

P 7: 07092

Path: C:\Dokumente und Einstellungen\Marc\Eigene ...070
Media: RICHTEXT
Printed: 2008-05-09T10:46:35
By: Super
From HU: Auswertung Dissertation nach Kodelöschung
HU-Path: [C:\Dokumente und Einstellu...\Auswertung Dissertation nach Kodelöschung.hpr5]
Codes: 109
Memos: 0
Quotations: 126
Families: <none>
Comment: <none>

001 Herr [REDACTED], wenn Sie mal
mit Ihren Worten Instabilität definieren
würden, was Sie so darunter
verstehen.

002

003 Die Frage ist unter was Instabilitäten,
bezogen jetzt auf Personen,
Mitarbeiterführung oder bezogen auf
wirtschaftliche Instabilität.

004

005 *Wirtschaftliche Instabilität. Konkrete
Beispiele können wir dann gleich
draufkommen.*

006

007 Ok, wirtschaftliche Instabilität ist,
wenn die Ergebnisse nicht stimmen,
die Unternehmensergebnisse und
ganz dramatisch ist, wenn die Cash
Situation nicht da ist und einher geht
es dann oft, dass die Mannschaft im
Unternehmen die Mitarbeiter beim
Management nur zusammenspielen.
Das ist, sagen wir mal, ein Dreiklang
der wesentlich ist.

 Instabilität - Beispiele

008

009 *Ok. Für Sie ist das Dreiklang. Also,
die Rolle der Instabilität für
Unternehmen ist das eher dann ein
Risiko, wie ich das jetzt rausgehört
hab?*

010

011 Ja.

012

013 *Ja? Ok.*

014

015 Oder als Finanzseite ist man ja eh
immer Risikoorientiert. Stimmt ja.
Mann könnte auch umgekehrt sagen
Instabilität ist super, eröffnet mir neue
Marktchancen. So denken Finanzier
nicht. Wahrscheinlich ein
Vertriebsmensch denkt so aber nicht
ein Finanzier.

016

017 *Möglich, ja. In Ihrer Definition oder in
Ihrer Verständnis, meinen Sie gibt es
im Unternehmen überhaupt Stabilität?
Kann man sagen ein Unternehmen ist*

jemals stabil?

018

019 Richtig stabil im Sinne wie es ein Maschinenbauer verstehen würde, würde ich sagen nein. Was man erreichen kann ist, dass nennt man labiles Gleichgewicht. Ich weiß nicht ob Ihnen der Begriff was sagt, labiles Gleichgewicht, dass ist wenn Sie so einen Bleistift hier auf die Spitze stellen, dann gibt es irgendwie einen Punkt wo der im Gleichgewicht steht. Das kann man sagen ist halbwegs stabil, aber eben labil sozusagen, weil ein kleiner Hauch und dann fällt es um. So eine Situationen kann man schaffen in einem Unternehmen und die ist entscheidend herbeizuführen. Das zeichnet erfolgreiche Unternehmen aus.

020

021 *OK. Also, für Sie ist quasi diese Überführung in diese labilen Gleichgewichte?*

022

023 Genau.

024

025 *Ja, das ständige Schaffen sozusagen. Ja, in Ihrer Funktion. Also, quasi sie als Führungskraft sehen schon den Umgang mit Instabilitäten als eine zentrale Aufgabe an.*

026

027 Ja genau. Meiner Meinung nach ist man als Führungskraft ohnehin dafür da, die schwierigen Situationen zu bearbeiten. Alles wo kein Problem ist, dass kann jeder aber die Führungskraft ist gefordert in den Krisen und schwierigen Themen.

028

029 *Ja, ok. Viele Thesen, die ich hier schon geschrieben habe die sind jetzt schon deckungsgleich.*

030

Was glauben Sie den wie also, eine Instabilität den Unternehmenserfolg bedrohen kann?

031

032 Nur, wenn sie nicht rechtzeitig erkannt wird und wenn sie erkannt ist, dann nicht bearbeitet wird. Ansonsten ist es in Summe keine Bedrohung. Das ist Alltag, indem ich morgens aufwache weiß ich heute ist es anders als gestern und damit habe ich irgendwie eine Veränderung und muss was machen.

033

034 *Das ist eine interessante These: Bedrohen nur, wenn Instabilitäten nicht rechtzeitig erkannt werden. Ok.*

035

036 Da gibt es in dem Zusammenhang, habe ich mal, ich meine es ist ein chinesisches Sprichwort das sagt, man muss Sachen verändern damit sie bleiben wie sie sind. Und das finde ich ist, trifft den Nagel ziemlich auf den Kopf.

037

038 *Ok. Kann Instabilität denn auch eine Chance für ein Unternehmen beinhalten? Sie sagten gerade, Sie als Finanzier sehen das eher ein bisschen kritisch aber*

039

040 Für einen Finanzier ist es kritisch, für einen, sagen wir mal könnte ich mir auch schon positive Seiten vorstellen aber auf der Marktseite ist Instabilität immer eine Chance. Wenn Instabilität herbeigeführt werden, dann verändern sich Machtpositionen, Marktverhältnisse, was auch immer und das ist immer eine Chance. Immer.

041

042 *Also, ist es auch im Managementtool sozusagen?*

043

044 Ja, das ist es auch. Wenn ich was verändern will und es geht zu langsam vorwärts dann erzeuge ich lokale Instabilität. Das ist ein gutes Tool, das kann man machen ja.

045



Hauptlaster - Unvernunft / Torheit / Dummheit~
Missmanagement - Ursachen~



Manager - persönliche Weiterentwicklung~
Manager - Persönlichkeit - geistige Flexibilität~



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

046 Ok. [REDACTED],
also ein bisschen exotisch von mir
interviewt, weil es irgendwie gerade
gepasst hat und der sagt also in der
[REDACTED]
natürlich. Unternehmen sind, glaube
ich noch nicht so weit.

047

048 Ja, genau. Wobei ich würde sagen
große Konzerne werden geführt wie,
also das kann man vergleichen mit
[REDACTED]. Da kommt es dann weniger auf
Arbeitsleistung, würde ich mal
behaupten, auf der Vorstandsebene
ist weniger Arbeitsleistung als viel
mehr politisches Gespür und
Geschick gefragt.



Manager - Führungsstil - Sensibilität für betriebl. Ablä

049

050 Das passt gerade. Führen Sie denn
manchmal diese Situation
Instabilitäten auch groß herbei, weil
es einfach nötig ist.

051

052 Ja, absolut.

053

054 Ok.

055

056 Aber das muss man natürlich
kontrolliert machen, dass ist der Trick
ja, man muss vorher wissen, wenn ich
jetzt eine instabile Situation schaffe,
kommt es hinterher so raus wie ich es
gerne haben will oder aber kommt es
dann anders raus und ich bin der
gelackmeierte. Also, dass muss man
vorher abklären.



Manager - können in die Zukunft sehen~

057

058 Ziemlich komplexer Prozess der da zu
steuern ist ja? Da kommen wir gleich
noch mal drauf. Wie Sie gerade
schon sagten das Risiko ist ja quasi
die Erkenntnis der Situation, also man
muss eine Instabilität erkennen um
sie ja quasi überhaupt anzupacken.
Also, Sie als Beobachter sind ja im
Prinzip daher der Dreh- und
Angelpunkt, also wenn Sie sie
erkennen oder wer anders erkennt

und an Sie weiter kommuniziert dann ist das ja für Sie eine akute Situation. Aber wann ist denn für Sie jetzt eine Situation, eine instabile Situation in die Sie eingreifen müssen? Das Sie nicht sagen, Mensch andere können das machen. Oder, welche Kriterien legen Sie an, Sie sagten gerade schon Zahlen sind Schiefelage oder was kann das sein?

059 *Was habe Sie für Antennen sozusagen? Worauf achten Sie?*

060

061 *Also, die wesentlichen Unternehmensziele ist ein wichtiges Thema, dann für mich wichtig ist die Zufriedenheit der Mitarbeiter und auch die Zufriedenheit der Kunden das würde ich sagen, wenn das gefährdet ist dann und zwar muss schon ordentlich gefährdet sein, dann greife ich ein.*

062

063 *Das heißt, es ist schon ein ständiger Beobachtungsprozess für Sie.*

064

065 *Ja.*

066

067 *Wie schaffen Sie es denn, ich meine Sie haben ein wunderbares Büro in der 16. Etage, also viele die mit Ihnen zu tun haben sitzen in der 4. Etage. Wie machen Sie das? Haben Sie ein Netzwerk quasi horizontal und vertikal oder wie versuchen Sie sich umzuhören?*

068

069 *Ja, wir haben, sagen wir mal, vielschichtig wir haben Jourfixe mit Direct Report, dann ein wichtiger Punkt ist das sind die Sekretariate, weil die geben einen anderen Blick auf die und Kantinengespräche sind wichtig. Dann ich selbst jetzt nutze hier die Chance und mache Management bei Walking Around, das heißt ich gehe auch in die anderen Etagen und guck mal und versuche*

 Manager - Führungsstil - Sensibilität für betriebl. Ablä

 Manager - Führungsstil - Angst bei Mitarbeitern ver

 Kommunikation - intern~

 Kommunikation - intern - wichtiges Managementinstru

 Manager - Führungsstil - Kommunikation - persönlich

 Manager - Führungsstil - Netzwerk intern~

 Manager - Führungsstil - Sensibilität für betriebl. Ablä

 Theory U - Step 1 - Downloading~

die Stimmung abzufangen. Und zwar direkt vor Ort und dann ist mein Arbeitsstil so gestrickt, dass wenn Fachthemen abgearbeitet werden und Sachbearbeiter auf der „untersten Ebene“ bearbeitet ist, dann will ich mit dem direkt kommunizieren und mache das nicht so über dessen Vorgesetzten sondern immer der muss direkt, was für den, das ist ambivalent stelle ich fest. Manche haben Angst, so nach dem Motto Oh Gott, jetzt muss ich zum Geschäftsführer oder Vorstand und anderen denen macht es wiederum Spaß. Und genau die will ich ja rausfinden, die die Spaß machen, weil die sind die Guten und die müssen wir entwickeln.

☛ Manager - Führungsstil - Mitarbeiter - Qualität und
☛ Mitarbeiter - Qualität - Talente weiterentwickeln~

☛ Manager - Führungsstil - Mitarbeiter - Ausloten von

070

071 *Warum sind die gut?*

072

073 Ja, weil die mutig sind und denen bietet man dann auch auf Geschäftsführerebene und Vorstandsebene eine Plattform um ihre Persönlichkeit zu entwickeln. Die anderen, die sind vielleicht auch fachlich gut aber die werden sich irgendwie nie so entfalten können. Außer man schafft es denen die Angst zu nehmen über die Schiene. Aber in jedem Fall haben die auch die Chance.

☛ Manager - Führungsstil - Mitarbeiter - Qualität und
☛ Mitarbeiter - Qualität - Talente weiterentwickeln~

☛ Kardinaltugend - Überzeugung & Motivation
☛ Manager - Führungsstil - Angst bei Mitarbeitern verm
☛ Manager - Führungsstil - Kommunikation - persönlich
☛ Mitarbeiter - überzeugen (ihr Vertrauen gewinnen)

074

075 *Aber das heißt schon, Sie also suchen schon ganz aktiv im Netzwerk im Haus also, Sie sagten gerade Schurfix also das ist ja quasi über die verschiedenen Fachbereiche hinweg. Also, Sie Finanzen dann der andere. Ok. Ok. Und aber auch tief rein in die Organisation.*

076

077 Auf die Detailebene sozusagen. Wenn sich die Chance ergibt. Das heißt jetzt nicht Makromanagement aber sagen wir mal, wenn irgendein

☛ Kommunikation - intern~
☛ Manager - Führungsstil - Kommunikation - persönlich

Thema ist, keine Ahnung sagen wir mal im Einkauf, ja dann soll der Einkaufssachbearbeiter hier am Tisch sitzen und das direkt mit mir besprechen. Dann geht auch das Problem Stille Post ist dann auch dahin mehr



Manager - Führungsstil - Kommunikation - gemeins

078

079 *Genau. Genau. Die Herkunft von Informationen sozusagen mehr oder weniger. Genau. Die Veränderung von Informationen. Das heißt, wenn auch akute Situationen da sind, Sie sagten dann holen Sie sich den Einkaufsmensch, das heißt, Sie treffen da wahrscheinlich die Entscheidung aber Sie holen sich dann schon Leute mit Fachwissen an den Tisch, um einfach dann das*

080

081 Genau. Weil das hat mehrere Vorteile, erstens lernen die was die erweitern sozusagen die Unternehmenssicht auf der einen Seite und auf der anderen Seite mache ich die dann nicht zu betroffenen, sondern die sind miteingebunden. Weil hinterher zeigen die mir sowieso am Ende, dass die Entscheidung die ich gefällt habe im Kuckucksheim hier gefällt wurde und ich von nix eine Ahnung habe und deswegen ist es eigentlich besser, wenn die dann dabei sind und dann beim Entscheidungsfindungsprozess mit dabei sein können.



Mitarbeiter - Qualität - Talente weiterentwickeln~



Erfolgreiches Management - Ursachen - Mitarbeiter



Manager - Führungsstil - Mitarbeiter - einbinden un



Mitarbeiter - Optimum herausholen~

082

083 *Ok. Wenn man jetzt mal in die Praxis geht, eine konkrete Situation, die wirklich große Auswirkungen auf dieses Gesamtunternehmen hat und die Sie auch lenkend involviert waren, fällt Ihnen da was ein?*

084

085 Ja, Unternehmensverkauf zum Beispiel letztes Jahr. Wir waren ... Bei uns ist investiert gewesen [REDACTED] und



Instabilität - Beispiele

die haben letztes Jahr im März/April gesagt, sie haben vor ihre Anteile zu verkaufen über 70% damit war klar wir kriegen einen neuen Haupteigentümer und das haben wir natürlich versucht zu steuern, das ist uns genehm dann am Ende herauskommt sobald man das beeinflussen. Das war hochgradige instabile Situation.

086

087 *Das ist ein Dreieck, ja. Also, ein Private equity Investor ein möglicher Käufer?*

088

089 Ja, das war klar, dass ein Investor kommt und ich sag mal es gibt verschiedene Investoren die dann einsteigen können also wir haben gedacht vielleicht Inder, die dann nur die Kundenbeziehung wollen und hier die Leute alle freisetzen oder sagen wir mal Großwettbewerber wie die [REDACTED] die dann aber auch zentrale Bereich einfach abbauen, weil das so integriert wird oder ein weiterer Private equity Investor, der gespart hätte wieder Kosten sparen und dann noch mal besser weiter zu verkaufen oder das war das was wir gerne wollten, dass ein Stratege kommt für den wir eigentlich eine gute Plattform bieten und eine Heimat, um das Geschäft hier in Deutschland zu entwickeln und genau das haben wir jetzt gefunden.

090

091

092 *Das ist passiert mit [REDACTED]*

093

094 Genau.

095

096 *Ok. Und ergänzt sich das Portfolio? Ist das genau das Ziel erreicht?*

097

098 Ja, eigentlich ja. Aber mit Licht und Schatten auch, wie es immer so ist, weil wir jetzt zum Großkonzern gehören und nicht mehr

 Instabilität - Beispiele Management - langfristig orientiert Manager - P

mittelstandsorientiert sind aber in Summe war das, glaube ich, die beste Lösung.

099

100 *Ok. Meinen Sie, hat das eine bestimmt Ursache das Sie das auf diese Lösung hintreiben konnten den Prozess oder sagen Sie Zufall und ein bisschen Glück?*

101

102 Nein, also Zufall, Glück gehört schon auch dazu aber Ursache auch, weil wir haben es schon gezielt gesteuert hier, dass das genau in die Richtung geht und haben es auch vorher abgestimmt das wird es keiner wünschen wenn ein Inder gekommen wäre und hätte 10 Euro je Aktie gezahlt, dann wären unsere Wünsche wahrscheinlich dahingewesen. Dann hätten die verkauft, so haben sie jetzt für 2,80 Euro an [REDACTED] verkauft. Das war in Ordnung.

 Manager - Führungsstil - Kontrolle~

103

104 *Ok. Die Kriterien nach denen Sie damals einfach analysiert haben war, wie können wir das Unternehmen erhalten oder was kann sozusagen ein Investor von uns überhaupt wollen?*

105

106 Also, wir haben einmal für uns selber [REDACTED] Strategie definiert, haben gesagt was habe wir in der Zukunft vor und haben dann geschaut, da sind ungefähr 30-40 Firmen angesprochen worden zunächst mal anonym über die Investmentbank und dann kam so ein Dutzend in die engere Auswahl und davon am Ende drei mit denen verhandelt wurden. Und die drei die haben natürlich einmal, ist klar was sind die bereit zu zahlen, dass war das eine Thema aber dann das andere Thema ist, wie tun die der [REDACTED] nach vorne hin gut. Das waren eigentlich die Kriterien. Das haben wir dann zusammen diskutiert und am

Ende

107

108 *Ihre Rolle in dem Prozess? Sie sagten Sie haben zusammen zwar gemacht aber*

109

110 Zusammen war mit [REDACTED] und [REDACTED], also der Vorstandskollege, das war reiner Vorstandsebene und unsere Rolle war einmal klar, die Company möglichst gut zu verkaufen, die Braut zu schmücken, wenn man so will und auf der anderen Seite aber auch zu diskutieren, was bringt für alle Beteiligten den meisten ... oder die Synergieeffekte, den meisten Benefit nach vorne und ein wichtiger Punkt für uns war, weil wir hier auch in der Region verwurzelt sind, dass der Standort erhalten bleibt, dass die Leute die hier beschäftigt sind erhalten bleiben und ein klares Bekenntnis zu [REDACTED] das war schon wichtig, ja.



Management - langfristig orientiert

Manager - Führungsstil - Konzentration auf das Wesentliche

Manager - pers. Arbeitsstil - priorisieren~

111

112 *Die Situation die Sie gerade beschreiben, dass ist ja eine ziemlich kritische Sache Nicht nur auf Managementebene sondern auch für die Mitarbeiter. Sie sagten, der Standort soll erhalten bleiben, hier haben tausende Leute Angst um ihren Job sozusagen.*

113

114 Es war vielfach kritisch und zwar deswegen, weil wir als börsennotierte Gesellschaft das Publikum machen müssen, das ist ???pflichtig. Das haben wir dann getan so spät wie es geht, weil es irritiert alle. Das irritiert nicht nur die Mitarbeiter hier, irritiert auch die Kunden und die Vertriebsmannschaft. Wir haben auch ein echtes Problem gehabt z. B. im Consulting Umfeld. Wir haben einfach niemanden mehr bewegen können zur [REDACTED] zu kommen.

- 115
116 *AH. OK. Ja.*
117
118 Wir konnten keinen weiteren mehr
einstellen, weil die habe alle gesagt,
oh, wer weiß, da werdet ihr verkauft
und dann gibt es Restrukturierung.
Dann ist alles anders. Oder ich wollte
schon immer weg von [REDACTED]
dann komme ich zu euch und 3
Monate später kauft euch [REDACTED]
- 119
120 *So was haben wir mal mit einem
Kandidaten von [REDACTED]
erlebt.*
- 121
122 Und dann haben wir auch die
Einstellungen habe wir einfach
eingestellt. Wir haben gesagt, das
macht überhaupt keinen Sinn mehr
Leute zu suchen und haben damit
auch unsere Wachstumsziele nicht
mehr geschafft. Was auch kritisch ist,
weil im Verkaufsprospekt sagen sie ja,
nach dem Motto wir wollen so und so
wachsen und dann geht ihnen da die
Luft aus.
- 123
124 *Verstanden. Klar, weil der Käufer sagt
ihr haltet ja gar nicht eure Ziele, dann
zahlen wir viel weniger. Sind Ihnen
noch viele Leute abgewandert in der
Zeit oder konnten Sie das durch eine
gute Unternehmenskommunikation
eindämmen?*
- 125
126 Ja, wir haben einmal eine Strategie
aufgesetzt, was die
Unternehmenskommunikation
anbelangt.
- 127
128 *Ah ja, also sie haben der schon einen
Zentralpunkt eingeräumt?*
- 129
130 Ja, haben wir gemacht. Wir haben
Standortmeetings durchgeführt, sind
da persönlich vor Ort gegangen,
haben mit allen da versucht, direkt in

-  Kardinaltugend - Überzeugung & Motivation
-  Kommunikation - intern~
-  Manager - Führungsstil - am Ort des Geschehens se
-  Manager - Führungsstil - Angst bei Mitarbeitern ver
-  Manager - Führungsstil - Kommunikation - persönlic
-  Mitarbeiter - überzeugen (ihr Vertrauen gewinnen)
-  Theory U - Step 3 - Learning Journey~

Dialog zu treten mit allen Mitarbeitern, was schwierig ist, weil wir ja verteilte Organisationen in [REDACTED] und so. Aber das haben wir dann aufgeteilt und einmal das haben wir gemacht und dann bei wesentlichen Keyplayern, den haben wir befristete Arbeitsverträge gegeben und haben gesagt, also wir garantieren euch eine unkündbare Dauer von XX. Damit die gerettet oder saved waren.

131

132 OK.

133

134 Und das in Summe hat geholfen, ja.

135

136 *Aber schon eine ganz, ganz klare transparente Kommunikation, das sie sagen, wir verkaufen nicht an Inder, wir wollen die Standorte halten aber auch folgende Probleme sozusagen. OK. Also, durch die Transparenz habe sie sozusagen den Mitarbeitern versucht die Angst zu nehmen. OK.*

137

138 Das ist meine Erfahrung ohnehin. Weil, es geht ja dann weiter. Wir haben ja jetzt, nachdem wir gekauft worden sind kam Integration und ich bin der Meinung im Zuge einer Integration gibt es immer schmerzhaft Themen. Restrukturierung, was legt man zusammen und da ist es immer sinnvoll am Anfang alle Schmerzen auf einen Schlag rauszulassen, weil die Leute die haben am meisten Angst vor der Ungewissheit. Angst ist ja eigentlich auch nur das, was im Kopf passiert und nicht etwas, das ist ja nur die Vorstellung vor etwas was Angst erzeugt. So, und wenn man einfach sagt, das und das passiert jetzt, dann schüttelst dich einmal aber dann nach zwei, drei Tagen dann baut sich das Angstpotential wieder ab. Und genau in so einer Situation muss man

-  Kommunikation - intern~
-  Manager - Führungsstil - Angst bei Mitarbeitern v
-  Manager - Führungsstil - Ehrlichkeit / Transparen
-  Manager - Führungsstil - Kommunikation - persö
-  Manager - Persönlichkeit - Ehrlichkeit / Transparen
-  Mitarbeiter - überzeugen (ihr Vertrauen gewinnen
-  Tugend - Ehrlichkeit / Offenheit

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

kommen. Hat allerdings zur Voraussetzung, dass das was man sagt und das einmal sagt das muss es aber auch gewesen sein, ja. Ich kann dann nicht 3 Wochen später kommen und sagen, ja jetzt fällt mir ein ich wollte doch noch mal 10 Leute aus einem anderen Standort raustun, dann wird man unglaublich und dann ist es auch nach einer Zeit egal was man sagt, dann wird einem nichts mehr geglaubt und dann bleibt die Angst permanent da. Das ist fatal.

 Manager - Persönlichkeit - Komplexitätsverständnis

139

140 *Das heißt, Sie haben schon, Sie versuchen sich ein komplexes Bild der Situation zu machen. Die Folgen abzuleiten, dann die möglichen Handlungsoptionen transparent zu kommunizieren oder das was gemacht werden muss, aber das dann auch nur große Ehrlichkeit, wie man das nennt. Nach dem Motto, Leute*

 Rhetorisches Stilmittel - Verstärkung

141

142 Ich bin einmal in eine Company reingekommen, da war das so, die hatten schon zweimal Restrukturierungswellen durchgeführt. Die haben einmal gesagt, wir müssen, sagen wir mal jetzt, 100 Mitarbeiter abbauen, dann habe sie es mit dem Betriebsrat diskutiert und gesagt, so das war es dann. Danach haben wir wieder Erfolg und dann geht es nach vorne. Und ein halbes Jahr später sind sie gekommen und haben gesagt, sie müssen noch einmal 80 machen. Und das war schon schwierig und dann bin ich dazugekommen, dann mussten noch mal, keine Ahnung, 50 oder 60 freigesetzt werden und da war dann das Porzellan komplett zerschlagen.

 Hauptlaster - Unentschiedenheit / Wankelmut
 Missmanagement - Ursachen~

143

144 *War die Glaubwürdigkeit weg?*

145

146 Die Glaubwürdigkeit war dahin. Die

haben einfach gesagt, wenn es das dritte Mal dann kommt ihr auch mit einem vierten Mal um die Ecke.

147

148 *Also, Sie bringen die Mannschaft schon hinter sich durch Vertrauen?*

149

150 Ja, das ist mein Ziel. Ob das klappt, müssten wir jetzt die Mannschaft fragen.

151

152 *Sie haben es vorher schon mal tangiert aber so dieser Balanceakt das Tagesgeschäft laufen zu lassen, aber sich darum trotzdem zu kümmern, so eine Situation in den Griff zu kriegen. Wie gehen Sie da vor?*

153

154 Also, im Prinzip die Verantwortung dar zu lassen wo es beeinflusst werden kann, ja. Auf den Führungskräften der anderen Ebenen und die sollen dafür gerade stehen. Die sollen das auch reparieren, beeinflussen und entscheiden können.

155

156 *Das bedeutet, Sie legen also schon Wert drauf eine Topmannschaft auch auf den mittleren Ebenen zu haben?*

157

158 Absolut. Ja. Diese Entscheidungsfreiheit, die ich versuche den möglichst zu gewähren, bedeutet aber auch den müssen die ausfüllen das ist eine Erwartungshaltung. Sagen wir mal ihr könnt alles entscheiden und machen, aber das bedeutet im Umkehrschluss, ihr müsst es auch ausfüllen dann macht ihr euren Job nicht und dann

159

160 *Was heißt ausfüllen für Sie?*

161

162 Das aktiv in die Hand nehmen und aktiv Themen nach vorne treiben. Selber erkennen und nicht immer warten bis von oben irgendeine Idee



Kardinaltugend - Vertrauen



Manager - Persönlichkeit - Vertrauen



Kardinaltugend - Freiheit



Manager - Führungsstil - Dezentralisierung d. Verantw



Manager - Führungsstil - Freiheit den Mitarbeitern gel



Manager - Führungsstil - Mitarbeiter - Qualität und Au



Kardinaltugend - Mut / Entschlossenheit / Entscheidui



Manager - Umfeld - Gleich & Gleich gesellt sich gern (



Mitarbeiter - Persönlichkeit - Mut / Entscheidungsstärk

kommt oder so. Und gesagt werden,
das müssen wir jetzt soundso
machen, sondern das müssen die
Leute aktiv tun. Aktiv machen.

163

164 *OK, also Qualität der Werkzeuge in
dem Sinne, das Sie sagen da ist
jemand dem kann ich den Bereich
geben, der kümmert sich auch um die
wesentlichen Strömungen.*

165

166 Und der auch mal mit Weitblick kommt
und sagt, wir müssen jetzt in irgendein
System investieren oder wir brauchen
eine Veränderung. Der auch innovativ
ist, im Tagesgeschäft, in Prozessen
und in Abläufen. Mit eigenen Ideen
kommt. Das ist wichtig und das
erwarte ich eigentlich auch.

-  Kardinaltugend - Freiheit
-  Manager - Führungsstil - Freiheit den Mitarbeitern gel
-  Manager - Führungsstil - Mitarbeiter - Qualität und Au
-  Mitarbeiter - Persönlichkeit - unternehmerisch

167

168 *OK, das Sie dann quasi die Kapazität
in dem Sinne naturgemäß haben
müssen und sich um derartige
Prozesse kümmern.*

-  Manager - Arbeitsentlastung

169

170 Ja genau. Und dann muss man
priorisieren, weil alle Ideen innovativ
wie sie aber auch sein mögen, die
kosten einmal Geld und die kosten
aber Ressourcen. Und da muss man
dann priorisieren und gucken, was
kann man machen und was bringt die
gesamte Company mehr nach vorne.

-  Manager - Führungsstil - Konzentration auf das We
-  Manager - Persönlichkeit - Komplexitätsverständnis
-  Theory U - Step 4 - was steckt hinter den Dingen~

171

172 *Also, Tagesgeschäft ganz klar sagen
Sie, dass ist Mittelmanagement oder
das sind die anderen Positionen und
ich kümmere mich dann um das
Thema, wie kann unser Unternehmen
übermorgen aussehen.*

-  Manager - Arbeitsentlastung

173

174 Ja.

175

176 *OK. Sie haben das gerade schon
tangiert, also instabile Situationen
kommunizieren Sie schon sehr
transparent über die Hierarchien dann
auch hinweg.*

-  Kardinaltugend - Überzeugung & Motivation
-  Kommunikation - intern~
-  Manager - Führungsstil - Angst bei Mitarbeitern ver
-  Manager - Führungsstil - Kommunikation - persönlic
-  Manager - Persönlichkeit - Ehrlichkeit / Transparenz
-  Mitarbeiter - überzeugen (ihr Vertrauen gewinnen)

177

178 Ja, und da würde ich mich auch nicht davor zurückscheuen mal zu sagen, nach dem Motto die Situation ist jetzt so wie sie ist, das hatten wir übrigens da auch in dem Prozess und dann haben wir manchmal gesagt und erstens dürfen wir nichts sagen oder wir können auch nichts sagen, weil als wir z. B. informiert haben die [REDACTED] [REDACTED] will jetzt verkaufen, dann haben alle gesagt ja OK, haben wir uns schon lange gedacht, dass war kein großer Schock. Aber dann kam die nächste Frage. An wen wird denn jetzt verkauft? Und dann mussten wir sagen, tut uns leid das wissen wir nicht, das werden wir jetzt mal rausfinden über die nächsten Monate. Und dann war immer zwischendurch man hört nichts, man hört nichts und wir haben immer gesagt, sobald das klar ist sagen wir was ist. Wir dürften ja nicht mal sagen wer als Interessent da im Moment sich tummelt. Und da war mein Eindruck, weil wir relativ früh um das transparent auch gemacht und konnten glaubwürdig rüberbringen, dass wir entweder nichts sagen können oder nicht dürfen und das hat man uns geglaubt und hat dann auch irgendwie das akzeptiert.

179

180 *Also, auch Lösungsvorschläge genauso haben Sie dann auch genauso transparent über die Ebenen hinweg.*

181

182 Ja.

183

184 *OK. Was jetzt nicht so ganz zu ihrem Beispiel passt, was aber im Unternehmen immer, wenn es zu Veränderungen kommt ganz, ganz zentral aufkommt ist der Satz: Das haben wir schon immer so gemacht.*
185 *Wie gehen Sie damit um? Oder wie räumen Sie das aus dem Weg?*



Tugend - Ehrlichkeit / Offenheit

Manager - Führungsstil - ohne zu lügen nicht alle W

186

187 Ja, also das finde ich, das ist ein ganz
üblicher Satz, das ist ja der von
demjenigen der nie was verändern
will. Und das geht nicht. Also, ich
kann nicht sagen ich hab das schon
immer so gemacht, das gleiche ist ein
Satz wie nach dem Motto die anderen
machen das auch so. Das ist, weil es
andere so machen oder weil man das
immer schon so gemacht hat, dass ist
kein Argument für irgendetwas. Das
ist nicht akzeptabel.



Manager - persönliche Weiterentwicklung~



Manager - Persönlichkeit - geistige Flexibilität~

188

189 *Also, Sie sagen im Prinzip, wenn der
Mitarbeiter das sagt, dann sollte er
nicht mehr Mitarbeiter sein und da
haben wir quasi einen Fehler bei der
Einstellung gemacht.*



Manager - Persönlichkeit - Konsequenz~



Tugend - Konsequenz

190

191 Ja, ja. Aber ich würde da nicht
ausschliessen, das ich selber auch
mal sag, nach dem Motto haben wir ja
schon immer so gemacht und nach
dem Motto komm jetzt. Aber im Prinzip
tritt man alles platt was an innovativen
Ideen dann hochkommen könnte, ja,
das ist eigentlich ganz schlecht.



Mitarbeiter - Persönlichkeit - geistig flexibel - auch :

192

193 *Also, ein offener Geist für
Innovationen muss schon da sein.
Das solche Muster gar nicht erst
aufkommen.*

194

195 Ja.

196

197 *OK. OK. Was natürlich auch im
Unternehmen ist, wenn kritische
Situationen da sind, dann äußert man
ja auch schon mal Kritik oder, die
Menschen haben auch mal was
falsch gemacht. Fangen wir mal da
an. Wie gehen Sie in Ihrem
Unternehmen überhaupt damit um
Fehler zu begehen, gerade vielleicht
jetzt. Das ist jetzt in [REDACTED]
dass ist vielleicht ein kritisches
Thema.*

198

199 Das stimmt. Das ist gut auf den Punkt gebracht. Also, ich habe ja vorhin gesagt, dass ich erwarte das die Leute ihre Entscheidungsfreiheit auch ausnutzen. Das heißt, sie sollen entscheiden, sie sollen ja auch entscheiden ohne mich zu fragen vorher, sondern einfach selber marschieren in der Annahme, so ist es in Ordnung. Das funktioniert nur, wenn die auch Fehler machen dürfen. Wenn die sofort beim ersten Fehler geköpft werden, dann machen die nie mehr wieder freiwillig eigene Entscheidungen. Also, und das sage ich auch, nach dem Motto entscheidet lieber was und macht was und wenn falsch ist, dann gucken wir wie wir damit umgehen. Das heißt aber auch, wenn ein Fehler passiert dann ist die Tür auf, dann sollen die kommen und sagen hier da ist jetzt was schiefgelaufen, wie können wir das retten.

 Kardinaltugend - Freiheit
 Manager - Führungsstil - Freiheit den Mitarbeitern g
 Mitarbeiter - Qualität - Talente weiterentwickeln~
 Unternehmen - Fehlerkultur

 Kommunikation - intern~
 Manager - Führungsstil - Kommunikation - persönlich

200

201

202 *Also, quasi rote Flagge System. Ja, da kann was kommen, ja?*

 Manager - Führungsstil - Kommunikation - Red Flag S

203

204 Ja, genau.

205

206 *Also, darüber Transparenz.*

207

208 Schlimm ist, wenn sie etwas machen und es versuchen unterm Deckel zu halten. Aber das erlebe ich nicht nur ganz selten, weil irgendwann kommt es dann sowieso raus und dann müssen wir schon schimpfen, ja, das geht nicht.

 Hauptlaster - Unehrlichkeit
 Manager - Umfeld - persönliche Ablehnung - Fehler v

209

210 *Das wäre denn auch zu Zeitpunkte die dann in der Instabilität enden? Oder steuern Sie entgegen durch Transparenzwirkung?*

211

212 Ja, gut. Aber es kann ja sein das

versteckt einer oder macht hiding ja, und versucht es unterm Mäntelchen zu halten nach dem Motto. Aber dadurch hoffe ich jedenfalls dass keiner irgendwie den Kopf kürzer gemacht wird, der mal Bockmist baut. Das dann eigentlich auch die Kultur da hochzukommen und zu sagen, komm hier da läuft was falsch, dass müssen wir irgendwie in Angriff nehmen und versuchen zu reparieren.

☀ Mitarbeiter - Persönlichkeit - Kritikfähigkeit
☀ Unternehmen - Fehlerkultur

213

214 *Also, dass fördern Sie schon das Sie also durchaus auch mal sagen, Mensch hier da hat [REDACTED] mal wieder was falsch gemacht, salopp gesprochen.*

☀ Manager - Führungsstil - Vorbild sein~

215

216 Ja, genau. Das klage ich sogar ein, ich sag immer ihr müsst eure Meinung sagen, weil ich entscheide ja nur aus meinem Blickwinkel. Ihr habt vielleicht eine ganz andere Sicht und wir müssen eigentlich uns zusammenfinden und wenn ich sag nach dem Motto jetzt gehen wir alle links rum und einer hat ein gutes Argument das rechtsrum vielleicht doch besser ist, dann bitte dann muss er das sagen. Und dann muss darüber diskutiert werden. Dann darf er auch nicht böse sein, wenn ich am Ende sage, nein wir gehen jetzt trotzdem linksrum und wir riskieren es. Aber es muss es gesagt haben. Und das fordere ich auch ein.

☀ Manager - Persönlichkeit - Teamorientiert / Mit
☀ Tugend - Kameradschaft / Teamorientiert

217

218 *Das heißt, Sie in Ihrer Transparenz sind also auch durchaus ein Mensch der auch mal im konstruktiven Sinne Menschen auch mal kritisch, mit denen in kritische Interaktionen tritt und durchaus auch drauf Wert legt, dass Leute ein bisschen kritikfähig sind oder?*

219

220 Ja und umgekehrt Kritik auch an mir oder meinen Entscheidungen oder

☀ Kardinaltugend - Klugheit / Weisheit / Vernunft
☀ Manager - persönliche Weiterentwicklung~

sonst wie äußern.

221

222 *Darauf wollte ich hinaus. Genau.*223 *Also suchen Sie schon sachliche Kritik einfach um zu sagen, Mensch ich kann nicht alles verstehen, ich kann nicht alles sehen. Ich suche die Kritik.*

224

225 *Genau. Und sagen wir mal, wenn das Mitarbeiter über Dauer nicht macht dann ist es irgendwie schade. Dann müssen wir einen anderen finden.*

226

227 *Gerade in der IT vielleicht kritisches Thema nur ganz kurz, wenn eine kurze Antwort möglich ist. Mitarbeiter unterschiedlichen Alters sind ja immer ein bisschen schwieriger, wenn es um Veränderungsprozesse geht, wie Sie vorhin schon mehr angesprochen haben. Nehmen Sie darauf auch Rücksicht, sagen Sie ich komponier dann die Teams so, dass irgendwie was mit Bremser und Gasgeber oder wie man das sagt.*

228

229 *Na ja, das ist ein guter Punkt, der ist schwer erklärbar, ich glaube nicht in 15 Sekunden eine Antwort zu kriegen. Das ist deswegen vielschichtig, weil was wir machen im Moment ist, wir gucken auch gezielt auf ältere Mitarbeiter und versuchen die einzustellen. Die sind manchmal von den Socken, wir stellen 50, 55-jährige ein, weil wir sagen wir wollen deren Erfahrungen und Know-how haben und das hängt auch damit zusammen, dass gute IT Spezialisten schwer zu finden sind. Aber das ist eine Bereicherung. Schlimm ist es, wenn einer und da ist es egal welches Alter der hat, wenn er sozusagen von der Arbeitseinstellung und Mentalität „alt“ ist. Das Alter ist eigentlich nicht das entscheidende, das entscheidende ist, das einer eingerostet ist und etwas*

Manager - Persönlichkeit - geistige Flexibilität~



Manager - Persönlichkeit - Selbstkritik / Kritikfähigk



Mitarbeiter - Persönlichkeit - Kritikfähigkeit



Manager - Persönlichkeit - Komplexitätsverständnis~



Mitarbeiter - Mangel an Top-Nachwuchstalenten~



Mitarbeiter - Persönlichkeit - geistig flexibel - auch an

macht, weil er das schon immer so gemacht hat und das können auch 25-jährige sein. Das ist eigentlich das Kriterium, nicht das Alter auf dem Papier.

- 230 Und ein Mix ist immer gut. Gerade auch was die kaufmännische Seite anbelangt, weil ältere sind meistens teurer und was die jüngeren, aber die bringen die Erfahrung mit und ist im Mix, ein gemischtes Team ist eigentlich immer gut.

231

- 232 *Wenn Sie dann Prozesse angestoßen haben, neue Projekte, wie auch immer, wie stellen Sie denn sicher, wie gewährleisten Sie das dann auch die Dinge beibehalten werden, dauerhaft beibehalten werden? Es passiert ja oft genug, dass man eine tolle Idee hat, es wird was umgesetzt im Unternehmen, infolge einer instabilen Situationen und dann muss es aber auch dauerhaft beibehalten werden.*

233

- 234 Das ist eins der Schlüsselkriterien, weil sonst macht man Blindleistung, ja, also Projekte anstoßen und dann nicht nach verfolgen oder nach unten durchreichen, dann lässt man es lieber besser ganz sein.

235

- 236 *Wie gewährleisten Sie es denn? Also, wie behalten sie sozusagen denn auch den Überblick in solchen komplexen Prozessen? Auch wieder durch das Netzwerk?*

237

- 238 Ja, und was ich immer versuche, ist egal bei welcher Aufgabe und Themen immer einen verantwortlich zu machen den man hinterher an die Krawatte packen kann. Das immer einer nur verantwortlich ist, dass es nicht ein demokratisches Gremium ist oder so, einer ist verantwortlich und einer ist der Treiber und der muss

 Manager - Führungsstil - verfolgen von Prozessen (Pe

 Manager - Führungsstil - Netzwerk intern~

 Manager - Führungsstil - Sensibilität für betriebl. At

 Erfolgreiches Management - Ursachen - Verantwort

 Manager - Führungsstil - Mitarbeiter - einbinden un

 Mitarbeiter - Optimum herausholen~

auch Rechenschaft ablegen, der hat
aber dann auch die Power das
entsprechend nach vorne zu treiben.

239

240 *Der hat auch wieder die Freiheit,
sozusagen, von Ihnen.*

241

242 Ja, genau. Und die Power auch. Der
muss sich durchsetzen können. Und
das sage ich ja auch immer wenn es
nicht klappt, dann kommt, dann helfe
ich auch gerne.

243

244 *Sind Sie dann als Sparingspartner
sozusagen für ihn da?*

245

246 Ja.

247

248 *OK. Was ja auch im Trend ist, passt
wieder mal zu IT es wird ja immer
alles schneller in der schönen
Wirtschaft. Die Instabilitäten treten
immer schneller auf. Haben Sie eine
Chance Ihr Unternehmen überhaupt
darauf anzupassen oder sagen Sie,
kommt wie es kommt muss man mit
umgehen?*

249

250 Also, es ist auch
gesamtgesellschaftlich so. Wir werden
so eine 80/20% Gesellschaft aus
meiner Sicht, ja. Quick und dirty geht
vor Genauigkeit und

251

252 *Sehen Sie das denn positiv, oder?*

253

254 Nein, eigentlich ist es nicht positiv
aber es ist, glaube ich, ein Ding wo
man sich nicht entziehen und das geht
ja schon bei Emails los, wenn Sie mal
so gucken, was da für verhunzte
Emails rumgeschickt werden.

255

256 *Ich habe auch einen Kommafehler bei
Ihnen gemacht, dass ist mit mir
unangenehm.*

257

258 Ja, aber das ist heute so, weil

 Mitarbeiter - Persönlichkeit - Mut / Entscheidungs

 Kommunikation - intern~

 Manager - Führungsstil - Angst bei Mitarbeitern v

 Manager - Führungsstil - Kommunikation - persör

 Hauptlaster - Unvernunft / Torheit / Dummheit~

 Manager - pers. Arbeitsstil - Qualitative Ansprüche an

 Manager - Umfeld - persönliche Ablehnung - Oberfläch

Geschwindigkeit geht vor
ausgewogenem Inhalt und was nützt
eine Email oder ein Ding was 3 Tage
zu spät kommt. Das hilft überhaupt
nichts, also das muss, das Timing ist
wichtiger als der Inhalt. Leider ist das
so, wenn ich denke früher bei der

_____ wenn sie da
irgendein Brief getippt haben mit
Blaupause oder so, dann war das
sogar meistens so, dass die
Sekretärin das ohne das einmal mit
Tipp-Ex zu korrigieren runtertippen
mussten und da ist der halt 5x
geschrieben worden bis es endlich
rausging. Und heute wird irgendwie
schnell was per Email oder SMS
irgendwo hingeschickt und das geht
halt mehr Geschwindigkeit.
Interessantermaßen ist es so, dass
wir neulich einen Strategieworkshop
hatten mit einem Moderator und da
ging es allen nicht schnell genug, so
nach dem Motto komm wir wissen
doch schon wo wir hin wollen, mach
mal und wir gehen da jetzt hin und der
hat gesagt, er will bewusst die
Aktionen entschleunigen und diese
Entschleunigung hat uns zu einem
deutlich qualitativ besseren Ziel
geführt, als wir das anders erreicht
hätten. Und das ist hoffentlich allen
klar geworden, dass immer, dass man
sich auch mal zurücklehnen muss und
braucht gewisse Zeit für seine
Entscheidungenüberlegung.

 Manager - pers. Arbeitsstil - Qualitative Ansprüche :

 Erfolgreiches Management - Ursachen - Gelassenhe
 Kardinaltugend - Selbstbeherrschung / Mäßigung /
 Manager - Persönlichkeit - Gelassenheit~

259

260

*Gut. Die Sie sich wiederum nehmen
durch das Team drunter sozusagen?
Dadurch habe Sie die Freiräume,
aber wenn ich das jetzt mal so sagen
darf, bitte korrigieren ich will Ihnen ja
nichts in den Mund legen, aber durch
diese offene Unternehmenspolitik der
Kritik, dass man wenigstens auch mal
Fehler zugeben kann wird vielleicht
dem 80/20 auch wieder ein bisschen
die Gefahr genommen. Ja, weil man*

da sagt, Mensch da habe ich einen Kommafehler gemacht. Oder nicht?

261

262 Doch. Aber ich glaube das hat weniger mit, die 80/20 Regel ist eigentlich schlimm aber dem kann man sich nicht entziehen, denke ich. Das geht nicht. Und der, die echten guten sind die es schaffen mit 83/17 durch das Leben zu kommen, dass sind die die aus der Masse sich abheben, meiner Meinung nach.

 Manager - Führungsstil - Mitarbeiter - Qualität und Au

263

264 Tja, da muss man schneller Denker sein. Thema Emotionalität, nach welchen Parametern entscheiden Sie in Stresssituationen? Man muss ja auch manchmal durchaus in sehr, ja

265

266 Das sind Bauchentscheidungen, ja.

267

268 Doch schon Bauch, also sagen Sie Bauchgefühl spielt schon mit rein?

269

270 Ja, Bauch ist immer dabei, dass geht gar nicht anders.

 Intuition - ist omnipräsent in menschlicher Entscheidu

271

272 OK, also das heißt schon dieser unterbewusste Einfluss also, den sehen Sie schon? Auch in Ihren Entscheidungen, neben aller sachlichen Analytik.

273

274 Ja, ob man den immer so rausschälen kann, dass ist eine andere Sache, glaube ich das gelingt einem nicht. Und manchmal entscheidet wahrscheinlich auch gegen die Ratio einfach nach dem Motto, jetzt muss ich denn mal irgendwie ärgern oder dem Kunden da eine reinwürgen.

 Manager - Handlungsbegründung - Emotional~

275

276 Also, man wird durchaus schon mal zu einer emotionalen Entscheidung gedrängt?

277

278 Ja, ich denke schon.

279

280 *Wie sehen Sie so die Gewichtung?
Sagen Sie Bauchgefühl 10%, 20% in
Ihren Entscheidungsfindungen, oder?*

281

282 *In der allgemeinen
Entscheidungsfindung?*

283

284 *Ja. Also schon beruflich, jetzt nicht
privat.*

285

286 *Also, ich würde sagen, also ideal wäre
eine 90/10 Regelung maximal 10%
Bauchgefühl. Ich befürchte, wenn man
das näher analysiert, dass
wahrscheinlich 70% Bauch ist und
30% ist richtige Analyse. Und das ist
vielleicht noch zu gut geschätzt.*

-  Intuition - ist omnipräsent in menschlicher Entscheidu
-  Manager - Handlungsbegründung - Analyse / Rational
-  Manager - Handlungsbegründung - Intuition
-  Manager - Handlungsbegründung - Kombination Anal
-  Manager - Persönlichkeit - Analyse / Rationalität

287

288 *Sie als Finanzier sind aber doch
eigentlich ein analytisch sehr
rationaler Mensch, aber sagen also
dann wäre noch, ich kann keine
ausschließlich rationale Entscheidung
treffen.*

289

290 *Ja, das geht nicht, meiner Meinung
nach geht das nicht, weil ich einfach
die Zukunft nie so genau voraussagen
kann und daher bleibt immer ein Rest,
da muss man Risiko gehen oder
einfach hoffen, dass das richtige ist.
Das ist einfach so.*

-  Manager - Handlungsbegründung - Analyse / Rational
-  Manager - Handlungsbegründung - Kombination Anal
-  Manager - Persönlichkeit - Analyse / Rationalität

291

292 *Anmerkung: Frage fehlt auf dem
Band.*

293

294 *Dadurch das die Leute hier Spaß dran
haben die hierher kommen. Die
müssen morgens, wenn sie ins Büro
kommen sagen ich freue mich auf
meine Kollegen und so und da sehe
ich eine der wesentlichen Aufgaben
auch an das man so ein Umfeld
schafft, wo die Leute mit Freud und
Spaß ins Büro kommen.*

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

295

296 *Ok. Also, schon ein positives Umfeld
zu schaffen.*

297

298 Ja.

299

300 Was ist den so Selbstverständnis in
Ihrer Funktion als Führungskraft? Wie
sehen Sie sich? Sehen sie, was weiß
ich, als Trainer, als Mediator, als,
keine Ahnung, Treiber? Darauf will ich
hinaus.

301

302 Ja, eher als Mentor und Förderer und
genau der Punkt was wir eben gesagt
haben also ein positives
Arbeitsumfeld schaffen wo die sich frei
entfalten können und zwar positiv
einmal, klar wohlfühlen auf der einen
Seite, aber auch alle Möglichkeiten
zur Verfügung stellen, dass die Leute
erfolgreich arbeiten können. Und,
sagen wir mal diesen Bereich
schaffen auf der einen Seite und
selber muss man natürlich sich
orientieren an den externen
Rahmenbedingungen, gucken was
sind die Erwartungshaltungen an [REDACTED]
in Summe und gucken das man
strategisch natürlich die Company
entweder in die Richtung führt oder
natürlich über eigene Ideen wo man
selbst die Company gerne hin haben
will, dass man das dahin steuert.

303

304 Ja gut. Also, Sie sagen es nicht, Sie
vereinfachen es nicht indem Sie
sagen ich bin hier der Trainer,
sondern Sie sagen ich schaffe ein
Umfeld indem die Leute möglichst
effektiv wirksam sein können, ja, und
halt

305

306 Ja, ich kann ein Beispiel geben, als
wir letztes Jahr da diese, wir haben
einmal Cost cutting gemacht und dann
in den Verkaufsprozess, also die [REDACTED]

 Kardinaltugend - Freiheit Manager - Führungsstil - Dezentralisierung d. Veran Manager - Führungsstil - Freiheit den Mitarbeitern c Manager - Führungsstil - Mitarbeiter - einbinden un Mitarbeiter - Optimum herausholen~ Mitarbeiter - Qualität - Talente weiterentwickeln~ Manager - Persönlichkeit - geistige Flexibilität~ Manager - Arbeitsentlastung Manager - Führungsstil - Kontrolle~

Ergebnis bringen. Jetzt war es so, dass wir aber die Gehälter nicht erhöht haben. Und da war immer die Argumentation, warum müssen wir als Firma jetzt 10 Mio. Gewinn machen während wir die Mitarbeiter an diesem Erfolg nicht partizipieren lassen. Und mein Argument ist immer Gewinn erzeugt auch Freiheit, weil sie gegenüber den Banken, wenn sie Gewinn haben dann freier agieren können, sie können an der Börse freier agieren und wir mussten als Firma in diese Freiheit hineinkommen, genau mit so einer Logik, dass haben die Leute verstanden und haben dann gesagt, ja ok dann gucken das wir uns die Freiheit schaffen, weil mehr Geld ist ein relativ kurzfristiger Motivationsfaktor, dass ist schnell vorbei und verpufft. Deswegen bin ich auch ein großer Freund von Prämienzahlung oder so, wenn einer was Gutes gemacht hat dann soll er auch mal eine Prämie kriegen oder so und nicht einfach eine Gehaltserhöhung die dann, die hat er nach drei Monaten eh vergessen.

- ✶ Kardinaltugend - Freiheit
- ✶ Kommunikation - intern~
- ✶ Manager - Führungsstil - Kommunikation - persönlich
- ✶ Manager - Persönlichkeit - Ehrlichkeit / Transparenz
- ✶ Manager - Persönlichkeit - Freiheit (auch unternehm)
- ✶ Mitarbeiter - überzeugen (ihr Vertrauen gewinnen)

- ✶ Manager - Führungsstil - Belohnung durch Prämien:
- ✶ Mitarbeiter - Optimum herausholen~

307

308 *Ja, Ja ok. Das heißt aber auch für Sie ist es schon ein Unterschied Führungskraft im börsennotierten Unternehmen zu sein oder im Mittelstand, der jetzt vielleicht nicht an der Börse ist.*

- ✶ Kardinaltugend - Freiheit
- ✶ Manager - Persönlichkeit - Freiheit (auch unternehme

309

310 Das ist ein drastischer Unterschied.

311

312 *Wegen dieses Punktes. Wenn man Gewinn hat, hat man Freiheit. Der Mittelstand sagt das haben wir vielleicht auch.*

313

314 Wir sind viel mehr extern gesteuert in der Börsen, also wir sind extrem extern gesteuert was vom Mitarbeiter nicht so gesehen wird aber als Vorstand unterliegt mit da soviel. All

die touristischen Einschränkungen
315
316 *Ja, der Verkaufsprozess, was durfte
man sagen, was durfte man nicht
sagen schon alleine.*
317
318 Ja, genau der aber auch jetzt wieder
im Integrationsprozess, die Leute
sage immer komm lass uns doch mehr
integrieren und wir machen was
zusammen mit [REDACTED], dass dürfen wir
nicht, [REDACTED]
haben. Wir müssen die [REDACTED]
behandeln wie fremde Dritte. Das
muss man mal einmal hier intern klar
machen, ganz schwierig, aber den
[REDACTED] klar zu machen, die sagen ja,
wir haben ja jetzt die [REDACTED] gekauft
kommt jetzt machen wir mal und legen
alles zusammen und nein geht nicht.

 Kommunikation - intern~
 Manager - Führungsstil - Ehrlichkeit / Transparenz~
 Manager - Führungsstil - Kommunikation - persönlich
 Manager - Persönlichkeit - Ehrlichkeit / Transparenz /
 Mitarbeiter - überzeugen (ihr Vertrauen gewinnen)
 Tugend - Ehrlichkeit / Offenheit

319
320 *Ach du meine Güte. Ok. Sie haben
vorhin gesagt, Sie sehen sich auch
als Mentor. Haben Sie den einen
gehabt?*

 Mentor~

321
322 Ja, über die Zeit natürlich immer
unterschiedliche aber schon ja.

323
324 *Haben Sie sich, kam das, dass
sozusagen der Mentor zu Ihnen
gekommen ist und meinte da habe ich
ein Talent entdeckt oder haben Sie
schon gesagt, Mensch den such ich
mir selbst den Mentor. Also, versucht
von Menschen was aktiv zu lernen.*

325
326 Nein, ich glaube weder noch. Das
ergibt sich so in der Zusammenarbeit,
dass man merkt einmal das man auf
einer ähnlichen Welle schwingt einmal
das und das die Zusammenarbeit
Spaß und von Erfolg geprägt ist. Der
Erfolg ist es eigentlich und dann baut
sich Vertrauen auf und so gibt es
dann so eine Art Mentorverhältnis.

 Mentor - Mentee - gleich & gleich gesellt sich gern~

 Kardinaltugend - Vertrauen
 Manager - Persönlichkeit - Vertrauen

327
328 *Also, Gleich und Gleich gesellt gern*

sozusagen? Dann merkt man das passt.

329

330 Ja, wobei die entscheidende Anforderung an den Mentor ist, dass man von dem was lernen kann. Wenn das nicht mehr gegeben ist, dann hat sich es abgenutzt. Dann bleibt sozusagen freundschaftliche Verbundenheit. Aber dann ist das Mentordasein nicht mehr da.

 Mentor - Mentee - Ausbildung zum Meister der Intu

331

332 *Ok, also es hat sich über das Tagesgeschäft ergeben im Prinzip, man passt zusammen, man kann bzw. Sie konnten was lernen von der Person.*

333

334 Ja, genau und dann wächst sich das raus.

335

336 *Genau. Ok. Was sind denn, die geht ein bisschen ans eingemachte die Frage, wenn man sich mal überlegt nach welchen Maximen Sie handeln, was sind denn die Grundwerte nach denen Sie Ihr handeln ausrichten, so im Sinne von Tugenden?*

337

338 Ich würde sagen, Offenheit, Ehrlichkeit und Berechenbarkeit. Also, das sind so wesentliche Grundpfeiler im, also was ich nicht mag hinterhältig, Lügen so Intrigen, erstens kapier ich so nicht und ich kapier nichts durch die Blume, wenn mir einer was sagen will dann soll er es lieber offen und direkt sagen so das ich das verstehe, also durch die Blume verstehe ich gar nichts, dass ist einfach das

 Manager - Persönlichkeit - Wertebewusstsein~
 Theory U - Step 5 - Persönliche Werte & Tugenden

 Hauptlaster - Unehrlichkeit
 Manager - Umfeld - persönliche Ablehnung - Unehrlich
 Manager - Führungsstil - Kommunikation - Nachvollzieh

339

340 *Weil es zu viel Interpretation ist.*

341

342 Das versteht meine Frau, aber ich kapier da nichts. Ich steh immer auf der Leitung, tut mir echt leid.

343

344 *Das heißt Sie lehnen also schon
Charakterzüge im Umfeld ab?*

345

346 Ja.

347

348 *Ja, also Sie sagten gerade, Lügen
lehnen Sie ab.*

349

350 Ja, und was ich auch ablehne ist,
wenn einer so auf Statussymbolen
rumreitet und erst mal guckt das er für
sich sein Vorteil hat bevor er,
sozusagen, anfängt zu arbeiten.

351

352 *Also, Egoismus mögen Sie auch nicht
sozusagen?*

353

354 Ja, also wenn einer bei Einstellung
zum Beispiel kommt und erst mal
abklopft was ist mein Titel, wie ist die
Firmenwagenregelung und so, dass
ist schon tja.

355

356 *Ok. Also, da achten Sie schon sehr
auch drauf nach welchen ...*

357

358 Das ist aber wahrscheinlich auch
wieder emotional und Bauch, weil das
kann ja einer sein der wirklich, sagen
wir mal, gute und hervorragende
Arbeit macht, aber der würde hier
nicht ins Umfeld passen.

359

360 *Mit dem würde ich gerne und wenn es
nicht funktioniert dann wäre der Super
Gau, das wäre für beide
schlecht. Also, Menschen mit denen
Sie sich umgeben, Sie sagten gerade
schon mit Ihren Mitarbeitern. Also,
was suchen Sie für Eigenschaften bei
Menschen mit denen Sie sich
umgeben, wenn Sie Mitarbeiter raus,
wenn ich jetzt ein Bewerber wäre.*

361

362 Also, die müssen
Entwicklungspotential haben,
arbeitswillig, schon Spaß am Arbeiten
und nicht auf die Uhr gucken. Die



Hauptlaster - Egoismus



Manager - Umfeld - persönliche Ablehnung - Egoismu



Manager - Handlungsbegründung - Bauchgefühl~



Manager - Handlungsbegründung - Intuition



Manager - Umfeld - Gleich & Gleich gesellt sich gern (



Manager - Aufgaben - Recruiting der Top-Leute~



Manager - Führungsstil - Mitarbeiter - Qualität und



Mitarbeiter - Qualität - Talente weiterentwickeln~

können bis abends 23.00 hier arbeiten und wenn die morgens um 11.00 kommen ist genauso gut. Aber die, sagen wir mal, die müssen ihre Ziele verfolgen und Eigenständigkeit.

-  Kardinaltugend - Freiheit
-  Manager - Führungsstil - Freiheit den Mitarbeitern
-  Mitarbeiter - Persönlichkeit - unternehmerisch

363

364 *Ok. Das ist sachorientiert für die Arbeitswelt, wenn man auch mal auf das Thema Tugenden kommt?*

365

366 Da gelten die gleichen Tugenden, die ich eben auch gesagt. Also, die sollen offen und ehrlich kommunizieren, rechtzeitig also, nicht an Intrigen und nicht an Statussymbolen ausgerichtet sein.

-  Manager - Umfeld - Gleich & Gleich gesellt sich
-  Mitarbeiter - Persönlichkeit - Ehrlichkeit
-  Mitarbeiter - Persönlichkeit - pers. Ablehnung: f

367

368 *Ok. Die eine Frage, die hatten wir schon anfangs, Qualität der Mitarbeiter?*

369 *Ich bin ja Essener, habe ich Ihnen ja gesagt und da gab es doch den Rahn. Der 54 Gründungsdatum der Bundesrepublik also, wie ich jung war und der Herberger der wusste ja immer genau wen er wann in den Sturm stellt. Und der wusste gegen jede Mannschaft, also wer spielt wo, und warum der gerade ausgerechnet gegen die Ungarn im Sturm sein musste. Das hat den Herberger ja ausgezeichnet. Der hatte seine Mannschaft im Kopf. Versuch, wie machen Sie das, haben Sie auch im Prinzip, gehen Sie auch wie Herberger vor, wissen Sie Mensch auf Position XY ist jetzt der und wenn es an den und den Kundenkontakt geht, dann müsste ich den aufstellen, Wenn der und der uns verlässt, dann hätte ich da vielleicht einen Ersatzmann auf der Reservebank. Also, nicht mich interessiert ob Sie sozusagen auch so eine Teamaufstellung im Kopf haben, ob das für Sie ein wichtiges Thema ist.*

370

371 Das ist ein wichtiges Thema. Wir

-  Manager - Führungsstil - Ressourcen freimachen, um

haben gerade neulich eine kritische Kundensituation gehabt, da mussten wir zu dritt da hingehen und dann hatten wir 5 oder 6 die eigentlich im Kundenkontakt sind und dann haben wir das Team genauso zusammengestellt wie wir das gebraucht haben. Wir haben einen hingesetzt der noch nicht so, war wirklich kritische Kundensituation, der noch nicht so verbraucht war und der sollte sozusagen derjenige sein, der das am Ende in die Hand nimmt und quasi ordentlich über die Ziellinie treibt. Dann haben wir einen Bad Guider hingeschickt, der auch schon den Kunden kennt und der Kunde den und wir wussten der Kunde mag den nicht und dem haben wir dann die Bad Guy Rolle gegeben und dann war einer, der war sozusagen fachlich inhaltlich tief drinnen und der konnte die Fachthemen besetzen und so sind die zu dritt dahin marschiert. Und das hat auch geklappt am Ende so. Aber das wird schon so besetzt.

 Manager - Führungsstil - Teamkomposition~

372

373 *Klappt das auch mit der Gesamtaufstellung in Ihrem Unternehmen? Jetzt nicht nur in akuten Situationen, sondern auch das Sie sagen so ist das Tagesgeschäft. Da sitzt XY und da sitzt ...*

374

375 Ja, dass ist ein guter Punkt den wir hier auch oft diskutieren, dadurch das wir mittelständisch sind haben wir, sagen wir mal, nicht diesen Ressourcenpool auf den wir zugreifen können. Also, wenn bei einer  sagen wir mal ein Abteilungsleiter ausfällt, dann haben die gleich 3,4 die für so eine Position in Frage kommen aus eigenen Reihen, um so jemanden nach zu besetzen. Das gibt es bei uns nicht, dadurch das die Fachabteilungen auch recht dünn besetzt sind wäre das schon eher

 Manager - Aufgaben - Recruiting der Top-Leute~
 Manager - Führungsstil - Teamkomposition~
 Mitarbeiter - Mangel an Top-Nachwuchstalenten~

zufallsorientiert, wenn das gerade passt. Das ist schwierig. Das ist echt schwierig.

376

377 *Aber so an sich, also jetzt mal von der Ressourcenknappheit die das Unternehmen momentan hat, abgesehen, versuchen Sie schon also so eine Teamaufstellung.*

378

379 Ja, und zwar haben wir vor 2 Jahren mal so ein Teambuilding zum Prozess gemacht hier in der Geschäftsleitung haben alle Geschäftsleitungsmitglieder analysieren lassen, oder wie das heißt, die haben dann so ein Farben, da gab es so ein

380

381 *Da reicht ein knallrot, das habe ich auch mal gemacht.*

382

383 Genau, die einen die sind halt analytisch orientiert, die anderen mehr bauchorientiert und keine Ahnung. Und das haben wir analysieren lassen und dann haben wir festgestellt, dass wir eine Schieflage im Team haben. Also, es gab viel zu wenig Analytiker. Eigentlich nur einen. Und die anderen waren mehr Bauchmenschen und vier verschiedene Typen, ich habe es vergessen wie das geht. Aber das war ganz interessant, hat uns selber was gezeigt und auch gezeigt wir man als Team agiert und wir haben dann bewusst gesagt, den nächsten den wir holen der muss quasi diese Lücke füllen. Und das haben wir so gemacht dann auch.

384

385 *Ok. Um ein Unternehmen zu führen, da hat man ja die Kollegen, im eben schon genannten Tugenden nach denen man sich vielleicht ausrichtet. Es gibt ja so in der, in so einem christlichen Werteverständnis sogenannte Kardinaltugenden und es*



Kardinaltugend - Klugheit / Weisheit / Vernunft

Manager - Persönlichkeit - Selbstkritik / Kritikfähigkeit

gibt auch Dinge die sind, die werden nicht gerade als Tugenden bezeichnet. Das ist jetzt ganz klassisch im Prinzip. Also, jetzt mal mit Versuch einer deutschen Übersetzung. Vertrauen, Offenheit Gegensatz ist quasi Misstrauen, daraus kann folgen, was weiß ich, auch der Untreue, Verrat Betrug, dann gibt es die Überzeugung und dann gibt es eine negative Einstellung. Also, Pessimismus oder der Motivator der Hoffnungsträger zu sein. Diese Kardinaltugenden und dieses, man nennt es glaube ich Laster oder wie man sie auch immer dann nennen mag, was glauben Sie wie wichtig, wenn Sie jetzt als Unternehmensführer sagen müssen ist vertraut Offenheit, wenn Sie sagen, dass ist mir sehr wichtig und ich sage es ist 10, wenn Sie sagen ich bin total misstrauisch, ich traue keinem über den Weg und ich lese am liebsten noch eine Email die raus geht, ich übertreibe ganz bewusst, dann quasi da das sich dahin zu ordnen, wenn Sie sagen Mensch das ist zwar hier keine Caritas, dass wir jetzt jedem sein Geld schenken aber ich habe schon eine soziale Einstellung, dass ich weiß, Mensch wenn ich jetzt XY entlasse dann hängt da auch eine Familie dran und dann will ich sagen gebe ich hier oben ein Kreuz also wo würden Sie sich da einsortieren in jedem Feld. Also, in jedem der 7 Kategorien. Sie als Person, die Firma interessiert mich jetzt überhaupt nicht.

386

387 OK. Weil das ist nämlich ein Unterschied meiner Meinung nach. Ich hab schon bei dem einen oder anderen, wo ich denke oh macht der das alles so oder dann hab ich großes Misstrauen

388

389 *Nee, aber Sie als [REDACTED].*
390 *Also, dass ist Sie als Person.*

391 *Also, ich würde sagen 10 ist nicht, 10*
392 *gibt mir nichts sozusagen.*

393 *Das ist ja so gut. Adenauer hatte sich*
394 *auch selbst gewählt.*

395 *Genau, Hoffnung Motivation.*
396 *Soziale Einstellung, das lässt sich*
397 *leider nur, also ich denke das ich*
398 *schon selber sehr sozial bin,*
399 *umsetzen lässt sich das nicht immer*
400 *so, wie man das*

401 *Ich sage mal das heißt nicht, dass Sie*
402 *jetzt die, Ihre Unternehmungen in die*
403 *[REDACTED] ein sozial, was weiß ich da,*
404 *verändern wollen aber wenn Sie*
405 *sagen, Mensch ich achte schon auf*
406 *so etwas dann*

407 *Ja, dass ist mir schon, ich denke also*
408 *wenn da einer ja*

409 *Was auch im Bewerbungsgespräch*
410 *immer so, ich bin ja so schrecklich*
411 *ungeduldig, aber ist ja eigentlich eher*
412 *eine mangelnde Beherrschung. Also*
413 *ist es, sagen Sie ich bin unglaublich*
414 *ungeduldig, ich bin halt leider*
415 *unbeherrscht oder sagen Sie, ich*
416 *habe versucht schon*

417 *Ich würde schon sagen, also mich*
418 *bringt so schnell nichts aus der Ruhe.*
419 *Auf der anderen Seite, wenn jemand*
420 *nicht sein Zeug abarbeitet das nervt*
421 *mich total. Dann bin ich auch*
422 *wahrscheinlich*

423 *Hat ja vielleicht auch was mit*
424 *Entscheidungsstärke dann zu tun,*
425 *dass man dann sagt Mensch du hast*
426 *Ziele aber*

427 *Also, Selbstbeherrschung würde ich*

 Kardinaltugend - Bescheidenheit
 Manager - Persönlichkeit - Bescheidenheit~

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

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

 Widerspruch - Entscheidungsstärke

mir so ein ... vielleicht dann
 Tapferkeitsstärke, Mut, Nein ich bin
 manchmal zu langmütig und lass den
 Leuten, da bemühe ich mich ziemlich
 eher um Fairness und Gerechtigkeit
 ob das immer hinhaut ist eine andere
 Sache. Vernunft, Klugheit, Unvernunft
 409 Da ist jetzt die Frage, ob Sie meinen
 privat oder geschäftlich, also privat

410
 411 *Geschäftlich, ist vielleicht das
 Bauchgefühl was wir vorhin gemeint
 hatten, manchmal was noch dazu
 kommt.*

412
 413 Ok. Dann machen wir hier so.

414
 415 *Aufgrund des Bauchgefühls
 sozusagen weiter.*

416
 417 Hier ist noch ein Punkt. Also, ich bin
 eher so ein Typ der an diese
 Entscheidungsstärke, ich lass den
 Leuten oft lange Leine, vielleicht
 manchmal zu lang in der Hoffnung die
 kriegen das selber hin und, aber wenn
 dann ein Punkt erreicht ist, dann ist es
 auch so, dann zieh ich das durch
 auch die negativen Themen und das
 traut mir nie einer zu ist das echt ein
 Problem.

418
 419 *Also, das heißt Sie kommen schon zu
 Entscheidungen das schon, aber es
 muss schon was passieren
 sozusagen, dass Sie dann auch mal
 auf den Tisch hauen.*

420
 421 Genau, aber wenn es dann, also
 wenn das Fass übergelaufen ist dann
 gibt es auch kein zurück mehr, dann
 ist es so.

422
 423 *Könnte man das Kreuz fast höher
 machen, weil dann treffen Sie eine
 Entscheidung, ja.*

424
 425 Ja das ist so. Und das traut mir

 Hauptlasten - Unentschiedenheit / Wankelmut
 Kardinaltugend - Klugheit / Weisheit / Vernunft
 Manager - persönliche Weiterentwicklung~
 Manager - Persönlichkeit - Selbstkritik - Unents
 Manager - Persönlichkeit - Selbstkritik / Kritikfä

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

 Hauptlasten - Unentschiedenheit / Wankelmut
 Kardinaltugend - Klugheit / Weisheit / Vernunft
 Manager - persönliche Weiterentwicklung~
 Manager - Persönlichkeit - Selbstkritik - Unents
 Manager - Persönlichkeit - Selbstkritik / Kritikfä

 Kardinaltugend - Mut / Entschlossenheit / Entscheidu
 Manager - Persönlichkeit - Mut / Entscheidungsstärke

 Widerspruch - Entscheidungsstärke

blöderweise niemand zu, ich komm
immer zu freundlich rüber.

426

427 *Also, sie wirken freundlich,
sympathischer Kerl ...*

428

429 Als ich hier anfang und dieses
Kostensparprogramm abmachen
müssen zum Beispiel, da war einer im
Aufsichtsrat der wollte nicht das ich,
der hat immer gesagt der [REDACTED]
ist ein Weichei und so.

430

431 *Aber Sie haben das dann doch
durchgesetzt?*

432

433 Ich habe gesagt, es tut mir echt leid
ich komme leider so rüber, ich kann
das auch nicht verändern. Ich bin nun
ein freundlicher Typ.

434

435 *Muss man sich für so was schon
entschuldigen?*

436

437 Aber er kann sicher sein und das wird
so durchgezogen werden. Das haben
wir auch dann so gemacht.

438

439 *Also ist die 5 oder die 6, könnte man
fast hier noch bei 7 oder 8 ein
Kreuzchen machen.*

440

441 Ja, wenn mal sozusagen ja.

442

443 *Ja, weil Sie sagten ja, Sie geben, Sie
vertrauen Ihren Leuten, dass die es
dann schaffen aber das ist ja dann
eher der Fehler der Leute.*

444 *Wir können es auch da stehen
lassen.*

445 *Also, es ist ok. Haben Sie eigentlich
Unternehmenswerte hier?*

446

447 Ja, haben wir.

448

449 *Wo haben Sie sich da orientiert? Sind
die mitarbeiterorientiert, sachorientiert
oder orientieren die sich an nichts?*

450

451 Wir sagen das wichtigste von allen ist
der Kunde.

452

453 *Ach, deswegen sitzt der Kunde auch
hier in der 18. Etage? Habe ich das
richtig interpretiert.*

454

455 Ich dachte immer da hinten gibt es
das andere.

456 Wenn Sie wollen können Sie das
gerne mitnehmen.

457

458 *Ja, super gerne, wenn Sie mir das
schenken. Also, so ein
Forschungsdatenbuch ist immer gut.
Gut dann kann ich die da entnehmen.
Also, es ist schon ein Mix aber
inklusive sagen Sie orientiert er sich
natürlich an der
Unternehmensstrategie und es ist
eine Mischung aus
Kundenorientierung,
Mitarbeiterorientierung solche
Tugenden.*

459

460 Also, wenn ich ganz, im Prinzip
gerade in der [REDACTED] wo alle
mitarbeiterorientiert sind, da hat es
jede Firma und die unterscheiden sich
auch inhaltlich kaum voneinander. Wir
haben halt Kunden in den Mittelpunkt
und sagen wir unser Denken und
Handeln ist auf den Kunden
ausgerichtet, aber auch intern sagen
wir, wir haben bestimmte Tugenden,
wir kommunizieren offen und ehrlich
miteinander. Wir haben zum Beispiel
auch drin, dass wir Emails innerhalb
von 2 Tagen beantworten.

461

462 *Ok also dann auch schon sehr, sehr
sachorientiert ...*

463

464 Ja, dass ist das einzige
Messkriterium, weil wir gesagt haben
wir wollen eben auch zeitnah am Ball
bleiben.

465

466 *Ok. In meiner Beobachtung sind das
glaube ich heterogene
Unternehmenswerte, deswegen*

467

468 Ja, ich fand die alle relativ gleich. Wir
haben mal Proben gemacht. Ja, als
ich z. B. noch bei [REDACTED], da ist einer
immer hergegangen und hat die
Unternehmenswerte anonymisiert an
die Tafel geklebt und da war so eine
Managementveranstaltung, da waren
glaube ich 100 Führungskräfte und
dann wurde gefragt, von welcher
Firma sind die Unternehmenswerte
und dann haben die 4-5 zur Auswahl,
war auch immer das eigene mit dabei
und witzigerweise haben die Leute
das gar nicht erkannt ob das jetzt das
eigene ist oder nicht. Da waren immer
welche die auch von [REDACTED] oder
sonst wen, da haben die auch ihre
Hand gehoben und haben gesagt hier
die sind von uns.

469

470 *Also, wenn man mal z. B. bei
[REDACTED] auf der Homepage ist, wenn
Sie dann mal auf Wert klicken bei
Unternehmenswerten, Wert, dann ist
Wert der Börsenwert. Also, und dann
jetzt nicht Wert im Sinne von solchen
Tugenden. Was ich bisher festgestellt
habe in der Dissertation ist, dass die
Führungskräfte die ich interviewt habe
sich alle im, also im Mittelwert
ziemlich weit hier oben einsortieren,
dass finde ich ist ziemlich wichtig da
werde ich auch drauf eingehen.*

471

472 Das ist aber wahrscheinlich auch
Selbstbild und Fremdbild.

473

474 *Also, eine Selbstkritik, Sie sagten ja
am Anfang Sie sind ein kritischer
Mensch. Ja, das haben wir auch
gerade hier reflektiert über Ihre
Außenwirkung und ne.*

475



Kardinaltugend - Klugheit / Weisheit / Vernunft

Manager - persönliche Weiterentwicklung~

Manager - Persönlichkeit - Selbstkritik / Kritikfähigkeit

476 Schon ja. Aber ich glaube das die
Leute immer irgendwie sich selber
positiv darstellen, dass ist einfach,
gerade Führungskräfte die können ja
nicht, wenn man da zu sehr mit
Selbstzweifeln durch die Welt läuft
dann wird das nichts. Also, sind das
eher Leute, wahrscheinlich, die Sie
interviewen die von sich 100%
überzeugt sind.

477

478 *Klar, sonst wären die ja auch nicht so
weit mit der, hier, Überzeugung nicht
so weit oben. Aber es ist trotzdem
noch mal Vertrauen und Offenheit,
könnte man auch sagen misstrauisch,
aber interessanterweise, also die
wirklich erfolgreichen die sortieren
sich auch da hier oben ein. Was
Caritas anbelangt, also ich hatte ein
ganz hervorragenden Mann von
[REDACTED] der war im [REDACTED]
Konzern wirklich Top und der hat
auch gesagt also, es ist mir so wichtig
als christliche Grundwerte und ich
weiß genau, wer da in der
Dependance steht und wer nicht eine
Entscheidung fällt.*

479 *Haben Sie sich auch hier einsortiert.*

480

481 Ja, aber man kann halt sich die
Christlichkeit nicht bis zur
Unendlichkeit leisten. Das geht halt
nicht.

482

483 *Bewusstsein muss auch da sein. Was
man da tut. Na gut. Also, die Zeit
rennt. Also, drei Fragen habe ich
glaube ich noch.*

484 *Hatte denn diese ganze Definition der
Unternehmenswerte Einfluss auf Ihr
Unternehmen überhaupt?*

485

486 Ja, hat also was wir gemacht haben
ist, wir haben in Arbeitsgruppen die
erarbeitet und zusammengetragen
und dann haben wir diese Diskussion
gestellt. Und wenn sie nicht



Manager - Führungsstil - Mitarbeiter - ernst nehmen~

abstimmen lassen, haben wir schon nachgefragt, was die Mitarbeiter davon halten und dann haben wir aber nichts mehr geändert. Wir haben relativ hohen Feedback gekriegt auf den Fragebogen und haben gesagt und daran wollen wir uns messen lassen.

487

488 *Ist das Definition gekommen, dass die Leute wirklich sich auch in dieser Offenheit und Ehrlichkeit orientieren? Sagen Sie es hatte eine Auswirkung?*

489

490 Ja, wir haben gesagt die Unternehmensziele sind einklagbar. Insbesondere bei den Führungskräften und sagen wir mal, dass ist natürlich wichtig für das Mittelmanagement.

491

492 *Ist das auch bonusrelevant bei Ihnen?*

493

494 Auch ein Punkt. Nein, glaube ich nicht.

495

496 *Das wäre doch mal interessant.*

497

498 Also, nicht auf Vorstandsebene und eine Ebene tiefer auch nicht oder also, wir haben es jedenfalls nicht als Programm durchgeführt das es bonusrelevant ist.

499

500 *Wäre doch mal interessant, weil man muss es ja vorleben sozusagen, den anderen.*

501 *Ok. Entschuldigung.*

502

503 Das ist ein guter Punkt.

504

505 *Ach nein, dass war jetzt eine spontane Idee. Das hatten wir, Moment, wenn Sie nach außen Ihr Unternehmen darstellen, wie stellen Sie das dar? Sagen Sie schon ich bin der Kopf der ganzen Geschichte, wie*



Manager - Persönlichkeit - Bescheidenheit~

- so ein [REDACTED] oder wie machen Sie das?
- 506
- 507 Nein, immer wir.
- 508
- 509 *Ja. Ok. Noch mal auf die Eigenschaften, also auf die Vokabel runtergebrochen jetzt in der Essenz, welche Eigenschaften einer Führungskraft sind für Sie denn unabdingbar, um instabile Situationen erfolgreich zu managen?*
- 510
- 511 Ja, die Führungskraft die muss eine klare Mission haben und die Mission aber auch deutlich rüberbringen.
- 512
- 513 *Das heißt, deutlich rüberbringen heißt muss ein komplexes Bild runterbrechen können ist eine einfache Erklärung?*
- 514
- 515 Genau und die Mannschaft hinter sich bringen damit die folgt.
- 516
- 517 *Und das wiederum bedingt dann auch die von Ihnen gesagte Ehrlichkeit?*
- 518
- 519 Ja, da gab es mal irgend so einen Artikel von Herrhausen der hat immer gesagt, „man muss sagen was man tut und tut was man denkt“ oder so ähnlich. Da gibt es so eine Kette aber das kann ich gerne raussuchen, wenn Sie wollen.
- 520
- 521 *Ja, super gerne.*
- 522
- 523 Das ist relativ simpel, da sagt man hinterher ja logisch aber ja, dass ist ziemlich gut von ihm.
- 524
- 525 *Das heißt, da haben Sie auch was von mitgenommen. Ok.*
- 526 *Was ist für Sie die Ursache von nicht erfolgreichem Management instabiler Situationen?*
- 527
- ☀ Erfolgreiches Management - Ursachen - eine klare \
- ☀ Erfolgreiches Management - Ursachen - gutes Komr
- ☀ Manager - Führungsstil - Kommunikation - Nachvollzie
- ☀ Manager - Führungsstil - komplexe Sachverhalte versi
- ☀ Manager - Führungsstil - Nachvollziehbarkeit
- ☀ Manager - Persönlichkeit - Komplexitätsverständnis~
- ☀ Mitarbeiter - überzeugen (ihr Vertrauen gewinnen)
- ☀ Erfolgreiches Management - Ursachen - Ehrlichkeit ,
- ☀ Manager - Persönlichkeit - Ehrlichkeit / Transparenz
- ☀ Tugend - Ehrlichkeit / Offenheit
- ☀ Manager - Führungsstil - Kommunikation - Nachvoll
- ☀ Manager - Führungsstil - Nachvollziehbarkeit

528 Das nicht kümmern ist meiner
Meinung nach laufen lassen das ist

529

530 *Also, die Erkenntnis oder ich habe es
gesehen aber ich mache nichts.*

531

532 Genau.

533

534 *Wird sich schon lösen.*

535

536 Ja, genau.

537

538 *Sagen Sie, es gibt für Sie so als
Vorbild den besten Manager, die
beste Managerin einer instabilen
Situation?*

539

540 Nein, da gab es kein Vorbild, nein.

541

542

543

544

- Ende -



Hauptlaster - Unvernunft / Torheit / Dummheit~
Missmanagement - Ursachen~