

P 4: 07110

Path: C:\Dokumente und Einstellungen\Marc\Eigene Dat...\07110
Media: RICHTEXT

Printed: 2008-05-09T10:44:59
By: Super

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

Codes: 153

Memos: 7

Quotations: 319

Families: <none>

Comment: <none>

001 *Lassen Sie sich nicht schrecken, da*
stehen noch eine Menge Thesen von
mir drauf, das sind nicht alles Fragen.
002 *Ich entwickle den Fragebogen weiter,*
von Interview zu Interview. Thesen
werden verifiziert.

003 *Herr [REDACTED]: Wenn Sie noch*
einmal mit Ihren Worten Instabilität
definieren. Was verstehen Sie
überhaupt darunter?

004

005 *Unter Instabilität?*

006 *Wenn ich nicht weiß, auf unser Wissen*
bezogen, wenn ich nicht weiß, welche
Mengen wir eigentlich kriegen, wenn ich
nicht weiß, wie die
Entscheidungsstrukturen der [REDACTED]
wirklich laufen, wenn ich merke, dass wir
uns durch den Markt durchlavieren, aber
nicht 100%ig genau wissen, warum
welche Erfolgskomponente eine Rolle
spielt. Das ist auch sehr oft
businessbezogen.

007 *Instabilität würde ich definieren als wenn*
ich keine Sicherheit darüber habe, wie
die nächsten zwei, drei Monate die
Dinge laufen. Im Privaten, Persönlichen
wie im Job.

008

009 *Das ist immer schwer zu prognostizieren*
für ein paar Monate im voraus.

010 *Ich habe gerade so ein bisschen*
herausgehört am Anfang, dass das
Thema Kommunikation, in diesem Falle
hier und [REDACTED] dass sie über klare
Ziele eigentlich...

011

012 *Instabilität ist für mich etwas, was sehr*
viel mit Unsicherheit zu tun hat. Wenn
ich also unsicher bin über meine
Entscheidungsgrundlage, über die
Parameter, die ich im Prinzip habe, und
wenn ich auch unsicher bin über die
Entscheidungen, die ich irgendwie
treffen soll. Dann fühle ich das als
Instabilität.

013

 Instabilität - Beispiele

 Instabilität - Ursachen - interne Kommunikat

 Instabilität - Ursachen - Unsicherheit - zukünft

 Instabilität - Ursachen - pers. Unsicherheit

 Instabilität - Beispiele

014 *Also mehr von exogen, sozusagen
Unsicherheit, die bei Ihnen
hervorgerufen wird?*

015

016 Ja

017

018 *Die Rolle von Instabilität für
Unternehmen. Was glauben Sie, wie ist
die?*

019

020 Da müssen Sie mir noch ein bisschen
auf die Sprünge helfen, in welcher
Richtung Sie das kanalisieren wollen.

021

022 *Die Rolle von Instabilität für
Unternehmen. Mein Gedanke ist halt,
ganz kritischer Erfolgsfaktor.*

023

024 Instabilität ist, wenn ein Unternehmen
tatsächlich nicht genau weiß, welche
Produkte erfolgreich sind, welche
Markttendenzen da eigentlich irgendwie
auftreten. Dann ist der entscheidende
Erfolgsfaktor, damit richtig umzugehen.
025 Instabilität birgt eigentlich die größten
Risiken, aber auch die größten
Chancen.

026

027 *Was meinen Sie, gibt es in einem
Unternehmen überhaupt Stabilität?*

028

029 Nein. Sie haben immer instabile
Situationen.

030 Sie haben immer wachsende, sich
bewegende Situationen.

031 Und sie haben nie den Effekt, dass sie
stabil über einen längeren Zeitraum hin
irgendetwas durchziehen können.

032 Sie sind täglich in ihrem doing mit
instabilen Faktoren konfrontiert. Ob das
Personal, ob das Produkte, ob das
Planung oder ob das P&L, Zahlen ist.
Völlig egal. Das ist eine tägliche
Ansammlung an Instabilität, was sie da
in dem Unternehmen finden.

033

034 *Ja, das ist auch eine These, die ich*



Instabilität - passives Verständnis davon



Instabilität - Beispiele



Instabilität - Beispiele



Instabilität ist Ominpräsent

herausgearbeitet habe.

- 035 Also im Prinzip/generell ist es also so:
Instabilität ist omnipräsent, muss man
wirklich sagen, und schon ein
Unternehmen ist eigentlich nur ein
Versuch, so eine Insel von Stabilität zu
schaffen, um ein bisschen Geld zu
verdienen. Aber das ist o.k.

036

- 037 Zuviel Stabilität ist ungesund für ein
Unternehmen genauso wie zuviel
Instabilität. Aber ich vermute, da
kommen Sie noch drauf.

038

- 039 Ja, da wollte ich auch noch hin. Aber
was glauben Sie, was ist die Rolle von
Instabilität für Unternehmen? Brauchen
Unternehmen Instabilität überhaupt?
Und für was?

040

- 041 Ja, die braucht es dringend, denn wenn
Sie zuviel Stabilität haben, dann heißt
es auch gleichzeitig, dass alles schon
vorgegeben ist, klar ist, und damit die
Mitarbeiter auch in gewisser Weise nicht
mehr bereit sind, zuviel Kreativität und
Energie in ein Unternehmen
reinzustecken, weil es läuft ja von sich
selber so wie es laufen soll. Und damit
kriegen Sie eigentlich nicht das Optimum
aus dem Unternehmen und den darin
beschäftigten Menschen raus. Insofern
brauchen Sie immer in gewisser Weise
ein bisschen Unsicherheit, was ich dann
als Instabilität definieren würde. Und
auch den Druck vom Markt her, dass
man eben nicht genau weiß, wie läuft
das in nächster Zeit? Oder dass man
immer auch entsprechend hohe Ziele
gesteckt kriegt, die zu erreichen immer
schwer sind. Das ist ja auch in gewisser
Weise Instabilität, weil man sich nicht
einfach von vornherein sicher sein kann,
dass man das alles erreicht was man da
vorgegeben gekriegt hat. Und das ist
eigentlich der wesentliche Treiber, um
Energie reinzusetzen in ein



Instabilität & Stabilität - die richtige Balance



Mitarbeiter - Optimum herausholen~



Manager - Führungsstil - Mitarbeiter - schwer er

Unternehmen und ein Unternehmen weiterzuentwickeln.

042

043 *Also ist Instabilität im Prinzip ein ... Kann ein Erfolgsfaktor sein für die Entwicklung eines Unternehmens, für die Entwicklung der Mitarbeiter?*

044

045 Ja.

046 Z.B. weil ich über den Begriff Instabilität insofern sicher bin, als ich das auch in gewisser Weise als Unsicherheit deklarieren würde oder etwas, wo man sagt, da kommen sie nicht automatisch hin.

047

048 *Sie sind passiv. Ich hatte mal einen Geschäftsführer interviewt, der hat aktiv gesehen. Glauben Sie, Instabilität kann man auch als CEO, als Geschäftsführer aktiv einsetzen?*

049

050 Da haben Sie mich missverstanden. Ich sehe es gar nicht passiv, ich sehe es im Gegenteil aktiv. Ich sehe es insofern aktiv, weil das vom Topmanagement herunter extrem gut gesteuert werden kann. Sie müssen die Leute in bestimmter Art und Weise in Instabilität lassen und auch in gewisser Unsicherheit lassen, damit die sich bewegen. Sie dürfen nur nicht zuviel Instabilität erzeugen, weil sonst bewegt sich das ganze Unternehmen nur darum, wie es mir selber geht und wie ich mich da drin positionieren und platzieren kann.

051 Ich habe z.B. den Effekt bei der [REDACTED] gehabt, also bei [REDACTED], wo ich lange Jahre war. Das man permanent bei der [REDACTED] über Fusionen geredet hat und dass man üblicherweise alle Majors durchging. Und das hat das Unternehmen in eine dermaßen instabile Situation reingelenkt, dass die Mitarbeiter eigentlich nur noch darüber philosophiert haben, bin ich morgen

 Instabilität - Chancen

 Manager - Führungsstil - Kontrolle~

 Manager - Führungsstil - Angst bei Mitarbeitern ve

 Instabilität - Beispiele

noch da? Bin ich morgen nicht da? Und diese Instabilität muss man erzeugen auf Geschäftsziele bezogen. Sie müssen also immer relativ schwer erreichbare Ziele vorgeben. Sie müssen immer auch in gewisser Weise den Mitarbeitern zwar ein positives Feedback geben und sie unterstützen und motivieren, aber immer auch in gewisser Weise so ein bisschen die Karotte vorneweg halten, aber die Peitsche im Hintergrund haben. Das hört sich hart an, aber ich glaube, das ist der Erfolgsfaktor eines Unternehmens. Und damit müssen sie aktiv mit dem Thema Stabilität spielen. Sie dürfen dem Mitarbeiter auch nie zeigen, dass sie komplett zufrieden sind. Eine Führungskraft, die sich auch weiterentwickelt, ist eigentlich auch nie wirklich komplett zufrieden. Die steckt immer wieder neue Ziele, so dass es immer wieder noch einen Step weitergeht. Sie müssen nur den richtigen Ausgleich finden, dass die Mitarbeiter damit nicht überfordert sind, sondern dass es gerade so ist, dass es noch positive Motivation erzeugt.

052

053 *Also dass sie eben keine Angst haben vor der Veränderung sozusagen.*

054

055 Das auch, genau.

056

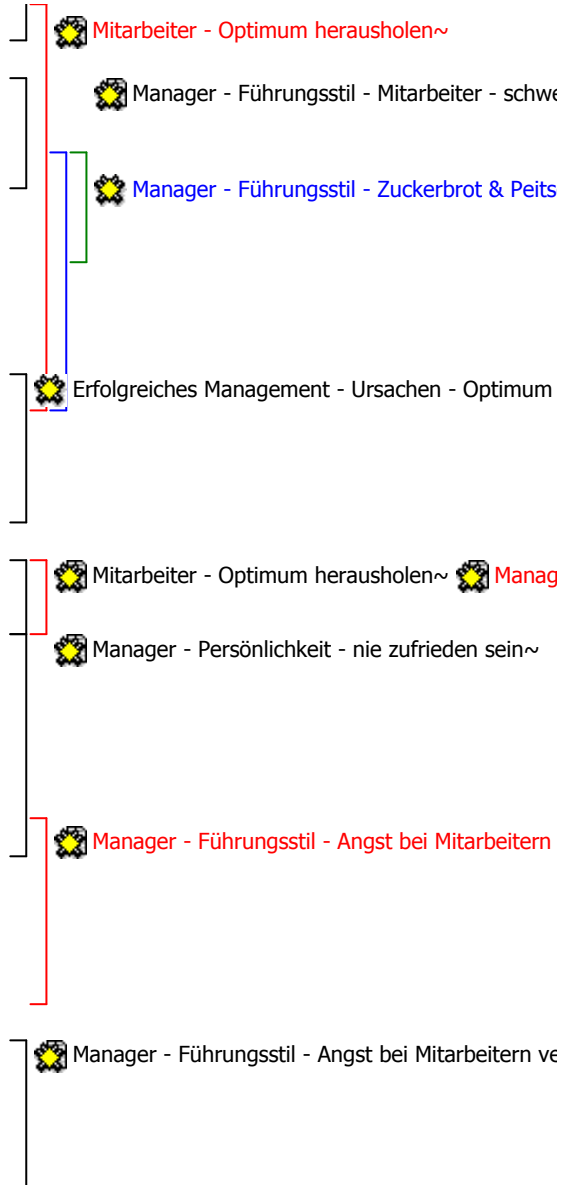
057 *Wie kann man mit Instabilität, das passt sehr gut jetzt glaube ich zu dem was Sie gerade gesagt haben, den Unternehmenserfolg bedrohen?*

058

059 Wenn Instabilität dazu führt, dass die Mitarbeiter völlig konfus herumlaufen und nicht mehr wissen, was das Unternehmen eigentlich wirklich will, was die Ziele des Unternehmens sind.

060

061 *Also Offenheit in dem Prinzip, da Ehrlichkeit Vertrauen bei den Mitarbeitern erzeugt wäre das quasi.*



Transparenz

062

063 Doch, stimmt. Transparenz braucht man. Das ist eigentlich so der Kern. Instabilität ist natürlich dann auch kritisch, wenn tatsächlich die Geschäftsentwicklung eines Unternehmens permanent so gefährlich ist, also so von existenzbedrohenden Krisen betroffen ist, dass die Mitarbeiter sich nicht mehr so recht trauen und ihnen das Management auch nicht so recht das Gefühl vermitteln kann, dass es positiv weitergehen kann. Trotz einer schwierigen Situation. Dann haben Sie eine Instabilität, die sehr, sehr bedrohend wird. Also da kommt eine Spirale ins Laufen, die schwer zu bremsen ist.

- Kommunikation - intern~
- Manager - Führungsstil - Ehrlichkeit / Transparenz
- Manager - Persönlichkeit - Ehrlichkeit / Transparenz
- Tugend - Ehrlichkeit / Offenheit

- Hauptlasten - Misstrauen

- Hauptlasten - Pessimismus / Verzweiflung
- Instabilität - Ursachen - fehlende Motivation durch

064

065 Und die Chance, die Sie aus einer instabilen Situation ziehen, wie kann die erzeugt werden?

066

067 Die kann dadurch erzeugt werden, dass das Management klare Perspektiven vorgibt, wie es mit dem Unternehmen weitergehen kann. Auch offen kommuniziert und sagt, wo man steht. Immer auch mit dem Blick darauf, was man einfach noch machen muss, damit das Unternehmen erfolgreich überlebt vielleicht in dem Fall. Wenn Sie die Sicherheit bei den Mitarbeitern irgendwo erzeugen, dann kriegen Sie sie auch motivatorisch hinter sich. Und dann sind die Leute auch bereit, ihr Bestes zu geben, um zum Überleben des Unternehmens beizutragen. D.h., Sie müssen sie wirklich mit einbeziehen, kommunikativ mit einbeziehen und ihnen die Gewähr geben, dass das Topmanagement auch weiß, was es tut. Wenn Sie da so ein bisschen Blindflug machen, oder sich in einen Elfenbeinturm einigeln, dann werden Sie totale Konfusion erzeugen.

- Kardinaltugend - Überzeugung & Motivation
- Kommunikation - intern~
- Manager - Führungsstil - Kommunikation - persönlich
- Mitarbeiter - überzeugen (ihr Vertrauen gewinnen)
- Manager - Führungsstil - Ehrlichkeit / Transparenz

- Management - langfristig orientiert

- Kardinaltugend - Überzeugung & Motivation
- Manager - Führungsstil - Angst bei Mitarbeitern

- Manager - Führungsstil - Angst bei Mitarbeitern
- Mitarbeiter - Optimum herausholen~

- Erfolgreiches Management - Ursachen - Mitarbeiter
- Manager - Führungsstil - Mitarbeiter - einbinden
- Mitarbeiter - Optimum herausholen~
- Mitarbeiter - überzeugen (ihr Vertrauen gewinnen)

- Instabilität - Ursachen - fehlende Motivation
- Manager - Führungsstil - am Ort des Geschehens :
- Theory U - Step 1 - Downloading~
- Theory U - Step 3 - Learning Journey~

068

069 *Also das ist für Sie auch der Unterschied bei einer instabilen Situation. Also der Ball liegt sozusagen auf der Spitze eines Berges, kann nach links oder rechts rollen. Und für Sie ist dann quasi der wesentliche Unterschied, dass das zu einer Chance wird durch offene Kommunikation, durch Transparenz die Mitarbeiter quasi zumotivieren.*

070

071 Ja, die Mitarbeiter einzubinden und ihnen zu zeigen, unter welchen Bedingungen das Unternehmen wirklich überlebensfähig ist. Und dann können Sie sicher sein, dass die Mitarbeiter mitziehen.

 Manager - Führungsstil - Mitarbeiter - einbinden u
 Mitarbeiter - Optimum herausholen~

072

073 *In so einer instabilen Situation, noch einmal ein bisschen abstrakt gesprochen, wer trifft da eigentlich nach ihrer Meinung die besten Entscheidungen? Im Prinzip die Person mit der höchsten Hierarchie? Oder geht es da auch um Themen wie Fachwissen o.ä.? Man hat ja immer wieder das Thema, wer entscheidet dann?*

074

075 Ich denke, das muss von ganz oben runter gehen. Also das Top-Management ganz oben. CEO, Geschäftsleitung muss die Richtung vorgeben und muss sicherstellen, dass alle, die gesamte Mannschaft, in eine Richtung gehen. Ich glaube nicht, dass das Top-Management immer die besten oder die richtigsten Entscheidungen trifft. Aber das Wesentliche ist, dass man gemeinsam in eine Richtung geht. Dann kann das selbst eine Entscheidung sein, die suboptimal war, wenn man die aber durchexerzieren kann im Unternehmen und alle in die gleiche Richtung gehen, dann hat das Unternehmen die höchste Chance, durch eine stark instabile Situation durch

 Manager - Führungsstil - Kontrolle~

 Manager - Führungsstil - Kommunikation - gei

 Kardinaltugend - Klugheit / Weisheit / Vernun

 Manager - Persönlichkeit - Selbstkritik / Kritikf

 Erfolgreiches Management - Ursachen - Einigkeit~
 Manager - Führungsstil - Einigkeit

zu kommen. Immer mit dem Risiko behaftet, dass das Top-Management dann natürlich die krasse Fehlentscheidung getroffen hat, dann geht es auch wirklich den Bach runter. Und das können Sie dann auch nicht mehr korrigieren. Ich halte es aber für kritisch, wenn das Top-Management in einer instabilen Situation Schwäche zeigt, also nicht 100%ig entscheiden kann, zu viele Leute dann immer wieder mit einbindet, sich links, rechts Input holt und permanent sich umorientiert, die Entscheidungen so ein bisschen verlagert, weil das dazu führt, dass nicht alle gemeinsam an einem Strang ziehen können. Und Sie müssen sich dann auf das Top-Management in dem Sinne verlassen, dass das Top-Management halbwegs richtige Entscheidungen trifft. Vielleicht nicht die optimale, aber eine, die in eine positive Richtung gehen kann.

 Instabilität - Risiko - Orientierungslosigkeit

 Kardinaltugend - Mut / Entschlossenheit / Entsche
 Manager - Persönlichkeit - Mut / Entscheidungsstä

 Manager - Persönlichkeit - Selbstkritik / Kritikfähig

076

077 *Wie gehen Sie denn persönlich damit um, wenn Sie jetzt eine Entscheidung treffen und Sie sagen, man kann sich auch mal irren, ist ja klar, macht ja jeder. Aber gut. Sie irren sich, grottenschlechte Entscheidung im Nachhinein, wie gehen Sie damit um? Gehen Sie damit auch nach außen mit um oder?*

078

079 Ich glaube, das einzige Erfolgsrezept ist, dass ein Manager offen und ehrlich dazu steht und sagt, Scheiße (auf Platt gesagt), ich habe ich mich vertan, ich habe vielleicht zu wenig auf Euch gehört oder die Marktsituation ist eine andere. Ich habe mich tatsächlich vertan, wir müssen umdirigieren. Und dass er zugibt, dass er einen Fehler gemacht hat und das mit seinen Leuten auch mal diskutiert, offen kommuniziert und sie dann wieder ins Boot holt mit der neuen Entscheidung. In die neue Entscheidungsfindung dann mit

 Kardinaltugend - Klugheit / Weisheit / Vernu
 Kommunikation - intern~
 Manager - Führungsstil - Ehrlichkeit / Transp
 Manager - Führungsstil - Kommunikation - p
 Manager - Persönlichkeit - Ehrlichkeit / Tran
 Manager - Persönlichkeit - Selbstkritik / Kriti
 Tugend - Ehrlichkeit / Offenheit

 Manager - Führungsstil - Ehrlichkeit / Transp
 Manager - Persönlichkeit - Ehrlichkeit / Tran
 Tugend - Ehrlichkeit / Offenheit
 Manager - Führungsstil - Mitarbeiter - einbir

einbezieht. Sich einfach anhört, wie die Tendenz bei den Mitarbeitern ist, weil die Mitarbeiter kennen natürlich den Markt auch ganz gut. Und auf der Basis dann eine neue Entscheidung trifft und versucht, die mit der Mannschaft dann wieder durchzukriegen. Und dann wird es immer den einen oder anderen geben, der das nicht ganz mit trägt, da sollte man auch sicherstellen, dass man das möglichst schnell in den Griff kriegt und die Leute auswechselt. Aber ich rede jetzt natürlich nur von einer Existenz bedrohenden Situation. Im normalen Business, im daily doing, trifft jeder Manager einen Haufen nicht optimaler Entscheidungen oder krasse Fehlentscheidungen. Das wichtigste ist, dass man da sich das vor Augen hält, dieses zugibt und dann umkorrigiert und dann kommunikativ mit den Mitarbeitern so offen umgehen kann.

080 Das war glaube ich auch eigentlich so ein bisschen mein Erfolgsrezept bisher. Dass ich dann auch gesagt habe, ich treffe nicht immer die besten oder richtigsten Entscheidungen, versuche, die Leute auch einzubinden, aber die finale Entscheidung treffe ich. Und dann gehen wir erst mal und werden sehen, ob wir Korrekturbedarf haben. Dann bin ich hoffentlich so ehrlich und offen genug, damit auch offen umzugehen.

081
082 *Also es ist für Sie dann auch das Thema, warum habe ich persönlich damals diese Entscheidung getroffen? Aus welchen Beweggründen heraus?*

083
084 Ja, das muss man auf jeden Fall reflektieren, das muss man auch kommunizieren.

085
086 *Und Fehlerkultur bei Ihnen im Unternehmen? Wenn also Mitarbeiter Fehler machen? Wie gehen Sie damit um? Also ein direkter Report.*



Kardinaltugend - Klugheit / Weisheit / Vernunft
 Manager - Führungsstil - Mitarbeiter - einbinden
 Manager - Persönlichkeit - Selbstkritik / Kritikfähigkeit

Kardinaltugend - Mut / Entschlossenheit / Entschlossenheit
 Manager - Führungsstil - Kontrolle
 Manager - Persönlichkeit - Mut / Entscheidungsfähigkeit

Kommunikation - intern
 Manager - Führungsstil - Ehrlichkeit / Transparenz
 Manager - Persönlichkeit - Ehrlichkeit / Transparenz
 Tugend - Ehrlichkeit / Offenheit

Kardinaltugend - Klugheit / Weisheit / Vernunft
 Manager - Persönlichkeit - Selbstkritik / Kritikfähigkeit
 Kommunikation - intern
 Manager - Führungsstil - Ehrlichkeit / Transparenz

087

088 Also ich gar nicht in unserer Unternehmenskultur, weil unsere Unternehmenskultur sehr konservativ geprägt ist, d.h., dass man über Fehler nicht offen spricht. Von den runter werden Fehler nicht wirklich als solche kommuniziert und man setzt sich nicht aktiv damit auseinander. Sondern es passiert alles subtil. Ich versuche allerdings, in der deutschen Organisation, für die ich verantwortlich bin, das umzudrehen und dann damit auch aktiv umzugehen. Und auch von meiner Warte aus tatsächlich zu sagen, ich sehe das als einen bestimmten Top-Management-Fehler an, der da passiert ist. Gott sei Dank gibt es jetzt eine andere Entscheidung, es ist korrigiert, let's go for it.

 Instabilität - Ursachen - Kommunikationsprobleme Unternehmen - Fehlerkultur Kardinaltugend - Klugheit / Weisheit / Vernunft Manager - persönliche Weiterentwicklung~ Manager - Persönlichkeit - Selbstkritik / Kritikfähig

089

090 Also Sie quasi als Vorbild, sorry, mein Fehler, da habe ich mich geirrt, aber o.k., wir kriegen das wieder in den Griff.

 Manager - Führungsstil - Vorbild sein~

091

092 Ja, absolut.

093

094 Die Frage ist ja auch der Erkenntnis einer instabilen Situation. Wann ist daher für Sie eine instabile Situation gegeben, in die Sie eingreifen müssen? Weil man muss ja nicht in alles eingreifen, wenn ein Teller in der Kantine umfällt, etc., das ist ja nicht ihre Schuld. Also wann ist aus Ihrer Analyse eine Situation reif, oder wann ist es nötig, dass Sie eingreifen müssen? Wie bewerten Sie dann?

095

096 Ich glaube, das ist dann gegeben wenn ich das Gefühl habe, dass Leute in die falsche Richtung laufen. Dass also aufgrund einer Instabilität Leute nicht genau wissen was sie tun sollen bzw. sie tun irgendetwas von dem sie glauben, dass es richtig ist. Und ich

 Instabilität - Ursachen - Orientierungslosigkeit Manager - Führungsstil - Konzentration auf das

merke, dass entweder zuviel Zeit damit verbrannt wird, sich um bestimmte instabile Dinge zu kümmern, sich damit auseinander zu setzen was es ist, oder wenn ich merke, dass die Organisation auseinander driftet und keine Klarheit darüber besteht, was wir eigentlich wollen, oder wenn ein Mitarbeiter für sich in eine Richtung läuft, glaubt etwas machen zu müssen, was ich für nicht korrekt halte oder für nicht zielführend halte. Dann ist der Moment gegeben, wo ich eingreifen muss.

097

098 *Wie sehen Sie sich, Ihr Selbstverständnis als Führungskraft?*

099

100 Inwiefern?

101

102 *Also der eine sagt vielleicht, früher Klausewitz, „ich bin der General“, der andere sagt „ich bin der Trainer“. Sie sagen, Sie haben so ein bisschen die Übersicht über die Leute, wer wohin läuft.*

103

104 Also ich sehe mich mehr als Moderator. Ich glaube, ich komme in den meisten Situationen mit der Rolle des Moderators am weitesten. Ich glaube es ist entscheidend, die Leute tun zu lassen. Nur so kriegen sie wirklich Motivation rein, auch unternehmerisches Denken rein.

105

106 *Also Freiheit geben?*

107

108 Unbedingt die nötige unternehmerische Freiheit geben. Und ich versuche das insofern zu moderieren als ich versuche, regelmäßige Meetings zu machen, wo wir uns halt einfach über die Dinge austauschen. Wir hatten ein regelmäßiges Wochenmeeting, das hat sich in der heutigen Situation, weil wir so viel um die Ohren haben, als im Augenblick nicht machbar dargestellt,

☀ Manager - Selbstverständnis - Moderator

☀ Kardinaltugend - Freiheit

☀ Manager - Führungsstil - Freiheit den Mitarbeite

☀ Manager - Persönlichkeit - Freiheit (auch untern

☀ Mitarbeiter - Optimum herausholen~

☀ Mitarbeiter - Persönlichkeit - unternehmerisch

☀ Kardinaltugend - Freiheit

☀ Manager - Führungsstil - Freiheit den Mitarbei

☀ Kommunikation - intern - wichtiges Managem

weil sonst meeten wir einfach zuviel, wir machen aber ein regelmäßiges monatliches Strategiemeeting mit meinem Top-Team, das sind fünf, sechs Leute, und informieren uns dann wirklich ganz kurz über das was war und über das was halt vor allem ansteht in nächster Zeit. Welche Richtung man gehen will. Versuchen auch, ein paar strategische Themen zu definieren und durchzudiskutieren. Und ich versuche eigentlich vor allem, bei den Top-Themen, bei den Themen, die das Unternehmen in die eine oder andere Richtung lenken, soweit Einfluss zu nehmen, dass wir von meinem Gefühl her in die richtige Richtung gehen. Also um das auf [REDACTED] festzunageln: Ich versuche, die wichtigsten Fakten, die [REDACTED]-Erststrategien und die [REDACTED] Strategien für die [REDACTED] und für die wichtigsten [REDACTED] die [REDACTED] treiben, genauer zu analysieren und da auch mit einzusteigen.

 Manager - Führungsstil - Kontrolle~
 Widerspruch - unternehmerische Freiheit
 Widerspruch unternehmerische Freiheit

 Manager - Handlungsbegründung - Analyse / Rati
 Manager - Persönlichkeit - Analyse / Rationalität

109

110 Und [REDACTED] ist gerade in einer ganz spannenden Situation. Das führt vielleicht ein bisschen weg, aber wir durchleben gerade einen echten Paradigmen-Wechsel.

111

112 *Paradigmen-Wechsel heißt, dass neue Zielgruppen erschlossen werden?*

113

114 Ja. Und auch ein Paradigmen-Wechsel in der Denke an sich. [REDACTED] ist eine klassische [REDACTED] gewesen über viele Jahre, wahrgenommen als das ist [REDACTED]. Wir haben immer Druck im Markt erzeugt, dass wir irgendwo die Ware hingestellt haben und dann mit Druck versucht haben, die ab zu verkaufen. Und wir bewegen uns gerade in eine andere Situation hinein wo wir sagen, wir wollen neue Zielgruppen erschließen. Das ist also

 Veränderte Marktwahrnehmung

eine völlig neue Denke vom Markt her, von PR, von Events erforderlich. Es ist auch eine neue Denke im Sales-Bereich erforderlich, [REDACTED]

115

116 *Also es ist ihre Aufgabe gerade, in ihrer heutigen Funktion quasi jetzt das Unternehmen auf neue Zielgruppen auszurichten?*

117

118 Absolut. Und dass muss ich sagen hat [REDACTED] in den letzten Jahren so erfolgreich gemacht. Wir haben einen CEO, der eine klare Vision dazu hat, der vor drei, vier Jahren diesen Strategiewechsel eingeläutet hat, die richtigen [REDACTED] dafür konzipiert hat, die richtigen [REDACTED] dafür konzipiert hat. Und jetzt versucht er ganz konsequent, die ganze Organisation weltweit in diese Richtung zu lenken. Und das ist [REDACTED]. Er ist uns schon zwei, drei Jahre voraus gewesen. Das realisiere ich jetzt erst, wie weit der uns vor zwei Jahren voraus war. Er hatte allerdings auch den Produktvorsprung, und den Know-how-Vorsprung. Und auch die Marktsituation in [REDACTED] ist einfach ein Jahr weiter als die unsere. Und das macht die Warte unseres [REDACTED] extrem clever. Indem er nämlich wirklich versucht, das Top-Management mit einzubinden, da hat er uns über die letzten Monate, über die letzten zwei Jahre permanent begleitet, indem er alle zwei, drei Monate hier auf der Matte steht oder uns nach [REDACTED] holt. Und wir ihm wirklich berichten, was wir tun. Das geht dann wirklich konsequent auch rein bis in „zeigt mir, was Ihr im Retail gemacht habt“, „zeigt mir Eure neuen Zielgruppen“, „zeigt mir, welche Events bei Euch stories in

Manager - Führungsstil - großes Projekt in kle
 Manager - Führungsstil - Kontrolle~
 Theory U - Step 7 - Prototyping~
 Theory U - Step 8 - Institutionalizing~

Manager - Führungsstil - Kommunikation - persö
 Manager - Führungsstil - Kontrolle~
 Manager - Führungsstil - Mitarbeiter - einbinden
 Manager - Führungsstil - verfolgen von Prozesse

Richtung Zielgruppenerweiterung generiert haben“. Und so hat er bei uns auch dieses Verständnis erst in die Köpfe eingepflanzt. Und so versuche ich das 1:1 jetzt gerade in die Köpfe unserer Organisation und unsere externen Satelliten einzupflanzen. Also wirklich extrem spannend, was wir hier bei [REDACTED] hier erleben. Und das war auch eine Form von Instabilität, weil vor drei Jahren die Leute nicht wussten, wie es mit [REDACTED] weitergehen soll. Da hatte man wirklich Angst. Da kam aber einer mit einer klaren Vision, Strategie, und hat uns in die richtige Richtung gelenkt. Und die ganze Company mit.

Manager - Führungsstil - Kontrolle~
Widerspruch - unternehmerische Freiheit

Instabilität - Ursachen - Orientierungslosigkeit

Erfolgreiches Management - Ursachen - eine kla
Manager - Führungsstil - Kontrolle~
Manager - Persönlichkeit - Visionär
Widerspruch - unternehmerische Freiheit
Widerspruch unternehmerische Freiheit

119

120 *Das wäre auch sozusagen die, die Situation, die Sie derzeit managen, ja? Die Sie höchstwahrscheinlich eher als Chance denn als Risiko bewerten, oder?*

121

122 Wir bewerten das im Augenblick als totale Chance. Weil uns natürlich auch der Markterfolg im Augenblick recht gibt. Und wir einen großen Vorteil haben als deutsche Organisation, wir sehen was in [REDACTED] machbar war, sehen, dass das wirklich erfolgreich sein konnte. Und gehen konsequent den Weg nach.

Kardinaltugend - Überzeugung & Motivation
Manager - Persönlichkeit - Optimismus / Motivat

Manager - Persönlichkeit - Konsequent~
Tugend - Konsequenz

123

124 *D.h., Sie haben auch etwas Verkaufbares sozusagen für Ihre Mitarbeiter, um das Vertrauen zu bekommen, ja? Verstanden, o.k.*

125

126 Die Kunst ist eigentlich denen klar zu machen, dass die Situation in [REDACTED] trotz kultureller und sonstiger Unterschiede durchaus vergleichbar ist mit der Situation in Deutschland.

Kardinaltugend - Überzeugung & Motivation
Kommunikation - intern~
Manager - Führungsstil - Kommunikation - gemeir
Manager - Führungsstil - Kommunikation - persö
Manager - Persönlichkeit - Optimismus / Motivatio
Mitarbeiter - überzeugen (ihr Vertrauen gewinnen)

127

128 *Oder „war“ in dem Fall.*

129

130 Ja. Und jetzt sind wir mitten in dieser Bewegung.

131
132 *Das ist was, das wird Ihr Unternehmen*
länger als zwei bis drei Monate
beschäftigen. Oder die nächsten Jahre?

133

134

135

136 Schon seit gut zwei Jahren. Und wir sind
sicher noch weitere zwei, drei Jahre
damit beschäftigt.

 Management - langfristig orientiert

137

138 *Und derzeit ist die Person, die den*
größten Einfluss hat, das sagten Sie
auch, das ist der CEO in 
gewesen?

139

140 Ja, das ist der wirkliche Treiber in der
ganzen Company. Ich habe so was in
der Form auch noch nie erlebt, dass
eine Person so stark und auch so
mächtig ist. Aber so ein Visionär, so ein
brillanter Visionär ist, dass er es wirklich
schafft, die Organisation weltweit hinter
sich zu bringen.

 Manager - Führungsstil - Kontrolle~

 Widerspruch - unternehmerische Freiheit

 Widerspruch unternehmerische Freiheit

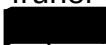
 Ka

 Mi

141

142 *Der das aber auch mit Transparenz*
geschafft hat, auch mit Meeting-Kultur.

143

144 Wir haben Global Strategy Meetings, die
früher sehr anonym abgelaufen sind in
 wo auch nicht viele Informationen
herausgelassen worden sind. Das hat er
komplett umgedreht. Der ist offen
umgegangen, hat uns die Marktanalysen
gezeigt, hat uns Insides gegeben, wo er
uns vertraut hat, dass wir das nicht
irgendwo draußen benutzen. Auch
vertraut hat, dass jetzt nicht vielleicht der
große Wechsel in irgendwelchen
Management-Schichten da ist, die dann
damit hausieren gehen können bei
anderen Companies.

 Instabilität - Ursachen - Kommunikationsprobleme

145

146 *Dann hätte man aber schlechte*
Manager eingestellt. Wer das macht.

147

148 Ja, auf der anderen Seite, das muss

 Kardinaltugend - Freiheit

man ganz ehrlich sagen, [REDACTED] hat natürlich im Augenblick auch sehr viele Vorteile, soviel wie never. Hat aber auch den großen Nachteil, dass Sie einfach in ihrer Freiheit als Manager relativ begrenzt sind. Und das ist das, was mir eigentlich so die meisten Schwierigkeiten im Unternehmen macht. Wenn ich dann mehr unternehmerische Freiheit hätte, würde ich mich noch wohler fühlen. Und ich war, ich weiß nicht, ob Sie das mitgekriegt haben, [REDACTED] Ich hätte das auch in Kauf genommen einfach für das Thema unternehmerische Freiheit.

149

150 *D.h. also im Prinzip. Mit welchen Werkzeugen können Sie denn die Situation überhaupt lösen? Sie sagten ja, es gibt diese Vorgaben, es gibt diese Gesamtstrategie, und jetzt ist wahrscheinlich das Thema [REDACTED] Europa, Deutschland. Wie setzen Sie das um? Wie geht man das denn an*

151

152 Also Sie gucken sich die Analysen aus [REDACTED] beispielsweise an, das ist eine ganz gute Basis, die wir haben. Sie gucken sich deren Marketingstrategien an, Sie versuchen, rauszufiltern, ob die Produkte, mit denen [REDACTED] diesen Erfolg kreiert hat, die Marketingstrategien, mit denen [REDACTED] den Erfolg kreiert hat, ob davon einiges auf [REDACTED] übertragbar ist, ob es die richtigen Produkte dafür sind. Dann entscheiden Sie, welche Produkte sind es, welche Stellen und Fokus, wo legen wir den meisten Druck rein. Und dann arbeiten Sie die Marketingkampagnen aus, die dann halt einfach lokalisiert sind, wo wir halt versuchen, nach deutschen Gegebenheiten soviel anzupassen wie wir können. Mir wird leider von [REDACTED] auch vordiktiert, das ist ein bisschen schade, das ist also dieser eingegrenzte

 Manager - Persönlichkeit - Freiheit (auch un

 Hauptlasten - unfrei sein (auch selbst keine/

 Missmanagement - Ursachen~

 Widerspruch - unternehmerische Freiheit

 Widerspruch: Freiheit [REDACTED]

 Manager - Persönlichkeit - Freiheit (auch un

 Manager - Handlungsbegründung - Analyse / Ra

 Manager - Persönlichkeit - Analyse / Rationalität

 Manager - pers. Arbeitsstil - priorisieren~

 Kardinaltugend - Freiheit

 Manager - Persönlichkeit - Freiheit (auch untern

 Widerspruch - unternehmerische Freiheit

Spielraum, der manchmal ein bisschen Mühe macht. Und dann versuchen Sie konsequent mit dem Team, genau diese Top-Themen an allererster Front zu bewegen.

Instabilität - Lösungswege - Einigkeit
Manager - Führungsstil - Einigkeit
Manager - Persönlichkeit - Konsequenz~
Tugend - Konsequenz

153

154

155 *Also da das Thema Marktverständnis im Prinzip auch, was Sie vorhin in unserem Gespräch erwähnt hatten.*

156

157 Sie müssen eine klare Analyse machen. Wir machen auch ganz klare Potentialanalysen, was in Deutschland wie machbar ist. Mengenmäßig, marketingtechnisch, was man an Geld braucht, um wirklich mal ein Produkt so stark und sichtbar zu machen, dass es auch den durchschlagenden Erfolg am Markt haben kann.

Manager - Handlungsbegründung - Analyse / Rati
Manager - Persönlichkeit - Analyse / Rationalität
Manager - Persönlichkeit - Komplexitätsverständni

158

159 *Also Sie erzielen Ihre Freiheit als General Manager sozusagen über diese Analyse, sozusagen als „Rechtfertigung“ vor dem internationalen Board?*

160

161 Ich ziehe die Freiheit daraus dass ich sage, bestimmte Kampagnen müssen lokalisiert werden. Das versuche ich vielleicht dann auch damit ein bisschen auszuhebeln, indem ist local testimonials mir schaffe, das ist bei uns gang und gäbe. Sie werden es vielleicht gesehen haben, dass wir [REDACTED] mit [REDACTED] beworben haben. Und dass damit nicht in das weltweite Konzept reingepasst hat, wir aber auf dieser Basis gut lokalisieren konnten und wir halt einfach eine sehr erfolgreiche Kampagne daraus gemacht haben. Und wir für uns entschieden haben, dass wir den ganzen Profit, der aus den Produkten generiert werden kann - oder sagen wir anders herum, den ganzen Deckungsbeitrag, der von dem Produkt generiert wird, komplett in Marketing investiert haben. Wir haben mit dem

Kardinaltugend - Freiheit
Manager - Persönlichkeit - Freiheit (auch untern

Management - langfristig orientiert

Produkt kein Geld verdient, wir haben damit aber [REDACTED] extrem weit nach vorne gebracht. Mit der Hardware und mit der nach gelagerten Software, die dann verkauft worden ist. Und das waren die Freiheitsgrade, wo ich sage, es war die richtige Entscheidung, gegen Widerstände auf [REDACTED] nicht auf den kurzfristigen Profit eines Produktes zu gucken, sondern das als strategisches Investment zu sehen.

162

163 *Ich denke gerade nach. D.h., es ist eine von Ihnen ausgelöste instabile Situation, die sehr sachorientiert, lösungsorientiert natürlich, gehandelt wurde? Gibt es auch ein Beispiel von einer instabilen Situation, die von exogen auf Sie zukam, die Sie in den Griff kriegen mussten?*

164

165 Auf unser Unternehmen bezogen? Sie haben nie die Gewissheit darüber, welche Mengen an Ware Sie kriegen. Wir sind in unserer Erfolgssituation im Augenblick immer knapp an Ware. D.h., wir können also nie zu weit voraus planen und können auch mit den Kunden, den Retailpartner, nicht wirklich eine saubere Jahresplanung machen. Und das ist eine gerade für Retail eine extrem instabile und unbefriedigende Situation für die Sales-Kollegen, die unzufrieden und unhappy sind und wo man denen dann einfach die Perspektive aufzeigen muss und sagen muss, unter welchen Bedingungen was lieferbar ist. Wo wir verschiedene Szenarien aufbauen, wo man dann einfach sieht, in welchem Szenario bewegt man sich gerade. Wir haben also „best/worse case“ Szenarien und dann hoffentlich so „the realistic way“ und das ist dann natürlich ein schönes Gefühl wenn Sie sehen, ups wir bewegen uns eher auf best case als realistic case. Und ja, Sie haben dann Warenknappheit, aber das

 Instabilität - Beispiele Kardinaltugend - Überzeugung & Motivation
 Manager - Handlungsbegründung - Analyse / R
 Manager - Persönlichkeit - Optimismus / Motivat
 Mitarbeiter - überzeugen (ihr Vertrauen gewinnen) Manager - Handlungsbegründung - Analyse /
 Manager - Persönlichkeit - Analyse / Rationalit Kardinaltugend - Überzeugung & Motivation
 Kommunikation - intern - wichtiges Managem

ist dann meine Kunst mit der [REDACTED] so zu reden und sie zu überzeugen, dass Deutschland einfach ein bisschen mehr von dem Kuchen kriegen muss. Und Sie haben auch insofern eine instabile Situation bei uns, als die Leute heute noch nicht wissen, sowohl im Marketing als auch im Sales, welche Produkte denn genau in diesem Weihnachtsgeschäft kommen und wann sie genau kommen. Sie wissen auch nicht was für Mengen uns [REDACTED] ann zur Verfügung stellen kann.

 Manager - Führungsstil - Kommunikation - per
 Manager - Persönlichkeit - Optimismus / Motiv
 Mitarbeiter - überzeugen (ihr Vertrauen gewin

 Instabilität - Beispiele

166

167 *D.h., das Weihnachtsgeschäft im Juli.*

168

169 Wir haben in drei bis vier Wochen die Branchenmesse für uns, wo das ganze Weihnachtsgeschäft eingetütet wird, wir haben aber noch nicht die 100%ige Gewähr, welche Mengen wir kriegen, welche Produkte wirklich released werden und welche Mengen wir dann zu diesen Produkten kriegen. Und diese Unsicherheit oder diese Instabilität ist einmal in der gesamten Company und da ergibt sich auch immer sehr viel Frustration daraus. Und dann ist es die Kunst die so zu motivieren dass man sagt, hey, passt auf, wir können aber trotzdem loslegen, weil es wird aus diesem Kanal nur ein bisschen Verschiebung geben. Grundsätzlich schätzte ich das so ein, dass wir das und das und das kriegen, und darauf arbeiten wir jetzt hin, obwohl es noch nicht 100%ige sicher ist, dass es so ist.

 Instabilität - Beispiele

 Instabilität - negative Folgen - Frustration

 Kardinaltugend - Überzeugung & Motivation
 Manager - Führungsstil - Kommunikation - per
 Manager - Persönlichkeit - Optimismus / Motiv
 Manager - Persönlichkeit - Teamorientiert / Mi
 Mitarbeiter - überzeugen (ihr Vertrauen gewin
 Tugend - Kameradschaft / Teamorientiert

170

171 *O.k., d.h., Sie peilen Ziele an und Sie wissen was ungefähr kommen wird, aber nehmen dann die Dynamik auch, wie Sie am Anfang sagten, diese ganzen Prozesse, jetzt müssen wir Gas geben, damit es überhaupt noch reicht.*

172

173 Ja, und dann tunen wir relativ kurzfristig.

174

175 Also im Prinzip Thema
 „Unternehmenskommunikation“, wir
 hatten das Thema jetzt schon zweimal
 tangiert, interne
 Unternehmenskommunikation, das
 scheint für Sie das Thema zu sein.
 Diese Transparenz.

176

177 Das ist für mich auf jeden Fall ein
 absolut existentielles Thema auf die
 deutsche Organisation bezogen. Ich
 habe halt die größten Schwierigkeiten
 damit, dass diese Transparenz auf
 weltweiter Ebene nicht wirklich
 geschaffen ist. Also unser CEO gibt
 zwar die Richtung vor, der weiß genau
 was er will und der geht mit
 Informationen sehr offen um, aber
 trotzdem besteht in der [REDACTED]
 Kultur immer dieses Problem „but don't
 share information“, „don't tell people“,
 "you shout no but don't tell anybody".
 Und das ist ein Riesenthema. Diese
 Entscheidung habe ist für mich
 getroffen. Ich gehe mit meinem Team
 offen um, weil wenn nur ich eine
 Information habe, kann ich es alleine
 nicht schaffen, das Team in irgendeine
 Richtung zu lenken. Die werden auch
 nicht verstehen, warum sie irgendetwas
 machen müssen, wenn sie selber die
 Informationen nicht haben. Deswegen
 gehe ich mit dem Risiko um - und weiß
 dass es ein Risiko ist und dass ich damit
 auch mal auf die Nase fallen kann, dass
 die Leute irgendetwas rausposaunen,
 was sie eigentlich noch nicht
 rausposaunen dürfen. Aber wenn wir
 erfolgreich sein wollen, müssen die
 Leute die Informationen haben. Und
 deswegen kommuniziere ich die auch
 offen, bitte sie natürlich auch,
 entsprechend vertraulich damit
 umzugehen, aber ich kommuniziere es
 und gehe das Risiko ein, dass es mal
 irgendwann schief geht.

178

- Manager - Führungsstil - Ehrlichkeit / Transparenz
- Manager - Persönlichkeit - Ehrlichkeit / Transparenz
- Tugend - Ehrlichkeit / Offenheit

- Kommunikation - intern~
- Manager - Führungsstil - Ehrlichkeit / Transparenz
- Manager - Führungsstil - Kontrolle~

- Instabilität - Beispiele

- Manager - Führungsstil - Ehrlichkeit / Transparenz
- Manager - Führungsstil - Kommunikation - persönlich
- Manager - Führungsstil - Kontrolle~
- Manager - Persönlichkeit - Ehrlichkeit / Transparenz
- Mitarbeiter - überzeugen (ihr Vertrauen gewinnen)
- Tugend - Ehrlichkeit / Offenheit
- Widerspruch - unternehmerische Freiheit

- Kardinaltugend - Vertrauen
- Kommunikation - intern~
- Manager - Führungsstil - Ehrlichkeit / Transparenz
- Manager - Persönlichkeit - Ehrlichkeit / Transparenz
- Manager - Persönlichkeit - Risikobewusstsein
- Manager - Persönlichkeit - Vertrauen

- Manager - Führungsstil - Kommunikation - persönlich

179 *Qualität der Werkzeuge. Sie müssen
doch im Prinzip sagen, ich habe
Vertrauen zu den Mitarbeitern.*

180

181 Und das spiele ich, seit ich hier
angefangen habe, so seit drei Jahren,
offen. Ich habe mir das zwei, drei
Monate angeguckt und habe gesagt,
wenn ich überhaupt Erfolg haben will,
dann nur, wenn ich das Team so mit
einbeziehe und das was ich weiß klar
und offen kommuniziere und wir darauf
unsere ganzen Kampagnen und
Strategien ausrichten können.

☀ Manager - Führungsstil - Ehrlichkeit / Transparenz
☀ Manager - Führungsstil - Kommunikation - persönl
☀ Manager - Persönlichkeit - Ehrlichkeit / Transparenz
☀ Tugend - Ehrlichkeit / Offenheit

182

183 *Gibt es für Sie eine generelle Ursache
instabiler Situationen?*

184 *Also ich gebe mal etwas vor. Der eine
der Partner hat mir was von Zahlen
gesagt, der andere sagte Marktregeln,
der andere Wahrnehmungsprobleme.*

185

186 Instabilität haben sie an allen Ecken und
auf allen Ebenen. Das können Sie global
angehen, wenn irgend etwas auf dieser
Welt passiert, wenn hier eine Bombe
hoch geht und Al-Quaida zugeschlagen
hat, dann haben Sie daraus eine so
instabile Situation erzeugt, die jedes
Unternehmen in der Bundesrepublik
beeinflusst. Weil alle Leute auf einmal
anfangen nervös oder hektisch/panisch
zu werden und sich fragen, um Gottes
Willen, was passiert jetzt alles. D.h., es
geht wirklich von ganz globalen bis um
ganz kleine Dinge, dass Sie immer mit
instabilen Dingen/Situationen
konfrontiert werden.

☀ Instabilität - omnipräsent~

187

188 *Also die Omnipräsenz wieder.*

189 *Gibt es denn für Sie den kritischen
Faktor in instabilen Situationen und die
zu managen?*

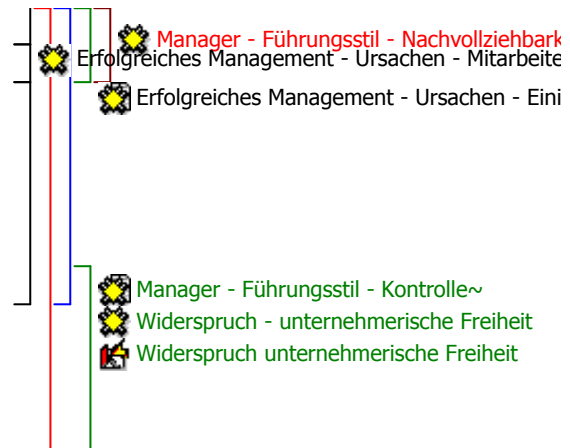
190

191 *Den kritischen Faktor? Ich glaube, der
kritische Faktor ist wirklich Offenheit im
Umgang mit den Problemen, die zur*

☀ Manager - Führungsstil - Ehrlichkeit / Transparenz
☀ Manager - Persönlichkeit - Ehrlichkeit / Transparenz
☀ Tugend - Ehrlichkeit / Offenheit



Instabilität geführt haben. Also klare Kommunikation, Kernteam einbinden und versuchen, eine gemeinsame Lösung zu erarbeiten und dann aus diesem Konsens/aus dieser Information aus der Gruppe heraus eine Entscheidung zu treffen, hinter der hoffentlich möglichst viele stehen, aber hinter der vor allem ich als der maßgebliche Chef stehen muss, da ich auch der Main Driver bin, der das durch die Organisation durchzieht.

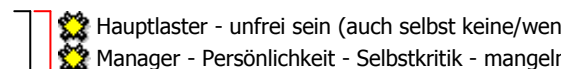


192

193 *Wie lösen Sie das denn, es ist ja immer so ein Balanceakt in so einer Situation. Das Tagesgeschäft weiter sauber laufen lassen muss man sagen und Zeit zu finden im Prinzip, sich mit diesen neuen Themen zu befassen. Von mir aus Dinge zu bereinigen, neue Dinge zu initiieren. Wie löst man so was?*

194

195 Ganz schwer, da bin ich wahrscheinlich auch für mich selber immer im größten Konflikt, weil das daily business einen unheimlich auffrisst. Gerade in so einer Situation wie jetzt. Wir haben soviel um die Ohren, wir kriegen nicht die entsprechende Manpower, das hat interne Hintergründe, so dass ich eigentlich nur am hin und her rotieren bin und ich muss mich wirklich immer wieder am Riemen reißen, zurücknehmen und mir noch einmal überlegen, was die Kernthemen, die ich in den nächsten Wochen und Monaten vorantreiben will, sind. Ich versuche, mir dann sukzessive ein Stück Zeit raus zu schneiden. Aber ich muss ganz ehrlich zugeben, dass es in der Regel leider so passiert, dass das alles on top Zeit ist, die ich dafür verwende, diese strategischen Themen weiter auszuarbeiten.



196

197 *Also es fehlen Ihnen eigentlich Topleute, die sie drunter haben, die*

noch mehr selbst machen?

198

199 Nee, so würde ich das gar nicht charakterisieren. Ich selber habe es noch nicht geschafft, mich stark genug aus bestimmten operativen Themen herauszunehmen, um mir genügend Zeit für Strategisches zu verschaffen. Wo ich mit mir selber hadere und mir sage, Mensch, das müsste man eigentlich alles in den Griff kriegen. Und vielleicht muss ich einfach mal ein paar Themen über Bord werfen und es einfach nicht machen. Laufen lassen. Dann gehen die halt schief oder sie sind suboptimal. Aber wichtiger ist es, dass ich die entsprechende Zeit für die Strategie habe, um die Richtung vorzugeben.

200

201 *Also kleine Selbstkritik sozusagen? Was Sie noch besser machen können?*

202

203 Ja, durchaus.

204

205 *Ja gut, das muss man ja auch haben, um es zu verstehen.*

206 *Und im Prinzip muss man sagen, das wurde zwar wahrscheinlich auch einiges investiert, kann man sagen? Also jetzt in diese neue Ausrichtung des Unternehmens. Also da wurden wahrscheinlich auch ordentliche Mittel investiert.*

207

208 Man hat ordentlich investiert in Marketing, man hat den Ländern, also mir in dem Fall als Local Responsible Person die Freiheit gegeben, aggressiv in Marketing rein zu gehen.

209

210 *Also Sie haben die Freiheit schon bekommen für den Markt?*

211

212 Ja, genau, die Freiheit für den Markt im Sinne von „wir wollen eigentlich unseren Umsatz verdoppelt, traust Du Dir das zu uns wenn, dann unter welchen

 Kardinaltugend - Klugheit / Weisheit / Vernunft
 Manager - persönliche Weiterentwicklung~
 Manager - Persönlichkeit - Selbstkritik - mangelr
 Manager - Persönlichkeit - Selbstkritik / Kritikfäh

 Manager - pers. Arbeitsstil - Qualitative Ansprüc

 Kardinaltugend - Freiheit
 Manager - Persönlichkeit - Freiheit (auch unterner

 Kardinaltugend - Freiheit
 Manager - Persönlichkeit - Freiheit (auch untern

Bedingungen?“ Und von der Seite her, von der Budgetseite her, ist man darauf eingegangen. Man hat also die Investments zugelassen, man hat aber eines nicht zugelassen, dass das entsprechende Personal mit aufgebaut wird. D.h., da muss ich mich nach wie vor noch sehr, sehr stark über externe Ressourcen bedienen, was das Ganze insofern schwerer macht, weil die Externen sich auch erst einmal mit diesem Denkansatz, mit diesem Strategiewechsel konfrontieren müssen. Und das ist mit Externen deutlich schwerer als mit Internen.

 Hauptlasten - unfrei sein (auch selbst keine/wen

 Missmanagement - Ursachen~

213

214 *Wie holen Sie denn die Leute ins Boot? Egal jetzt, ob extern oder intern.*

215

216 Ich hole sie zum einen damit ins Boot, dass ich sie immer mal wieder zusammenziehe und von meiner Warte aus die Strategie versuche darzulegen. Beispiel  als Vorbild und Ziel. Was haben die gemacht? Dazu sagen, was wollen wir denn machen, in welche Richtung soll es bei uns gehen? Und das habe ich sukzessive in die ganze Organisation reingebracht. Das ist, wenn man so auch regelmäßig alle drei Monate Sales Meetings, Sales Meetings ist eigentlich der falsche Begriff, eigentlich die ganze Company trifft sich, und da habe ich immer mir die letzten drei Jahre oder länger mindestens eine Stunde Zeit genommen, um denen die Strategie zu erläutern, denen meine Visionen darzustellen, in welche Richtung wir uns bewegen. Kurzer Rückblick. So stehen wir gerade, sind auf dem richtigen Weg oder nicht, was müssen wir noch korrigieren. Dann aber zu sagen, wo soll's denn hinlaufen. Immer die Themen für die nächsten Monate. Wo sehen wir uns? Perspektive für die nächsten ein bis zwei Jahre. Wie kommen wir dahin?

 Kardinaltugend - Überzeugung & Motivation
 Kommunikation - intern~
 Kommunikation - intern - wichtiges Management
 Manager - Führungsstil - Kommunikation - geme
 Manager - Führungsstil - Kommunikation - persö
 Manager - Führungsstil - Kontrolle~
 Manager - Persönlichkeit - Optimismus / Motivati
 Manager - Persönlichkeit - Teamorientiert / Mita
 Mitarbeiter - überzeugen (ihr Vertrauen gewinnen)
 Widerspruch - unternehmerische Freiheit

 Manager - Führungsstil - großes Projekt in klein
 Manager - Führungsstil - komplexe Sachverhalte
 Manager - Persönlichkeit - Komplexitätsverständnis

217

218 *Das ist nämlich die Frage. Das ist ja meistens sehr komplex, zu so einem Thema zu kommen. Man muss ja sehr viele Serpentine manchmal so einen Berg hochfahren. Das ist ein komplexes Bild, was nicht jeder versteht einfach.*

219

220 Das schon, auch in der Aufgabe sozusagen die Dinge dann auch umsetzen. Ich sehe mich da, ich sehe mich ganz klar als figure head. Übrigens habe ich das durchaus salopp gelernt von unserem CEO, der hat das als figure head für uns alle auch gemacht, für die MDs aus Global Territory. Hat dabei in gewisser Weise auch ein bisschen den Europachef übergegangen. Und seine Sicht direkt in uns reingeflanscht. Unser CEO ist sogar soweit gegangen, dass die europäischen Core-Leute, also die ganzen Top-Manager, also meine direkten Mitarbeiter, auch schon zu einem Meeting gebeten hat und dem aus seiner Sicht die Strategie noch einmal dargestellt hat. Was ich in dem Fall wirklich geschätzt habe, weil es ist einfach anderes, wenn man den CEO noch einmal dafür philosophieren und reflektieren hört. Ich mache es in meiner kleineren Organisation so, dass alle Leute diese Strategie mitkriegen.

221

222 *Alle heißt nicht nur direct reports sondern alle Mitarbeiter?*

223

224 Alle Mitarbeiter.

225 Und das aber im kleineren Kreis, im Core-Management-Kreis, fünf Leute, wir eben das monatlich machen und ich die auch immer wieder triggere und sage, macht das Euren Leuten klar. Ich denke es reicht, wenn ich alle drei Monate mal da vorne stehe und denen noch einmal das Bild zeige, wenn aber die Führungskräfte unter mir ihren Mitarbeitern wiederum im daily doing auf



Manager - Führungsstil - Kontrolle~

Widerspruch - unternehmerische Freiheit



Manager - Führungsstil - Kommunikation - p



Kommunikation - intern~



Kommunikation - intern - wichtiges Managemen



Manager - Führungsstil - Ehrlichkeit / Transpare



Manager - Führungsstil - Kommunikation - persö



Manager - Persönlichkeit - Ehrlichkeit / Transpar



Mitarbeiter - überzeugen (ihr Vertrauen gewinne



Tugend - Ehrlichkeit / Offenheit



Kardinaltugend - Überzeugung & Motivation



Kommunikation - intern~



Manager - Führungsstil - Kommunikation - gei



Manager - Führungsstil - Kommunikation - pei



Manager - Persönlichkeit - Teamorientiert / Mi



Mitarbeiter - überzeugen (ihr Vertrauen gewin



Tugend - Kameradschaft / Teamorientiert



Mitarbeiter überzeugen: Hauptaufgabe eines I

wöchentlicher Basis oder täglicher Basis
nahe bringen.

226

227 *Da hat man ja manchmal das Problem,
dass die Mitarbeiter sagen, „das haben
wir aber immer schon so gemacht“, den
Satz haben Sie wahrscheinlich schon
Milliarden Mal gehört. Wie brechen Sie
denn so ein Muster auf? Das würde
mich sehr interessieren.*

228

229 Das ist gar kein so einfaches Thema.
Das ist im Augenblick insofern für mich
gerade in der augenblicklichen
Unternehmenssituation einfacher, weil
man mit Erfolgen anderer in der Lage ist,
etwas aufzubrechen. Also indem man
das aufzeigt, indem man aufzeigt, was
die bisschen anders gemacht haben.
Und indem man über kleine Beispiele
auch zeigt, was sich wirklich verändern
kann. Und ich kann Ihnen da konkrete
Beispiele geben.

230 Wir haben im Eventbereich immer die
gleiche klassische [REDACTED]
gefahren. Und ich habe dann gesagt, so,
jetzt macht mal Events, die in eine völlig
andere Richtung gehen. Ich will keine
jungen Promotoren sehen, ich will nur
erwachsene Promotoren sehen. Und die
gehen gezielt nur die [REDACTED] an
und lassen die [REDACTED] spielen.
Und dann sucht Ihr Euch jetzt zwei, drei
Events raus. Und dann macht ihr die.
Und dann zeigt mir mal, was da
rausgekommen ist. Und der Erfolg hat
uns dann Gott sei Dank recht gegeben.
Und da konnte man die ganze Company
umswitchen. Oder man hat auf der PR-
Seite gesagt, Informationen braucht Ihr
nicht so früh wie möglich raus geben,
sondern versucht sie dann rauszugeben,
wenn sie eine freshness of information
haben. Wenn die Information noch heiß
ist und man das auch direkt in Sales
umsetzen kann oder in direkte gute
Berichte zur richtigen Zeit in den

-  Kardinaltugend - Überzeugung & Motivation
-  Manager - Führungsstil - großes Projekt in kleine :
-  Manager - Persönlichkeit - Optimismus / Motivatio
-  Mitarbeiter - überzeugen (ihr Vertrauen gewinnen)
-  Theory U - Step 7 - Prototyping~
-  Theory U - Step 8 - Institutionalizing~

-  Manager - können in die Zukunft sehen~

-  Manager - Persönlichkeit - christliche Lehre
-  Manager - Persönlichkeit - Komplexitätsverständni

entsprechenden Medien. Da haben wir
einiges gemacht. Oder im Sales-Bereich
wo man sagt, man muss immer den
Verkaufsdruck erzeugen, also sell-in,
sell-in, guck dass Du Warentürme
aufbaust und wo ich dann einfach mal
ein paar Leute gezwungen habe, das
nicht zu tun, sondern nach sell-through
zu agieren und mir zu zeigen, was denn
die Prognosen der nächsten drei, vier
Wochen für den Durchverkauf sind, die
zu zwingen, eine gute Planung zu
machen. Und das hat eine ganze Menge
ausgelöst.

☀ Manager - Führungsstil - Kontrolle~
☀ Widerspruch - unternehmerische Freiheit

231

232 *Also zu ihrem Glück zwingen, auch
wenn die gesagt haben geht nicht, oder
das haben wir immer anders gemacht,
sie zum Glück zwingen. Macht das
einfach mal. Und dann zum eigenen
Glück zwingen.*

233

234 Ja, zieh durch, ich halte dafür den
Rücken hin, ich stehe dafür gerade. Du
machst das jetzt. Zeig es mir, vielleicht
habe ich mich auch geirrt, vielleicht ist
es nicht erfolgreich, dann wirst Du
daraus keinen Schaden nehmen, dann
habe ich das zu verantworten und ich
werde es verantworten. Und das ist Gott
sei Dank halt in den letzten Jahren gut
gegangen, weil wir Gott sei Dank das
richtige Produkt haben. Und das hat
dann irgendwann die ganze
Organisation verstanden und so haben
wir dann auch dieses „wir haben es
aber früher so gemacht“ aus den Köpfen
relativ stark raus gekriegt.

☀ Kardinaltugend - Überzeugung & Motivation
☀ Manager - Führungsstil - Beschützer der Mitar
☀ Manager - Führungsstil - Kontrolle~
☀ Manager - Persönlichkeit - Optimismus / Motiv
☀ Mitarbeiter - überzeugen (ihr Vertrauen gewin

☀ Manager - Persönlichkeit - verantwortungsbev

☀ Manager - Persönlichkeit - christliche Lehre

☀ Manager - Persönlichkeit - christliche Lehre

235

236 *Das ist glaube ich ein ganz wichtiges
Thema im Management, dieses
Momentum, was sie gerade gesagt
haben. Thema PR, zur richtigen Zeit das
richtige zu tun. Das ist ja auch immer so
eine schwierige Sache, oder?*

237

238 Wobei ich noch eines ergänzen muss.

Es gibt trotz allem Leute, mit denen Sie einfach den Weg nicht weitergehen können, wo Sie das Gefühl haben, die verstehen das nicht oder die wollen das nicht verstehen. Und da bin ich jetzt auch die letzten Jahre den Weg gegangen, dass wir die eine oder andere Person auch ausgetauscht haben. Zum Teil hatte ich in gewisser Weise auch Glück damit, dass die eine oder andere Person von sich aus entschieden hat, dass sie gehen will, beispielsweise auch gemerkt hat, dass wir da nicht zusammen passen. Also den Weg muss man zwingend gehen. Und wenn Sie merken, dass die Leute den Veränderungswillen nicht haben, dann müssen Sie entscheiden, ob die an einer Position sitzt, wo sie nichts kaputt macht und wo sie ihren soliden Job durchspielen kann und keinen Schaden nimmt, sondern dadurch ein solider Job gemacht wird. Oder ob das eine Position ist, die unbedingt diese Veränderung braucht und wenn die Person nicht in der Lage ist, mitzugehen dann muss die raus. Sonst gefährden Sie eine ganze Organisation und bringen die eigentlich wieder in die Instabilität rein weil da Leute drin sind, die den neuen Weg nicht mitgehen.

 Kardinaltugend - Mut / Entschlossenheit / Entschl
 Manager - Persönlichkeit - Mut / Entscheidungs

 Manager - Führungsstil - Mitarbeiter - Qualität u
 Manager - Umfeld - Gleich & Gleich gesellt sich !

 Kardinaltugend - Mut / Entschlossenheit / Entsche
 Manager - Führungsstil - Mitarbeiter - Qualität unc
 Manager - Persönlichkeit - Mut / Entscheidungsstä
 Mitarbeiter - Persönlichkeit - geistig flexibel - auch

239

240 *Ja, das ist genau der Punkt. Nämlich wie man die Mannschaft hinter sich bringt. Bei denen ist es ja dann nicht geglückt. Warum ist es bei den anderen geglückt?*

241

242 Zum Teil, weil die vielleicht einfach ein breiteres Verständnis hatten.

 Manager - Umfeld - Gleich & Gleich gesellt sich ge
 Mitarbeiter - Persönlichkeit - Komplexitätsverständn

243

244 *Was heißt breiteres Verständnis?*

245

246 Weil die einfach intellektuell auf einem Level waren, um bestimmte Dinge zu verstehen und nachzuvollziehen, zum Teil sicherlich auch, weil die emotionale

 Manager - Umfeld - Gleich & Gleich gesellt sich !

Schiene gepasst hat oder die interpersonelle Richtung gepasst hat, also dass man sich einfach auf Platt gesagt gut versteht und mit dem Chef gut arbeiten kann, den man da sitzen hat, dass man dem also traut und die Richtung mitgeht. Wesentlicher Faktor ist, die richtigen Leute um sich herum haben, die das Vertrauen in Sie haben, wo Sie auch denen gegenüber das Vertrauen setzen. Dann gehen die mit, dann glauben die Ihnen das einfach. Wie gesagt, intellektuell ist ein Punkt. Das dritte ist, dass man aus Erfahrung auch klug wird, wenn man also per Druck etwas mal durchsetzt und die Leute merken, das war erfolgreich, dann fassen sie auch langsam Vertrauen, selbst wenn sie das grundsätzlich intellektuell erst nicht sofort mitgegangen sind oder nachvollziehen konnten.

247

248 *D.h., so Attribute Eigenschaften, Charakterzüge von Personen, mit denen Sie sich umgeben, wie man kann man das beschreiben?*

249

250 Möglichst dynamisch, Spaß an der Arbeit haben, intellektuell auf einem guten hohen Niveau stehen, persönlich gut zu mir passen, also vom Typus her so zu mir passen, man kann sich gerne mal aneinander reiben, aber dass man immer das Gefühl von Vertrauen, Offenheit und Loyalität hat, wechselseitig. Das sind eigentlich die Kernelemente. Und ich umgebe mich natürlich gerne mit Leuten, von denen ich das Gefühl habe, dass sie eine hohe Qualität in ihrer eigenen Arbeit haben und erzeugen können.

251

252 *Sie sagen, „zu mir passen“. Also was sind denn so die Grundlagen, nach denen Sie entscheiden? Die Grundwerte Ihres Handelns?*

-  Kardinaltugend - Vertrauen
-  Manager - Führungsstil - Mitarbeiter - Qualität u
-  Manager - Persönlichkeit - Vertrauen
-  Manager - Umfeld - Gleich & Gleich gesellt sich
-  Mitarbeiter - Persönlichkeit - Vertrauen

-  Kardinaltugend - Klugheit / Weisheit / Vernunft
-  Manager - Persönlichkeit - Selbstkritik / Kritikfäh
-  Manager - Umfeld - Gleich & Gleich gesellt sich
-  Mitarbeiter - Persönlichkeit - Kritikfähigkeit

-  Mitarbeiter - überzeugen (ihr Vertrauen gewinnen)

-  Manager - Führungsstil - Mitarbeiter - Q
-  Manager - Umfeld - Gleich & Gleich ges
-  Mitarbeiter - Persönlichkeit - Komplexität

-  Kardinaltugend - Mut / Entschlossenheit
-  Manager - Persönlichkeit - Mut / Entsch
-  Mitarbeiter - Persönlichkeit - Mut / Entsch

-  Mitarbeiter - Persönlichkeit - Offenheit /
-  Rhetorisches Stilmittel - Verstärkung
-  Manager - pers. Arbeitsstil - Qualitative
-  Mitarbeiter - Persönlichkeit - hohe Quali

253

254 Einmal Offenheit und Informationen, auch mit Fehlern, wenn man etwas falsch gemacht hat kann man dazu stehen, jeder darf mal einen Fehler machen, man sollte den gleichen vielleicht nicht unbedingt wiederholen, aber Fehler sind absolut o.k., gehören zum Businessleben und zum Leben an sich dazu. Ich erwarte auf jeden Fall Loyalität. Das ist mir ein extrem wichtiger Punkt.

255 Die Frage war, Leute, mit denen ich mich gerne umgebe, ja? Von denen ich glaube, dass sie einfach ein gutes Fachwissen haben, das gerne einbringen.

256

257 *Ich meine jetzt mehr die menschliche Seite jetzt, das Fachwissen ist gut.*

258

259 Die nicht unbedingt auf die Uhr gucken, sondern die gerne arbeiten, weil ihnen die Arbeit an sich Spaß macht, das hatte ich schon erwähnt.

260

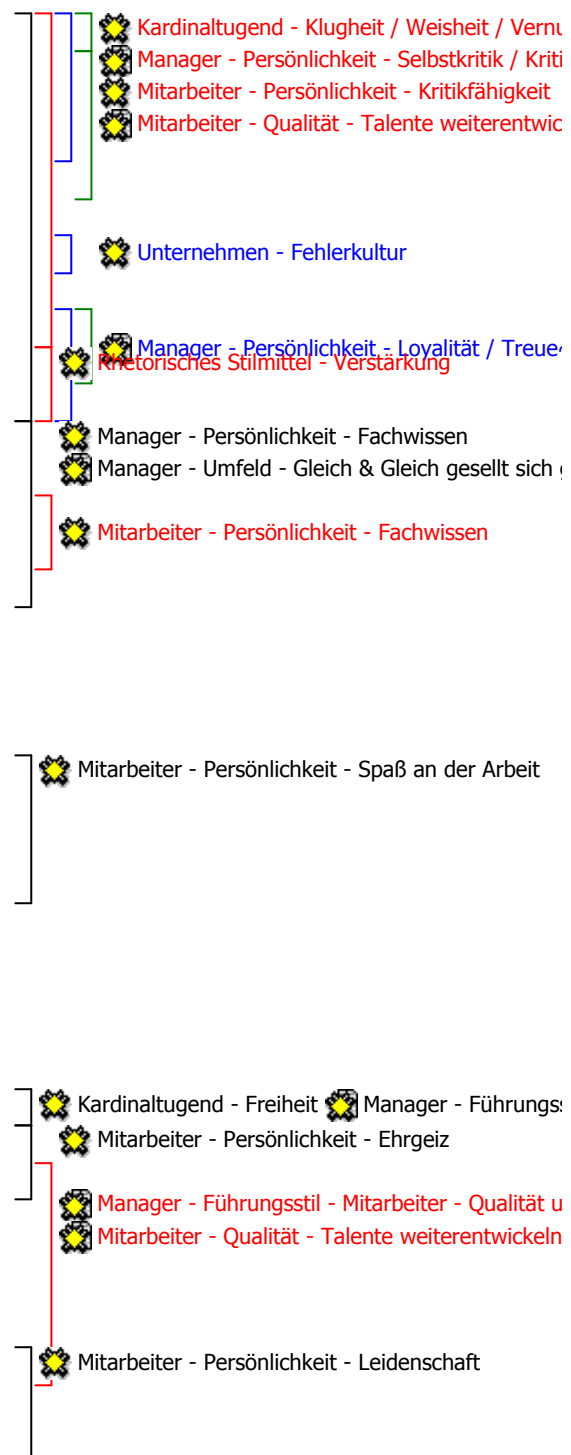
261 *Also das Unternehmertum sozusagen, was Sie am Anfang schon sagten, was schwer ist manchmal.*

262

263 Unternehmertum ist absolut richtig. Und auch Leute, die ehrgeizig sind, die Ziele haben. Es ist mir viel lieber wenn ich da jemanden im Team habe, von dem ich weiß, ich verliere ihn vielleicht in zwei Jahren, weil er ein besseres Angebot kriegt sondern sich halt einfach weiterentwickeln will. Weil da wissen Sie, dass die Leute einfach Drive und Zug haben.

264

265 *Und wie ist das zum Thema, ich habe das hier so als Wort benutzt „Nächstenliebe“, „soziale Einstellung“, „Caritas“. Ist das auch so etwas wo Sie sagen das ist jemand oder brauche ich jemanden, der sich so mit den Ellbogen*



durchhauen kann?

266

267 Das ist übrigens noch ein wichtiger Punkt, den ich vergessen habe. Ich selber halte mich für einen fairen Menschen, diese Fairness erwarte ich auch. Was mir auch ein wichtiger Punkt ist, ist, dass keine Egos auftauchen. Ich halte mich selber für einen Typen, der nicht egozentrisch ist, der sich nicht in den Mittelpunkt schieben muss und der nicht den ganzen Erfolg immer auf sich gespiegelt haben will und sich da in den Mittelpunkt stellt und denkt, man ist der große Guru. Ich kann also schwer damit umgehen, wenn Leute mit einem extrem starken Ego da auftauchen und das Gefühl haben, sie sind die Besten dieser Welt. Selbstreflektion und auch ein bisschen kritischer Umgang mit sich selbst ist mir extrem wichtig.

268

269 *Wie viel Zeit haben Sie noch?*

270

271 Also ich habe den direkten Anschlusstermin um $\frac{1}{2}$ 4, also es kann sein, dass es knapp wird. Also es kann sein, dass ich zu meinem direkten Boss noch einmal hin muss, der hatte noch ein, zwei Themen, die er diskutieren wollte, aber schauen wir mal. Also ich hoffe, dass ich das so hin kriege.

272

273 *Also ich denke, wir sind in zehn Minuten durch.*

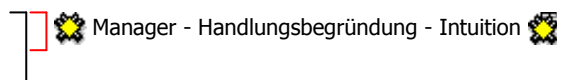
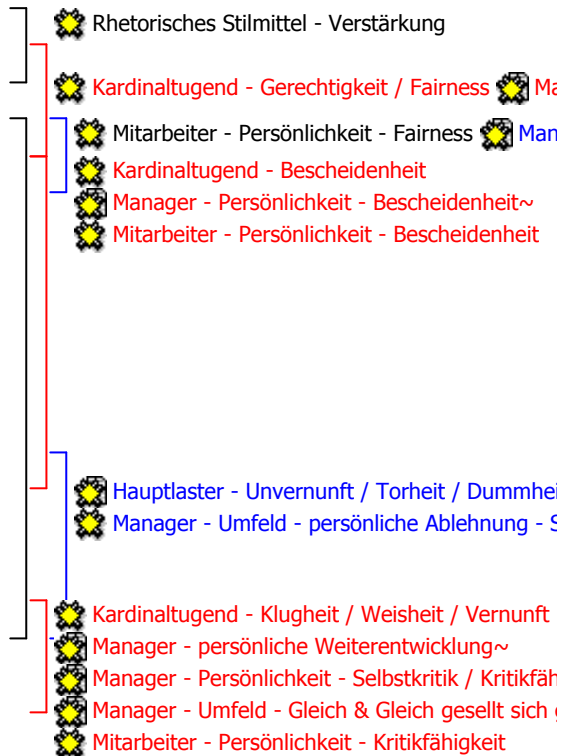
274 *Nach welchen Parametern entscheiden Sie in Stresssituationen? Man hat ja meistens doch ziemlich viel Druck. Wie bringen Sie Rationalität rein?*

275

276 In Stresssituationen müssen Sie oft Bauchentscheidungen treffen. D.h. sehr intuitiv.

277

278 *Also diese unterbewussten Faktoren sind schon wichtig in Ihrer Entscheidungsfindung auch?*



279

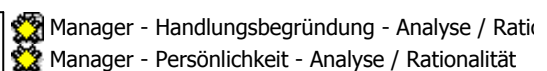
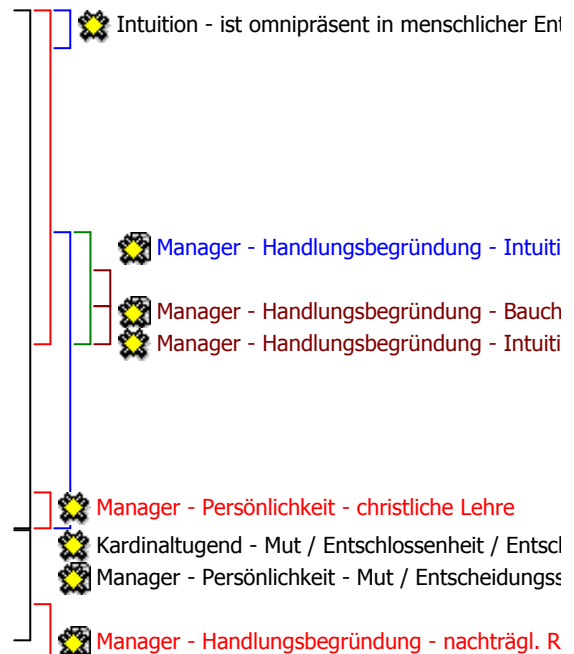
280 Die sind extrem wichtig. Ich schaffe es nicht aufgrund auch der Anzahl und Fülle der Entscheidungen, auch der Breite und der Unsicherheit dieser Dinge, die ich entscheiden muss, permanent rational zu agieren. Das geht nicht. Ich glaube, das ist ein sehr, sehr hoher Faktor an Bauchgefühl und Intuition mit drin. Und Erfahrung macht klug. Hoffe ich zumindest. Und ich glaube schon, dass man im Laufe seines Berufslebens so viele Erfahrungen macht, dass man ganz gut damit umgehen kann. Ich bin Gott sei Dank inzwischen auch soweit, dass ich mal eine unpopuläre Entscheidung einfach durchstehe. Ich versuche, die Leute irgendwie hinter mich zu kriegen, aber wenn es nicht geht dann geht es nicht. Und wenn ich zu wenig Zeit habe, um eine rationale Entscheidung zu treffen und ich weiß, dass ich sie aber treffen muss, dann treffe ich sie nach Bauchgefühl, ohne rationale Kriterien zu haben. Ich versuche also, möglichst viel von diesem Back-up zu machen, habe ich auch am Anfang gesagt, dass ich möglichst versuche, Potentiale hochzurechnen, zu prognostizieren, was am Markt passiert, damit wir die richtige Entscheidungsgrundlage vorbereitend treffen können. Wo das nicht gegeben ist oder wo das nicht möglich ist, entscheide ich möglichst schnell aus dem Bauch heraus.

281

282 *Das kann aber auch manchmal Selbstbetrug sein, böse gesagt, alles zehnmal hochzurechnen, weil irgendwann passt es dann, oder?*

283

284 Die Erfahrungen habe ich eigentlich jetzt noch nicht gemacht. Also man kann sich zwar alles schön rechnen und schön reden, aber ich glaube nicht, dass ich dazu neige. Ich brauche nicht immer die



Bestätigung für mich selber, dass ich mir irgendetwas richtig schön gerechnet oder hochgerechnet habe. Überhaupt nicht. Lieber ist es mir, ich sehe Zahlen von denen ich glaube, dass sie von der Prognose her unser richtiger Ansatz war und ich stelle dann fest, dass wir falsch gelegen haben.

285

286 *Also Sie gehen da mit einer gewissen Vernunft ran, sagen o.k., ich habe die Erfahrungen aus dem Markt und das muss ungefähr passen.*

287

288 Genau. Ich hasse nichts mehr, als wenn ich das dann noch fünfmal hinterher rechnen muss, um es mir schönzureden. Das bringt ja nichts.



Hauptlaster - Unehrlichkeit



Manager - Umfeld - persönliche Ablehnung - Uneh

289

290 *Ja, das wollte ich wissen. o.k.*

291 *Hat Sie auch mal eine berufliche Situation zu einer emotionalen Entscheidung gedrängt?*

292

293 Ja, ich denke schon.



Manager - Handlungsbegründung - Emotional~

294

295 *Aufgrund persönlicher Betroffenheit oder so was?*

296

297 Ich glaube ich habe eine ganze Menge emotionaler Entscheidungen getroffen, auch auf mich selber bezogen, wenn ich meinen alten Arbeitgeber, [REDACTED] nehme, da habe ich in meinem Leben einmal sehr irrational gehandelt. Ich habe eigentlich schon mehrfach irrational gehandelt. Ich bin, bevor ich zu [REDACTED] gegangen bin, in einem sehr soliden, interessanten, spannenden Job drin gewesen und hatte das Gefühl, dass die Branche nicht ganz passt, habe aber geglaubt, dass ich damit für mein Leben das Richtige tue. Ich bin also aus einer soliden Vorstandsassistenten-Tätigkeit mit Perspektive, mich da weiterzuentwickeln, rausgegangen und bin in einen Low Job, Lower Job



Manager - Handlungsbegründung - Emotional~

gegangen bei [REDACTED], weil ich das Gefühl hatte, das ist das richtige Unternehmen. Und ich bin bei [REDACTED] in ein Sabbatical rein gegangen aus einem grundsoliden, guten Job, Leitung Osteuropa für die [REDACTED] weil ich gesagt habe, aus privaten Gründen muss ich dieses machen. Und ich hatte eigentlich das so eingestellt, dass ich einen Job in Südostasien habe, ich bin damals nach Singapur gegangen, und das hat in letzter Sekunde nicht geklappt und dann habe ich gesagt, ich muss trotzdem diesen Weg gehen, weil für mein eigenes Leben ist es wichtig, dass ich das mache. Meine Freundin war damals unten, das war ein Long Distance Relationship, zwischen Deutschland und Singapur nicht machbar. Ich habe diese Auszeit genommen, die hat uns sehr gut getan.

 Manager - Handlungsbegründung - Intuition

298

299 *Also Entscheidungsstärke für Sie schon mal auch.*

300

301 Eine Ehe mit zwei Kindern und im Augenblick ist sehr viel Zufriedenheit entstanden. Das wäre nicht gegangen, hätte ich die Entscheidung nur rational getroffen im Sinne von Job und guck, dass Du dran bleibst.

 Manager - Handlungsbegründung - Kombination

302 Die Situation habe ich auch hier in kleineren Rahmen das eine oder andere Mal auf Mitarbeiter bezogen gehabt.

 Manager - Handlungsbegründung - Emotional~

303

304 *Thema ist ja auch die Zeit. Also Wirtschaft wird immer schneller, Welt tickt immer schneller, passen Sie Ihr Unternehmen auch auf diese Gegebenheiten an?*

305

306 Ja, in einem sehr negativen Maße, nämlich dass man davon ausgeht, dass man ganz kurzfristig irgendetwas verändern kann, weil jeder kurzfristig darauf reagiert. Ich nehme nur Blackberry als Beispiel. Da wird einfach

erwartet, dass Sie den Blackberry die ganze Zeit mit sich herumschleppen und dann auch sofort eine Frage auf irgendeine Antwort geben. D.h., das Problem das daraus entsteht ist, dass die Leute sich nicht mehr so sehr zwingen, vernünftig im voraus zu planen, weil sie wissen, dass sie kurzfristig irgend etwas noch schnell lenken und umverändern können. Und das halte ich schon für gefährlich weil man dazu neigt, immer mehr Hauruck-Business zu sehen und Dinge nicht konsequent langfristig strategisch genug durchzudenken bis zum Ende. Und dadurch gewinnt das Daily aktive schnelle Doing zu Lasten von strategischem sich zurücklehnen und etwas strategisch sauber vorzubereiten.

☀ Instabilität - Ursachen - keine langfristige Planung
☀ Management - langfristig orientiert

☀ Kardinaltugend - Selbstbeherrschung / Mäßigung ,
☀ Manager - Persönlichkeit - Gelassenheit~

307

308 *Wie kann man lösen? Dezentralisierung der Verantwortung vielleicht?*

309

310 Dezentralisierung ist sicherlich immer ein wichtiger Punkt. Es kommt darauf an, auf welcher Unternehmensebene Sie stehen. Auf globaler Ebene, wenn ich von unserem CEO oder Europaboss ausgehe, ja, dann sollten die aus meiner Sicht sehr viel mehr dezentral verhandeln als sie es im Augenblick tun. Das ist also sehr, sehr stark zentralistisch. Allerdings gibt ihnen der Erfolg im Augenblick recht. Vielleicht sind wir auch noch in der Phase, in der das erst noch in die Köpfe reingeflanscht werden muss. Sobald es dann wirklich drin ist, dass man den Leuten wieder mehr Freiheit gibt für dezentrale Entscheidungen. Wahrscheinlich ist Dezentralisierung sogar der entscheidende Faktor, ja.

☀ Kardinaltugend - Freiheit
☀ Manager - Führungsstil - Dezentralisierung d. Ve
☀ Manager - Führungsstil - Freiheit den Mitarbeite

☀ Rhetorisches Stilmittel - Verstärkung

☀ Rhetorisches Stilmittel - Verstärkung

☀ Manager - Führungsstil - Kontrolle~
☀ Widerspruch - unternehmerische Freiheit

☀ Kardinaltugend - Freiheit
☀ Rhetorisches Stilmittel - Verstärkung

☀ M:

311

312 *Das ist o.k. Meine These wird bestätigt.*

313 *Mitarbeiter unterschiedlichen Alters passen sich ja auch so einem Change Management relativ unterschiedlich an.*

314

315 Nicht zwingend.

316

317 *Nicht zwingend?*

318

319 Nein, ich glaube, dass es nicht vom Alter abhängt, sondern vom Typus Mensch. Es gibt den, der mit 20 schon genau weiß oder von dem ich mit 20 schon sehe, wie er mit 60 lebt und wo ich Ihnen genau sagen kann, wie dessen Leben verläuft. Und es gibt dynamische Leute mit 50 die in der Lage sind, sich flexibel anzupassen auf die neuen Gegebenheiten. Das hängt mit Alter überhaupt nicht zusammen. Vielleicht mit einem Tick Erfahrung. Erfahrung macht ein bisschen ruhiger, ein bisschen weiser, ein bisschen klüger. Also der 50jährige ist nicht mehr ganz so emotional oder schnell in seinen Entscheidungen, weil er halt schon etliche Erlebnisse hat. Er ist ein bisschen stabiler. Ein bisschen verlässlicher in dem Sinne auch. Während bei den Jungen da, wenn einer energisch ist, dann halt auch weg ist wenn etwas mal nicht so läuft wie er sich das vorstellt. Das passiert bei einem 50jährigen nicht so schnell.

 Mitarbeiter - Persönlichkeit - geistig flexibel - au Manager - Handlungsbegründung - Intuition - Ei Kardinaltugend - Selbstbeherrschung / Mäßigi Kardinaltugend - Klugheit / Weisheit / Vernun

320

321 *Klar*

322

323 Aber Flexibilität im Kopf ist der entscheidende Faktor. Und das hat mit Persönlichkeit zu tun, nicht mit Alter.

 Mitarbeiter - Persönlichkeit - geistig flexibel - au

324

325 *Und nicht mit Alter. o.k.*

326 *Ein Thema noch: Dauerhaftes, wenn man was anstößt im Unternehmen. Man hat ja heute oft das Problem, es kommt irgendwie eine Führungskraft, die machen bisschen Interimsmanagement, ist weg und die Prozesse verlaufen im Sande. Wie schaffen Sie es denn, Sie sind ja schon länger da und hoffentlich auch noch länger, dass jetzt einmal*

erlerntes Verhalten jetzt auch wirklich dauerhaft beibehalten wird? Sie gehen mehr zur Linie vor. Und es muss ja irgendwie dann auch die nächsten fünf Jahre weiterlaufen.

327

328 Durch permanentes Dranbleiben.

 Manager - Führungsstil - verfolgen von Prozessen

329

330 Also eine Art ständiges Selbstauditieren?

331

332 Das bleibt einem Manager nicht erspart aus meiner Sicht. Sie müssen permanent die wichtigsten to dos auch leider noch selber tun und überprüfen. Ich möchte eigentlich immer aus diesem Fahrwasser raus und soviel Vertrauen den Mitarbeitern entgegen bringen können, dass das was ich sage auch umgesetzt wird. Die Realität sieht anders aus, weil jeder wahnsinnig viel um die Ohren hat. Und ich muss immer wieder die Leute darauf triggern, was die wichtigen Dinge sind, die ich auf jeden Fall bewegt haben will. Sehen will, dass sich da was vorwärts bewegt. Und dieses Ziele setzen, den Weg kontrollieren, gucken wie weit man damit ist, also die to do Maßnahmen nachkontrollieren, die bleibt da eigentlich erspart. Aus meiner Erfahrung heraus.

 Manager - Führungsstil - Kommunikation - persö
 Manager - Führungsstil - verfolgen von Prozesse
 Manager - Führungsstil - Kontrolle~

 Hauptlasten - unfrei sein (auch selbst keine/wi
 Manager - persönliche Weiterentwicklung~
 Manager - Persönlichkeit - Selbstkritik - mang
 Manager - Persönlichkeit - Selbstkritik / Kritikf
 Manager - Führungsstil - Kontrolle~
 Manager - Führungsstil - verfolgen von Prozes

 Manager - Führungsstil - Kontrolle~
 Widerspruch - unternehmerische Freiheit

 Manager - Führungsstil - Konzentration auf das

333

334 D.h., Sie halten also durchaus Kontakt, also in den laufenden Prozessen, zur Mannschaft, also zu Ihrem internen Netzwerk, auch um überhaupt zu sehen, wie nehmen die das auf, was ich gerade sage. Weil jeder hat ja ein anderes Bild im Kopf haben. Man muss ja irgendwie auf einen Nenner kommen.

335

336 Und auch konsequent sie zu zwingen, uns mit den to do Updates, also mit den Milestones zwischendrin, sie zu zwischen, auch zu den Terminen das entsprechende abzuliefern. Und ich

 Manager - Führungsstil - Kommunikation - persö
 Manager - Führungsstil - Kontrolle~
 Manager - Führungsstil - verfolgen von Prozesse

 Manager - persönliche Weiterentwicklung~

versuche immer mehr locker zu lassen, weil ich hoffe, mich immer mehr auf die Leute verlassen zu können. Aber sie kennen ihre Pappenheimer, die damit immer ein bisschen Schwierigkeiten haben, sie kennen auch die Leute, auf die sie sich voll verlassen können. Und sie werden immer einen Mix haben. Sie werden es nie schaffen, in der Organisation alles so auszutauschen, dass jeder immer alles sofort macht. Sie haben Kreative drin, die einfach nicht in der Lage sind, ihr Time Management sauber im Griff zu behalten. Und denen müssen Sie da helfen, indem sie die to dos vorgeben und die halt dann auch mal antreten lassen. Nächste Woche Mittwoch 16.00 Uhr machen wir Meeting.

 Manager - Persönlichkeit - Selbstkritik - mangelt
 Manager - Persönlichkeit - Selbstkritik / Kritikfäh
 Manager - Führungsstil - Teamkomposition~

 Manager - Führungsstil - Kommunikation - persö
 Manager - Führungsstil - Kontrolle~
 Manager - Führungsstil - verfolgen von Prozesse

337

338 *Also d.h., Person A und B, der eine redet über C und der andere redet über D. Also so ist es ja meistens. Neurobiologie. Also jeder schafft seine eigene Wirklichkeit. Und das schaffen Sie nur durch diese ständige Interaktion, da auf einen gemeinsamen Nenner zu kommen?*

 Manager - Führungsstil - Kommunikation - gemein

339

340 Denke ich schon.

341

342 *Also nur so schaffen Sie das. o.k.*

343

344 Ich weiß nicht, ob es einen schlechten oder einen guten Manager auszeichnet, aber die Erfahrung ist, dass man tatsächlich doch ziemlich stark dran bleiben muss und doch Vorbild sein muss. Und auch diese Ziele setzen muss.

 Manager - Führungsstil - Kontrolle~
 Manager - Führungsstil - verfolgen von Prozesse

 Manager - Führungsstil - Vorbild sein~

345

346 *Also wenn man das so überhaupt betiteln kann, dass das also auch bisher die Erfahrung ist, dass das die guten Leute ausmacht. Also das Thema, die Bilder auch wirklich in die Köpfe zu kriegen. Komplexität runterzuberechnen auf verständliche Themen. Aber gut, ich*

werde Sie über die Ergebnisse informieren.

347 o.k.

348

349 Sorry, dass jetzt ein bisschen Druck entsteht.

350

351 *Nein, eine Frage noch. Gibt es bei Ihnen so was wie Unternehmenswerte? Oder so was?*

352

353 Unternehmenswerte? Keine kommunizierten. Es gibt sicherlich subtile Unternehmenswerte, die ich auf die [REDACTED] Kultur zurückführen würde, die da heißt: „kein Gesichtsverlust“. Also man bringt Leuten keinen Gesichtsverlust beispielsweise in einer größeren Runde bei. Wenn, dann unter vier Augen. Was leider ein bisschen zu dem Effekt führt, dass man keine Kritik in dieser Runde üben kann. Wir sitzen hier genau in diesem Managementraum, wo wir unsere europäischen Managing Director Meetings machen. Und wir haben eine Menge Probleme. Viele dieser Probleme können nicht offen angesprochen werden, werden nicht offen angesprochen, weil man einfach vom kulturellen Hintergrund her den Leuten diese Blöße nicht geben will.

 Mitarbeiter - Kritik

354

355 *Verstanden. Das ist wieder das Kulturelle. Aber Sie haben jetzt nicht im Prinzip interne Unternehmenswerte die jetzt irgendwie kundenorientiert sind, sachorientiert sind?*

356

357 Wir haben keine Grundsätze in dem Sinne aufgebaut. Ich glaube, das geht einfach über Vorleben der eigenen Unternehmenskultur und Philosophie. Und ich habe selber früher als Assi an der Universität dieses Thema Führungs- und Unternehmensgrundsätze gehabt und mich sehr viel darüber geärgert, wie

 Manager - Führungsstil - Vorbild sein~

viele große Unternehmen ihre Führungsgrundsätze niedergeschrieben haben und im praktischen doing nichts davor beherzigt haben.

358

359 *Wie müssen denn Führungsgrundsätze sein? Ich meine, ist für Sie Mitarbeiterorientierung Führungsgrundsatz oder sagen Sie, diese ganzen sachorientierten Begriffe sind alle Mumpitz?*

360

361 Nein, ich finde die gehören auf jeden Fall niedergeschrieben. Aber das Wichtig ist, dass man die tatsächlich auch so gut wie möglich versucht zu leben und auch immer wieder überprüft, am besten vielleicht über die Personalabteilung, die jemanden abstellt, der dann solche Analysen dann auch kontrolliert, ob die gelebt werden.

 Manager - Führungsstil - Vorbild sein~ Manager - Führungsstil - verfolgen von Prozesse

362

363 *Also das Thema dann überwachen, dass so was auch tatsächlich eingehalten wird.*

364

365 Ja. Sie brauchen jemanden, der Treiber ist, der diesen Prozess begleitet, dahinter steht, das gut findet oder auch der Organisation immer wieder den Spiegel vorhält. Sonst haben Sie keine Chance. sonst ist das irgendwann mal niedergeschrieben und ist soviel wert wie irgend ein Blatt Papier, das irgendwo rumliegt.

 Manager - Führungsstil - verfolgen von Prozessen

366

367 *Drei Fragen noch und ein kurzes Ankreuzspiel, das dauert 30 Sekunden.*

368

369 o.k.

370

371 *Welche Ansprüche haben Sie bei der Auswahl Ihrer Mitarbeiter? Also hätten Sie Angst, wenn Sie jetzt hier einen Topmitarbeiter sitzen hätten, 30 Jahre alt, dass Sie sagen würden. oh Gott, der ist so gut, da habe ich Angst, dass der*

mich übertrifft?

372

373 Nein, die können mir gar nicht gut genug sein. Im Gegenteil, ich habe genau dieses Thema jetzt gerade, weil ich zwei, drei Positionen zu besetzen habe. Ich habe in meiner Organisation inzwischen jetzt zwei, drei Leute, von denen ich glaube, dass sie mich in meinem Job gut „beerben“ können und auch relativ bald dazu in der Lage sind. Und ich lebe gerne mit diesem Risiko, dass man irgendwann mal einen „Königsmörder“ da hat, das kann im schlechtesten Falle passieren. Das kann im schlechtesten Falle passieren wenn die ehrgeizig sind und so. Aber ich glaube doch, dass ich die Leute so ausgesucht habe, dass sie loyal sind und wenn sie ihre nächsten Steps machen wollen, dass sie die auswärts machen. Oder dass es innerhalb der Organisation interessante Querbewegungen gibt und wir dann gegenseitig vom Netzwerk profitieren können. Also mir ist es lieber, ist habe starke Leute in der Organisation, die mich selber auch nach vorne bringen. Weil sonst rödeln Sie nur hinterher und machen immer second best.

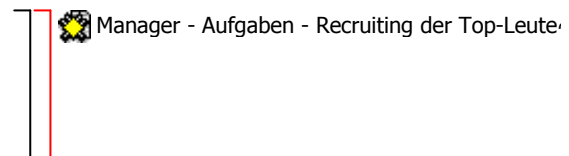


374

375 *Ja genau. Davon profitieren ja nur Sie, wenn die Leistung darunter top ist, werden Sie auch immer besser.*

376

377 Und so versuche ich jetzt gerade auch, ein paar Positionen zu besetzen und hoffe, dass ich die möglichst besten High Potentials und Kaliber rein kriege.



378

379 *Ja, das ist Erfolgsthema Nummer 1.*

380 *Welche Eigenschaft ist für Sie unabdingbar für das erfolgreiche Managen von einer instabilen Situation?*

381

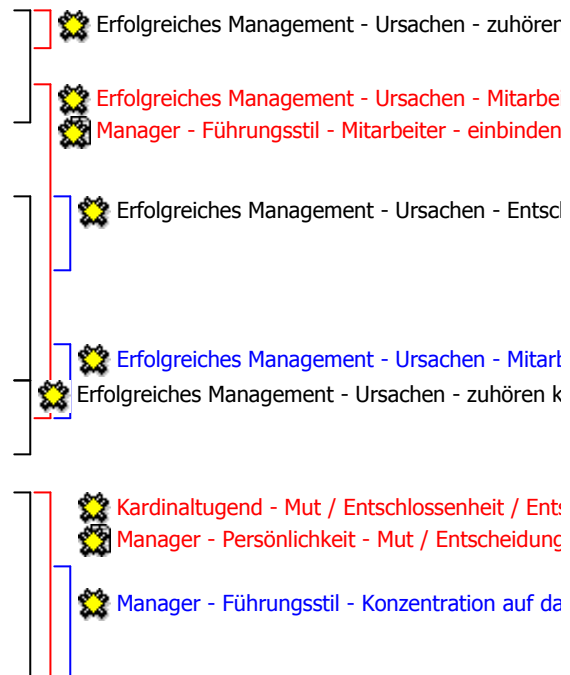
382 Für mich?

383

384 *Für Sie persönlich, ja.*

385

386 Selbstkritik, offen zuzuhören, Informationen aufzusammeln und zu reflektieren, mich möglichst nicht zu verstecken und im eigenen Kästchen irgendetwas mir auszudenken, sondern die Leute mit einzubeziehen. Die Entscheidung bleibt mir nicht erspart. Ich muss die irgendwann treffen. Die wird auch nicht für alle gleichermaßen positiv wahrgenommen. Aber die Leute mit einbinden und möglichst versuchen, die Augen und Ohren offen zu halten und seinen gesunden Menschenverstand walten zu lassen und sich auch nicht irritieren zu lassen von irgendwelchen Außeneinflüssen. Außerdem Standing zu haben, einen bestimmten Weg zu gehen.



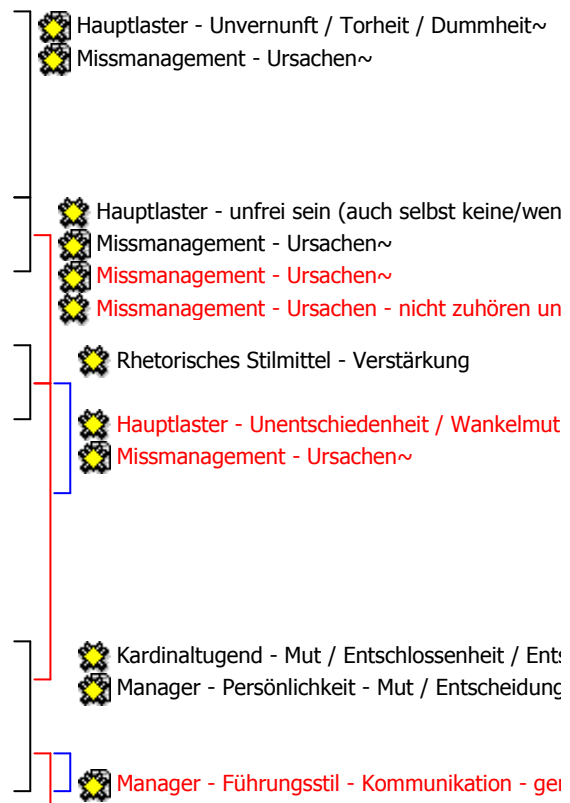
387

388 o.k.

389 Das Thema, wenn es nicht klappt, was sind da für Sie die Ursachen, dass eine Situation nicht erfolgreich gemanged wird?

390

391 Sagen wir mal so, Realisierung der Realitäten. Also dass ein Manager einfach nicht wahrnehmen will, was wirklich Sache ist. Dass er der Realität einfach nicht ehrlich ins Auge guckt. Dass er seine Leute nicht entsprechend mit einbindet. Dass er also einfach nicht in der Lage ist, sauber zuzuhören und die Signale der Leute aufzunehmen und dann umzusetzen. Das ist wahrscheinlich der Hauptkern. Und wenn ein Manager nicht in der Lage ist, klare, saubere Ziele vorzugeben und die Organisation dann in eine Richtung zu lenken. Wenn der also selber ein bisschen schwimmt und die Leute da drunter entsprechend mitschwimmen lässt. Also er muss sich irgendwann zwingen, der Manager, eine Richtung zu gehen, auch wenn es die suboptimale ist, und die Leute mitzunehmen. Nichts



ist schlimmer, als wenn in einem solchen Netzwerk jeder in eine andere Richtung zieht, weil damit bewegen Sie ein Unternehmen überhaupt nicht.

392

393 *Dann haben Sie eine mords Dynamik, aber nichts passiert. Ja genau.*

394 *Ist für Sie auch Egoismus ein kritischer Faktor im Negativen?*

395

396 Unbedingt, ja.

397

398 *Misstrauen, Unehrllichkeit?*

399

400 Ja, definitiv.

401

402 *Pessimismus?*

403

404 Sehr stark, sogar noch stärker, weil pessimistische Leute werden nicht in der Lage sein etwas zu bewegen. Die eiern nur rum und treffen keine sauberen Entscheidungen.

405

406 *Gegenteil von Fairness, Unfairness?*

407

408 Illoyalität.

409

410 Gegenteil von Fairness, Unfairness?

411

412 *Ja, ich nenne das jetzt einmal Unfairness.*

413

414 Also von was denn jetzt?

415

416 *Also ob Unfairness im Prinzip auch ein Thema ist oder sagen Sie, nein, man muss manchmal eine unfaire Entscheidung treffen. Oder sagen Sie, meine Entscheidungen sind immer fair?*

417

418 Ach so, Gegenteil von Fairness ist Unfairness.

419

420 *Nein, also das Gegenteil von Fairness ist Unfairness. So, ich habe das doof gesprochen.*

Hauptlaster - Egoismus
Rhetorisches Stilmittel - Verstärkung

Hauptlaster - Misstrauen
Manager - Umfeld - persönliche Ablehnung - Unehrllichkeit
Rhetorisches Stilmittel - Verstärkung

Mismanagement - Ursachen~

Hauptlaster - Pessimismus / Verzweiflung
Rhetorisches Stilmittel - Verstärkung

Hauptlaster - Illoyalität / Untreue / Verrat
Manager - Umfeld - persönliche Ablehnung - Illoyalität

Hauptlaster - Unfairness
Manager - Umfeld - persönliche Ablehnung - Unfairness

421

422 Ja. Ich weiß nicht, da muss ich eine Sekunde nachdenken, was Sie genau meinen. Fairness ist o.k., aber das Gegenteil davon ist, mal unpopuläre Entscheidungen treffen, von denen man glaubt, dass sie die Unternehmung irgendwie weiter bringen. Und was ist Fairness? Fairness ist eigentlich etwas, wenn Sie ehrlich und offen mit den Problemen umgehen und auch unpopuläre Entscheidungen mal treffen. Das finde ich fairer. Und zwar nicht für den Einzelnen, den es in dem Fall mal betrifft, sondern für die Gesamtheit der Organisation. Das finde ich fairer. Unfairer fände ich es, wenn ich mich zu stark, das ist vielleicht das Gegenteil, wenn ich mich zu stark auf Bedürfnisse einzelner Leute einlasse und damit zu wenig das Große und Ganze sehe.

 Kardinaltugend - Gerechtigkeit / Fairness
 Manager - Persönlichkeit - Fairness~

423

424 *Also das Unternehmen aus dem Blick verlieren. o.k.*

425 *Ungeduld. Ist das auch ein Thema für nicht erfolgreiches Management?*

426

427 Ja, ich glaube schon. Also Ungeduld ist manchmal sicherlich notwendig, die brauchen Sie auch, um ein Unternehmen zu treiben. Aber zuviel Ungeduld und irgendwas jetzt partout haben zu wollen, kann ein Unternehmen auch ganz schön ins Schlittern bringen, wenn Sie nämlich Leute zwingen, irgend etwas zu machen, was noch nicht zu Ende gedacht ist, so dass es einfach noch nicht sauber und gut ist.

 Hauptlaster - Ungeduld / mangelnde Beherrschu

 **Manager - Führungsstil - Kontrolle~**

 Hauptlaster - Ungeduld / mangelnde Beherrschu
 Manager - Persönlichkeit - Gelassenheit~

 Manager - Führungsstil - Kontrolle~

428

429 *Also das Thema nicht verstanden haben?*

430

431 Zuviel Ungeduld halte ich für gefährlich.

432

433 *Ich habe mal so ein Kreuzchen gemacht. Also 10 bedeutet, ist sehr wichtig im Management einer instabilen*

 Kardinaltugend - Selbstbeherrschung / Mäßigung ,
 Manager - Persönlichkeit - Gelassenheit~

*Situation, also Ihre Einstellung
sozusagen.*

434 *Wenn Sie jetzt als Führungskraft sagen,
o.k., diese Eigenschaften, Vertrauen,
Offenheit, sind für mich ganz wichtig im
Management. Dann sagen Sie 10.*

*Wenn Sie sagen, na ja, ich bin schon
sehr misstrauisch gegenüber meinen
Mitarbeitern, auch wenn ich glaube, die
sind loyal, aber ich traue denen nicht so
ganz über den Weg. Dann sagen Sie
hier, das ist im Prinzip eine 0. Ja? Also
Ihre persönliche Einschätzung, wie Sie
das sehen sozusagen.*

435

436 *o.k. Also wie wichtig das für mich ist.*

437

438 *Wie wichtig das für Sie ist, genau. Ja,
wonach Sie vielleicht durchaus auch
jetzt Ihre Mitarbeiter auswählen.
Überzeugung kann ein Teil sein.*

439

440 *Ich versuche mal, auch so ein bisschen
eine Priorisierung rein zu bringen, wenn
es denn geht. Ich gucke sie mir einfach
erst einmal an.*

441

442 *Ja, gerne. Ich wollte Sie nicht
beeinflussen. Nur eine*

443

444 *Ja, o.k. Nein, Sie können gerne noch
erklären, wenn Sie es für nötig halten.*

445

446 *Nein, also Überzeugung würde für mich
heißen dass man sagt, o.k., das Thema
ist durchdacht und man versucht, das
nach vorne zu bringen. Wenn Sie aber
sagen, Mensch es ist immer wieder
sinnvoll, auch zwischendrin inne zu
halten und noch einmal andere Ideen
mit rein zu nehmen, dann sagt man halt,
es ist von mir aus 5 Punkte. Wenn ich
aber sage, ich habe ein Thema zu Ende
gedacht und glaube, es ist gut für das
Unternehmen, dann bringe ich es auch
durch, dann gebe ich auch 10.*

447

448 Also so muss man das verstehen.
 449 Bisschen soziale Einstellung ist schon
 wichtig, aber nicht so viel. Wir sind kein
 Sozialverein.

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

450
 451 *Gut, ja.*

452
 453 Selbstbeherrschung ist zwar gut, aber
 manchmal darf man die
 Selbstbeherrschung auch verlieren,
 wenn es einfach existenziell wird.
 Insofern ist es ein Mittelwert aus meiner
 Sicht. Ja, Selbstbeherrschung,
 Contenance bewahren ist schon wichtig.
 Also insofern schon eher nach oben
 geschraubt. Ich würde mal sagen 7.
 454 Entscheidungsstärke und
 Entschiedenheit sind extrem wichtig.
 Also das bezieht sich auf meine
 Mitarbeiter?

 Kardinaltugend - Selbstbeherrschung / Mäßigung
 Manager - Persönlichkeit - Gelassenheit~

455
 456 *Das bezieht sich darauf, wie Sie ticken,
 wie Sie aber auch vielleicht Ihre
 Mannschaft auswählen würden.*

457
 458 o.k.

459
 460 *Gleich und Gleich gesellt sich gern. Das
 hatten wir vorhin.*

461
 462 Fairness ist wichtig. Gerechtigkeit, ja,
 Gerechtigkeit das ist wichtig, aber das
 würde ich jetzt eher ein bisschen
 niedriger setzen, zumindest als die
 anderen Faktoren.

 Kardinaltugend - Gerechtigkeit / Fairness  Mä

463 Potential. Das ist natürlich, Vernunft ist
 ein extrem wichtiger Faktor, aber auch
 nicht der alles Entscheidende.

464
 465 *Vielen Dank. Das sind die sieben
 Kardinaltugenden im Übrigen.*

466
 467 Ja?

468
 469 *Ja, die alltäglichen Kardinaltugenden.*

470
 471 Das ist ja interessant.

472

473 *Die christlichen Kardinaltugenden im*
 Grundsatz. Ja.

474

475 Wir müssen mal gucken, ob ich noch
 eine kleine Differenzierung rein bringen
 soll.

476

477 *Gerne*

478

479 *Vernunft?* Das ist wichtig, aber nicht das
 alles immer Entscheidende. Es muss
 nicht immer alles vernünftig sein.

480 *Fairness?* Wichtig, aber es gibt
 Situationen, da ist das nicht machbar.

481 *Entscheidungsstärke?*

Entscheidungsstärke ist ein Punkt.

482 *Selbstbeherrschung?* Ja richtig, aber
 man kann auch mal mit ein bisschen
 Abstrichen davon leben.

483 *Soziale Einstellung?* Nein, aber das
 gehört in ein Unternehmen nicht so stark
 rein, weil sozial sind Sie dann, wenn Sie
 für das Unternehmen an sich das Beste
 raus holen. Soziale Einstellung ist für
 mich ein Thema, das sehr individuell ist.
 Also ich, soziale Einstellung ja, aber auf
 die gesamte Organisation bezogen.
 Soziale Einstellung nicht so sehr auf den
 Einzelnen bezogen. Weil ich glaube, der
 Einzelne muss sich da immer dem
 Großen Ganzen unterordnen. Insofern
 habe ich es eher niedriger bewertet das
 Thema soziale Einstellung.

484

485 *o.k. Jetzt aus Unternehmenssicht*
gesehen. Ja, also ich persönliche hätte
es so verstanden, wie ein Mensch sich
in der Gesellschaft bewegt. Wie ein
Mensch das Thema soziale Einstellung
überhaupt sieht. Ist klar, dass ein
Unternehmen sozialfeindlich ist.

486

487 Ja, o.k. Dann muss ich die Entscheidung
 ein bisschen reflektieren, weil da ist mir
 das Thema schon deutlich wichtiger,
 weil ich bin nicht einer, der jetzt nur auf



Manager - Persönlichkeit - Wertebewusstsein



Theory U - Step 5 - Persönliche Werte & Tugenden



Kardinaltugend - Gerechtigkeit / Fairness



Kardinaltugend - Mut / Entschlossenheit / Entschlossenheit



Kardinaltugend - Selbstbeherrschung / Mäßigkeit



Kardinaltugend - Soziale Einstellung / Nächstenliebe



Manager - Persönlichkeit - soziale Einstellung



Manager - Persönlichkeit - Wertebewusstsein



Theory U - Step 5 - Persönliche Werte & Tugenden



Rhetorisches Stilmittel - Verstärkung

Biegen und Brechen hemdsärmelig nur nach Profit streben will auf Teufel komm raus und alles andere einfach außen vor lässt. Und da ist der soziale Faktor schon wichtig. Trotzdem ist er aus meiner Sicht der vielleicht der von der geringsten Bedeutung.

488

489 *o.k. Für Ihre Eigenschaft als
Führungskraft?*

490

491 Ja. Dann setze ich das ein bisschen anders.

492

493 *Vielen Dank.*

494 *Ja, also ich hoffe dann, dass ich Ende
des Jahres ...*