiner Druck erzeugt Gegendruck, die Leute gehen nicht mit und sie verstehen nicht, warum sie mehr arbeiten sollen. Da versagen autoritäre Systeme. Es muss viel mehr aus den Leuten selber herauskommen. Der Funke muss überspringen und das Feuer muss in den Leuten entzündet werden.

**HM:** Das heißt, es geht um die gemeinsame Intention?

#### **4. Neues kann immer nur aus den Mitarbeitern heraus entstehen**

**Andreas Penz:** Es geht darum, eine gemeinsame Intention zu entwickeln und zu fragen: Wollen wir unbedingt wachsen? Ist Wachstum ein Wert an und für sich? Hat das überhaupt einen Sinn? Warum sollen wir uns immer mehr Druck auferlegen? Je größer wir werden, desto mehr Herausforderungen haben wir. Ist das überhaupt ein Wert an und für sich, oder geht es nicht viel mehr darum, ein gewisses Wachstum zu erreichen, um die Firma abzusichern? Es ist wichtig, Dinge zu hinterfragen und nicht nur der Größte, der Beste, der Schönste zu sein, sondern auch zu schauen, was haben die Mitarbeiter davon und geht es den Mitarbeitern besser, wenn wir diese Ziele erreichen? Und das alles muss im kollektiven Bewusstsein des Unternehmens verankert werden.

**HM:** Deine Vision bezieht sich nicht ausschließlich auf die Technologie, sondern es ist eine ganzheitlichere, kann man das so sagen?

**Andreas Penz:** Unbedingt, denn unser größtes Kapital sind unsere Mitarbeiter. Die Konkurrenten können teilweise wesentlich günstiger produzieren, sie sitzen in Amerika und Asien. Wir haben von der Kostenstruktur her schlechtere Bedingungen. Unsere Produkte werden immer teurer sein als Konkurrenzprodukte, deshalb müssen wir mehr bieten. Das kann durch Service, durch Performance der Produkte, durch besondere Innovationen der Produkte, durch einen besonderen Geist sein. Unsere Kunden sollen spüren, dass sie durch den Kauf einer Anlage, die wir entwickelt haben, besser bedient sind.

Der Markt ist schnelllebig, auch das tollste Produkt ist in nahezu drei oder vier Jahren veraltet und nicht mehr marktfähig. Neues kann immer nur aus den Mitarbeitern heraus entstehen. Es ist unmöglich als Einzelperson immer den Innovator zu spielen und sich alle Entwicklungen und Trends auszudenken. Das geht nur, wenn die Mitarbeiter an einem Strang ziehen.

**HM:** Kannst du mir ein konkretes Beispiel geben? Wie geht es zu, wenn ihr seht, dass die Zeit reif ist, zu einem neuen Produkt zu kommen?

**Andreas Penz:** Ideen werden bei uns eigentlich immer recht leicht geboren. Vorstellungen, wie neue Produkte ausschauen könnten, das ist noch das leichtere. Die große Schwierigkeit ist die Umsetzung. Wir haben limitierte Ressourcen bei einem hohen Marktdruck. Und der Punkt ist: Wie wählen wir die richtigen Ideen aus? Auf welche Idee setzen wir, bei welcher Idee setzen wir die meisten Ressourcen ein? Und in welcher Zeit können wir das schaffen?

Bei unserem neuen Produkt haben wir viele innovative Ansätze hineingebracht, eine komplett neue Elektronik mit einem verteilten Computersystem. Hier arbeiten fünf Computer synchronisiert, was für so eine Art von Lasergravieranlagen, glaube ich, einzigartig ist. Aber mit dieser Innovation sind wir an unsere Grenzen bezüglich Kapazität und Ressourcen gestoßen. Es hat immer wieder eine Menge Zweifel gegeben, ob wir das überhaupt schaffen. Es hat eine Menge Verzögerungen gegeben, aber der Triebmotor, dass wir etwas Besonderes schaffen, hat uns geholfen durchzuhalten.

Wir stehen jetzt wieder auf einem solchen Scheidepunkt. Wir haben eine Menge von Ideen. Aber wir müssen auswählen, was die richtige ist, welche Idee wir heranziehen, um zu sagen, o.k. darauf fokussieren wir uns.

Wir entwickeln an neuen Produkten zwischen ein bis drei Jahren. Wenn wir nach zwei Jahren darauf kommen, dass der Markt sich in eine ganz andere Richtung bewegt, dann hat das natürlich massive finanzielle Verluste zur Folge, und es ist oft schwierig von einem eingeschlagenen Weg wieder Abstand zu nehmen. Es sind schon eine Menge Ressourcen und Geld hineingeflossen und wir haben nicht die Möglichkeit, nachdem wir noch ein relativ kleines Unternehmen sind, viele Dinge parallel zu machen. Das heißt, für uns ist der Schlüssel die Auswahl dieser Ideen.

**HM:** Wie kommt es dann zu einer Entscheidung, einer Auswahl ?

## **5. Im Schreiben eines ausführlichen Businessplans wird man sich vieler Dinge bewusst**

**Andreas Penz:** In einem Auswahlverfahren gehen wir sehr strukturiert vor. Das heißt: Wir erstellen sehr ausführliche Marketingkonzepte, wir versuchen die Idee sauber zu bewerten, wir legen einen Businessplan dahinter und verifizieren Annahmen. Im Schreiben eines ausführlichen Businessplans wird man sich vieler Dinge bewusst. Das ist ein Bewusstseinsprozess, der unbedingt notwendig ist, um einer Idee Feinschliff zu geben. Manchmal entwickelt sich die erste Idee in eine andere Richtung, wenn man sieht, dass sie finanziell nicht umsetzbar ist. Aber wenn man Pläne und ausführliche Dokumente erstellt, hat man einen bedeutsamen Prozess durchlaufen. Auch wenn diese ausführlichen Papiere niemand wirklich liest, ist das Erstellen selber ein wichtiger Prozess und wir versuchen, da sauber vorzugehen. Wenn wir das nicht gemacht haben, hat sich das oftmals gerächt.

Die erfahrene Bestätigung von Intuition hilft, sie weiter aufzubauen

**HM:** Ist dieser Prozess eine Kontrolle, ob eure Intuition in eine gute Richtung geht?

**Andreas Penz:** Es ist ein entscheidender Prozess, kann aber die Intuition nicht ersetzen, weil auch im Businessplan viele Annahmen getroffen werden. Der Vorteil im Businessplan ist, dass die Annahmen klar zu Papier gebracht werden. Sie sind immer überprüfbar, d.h. sollte sich herausstellen, dass wir vielleicht nicht gleich exakt den richtigen Weg eingeschlagen haben, oder dass es eine Kurskorrektur braucht, dann sind immer die Prämissen klar.

**HM:** Das bedeutet, wenn der Prozess einerseits gut strukturiert ist, macht dies andererseits flexibel.

**Andreas Penz:** Ich glaube, dass dieses strukturierte Vorgehen ein entscheidender Faktor ist. In jedem Projekt gibt es ein Projektteam, es gibt einen Projektleiter und einen Auftraggeber. Dieser Auftraggeber sitzt in der Geschäftsführung und damit gibt es für jede Idee auch einen Promotor, der die Möglichkeit hat, das Projekt weiter zu treiben. Der Projektleiter ist verantwortlich, die Strukturen und die Umsetzung einzuhalten. Das Team arbeitet an diesem Ziel, und es werden klare Ressourcen definiert, budgetiert und bereitgestellt, um dem Projekt entsprechend Raum zu geben.

**HM:** Wie schaffst du es, in diesem vollen Alltag Raum und Zeit für Ideen zu haben?

## **6. Ich kann mich in etwas vertiefen, und Zeit spielt keine Rolle mehr**

**Andreas Penz:** Ja, leider funktioniert das nicht im Unternehmensalltag. Der ist meist geprägt von Stress, Hektik und einer Unmenge von e-mails, die täglich einströmen. Aber um strategische Dinge zu überlegen, um Visionen nachzugehen, ist Ruhe und Abschalten notwendig. Für mich ist es gut, mich in einen besonderen Gefühlszustand zu versetzen. Das ist ähnlich wie ich als Kind gespielt habe. Ich darf keinen Druck spüren, z.B. durch einen Termin. Ich kann mich in etwas vertiefen, und Zeit spielt keine Rolle mehr. Ich vergesse die Zeit und bin mit dem Gefühl in Verbindung.

Es gibt Zeiten, wo dies gut geht, und es gibt Zeiten, wo es einfach nicht gelingt. Manchmal gelingt es selbst dann, wenn es rundherum sehr turbulent ist, mich zu vertiefen. Ich kann das nicht immer steuern, aber ich habe ein Gespür dafür entwickelt, wann es möglich ist. Oft lassen sich Dinge in dieser Zeit leichter und besser erledigen als unter Druck. Manche Dinge schiebe ich hinaus bis der richtige Zeitpunkt da ist. Ich habe ein persönliches Konzept, wie dieser Buchtitel: „The path of least resistance“. Es gibt Wege, die weniger anstrengend sind und trotzdem zum Erfolg führen, besser als wenn man versucht, Dinge mit Gewalt zu bewegen.

**HM:** Könnte man sagen, du gehst dem mit dem Energiefluss?

**Andreas Penz:** Ich weiß nicht ob es der Energiefluss ist, aber es gibt immer wieder Wege und Kreuzungspunkte, wo sich Chancen auftun und wo es dann recht spannend ist, dem nachzugehen. Bei strategischen Ansätzen kann es passieren, dass man Vor-

stellungen hat und versucht, sie mit Gewalt umzusetzen. Oft geht das aber nur ganz schwer und es ist, als hätte sich alles dagegen verschworen, nichts funktioniert. Plötzlich tun sich Chancen auf und Gelegenheiten, wo es einfach fließt und wo es relativ leicht weitergeht. Man muss diese Chancen erkennen. Gewaltmärsche sind nicht unbedingt richtig. Es ist eine Herausforderung wirklich zu sehen, wo sich diese Chance oder jene Tür auftut.

**HM:** Fällt dir ein konkretes Beispiel ein, wo du so eine Kreuzung oder Chance wahrgenommen hast und bestätigt wurdest darin, dass es so funktioniert?

### **7. Ein Lernschritt ist, Dinge scheitern zu lassen**

**Andreas Penz:** Wir sind in den nächsten Tagen bei der Unterschrift eines Joint Ventures mit einem großen amerikanischen Unternehmen, in einem spezifischen Bereich von Verbrauchsmaterialien. Wir haben strategisch begonnen 98/99 in diese Richtung zu arbeiten, waren auch knapp daran, eine Firma in England zu übernehmen, aber es hat einfach nicht funktioniert. Es hat immer wieder Querschüsse gegeben. Letztendlich ist es an Kleinigkeiten gescheitert. Ein Lernschritt ist, Dinge scheitern zu lassen und zum nötigen Zeitpunkt loszulassen und zu sagen, na, das war es halt nicht. Und nicht ich als Manager habe versagt, sondern diese Idee lässt sich halt jetzt nicht realisieren. Zwei Jahre später hat mich einer unserer Händler in Amerika mit dieser amerikanischen Firma zusammengebracht, mit der Idee einer Zusammenarbeit. Daraus hat sich eine fruchtbare Zusammenarbeit entwickelt, die jetzt in eine gemeinsame Firma mündet. Wir müssen wesentlich weniger Kapital einsetzen und haben wesentlich mehr Erfolgchancen. Diese Idee hat einfach einige Jahre gebraucht, um den richtigen Partner und den richtigen Anknüpfungspunkt zu finden. Darum bin ich auch ein Verfechter davon, einerseits die Idee und andererseits den richtigen Zeitpunkt im Auge zu haben.

**HM:** Hast du diese Idee einer strategischen Zusammenarbeit in diesen zwei Jahren, wo das eine gescheitert und das andere noch nicht da war, ruhen lassen, oder hast du weitere Schritte unternommen?

### **8. Ideen und Visionen verwirklichen sich besser, wenn man sie nicht krampfhaft festhält**

**Andreas Penz:** Eigentlich habe ich komplett losgelassen. Ideen und Visionen verwirklichen sich besser, wenn man sie nicht krampfhaft festhält, sondern wenn man komplett loslässt, sich von einem zwanghaften Weg verabschiedet und versucht, Dinge geschehen zu lassen.

**HM:** Bist du der einzige mit dieser Erfahrung, wird dies unterstützt?

**Andreas Penz:** Grundsätzlich habe ich schon Unterstützung vom Top-Management, in dem Ansatz, wenn eine Idee nicht wirklich funktioniert, dass man sie bleiben lässt. Aber oft gibt es die Meinung: Wenn etwas ein strategisches Thema ist, dann muss man

Die erfahrene Bestätigung von Intuition hilft, sie weiter aufzubauen

es auch umsetzen. Ich bin davon überzeugt, dass die zeitliche Komponente ein entscheidender Faktor ist, und dass mehrere Randbedingungen zusammenpassen müssen.

**HM:** Das ist faszinierend, dass dies leben darf, diese Qualität von Loslassen. Denkst du, dass es eine spezielle Kultur im Unternehmen ist, auf diese Art zu führen?

**Andreas Penz:** Es ist durchaus Kultur geworden, sehr offen zu sein, Mitarbeiter in strategische Prozesse einzubinden, Konzepte gemeinsam zu entwickeln und nicht von oben zu diktieren. Trotzdem wird über viele Hintergründe wenig gesprochen. Letztendlich wird dann vor allem gegenüber dem Aufsichtsrat immer alles in Zahlen gegossen. Es wird da weniger über Ideen gesprochen, sondern mehr auf der Zahlenebene kommuniziert.

**HM:** Die Ideen bleiben bei euch, ihr kommuniziert über Zahlen mit dem Aufsichtsrat?

### **9. Es hat sich eine Kultur entwickelt, wo Fehler offen diskutiert werden können**

**Andreas Penz:** Für den Aufsichtsrat sind manche Positionen schwer nachvollziehbar. Es bedarf einer gewissen Überzeugungsarbeit und es muss auf die Zahlenebene heruntergebrochen werden. Das ist schwierig, aber erzeugt eine starke Disziplin, die Idee wirklich zu hinterfragen. Macht das Sinn?

**HM:** Das macht absolut Sinn. Ihr tragt diesen Teil der Verantwortung selbst?

**Andreas Penz:** Ja unbedingt. Das ist auch Unternehmenskultur. Es werden Visionen und Strategien abgestimmt, und es gibt klare Ergebnisverantwortungen. Man ist für Tun und Handeln in der Zukunft verantwortlich, und das eigentlich in allen Bereichen. Das heißt, es wird mir nie Verantwortung abgenommen, weder durch meine direkten Vorgesetzten noch durch die Holding.

Wir haben ein offenes Gesprächsklima. Ich kann Ideen diskutieren und es wird in den seltensten Fällen gesagt: Das kannst du nicht machen. Eher wird gesagt: Das ist aus diesem oder jenem Grund kritisch. Aber ich kann durchaus gegen den Willen meiner Vorgesetzten den einen oder anderen Punkt umsetzen, das ist eine Vertrauenssache. Dieser mittleren Führungsebene die Möglichkeit zu geben, Ideen umzusetzen, erfordert Vertrauen. Wenn dieses Vertrauen nicht da wäre oder die Möglichkeit, mit der einen oder andern Idee zu scheitern, dann hätte diese Kultur nicht entstehen können. Und es muss auch ein gewisser Mut zum Irrtum da sein, Mut zu sagen, da habe ich mich geirrt und da nehmen wir jetzt eine Kurskorrektur vor.

**HM:** Wie geht ihr mit Misserfolgen um? Wie wirkt sich eine notwendige Kurskorrektur auf den Geist im Unternehmen aus ?

**Andreas Penz:** Früher war die Unternehmensgruppe, wo wir eingebunden bin, sehr stark hierarchisch organisiert. Es gab ein Abteilungsdenken und Fehler wurden grundsätzlich unter den Teppich gekehrt. Es wurden keine Fehler zugegeben. Es hat immer

wieder Misserfolge gegeben, wenn man in neue Bereiche gegangen ist. Und dies war auch der Hemmschuh bei der Entwicklung des Laserbereiches, weil man gedacht hat, das wird genauso schief gehen wie viele andere Dinge. Es hat sich aber über die Jahre eine Kultur entwickelt, wo Fehler offen diskutiert werden können, wo Fehler zugegeben werden können, ohne dass es unmittelbar als Schwäche empfunden wird. Das ermöglicht, aus einer Erfahrung zu lernen und Dinge besser zu machen. Misserfolge der anderen werden dann nicht mit einem Fingerzeig bedacht, sondern es wird geschaut, was kann ich daraus lernen, was muss ich vermeiden, damit ich nicht in den gleichen Fehler verfallte. Das heißt, hier hat es einen großen kulturellen Umbruch im Unternehmen gegeben, der den Aufbau dieses Laserbereichs erst ermöglicht hat.

**HM:** Kannst du mehr über diesen kulturellen Umbruch erzählen? Hat er sich mehr auf der strukturellen Ebene vollzogen oder bezog er sich auf individuelles Lernen?

### **10. Hierarchische Systeme sind oftmals am Ende, wenn sich neue Aufgabenstellungen ergeben**

**Andreas Penz:** Es war auf beiden Ebenen. Es war zu Beginn mehr strukturell, zum Teil, indem man Leute, die nur an eigener Macht interessiert waren, entfernt hat und die Organisation von einer hierarchischen Struktur auf eine Prozessstruktur umgestellt hat. Es wurde gefragt: Was ist für den Kunden am besten? Wie können die Kundenleistungen am besten erbracht werden? Welche Servicestellen müssen wir intern einrichten, damit Kundenaufgaben am besten erledigt werden?

Das war ein wichtiger Organisationsprozess, der einige Jahre gedauert hat. Im Zuge dessen sind auch einige Mitarbeiter daran gewachsen, weil sie mehr Verantwortung bekommen haben. Vorher war es so, dass die, welche eine Funktion innehatten, nicht entscheidungsbefugt waren. Und dann hat man versucht, den Leuten Entscheidungen und Verantwortung zu geben. Hierarchische Systeme sind oftmals am Ende, wenn sich von Märkten oder Kunden neue Aufgabenstellungen ergeben. Wenn den Mitarbeitern bei klaren Rahmenbedingungen die Verantwortung übergeben wird, werden meist auch die besseren Entscheidungen getroffen.

**HM:** In diesem Prozess des Umbruchs, war da schon ein ganz bestimmtes Bild vorhanden, wann und wie dieser Umbruch abgeschlossen sein würde?

**Andreas Penz:** Es war das Bild da, dass sich die Märkte ändern würden, dass vielleicht das Kernprodukt dieser Gruppe durch das Internet und die Entwicklung neuer Technologien einen andern Stellenwert bekommen könnte, und dass hier eine neue Positionierung wichtig wäre. Und diese Neupositionierung ist in eingefahrenen Schienen schwer möglich. Es ist ungemein schwierig, eine Lokomotive, die auf Schienen steht, auf einen andern Kurs zu bewegen. Hier hat es schon die Erkenntnis gegeben, dass man etwas ändern muss. Aber ich glaube, zu Beginn war es ein großes Abenteuer, und es war nicht klar, wo die Reise wirklich hingeht. Ich glaube nicht, dass es ein ganz klares Konzept gegeben hat, wie die Firma in Zukunft strukturiert sein wird. Aber es hat die Einsicht gegeben, aufzumachen, flexibler zu werden, Verantwortung abzugeben und die Eigenverantwortung der Mitarbeiter zu stärken.



Die erfahrene Bestätigung von Intuition hilft, sie weiter aufzubauen

**HM:** Also es wurden erste Schritte gesetzt, ohne zu wissen, was genau am Ende des Prozesses stehen würde?

### **11. Leitungsfunktionen müssen sich mehr damit beschäftigen, Rahmenbedingungen zu definieren**

**Andreas Penz:** Es hat vor Jahren einen Ausspruch des damaligen Verantwortlichen für diesen Reorganisationsprozess gegeben, der sagte: Es ist ähnlich wie Wasser, Wasser sucht sich auch den richtigen Weg, wir lassen das entwickeln und schauen, wie dieser Wasserlauf sich ergeben wird. Das ist doch ein schönes Bild für diesen Energiefluss. Es braucht aber sehr viel Offenheit und Mut, diesen Weg zu gehen. Und Leitungsfunktionen müssen sich plötzlich mehr damit beschäftigen Rahmenbedingungen zu definieren und nicht mehr alles vor zu geben.

**HM:** Um wieder auf die Zukunft zurückzukommen: Wie kommt ihr von einem Produkt zum nächsten, zu dem, was ihr in Zukunft verkaufen könnt?

**Andreas Penz:** Das ist grundsätzlich eine tägliche Herausforderung. Es ist nicht möglich heute ein Konzept für die nächsten fünf Jahre zu entwickeln. Wir versuchen aber eine klare Vorstellung zu haben, wie sich die Märkte entwickeln werden, und wie sich das Kundenverhalten weiterentwickeln wird. Ich glaube, dass gute Zusammenarbeit von verschiedenen Abteilungen und vor allem viel Informationsfluss innerhalb der Firma notwendig sind. So muss der Vertrieb mit der Entwicklung über seine Erfahrungen kommunizieren. Die Entwicklung muss einerseits wissen, wo technologische Trends sind, und andererseits, wohin die Trends von Märkten gehen. Und außerdem sollten möglichst viele im Unternehmen eine Antwort und eine Perspektive auf die Frage haben: Wie könnte es weitergehen?

**HM:** Kommen dann aus den verschiedenen Perspektiven zunächst ganz verschiedene Bilder und verschiedene mögliche Zukünfte zur Sprache? Und wie ist der Prozess, dass ihr euch entscheidet?

### **12. Es gibt mehr Ideen als Ressourcen**

**Andreas Penz:** Es gibt unterschiedliche Vorstellungen aus den verschiedenen Bereichen, die können zum Teil stark divergieren. Hier ist es notwendig, in vielen Meetings diese Vorstellungen zu besprechen, zu hinterfragen und aufeinander abzustimmen. In unserem Unternehmen haben wir den sogenannten stage-gate Prozess. Aus einer Fülle von möglichen Projekten, wird der Fluss von Möglichkeiten reduziert, ein Prozess wie in einem Trichter. Es werden Meilensteine eingeführt und es wird mit entsprechenden Bewertungskriterien qualifiziert, ob es wirklich sinnvoll ist, eine Idee umzusetzen. Es können gute, erfolgversprechende Ideen für das Unternehmen nicht die richtigen sein, weil vielleicht der Marktzugang fehlt.

**HM:** Also an Ideen mangelt es nicht?

**Andreas Penz:** Speziell in unserem Bereich mangelt es nicht an Ideen, nein. Es ist entscheidend zu wissen, wo das Unternehmen Kernkompetenzen hat, wo wir erfolg-

reicher sein können als Konkurrenten, sich bewusst zu sein, welche Ideen vielleicht grundsätzlich gut sind, wir sie aber sein lassen. Hier ist Intuition gefragt.

**HM:** Wie kommst du zu Intuition?

### **13. Oft drängen sich Dinge auf, die nicht klar argumentierbar sind**

**Andreas Penz:** Das ist einer der schwierigsten Punkte und der Punkt, für den ich mich natürlich am meisten interessiere. Das rein strukturelle Vorgehen beherrschen wir perfekt, da sind wir professionell unterwegs. Aber diese Intuition zu erspüren ist etwas anderes. Für mich ist Ruhe wichtig, einfach innerlich zu Ruhe zu kommen, zu versuchen die innere Stimme zu hören. Manchmal ist es für mich schwierig zu unterscheiden, was aus einem Gefühl der Angst vor möglichen Fehlentwicklung kommt, und was wirklich Intuition im guten Sinne ist.

**HM:** Wie gehst du mit dieser Stimme um, die aus einer Angst heraus kommt?

**Andreas Penz:** Ich versuche zu beobachten und zu reflektieren. Ich hatte eine Mitarbeiterin eingestellt, wo das Gefühl ganz klar „nein“ gesagt hat. Aber es wurde mir mit logisch guten Argumenten eingeredet und ich habe nachgegeben. Aus diesen Erfahrungen versuche ich zu lernen, zu spüren, wo war das Gefühl, wo war die Logik, wo habe ich vielleicht aus externen Bedingungen gehandelt. Diese Fälle präge ich mir ein, erinnere mich an diese Entscheidungsphasen und mache mir die Motivationen bewusst. Ich schreibe mir das nicht auf, aber merke mir, was mein Empfinden war. Ich habe eine Reihe von Erfahrungen, wo ich vom Gefühl das Richtige gespürt habe, aber die Ratio und die Fakten so überzeugend waren, dass ich dem nachgegeben habe. Die erfahrene Bestätigung von Intuition hilft, sie weiter zu stärken und aufzubauen.

**HM:** Heißt das, du wagst es, immer mehr in diese Richtung zu gehen?

**Andreas Penz:** Es ist ein Ziel, aber ein schwieriger Weg, weil er sich nicht strukturieren lässt. Das ist eben anders als eine alltägliche Projektarbeit, wo alles klar auf einzelne Ja/Nein Entscheidungen, die logisch begründbar sind, heruntergebrochen werden kann. Die intuitive Stimme zu hören, zu spüren, dafür Freiraum zu schaffen, ist eine Fähigkeit, die ich weiter entwickeln möchte.

**HM:** Intuition unterscheidet sich insofern von logischen Kriterien, als sie nicht so leicht teilbar ist. Es ist nicht so leicht, Unterschiede zu machen wie mit dem rationalen Geist.

**Andreas Penz:** Es ist ungemein schwierig, weil es oft nicht logisch ist. Oft drängen sich Dinge auf, die nicht klar argumentierbar sind. Wichtige Entscheidungen benötigen aber eine gewisse Mehrheitsfähigkeit und auch eine Argumentation, warum man diesen Weg einschlägt. Da ist es schwierig mit Intuition umzugehen, da kann man nur offen zugeben: Das ist mein Gefühl, ich glaube, dass es sich so entwickeln wird. Ich schätze eine Unternehmenskultur, wo auch diese Dinge und nicht nur Zahlen, Daten und Fakten zugelassen werden.

Die erfahrene Bestätigung von Intuition hilft, sie weiter aufzubauen

**HM:** Was spüren deine Mitarbeiter von deiner Intuition? Wenn es nicht nur rationale Argumente sind, über die du sprichst, wird das akzeptiert?

#### **14. Es ist wichtig, Eigeninteressen hinten zu stellen**

**Andreas Penz:** Mir ist es wichtig, die Dinge auszusprechen. Aber es berechtigt mich nicht, die Mitarbeiter zu überholen. Wenn ich das Gefühl habe, in einem Bereich werden wir Schwierigkeiten haben, dann sage ich das, und speziell dann, wenn es ein selbstverantwortliches Team ist, hoffe ich, dass die das entsprechend berücksichtigen.

**HM:** Ihr habt eine Art von Kommunikation, die nicht ausschließlich über rationale Argumentation läuft, sondern auch darüber, was im Gefühl da ist.

**Andreas Penz:** Das versuchen wir aufzubauen, gerade in unserem kleinen Bereich. Manche Mitarbeiter haben rationale Stärken, manche sehen stark aus dem Gefühl heraus, manche haben das Gefühl, aber eine gewisse Eigenmotivation. Hier die Teams gut zusammenzustellen, dass hier jeder am richtigen Platz sitzt, das ist meine Herausforderung.

**HM:** Du hast jetzt von Eigenmotivation gesprochen und es klingt so, als ob es notwendig wäre über diese Eigenmotivation hinauszukommen, um auch aus dem Gefühl heraus gut zu sehen.

**Andreas Penz:** Es ist wichtig, Eigeninteressen hintanzustellen, weil die ein Feind der Intuition sind. Es ist oft schwierig, Fragen zu stellen wie: Was ist wirklich gut für das Unternehmen? und nicht Was ist gut für mich? Veränderungsideen können natürlich Ängste auslösen, speziell dann, wenn man vielleicht durch eine Idee selber betroffen wäre. Gewisse Dinge werden dann nicht angesprochen, weil sie einen vielleicht selber in Unsicherheit stürzen könnten, und gerade das macht den Einsatz von Intuition in einem Unternehmen so schwierig. Mitarbeiter müssen sich sicher fühlen. Nur dann werden Fragen, die aus der Gesamtsicht wirklich gute Fragen sind, auch ausgesprochen. Das heißt Sicherheit, eine gewisse Geborgenheit in einem Unternehmen sind eine Voraussetzung, um Zukunftsstrategien auf Basis eines starken intuitiven Gespürs auch erfolgreich ausarbeiten zu können.

**HM:** Intuition funktioniert dann, wenn Personen sich mit dem Ganzen verbinden können, und Angst wäre ein Hindernis?

#### **15. Vertrauen zu stärken, ist eine Führungsaufgabe**

**Andreas Penz:** Angst ist ein Hindernis, und sich mit dem Ganzen verbinden ist von großer Bedeutung. Es ist aber auch notwendig, dass die Strategie sauber kommuniziert wird und nach Möglichkeit auf breiter Basis weiterentwickelt wird. Es muss eine Identifikation mit der Strategie da sein, es muss ein Bewusstsein entwickelt werden, was aus der Gesamtsicht sinnvoll ist. Es braucht Vertrauen zu sehen: Was für das Unternehmen langfristig gut ist, wird auch für mich langfristig gut sein.

**HM:** Und wie entsteht dieses Vertrauen, oder was sind entscheidende Aspekte, damit dieses Vertrauen entsteht?

**Andreas Penz:** Vertrauen zu stärken, ist eine Führungsaufgabe. Für mich bedarf es einer offenen Kommunikation, speziell dann, wenn es wirtschaftlich nicht gut geht. Es ist besser, Dinge gemeinsam zu tragen und keinesfalls eine Politik des „hire-and-fire“ zu betreiben. Da versuche ich ganz konsequent zu sein. Die Mitarbeiter müssen das Gefühl haben, dass sie ein wertvoller und wesentlicher Teil, ein wesentliches Kapital des Unternehmens sind.

**HM:** Und auch ein Teil der Zukunft sind?

**Andreas Penz:** Und auch ein Teil der Zukunft sind.

**HM:** Wenn du jetzt nochmals aus der Zukunft in die Gegenwart schaust, was siehst du dann?

**Andreas Penz:** Ich sehe, dass wir erfolgreich sind, und dass es wichtig ist, Herz zu entwickeln.

**HM:** Kannst du mehr darüber sagen?

**Andreas Penz:** Wenn ich mich selbst an das halte, was ich von den Mitarbeitern verlange. Zu verstehen, was wirklich gut ist für das Unternehmen. Auch eine dienende Rolle zu haben, nicht nur eine führende, den Mitarbeitern einen Dienst zu tun.

**HM:** Einen Dienst zu tun, wodurch?

**Andreas Penz:** Sie in der persönlichen Entwicklung zu fördern. Dinge, die nicht so einfach sind, zu integrieren, Wege, die anders sind, zu akzeptieren. Aber sich auch zu trennen, obwohl es für einen Mitarbeiter schmerzlich ist. Das Konzept, das mir vor Augen ist, ist das der grausamen Mutter. In dieser Vorstellung liebt die Mutter das Kind dann besonders, wenn sie nicht alles tut, was für das Kind bequem und einfach ist, sondern manchmal Grenzen vorgibt. Und das ist scheinbar ein Widerspruch zu Herz entwickeln.

**HM:** Andreas, ich danke dir für das Gespräch.

## **16. Biographisches**

Dr. Andreas Penz absolvierte sein Studium der Elektrotechnik an der Technischen Universität in Wien und dissertierte zum Thema „Experimentelle Untersuchungen zur Relief- und Gesenkerstellung mit CO<sup>2</sup>-Laserstrahlung“. Er war Assistent am Forschungsinstitut für Hochleistungsstrahltechnik mit dem Tätigkeitsschwerpunkt Lasermaterialbearbeitung. Seit 1998 arbeitet er für die Firma Trotec Produktions- und

Die erfahrene Bestätigung von Intuition hilft, sie weiter aufzubauen

Vertriebs GmbH und wurde 2001 zum Geschäftsführer bestellt. Seit 2002 ist er Prokurist der „Trodat Holding GmbH“.

Die Trotec GmbH wurde 1992 als Tochterfirma von Trodat GmbH gegründet. Sie ist Spezialistin für Lasertechnologie und erzeugt Geräte für Lasergravur und Laserschneidetechnik. Trotec-Geräte sind derzeit in über 90 Ländern im Einsatz. Die Zentrale von Trotec befindet sich in Österreich mit Niederlassungen in Frankreich, Deutschland und den USA. Trotec gewann zahlreiche Innovationspreise.