

P 3: 07041

Path: C:\Dokumente und Einstellungen\Marc\Eige...\070421 [REDACTED] c
Media: RICHTEXT

Printed: 2008-05-09T10:43:44
By: Super

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

Codes: 169

Memos: 16

Quotations: 286

Families: <none>

Comment: <none>

001 Wenn ich Sie bitten dürfte, Herr
002 [REDACTED] Definieren Sie doch einmal in
003 ihren Worten Instabilität. Was
004 verstehen Sie überhaupt darunter?

005 Also für mich ist Instabilität eine
006 Situation, in der bisherige
007 Regelmechanismen,
008 Steuerungsmechanismen nicht greifen.

 Instabilität - Definition

 Manager - Persönlichkeit - Komplexitätsverstä

 Manager - Führungsstil - Kontrolle~

009 Und was ist die Rolle von Instabilität
010 für Unternehmen?

011 Ich würde die erst einmal neutral
012 definieren. Das heißt immer für mich
013 Veränderungen erzwungenermaßen zu
014 vollziehen und umzusetzen. Das kann
entweder im Positiven enden oder kann
im Negativen enden.

 Instabilität - passives Verständnis davon

015 Und in welchen Bereichen von
016 Unternehmen meinen Sie, haben solche
017 instabilen Situationen der größten
018 Effektfaktor sozusagen? Ist es egal,
019 setzt man unten oder oben an?

020 Also ich denke, das hat dort die größten
021 Implikationen, wenn es um
022 Verhaltensweisen geht, die geändert
023 werden müssen in einem Unternehmen
024 oder in einer Industrie. Dann setzt man
025 immer dort an, wo die meisten
026 Mitarbeiter sitzen, wenn dort
027 Verhaltensweisen betroffen sind. Immer
028 nur das geht letztendlich. Technologie ist
029 nicht das Thema, das können Sie sich
030 kaufen, aber dann das Arbeiten in den
031 Prozessen, das Mitnehmen der Menschen,
032 das ist Thema. Und dort wo das nicht
033 gelingt, werden die größten
034 Auswirkungen sein.

 Manager - Persönlichkeit - Teamorientiert / Mitarb

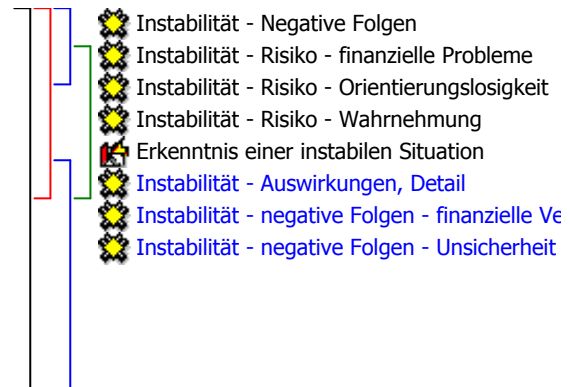
 Mitarbeiter - überzeugen (ihr Vertrauen gewinnen)

 Mitarbeiter überzeugen: Hauptaufgabe eines Mani

035 Wie kann denn Instabilität den
036 Unternehmenserfolg bedrohen?

037

015 Ja, indem man vor allen Dingen entweder zu spät die Instabilität erkennt bzw. dass man keine neuen Mechanismen findet, diese Instabilitäten in einen stabilen Zustand zu überführen, und diese permanente Instabilität sich sowohl bei den Menschen auswirken kann in Orientierungslosigkeit oder auch in knallharten finanziellen Problemen, die das Unternehmen bekommen kann.

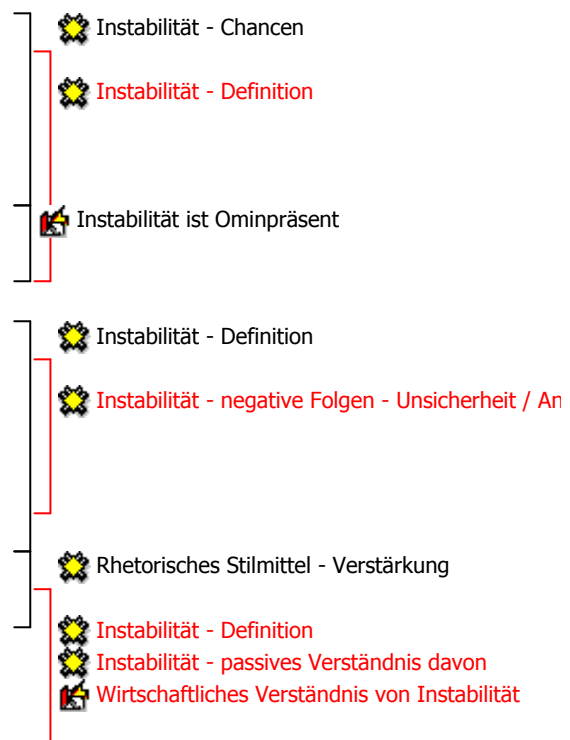


016

017 *Und das was Sie jetzt gesagt haben, wenn man das umdreht sozusagen ins Positive, dann würde es durch Stabilität Chancen für Unternehmen geben können?*

018

019 Nein, ich habe ja nur gesagt, wie sich das negativ auswirken kann. Positiv kann es sein, wenn es gelingen kann. Das ist genau die andere Seite. Also wenn es gelingen würde, in einen mehr oder weniger stabileren Zustand zu kommen, weil stabil gibt es ja keinen Zustand, es gibt keinen echten stabilen Zustand. Instabilität ist, wenn wir davon sprechen. Ich spreche hier nur davon, das ist ein drastischer Zustand, wo die Spielregeln überhaupt nicht mehr gelten, wo Orientierungslosigkeit dann irgendwo herrscht unter Umständen. Das ist für mich entscheidend. Und wenn es gelingt, das zu meistern, kann es wirklich sehr positiv sein. Aber erst einmal ist Instabilität schon etwas negativ belastet, weil es ein Ausdruck davon ist, dass man im Unternehmen reagiert und nicht agiert.



020

021 *Was glauben Sie denn, was der entscheidende Unterschied ist, wenn man sich mal so einen Ball auf einem Hügel vorstellt, dass quasi eine instabile Situation entweder zur Chance wird oder ob man ein Risiko wird. Also wenn die Situation da ist.*

022

023 Also für mich sind es im wesentlichen,
ich habe es vorhin formuliert, ist es:
Schaffen es die Entscheidungsträger, zum
richtigen Zeitpunkt die richtigen Hebel
vorher zu drehen oder nicht zu drehen.

 Management - Momentum~

024

025 *Sie haben es gerade schon
angesprochen. Wie erkennen sie es? So
eine instabile Situation muss ja erst
einmal erkannt werden, um überhaupt
an dem Thema dran zu sein. Gut, da
spielen Sie ja eine wichtige Rolle
sozusagen als Vorstandsvorsitzender.
Wann ist daher von der Definition für
Sie eine instabile Situation überhaupt
eine Situation, in der sie eingreifen
müssen. Es gibt doch auch andere, auf
gut Deutsch, die im Unternehmen
arbeiten.*

026

027 Ich glaube, das hängt immer von der
Situation des Unternehmens ab. Wenn Sie
ein sehr gutgehendes Unternehmen haben
und Sie reden von einer instabilen
Situation und es bezieht sich auf
Teilbereiche oder die Unruhe in einen
Funktionsbereich oder in einem
bestimmten Absatzmarkt, dann ist es mit
Sicherheit kein Thema, wo man sich jetzt
mit Riesengeschützen bewegen muss.
Man muss aber im Auge behalten, dass
man als Coach, so fühle ich mich als
Vorstandsvorsitzender letztendlich, seine
Führungskräfte, die verantwortlich sind
für diese funktionellen Bereiche, im Auge
behält und darauf achtet, dass sie
anfangen, die Situation zu erkennen und
dementsprechend zu handeln. Man kann
ein paar positive Beispiele geben und
kann die mit anderen Leuten
zusammenführen, die solche Insertionen
bereits einmal gehabt haben, da positiv
rausgekommen sind. Das ist glaube ich
für einen Teilbereich gut machbar. Für

 Instabilität - Bewertung

 Instabilität - priorisieren

 Rhetorisches Stilmittel - Verstärkung

 Manager - Führungsstil - Kontrolle~  Mana

 Instabilität - Lösungswege - Kommunikation

 Instabilität - Lösungswege - Motivation

 Instabilität - Auswirkungen - unternehmensweit

 Instabilität - passives Verständnis davon

Instabilitäten, wenn es einem Unternehmen insgesamt dann wirklich an den Kragen geht, also wenn eine generelle Unruhe besteht, also wenn, ich sehe das von hier, z.B. in einem Handelsbusiness andere Systeme auftreten, Vertikalisierungen auftreten oder wenn bestimmte Wachstumsbereiche im Markt, die wir nicht zu vertreten haben, explodieren und wir sind davongekommen, dann ist es aber höchste Eisenbahn, das von meiner Seite mit anzutreiben. Dann haben wir ja echt was versäumt.



Reaktion nicht Aktion



Instabilität - Beispiele

028

029 *Für mich ist noch wichtig, nach welchen Parametern sind solche Situationen bewerten.*

030

031 Für mich ist eigentlich die Frage: Wie schnell kann man aus der Einschätzung heraus eine solche Situation wieder beheben? Und die größten Risiken bestehen darin, wenn sie das Gefühl haben, Sie brauchen dafür verdammt lange Zeit. Das könnte sein dass es in der Technologie ist, diese überhaupt nicht beherrschen und auch nicht wissen wie sie an diese herankommen sollen, es kann sein, dass sie aufgrund von internen Unruhen eine Lage haben, wo sich Fronten in der Firma gebildet haben. Es gibt ja ganz unterschiedliche Probleme. Also Fronten zwischen Personen oder Lagern, welches einem unmöglich machen, ein Unternehmen vernünftig zu führen. Das ist wieder ein ganz anderes Themenfeld aus meiner Warte heraus. Auch das ist immer mit langfristigen Themen verbunden und das macht das eigentlich zum größten Risiko.



Manager - Persönlichkeit - Risikobewusstse



Instabilität - Beispiele



Instabilität - Ursachen - Technologie



Instabilität - Ursachen - interne Unruhen



Erfolgreiches Management - Ursachen - Zeit

032

033 *Um das Ganze jetzt einmal sehr praxisorientiert zu machen: so konkrete Situation von Instabilität, die sie erlebt*

haben, kann man die benennen? Also z.B. interne Themen, wenn Mitarbeiter Fronten bilden. Ich weiß es nicht, ich will Ihnen auch nicht zuviel in den Mund legen.

034

035 Ja gut, was sind ganz gute Themen? Wenn Sie ein Unternehmen haben, das z.B. Verluste schreibt in hohen Maße und sie merken, dass das ein Thema ist, wo sie aufgrund von verschiedenen Faktoren ein nicht steuerbares Unternehmen da stehen haben und das Unmögliche möglich machen müssen. Das ist glaube ich, was als klassische Instabilität zu erkennen ist. Und da spielen dann meistens viele Aspekte eine Rolle. Nämlich: Wie ist das Marktauftreten? Wie ist die Strategie? Aber auch, wie sind die Menschen, die das Thema dann bewegen? An denen hängt es normalerweise ja auch dann.

 Instabilität - Beispiele

 Instabilität - Ursachen - Marktauftreten

 Instabilität - Ursachen - Mitarbeiter  Instab

036

037 Und die instabile Unternehmenssituation, die bisher die größten Auswirkungen auf die Gesamtunternehmenskultur hatte, die Sie erlebt haben, kann man die als Beispiel benennen?

038

039 Ja gut, ich kann es ja mal so beschreiben was ich in meiner jetzigen Position miterlebe: Ich habe eine erfreuliche Position. Zwei Beispiele: In der vorhergehenden Position war es so, dass ich eigentlich fast jede Woche eine instabile Situation im Unternehmen gehabt habe. Und zwar in krassem Maße. Das lag einfach an dem Engagement, weil das ein Betrieb in Russland war. Und das war eine große Gesellschaft und eine etwas kleinere, die sich im Aufbau befunden hat. Aber extrem von diesen russischen Mentalitäten und Geschäftsgebahren abhängig war. Und da

 Instabilität - zeitliches Auftreten

 Rhetorisches Stilmittel - Verstärkung

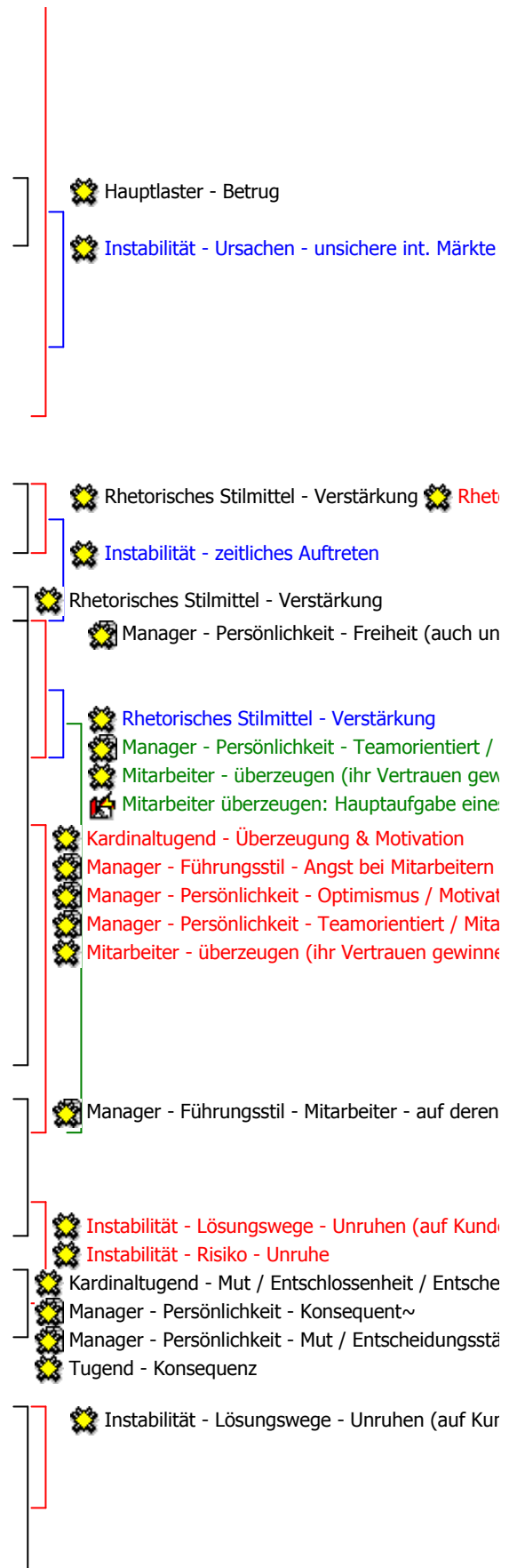
 Instabilität - Ursachen - unsichere int. Märkte

 Instabilität - Beispiele

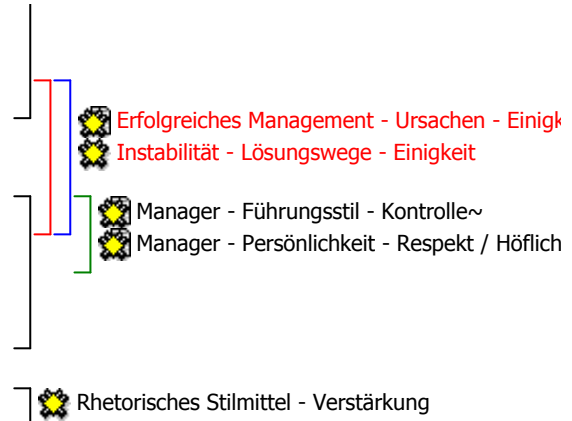
 Instabilität - Ursachen - fremde Geschäftsgeb.

 Instabilität - Ursachen - fremde Mentalitäten

ging es darum, dass Wirtschaftspolizei kommt, weil uns jemand angeschwärzt hatte, zu Unrecht. Oder es ging darum, dass Partner auf einmal Eigeninteressen verfolgt haben. Es ging darum, dass Mitarbeiter das Unternehmen betrogen haben. Es ging darum, dass Eigentümer von Gebäuden, mit denen wir einen Mietvertrag gehabt haben auf einmal verkauft haben und dann war der Mietvertrag auf einmal obsolet, dann müssen sie neu verhandeln. Also permanent solche Dinge, die eine Instabilität für ein so kleines Unternehmen in einem sehr bewegten Markt darstellen. Hier ist die Instabilität häufiger anzutreffen als in einem sehr ruhigen Fahrwasser. Das war ein Extrem in dieser Richtung gewesen. In dem heutigen Unternehmen, in dem ich tätig bin, ging es mehr um die Gewaltigkeit der Aufgabe. In kleinen Bedingungen können Sie immer noch reagieren, selber stärker eingreifen. In einem großen Unternehmen geht es darum: Wie schaffen sie es, die Vielzahl an Führungskräften, Menschen für neue Themen, für diesen Change Management-Prozess, der eigentlich normalerweise notwendig ist, zu gewinnen, also dafür, neue Wege zu gehen, obwohl alle davor Angst haben, was in der menschlichen Psyche normal ist. Wie schafft man es, die zu führen, soweit es halt geht, zu gucken, was sind ihre Stärken, wo kann man die noch einsetzen in neuen Situationen. Wichtig ist auch, dadurch nicht zuviel Unruhe zu stiften, obwohl man sich wahrscheinlich auch von einigen trennen muss. Und das ist in diesem Unternehmen, in dem ich jetzt arbeite, extrem ausgeprägt. Einerseits wahnsinniger Ergebnisdruck, Druck aber auch, weil das Unternehmen aus meiner Warte Symptome nach außen tragen muss, dass man nicht so schlecht



da steht, aber inhaltlich das Fundament fehlt, das man für ein solides Unternehmen eigentlich braucht. Dass alle Mitarbeiter eine einheitliche Orientierung, ein Ziel haben, dazu stehen, auch so arbeiten. Sich gegenseitig respektieren und nicht Respektlosigkeit walten lassen und da nun überall mitreden wollen. All diese Dinge sind eigentlich in einem großen Unternehmen sehr viel extremer bei einem Geschäftsmodell, das sich extrem langsam bewegt.



040

041 *Also die aktuelle Situation. In dieser Situation wo man dann jetzt ist, oder wo Sie jetzt sind, oder der Prozess. Welche Abteilung hat denn da momentan augenscheinlich den größten Einfluss im Management dieses Prozesses?*

042

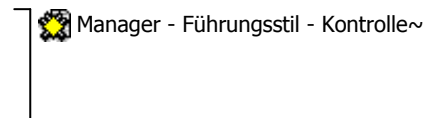
043 Abteilung würde ich gar nicht so sagen.

044

045 *Oder Person.*

046

047 Also ganz ehrlich gesagt, da stelle ich mich natürlich hin, ich bin der Treiber davon.



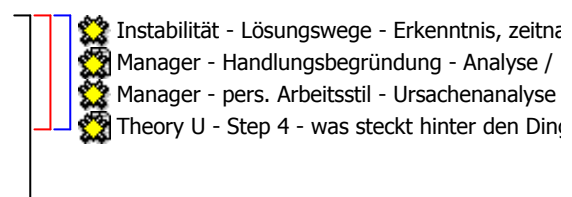
048

049 *Ja, das ist natürlich weil es eine aktuelle Situation ist schwierig. Mich hätte jetzt interessiert, wie die instabile Situation gelöst wurde. Aber vielleicht haben Sie ja Instrumente dass Sie sagen, so versuche ich es?*

050

051 Also man kann ja auch die vergangene Situation nehmen. Das ist ja eigentlich immer der gleiche Prozess, die Mechanismen sind ja eigentlich immer ähnliche Mechanismen.

052 Das erste ist glaube ich, schnell Klarheit und Transparenz in die wesentlichen Ursachen zu bekommen. Also nicht die Symptome anzupacken, sondern zu



erkennen, was sind die eigentlichen Hebel, die wir momentan nicht richtig bewegt haben, bzw. die wir bewegen müssen in Zukunft. Also was sind die Aktivitäten, die angepackt werden müssen?

053 Der zweite Punkt ist eigentlich dann immer die Frage, mit welcher Mannschaft kriege ich das jetzt bewegt? Und wer ist dafür geeignet, da mit mir an der Front zu kämpfen?

054 Das sind die ersten beiden Fragestellungen. Und dann geht es eigentlich immer um die gleiche Systematik:

055 1. das Thema offen annehmen

056 2. sich ein paar kleine Erfolge suchen, wo man schnell Lösungen finden kann, um ein paar Leute mit sich nachzuziehen die dann sagen, hoppla, das funktioniert ja, wir können zeigen, trotz der schwierigen Situation kann man auch wieder kleine Erfolge erzielen. Es lohnt sich mal, den Worten zuzuhören, einmal Vertrauen zu gewinnen.

057 3. dann in einer sehr systematischen Art und Weise die Menschen einfach von dieser schwierigen Lage auch zu überzeugen, dass jetzt in die Hände gespuckt werden muss, ohne komplett Angst zu machen. Aber es muss in die Hände gespuckt werden. Und der Anspruch muss klar definiert werden. Und dann müssen mit aller Konsequenz, etwas Geduld, aber mit aller Konsequenz, die Menschen gewonnen werden, die da mitgehen. Und die die nicht mitgehen denen das aufzuzeigen und dann auch letztlich die Konsequenzen zu ziehen und sich von ihnen zu trennen.

058 Das ist zunächst in einem Business, wo wir sehr menschenbezogen sind einfach essentiell. Aber nicht davonlaufen, sondern einfach die Sachen sehen und sich selber auch als Führungskraft in

- ☀ Erfolgreiches Management - Ursachen - Einigkeit~
- ☀ Instabilität - Lösungswege - Einigkeit
- ☀ Kardinaltugend - Vertrauen
- ☀ Manager - Führungsstil - Mitarbeiter - Qualität und
- ☀ Manager - Persönlichkeit - Vertrauen
- ☀ Top Leute suchen Top Leute

- ☀ Instabilität - Lösungswege - Transparenz ☀ Kom
- ☀ Kardinaltugend - Überzeugung & Motivation
- ☀ Kardinaltugend - Vertrauen
- ☀ Management - langfristig orientiert
- ☀ Manager - Führungsstil - großes Projekt in kleine
- ☀ Manager - Persönlichkeit - Optimismus / Motivation
- ☀ Mitarbeiter - überzeugen (ihr Vertrauen gewinnen)
- ☀ Theory U - Step 6 - Crystallizing~
- ☀ Theory U - Step 7 - Prototyping~
- ☀ Theory U - Step 8 - Institutionalizing~

- ☀ Kardinaltugend - Überzeugung & Motivation
- ☀ Kommunikation - intern~
- ☀ Manager - Führungsstil - Angst bei Mitarbeiter
- ☀ Manager - Persönlichkeit - Optimismus / Motivation
- ☀ Manager - Persönlichkeit - Teamorientiert / Mitarbeiter
- ☀ Mitarbeiter - überzeugen (ihr Vertrauen gewinnen)
- ☀ Mitarbeiter überzeugen: Hauptaufgabe eines Managers
- ☀ Kardinaltugend - Mut / Entschlossenheit /
- ☀ Manager - Persönlichkeit - Mut / Entscheidung

- ☀ Instabilität - Lösungswege - Konsequenz
- ☀ Kardinaltugend - Selbstbeherrschung / Mäßigkeit
- ☀ Manager - Persönlichkeit - Gelassenheit~

- ☀ Manager - Persönlichkeit - Teamorientiert / Mitarbeiter
- ☀ Tugend - Kameradschaft / Teamorientiert
- ☀ Rhetorisches Stilmittel - Verstärkung
- ☀ Kardinaltugend - Mut / Entschlossenheit / Entscheidung
- ☀ Kardinaltugend - Überzeugung & Motivation
- ☀ Manager - Persönlichkeit - Optimismus / Motivation

kleinen Dingen motivieren am Anfang.
Sonst würden Sie den Riesenkoloss nicht
bewegen können.

059

060 *Klar, sonst resigniert man auch, auf gut
Deutsch gesagt.*

061

062 Und kapieren, der Wege, der direkte Weg
ist oft der falsche Weg. Sondern Sie
müssen einfach ein paar Schleifen, ein
paar Serpentinaen auf dem Weg hinauf
fahren. Und das Ziel müssen Sie immer
klar vor Augen haben, wo Sie eigentlich
hin wollen.



Management - langfristig orientiert



Manager - Führungsstil - großes Projekt in kleine :

063

064 *Wie haben Sie denn die aktuelle
Situation, nach welchen Kriterien
haben Sie denn jetzt die Situation
analysiert?*

065

066 Was meinen Sie mit Kriterien?

067

068 *Wie haben Sie die Situation analysiert,
wie die Symptome, besser die Ursachen
für die Symptome. Man hat ja einen
gewissen Filter, mit dem man an Dinge
herangeht.*

069

070 Also ganz einfach, ich höre zu, rede mit
den Menschen, fahre dort hin, wo das
Geschehen ist, das heißt in die Filialen
nach draußen, gehe in den Einkauf,
beobachte das, sammle das, gehe
spontan in Sitzungen hinein, die den
normalen Alltag beschreiben. Und ich
frage sehr viel. Ich lasse mir alles von
vielen Leuten erklären, vollziehe das nach
und mache mir dann eigentlich ein Bild
davon.



Instabilität - Lösungswege - Kommunikation



Instabilität - Lösungswege - Transparenz



Kommunikation - intern~



Manager - Führungsstil - am Ort des Geschehens :



Manager - Führungsstil - Kommunikation - persönl



Manager - Führungsstil - Sensibilität für betriebl. A



Manager - Persönlichkeit - Komplexitätsverständni



Manager - Persönlichkeit - zuhören können~



Theory U - Step 1 - Downloading~



Theory U - Step 3 - Learning Journey~



Sensibilität für betriebliche Abläufe

071

072 *D.h., Sie haben jetzt nicht das Motto,
die und die Kriterien sind für mich
wichtig, sondern Sie sagen, o.k., ich
will das erst mal verstehen, und dann
handeln.*

073

074 Ich gehe in die Dinge offen rein. Weil ich den Einzelhandel ganz gut kenne, trauen mir die Leute schnell zu auch zu erkennen, wie gearbeitet wird. Und wichtig ist nach wie vor zu verstehen, welcher Mensch sitzt Dir gegenüber, der das da erzählt? Wie tickt der? Was erzählt der Dir?

Manager - Führungsstil - Kommunikation - per
Theory U - Step 1 - Downloading~

Manager - Persönlichkeit - Menschenkenntnis

075

076 *Also gute Menschenkenntnisse, auf gut Deutsch gesagt, braucht man?*

077

078 Ja.

Manager - Persönlichkeit - Menschenkenntnis

079

080 *Welche Rolle spielt für Sie Unternehmenskommunikation, also intern, jetzt nicht extern, in so einem Prozess, in dem Sie sich heute sind?*

081

082 Das ist mit einer der schwierigsten Parts aus meiner Warte heraus, da den richtigen Weg zu finden, wie man in solchen instabilen Organisationen miteinander redet und kommuniziert. Weil es immer, wie gesagt, eine potenzielle Gratwanderung ist zwischen Mut machen, aber auch Handlungsbedarf deutlich aufzeigen, ohne dass die Leute alle vor Angst gar nichts mehr machen. Und der dritte Punkt ist meistens in solchen Situationen, instabil heißt ja immer für mich, das zeigt sich ja, wenn nicht vorher richtig geführt worden ist, dann ist es extrem schwierig ist diesen Menschen zu sagen, da habt Ihr eigentlich eure Prämien momentan, aber das sind nicht Eure Stärken wo Ihr heute Eure Position habt. Sondern man muss auch diese Leute in diesem Part der Führung mit vielen Dingen konfrontieren, die sie vorher gar nicht gewohnt waren. Und die dann noch mehr Zweifel haben. Das ist eigentlich für mich die schwierigste Art der Kommunikation. Wichtig glaube ich

Kommunikation - intern~
Manager - Führungsstil - Kommunikation - per

Manager - Führungsstil - Angst bei Mitarbeiter
Manager - Persönlichkeit - Teamorientiert / Mi
Mitarbeiter - überzeugen (ihr Vertrauen gewin

Manager - Führungsstil - Ehrlichkeit / Tr
Manager - Führungsstil - Kommunikatio
Manager - Führungsstil - Mitarbeiter - a
Manager - Persönlichkeit - Ehrlichkeit /
Tugend - Ehrlichkeit / Offenheit

Instabilität - Lösungswege - Maßnahme
Kardinaltugend - Überzeugung & Motive

ist, wenn man weiß, wenn man erkannt hat, wo die Ursachen liegen und wenn man dann auch erste klar definierte Handlungsfelder hat, von denen man glaubt, dass sie uns helfen können, die müssen eigentlich relativ zügig kommuniziert werden. Also Lage ist bescheiden, aber es gibt zwei, drei klare Lichtblicke, die uns helfen werden, da aufzubauen. Das muss glaube ich klar kommuniziert werden. Und damit kann man einen Teil der Mitarbeiter zumindest mitzuziehen versuchen. Und dann etwas positive Stimmung auch zu bekommen.

083

084 *Das heißt also, Sie kommunizieren es schon offen?*

085

086 Ich bin total transparent in der Form, weil ich sage, wie die Lage ist.

087

088 *Und welche Auswirkungen sind sozusagen aufgrund Ihrer Tätigkeit in dieser Situation eingetreten?*

089

090 Ja, verschiedene Themen. Es ist auch Unruhe entstanden und in gewissem Maße aber auch Respekt. Da stellt sich jemand hin und sagt mal, wie die Sache so ist. Und ist ganz ehrlich was alles falsch läuft und was er auch selber falsch gemacht hat dabei oder was man allgemein vielleicht falsch gemacht hat, ohne jemandem den Schwarzen Peter zuzuschieben. Und das zweite glaube ist bzw. der zweite wichtige Aspekt dabei ist natürlich, dass die Menschen erkennen, dass das alles nicht immer so einfach ist. Also einfach, damit meine ich, Sie können nicht die Lage dadurch lösen, indem Sie sagen, also lasst uns mal ganz einfach das Problem lösen. Sondern die Lage ist ja dann meistens schon etwas verzwickter und es geht darum, große, komplexe Themen, die da angegangen

- Kommunikation - intern~
- Manager - Führungsstil - Angst bei Mita
- Manager - Führungsstil - Ehrlichkeit / Tr
- Manager - Führungsstil - großes Projekt
- Manager - Führungsstil - Kommunikatio
- Manager - Persönlichkeit - Ehrlichkeit /
- Manager - Persönlichkeit - Optimismus ,
- Mitarbeiter - überzeugen (ihr Vertrauen
- Theory U - Step 1 - Downloading~
- Theory U - Step 7 - Prototyping~

- Kommunikation - intern~
- Manager - Führungsstil - Kommunikation - persö
- Manager - Persönlichkeit - Ehrlichkeit / Transparen
- Tugend - Ehrlichkeit / Offenheit

- Kommunikation - intern~
- Manager - Führungsstil - Kommunikation - per
- Manager - Persönlichkeit - Ehrlichkeit / Transp
- Mitarbeiter - überzeugen (ihr Vertrauen gewin
- Tugend - Ehrlichkeit / Offenheit
- Manager - Persönlichkeit - Selbstkritik / Kritikf

- Manager - Führungsstil - komplexe Sachverha
- Manager - Persönlichkeit - Komplexitätsverstä
- Mitarbeiter - überzeugen (ihr Vertrauen gewin
- Komplexität

- Hauptlasten - Unvernunft / Torheit / Dummhei
- Manager - Umfeld - persönliche Ablehnung - C

werden müssen/die Kunst dabei liegt darin, diese Komplexität für die Mitarbeiter etwas einfacher zu kommunizieren, indem man dann Pakete schnürt, was gemacht werden kann. Aber was gesagt wird ist komplex. Und es gibt Menschen, die das nicht verstehen und sagen, warum muss ich mir da jetzt eigentlich um Prozesse Gedanken machen, warum muss ich Strategien erstellen, ist doch leicht gelöst, zack, zack, zack, und das kann dann manchmal als etwas langwierig hingestellt werden, oder es kann als "verstehe ich jetzt nicht", "warum eigentlich so kompliziert eigentlich?" Dafür muss man aber die Geduld aufbringen und predigen und durch die Lande ziehen, um das den Leuten kenntlich zu machen. Also d.h., die Reaktionen sind sehr differenziert. Diejenigen, die erkennen, wo die Reise hin geht, die sind da ja sehr positiv angetan und sie können auch Kräfte mobilisieren. Bei denjenigen, die sich da schwerer tun, weil es für sie sehr viel Neues bedeutet, kann es auf massiven Widerstand stoßen und da gilt es halt einfach, mit denen zu reden.

☀ Rhetorisches Stilmittel - Verstärkung

☀ Rhetorisches Stilmittel - Verstärkung

091

092 *So nehmen Sie die mit, das ist jetzt die Anschlussfrage.*

093

094 Ja, ich sage ganz offen, es gilt klarzumachen wie die Situation ist und wie die Ziele sind, ich bin jemand, der sehr offen ist. Ich bin nicht jemand der hingeht der sagt, das erwarte ich und dann Mitarbeiter, wenn es nicht klappt, schmeiße ich sie raus mit aller Konsequenz, sondern es wird geredet. Was sind die Erfolge? Was sind die Beiträge? Was erwarte ich mir? Was ist mein Beitrag, den ich zu leisten habe in diesem Prozess? Und dann geht man den Weg. Und wenn es nicht funktioniert,

☀ Kardinaltugend - Selbstbeherrschung / Mäßigung
 ☀ Kardinaltugend - Überzeugung & Motivation
 ☀ Kommunikation - intern~
 ☀ Manager - Führungsstil - Angst bei Mitarbeitern
 ☀ Manager - Führungsstil - Ehrlichkeit / Transparenz
 ☀ Manager - Führungsstil - Kommunikation - persönlich
 ☀ Manager - Persönlichkeit - Ehrlichkeit / Transparenz
 ☀ Manager - Persönlichkeit - Gelassenheit~
 ☀ Mitarbeiter - überzeugen (ihr Vertrauen gewinnen)
 ☀ Tugend - Ehrlichkeit / Offenheit

☀ Kardinaltugend - Selbstbeherrschung / Mäßigung

dann redet man wieder darüber. Und dann gibt es halt irgendwann einen Punkt an dem man sagt, jetzt geht es halt nicht mehr. Aber so ist das zumindest nachvollziehbar. Ich glaube, in diesem sehr wichtigen Prozess ist es einfach erforderlich, diesen nachvollziehbar, transparent für jemanden zu machen und klar zu machen, dass ich verlässlich bin als Unternehmensleiter in dem Fall.

095

096 *Was Sie aber gerade sagten das heißt ja auch, wichtig ist diese Gabe sozusagen der Führungskraft, ein komplexes Bild erst einmal überhaupt zu verstehen und zu zeichnen.*

097

098 Gut, das ist die Aufgabe eines Top-Managers, das wird erwartet.

099

100 *Ja, ganz klar. Das ist ja auch immer eine Situation, in dem Fall jetzt bei Ihnen extrem, weil das Gesamtunternehmen tatsächlich betroffen ist, wo auch wirklich Ressourcen investiert werden, Mitarbeiter. Es geht ja auch vielleicht der Umsatz in die Höhe. Kann man das sagen, also nicht unbedingt in Zahlen, aber in welchem Umfang wurden Unternehmens-Ressourcen bisher investiert?*

101

102 Das ist eine ganz schwierige Sache, weil es im Einzelhandel ja nicht diese, sage ich mal, technologischen Investitionen letztendlich gibt in dieser Form, sondern bei uns ist eher die Frage der Opportunitäten, die man sehen muss, was wurde eigentlich/also wo könnte man eigentlich stehen, wenn man das richtig machen würde? Und so muss man eigentlich antworten aus den Erwartungen heraus. Gut, das ist mit Sicherheit der Fall. Bei diesem Unternehmen weiß ich

 Manager - Persönlichkeit - Gelassenheit~

 Kardinaltugend - Vertrauen

 Rhetorisches Stilmittel - Verstärkung

 Manager - Persönlichkeit - stehen zu ihrem Wort~

 Tugend - Verlässlichkeit

 Manager - Führungsstil - komplexe Sachverhalte v

 Manager - Persönlichkeit - Komplexitätsverständni

 Instabilität - Auswirkungen, Detail

 Instabilität - Beispiele

hingegen, da haben wir in den letzten elf Jahren genau drei Jahre gehabt, wo wir vernünftig Geld verdient haben, oder nur 2 ½, 2 Jahre eigentlich, muss ich sagen. Also alle Jahre, die keinen vernünftigen Gewinn gemacht haben, da ist nicht immer richtig investiert worden, auch falsch investiert worden teilweise. Man hat mal einen Befreiungsschlag gemacht vor sechs Jahren in diesem Unternehmen, der aber völlig im Sand verlaufen ist. Man sieht davon nichts mehr. Es wurden sehr viele Millionen in die Hand genommen. Und für uns eigentlich im letzten Jahr, also in diesem Prozess, den ich verantworten kann. Was heißt das, in die Hand genommen? Ich würde sagen, im Vergleich zu den Vorjahren haben wir eigentlich die Hälfte des Ergebnisses verblasen gehabt. Aber das ist nur die Opportunität, wie ich es mal ausdrücken möchte. Weil bei uns geht es ja darum, wie kann ich jetzt wieder Leute in das richtige Fahrwasser bringen? Wie kann ich die Verkaufsmannschaft wieder motivieren? Wo muss ich reininvestieren? Aber das ist eine Investition, die wir sowieso tätigen müssen. Und ich habe keinen großen Unterschied/Ich habe da ja keinen Sanierungsfall im klassischen Sinne, wo ich sagen muss, jetzt alles weg, sondern es ist eine Frage, wir haben zwar noch Gewinn, aber wir haben viel zu wenig Gewinn gehabt für die Ansprüche unserer Muttergesellschaft. Also geht es eigentlich darum, wie kann man trotz des massiven Ergebniserwartungsdrucks der da ist es schaffen, Dinge intern zu bereinigen. Das ist eigentlich der Druck. Wie weit kann ich gehen? Ich muss mir eigentlich so einen Puffer erarbeiten im Ergebnis, damit ich hier Luft habe, bestimmte Dinge anzugehen, um überhaupt Symptome nicht nur zu lösen, sondern die Ursachen anzugehen. Das ist

- ✶ Instabilität - Negative Folgen
- ✶ Instabilität - negative Folgen - finanzielle Verluste
- ✶ Instabilität - Ressourceninvestment
- ✶ Instabilität - Risiko - finanzielle Probleme

- ✶ Kardinaltugend - Überzeugung & Motivation
- ✶ Manager - Persönlichkeit - Teamorientiert / Mitarbeiter
- ✶ Mitarbeiter - überzeugen (ihr Vertrauen gewinnen)

- ✶ Instabilität - Ressourceninvestment

- ✶ Manager - Führungsstil - Zeitpuffer erarbeiten, u
- ✶ Manager - pers. Arbeitsstil - Ursachenanalyse
- ✶ Theory U - Step 4 - was steckt hinter den Dingen

eigentlich die große Crux dabei.

103

104 *Also sie haben im Prinzip die Crux, wenn sie es verstanden haben, viel zu korrigieren. Ja, bzw. an zwei Fronten zu kämpfen. Sie müssen das eine vorantreiben, um atmen zu können, um an dem tatsächlichen Problem zu arbeiten.*

105

106 Genau, das ist das Entscheidende für mich. Es gibt nichts im Unternehmen wo Sie einfach sagen können, jetzt lassen wir es einmal richtig krachen, alles mal, auch das Ergebnis, richtig in den Keller fahren, einmal alles bereinigen, dann geht es wieder los. Nein, wir befinden uns in diesem Prozess nicht, sondern wir finden uns in dem Prozess wie Sie beschrieben haben, ich muss Ergebnis zeigen und zugleich bereinigen. Und ich muss eigentlich immer größere Ergebnisse zeigen, damit ich überhaupt bereinigen kann.

107

108 *Klar, damit Sie das überhaupt freigeschaufelt bekommen. Und das hat bisher/Wie lange sind Sie jetzt eigentlich dabei?*

109

110 Ich bin ein Jahr dabei.

111

112 *Das hat auch schon/d.h. es gibt auch schon eine Jahresbilanz, oder, für Ihre Arbeit?*

113

114 Ja, in dem Geschäftsjahr habe ich nur eines gemacht. Ich habe gesagt, ich habe ja Ende April/Anfang letzten Jahres habe ich im Rahmen einer Board-Sitzung unsere Ergebnishochrechnung für das Restjahr gemacht, da ist das Weihnachtjahr schon weg gewesen für die letzten knapp sechs Monate, und wir haben das Ergebnis, das dort

 Manager - Führungsstil - Zeitpuffer erarbeiten, u
 Freiraum schaffen

 Instabilität - Lösungswege - bereinigen bei laufend

 Manager - Führungsstil - Kommunikation - realis
 Manager - können in die Zukunft sehen~

kommuniziert worden ist, auch erreicht.
Das war nicht toll, aber wir haben es
erreicht. Wir haben nichts mehr verloren,
sondern wir haben eher noch bisschen
was gewonnen. So. Und jetzt haben wir
in diesem Geschäftsjahr, Geschäftsjahre
beginnen ja für uns am 01. Oktober, da
haben wir einen Plan aufgelegt, und jetzt
liegen wir ja im Ergebnis deutlich über
Plan. So kann man es sagen.

 Manager - Persönlichkeit - stehen zu ihrem Wort
 Tugend - Verlässlichkeit

 Manager - Führungsstil - Kommunikation - realisti:
 Manager - können in die Zukunft sehen~

115

116 Um 2,6%?

117

118

119 Band II

120

121 ??? % war jetzt im Vergleich das
Wachstum im Dezember gewesen. Aber
entscheidend für mich ist, wir werden in
diesem Jahr, wenn alles gut läuft, so um
die 5 bis 6% Wachstum haben. Was
schon phänomenal wäre. Und wir werden
ein Ergebnis haben, das sehr vernünftig
ist.

 Rhetorisches Stilmittel - Verstärkung

122

123 *Kennen Sie sagen, Sie sind noch mitten
im Prozess, aber ob sie die Situation
noch optimaler lösen können, oder
sagen Sie, das wie wir es jetzt gemacht
haben ist das Optimum? Oder in der
Meta-Ebene sozusagen abhängig von
der Betrachtung?*

124

125 Ich glaube, Dinge im nachhinein zu
betrachten ist extrem schwierig aus dem
einfachen Grund, weil die
Entscheidungen, die man aus einer
Situation heraus getroffen hat, in der
Regel einen Grund gehabt haben. Und bei
uns ist eben die Schwierigkeit im
Unternehmen, dass man im Unternehmen
ja kein Tabula rasa machen kann. Ich
hätte mit Sicherheit, wenn man im
nachhinein guckt, vielleicht die eine oder
andere Personalentscheidung schneller

 Manager - Persönlichkeit - nie zufrieden sein~

 Hauptlaster - Unentschiedenheit / Wankelmut
 Manager - Persönlichkeit - Selbstkritik - Unent
 Manager - Persönlichkeit - Selbstkritik / Kritikf

treffen müssen. Aber zur gleichen Zeit stehe ich ja vor der Herausforderung, dass das Unternehmen weiterlaufen muss. Das ist die Crux dabei. Und wenn Sie sehr viele Veränderungen auf einmal machen haben Sie das Problem, das dann die Menschen nicht mehr mitgehen. Und dann werden Sie sofort merken, die Umsätze gehen nach unten. Und das kann ich mir gar nicht erlauben. D.h., was ist eigentlich die Crux, diesen Drahtseilakt zu finden? Wenn man fragt, was man hätte anders machen können, würde ich sagen, wahrscheinlich hätte ich zu einem anderen Zeitpunkt kommen sollen. Ich hätte eher im letzten Jahr früher kommen sollen. Also wenn ich im Januar eingestiegen wäre statt im März, dann hätte ich auch mehr in Opposition treten können. Weil ab August ist bei uns die Organisation gelähmt dadurch, dass ich mich auf das Weihnachtsgeschäft fokussieren musste. Und dadurch hat man eigentlich nur noch einen kleinen Spielraum, nämlich von einem halben Jahr, wo man etwas bewegen kann. Wir machen jetzt eine Offensive für das Gesamtunternehmen, das habe ich ja angekündigt gehabt auch, das machen wir jetzt, und das können wir auch jetzt erst machen, weil ich erst jetzt das Unternehmen so gut kenne. Und im letzten Jahr haben wir es so gemacht, für Vertrieb mit Ach und Krach Juli/August, das war allerdings ein Termin, weil ich erst im März eingestiegen bin. So, das ist der Unterschied. D.h., die Zeitdimensionierung, wenn man sie sich vorstellen könnte, wäre schöner gewesen, wenn man manches hätte knapper machen können, schneller hätte machen können, aber nur, wenn der Einstieg eher gewesen wäre. Damit haben wir offensichtlich Zeit verloren.



127 Jetzt noch einmal Thema
Kommunikation, situative
Kommunikation, in so einer Situation.
Wenn Sie erkannt haben, da ist etwas
wo ich eingreifen muss, wo ich steuern
muss, wenn man das verallgemeinern
kann, das ist wahrscheinlich eine
schwierige Frage, wie kommunizieren
Sie denn instabile Situationen? Sagen
Sie, um Himmelswillen, da ist ein
Problem, oder?

128

129 Ich meine es sind zwei Dinge. Also das
erste, wichtigste ist erst einmal, die
Betroffenen, also die hierfür
Verantwortlichen, zu Betroffenen zu
machen. Denen deutlich zu machen,
hoppla, ich erkenne jetzt, da habe ich echt
ein Problem. Das ist Nummer Eins. Die
gleiche Sprache zu finden. Die Nummer
Zwei ist, dass das immer von den
Persönlichkeiten abhängt. Wenn die Teil
des Instabilitätsproblems sind in der Form
oder ob sie es eben nicht sind. Also wenn
man sagt, die können sich entwickeln,
weiterdrehen. Wenn sie es nicht sind,
dann geht es über einen Coaching-Ansatz,
schnell, zügig denen Möglichkeiten zu
geben, wo sie über Panels oder über
gute Vorbilder aus einer Wertsicht heraus
räumen können. Im anderen Fall geht es
darum, auch eben massiv in die Bütt zu
steigen und mitzuhelfen in dem Team
dann, die Dinge nach vorne zu treiben.
Entscheidend für mich ist nach wie vor
immer wieder immer das gleiche Schema
eigentlich. Sie sind in dieser Phase, vor
allem wenn es Menschen betrifft,
derjenige, der die Grundprinzipien wo die
Reise hingehen soll hochhalten müssen.
D.h., Sie müssen wahnsinnige Präsenz
zeigen, Sie müssen viel in den Meetings
sein, Sie müssen wirklich als Treiber
dafür gelten, auch als Ansprechpartner
um Fragen zu stellen. Und Sie müssen die

- Kardinaltugend - Freiheit
- Manager - Führungsstil - Dezentralisierung d.
- Manager - Führungsstil - Freiheit den Mitarbei
- Manager - Führungsstil - Mitarbeiter - einbind
- Mitarbeiter - Optimum herausholen~

- Kommunikation - intern~
- Manager - Führungsstil - Kommunikation - ge
- Manager - Führungsstil - Kommunikation - per
- Theory U - Step 1 - Downloading~

- Mitarbeiter - Qualität - Talente weiterentwickeln
- Manager - Selbstverständnis - Coach~

- Kardinaltugend - Überzeugung & Motivation
- Manager - Persönlichkeit - Optimismus / Motiv
- Manager - Persönlichkeit - Teamorientiert / Mi
- Mitarbeiter - überzeugen (ihr Vertrauen gewin

- Manager - Führungsstil - am Ort des Gesche
- Manager - Führungsstil - Kommunikation - p
- Theory U - Step 1 - Downloading~
- Theory U - Step 3 - Learning Journey~

- Manager - Führungsstil - verfolgen von Proz

Prinzipien, die man dann vereinbart in Form von Spielregeln oder von neuen Organisationsstrukturen oder Prozessen, die müssen Sie gnadenlos einfordern. D.h., wenn jemand dann versucht auszubüchsen, ihn darauf aufmerksam machen auf nette Art und Weise, dass er sich selber ertappt, er ist wieder ausgebüchst. Also das ist am Anfang die schwierigste Crux dabei, eine eingeschlagene Linie durchzuhalten. Die größte Schwierigkeit ist in so einer Art der Kommunikation des Redens, dass zu viele Menschen am Anfang immer meinen, das ist keine richtige Linie, sofort beim ersten kleinen Widerstand sagen, ach ich weiß, ich habe doch schon immer gewusst, es funktioniert nicht, sondern das durchzuhalten. Das ist ganz, ganz wichtig, weil sonst wird das Unternehmen zerfleddert und Sie haben keine Chance.

130

131 *Das wäre genau meine Frage. Wie schafft man es, und das ist ja das was ganz oft passiert bei Mitarbeitern, das haben wir schon immer so gemacht, also kann man davor auch Zettel schreiben, auch wenn man Muster aufbrechen will.*

132

133 Ganz einfach. Meine Erfahrung ist, stellen Sie als erstes die Frage: Warum hat es denn nicht geklappt? Und dann werden Sie im Normalfall feststellen, dass die Menschen Ihnen keine klare Antwort geben können, weil sie es vorher, wenn man es sehr theoretisch formulieren würde, sich nie klar gemacht haben, wie sieht denn eigentlich mein Weg aus, den ich da gehen möchte? Habe ich das für mich eigentlich so fixiert, geistig oder schriftlich, am besten in Form eines Konzeptes, damit ich auch weiß, was muss ich eigentlich alles bewegen? Habe ich beim Umsetzen

 Kardinaltugend - Mut / Entschlossenheit / Ei
 Manager - Persönlichkeit - Mut / Entscheidu
 Instabilität - Lösungswege - Konsequenz
 Instabilität - Ursachen - Kommunikationsprc

 Rhetorisches Stilmittel - Verstärkung
 Instabilität - Risiko - unternehmensbedrohli

 Mitarbeiter - Qualität - Talente weiterentwicke

 Manager - Handlungsbegründung - Analyse /
 Manager - Persönlichkeit - Analyse / Rationalit

eigentlich meine Vorgängerprozesse, aber auch Nachfolgerprozesse ins Boot reingeholt? Also das können Sie ja nur, wenn sie ein rundes Konzept haben.

- 134 Und dann kommt die zweite Frage: Warum hat es denn nicht funktioniert? Oder: Hätte es denn funktioniert unter einer anderen Bedingung? Das ist der nächste Schritt um zu erkennen, ob sich jemand intensiv damit beschäftigt hat. Im Regelfall ist es so, dass in diesen Fällen nur Teilaspekte betrachtet worden sind, schnell umgesetzt worden sind, und dann zu keinem Erfolg geführt haben. Wenn man an die Sache glaubt.

Manager - Führungsstil - richtig "nein" sagen |

Hauptlaster - Unvernunft / Torheit / Dummheit
 Manager - pers. Arbeitsstil - Ursachenanalyse
 Manager - Persönlichkeit - Komplexitätsverstärkung
 Manager - Umfeld - persönliche Ablehnung - (C)
 Theory U - Step 4 - was steckt hinter den Dingen

- 135
 136 Und Mitarbeiter, die jetzt von sich aus etwas resistent gegenüber Veränderungen sind?

- 137
 138 Ich würde sie nie einfach losschicken, sondern Sie müssen sich immer erst Leute suchen die in der Lage sind und Spaß haben, bei so etwas mitzuziehen. Und denen geben Sie Aufgaben die leicht sind. Damit sie schnell Erfolg haben. Und dann können die anderen mitgezogen werden.

Kardinaltugend - Überzeugung & Motivation
 Manager - Führungsstil - Mitarbeiter - Qualität
 Mitarbeiter - Persönlichkeit - Optimismus / Motivation

Manager - Führungsstil - großes Projekt in kleinen Schritten

Instabilität - Lösungswege - Motivation
 Mitarbeiter - überzeugen (ihr Vertrauen gewinnen)

- 139
 140 Und damit, meinen Sie, könnte man verkrustete Strukturen aufbrechen?

- 141
 142 Nein, das ist komplexer natürlich. Und Sie müssen den Leuten Anforderungen definieren, die Ziele müssen gemeinsam definiert werden. Sie müssen auch, wie ich vorhin geschildert habe, den Leuten auch klar machen, dass jetzt was passieren muss und dann die Leute eben überall begleiten. Und wenn es jemand nicht macht, müssen sie letztendlich auch die Konsequenzen bezüglich dieser Person treffen und ihn entweder von der Funktion zu trennen oder komplette aus dem Unternehmen raus zu kriegen.

Erfolgreiches Management - Ursachen - Einigkeit
 Manager - Führungsstil - Einigkeit

Kommunikation - intern~
 Manager - Führungsstil - Kommunikation - persönlich
 Manager - Führungsstil - Kontrolle~

Manager - Führungsstil - verfolgen von Prozess

Manager - Persönlichkeit - Konsequenz~
 Tugend - Konsequenz

144 Wissenstransfer ist ja auch eine ganz
spannende Sache. Weil so ein Prozess
ja nur dann funktioniert. Managen Sie
den Wissenstransfer auch ganz bewusst
dass sie sagen, also die Leute müssen
up-to-date sein, oder wie gehen Sie
damit um?

145

146 Also ich glaube, Wissenstransfer oder
Knowledge-Management ist ja ein
schönes Schlagwort, was heute überall
gerne verwendet wird. Ich glaube, überall
dort, wo es darum geht, wie in unserer
Branche, auf sehr vertrauensvolle Art
Wissen zu transformieren, weil wir
immer mit Menschen arbeiten, dann kann
dieser Prozess nicht über eine Datenbank
erfolgen, indem ich sage, gucken Sie mal
nach, sondern das kann eigentlich nur
über persönliche Informationen passieren.
Und das ist im Rahmen eines solchen
Prozesses ja unterschiedlich. Das ist die
persönliche Kommunikation, nämlich
Augengespräch, das kann aber auch die
Kommunikation sein in Gremien, die man
bestimmt etabliert. Und das kann auch
sein, indem man in größeren Kreisen bei
bestimmten Veranstaltungen, z.B. auch
mal den gesamten Filialleiterkreis ins
Boot nimmt, um so was kund zu tun. Und
das andere, nämlich die Medien, die man
eigentlich hat, die sind eigentlich für
mich eher begleitender Natur. Damit
können inhaltliche Themen nicht gelöst
werden.

147

148 Also ist schon persönliche
Kommunikation wichtig.

149

150 Es geht nur so aus meiner Warte.

151

152 Ganz am Anfang haben wir über dieses
Thema gesprochen. Sicherlich wichtig,
wie Sie Mitarbeitern Angst oder auch
nur Bedenken nehmen, persönliche

 Manager - Führungsstil - Kommunikation - per

 Rhetorisches Stilmittel - Verstärkung

 Kommunikation - intern~

 Kommunikation - intern - wichtiges Managementir

Angst in schwierigen Situationen, aber auch deren Potenzial zu erhalten. Angst kann ja lähmen und hemmen, auch durchaus in der Arbeit. Das sollte man bedenken. Und wie nehmen Sie den Leuten in so einer schwierigen Situation, in der Sie jetzt stecken oder wie sie sie in der Vergangenheit schon einmal gemeistert haben, wie gesagt diese Angst und diese Bedenken, mal ganz konkret.

153

154 Also das sind mehrere Schritte.

155 Das erste ist, man muss sich einfach dessen bewusst sein, dass jeder Veränderungsprozess bei den meisten Menschen erst einmal Sorgen und Ängste erzeugt. Dieses Bewusstsein muss man in sich selber erst mal tragen. Und das muss man auch in den Gesprächen deutlich werden lassen. Dass man auch den Leuten, den Mitarbeitern mitgibt, dass man Verständnis dafür hat, dass das etwas Neues ist, und dass es für jeden Veränderung bedeutet und auch eine Ungewissheit bedeutet. Ich glaube, das ist einmal wichtig, dass die Leute das Verstehen, dass man das selber für sich erkannt hat und den Einzelnen sehr ernst nimmt.

156 Und das Zweite ist einen Weg aufzuzeigen, so wie ich vorhin formuliert habe, wie man sich vorstellen kann, dass man sich mit dieser Person entwickeln könnte. D.h., einerseits Erwartungen an die Person zu haben, aber selber auch aufzeigen, was der eigene Beitrag, jetzt von mir persönlich oder des Unternehmens, ist, um ihn dahin zu entwickeln. Das können Schulungsmaßnahmen sein, das können Veränderungen in der Position sein, wo die Stärken besser zum Tragen kommen können, das können organisatorische Maßnahmen sein, jemanden dazu stellen,

 Kommunikation - intern~
 Manager - Führungsstil - Angst bei Mitarbeiter
 Manager - Führungsstil - Kommunikation - pei
 Manager - Führungsstil - Mitarbeiter - ernst ne

 Kardinaltugend - Soziale Einstellung / Nächste
 Manager - Persönlichkeit - soziale Einstellung~

 Rhetorisches Stilmittel - Verstärkung

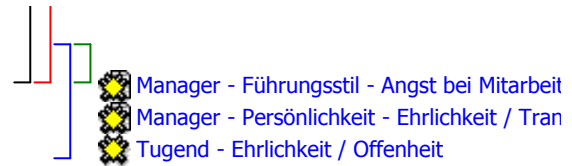
 Rhetorisches Stilmittel - Verstärkung

 Kommunikation - intern~
 Manager - Führungsstil - Kommunikation - p
 Manager - Führungsstil - Mitarbeiter - Qualit
 Mitarbeiter - Qualität - Talente weiterentwic

 Kardinaltugend - Freiheit
 Manager - Führungsstil - Freiheit den Mitarb
 Manager - Führungsstil - Mitarbeiter - Auslo
 Manager - Führungsstil - Mitarbeiter - einbir
 Mitarbeiter - Optimum herausholen~

 Manager - Führungsstil - Mitarbeiter - auf d

das Team neu mixen, das sind alles Themenfelder. Aber das muss sehr transparent ablaufen, weil Sie sonst immer mehr Ängste dazu aufbauen. Aber das ist eine Situation wie in einem Pingpong-Spiel. Das ist wichtig, dass man so etwas einigermaßen richtig lösen kann mit der Gefahr, dass man irgendwo aufzeigen muss nach einer gewissen Zeit, wo die Reise denn hin geht, damit Ruhe und Orientierung eintreten können.



157

158 *Was Menschen auch auszeichnet ist, vielleicht muss man leider sagen, dass sie sich neuen Situation unterschiedlich schnell anpassen. Insbesondere bei Menschen unterschiedlichen Alters. Junge Leute sind da vielleicht etwas offener als Leute, die schon 40 Jahre in einer Organisation sind. Nehmen Sie darauf Rücksicht? Und wenn ja, wie nehmen Sie darauf Rücksicht?*

159

160

161 Unterschiede zwischen Jung und Alt zu machen das trifft ja jetzt fast immer zu in der Form. Manche Leute haben ein höheres Anpassungsvermögen, andere ein niedrigeres. Aber ich glaube, die richtige Frage ist: "Welche Aufgaben haben die Leute im Unternehmen? Und was fühlen Sie für eine Rolle im Team? Es kann auch manchmal sinnvoll sein, eine Führungskraft zu haben, überhaupt in einem Team, die durchaus der Bremsen ist, die einfach verhindert, Schnellschüsse zu machen, um schnell mal den Weg da zu kriegen, sondern einfach mal wo man sagt, lassen wir ihn nachdenken. Das Team akzeptiert niemanden, keine Person, die dann hintenrum diese Position missbraucht, aber dann kann die sogar sehr wertvoll sein.

162 Und der zweite Punkte ist, wenn es darum geht. Leute zu haben, die Dinge

 Manager - Führungsstil - Teamkomposition~ Rhetorisches Stilmittel - Verstärkung

rein umsetzen. Dann ist das auch glaube ich problematischer als wenn ich sage, hier sind Menschen, die in einer Entscheidungssituation da sind, die ein Bewährungsvermögen haben. Also das hängt von der Aufgabe, der Position ab. Und wie ich die Menschen dann dementsprechend zuordnen kann.

163

164 *Also auch von der Position?*

165

166 Ja.

167

168 *Wie gewährleisten Sie, wenn Sie Prozesse eingeführt haben, sozusagen angestoßen haben, erlerntes Verhalten, oder Verhalten, neue Verhaltensweisen implementiert haben, dass das dauerhaft beibehalten wird?*

169

170 Ja, das eine ist eine "Fitness-Offensive", das andere ist für mich ein "Fitness-Training". Training heißt ja, permanent und immer zu machen, und das kriegen Sie über verschiedene Methoden hin. Ich sage, die einfachste und mit Sicherheit in der Industrie beliebteste Methode ist, irgendwelche Key PIs zu definieren. Ich sage, ganz bewusst, ich halte nicht viel davon. Ich sage, es gibt ein paar Indikatoren, die ich eher wahrnehmen würde. Ich mache es fest am Führungsverhalten der Beteiligten. Das, was ich effektiv auch an Verhalten erleben und sehen darf. An dem mache ich das fest. Gibt auch ein paar Hauptindikatoren, klar, z.B. Effektivität, aber der wesentliche Punkt ist für mich, spüre ich das, was wir vereinbart haben im praktischen Verhalten der Mitarbeiter?

171

172 *So ein Prozess ist ja sehr komplex.*

173

174 Alles was wir machen ist, man muss sich regelmäßig immer einem "Audit"



Kommunikation - intern~

Manager - Führungsstil - Sensibilität für betriebl. A



Manager - Führungsstil - Kommunikation - persö

Manager - Führungsstil - verfolgen von Prozesse

unterziehen, in dem man selbstkritisch immer wieder hinterfragt, z.B. nach drei Monaten oder einem halben Jahr, das definiert man dann ja im Rahmen dieses Prozesses auch, lass uns dann mal gucken, wie wir uns weiterentwickelt haben. Man hat die gleichen Indikatoren, mit denen man das eingeführt hat. Das hatte ich vergessen, das gehört dazu.



Manager - Persönlichkeit - Selbstkritik / Kritikfäh

175

176 *Der Ausgangspunkt ist ja schon ein komplexes Thema. Das sagten wir ja vorhin schon. Dass die Situation an sich zu begreifen schon sehr komplex sein kann. Wenn die Situation sich entwickelt, sagen wir mal, sie wird noch komplexer auf gut Deutsch gesagt, wie weit sind sie persönlich in so komplexen Situationen, die Sie dann angestoßen haben und die da loslaufen über unterschiedlichste Kanäle, noch in der Lage, den Überblick zu behalten, dass Sie die Fäden auch richtig in der Hand behalten können?*

177

178 Also das Erste ist, dass Sie ein gutes Netzwerk brauchen in ihrem Unternehmen. Was über alle Hierarchieebenen geht. Sie müssen nicht nur Zustimmung von Ihren Führungskräften spüren, sondern Sie müssen auch aus der Basis heraus merken und sehen wie es läuft, von hier immer wieder eventuelle Schwierigkeiten vorgehalten bekommen von Menschen, die Vertrauen in Sie haben. Es ist wichtig, wenn die Menschen Vertrauen haben, die das auch nicht missbrauchen. Es gibt ja viele Menschen, die mit Ihnen sehr eng zusammen sind und ehrlich etwas widerspiegeln, die Ihnen ehrlich sagen, was ihnen nicht passt. Und ich habe mir da ein Bild angewöhnt: Letztendlich muss sich jeder Mensch sein eigenes Puzzle bauen. Und nur durch eigentlich immer



Manager - Führungsstil - Kommunikation - per



Manager - Führungsstil - Netzwerk intern~



Manager - Führungsstil - Sensibilität für betrie



Kardinaltugend - Vertrauen



Manager - Persönlichkeit - Vertrauen



Rhetorisches Stilmittel - Verstärkung



Mitarbeiter - Persönlichkeit - Ehrlichkeit



Kommunikation - intern~



Manager - Führungsstil - Kommunikation - persönl



Manager - Führungsstil - Netzwerk intern~



Manager - Führungsstil - Sensibilität für betriebl. A

wieder sich zwingen, mit verschiedenen Hierarchieebenen und verschiedenen Menschen zu sprechen, gelingt es Ihnen, so den Rahmen des noch nicht bekannten Bildes für sich zu bauen und einige Puzzleteile in der Mitte hinzubekommen, dass Sie erahnen können immer, wo stehen Sie momentan? Alles andere würde ich als vermessen erkennen, in einer komplexen Situation den kompletten Überblick zu behalten. Das glaube ich nicht. Sondern Sie müssen sich zu verschiedenen Menschen in Kontakt begeben und immer dieses Bild vor Augen haben.

- 179 Und der zweite Punkt ist, immer wieder bei aller Komplexität nicht vergessen, sich immer wieder an dem Bild zu orientieren. Was sind die wichtigen Ursachen? Was wollen wir eigentlich erreichen? Wo ist mein Angreifen? Hilft das mir oder hilft mir das nicht? Also immer wieder auf das Wesentliche reduzieren, um den Weg noch einmal für sich vor Augen zu behalten.

180

- 181 *Die Zielrichtung, die Sie vorhin ansprachen, die man dabei beibehalten muss, sozusagen den Kurs sagen, was ja auch vielleicht an den Medien liegt, aber es ist halt einfach manchmal so, dass Wirtschaft und Gesellschaft leider nicht immer in immer kürzeren Intervallen funktionieren. Das ist halt leider so. Und dass vielleicht instabile Situationen somit in immer kürzeren Intervallen auftreten können. Einfach durch die Geschwindigkeitszunahme. Passen sie und wenn ja, wie passen sie Ihr Unternehmen daran an, oder eben nicht an.*

182

- 183 Ganz einfach. Stärkere Dezentralisierung der Organisationseinheiten. Die Kraft liegt darin, dass Sie nicht Top-Leute,



Theory U - Step 1 - Downloading~



Manager - Führungsstil - Konzentration auf das W



Manager - pers. Arbeitsstil - priorisieren~



Manager - Führungsstil - Dezentralisierung (



Manager - Führungsstil - Freiheit den Mitarb



Kardinaltugend - Freiheit



Manager - Aufgaben - Recruiting der Top-Le

sondern Top-Top-Leute haben die in der Lage sind, Entscheidungen selber zu fällen. Wenn es nicht klar ist wo das Gesamtunternehmen hin will und Sie in der Lage sind, Top-Leute zu haben, die das auf unteren Ebenen entscheiden können, haben Sie genau den Mechanismus der es Ihnen erlaubt, wie in der Natur sich anzupassen. Und das ist der eleganteste Weg. Wenn Sie glauben, ohne Kompetenz das hin zu bekommen vergessen Sie es. Man braucht in modernen Bereichen jemanden, der seit 10 Jahren ungefähr Netzwerkmanagement. Ist doch ganz einfach. Geben Sie Leuten zentrale Verantwortung, dann haben sie auch die Menschen, die Verantwortung auch echt übernehmen und tragen können. Das ist unabdingbar.

184

185 *Also im Prinzip die Qualität sozusagen der Mitarbeiter.*

186

187 Band III

188

189 *Jetzt kommen wir auf das Thema Emotionalität. Wie bewerten Sie den Einfluss unterbewusster Faktoren auf Ihre Entscheidungen? Sind Sie ein ganz rationaler Mensch oder sagen Sie, Menschengüter ...*

190

191 Also es gibt verschiedene Untersuchungen, auch aus der Gehirnforschung, auch aus dem Wissen nach wie vor, dass der Mensch zu über 75% seine Entscheidungen rein emotional trifft. Das andere, das sage ich Ihnen ganz ehrlich, sind einfach Mechanismen, sich selber ein sicheres Gefühl zu geben, man hätte es objektiv erfüllt. Das ist aber nicht der Fall. Jede Investitionsrechnung, jede Beziehung, was Sache ist, jede Bilanz letztendlich ist nur der Ausdruck, ein

-  Kardinaltugend - Freiheit
-  Manager - Führungsstil - Dezentralisierung d. Verw.
-  Manager - Führungsstil - Freiheit den Mitarbeitern
-  Manager - Führungsstil - Mitarbeiter - Qualität und
-  Mitarbeiter - Persönlichkeit - unternehmerisch
-  Mitarbeiter - Qualität - Talente weiterentwickeln~

 Manager - Handlungsbegründung - Emotional~

 Manager - Handlungsbegründung - nachträgl. R

Indikator dafür, wo man sehen kann ob es läuft oder nicht läuft. Letztendlich ist es immer eine Gefühlssache, das zu beurteilen. Weil wir immer mit Unsicherheit kämpfen. Und jede Zahl, die ich hinschreibe für die Zukunft, ist ja nur geschätzt.

192

193 *Und die Unsicherheit kommt aus der Komplexität oder woher?*

194

195 Natürlich.

196

197 *Das bedeutet, das sind 75% Emotionalität. D.h., die Gewichtung von Rationalität, Emotionalität in Ihrer Entscheidungsfindung liegt dann schon auf der Seite der Emotionalität, oder?*

198

199 Ja, wobei es aber nicht so ist, dass Sie sagen können, wir machen eine Entscheidung - wie man so sagt - "aus dem Bauch heraus" und "was interessiert mich das Geschwätz von gestern", nein, man muss sich nur bewusst sein. Alle Methodiken, die man anwendet, eine Entscheidung für alle, das ist, dies für mich transparent zumachen. Es geht um das transparent machen von Entscheidungen. Nicht um die Rationalisierung von Entscheidungen. Sondern transparent machen. Das ist letztendlich eigentlich auch nur eine Annahme von Prämissen, wo man Ja sagen kann. Ob es dann wirklich so kommt, weiß ich ja nicht.

200

201 *Und wie schaffen Sie es, auch in Situationen rational zu denken, die vielleicht zeitnahe Entscheidungen erfordern?*

202

203 Aus dem Bewusstsein heraus, dass ich mir immer sage: Ich gehe einfach hin, das habe ich z.B. in meiner

 Widerspruch - nachträgliche Rationalisierung

 Manager - Führungsstil - Kommunikation - Na

 Manager - Führungsstil - Nachvollziehbarkeit

 Manager - Führungsstil - Kommunikation - Na

 Manager - Führungsstil - Nachvollziehbarkeit

 Manager - Führungsstil - am Ort des Geschehen

 Theory U - Step 1 - Downloading~

 Theory U - Step 3 - Learning Journey~

Vorgängeraufgabe kennengelernt in Russland. Sie müssen schnell abchecken, was ist das maximale Risiko einer Entscheidung. Und dann sagen Sie, was ist das Potenzial. Und dann entscheiden Sie. Und das Bewusstsein eben zu haben, wie ich es vorhin gesagt habe. Alles andere ist, zum 10. Mal zu rechnen, das ist eigentlich Selbstbetrug.

 Manager - Handlungsbegründung - Analyse / Ra

 Manager - Handlungsbegründung - Emotional~

204

205 *Ja, Menschen brauchen Sicherheit.
Anker sozusagen, oder Bojen.*

206

207 Aber auch den Mut, Verantwortung tragen zu können. Ich muss sagen, ich habe jetzt diese Entscheidung getroffen, ob sie falsch oder richtig war, ich habe sie jetzt getroffen. Und dann muss ich das also machen, und wenn ich es nicht richtig gemacht habe, dann habe ich es zu verantworten.

 Kardinaltugend - Mut / Entschlossenheit / Ent

 Manager - Persönlichkeit - Mut / Entscheidung

 Manager - Persönlichkeit - verantwortungsbev

208

209 *Klar. Und dann auch was daraus machen. Dann braucht man keine Leute um sich herum die sagen, Sie sind schuld, sondern die sagen: Was machen wir jetzt darauf?*

210

211 Ja, wenn ich schuld bin sage ich, ja, ich habe die falsche Entscheidung getroffen, kommt lasst uns zusammensetzen, wie können wir das jetzt in die richtigen Wege lenken.

 Kommunikation - intern~

 Manager - Führungsstil - Kommunikation - persön

 Manager - Persönlichkeit - Ehrlichkeit / Transparenz

 Manager - Persönlichkeit - Selbstkritik / Kritikfähig

 Tugend - Ehrlichkeit / Offenheit

 Unternehmen - Fehlerkultur

212

213 *Hat Sie auch mal eine berufliche Situation zu emotional geprägten Entscheidungen gedrängt?*

214

215 Was meinen Sie damit?

216

217 *Also im Prinzip dass Sie sagen, dass eine "Russland-Situation" so schnell gelöst werden musste sozusagen, wo Sie nicht sagen konnten, o.k., ich gehe da noch mal rational sozusagen in mich,*

auch wenn Sie sagen, Emotionalität spielt eine große Rolle.

218

219 Das ist bei vielen Entscheidungen so, die ich so treffen muss. Es sind insbesondere immer dann Entscheidungen, wenn es um menschliche Belange geht. Also Mitarbeiter, irgendwas knallt irgendwo, kommt auch vor. Da muss ich eben sofort handeln, da gibt es überhaupt keine Chance.



Hauptlasten - Ungeduld / mangelnde Beherrschung
Widerspruch - Gelassenheit

220

221 *Um noch ganz kurz auf die (ganz kurz, dann bin ich fast durch, kurze Antworten) Grundlagen ihrer Motivation. Haben Sie eigentlich einen Mentor gehabt? Das habe ich Sie damals noch gar nicht gefragt im*

222

223 Nein.

224

225 *Nicht?*

226

227 Also ich habe keinen klassischen Mentor in diesem Sinne gehabt. Die Mentoren, die ich mir geschaffen habe, sage ich ganz ehrlich, die entstanden aus der praktischen Arbeit heraus, indem man mir einfach Vertrauen geschenkt hat. Das waren meine Mentoren. Aber ich habe jetzt keinen Mentor gehabt, der gesagt hat, also ich mache jetzt Mentor von [REDACTED] und an den kann ich mich immer wenden. Nein, überhaupt nicht.



Mentor~

228

229 *Aber es kam durch die berufliche Tätigkeit dass sie jemanden hatten, der sie quasi schon gecoacht hat, oder?*

230

231 Nicht?

232

233 *Nein, ich bin ins kalte Wasser geworfen worden. Typisch für [REDACTED] ins kalte Wasser geworfen zu werden. Also ich*



Mentor - lässt & gibt Mentee Freiräume

habe keinen gehabt, der mich aus dem Management an die Hand genommen hat, mir alles gezeigt hat, nein, überhaupt nicht, vergessen Sie's.

234

235 Vielleicht weil sie schon so groß waren?

236

237 Nein, überhaupt nicht. Alles was ich gelernt habe, immer wieder permanent neues zu Lernen, indem man sich immer wieder bewähren muss. Also nicht das Fachliche immer wieder zu lernen, was ja auch interessant ist, sondern Mechanismen zu lernen, wie man Unternehmen steuern kann. Das habe ich permanent neu hinterfragen müssen. Und das ist glaube ich das, was man eigentlich mitnehmen muss in der heutigen Zeit. Immer wieder mit neuen Aufgaben konfrontiert zu werden. Es muss nicht immer das Unternehmen gewechselt werden dann komplett, aber die Aufgaben müssen neu definiert werden. Das wird man immer fit. Geistig fit, so dass man beweglich bleibt. Und sich selber auch immer wieder hinterfragen. Ist das richtig, was Du eigentlich tust? Ist das der richtige Weg? Kann man das besser machen? Und diese eigene Lernfähigkeit die ist Grundbedingung für mich, um so ein Unternehmer weiter coachen zu können. Sonst sind sie nämlich wie der Trainer in der Bundesliga, alle zwei Jahre oder jedes Jahr woanders tätig, weil er immer erst einmal hochgelobt und dann rausgebuht wird. Da haben Sie sonst keine Chance.

238

239 Das ist ja sehr interessant. Thema Selbstkritik. Das Thema selbst kritisiert zu werden, wie gehen Sie denn mit Kritik um. Konstruktiv.

240

241 Ich habe mir eines angewöhnt. Erstens

 Kardinaltugend - Klugheit / Weisheit / Vernu
 Manager - persönliche Weiterentwicklung~
 Manager - Persönlichkeit - Selbstkritik / Kriti

 Schnitt 237 - als Basis für die

 Manager - persönliche Weiterentwicklung~
 Anforderungen an heutige Führungskräfte

 Manager - Persönlichkeit - Selbstkritik / Ki

 Manager - persönliche Weiterentwicklung.

 Manager - Selbstverständnis - Coach~

 Tugend - Kameradschaft / Teamorientiert

 Manager - persönliche Weiterentwicklung~
 Manager - Persönlichkeit - Selbstkritik / Kriti

denke ich, wenn jemand Kritik übt, dann hat er erst einmal subjektiv das Gefühl, das irgend etwas nicht in Ordnung ist. Und das ist ernst zu nehmen. Und es liegt an mir selber, diese Linie aufzunehmen, zu hinterfragen. Und selbst wenn es nicht berechtigt ist muss ich mich fragen, warum ist das bei dem so angekommen in der Form. Von daher ist Kritik, wenn sie nicht rein persönlich motiviert ist, und selbst dann muss ich mich fragen, wie kann man das in den Griff bekommen, weil es auf Dauer für das Unternehmen schädlich ist, immer wertvoll.

 Manager - Persönlichkeit - Teamorientiert /

 Manager - Führungsstil - Mitarbeiter - ernst

242

243 Es ist auch Thema, wie man Kritik äußert. Also abzuwiegen. Aus Ihrer Warte. Wie äußern Sie persönlich Kritik? Das ist schlecht, oder lassen Sie das erkennen.

244

245 Das ist unterschiedlich die Kritik. Also eine gewisse Kultur muss da sein, überhaupt Bereitschaft unter Menschen, das können Sie aber nur, wenn Sie Vertrauen ineinander haben, sich offen über Dinge zu äußern. Es ist zum Beispiel in meinem Unternehmen ein Riesenproblem, weil es kulturell in den letzten zehn Jahren unterbunden worden ist. D.h. Vertrauen schaffen. Und das Beste, was Sie machen können ist, dass Sie sich selber erst einmal auf die Schippe nehmen. Also ich mache das sehr gerne indem ich sage, na ja, dann hat der  ja wieder, wie Sie ja wissen, schlecht organisiert, die Entscheidung war grottenfalsch. Aber ich habe jemanden gehabt, der mir auf die Schulter getippt hat und hat gesagt, Mensch , das war glaube ich falsch. Und ich bin heilfroh, dass mir das jemand gesagt hat. Und wenn Sie

 Kardinaltugend - Vertrauen

 Manager - Persönlichkeit - Vertrauen

 Mitarbeiter - überzeugen (ihr Vertrauen gewinnen)

 Kritik und Vertrauen

 Kommunikation - intern~

 Manager - Führungsstil - Kommunikation - bei

 Manager - Führungsstil - Vorbild sein~

 Manager - persönliche Weiterentwicklung~

 Manager - Persönlichkeit - Ehrlichkeit / Transp

 Tugend - Ehrlichkeit / Offenheit

 Unternehmen - Fehlerkultur

 Management - langfristig orientiert

so etwas offen kommunizieren, in großen Runden auch erzählen, dann beginnt ein Prozess, nicht von heute auf morgen. Also ich verwende ihn nicht selber immer, um mich als erstes Mal als denjenigen, der das Problem eigentlich auch hat, erst einmal darzustellen, um damit die ganze Emotionalität auch etwas raus zu nehmen. Ich habe ja auch Fehler gemacht. Damit gebe ich Vertrauen erst einmal, weil man könnte ja was damit anstellen. Und dann erwarte ich natürlich die nächsten Schritte dann auch, dass mir von der anderen Seite mal Vertrauen gegeben wird. Das ist immer das gleiche Prinzip.

- ✿ Kardinaltugend - Vertrauen
- ✿ Manager - Persönlichkeit - Vertrauen
- ✿ Mitarbeiter - überzeugen (ihr Vertrauen gewinnen)

246

247 Und dass entsprechend durchaus, wenn Fehler mal passiert sind, sie rechtzeitig gesagt werden mit der Zielsetzung.

- ✿ Manager - Persönlichkeit - Selbstkritik / Kritikfähig
- ✿ Unternehmen - Fehlerkultur

248

249 Natürlich, das ist die Aufgabe davon.

250

251 Wir kommen noch mal auf die eigenen Werte. Sie sagten, Sie sind ein sehr selbstkritischer Mensch, der sich auch oft selbst reflektiert. Kann man das formulieren, was die Grundwerte Ihres Handels sind, die Grundmotivation, Kardinaltugenden Ihres Handelns?

252

253 Ich bin jemand, das klingt vielleicht komisch jetzt irgendwo, aber ich finde, die christliche Lehre hat für mich sehr viel, mit der kann ich mich sehr identifizieren. Das Bewusstsein des Christentums, die Grundwerte, das Bibellesen, mit dem kann ich mich sehr anfreunden. Das heißt einfach, Menschen zu lieben, mit Menschen zu arbeiten und zu sehen, dass der Mensch an sich nicht böse ist oder unfähig ist, sondern jeder Mensch hat Eigenschaften die zu seinen Stärken

- ✿ Manager - Persönlichkeit - Wertebewusstsein
- ✿ Theory U - Step 5 - Persönliche Werte & Handlungsmuster
- ✿ Rhetorisches Stilmittel - Verstärkung

- ✿ Rhetorisches Stilmittel - Verstärkung
- ✿ Manager - Persönlichkeit - glauben an die eigene Kraft

gehören und er hat Eigenschaften, die seine Schwächen ausmachen. Das sind meine Grundwerte letztendlich, denen ich verbunden bin. Dieses mit den Menschen etwas machen und schon konsequent sein, man muss auch den Leuten auch mal weh tun, aber das es klar wird, warum ich das tue. Und auch nicht Freude an solchen Dingen haben, sondern Respekt vor den Menschen zu haben. Das sind für mich Werte, die wahnsinnig wichtig sind. Natürlich spielen auch andere Werte für mich eine Rolle wie Erfolg haben, ja, das ist auch ein Thema. Das ist was wichtiges. Also sagen, jawohl, ich möchte gerne Erfolg haben, möchte keine Niederlagen einstecken. Erfolg irgendwo in dieser Weise zu haben. Aber das Grundbedürfnis ist zu gucken ob ich es nicht schaffen kann, mit Menschen was zu machen, das ist wichtig, und Respekt vor den Leuten zu haben. Ich bin nun einmal verantwortlich für Tausende von Leuten, Mitarbeiter. Und dieser Verantwortung muss man gerecht werden. Und da ist nicht jemand eine Zahl 2.000 oder 900, dann ist das Herr/Frau ..., die in der und der Filiale arbeitet. Dafür sorgen, dass wir mit Spaß und Freude arbeiten, die Mitarbeiter brauchen und dies den Mitarbeitern zu vermitteln. So sehe ich das.

254

255 Und schon die Kardinaltugenden im Prinzip, die christlichen Kardinaltugenden?

256

257 Ja, das finde ich ganz wichtig.

258

259 Haben Sie sich daran auch bei der Definition Ihrer Unternehmenswerte orientiert? Oder gibt es so was überhaupt

 Rhetorisches Stilmittel - Verstärkung

 Kardinaltugend - Gerechtigkeit / Fairnes

 Manager - Persönlichkeit - Ehrlichkeit /

 Manager - Persönlichkeit - Fairness~

 Manager - Persönlichkeit - Konsequenz~

 Tugend - Ehrlichkeit / Offenheit

 Tugend - Konsequenz

 Manager - Persönlichkeit - Respekt / Hö

 Tugend - Respekt / Höflichkeit

 Manager - Persönlichkeit - Erfolgsorient

 Rhetorisches Stilmittel - Verstärkung

 Manager - Persönlichkeit - Teamorientie

 Tugend - Kameradschaft / Teamorientie

 Manager - Persönlichkeit - Respekt / Hö

 Tugend - Respekt / Höflichkeit

 Manager - Persönlichkeit - verantwortur

 Mitarbeiter - überzeugen (ihr Vertrauen

 Manager - Führungsstil - Kommunikatio

 Manager - Persönlichkeit - Wertebewusstsein~

 Theory U - Step 5 - Persönliche Werte & Tugende

bei Ihnen?

260

261 *Ja, in der [REDACTED] gibt es ja eigentlich Unternehmenswerte, die mir sehr entgegenkommen, die mir aus der Seele sprechen.*

262

263 Kunden-, sach- oder mitarbeiterorientiert? Oder eben orientiert an diesen eben auch klassischen Werten?

264

265 *Das sind so ganz kleine Dinge wie Leistungsorientierung, aber auch Kundenorientierung, die Mitarbeiterorientierung. Das sind alles so Themen, die wir da mit eingebunden haben. Wie: Rede nicht über jemanden sondern mit den Leuten. Das sind alles kleine Dinge, mit denen ich mich identifizieren kann.*

 Unternehmenswerte

266

267 Damals die Definition dieser Unternehmenswerte. Hatte die Einfluss auf die Mitarbeiter, auf das Bewusstsein der Mitarbeiter im Unternehmen?

268

269 *Ich glaube, das ist ja damals vor sechs, sieben oder acht Jahren gemacht worden bei uns im Unternehmen. Das liegt schon längere Zeit zurück. Das war damals ein sehr wichtiger Prozess, der glaube ich in diesem Unternehmen aufgrund der vielen Irrungen und Wirrungen ziemlich verloren gegangen ist. Es gibt Unternehmenswerte, die haben Sie vielleicht sogar noch in der Tasche, aber auch das praktische Handeln danach wird ja vorgelegt von oben. Und wenn das nicht gemacht worden ist, dann hält sich ja auch keiner mehr so richtig dran, oder will sich auch keiner mehr so richtig dran erinnern.*

 Unternehmenswerte - Risiko bei Sachorientierth

 Rhetorisches Stilmittel - Verstärkung

270

271 Aber Sie leben es vor?

 Manager - Führungsstil - Vorbild sein~

272

273 *Ich versuche es zu leben.*

274

275 Was mich noch interessieren würde
wären die Attribute und Eigenschaften
von Personen, mit denen Sie pflegen sich
zu umgeben. Sie sagten ja vorhin, die
Führungsmannschaft ist für Sie wichtig,
eine gute Führungsmannschaft.

276

277 *Also für mich ist eines wichtig. Ich will
kein Team haben von Ja-Sagern.
Sondern ich möchte Menschen haben,
die eine eigene Kreativität haben, die
auch einen eigenen Willen haben, die
auch durchaus anders denken, die sich
ergänzen. Das Wichtigste für mich sind
so ganz knallharte Werte wie
Ehrlichkeit, auch ein
Leistungsbewusstsein zu haben und
Lernbereitschaft zu haben. Das sind
also drei Attribute, die mich Grundlage
sind. Spaß am Arbeiten unter Menschen
haben.*

278

279 Unter Menschen heißt Mitarbeiter oder
Kunden?

280

281 *Das sind Mitarbeiter, aber auch
Mitarbeiter, das ist mir eigentlich
gleich in dem Fall.*

282

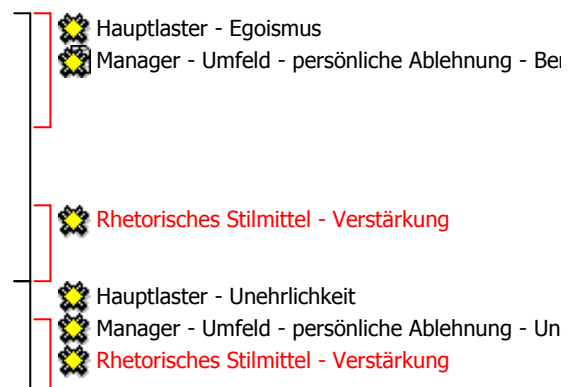
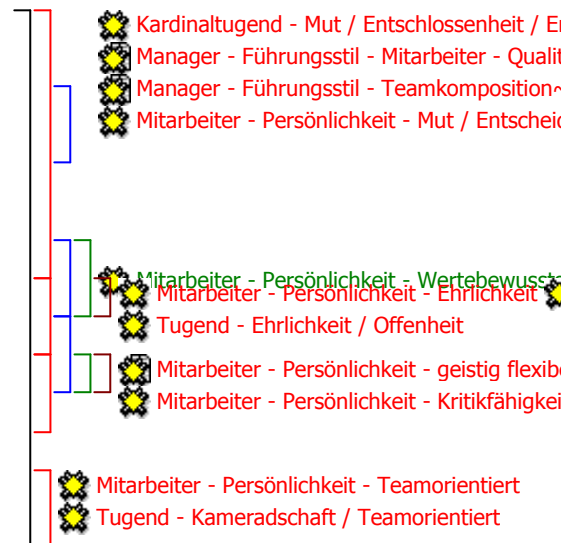
283 Und welche Eigenschaften/Charakterzüge
lehnen Sie ab in Ihrem Umfeld?

284

285 *Bereichsegoismus, d.h., wenn jemand
meint, ich will meine Prämie im
Einkaufsbereich z.B. haben. Deswegen
arbeite ich jetzt so durch das
Bekommen von Bestandsprämien.
Deswegen arbeite ich so. Das hasse ich
wie die Pest.*

286

*Unehrlichkeit, die dann oft mit dem
Thema Politik verbunden wird, für mich
ein Unding.*



287 *Und mangelndes
Verantwortungsbewusstsein. Also
Verantwortung haben mögen, aber
Verantwortung nicht tragen können.*

 Hauptlaster - Unvernunft / Torheit / Dummheit~
 Manager - Umfeld - persönliche Ablehnung - man

288

289 Drei Fragen noch. Welche Eigenschaft
einer Führungskraft ist für Sie jetzt
wirklich unabdingbar für das erfolgreiche
Managen von instabilen Situationen?

290

291 *Das erste ist meiner Meinung nach, Sie
müssen eine in sich gefestigte
Persönlichkeit sein mit einem hohen
Maß an Eigenmotivation, die an kleinen
Erfolgen die Akkus aufladen kann.*

 Erfolgreiches Management - Ursachen - gefestigt
 Manager - Persönlichkeit - gefestigt

 **Erfolgreiches Management - Ursachen - Motivati**
 Große Projekte in kleine aufteilen

292 *Das zweite ist eben das
Durchhaltevermögen auch zu haben.
Also Dinge, die man verabschiedet hat,
durchzuhalten und konsequent
nachzugreifen.*

 Erfolgreiches Management - Ursachen - Konseque
 Manager - Führungsstil - verfolgen von Prozessen
 Manager - Persönlichkeit - Konsequent~
 Tugend - Konsequenz

293 *Drittens guter Kommunikator.*

 Erfolgreiches Management - Ursachen - gutes Kon
 Manager - Führungsstil - Kommunikation - persönl