

P 8: 07100

Path: C:\Dokumente und Einstellungen\Marc\Eige...\071005
Media: RICHTEXT
Printed: 2008-05-09T10:47:01
By: Super
From HU: Auswertung Dissertation nach Kodelöschung
HU-Path: [C:\Dokumente und Einstellu...\Auswertung Dissertation nach Kodelöschung.hpr5]
Codes: 111
Memos: 0
Quotations: 124
Families: <none>
Comment: <none>

001 *Die Welt rundherum die ist ja nicht statisch, ja, das bewegt sich alles immer schneller in der gesamten Gesellschaft und ich häng das ganze Thema meiner Doktorarbeit drauf auf wie man halt einfach mit instabilen Situationen umgeht. Wie man diese managt und Her [REDACTED] was verstehen Sie denn unter Instabilität, wie würden Sie das denn überhaupt definieren, wie ist da, ja.*

002

003 Instabilität würde ich definieren als es kommt anders als vorhergesehen das heißt, das ist weicht vom Budget ab dieser, das ist glaube ich die normalste Situation. Sowohl in den Geschäftsergebnissen aber auch in der Managementperformance, was zusammenhängen kann aber nicht muss.

 Instabilität - Definition

 Instabilität - Beispiele

004

005 *Also, Instabilität ist also für sie der überraschende Moment, wir haben es anders geplant sozusagen und hat sich mal wieder anders entwickelt.*

006

007 Ja, meine Erfahrung ist einfach, dass die Unternehmen nach wie vor viel zu sehr an ihrem Jahresbudget hängen und fürchterlich überrascht sind, wenn es anders kommt und sich dann häufig auch gar nicht kritisch genug die Frage stellen, ob der Plan falsch ist oder ob die Performancemoment falsch ist. Also, primär wird ja die Performance die momentane erst mal in Frage gestellt, ich persönlich glaube, dass in ganz vielen Fällen der Plan einfach unzureichend war.

008

009 *Ok.*

010

011 Und das er seine Gültigkeit verloren hat also, die Welt ändert sich so schnell, wie Sie gesagt haben.

 Instabilität - Beispiele

012

013 *Ok. Und das heißt, da ist Ihre*

Erfahrung das man von dem Weg abweicht?

014

015 Dann wird es instabil ja.

016

017 *Aber Ihre Erfahrung war auch, dass man dann wenig, wie ich gesagt habe, ok der Plan war es vielleicht, sondern vielleicht waren einfach die Leute, haben die Leute Fehler gemacht.*

018

019 Kommt häufig vor meiner Meinung nach.

020

021 *Ok. Das ist interessant.*

022

023 Und ich glaube, dass ein Unternehmen schneller instabil wird, wenn man den Plan nicht in Frage stellt. Man bringt als aus der Führung heraus viel schneller Stabilität rein, wenn man zulässt das der Plan in Frage gestellt wird.

024

025 *Also, das heißt, wenn durchaus auch mal ein bisschen Kritik auf den Tisch kommt.*

026

027 Ja.

028

029 *OK. Also, sind Sie schon jemand der im Unternehmen die Kultur fördert auch mal neue Ansätze reinzubringen oder durchaus eine Kritik offen, dass sagen wir mal auch Mitarbeiter auch mal Kritik äußern dürfen also, wenn Sie hier im Führungskreis zusammen sitzen etc., sind Sie jemand der das fördert? Das ist nicht selbstverständlich also, es gibt [REDACTED] Unternehmen, da trauen sich die Leute alles um mich zu kritisieren also, aber sehen Sie darin eine Chance sozusagen?*

030

031 Ja, absolut. Es muss halt konstruktiv schon begründet sein. Und es darf



Kardinaltugend - Klugheit / Weisheit / Vernunft

Manager - Persönlichkeit - Selbstkritik / Kritikfähigkeit

Unternehmen - Fehlerkultur



Kardinaltugend - Klugheit / Weisheit / Vernunft

Manager - persönliche Weiterentwicklung~

032 natürlich überhaupt nicht eine
033 erkennbare Ausflucht dahinter stehen,
dass ist klar.

 Manager - Persönlichkeit - Selbstkritik / Kritikfähigkeit
 Unternehmen - Fehlerkultur

034
035 *Was heißt erkennbare Ausflucht?
Eine Entschuldigung oder was?*

036
037 Das die eigene Leistung
möglicherweise doch zu schwach war
aber man einfach die Erklärung links
und rechts sucht, ebenso schwach

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

038
039 *Nach dem Motto, ich war es nicht
du...*

040
041 Genau, dass der Wettbewerb jetzt so
stark ist da konnte ich gar nichts
machen. Also, man muss natürlich die
Kirche im Dorf lassen, aber ich würde
immer den Leuten die Chance geben
sich zu äußern.

 Kommunikation - intern~
 Manager - Führungsstil - Kommunikation - persönlich

042
043 *Um da einfach eine andere
Perspektive zu verstehen, weil die ja
einen anderen Blickwinkel haben?*

044
045 Ja, weil ich glaube das die
Interaktionen und die gründliche
Kommunikation miteinander wichtig
ist, um es nicht zu instabil werden zu
lassen.

 Kommunikation - intern~
 Kommunikation - intern - wichtiges Managementinstrument
 Manager - Führungsstil - Kommunikation - gemeinsam

046
047 *Ok. Kommen wir gleich noch mal
drauf. Thema Kritik, sagen wir mal
was, wie man es den Leuten sagt, wie
äußern Sie Kritik? Also, sagen Sie
wirklich falsch oder haben Sie da
einen anderen Leitsatz?*

048
049 Es ist natürlich ganz schwer so
pauschal zu beantworten. Also, in der
Regel ist der Sachverhalt zu
kompliziert, um pauschal „falsch“ zu
sagen dazu. Also, muss man der
Sache schon auf den Grund gehen.
Also, ich bin nicht jemand der ...

 Manager - pers. Arbeitsstil - Ursachenanalyse
 Manager - Persönlichkeit - Komplexitätsverständnis~
 Theory U - Step 4 - was steckt hinter den Dingen~

048
049 *Sagen Sie das ist falsch, was Sie da*

 Manager - Führungsstil - richtig "nein" sagen können

tun so ungefähr, also, hier [REDACTED]
oder Herr Schmidt, was Sie da
machen ist Blödsinn oder sage Sie,
Sie lassen die Leute selbst zu einer
Erkenntnis kommen? Das Sie sagen
interessanter Ansatz aber vielleicht
noch mal in die Richtung...

050

051 Genau. Also, grundsätzlich stelle ich
es jedem Mitarbeiter frei den Weg
zum Ziel selbst zu definieren. Wenn
aber jetzt die Erkenntnis da ist, dass
das Ziel verfehlt wird dann
interessiere ich mich dafür warum es
verfehlt wird. Und das ist die Frage
die ich stelle also, bevor ich sage da
ist irgendwas falsch möchte ich erst
mal verstehen warum wir ein Ziel nicht
erreichen. Und aus der Diskussion die
sich dem dann anschließt kann man
dann und möglichst und hoffentlich
gemeinsam seine Schlüsse ziehen,
dass man sagt Leistung des
Mitarbeiters war unzureichend oder
das Ziel war falsch oder ich bin vom
Markt, vom Konsumenten, vom
Wettbewerb überrascht worden.

052

053 Ok. Dann hat man den Fehler vorher
gemacht, so ungefähr. Aber Sie
selber sind dann auch ein Mensch der
durchaus mit sachlicher Kritik
umgehen kann oder?

054

055 Ja, auf jeden Fall.

056 Ja. Ok. Und da haben wir schon
wieder zwei Fragen voll. Sie haben es
vorhin schon angedeutet, aber um
Ihrer Meinung, gibt es im
Unternehmen überhaupt Stabilität?
Gibt es stabile Phasen? Ist das
Tempo eher stabil? Ist es immer
instabil? [REDACTED] was meinen
Sie?

057

058 Ja, es gibt stabile Phasen, die sind
halt nur unterschiedlich lang. Die sind
innerhalb eines Unternehmens, im

 Mitarbeiter - Qualität - Talente weiterentwickeln~

 Manager - pers. Arbeitsstil - Ursachenanalyse

 Theory U - Step 4 - was steckt hinter den Dingen~

 Kommunikation - intern~

 Manager - Führungsstil - Kommunikation - persönlich

 Theory U - Step 1 - Downloading~

 Kardinaltugend - Klugheit / Weisheit / Vernunft

 Manager - Persönlichkeit - Selbstkritik / Kritikfähigkeit

Zeitverlauf hat man mal die längeren,
mal die kürzeren und es hat natürlich
unheimlich viel damit zu tun in was für
einem Unternehmen man sich bewegt,
in welcher Branche.

059

060 *Wie merken Sie das es instabil wird?
Sagen Sie es sind die Zahlen oder
sagen, ja, woran merken Sie es?*

061

062 Es ist Vorhersehbarkeit von
Geschäftsentwicklungen und
Geschäftsentwicklungen misst man ja
nun mal klassischer Weise in Zahlen.

 Manager - können in die Zukunft sehen~

063

064 *Ok. Also, das Sie sich nicht
anschauen, also, der Markt bewegt
sich in die Richtung, dass macht man
ja schon aber Sie sind schon jemand
der dann sehr auf die Zahlen guckt,
nach dem Motto die entwickeln sich
nicht so wie geplant und da wird jetzt
irgendein sein, da haben wir vielleicht
auf irgendeine Instabilität nicht richtig
reagiert.*

065

066 Genau.

067

068 *Ok. Wie kann Instabilität den
Unternehmenserfolg bedrohen, Herr*

069

070 *Also, die größte Gefahr sehe ich
darin, dass Mitarbeiter ängstlich und
dann unbeweglich werden.*

 Hauptlaster - Pessimismus / Verzweiflung
 Missmanagement - Ursachen~

071

072 *Wie nehmen Sie den in solchen
Situationen Mitarbeitern die Angst,
dass ist ja ein ganz schweres Thema?*

073

074 Das ist der enge Austausch. Die
Diskussion die vorher ansprach. Ich
glaube das falscheste ist Mitarbeiter
damit zu konfrontieren, dass er einen
schlechten Job macht, dass man sagt
du machst alles falsch deswegen
erreichen wir die Ziele nicht. Ich bin
fest davon überzeugt, dass das

 Kardinaltugend - Überzeugung & Motivation
 Kommunikation - intern~
 Manager - Führungsstil - Angst bei Mitarbeite
 Manager - Führungsstil - Kommunikation - pe
 Manager - Führungsstil - Mitarbeiter - einbind
 Manager - Persönlichkeit - Optimismus / Moti
 Mitarbeiter - Optimum herausholen~
 Mitarbeiter - überzeugen (ihr Vertrauen gewin

kontraproduktiv ist, weil der Mitarbeiter wird so eingeschüchtert sein, dass er überhaupt nicht mehr die Eigeninitiative entwickelt, um die Kurskorrektur vorzunehmen. Und deswegen glaube ich muss man diese Analysephase, muss man das schon im Schulterschluss gemeinsam machen das Ziel neu definieren oder eben das alte Ziel bestätigen und dann kann der Mitarbeiter wieder in seiner Verantwortung loslegen. Ich glaube dann kriegt man Stabilität rein. Wenn Sie ihn nur einen vor den Bug geben und sagen in 3 Monaten kommst du wieder her und dann will ich bessere Zahlen sehen, glaube ich nicht.

075

076 *Ok. Also, Sie gehen schon, ich wiederhole mal damit ich es auch ansatzweise richtig verstanden habe, Sie gehen schon ein bisschen auf Augenhöhe, sagen Herr XY also, jetzt versuchen wir das mal gemeinsam und sagen nicht also, wenn nicht bald besser dann auf Wiedersehen.*

077

078 Ja

079

080 *Ja. OK. Also, Sie sind schon immer also, Sie nehmen die Angst sozusagen um die Kreativität oder überhaupt eine konstruktive Kreativität vom Mitarbeiter zu erhalten.*

081

082 Genau. Im Grunde versuche ich mich tatsächlich so ein bisschen an einem Leitsatz zu orientieren, den ich vom [REDACTED] aufgeschnappt habe der sagt nämlich was ganz simples, was ich unheimlich richtig finde der sagt, dass ist überhaupt kein Problem Ding mal falsch zu machen, Sie müssen nur aufpassen das Sie mehr Dinge richtig machen als das Sie welche falsch machen. Damit das Saldo

 Mitarbeiter - Qualität - Talente weiterentwickeln

 Manager - Persönlichkeit - Teamorientiert / M

 Tugend - Kameradschaft / Teamorientiert

 Kardinaltugend - Freiheit

 Manager - Führungsstil - Freiheit den Mitarbe

 Kommunikation - intern~

 Manager - Führungsstil - Angst bei Mitarbeitern ver

 Manager - Führungsstil - Kommunikation - persönlic

 Manager - Persönlichkeit - Ehrlichkeit / Transparenz

 Mitarbeiter - Persönlichkeit - Kritikfähigkeit

 Unternehmen - Fehlerkultur

 Manager - persönliche Weiterentwicklung~

 Mitarbeiter - Qualität - Talente weiterentwickeln~

 Unternehmen - Fehlerkultur

 Rhetorisches Stilmittel - Verstärkung

 Manager - Führungsstil - Fehler vermeiden

positiv bleibt. Und das ist es. Weil so bleiben die Leute beweglich, unternehmen was und das wollen wir ja: unternehmerisches Denken und Handeln und Stillstand ist das tödlichste.

-  Kardinaltugend - Freiheit
-  Manager - Führungsstil - Freiheit den Mitarbeiter
-  Mitarbeiter - Persönlichkeit - geistig flexibel - auch
-  Mitarbeiter - Persönlichkeit - unternehmerisch
-  Manager - Persönlichkeit - geistige Flexibilität~

083

084 *Also, es heißt, wenn ich Ihnen jetzt die Frage stellen würde wie gehen Sie in Ihrem Unternehmen damit um Fehler zu begehen, was wäre dann?*

085

086 Überhaupt kein Problem solange die Fehler überhand über die positiven Ergebnisse nehmen. Die Bilanz muss positiv bleiben.

-  Unternehmen - Fehlerkultur

087

088 *Also, quasi Sie sagen ich suche unternehmerische Leute sozusagen und die könne auch mal Fehler machen, wenn Sie aber halt andere Sachen wieder umso besser machen.*

-  Mitarbeiter - Persönlichkeit - unternehmerisch

089

090 Ja.

091

092 *Ok. Sehen Sie auch in der Stabilität eine Chance für ein Unternehmen?*

093 *Weil es muss ja nicht nur Risiko sein, oder? Oder doch, keine Ahnung?*

094

095 Ja, es mit Sicherheit besteht eine Chance drin, weil man wird ja durch die Instabilität gezwungen eingefahrene Wege zu verändern und in der Veränderung steckt natürlich immer eine Chance und wenn alles planmäßig läuft verändert man ja möglicherweise zuwenig. Also, ja es steckt eine Chance drin aber ich glaube man sollte sein Glück auch nicht herausfordern und ständig an allen Schrauben drehen. Kontinuität halte ich schon noch für den wichtigeren Aspekt aber na ja, ich denke die Beschreibung im Umgang mit den Mitarbeitern hat es schon gezeigt, ein konstruktiver und sportlicher Umgang mit so einer

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

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

Instabilität birgt doch ganz klar eine Chance.

096

097 *Ok. Aber ich habe es so verstanden, Sie sehen es schon sehr stark von exogen auch, ne. Also, Instabilität ist was, was ich nicht aktiv auslösen kann oder sagen Sie Herr Schmidt was sie jetzt sagen ist Blödsinn ich nutz auch meine Instabilität aus, aus einem ganz bestimmten Grund.*

098

099 *Ja, ich weiß was Sie meinen. Also, ich sag mal das ist kein Managementinstrument was ich jetzt regelmäßig benutze. Also, es wäre nicht mein Stil. Man könnte darüber nachdenken das häufiger zu tun, aber ich halte es für relativ risikoreich und soviel, es stürzen fast täglich so viele neue Faktoren auf so ein Unternehmen ein, dass Instabilität ausnutzt ich glaube da muss man nicht noch eigene Instabilität reinbringen. Man kann im Grunde auf der Klaviatur auch schon ganz gut spielen.*

100

101 *Ok. Ja, ich bin damals auf die Frage gekommen, ich hatte den [REDACTED] interviewt und der sagte natürlich, dass war gerade eben hier nachdem [REDACTED] gesagt hat, wir machen [REDACTED] was war ein Jahr danach. Also, war schon ein bisschen Nachbetrachtung und der sagte halt auch in der [REDACTED] ist es das Instrument.*

102

103 *Das stimmt.*

104

105 *Sagen Sie gibt es denn einen Unterschied, so das eine instabile Situation jetzt Chance oder Risiko wird? So das Kugel oben auf dem Berg, Betriebswirtschaftsstudium, sagen wir mal diese Beispiele. Ob es*

sie nach links oder nach rechts rollt, gibt es da Sagen Sie, man muss es rechtzeitig erkennen diese Situation oder ich will nicht immer zuviel vorgeben, deswegen. Liegt die Chance in der Erkenntnis? Liegt die Chance dann darin wie ich mit den Mitarbeitern kommuniziere?

106

107 Ich denke es liegt, also, aus meiner Sicht liegt es primär im Umgang des Managements das ist der wichtigste ...

108

109 *Also, im Umgang des Managements mit den Mitarbeitern?*

110

111 Exakt. Zunächst mal bei der gesamten instabilen Situation die dann auch ganz schnell sich um die Mitarbeiter dreht, aber ich glaube je nachdem von welcher Seite des Management oder von mir aus auch die Spitze der Geschäftsführer oder was auch immer der Vorstand das anpackt, in die Richtung rollt die Kugel dann auch. Das ist so. Also, wenn das sind ja eher die Ausnahmen das sie in so eine instabile Situation reinschlittern, dass sie es überhaupt nicht mehr steuern können. Also, eigentlich haben sie immer ein Plus darauf in welche Richtung da wegrollt.

112

113 *Wann müssen Sie denn eingreifen, wann sagen Sie ich beobachte immer mein Unternehmen ist klar, aber dann ist eine Situation für mich eine instabile Situation in die ich eingreifen muss?*

114

115 Hm.

116

117 *Quasi diese Erkenntnis, das ist ja auch immer so ein Punkt.*

118

119 Im Grunde also, aus meiner Sicht gibt es zwei Aspekte. Der eine Aspekt ist wieder die schnöde Planzahl, wenn



Manager - Führungsstil - Angst bei Mitarbeitern ver



Erfolgreiches Management - Ursachen - Entscheidun



Kardinaltugend - Mut / Entschlossenheit / Entscheic



Manager - Persönlichkeit - Mut / Entscheidungstärk

das Ding so aus dem Ruder läuft, dass man vorher sehen kann das man den Turn around bis zum Ende der Budgetphase nicht mehr schafft das heißt, man vergeigt den Plan zu lang gewartet und das zweite ist, wenn man merkt und das ist verknüpft mit dem ersten, die Mitarbeiter kriegen es allein nicht hin oder biegen aufs Falsche Gleis ab oder bewegen sich nicht. Also, das ist für mich auch immer so eine Geschichte.

 Hauptlasten - Unentschiedenheit / Wankelmut
 Missmanagement - Ursachen~

 Missmanagement - Ursachen~
 Missmanagement - Ursachen - Kontrollverlust

120

121 *Also, Unternehmertum wieder der Punkt den ...*

122

123 Also, wenn Angst, ich glaube das Angst halt auch immer schnell aufkommen kann, dass ist wieder ein Managementthema. Nehmen Sie  ist das beste Beispiel. Wenn Sie da oben so ein wilden haben der da tobt dann kriegen die Leute ganz unten Angst, wenn ihre Zahlen nicht mehr stimmen und überlegen sich zweimal was sie machen um das zu korrigieren, weil wenn sie sagen oh die Situation ist schon beschissen, wenn ich jetzt was fundamental verändere und das ist wieder beschissen, dann habe ich ja schon zwei Macken.

 Missmanagement - Ursachen~
 Missmanagement - Ursachen - Angst der Mitarbeiter

124

125 *Da will ich weg, so ungefähr ne?*

126

127 Ja sicher, der sägt mich ab. Ist nicht zu unterschätzen die Angst von Menschen.

128

129 *Also, das meine ich auch schon als Trend rausgefunden zu haben. Also, ne das Thema Angst und gut. Schön wenn sich das bestätigt. Also, Parameter nachdem Sie die Situation bewerten Sie sagen wieder Planzahlen, wie ist die Stimmung im Unternehmen, dass waren Parameter die ich rausgehört habe.*

130

131 Genau.

132

133 *Ok. Herr [REDACTED], so die
Unternehmenssituation die instabilste
die Sie erlebt haben, gibt es da ein
Beispiel? Egal ob jetzt positiv oder
negativ.*

134

135 Ganz allgemein schon. [REDACTED]
Beispiel.

☀ Instabilität - Beispiele

136

137 *Ok.*

138

139 Also, können wir auch gern drüber
reden habe ich gar kein Problem mit.

140

141 *Also, Sie meinen damit ist gehobener
Marketingverantwortung [REDACTED]
glaube ich, oder ich hab*

142

143 [REDACTED]

☀ Instabilität - Beispiele

144

145 [REDACTED] *Entschuldigung.*

146

147 Ja, mich hat das ja im Grunde nicht so
direkt betroffen aber ich war eben jetzt
auch jemand der z. B. dann immer
über Jahre in ruhigem Fahrwasser
oder hinter einem [REDACTED] war und
als der dann in die Kritik geraten ist,
ist mir halt der Wind auch eiskalt ins
Gesicht geblasen, dass würde ich mal
eine instabile Situation nennen. Das
heißt, wenn [REDACTED] dann eben die
Entscheidung nicht mehr getroffen hat
oder vorsichtig wurde in seinen
Entscheidungen oder sie nicht mehr
allein treffen konnte und sich mit
einem [REDACTED] absprechen musste,
dass trägt sich durch und dann bin ich
natürlich in meinem Handel auch nicht
mehr so frei...

☀ Instabilität - Beispiele

☀ Kardinaltugend - Freiheit

☀ Manager - Persönlichkeit - Freiheit (auch unternehm

148

149 *Also, weil der keine Freiheiten mehr
hatte sozusagen, ja? Sie sagen also,
weil ihm die Freiheit genommen
wurde, wurde es nicht unbedingt*

besser sozusagen?

150

151 Genau. Und dann trägt sich das im Grunde von der Spitze die sehr spitz mit einer Person losgeht, trägt sich das dann runter und wenn dann so ein [REDACTED] da komplett diese ganze Etage entlässt, dann haben Sie die Situation, dass sie bestimmt 50%, so war das bei mir ich hatte ja 30 Mitarbeiter, dass 50% so verängstigt sind das die nicht mehr vernünftig arbeiten. Das habe ich auch nicht mehr kompensiert bekommen. Also, der Output der Abteilung hat sich massiv verschlechtert, obwohl bei uns in der Abteilung ja eigentlich überhaupt nichts passiert ist. Es war gar kein Unterschied.

 Instabilität - Beispiele

 Manager - Führungsstil - Angst bei Mitarbeitern ver

152

153 *Aber einfach nur, weil oben die entsprechende Stimmung ausgelöst wurde.*

154

155 Genau. Ist das ganze Unternehmen instabil und ansatzweise gelähmt.

156

157 *Und gelöst wurde die Situation im Prinzip ja gar nicht, ne, die hat sich von alleine gelöst wahrscheinlich, oder?*

158

159 Genau.

160

161 *Dadurch das das Management dann weggegangen ist. Banal gesagt.*

162

163 Genau.

164

165 *Ok. Das hat die Firma schon was gekostet, oder?*

166

167 Ja, auf jeden Fall.

168

169 *Also, da war sicherlich eine Menge Umsatz drin. Ok.*

170

So, was waren so die Kriterien nach denen Sie damals, wenn man das so

sagen kann, die Situation analysiert haben? Stimmungsbarometer, oder?

171

172 Na ja, Stimmungsbarometer klar, weil da muss man ja nicht lange analysieren das kriegt man halt so mit, dass ist ja der gefühlte Zustand. Aber Sie sehen es jetzt in meiner Situation im Marketing sehen sie es im Grunde an der Umsetzungsquote von Initiativen. Das ist ja ein unheimlich schnelles Geschäft da in so einer



Manager - Führungsstil - Sensibilität für betriebl. Ablä

schnell kriegen sie neue TV-Copys raus oder neue Produkte an den Markt, wie kriegen sie den Vertrieb überzeugt da mit zu ziehen das wurde alles so viel langsamer also, die Taktzahl sage ich mal, die Taktzahl draußen am Markt die wurde viel langsamer und ...

173

174 *Da hätte man das auch von extern sozusagen merken können?*

175

176 Genau und sie konnten es dann letzten Endes auch von extern daran ablesen, dass wir das Kopf an Kopf rennen mit [REDACTED] was wir ja über Jahre hatten, dass war auch so ein privater Wettkampf vom [REDACTED] das haben wir dann in dem Moment verloren. Die sind plötzlich weggezogen. Die ganzen Marktanteile die wir nicht mehr gehalten haben oder sogar abgegeben haben hat sich alle [REDACTED] eingesteckt und damit war das Ding gelaufen und ich glaube das war ein hausgemachtes Problem. Das hätte so nicht kommen müssen und das ist genau das was sie auch sagen, dass das Geschäft darunter leidet. Jetzt hat [REDACTED] nicht wirklich Umsatzrückgänge gehabt in Deutschland aber es hat die Zuwächse einfach nicht mehr geschafft die möglich gewesen wären und so hat es sich ausgedrückt. Die

sind alle auf dem Konto von [REDACTED]
gelandet.

177

178 *So generell wie so eine Situation
eintritt, ob die oder auch generell man
muss sich ja ein Bild davon machen.
Da bleibt einem seine eigene
Perspektive oder sagen Sie, ich habe
auch ein Netzwerk, ich gehe vertikal,
horizontal in die Organisation, ist das
auch was, was Sie aktiv nutzen, was
Sie damals vielleicht auch aktiv
genutzt haben um die Stimmung
mitzubekommen, Herr [REDACTED]*

179

180 Ja, auf jeden Fall.

181

182 Ja?

183

184 Ja, Ja. Vor allem auf dem
Kollegenlevel dann eben in die
anderen Funktionen rein mit denen
man ...

185

186 *Also, das wäre horizontal sozusagen.*

187

188 Ja, horizontal. In der vertikalen
eigentlich nur in der eigenen
Abteilung also, ich hab das wäre jetzt
für mich und war es auch nicht Anlass
um irgendwie in die Level von
anderen Bereichen reinzugehen. Das
nicht.

189

190 *Aber das ist schon was, ich habe das
gerade ja auch mitbekommen auf
dem Flur, Sie halten schon mal ein
Schwätzchen also, das heißt,
horizontal sagten Sie gerade da ist
die Kommunikation da und auch in
ihre Abteilung rein versuchen Sie
schon tief durchzudringen um wirklich
so die Schwingungen mitzunehmen?*

191

192 Ja, ja. Ich glaube das hatte ich auch
anfangs geschildert. Ich glaube, dass
das in so einer Situation eben noch
wichtiger ist, weil die Leute die



Kommunikation - intern~

Manager - Führungsstil - Kommunikation - persönlich

Manager - Führungsstil - Netzwerk intern~

Manager - Führungsstil - Sensibilität für betriebl. Ablä

Theory U - Step 1 - Downloading~



Manager - Führungsstil - Vorbild sein~

brauchen einfach ein Ankerpunkt,
einen Orientierungspunkt und die
müssen auch wissen wie die
Befindlichkeit des Abteilungsleiters in
dem Fall ist, weil das adaptieren die
natürlich auch ziemlich stark.

193

194 *Klar, ja verstanden. Ok. Damals in der
Situation hatten Sie da freie Hand in
irgendeiner Form um wirklich was zu
machen? Also, so*

195

196 Inwiefern was zu machen?

197

198 *Ja, im Prinzip damals als der, Sie
sagten ja der [REDACTED] war da
war es alles ein bisschen stressiger
aber der Gedanke ist halt meinerseits,
was steckt dahinter deswegen stelle
ich die Frage, weil das vielleicht gar
nicht unwichtig ist, wenn jetzt so eine
Instabilität da ist, dass dann auch der
Aufsichtsrat oder der, was weiß ich,
Alleingeschäftsführer sagt, Herr XY,
Frau XY machen Sie, ja, jetzt haben
sie zwei Jahre Zeit so ungefähr, aber
machen Sie es. Also, hatten Sie
damals freie Hand oder war das ...*

199

200 *Nein. Also, ich denke das war
durchaus vom [REDACTED] so gewollt das
erst mal die Leute die Füße still halten
und eher nichts machen bevor er sich
sortiert hat wer das Ruder in die Hand
nimmt. Ich hätte schwerlich große
Entscheidungen allein durchsetzen
können. Das muss man einfach
realistisch sein, dass hat aber auch
was mit der Person von [REDACTED]
zu tun.*

201

202 *Gut. Klar. Aber jetzt trotzdem
retrospektiv, jetzt ist ja auch schon
wieder ein bisschen Zeit vergangen,
hätten Sie es damals irgendwie
optimaler noch gestalten können
oder?*

203



Hauptlasten - unfrei sein (auch selbst keine/wenig Fre



Missmanagement - Ursachen~

204 Nö, ich denke nicht.

205

206 Ok.

207

208 Nein, wirklich. Aber dafür ist dieses
Beispiel [REDACTED] auch wieder vielleicht
ein bisschen zu speziell.

209

210 Genau. Ja. Sehr ausgeprägt
sozusagen. Ok....

211 Wie schaffen Sie sich eigentlich Zeit
in so Situationen? Weil so Situationen
die sind ja schon durchaus, na ja
vielleicht ist das ja so die Ressource
die man dann man meisten bräuchte.
Herr [REDACTED] sagen Sie da, ja lege ich
da lieber ein paar Kohlen mehr drauf,
um dafür dann Zeit zu haben die
Situation zu lösen?

212

213 Ja, ich denke das muss man
unbedingt machen.

214

215 Habe ich jetzt hier Ihre Werte
gelesen, ne, manischer Freiheit oder
so in der Art.

216

217 Müssen Sie. Also, ich denke so eine
instabile Situation die muss die
absolute Nr. 1 Priorität genießen,
wenn es soweit ist. Das können sie
nicht nebenher machen. Und es hilft,
glaube ich, auch der Organisation den
Fokus, steht auch da drauf, schnell zu
finden, wenn die merken ein paar
andere Sachen werden einfach mal
on Hold gesetzt und darum geht es
jetzt, ist ja auch so ein ganz
hilfreiches Führungsinstrument in der
Situation und man selbst verschafft
sich eben Zeit dadurch. Klar.

218

219 Ok. Also, Sie priorisieren ganz klar
das ist dann Nummer Eins. Wie
schaffen Sie den Balanceakt den, ich
meine das ist ja auch eine schwierige
Sache, ne, die instabile Situation, da
sind ja unheimlich Ressourcen die da



Manager - Führungsstil - Zeitpuffer erarbeiten, um Ur



Manager - Führungsstil - Konzentration auf das Wese



Manager - pers. Arbeitsstil - priorisieren~



Erfolgreiches Management - Ursachen - Zeit

verbraucht werden und das Tagesgeschäft muss weiterlaufen.

220

221 Ja, das Tagesgeschäft, meine ich weniger, sondern was sie hier ständig haben ist sie haben ein Haufen Projekte um die Ohren. Es laufen Projekte im Unternehmen die mit ihnen abgestimmt werden, die können Sie alle stoppen. Das Tagesgeschäft meine ich gar nicht. Ich meine Projekte und solche Dinge.

222

223 Ok. Also, Zusatzprojekte sozusagen zum Tagesgeschäft. Ok. Ja, verstanden.

224

225 Aber das ist eben auch unternehmens- und branchenabhängig, dass ist in so einer Branche wie hier ist das weniger kritisch, wenn sie mal bei einer Neuproduktentwicklung, nehmen wir mal das Beispiel ein halbes Jahr Zeit verlieren ist das weniger kritisch um nicht zu sagen gar nicht kritisch in so einer [REDACTED] kann sein, dass der Markt schon weg ist, dass sie das Ding dann natürlich auch einstampfen können also, muss man auch wieder sehr individuell entscheiden, aber grundsätzlich hilft es nicht. Sie können ja nicht den Brandherd weiter lodern lassen, weil sie schon an etwas arbeiten was nachdem Brand, wenn alles wieder grünt da sich entwickeln soll, dass ist ja sinnlos das Risiko ist ja viel groß. Man hat dann einfach Pech gehabt, dann muss so ein Projekt, so eine Initiative einfach warten.

226

227 Also, Sie wollen nicht mit einem Joghurt das Haus löschen sozusagen. Ok. Sie haben gerade schon die Kommunikation angesprochen. Also, wenn so was eintritt so eine instabile Situation wie



Manager - Führungsstil - Ressourcen freimachen, u



Manager - Führungsstil - Konzentration auf das We:



Manager - pers. Arbeitsstil - priorisieren~

gehen Sie da um, sagen Sie wir
gucken jetzt erst mal einen Monat im
stillen Kämmerchen oder sagen Sie
ich bind direkt alle ein also, wie
kommunizieren Sie? An wen
kommunizieren Sie in so einer
Situation?

228

229 Also, schnell Konsens finden mit den
eigenen Mitarbeitern also, hier im
Haus



Erfolgreiches Management - Ursachen - Einigkeit~

Manager - Führungsstil - Einigkeit

Zirkel, weil wir da Dinge kritisch
diskutieren oder kritische Dinge
diskutieren dann geht das erst mal
nicht raus. Es hängt von der Sache
ab, wie lang das in dem kleinen Kreis
bleibt und wenn der Zeitpunkt
gekommen ist, dann geht es eben in
den einzelnen Bereichen da ist ja
dann irgendjemand jeweils zuständig
als Mitglied der Geschäftsleitung in
den Bereich rein und die Umsetzung
beginnt. Also, geht es auf die
operative Arbeitsebene. Aber das ich
die Phase wo ich Dinge ganz alleine
beobachte und versuche auch unter
dem Deckel zu halten, die ist weiß ich
nicht, nicht länger als 48 Stunden das
geht bei mir Ruckzuck das ich das
dann im Geschäftsleitungskreis zum
Thema mache.

230

231 Und wenn es dann in der
Geschäftsleitung, wenn die Einigkeit
besteht wie gehen Sie dann mit
solchen Situationen um?

232

233 Ähm.

234

235 Thema Unternehmenskommunikation
vielleicht.

236

237 Ja, genau kurzfristige Abstimmung wie
gesagt dann wird so ein Thema schon
offener ein einem Bereich und wenn



Kommunikation - intern~



Kommunikation - intern - wichtiges Managementinstru



Manager - Führungsstil - Kommunikation - persönlich

es irgendwann sich eben ganz durchgetragen hat, dann wird es auch komplett kommuniziert. Also, was wir hier z. B. machen ist pflegen das Instrument der Betriebsversammlung sehr aktiv und wenn ein Thema ist dann wird die ganze Firma drüben in der Kantine zusammen gerufen, das geht auch manchmal relativ kurzfristig und steht die Geschäftsleitung vorne und meistens bin ich das und kommuniziert. Und stellt sich den Fragen eben auch.

238

239 *Ach auch den Fragen? Ok. Ja. Sie wollen also Gerüchteküche, sagen wir mal eindampfen, dadurch das da irgendwelche Geschichten erzählt werden, dass Sie eine enge Kommunikation wahren und die Leute können auch fragen. Das ist interessant.*

240

241 Genau.

242

243 *Ok. Hilft es denn dann die Wahrheit zu sagen oder muss man da schon mal?*

244

245 Na ja, ein bisschen muss natürlich schon steuern also, natürlich nie die Unwahrheit sagen völlig klar und auch keine relevanten Aspekte verschweigen aber mit der Schwerpunktlegung kann man ja schon eine ganze Menge machen, weil man darf natürlich auch jetzt nicht die einfachsten Mitarbeiter, nehmen wir mal jemand drüben von der Maschine der soll jetzt auch nicht total verwirrt und verunsichert werden. Das ist ja auch wichtig.

246

247 *Also, einfache Wort wählen sozusagen, Volk aufs Maul schauen und dann*

248

249 Genau, den Leuten einfach das

 Manager - Führungsstil - Kommunikation - gemeinsam

 Kommunikation - intern~
 Manager - Führungsstil - Angst bei Mitarbeitern ver~
 Manager - Führungsstil - Ehrlichkeit / Transparenz~
 Manager - Führungsstil - Kommunikation - persönlic~
 Manager - Führungsstil - ohne zu lügen nicht alle V~
 Manager - Persönlichkeit - Ehrlichkeit / Transparenz
 Tugend - Ehrlichkeit / Offenheit

 Manager - Führungsstil - Kommunikation - Nachvoll

 Kardinaltugend - Überzeugung & Motivation

Gefühl geben, die kriegen das schon wieder in den Griff da vorne und dann geht das, ja.

250

251 *Lieber die Sicherheit. Ja. OK.*

252

253 Ich glaube, dass diese Führungsrolle als Rollenspiel, sich zeigen und Zuversicht ausstrahlen, dass das so extrem wichtig ist.

254

255 *Ok. Ach Sie sagen Führungsrolle, dass ist durchaus eine Rolle die man spielt aber das ist dann durchaus was, was motivierendes nach außen hin also, Hoffnung zeigen und nicht jetzt Oh Gott.*

256

257 Genau, ich glaube so das innerste nach außen kehren, dass kann man in diesem kleinen Zirkel hier mit den Mitgliedern der Geschäftsleitung, aber nach draußen muss man dann schon sehen das man die Rolle wahr.

258

259 *Ok. Genau, ist ja auch Führungsrolle sozusagen, genau ja.*

260

261 *Thema Emotionalität. Herr [REDACTED] nach welchen Parametern entscheiden Sie in Stresssituationen?*

262

263 Bei mir ist das ein relativ ausgeglichener Mix zwischen Bauch und Kopf. Wobei es das gegenseitig beeinflusst. Was ich vermeide ist, eine Entscheidung nur mit dem Kopf oder nur mit dem Bauch zu treffen. Also, ich wäge das miteinander ab. Also, entweder denkt der Kopf darüber nach wie sich der Bauch anfühlt oder der Bauch fühlt mal was der Kopf denkt und ich versuche erst dann zu handeln, wenn das ein bisschen miteinander abgestimmt ist.

264

265 *Also, Sie sagen durchaus ich bin mit bewusst, dass eine Entscheidung*

 Kommunikation - intern~

 Manager - Persönlichkeit - Optimismus / Motivation

 Mitarbeiter - überzeugen (ihr Vertrauen gewinnen)

 Manager - Führungsstil - am Ort des Geschehens sein

 Rhetorisches Stilmittel - Verstärkung

 Kommunikation - intern~

 Manager - Persönlichkeit - Ehrlichkeit / Transparenz /

 Tugend - Ehrlichkeit / Offenheit

 Manager - Handlungsbegründung - Analyse / Ration

 Manager - Handlungsbegründung - Kombination An

 Manager - Handlungsbegründung - Emotional~

- nicht 100% rational gefällt werden kann.
- 266
- 267 Ich glaube das muss sogar so sein.
- 268
- 269 Ja. Ok.
- 270
- 271 Sie kommen ja in den seltensten Fällen wirklich rational auf den Kern runter. Also, es bleibt ja immer Unsicherheit und Unkenntnis übrig und ich glaube es ist nicht zu unterschätzen mit ein bisschen Intuition da auch ranzugehen und diesen unklaren Bereich damit zu kompensieren.
- 272
- 273 *Wie schaffen Sie es jetzt auch, wenn wirklich nur satte Krise da ist? Also, wirklich etwas was kurzfristig entscheiden werden musste und da auch eine gewisse Rationalität reinzubringen?*
- 274
- 275 Ja das geht ja nur mit Fleiß.
- 276
- 277 *Nur mit Fleiß. Ok. Sie sagen ich bin ein Stressabsorber der quasi dann erst mal auf sein Boot muss zwei Tage, um den Kopf frei zu kriegen? Oder ich sage ich pack an, ich setz mit hier hin und dann ist auch das Wochenende weg.*
- 278
- 279 Ja.
- 280
- 281 *Ok. Wie bewerten Sie denn den Einfluss unterbewusster Faktoren, jetzt so auf Ihre Entscheidung? Ich meine es gibt ja durchaus chemische Kommunikation, Pheromone, sich riechen können, sich nicht riechen können das gibt es ja durchaus. Sagen Sie, dass würde ich jetzt gar nicht bei mit so sehen oder sagen Sie schon, ja gibt es ganz bestimmt?*
- 282
- 283 Doch gibt es ganz bestimmt und das
- Intuition - ist omnipräsent in menschlicher Entscheidung
Manager - Handlungsbegründung - Intuition
- Manager - Persönlichkeit - Fleiß~
- Kardinaltugend - Selbstbeherrschung / Mäßigung / Ge

versuche oder das kann ich als Mensch, als Person einigermaßen gut mit Zeit kompensieren. Also, sprich nicht auf den ersten Eindruck schon nachhaltig reagieren, sondern dieses berühmte eine Nacht drüber schlafen das funktioniert bei mir fantastisch. Meistens habe ich am nächsten Morgen unter der Dusche einen viel klareren Kopf und kann diese Spontanbeeinflussung von sich riechen können, nicht riechen können das kann ich dann ganz gut ausgleichen und rational beurteilen.

 Manager - Persönlichkeit - Gelassenheit~

284
285 *Das heißt, Sie reflektieren dann, Sie sagen ich gehe ein Stück aus der Emotionalität raus, etwas abstrakt gesprochen unter die Dusche sozusagen um dann ein bisschen Kopf zu haben, um das nachzudenken noch mal. Ok. Verstanden. Ok.*

286 *Sie haben es gerade schon mal angesprochen auch ganz konkrete ja auch Gewichtung, Rationalität, Emotionalität in Ihrer Entscheidungsfindung.*

287
288 Tja, man kann es ja nicht wirklich messen. Also, ich halt 50/50 für möglich gut und versuche das an den Tag zu legen, ob das wirklich so ist.

 Manager - Handlungsbegründung - Analyse / Rational

289
290 *Ok. Aber so 50/50, andere Leute sagen vielleicht 90/10 oder so.*

291
292 Ja, auf jeden Fall gibt es das. Klar. Na ja, ich wäre eher so ein 50/50 Verfechter.

293
294 *Ok. Hat Sie den auch mal eine berufliche Situation, sagen wir mal emotional geprägt und in Entscheidungen gedrängt Herr*

295 *Wo Sie sagen, ja da waren mindesten 99,8% Emotionen dabei?*

296

297 Ich glaube nicht. Bin ich nicht der Typ
für. Ich bin nicht so Impulsiv.



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

298

299 *Und sagen Sie generell Bedeutung
Emotionalität in der Gesamtbildschaft,
bin jetzt nur ich und das ich sage ich
lasse soviel Bauchgefühl zu ist das
unüblich oder würden Sie sagen,
dass ist eher schon, das wird
allgemein so sein Aus Ihrer
Erfahrung.*

300

301 Hat ein bisschen was mit Firmenkultur
zu tun. Aber ich glaube schon das
50/50 durchaus üblich ist. Was ich
aber glaube ist, dass es ganz viele
Firmenkulturen gibt wo man die 50%
Emotionalität ein bisschen verstecken
muss. Hinter vermeintlichen rationalen
Argumenten.



Manager - Handlungsbegründung - nachträgl. Rationa

302

303 *Also, ich erstelle eine Analyse um
mein Bauchgefühl zu rechtfertigen.*



Intuition - ist omnipräsent in menschlicher Entscheidu
Manager - Handlungsbegründung - nachträgl. Rationa

304

305 Ja, würde ich nicht unterschätzen,
weil was man ja doch tagtäglich im
Geschäft beobachten kann, ist das
man sagt die Analyse bringt mir was
oder sie bringt mir nichts oder die
glaube ich oder die glaube ich nicht,
das ist ja nichts anderes als mit dem
Bauch die Ratio reflektieren bzw.
umgekehrt, mit der Ratio dem
Bauchgefühl hinterherlaufen. Und ich
glaube Menschen, Menschen sind so.
Ich glaub das und deswegen so ein
statistischer Durchschnitt der letzten
Endes doch auf die 50/50 hinausläuft
halte ich nicht für unwahrscheinlich.
Ich glaube das herausgekehrte Image
wird eher sein, dass die Ratio stärker
überwiegt aber ich glaube die
Wahrheit ist anders.

306

307 *Ok. Das heißt, Sie würden schon
sagen, Sie finden*



Manager - Handlungsbegründung - nachträgl. Rationa

jemanden der Ihnen eine Analyse erstellt, zu jedem Bauchgefühl das Richtige was man sucht?

308

309 Ja.

310

311 Haben Sie ja im Prinzip gesagt. Auch etwas was ich sehr stark unterstreichen werde in der Arbeit.

312 Ihr Selbstverständnis Herr [REDACTED] in Ihrer Funktion, wie sehen Sie sich? Sind Sie ein Coach, sind Sie ein Leiter von so einem Prozessnetzwerk, abstrakt gesprochen, Kybernetik, sind Sie ein General?

313

314 Ja, ich habe eine Führungsfunktion. Zunächst mal wirklich funktional, eine Führungsfunktion.

315

316 Heißt das für Sie dann, wenn Sie sagen ich habe eine Führungsposition, Sie sind ein Vorbild oder was wollen Sie damit sagen jetzt?

317

318 In erster Linie mal, dass ich die Verantwortung habe, dass das Geschäft als Geschäft funktioniert. Und eigentlich erst in zweiter Linie das die Menschen funktionieren, weil wenn wir das jetzt mal voll abstrahieren dann ist der Mensch eine Ressource, damit das Geschäft funktioniert. Ist halt so.

319

320 Also, Sie sagen schon, die Prozesse müssen laufen.

321

322 Ja. Und natürlich gehören die ganzen Soft-Facts dazu aber letzten Endes geht es darum, den Überblick über alles zu behalten und mit den Menschen so umzugehen und sie so einzusetzen, dass sie sich wohlfühlen und der Laden funktioniert. Führung.

323

324 Haben Sie eigentlich einen Mentor

☀ Manager - Persönlichkeit - verantwortungsbewusst~

☀ Manager - Persönlichkeit - Analyse / Rationalität

☀ Manager - Führungsstil - Kontrolle~

☀ Manager - Persönlichkeit - Komplexitätsverständnis

☀ Mentor - hatte er NICHT ☀ Widerspruch - Mentor

gehabt?

325

326 Wo?

327

328 *Einfach jetzt in Ihrer beruflichen
Entwicklung?*

329

330 Habe ich eigentlich nie gehabt.

331

332 *Nein? Oder kann man sagen es gab
jetzt keinen der gesagt hat, [REDACTED]
[REDACTED] ich nehme dich unter meine
Fittiche oder haben Sie gesagt, wenn
habe ich sie mir gesucht also, sprich
von dem kann ich was lernen da gehe
ich hin.*

333

334 Ja, Ja ich weiß was Sie meinen. Nein,
habe ich im Grunde nie gehabt.

335

336 *Nie. Ach das ist interessant. Ok. Hat
Sie mal irgendwann eine berufliche
Situation dazu gedrängt das mit der
Wahrheit mal nicht so genau zu
nehmen Herr [REDACTED]*

337 *Entschuldigung, das geht jetzt schon
ans eingemachte. Sie brauchen mir
auch nicht die Situation zu sagen.*

338

339 Na ja ist klar, da habe ich überhaupt
kein Problem mit. Nein, ich denke
eher nicht.

340

341 *Nicht?*

342

343 *Nein, da bin ich nicht der Typ für.
Also, ich bin eher jemand der in der
Situation zu gerade, zu direkt ist, zu
stur ist und eher einen Konflikt noch
stärker eskalieren lässt, als es
vielleicht nötig wäre.*

344

345 *Um wirklich alles zu entdecken und
keine versteckten Zeitbomben
hinterher noch zu finden sozusagen.*

346

347 Absolut. Also, ich denke da gibt es
keine Beispiele. Ich hoffe das ich mich

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

 Manager - Führungsstil - Kommunikation - Nachvoll
 Kardinaltugend - Mut / Entschlossenheit / Entscheic
 Manager - Persönlichkeit - Mut / Entscheidungsstärk

da nicht irre, es ist auch ein Anspruch
an mich selbst.

348

349 *Also, ich meine das wirklich, nicht
nach dem Motto kann jetzt nicht zum
Essen, weil meine Frau ruft gerade
an.*

350

351 So ein richtig dickes Ding meinen Sie,
ne?

352

353 *Ja.*

354

355 *Nein.*

356

357 *Ok. Also, da gibt es auch keine
Situation, wo Sie sagen da muss man
mal flunkern. Also, hier
Betriebsversammlungen das man mal
sagt, ne also.*

358

359 *Nein, ist nicht meine Art. Da bin ich
natürlich auch so ein bisschen durch
das Marketing geprägt. Ich verpack
die Dinge so, weil ich weiß das ich die
Wirkung wie sie ankommt
beeinflussen kann, obwohl der Inhalt
der gleiche ist. Also ich muss nicht am
Inhalt fummeln, sondern ich mache
das eher über die Verpackung und die
Art und Weise, wie ich die Dinge
kommuniziere, dass ich Einfluss
nehme.*

360

361 *Sie sagen leider muss ich absagen,
gerne wäre ich gekommen, wir
müssen aber einen neuen Termin
finden sozusagen. Ok.*

362 *Also, die Wahrheit ist die gleiche, die
Verpackung sieht nur ein bisschen
anders aus.*

363

364 *Absolut. Weil ich denke das man
durchaus seine Ziele, auch die von
einem erwartet werden durchsetzen
kann ohne wirklich massiv lügen zu
müssen. Der Überzeugung bin ich. Es
würde manchmal mit einer Lüge*



Manager - Führungsstil - ohne zu lügen nicht alle Wal



Manager - Persönlichkeit - Ehrlichkeit / Transpare
Tugend - Ehrlichkeit / Offenheit



Management - langfristig orientiert

kurzfristig leichter funktionieren aber
ich glaube, dass sich das mittel- bist
langfristig rächt, weil Lügen haben
kurze Beine.

365

366 *Dieser alte Spruch stimmt habe ich
jetzt gar nicht im Kopf gehabt.*

367

368 Das ist so.

369

370 *Ja. Ok. Glauben Sie Vertrauen ist gut,
Kontrolle ist besser? Wo wir gerade
bei Stichworten sind.*

371

372 Nein. Gar nicht. Ich hasse es
kontrollieren zu müssen.

373

374 *Aha. Also, Sie sagen ich vertraue
meinen Leuten, wenn Sie schon da
sind?*

375

376 Ja.

377

378 *Ok. Vorhin hatten wir schon mal das
Thema Motivation Herr [REDACTED]
können Sie sich an irgendeine
berufliche Situation erinnern die
vermeintlich, ich sage jetzt mal,
ausweglos, weil wo Sie gedacht
haben um Himmels willen, wo Sie
wirklich mal das, also, wo Sie keine
Lust mehr hatten, wo Sie vielleicht
auch das Umfeld aufbauen musste,
gab es so was überhaupt mal bei
Ihnen?*

379

380 Nein, das ist glaube ich auch eine
Typfrage. Also, ich bin ausreichend
stark in der Selbstmotivation. Wenn
es zu weit geht, dann hau ich halt
irgendwann in den Sack und wechsele
z. B. die Firma. Ich war noch nie
verheiratet mit einer Firma, versuche
zwar auch nicht zu schnell
rumzuspringen aber ich kann das
glaube ganz gut einschätzen, wie weit
ich mich arrangieren kann aber was
zuviel ist, ist zuviel und dann zieh ich



Kardinaltugend - Freiheit



Kardinaltugend - Vertrauen



Manager - Führungsstil - Freiheit den Mitarbeitern gel



Manager - Persönlichkeit - Vertrauen



Kardinaltugend - Überzeugung & Motivation



Manager - Persönlichkeit - Optimismus / Motivation



Manager - Persönlichkeit - Konsequenz~



Tugend - Konsequenz

halt die Konsequenz.

381

382 *Ok. Aber so eine Situation, wo Sie
wirklich ein Motivationsproblem
haben, sagen Sie, können Sie sich
nicht daran erinnern? Das Sie ihr
Umfeld auch mal motivieren musste.*

383

384 Was Sie ja im Grunde meinen ist das
man so in sich zusammen sackt, dass
man Hilfe braucht.

385

386 *Ja, so ungefähr. Ja, nicht
Psychologen mehr.*

387

*Jetzt meine Vorstellung, gut jetzt bei
[REDACTED] ist das ja noch was, die
Frage die Ihnen jetzt stelle ist noch
intensiver, weil das hier eine Firma
der Region ist, wo wirklich auch
Herzen dran hängen aber, wenn Sie
sich jetzt mal vorstellen müssen, dass
Sie hart durchgreifen müssten,
vielleicht hunderte Mitarbeiter
entlassen oder auch mal Situationen
hatten, wo Sie hart durchgreifen
mussten, wie gehen Sie damit für sich
persönlich emotional um, sagen Sie
einfach so musste ich oder sagen Sie
es geht mir schon ein bisschen an die
Substanz?*

388

Um herein zu blicken in Sie.

389

390 Also, es wirtschaftlich offensichtlich
ist, dass es notwendig ist sprich, wenn
sie es nicht tun gefährden sie die
Firma und damit alle Arbeitsplätze, um
mal bei diesem Beispiel Arbeitsplätze
zu bleiben, dann macht es mir fast gar
nichts aus, ganz wenig kann ich ganz
gut. Wenn es

391

392 *Weil Sie sagen dann lieber ein paar
und nicht alle, um mal eben den
Gedanken zu Ende zu spielen. Oder
was steckt dahinter?*

393

394 Es ist die Beschreibung der
Führungsverantwortung die ich vorher

beschreiben habe. Letzten Endes bin ich dafür da, um dieses Geschäft als Instrument zum Laufen zu halten und der Mensch ist nur „eine Ressource“ ich überziehe es absichtlich, wobei es [REDACTED] so sieht. Ich habe bei [REDACTED] immer geflächst und habe gesagt der soll doch seinen Personalleiter an den Einkauf hängen, dass wäre viel konsequenter von der Unternehmensführung her, weil der kauft Personal im Grunde ja als Ressource ein.

395

396 *Ach so. Jetzt verstehe ich es.*

397

398 Der verhandelt einen [REDACTED] und der verhandelt einen Preis für einen Manager. Das ist wirklich das extrem, fehlt nicht viel. Aber so ist es natürlich nicht im Ansatz. Nein, was ich wirklich meine ist die oberste Verpflichtung ist das Geschäft in die richtige Richtung zu bringen und nicht zu gefährden. Und wenn sich Umstände so verändert haben, dass man sich einfach von Personal trennen muss, dann kann ich das schweren Herzens vermitteln. Das setzt mir auch zu, aber das wirft mich hier nicht aus der Bahn. Aber Situationen

399

400 *Aber es lässt Sie nicht völlig kalt?*

401

402 Nein, völlig kalt nicht aber Situationen wo das vorgeschoben ist und die habe ich erlebt, dass man im Grunde gesagt hat, ich bin der Meinung wir brauchen nicht soviel Leute oder wir könnten mal ganz leicht 500.000 Euro sparen und deswegen machen wir das jetzt. Damit habe ich ein Problem und das setzt mir auch zu und da braucht es auch eine ganze Menge, um mich davon zu überzeugen was im Grunde fast gar nicht geht, also man muss mich eher zwingen um das dann auch umzusetzen.

 Manager - Führungsstil - Konzentration auf das Wesen

 Kardinaltugend - Soziale Einstellung / Nächstenliebe

 Manager - Persönlichkeit - soziale Einstellung~

 Theory U - Step 5 - Persönliche Werte & Tugenden~

403

404 *Das heißt, der Leidensdruck muss schon da sein, dass quasi die Firma, die Viabilität, die Überlebenskraft der Firma gefährdet ist, dann sagen Sie dann muss es ein.*

405

406 Das ist für mich im Grunde der einzige Grund der ausreichend ist, um das wirklich auch gegenüber mir selbst vernünftig durchziehen zu können.

 Manager - pers. Arbeitsstil - priorisieren~

407

408 *Ok. Also, es gab durchaus schon harte soziale Entscheidungen sozusagen. Die Sie emotional belastet haben.*

409

410 Ich habe es bei [REDACTED] um Ihnen ganz offen zu sagen. Diese 30 Leute die musste ich in meinen letzten Monaten noch auf 20 reduzieren. Das war nicht notwendig das ist, sagen wir, es war einfach nur eine Laune von [REDACTED]

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

411

412 *Gut. Und dann sind Sie auch gegangen hinterher, ne?*

413

414 Ja.

415

416 *Strich unter dieses harte Thema, wie reagieren Sie, wenn Ihr Umfeld mal nicht so schnell kann wie Sie können?*

417

418 Ungeduldig.

419

420 *Also, Sie sind schon ungeduldig?*

421

422 Ja, ich kann schwierig werden in solchen Situationen. Das weiß ich aber, muss ich ein bisschen auf mich selbst aufpassen. Also, es kann sein, dass ich dann Leute überfordere.

 Hauptlaster - Ungeduld / mangelnde Beherrschung
 Widerspruch - Ungeduld / mangelnde Beherrschung

423

424 *Also, dem sind Sie aber zumindest bewusst.*

425

426 Ja.

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

427

428 *Ja, das ist ja schon mal was. Gut.
Gab es denn für mal irgendwann eine
Situation, wo Sie das Für und Wider
zu keiner Entscheidung kommen ließ?*

429

430 *Mit Sicherheit, muss ich überlegen.
Das muss so sein. Ja, gibt es auch bei
[REDACTED] eine Entscheidung.*

431

432 *Ok. Aber da steckten dann andere
Gründe dahinter? Also, ich meine Sie
haben eine Entscheidung, wo Sie
Bauchgefühl, Rationalität ja das kann
ganz gut passen, aber da kann auch
was passieren. Aber irgendwie will
man dann doch nicht, die
Entscheidungsstärke ist in dem
Moment nicht da. Gab es so was?*

433

434 *Meinen Sie das nur mit sich selbst
ausmachen das rationale gegen das
emotionale?*

435

436 *Ja. Ja.*

437

438 *Nein, das gibt es eigentlich nicht. Das
muss ich wirklich sagen, dass habe
ich nicht. Deswegen kann ich mich da
auch ganz gut drauf einlassen und
mich selbst auf den Prüfstand stellen
und das gegeneinander abwägen,
weil ich weiß das ich für mich zu einer
klaren Erkenntnis komme, wie die
dann in der Gruppe zum
Vorgesetzten, zu den Kollegen, zu
den Mitarbeitern zu einem Konsens
wird, dass ist noch mal was ganz
anderes. Aber das ich für mich ein
Standpunkt habe, das kriege ich hin.*

439

440 *Ok. Und ist es denn manchmal für Sie
schwierig sozusagen bei, nein
andersrum, zögern Sie manchmal
vielleicht zu lang, wenn schwierige
Entscheidungen zu treffen sind? Oder
sagen Sie auch bei schwierigen
Entscheidungen dann muss es halt*

 Kardinaltugend - Mut / Entschlossenheit / Entscheic
 Manager - Handlungsbegründung - Kombination An
 Manager - Persönlichkeit - Mut / Entscheidungsstärk

 Manager - Führungsstil - Einigkeit

sein, da warte ich nicht noch drei Wochen, weil ich bin mal böse, weil ich Angst davor habe.

441

442 Ich glaube, dass das relativ ist. Aus meiner Sicht habe ich nicht den Eindruck aber was man ja doch feststellt, wenn man jetzt ein paar Jahre Berufserfahrung hinter sich hat, so wie ich, Sie haben es mit Menschen zu tun, die der Meinung sind das hätten wir schneller entscheiden können und Sie haben Situationen wo Menschen der Meinung sind, dafür hätte man sich mehr Zeit lassen sollen. Ich persönlich habe beides erlebt, ich habe erlebt, dass Vorgesetzte oder Kollegen der Meinung waren, da hat er sich zuviel Zeit gelassen und das umgekehrte genauso. Von daher glaube ich das Menschen unterschiedlich sind und bei mir ist definitiv kein roter Faden erkennbar. Ich mache es einfach in meinem Stil und manchmal sind die Leute der Meinung, dass es richtig ist und manchmal nicht.



Kardinaltugend - Mut / Entschlossenheit / Entscheidungsfähigkeit



Manager - Persönlichkeit - Mut / Entscheidungsstärke

443

444 *Also, das Umfeld bewertet es unterschiedlich, aber Sie sagen, Sie habe da schon eine Linie drin.*

445

446 Absolut. Weil mir selbst geht es ja genauso. Ich sehe ja auch ständig Kollegen, Vorgesetzte, Mitarbeiter wo ich sage, warum entscheidet ihr das nicht schneller oder ich sage warum entscheidet ihr das so schnell, ist doch überhaupt nicht notwendig. Menschen sind unterschiedlich.



Kardinaltugend - Klugheit / Weisheit / Vernunft

447

448 *Ok.*

449

450 Und es gibt, glaube ich, auch nicht die perfekte Antwort zu sagen das ist genau die richtige Zeit oder der richtige Zeitpunkt, kann ja kein Mensch objektiv einschätzen.

451
452 *Um so eine Entscheidung zu treffen
ist ja immer das Situationsverständnis
auch nicht so ganz falsch. Sagen Sie
die Welt ist so komplex, ich neige zu
vereinfachten Interpretationen einfach
um es hinzukriegen oder sagen Sie,
nein: da tapp ich in Fallen. Also,
neigen Sie zu vereinfachten
Interpretationen?*

453
454 Ja, tendenziell vereinfache ich.
Absolut.

 Manager - Führungsstil - komplexe Sachverhalte vers

455
456 *Ok. Sagen Sie da war in der
Vergangenheit dadurch mal eine
Entscheidung auch durchaus
unvernünftig die ich getroffen habe?
Hätte ich da mal länger nachdenken
müssen?*

457
458 Unvernünftig sicher, aber das eine
oder andere mal vielleicht zu
risikoreich.

 Kardinaltugend - Freiheit

 Manager - Persönlichkeit - Freiheit (auch unternehm

459
460 *Zu risikoreich, ja. Sie haben Zeit bis ...*

461
462 Aber richtig schiefgegangen ist zum
Glück noch nichts. Also, manchmal
blicke ich so zurück uns sage oh,
mein lieber Mann das war mutig haste
Glück gehabt. Aber dadurch, dass ich
noch nie so richtig an die Wand
gerasselt bin mit irgendetwas, denke
ich mir vielleicht ist es auch genau
Grad am unternehmerischen Risiko.

463
464 *Kommen wir gleich auf das Risiko,
unternehmerische schon mal raus.
Grundwerte Ihres Handelns, kann
man die, ich handele nach Maxim,
sagen Sie gibt's nicht gibt's doch?*

465
466 Ich habe nicht so was wie eine Liste
da die ich jetzt runterbeten könnte.
Nein.

467
468 *Ok. Dann gehen wir mal auf die*

Mitarbeiter oder beim Menschen mit denen Sie sich gerne umgeben, wenn Sie sich die mal angucken also, was für Attribute zeichnet die aus? Jetzt nicht unbedingt das Sie einen Computer gut bedienen können oder tolle Marketingpläne machen können, sondern so wirklich die menschlichen Werte.

469

470 Offen, ehrlich, direkt, Loyalität, Commitment, Teamwork so diese Attribute aber wenn es jetzt primär um die Arbeit geht der Leute mit denen man auch zusammen den Job machen will, offen ehrlich, direkt.

 Manager - Persönlichkeit - Wertebewusstsein~
Manager - Umfeld - Gleich & Gleich gesellt sich g
Theory U - Step 5 - Persönliche Werte & Tugende

471

472 Ja, so sehen die optimalen Mitarbeiter aus. Ok. Also, nichts hinterm Berg gehalten? Ok. Die Ansprüche bei der Auswahl so der Mitstreiter, welche Ansprüche haben Sie da? Quasi Qualität der Werkzeuge, so dieses Stichwort mal zu nehmen.

473 Sagen Sie, dass müssen die Leute mitbringen und ich sehe zu, ich will auf folgendes hinaus, Sie sagten ich brauche unternehmerische Leute, ich brauche Leute die vielleicht auch eigenständig handeln können, um selber Luft zu haben.

474

475 Also, ich sag mal zwischen der perfekten fachlichen Qualifikation und dem richtigen Managementprofil ist mit das Managementprofil wichtiger, weil ich glaube das man die Fachkenntnisse sich aneignen kann und die Erfahrung erst mitbringt aber wenn sie irgendwie ein verbogenes oder nicht passendes Managementprofil haben das kriegen sie in der Regel nicht richtig hin.

 Manager - Führungsstil - Mitarbeiter - Qualität und Au

476

477 Was ist für Sie ein Managementprofil, wo Sie sagen können, da können wir noch Dezentralisierung von Verantwortung mit betreiben?

 Kardinaltugend - Freiheit
Manager - Führungsstil - Dezentralisierung d. Verantw
Manager - Führungsstil - Freiheit den Mitarbeitern gel
Mitarbeiter - Persönlichkeit - unternehmerisch

478

479 Unternehmerisches Denken und
Handeln.

480

481 *Ja, also das Unternehmertum plus
Charaktereigenschaften wie
Ehrlichkeit, Direktheit.*

482

483 Exakt. Genau.

484

485 *Ok. Ich habe Ihnen schon dreimal
gesagt das ich Essener bin also, ich
habe auch schon woanders gewohnt,
darum geht es nicht aber da gab es ja
den berühmten Sepp Herberger 54
ne, Rahn Tor da wusste er genau das
er den Rahn in den Sturm stellt und
da wusste er genau wen er gegen
welche Mannschaft aufstellt. Der
hatte ja jedes Team im Kopf, haben
Sie das auch Herr [REDACTED] haben Sie
auch wie so ein Herberger sozusagen
eine Mannschaft im Kopf, dass Sie
sagen, wenn ich das erreichen muss
dann die und auf der Position sitzt der
aber ich habe auch einen Ersatzmann
das ich nicht erpressbar bin, wenn ich
sage nach dem Motto hier ich
wechsle es sei denn ich geh 50
mehr so ungefähr. Haben Sie so
was?*

486

487 Ja, dass ist für mich ein ganz
wichtiger Faktor. Die
Aufbauorganisation mit der dann
richtigen Besetzung an Menschen auf
den richtigen Positionen da glaube ich
steckt ein ungeheurer Hebel für ein
Unternehmen drin. Also,
Mannschaftsaufstellungen um bei
diesem Fußballbild zu bleiben ist
enorm. Da können sie soviel falsch
machen aber auch soviel richtig
machen, die Kunst besteht ja im
Grunde darin, dass sie natürlich in so
einem Unternehmen nicht so schnell
wie ein Fußballtrainer Leute vom Platz
holen können und neue



Manager - Führungsstil - Teamkomposition~



Rhetorisches Stilmittel - Verstärkung



Management - langfristig orientiert

draufschicken, sondern sie brauchen einfach den weiten Blick und eine Entscheidung muss dann auch möglichst nachhaltig sein, weil Kontinuität und Ruhe eben auch wichtig ist damit es eine Mannschaft wird und nicht eine Ansammlung von einzelnen Könnern ist.

 Manager - Persönlichkeit - Teamorientiert / Mitarbe
 Tugend - Kameradschaft / Teamorientiert

488

489 *Aber die haben Sie im Kopf, ja?*

490

491 Absolut.

492

493 *Ersatzbank auch, sozusagen?*

494

495 Also, ich habe, wenn wir es jetzt mal wirklich auf das Geschäft in so einem Unternehmen übertragen, ich habe jederzeit das Organigramm präsent und könnte aufzählen welche Veränderungen ich gerne vornehmen würde und welche Leute ich eigentlich gerne auswechseln würde oder wo ich mich freue das ich genau die richtige Aufstellung habe, dass ist so.

 Manager - Führungsstil - Teamkomposition~

496

497 *Ein wichtiger Punkt für Sie?*

Interessant. Ok. Also, drei ganz wichtige Sachen, wenn wir den Rest noch schaffen umso besser.

498 *Welche Eigenschaften lehnen Sie den ab in Ihrem Umfeld Herr [REDACTED] Das negative von dem was wir gerade hatten.*

499

500 Das sind im Grunde auch die Umkehrfaktoren dessen was ich hier positiv genannt habe. Also, politische Spielchen kann ich überhaupt nicht vertragen, klar wenn ich sage ich leg Wert auf offen, ehrlich, direkt also, hasse ich politische Spielchen. Unzureichende Leidenschaft für das Geschäft, weil ich schon der Meinung bin man muss sich mit bedacht aussuchen, wo man spricht in welcher Firma man welchen Job macht, nur zum Geld verdienen geht man da

 Manager - Aufgaben - Recruiting der Top-Leute~

 Hauptlaster - Unehrlichkeit
 Manager - Umfeld - persönliche Ablehnung - politisch
 Manager - Umfeld - persönliche Ablehnung - Unehrlich

 Hauptlaster - Unentschiedenheit / Wankelmüt
 Manager - Umfeld - persönliche Ablehnung - Unentschl

nicht hin das kann ich jetzt noch bei
so einem gewerblichen Mitarbeiter
drüben an der Maschine durchgehen
lassen, aber bei jeder kleinen wie
großen Menschen mit Funktion nicht
also, dann bin ich ziemlich
anspruchsvoll und erwarte dann auch,
dass die Leute einfach konsequent
sind und wenn sie sich mit dem was
wir hier tun nicht identifizieren können
dann habe ich es immer lieber wenn
sie gehen oder ich lass sie eben
hinauswerfen aber ich mach

501

502 *Das sie zur Kultur passen, sozusagen
ja, ich kreiere eine Kultur und die
muss passen.*

503

504 Genau. Und diese Offenheit, dass
man sagt und dafür steht, wir wollen
hier gemeinsam was erreichen und
Leute denen es nicht darum geht, da
hätten wir es eigentlich am liebsten
das sie gehen, dass ist etwas was ich
erwarte und im Umkehrschluss, weil
wir hier bei den negativen Dingen sind
kann ich es nur ganz schlecht leiden,
wenn ich Leute um mich rum habe die
glauben mir oder wem auch immer
nach dem Mund reden zu können, um
sich hier irgendwie zu arrangieren,
weil dieses arrangieren das
funktioniert auf Dauer nicht.

505

506 *Wie bei Kritik was Sie vorher sagten,
durchaus mal sagen, wenn was nicht
so ganz passt.*

507

508 Absolut. Genau.

509

510 *Ich habe noch einen kleinen
Ankreuztest und dann. Also, das sind
die Übersetzungen so der klassischen
Personaltugenden aus dem Mittelalter
sozusagen, also, man kann auch
Weisheit durch Klugheit ersetzen. Sie
jetzt in Ihrer Funktion das
Unternehmen zu führen, sagen Sie es*

 Manager - Persönlichkeit - Loyalität / Treue~
 Tugend - Loyalität / Treue

 Hauptlaster - Betrug
 Manager - Umfeld - persönliche Ablehnung - Schr

 Unternehmen - Fehlerkultur

ist wichtig Vertrauen und Offenheit gegenüber seinen Leuten zu haben also, was da sich so herrührt dann aus den früheren Übersetzungen Glaube, Treue auch Ehrlichkeit oder ist es besser, wir hatten das vorher, Kontrolle oder eben nicht oder ist es besser ich bin misstrauisch, man weiß nicht, ich kann den Leuten nur vor die Pläte gucken. Also, gleichzeitig ist das Thema Überzeugung, ist es gut überzeugt zu sein oder sagen Sie dann rennt auch manchmal vor die Wand vielleicht ist es auch manchmal besser eher ein bisschen skeptisch den Dingen gegenüber zu stehen. Sie in Ihrer Rolle jetzt, sagen Sie wo würden Sie sich in Ihrer Funktion dieses Unternehmen zu führen da einsortieren bei all diesen Punkten? Das wäre mir ganz wichtig. Gerade Thema Ungeduld, ja, kann münden in mangelnde Beherrschung und Zorn.

511

512 Und jetzt geht es um mein Profil nicht ums Idealprofil?

513

514 *Genau. Also, wo würden Sie sich da einsortieren. Ich werde da hinterher auch nie ein Gesamtprofil draus machen, dass muss, können auch wenn Sie sagen 9,5 oder 6,5 dann machen Sie da ...*

515

516 Das ist schwierig.

517

518 *Aber hallo. Ja, deswegen also denn machen wir lieber das bevor wir hier noch drei Fragen machen oder so.*

519 *Und Fairness meinen Sie da muss man auch schon mal eine Entscheidung treffen, wo nicht alle, sozusagen, mit einverstanden sind?*

520

521 Absolut. Ja.

522

523 *Na sagen Sie geben Sie sich aber eine 8, ja, also, trotz das Sie sagen*

ich bin ungeduldig?

524

525 Ach ja. Ja. Ja. Weil ich glaube ich kann es ganz gut inzwischen merken und habe mich im Griff bevor es der andere abkriegt.

-  Hauptlasten - Ungeduld / mangelnde Beherrschung
-  Manager - persönliche Weiterentwicklung~
-  Manager - Persönlichkeit - Selbstkritik - Ungeduld
-  Manager - Persönlichkeit - Selbstkritik / Kritikfähigkeit
-  Widerspruch - Ungeduld / mangelnde Beherrschung

526

527 *Ok. Sagen Sie, man muss auch schon mal eine verrückte Entscheidung treffen, die vielleicht ein bisschen, ne, gerade im Marketing oder sagen Sie, nein es muss schon durchdacht sein?*

528

529 Also, hier hänge ich am meisten, weil ich eigentlich am tiefsten möchte.

530

531 *Ja, sagen Sie, Sie brauchen ein bisschen Kreativität also Chaos oder warum wollen Sie da ganz*

532

533 Ja, das hat auch ein bisschen was damit zu tun das ich jetzt bislang immer nur diesen Marketingschwerpunkt hatte. Wenn ich jetzt hier als Controller säße, wäre das Kreuz woanders.

534

535 *Ok. Eine Frage noch oder wollen Sie Schluss machen? Also, dann machen wir ein kurze ich würde sonst noch auf die Unternehmenswerte kommen aber das dauert zu lange. Welche Eigenschaft ist für Sie unabdingbar für das erfolgreiche managen von instabilen Situationen? Was braucht man da? Bitte keine Beispiele von dem was andere gesagt haben.*

536

537 Was unabdingbar ist?

538

539 *Welche Eigenschaften braucht man da als Person?*

540

541 Na, eine ruhige Hand. Das ist Ihnen jetzt zu unkonkret.

542

543 *Ruhige Hand heißt Ruhe bewahren*

-  Erfolgreiches Management - Ursachen - Gelassen

auch wenn es turbulent ist, oder erst mal duschen gehen sozusagen bevor ich eine emotionale Entscheidung treffe?

544

545 Ja, keine Panikentscheidung. Kein Aktionismus, weil ich denke das je stärker es sich reduziert auf diejenige Person die ganz oben steht also, ein Geschäftsführer hier in dem Laden oder was auch immer desto stärker wird man mit Impulsivität sowieso schon konfrontiert und ich glaube das man das auszugleichen hat.

546

547 *Also, Sie sagen es ist sowieso in solchen Situationen dann sehr emotional geladen und da müssen*

548

549 Der Gegenpol sein.

550

551 *Sie ein bisschen Dampf raus nehmen sozusagen.*

552

553 Ja. Ich glaube, dass das ganz gut ist, weil viele Aspekte dadurch an die Oberfläche poppen, aber man muss sie wirklich mit ruhiger Hand gegeneinander abwägen.

554

555 *Ok. Das heißt, Sie sehen in der Emotionalität eine Chance, es kommt jede Zeitbombe raus, es wird endlich mal alles gesagt, sozusagen, was die Leute bewegt. Aber man muss dann mit Ruhe versuchen das zu lenken?*

556

557 Ja. Genau. Vielleicht so ähnlich, als wenn sie so ein sinkendes Schiff haben und die ganze Mannschaft ist schon in Panik und rennt kopflos hin und her, dann muss der Kapitän schauen, ob er das Steuer sozusagen noch rumreißt oder ob das er eben die richtige Entscheidung trifft, um nicht die Chance und wenn sie auch noch so klein ist nicht noch vergeigt. Das glaube ich. Das heißt, man muss



Kardinaltugend - Selbstbeherrschung / Mäßigung



Manager - Persönlichkeit - Gelassenheit~



Manager - Handlungsbegründung - Analyse / Rati

ziemlich schnell an alle Aspekte und damit an alle Menschen ran kommen und darf dann aber keine unüberlegten zu schnellen Entscheidungen treffen und das ist natürlich wieder diese Kunst es richtigen Zeitpunktes, weil sie dürfen nicht zu lange warten, aber ich glaube auch keine Panikentscheidung treffen.

 Management - Momentum~

558

559 *Glaube Sie das Momentum ist wichtig im Management? Zur richtigen Zeit das Richtige zu tun?*

560

561 Aber 100%ig.

562

563 *Ja und das ist, glaube ich, die größte Kunst dieses Momentum zu erwischen. Da gibt es doch diesen griechischen oder römischen Gott, der hat doch so einen ganz kleinen Haarschweif den kann man grob packen und so, die haben sich unheimlich viel dabei gedacht. Und das finde ich total faszinierend. Jetzt frage ich sie noch mal eine kurze Sache. Ihre Unternehmenswerte mitarbeiterorientiert oder haben Sie sich kundenorientiert oder sind Sie sachorientiert?*

564

565 Ich bin mitarbeiterorientiert.

566

567 - Ende-

568

569

570

571

572

573

574

575

576

577

578

579

580

581

 Manager - Persönlichkeit - Teamorientiert / Mitarbeite
 Tugend - Kameradschaft / Teamorientiert



582

583

584

585