

P 9: 07102

Path: C:\Dokumente und Einstellungen\Marc\Eig...\07102
Media: RICHTEXT
Printed: 2008-05-09T10:47:30
By: Super
From HU: Auswertung Dissertation nach Kodelöschung
HU-Path: [C:\Dokumente und Einstellu...\Auswertung Dissertation nach Kodelöschung.hpr5]
Codes: 109
Memos: 0
Quotations: 104
Families: <none>
Comment: <none>

001 *Ich anonymisiere, Herr [REDACTED]
also wenn es mal irgendwie mal um
irgendein Interna geht oder so was
sie sagen das wird keiner hinterher
mitbekommen, dass das von Firma
XY kommt.*

002

003 OK

004

005 *Also auf jeden Fall. Da sind ja doch
schon, kann ja passieren.*

006 *Also, Sie sagten gerade als Sie
angefangen haben zu studieren,
waren Sie sehr analytisch fokussiert
sozusagen.*

007

008 Genau. Also, ich bin halt, also ich
glaube das ich schon so ein Typ bin
der eher sich bei den
Naturwissenschaften und den
analytischen Modellen wohlfühlt, ja so
eine Kopffunktion hat. Ich habe da mit
17 eine englische Freundin gehabt,
die ich immer in Manchester besucht
hab und die hat dann in mir die
wirklich totale Passion für Englisch
entwickelt und irgendwie habe ich
wirklich im wahrsten des Wortes alles
von ihr aufgesaugt, ja, was nur
irgendwie ging in den anderthalb
Jahren die wir zusammen waren und
hab mich in der Zeit schon auch mehr
für die Dinge angefangen zu
interessieren wo es nicht irgendwie
Zahlen gab aber hab mich dann
entscheiden Informatik zu studieren.
Später dann auch
Betriebswirtschaftslehre und dort zu
promovieren aber mein Heimathafen
waren schon eher so die
Naturwissenschaften und Informatik.
Und als ich dann mit 23 angefangen
hab zu arbeiten im Telekomsektor, im
Bankensektor jetzt später im
Healthcare Sektor, hab ich versucht
wirklich als Excelwizard



Manager - Handlungsbegründung - Analyse / Rational

Manager - Persönlichkeit - Analyse / Rationalität



Manager - Handlungsbegründung - Analyse / Rational

Manager - Persönlichkeit - Analyse / Rationalität

009

010 *Was ist das Excelwizard ist das so*

Tabellen, alles kann man in Tabellen abbilden?

011

012 Genau. Ich war halt so ein Typ der mit Excel irgendwie sämtliche Funktionen beherrscht und selber so ein Wizard mit Excel ja und war der festen Überzeugung, dass man eigentlich jedes Geschäftsproblem was es so gab und jede Herausforderung mit einem ordentlichen Businessplan und einer ordentlichen Kalkulation A priori beantworten kann. Und als ich dann merkte, da gibt es Grenzen bin ich noch mal analytisch eine Stufe tiefer eingestiegen und habe dann mit Prognosesimulationen, Monte Carlo Simulationen mir Zusatzmodule von Excel gekauft und habe es noch mal eine Nummer anspruchsvoller versucht zu modellieren.

013

014 *Also noch eine Rechentiefe tiefer oder wie man das so macht.*

015

016 Genau. Also, ich habe, man trägt da keine Einzelwerte in Zellen ein sondern man trägt Intervalle ein die dann auch mit einer Eintrittswahrscheinlichkeit belegt sind. Also, wenn man z. B. sagt Inflation in den nächsten 2 Jahren beträgt 1,8%, habe ich früher 1,8 eingetragen und dann als ich eben der ganz tolle Rechner war habe ich eingetragen 1,2 bis 2,3 und darüber lege ich eine Normalverteilung. So, und dann wurde eben auch in der ganzen Kalkulation nach der Normalverteilung immer ein Wert heraus gegriffen und zwar ein unterschiedlicher Wert aus der Zelle und nicht immer derselbe.

017

018 *Und dann kam die Chaosforschung und hat gesagt, die Kurve passt gar nicht drauf.*

019

020 Genau, da kam dann irgendein



Manager - Handlungsbegründung - Analyse / Rational

Manager - Persönlichkeit - Analyse / Rationalität

Ergebnis raus, was dann aber auch nicht mit der Realität übereinstimmte und da brach dann schon bei mir so mit 27, 28 eigentlich eine Welt zusammen, sage ich ganz ehrlich. Das hat sich dann dadurch substantiiert das ich mit 27 das erste Mal Führungsverantwortung hatte oder 26, ich habe dann 10, 15 Leute rekrutiert die mir unheimlich sympathisch waren, habe da auch schon gedacht Ausbildung und muss jemand sein mit dem du auch mal ein Wochenende im Regen in einem kleinen Zelt verbringen kannst ja, wenn man sich das vorstellen kann, dann kann man auch in kritischen Situationen im Team arbeiten. Und dummerweise waren diese 10 Leute alle auch so ähnlich wie ich, hatten aber auch alle dieselben Blind-Spots, alle. Und wir haben also auch gerechnet und getan und waren super strategisch und haben wirklich gedacht wir erobern die Welt, weil keiner schlauer ist als wir und dann habe ich mal diesen Myers-Briggs Type Indicator gemacht, das ist hier so ein

-  Manager - Aufgaben - Recruiting der Top-Leute~
-  Manager - Führungsstil - Mitarbeiter - Qualität und Au
-  Manager - Persönlichkeit - Teamorientiert / Mitarbeite
-  Manager - Umfeld - Gleich & Gleich gesellt sich gern (
-  Mitarbeiter - Persönlichkeit - Analytisch / Rational
-  Tugend - Kameradschaft / Teamorientiert

021

022 *Ich bin kein Betriebswirt, ich bin ja Neurobiologe deswegen.*

023

024 Der Myers-Briggs Type Indicator das ist so ein von der Personalabteilung und Psychologen eingesetzter Typenklassifizierungstest und geht nach introvertiert, extrovertiert dann Perceiving oder Receiving, Judging also und der Witz war eben, dass alle 11 oder 12 Leute die in meinem Umfeld waren so an einer Ecke dieser Matrix klebten und 60% überhaupt nicht abgedeckt war und ich habe dann immer in den letzten, ja, 13 Jahren eben ein intuitives Geschäftsgefühl entwickelt, weil ich immer wieder enttäuscht wurde, dass

-  Manager - Handlungsbegründung - Intuition
-  Manager - Handlungsbegründung - Kombination /

bestimmte analytische Pläne die ich gemacht habe, auch mit guten Leuten, nicht eingetreten sind und ich habe mir immer wieder die Frage gestellt, warum, warum treten diese Pläne nicht ein, ich hatte doch eigentlich alle relevanten Informationen und ich habe dann gemerkt, dass eben Umfeldkriterien die ich nicht in einem Businessplan abbilden kann, wie z. B. der Effekt der Globalisierung oder der Effekt das wir in einigen Landesorganisationen stark sind, in anderen Landesorganisationen schwach. Das mich einfache manche Landesleiter mit denen ich Geschäfte machen will gut leiden können und dann auch meine Ideen und Geschäfte unterstützen und andere finden mich blöd, arrogant oder irgendein Schnösel und sagen, ja, ja der kann hier machen was er will und rumturnen aber solange er sich nicht mal hier ein bisschen entspannt soll er mit seinem Geschäft wegbleiben. Und so was können sie ja schwer modellieren analytisch. Und auf der anderen Seite ist es aber schon so, dass erlebe ich ganz stark, dass man einfach 5-10 Jahre braucht um diese nicht modellierbaren Umgebungsparameter intuitiv wahrzunehmen und auch in seinem Judgement in dieser ganzen Bewertung einfließen zu lassen und heute ist es z. B. so, dass ich eigentlich relativ primitive Bottom-up Analysen mache, das heißt ich gehe in die Länder, mache Anfragen, wie sieht das Geschäft aus, was Opportunitäten gibt es, ich gucke mir Projekte an, Eintrittswahrscheinlichkeiten und mach quasi ganz unstrategische von unten nach oben eine Geschäftsplanung für das nächste Geschäftsjahr, da kommen dann irgendwie 105 Millionen raus oder 400

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

 Manager - Handlungsbegründung - Emotional~

 Manager - Handlungsbegründung - Intuition - Erf

 Intuition - ist omnipräsent in menschlicher Entschei
 Manager - Handlungsbegründung - Intuition
 Manager - Handlungsbegründung - Kombination An
 Manager - können in die Zukunft sehen~
 Kardinaltugend - Freiheit
 Manager - Führungsstil - Dezentralisierung d. Verar
 Manager - Führungsstil - Freiheit den Mitarbeitern
 Mitarbeiter - Qualität - Talente weiterentwickeln~

Millionen und dann überlege ich mir also, der in USA der will 30% wachsen, das schafft der irgendwie nicht und da nehme ich 10 Millionen raus. Einfach so, intuitiv.

025

026 *Da gucken wir mal was dahintersteckt.*

027

028 Genau. Und dann bei einem anderen sage ich, der ist so gut, der unterschätzt sich eigentlich und da lege ich noch mal 5 Millionen drauf.

029

030 *Und das tritt dann auch ein?*

031

032 Und das tritt erstaunlicherweise und das ist genau das, was ich Ihnen sagen will, das tritt erstaunlicherweise mit einer viel höheren Präzision ein und das kann ich belegen als diese genialen Prognosesimulationen und Monte Carlo Simulationen die ich früher gemacht habe.

033

034 *Also, was ich feststelle in meinen Interviews also, dass ist genau das was Sie gerade sagen. Manche formulieren auch, man kann im Prinzip zu jedem und allem eine Analyse finden im Unternehmen also, wenn Sie die Person abfragen der macht gerade so eine, das es vielleicht denn auch andere Themen sind auf die es ankommt ne, ja. Wir haben Endzeit also ich gucke mal, mache Fragen werde ich weglassen, einige habe ich jetzt von vornherein schon rausgestrichen als gerade unten geguckt hab. Herr [REDACTED] eine Unternehmenssituation in die Sie involviert war, die wirklich kritisch war, die wirklich instabil war können Sie sich daran erinnern? Wo Sie auch wirklich dann hinterher an der Lösung beteiligt waren.*

035

036 Ja, also wir waren mal involviert an



einem nationalen IT Infrastrukturprojekt. Dort sind wir angetreten als Generalunternehmer mit einem Subcontractor, der Komponenten zugeliefert hat, dieser Subcontractor hat ein hervorragenden Job gemacht und irgendwann kam der Kunde zu uns und sagte, wir wollen eigentlich das Projekt mit euch beenden und nur noch Subcontractor weitermachen. Und das war ein großes Projekt.

037

038 *Damals so dieser Consultingzeit?*

039

040 Nein, das war jetzt erst vor einem halben Jahr.

041

042 *Achso, OK.*

043

044 Ja, ganz aktuell hier geht es um die

 Instabilität - Beispiele

und dieses Statement hat uns da etwas wachgerüttelt und das ließ sich auch irgendwie analytisch gar nicht lösen, also dieses Problem an sich und wir haben dann eben dadurch das wir sehr tief in das Projekt eingestiegen sind, ich auch persönlich mit unserem Vorstandsvorsitzenden vertrieblich und inhaltlich an dem Projekt gearbeitet habe, haben wir unsere Leistungsfähigkeiten unsere Fähigkeiten in diesem Pilotbetrieb, ja einfach viel besser entwickeln können auch inhaltlich und auch dem Kunden darstellen können, so das das dann auch dazu geführt hat, dass der Kunde gesagt hat, ja ihr seid ja doch besser als die anderen und wir trennen uns von dem Subcontractor und wir wollen letztendlich das ganze Projekt mit [REDACTED] machen.

 Manager - Führungsstil - am Ort des Geschehens sein
 Manager - Führungsstil - Ressourcen freimachen, um

045

046 *Im Prinzip sind Sie dann ja hinterher vor eine ziemlich spontane Situation gestellt worden.*

047

048 Ja, das war eine sehr spontane Situation und für mich auch eine unangenehme sage ich mal, weil sie für mich nicht als Lösung formulierbar war oder als Problem formulierbar war und sie auch analytisch irgendwie gar nicht lösbar war sondern man musste eben sehr intuitiv und situationsgetrieben und spontan, zum Teil auch improvisierend die Lösung herbeiführen.

 Manager - Handlungsbegründung - Intuition Manager - Handlungsbegründung - Emotional~

049

050 *Also in der Interaktion quasi, ja?*

051

052 Genau.

053

054 *Wie habe Sie sich ein Bild gemacht von der Situation? Also, Sie waren ja da nicht so tief im Prozess, höchstwahrscheinlich, von Anfang an drin, als dann die Kritik kam. Haben Sie da, ja, sagen Sie hier ich hab da ein Netzwerk gehabt im Unternehmen, um mir das Bild zu machen oder?*

055

056 Nein, ich bin selber zum Kunden gefahren. Also, ich bin jemand der gerade in solchen schwierigen Situationen einmal die eigenen Mitarbeiter dadurch unterstützt, dass ich selber an die Orte fahre wo die arbeiten und ich möchte selber aus Kundensicht erleben und hören und erfahren, wo das Problem ist, was wir ändern müssen usw. Das heißt, ich habe viel Zeit mit dem Kunden investiert.

 Manager - Führungsstil - am Ort des Geschehens sein Manager - Führungsstil - Kommunikation - persönlich Manager - Führungsstil - Ressourcen freimachen, um Theory U - Step 1 - Downloading~ Theory U - Step 3 - Learning Journey~

057

058 *Keiner der dazwischen ist und interpretiert sozusagen, ja.*

059

060 Kein Zwischenerhitzer sondern hab mir für das Projekt operativ Zeit genommen.

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

061

062 *OK. Und generell, also es ist ja hier*

ein großes Unternehmen indem Sie agieren also, wie behalten Sie so die Übersicht? Sagen Sie, ich hab horizontal vertikales Netzwerk also, horizontal Überbereiche, vertikal Innenbereich oder wie lösen Sie das überhaupt so was zu spüren, um überhaupt vielleicht auch Dinge zu spüren bevor sie so eskalieren wie in dem Fall jetzt? Was ja schwierig ist ...

063

064 Also das ist, jaja, also das ist gerade auch in meiner Aufgabe so, wir haben halt eigenes vertikales Geschäft, was wir P&L mäßig bei uns global verantworten und dann haben wir auch horizontale Aufgaben die wir für andere erbringen wo aber dann auch andere Geschäftsgebiete oder Bereiche von profitieren und ich versuche das eigentlich, ich versuche nicht professionell ein Netzwerk aufrecht zu erhalten. Also, ich bin jemand der glaube ich nicht so gut ist im Netzwerken oder Netzwerkmanagement sondern ich versuche eigentlich ausschließlich über gemeinsame Arbeit und gemeinsame Projekte mein Netzwerk zu festigen und auch voran zu treiben. Also, wenn Sie mich jetzt z. B. fragen, wie baue ich ein Netzwerk zu einem anderen Bereich auf dann versuche ich meistens mit denen ein Projekt gemeinsam zu machen, was anhaltende und nachhaltige Wirkung hat.

065

066 Also, quasi um nur eine Interaktion zustande zu bringen, um die Leute kennen zu lernen ja? Hatten Sie da als Sie diese Situation gelöst haben, hatten Sie völlig freie Hand von dem Vorstandsvorsitzenden? Hat er gesagt. Machen Sie mal oder?

067

068 Also, ich habe eben das Glück auch mit [REDACTED] seit

 Manager - Führungsstil - Netzwerk intern~  Man

 Manager - Führungsstil - Netzwerk intern - pflege ü

 Management - langfristig orientiert

 Kardinaltugend - Freiheit

 Manager - Persönlichkeit - Freiheit (auch unternehme

vielen Jahren zusammen zu arbeiten
der mir absolute Kompetenzen gibt.
Ja.



Mentor - lässt & gibt Mentee Freiräume

069

070 *Sie sagten gerade, die Umwelt ist ja
recht komplex und ich spreche immer
gern von einer nicht trivialen Umwelt
also, überhaupt nicht berechenbar,
unvorhersagbar, ständig
überraschend. Wie schaffen Sie es
dann da das Kriterium rauszufischen,
wo man ansetzen muss das ist das
wichtigste Kriterium also, sie
analysieren ja schon ne.*

071

072 Absolut. Also, das ist eine
Schwierigkeit für mich, ich bekomme
ja Einladungen ohne Ende und Emails
und die ganze Frage die wichtigen
Dinge herausfinden die effizient tun
und die unwichtigen herauslassen, da
hilft mir meine analytische Fähigkeit
extra. Und ich glaube das ich wirklich,
dass ich in der Lage bin die Wirkung
von meiner eigenen Arbeit oder auch
die Arbeit meiner Mitarbeiter
einzuschätzen auf das Resultat. Also,
was mit selten passiert ist, dass ich
mich für irgendwas 5 Tage jetzt
einsetze und merke nach 5 Tagen,
das war völlig vergeudete Zeit.



Manager - pers. Arbeitsstil - priorisieren~



Manager - Persönlichkeit - Analyse / Rationalität



073

074 *Das heißt, Sie wissen nicht worauf es
zurückzuführen ist, aber Sie schaffen
es irgendwie diese wichtigen Kriterien
die eine Relevanz für die Zukunft
haben, muss man sozusagen ...*

075

076 Also, ich glaube es ist darauf
zurückzuführen, dass ich wirklich
auch in meinen Handlungsalternativen
versuche immer kleine umsetzbare
Projekte, kleine umsetzbare,
anfassbare praktische Erfolge mit
meiner Handlung zu realisieren.



Manager - Führungsstil - großes Projekt in kleine auf



Manager - Persönlichkeit - Komplexitätsverständnis~



Mitarbeiter - überzeugen (ihr Vertrauen gewinnen)

077

078 *Also so eine Art Faustregel ja. Sie
sagen was kleines, was ich*

beeinflussen kann.

079

080 Genau, wo ich auch z. B. sehr
schwach bin also, wenn Sie jetzt z.B.
sagen würden ich wäre jetzt Lobbyist,
ja. Also, Lobbyisten sind ja wichtige
Persönlichkeiten aber das würde mir
wahnsinnig schwer fallen als Lobbyist
das Richtige zu tun und das Falsche
zu lassen und ich würde, glaube ich
auch, als Lobbyist versuchen mit den
Leuten deren Aufmerksamkeit ich
gewinnen möchte in Berlin oder in
Brüssel oder in New York oder sonst
irgendwo versuchen mit denen
Projekte zu machen und nicht
kulturelle Events zu besuchen usw.
Sondern eher inhaltlich orientiert zu
arbeiten.

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

081

082 *Das heißt, Sie suchen die direkte
Kommunikation zu den Kunden,
immer.*

083

084 Und ich suche auch und das ist
vielleicht auch so ein Erfolgsrezept,
was ich unter dem Titel
Harmonieterror, Harmonieterror ist,
wenn man als Mensch nicht bereit ist
bewusst einen Konflikt
herbeizuführen.

-  Kommunikation - intern~
-  Kommunikation - intern - wichtiges Managementins
-  Manager - Führungsstil - Kommunikation - persönl
-  Mitarbeiter - überzeugen (ihr Vertrauen gewinnen)

085

086 *Nicht bereit ist, habe ich richtig
verstanden?*

087

088 Nicht bereit ist, genau. Also, ich fange
häufig an mich mit Menschen zu
streiten die ich gewinnen will, weil
wenn man über ein Thema spricht und
man ist unterschiedlicher Auffassung,
dann erzeugt man beider anderen
Partei erst mal Aufmerksamkeit. Das
ist so ähnlich wie diese
Werbekampagne die mal von
Benetton, vor 10 Jahren

-  Manager - Führungsstil - richtig "nein" sagen könne

089

090 *Ach ja schrecklich. Ja.*

091

092 Ganz überzogen. Aber der Punkt ist, wenn man diskutiert auch eine Kultur des offenen Konfliktes erzeugt, dann kommt man häufig zu viel genialeren Lösungen. Ja, als wenn man sagt, ich finde das aber toll was sie machen und was sie machen finde ich auch ganz toll und das können wir eigentlich so weiter machen, sondern Nein, Dinge in Frage stellen die bisher gelaufen sind. Haben Sie sich schon mal überlegt das anders zu machen oder gibt es, jetzt machen wir so die Zeiten ändern sich, haben sie sich mal angeguckt wie das eine Start Up Company macht immer viel in Marketing investiert, was passiert wenn sie das komplett auf Null runterfahren und stärker im Bereich F&E einsteigen.

093

094 *Also, Sie suchen diese direkte Konfliktkommunikation im positiven Sinne, das ich sag mal Realitätsverständnis jetzt der Person X die jetzt hier sitzt sagen zu verstehen, ja, um dann da richtig ansetzen zu können.*

095

096 Genau.

097

098 *OK. Nach welchen Parametern entscheiden Sie in Stresssituationen?*

099

100 In Stresssituationen ist es auch häufig so, dass ich

101

102 *Ne, Kunde ruft an, wir wollen kündigen, Subcontractor macht Blödsinn.*

103

104 Genau. Also, da fällt mir es jetzt schwer eine generelle Antwort zu geben. Aber ich bin auch jemand der dann eher noch langsamer wird und ruhiger. Also, wenn andere dann anfangen rumzuflippen, dann, und sagen es 5 nach 12 alles fliegt uns



Kommunikation - intern~

Manager - Führungsstil - Kommunikation - gemeinsam



Kardinaltugend - Selbstbeherrschung / Mäßigung / Ge

Manager - Persönlichkeit - Gelassenheit~

durch die Gänge dann versuche ich eigentlich eher noch mehr Geschwindigkeit rauszunehmen. Das man wirklich sich genau, das man wirklich keinen Fehler macht. Also, es ist ja nicht schlimm, wenn man falsche Dinge tut auch falsche Entscheidungen trifft, wenn man die Möglichkeit hat sie zu korrigieren.

105

106 *Das heißt, Sie haben hier schon, große Zwischenfrage diesbezüglich, Sie fördern schon eine kritikfreudige Unternehmenskultur.*

107

108 Absolut.

109

110 ok.

111

112 Ja, Ja. Und auch eine Unternehmenskultur die falschen Entscheidungen, Fehlentscheidungen nicht bestraft. Also, ich finde es auch gut, wenn man schnelle Entscheidungen trifft, aber wenn es jetzt so eine Eskalation ist oder ein Krisenfall, wie Sie ihn beschreiben, dann versuche ich schon mir bewusst auch dann mehr Zeit für die richtige Entscheidung zu nehmen, mehr Zeit um alle Alternativen auszuloten, damit man sich dann wirklich auch sicher ist, auch wenn es eigentlich schon zu spät ist und es ist dann noch mal zwei Tage zu spät und der Kunde ist vielleicht noch mieser drauf, dass man dann aber das Richtige tut. Über diesen richtigen Weg versucht den Kunden zurückzugewinnen.

113

114 *Also, Sie versuchen wirklich erst mal Abstand zu finden, emotionalen Abstand, dass Sie nicht sagen, jetzt, „Um Gottes willen“, das brennt.*

115

116 Genau

117

118 ok

-  Manager - persönliche Weiterentwicklung~
-  Manager - Persönlichkeit - Selbstkritik / Kritikfähigkeit
-  Unternehmen - Fehlerkultur

-  Unternehmen - Fehlerkultur

-  Manager - Führungsstil - Fehler vermeiden

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

119

120 Also ich habe schon grad rausgehört,
 Sie sind schon jemand, der auch
 meint, ich entscheide nach
 Bauchgefühl. Es ist emotional...

121

122 Ich entscheide heute ganz klar stärker
 nach Bauchgefühl und Intuition als
 analytisch.

123

124 Was steckt denn dahinter? Haben Sie
 sich da jemals drüber Gedanken
 macht, jetzt mal ganz platt gefragt?

125

126 Ich denke, Erfahrung ist ein nicht
 austauschbares Gut, das würde ich
 klar sagen. Das ist, glaube ich ein
 ganz wichtiger Punkt, ich glaube, dass
 viele Probleme heutzutage so
 komplex sind, dass eine modellhafte
 analytische Herunterreduzierung, bei
 Reduzierung des Problems in ein
 Excel Sheet, so viel der Realität
 rausschneidet, also so viele wichtige
 Elemente einfach weg nimmt, dass
 eigentlich die Aussagen, die man
 damit ableiten kann, möglich mal nur
 bedingten Charakter haben. Und
 deswegen, die Intuition ist ja dadurch
 geprägt, dass man eben eine
 geschäftliche Situation nicht abstrakt
 in einen Dellcharakter überführt,
 sondern die geschäftliche Situation ist
 im Kopf und im Bauch so vorhanden,
 wie sie ist ohne Reduktion, ohne
 Modellreduktion.

127

128 Sie sagen Erfahrung, Ihre Erfahrung
 oder Erfahrung, die Sie vielleicht von
 einem Mentor oder Ähnliches
 mitbekommen haben?

129

130 Absolut. Auch von einem Mentor,
 absolut.

131

132 Ja.

133

134 Es ist doch häufig so, ganz klar, ich

 Manager - Handlungsbegründung - Emotional~

 Manager - Handlungsbegründung - Bauchgefühl~

 Manager - Handlungsbegründung - Intuition

 Manager - Handlungsbegründung - Kombination An

 Manager - Handlungsbegründung - Intuition - Erfah

 Rhetorisches Stilmittel - Verstärkung

 Manager - pers. Arbeitsstil - Ursachenanalyse

 Manager - Persönlichkeit - Komplexitätsverständnis

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

 Manager - Handlungsbegründung - Intuition - Erfah

 Mentor~

 Mentor - Mentee - Ausbildung zum Meister der Intuiti

 Mentor - Mentee - Ausbildung zum Meister der Intuiti

bin ja auch noch ziemlich jung, ist es häufig so, dass ich auch Geschäftssituation, in der ich intuitiv zu keiner Spontanlösung komme, mit einem Mentor oder einem anerkannten erfahrenen Kollegen teile und da lass ich mir dann auch gerne helfen.

135

136 *Ok. Haben Sie sozusagen, sich den Mentor gesucht oder kam mal jemand zu Ihnen sozusagen und hat Sie entdeckt? Wie rum war das?*

137

138 Letzteres, ja. Also ich würde schon sagen...

139

140 *Ganz unentdeckt, sozusagen.*

141

142 Genau. Ich hatte hier ja vor 10 Jahren oder 13 Jahren so ein Doktorantenstipendium, ja und wollte dann mit 27 1997 zu [REDACTED] [REDACTED] Sie haben mir einen teuren Vertrag da angeboten, als die in der Principal usw., habe auch schon unterschrieben, habe mit denen schon Einstand in Frankfurt gefeiert und dann hat [REDACTED] eben noch mal mit mir gesprochen und hat gesagt, ich möchte gern, dass sie hier bleiben.

143

144 *Ihr heutiger Vorgang?*

145

146 Genau.

147

148 *Gut.*

149

150 Und der hat mich eigentlich hart aber fair geführt in den letzten 10 Jahren.

 Mentor - Erfahrungswissen - Fairness

151

152 *Warum hat er Sie entdeckt? Dies Fachliche will ich wissen.*

153

154 Ganz einfach. Er kannte mich eigentlich nicht damals, aber es gab einen Anruf von einem Kunden. Der

Kunde aus Dänemark hat ihn angerufen und hat gesagt, da war vor 2 Monaten so ein Doktorand von ihnen bei uns und der hat für seine Dissertation, wie sie das heute machen, bei uns Erhebungen gemacht und das war wirklich interessant, das könnten sie eigentlich als Dienstleistung anbieten. Also ich hätte auch für diese Fragebögen und die Ergebnispräsentation dieses Interviews, hätte ich auch Geld bezahlt. Und so wurde er dann hellhörig, hat dann irgendwann mich mal gebeten, ihm das vorzustellen und dann hat er beschlossen, mich da stärker zu fördern.

155

156 *Ok. Und es passt auch wahrscheinlich menschlich zwischen ihnen, oder?*

157

158 Würde ich schon sagen, ja, wobei er ist schon deutlich stärker analytisch als ich, auch sicherlich viel intelligenter, aber wir sind schon unterschiedlich. Aber die Chemie und die Spannung ist das große Glück.

159

160 *Was haben Sie von ihm mitgenommen übers Geschäft? Sie sagten vorhin Erfahrung?*

161

162 Ganz viele Dinge an sich, es fällt mir jetzt schwer, weil ich einfach sehr eng auch mit ihm 10 Jahre zusammen gearbeitet habe. Aber ich denke, das Herunterbrechen einer Vision, ja einer Vision, für die man Passion und Begeisterung entwickeln kann, in ganz konkrete kurz- und mittelfristige Maßnahmen. Das habe ich gelernt.

163

164 *Also ein Ziel, ja, und in Serpentinauf sozusagen, ja?*

165

166 Genau. Dann habe ich auch gelernt, wie wichtig es ist, seine eigenen

-  Mentor - Persönlichkeit - Analytisch / Rational  M
-  Widerspruch - Analyse
-  Kardinaltugend - Bescheidenheit
-  Manager - Persönlichkeit - Bescheidenheit~

-  Manager - Führungsstil - großes Projekt in kleine auf
-  Manager - Führungsstil - komplexe Sachverhalte vers
-  Manager - Führungsstil - Nachvollziehbarkeit
-  Manager - Persönlichkeit - Komplexitätsverständnis~
-  Mentor - Erfahrungswissen - großes Projekt in kleine ;
-  Mitarbeiter - überzeugen (ihr Vertrauen gewinnen)

-  Manager - Führungsstil - großes Projekt in kleine auf
-  Manager - Führungsstil - Konzentration auf das Wese

Aufgaben vertikal, die man hat, wirklich mit 'nem totalen Fokus umzusetzen, ja, mit 'nem absolut klaren Fokus umzusetzen und gleichzeitig ausgewählte Aufgaben horizontal zu übernehmen, die den eigenen vertikalen Aufgaben helfen, aber die eigentlich dem Gesamtunternehmen eher nützlich sind als alles einem selber.

 Manager - pers. Arbeitsstil - priorisieren~

167

168 *Also unheimlich fokussiert, keine Zeit auf Projekte verschwenden, die...*

169

170 Sehr, sehr fokussiert, sehr sehr fokussiert, zu arbeiten.

 Manager - Führungsstil - Konzentration auf das We:
 Manager - pers. Arbeitsstil - priorisieren~

171

172 *Ja, ok, verstanden, verstanden, ok. Entschuldigung. Noch mal direkt ganz viele Fragen mit Frage gelöst, wunderbar. Bezüglich ihrer persönlichen Einstellung, Herr [REDACTED] mal angenommen, Sie haben Gespräche mit dem Betriebsrat und es steht eine Schließung des Betriebs, unseres Betriebs, vorweg, also sagen Sie da dem Betriebsrat in Verhandlungen, die Sie mit ihm führen müssen, es müssen Sonderschichten eingeführt werden noch, weil halt irgendwas noch erledigt werden muss, ist ja wurscht, aber in 3 Monaten muss der Betrieb halt geschlossen werden. Wie gehen Sie da vor? Sagen Sie dem Betriebsrat, Tschuldigung, Betrieb muss in 3 Monaten geschlossen werden, aber jetzt will ich noch Mal das ihr Gas gebt, wir brauchen euch oder wie handeln Sie da, Herr [REDACTED]*

173

174 Ich rede mit dem Betriebsrat, ich war 2 Mal in genau dieser Situation, ich hatte verschiedene Standorte schließen müssen und auch restrukturieren müssen. Ich rede mit dem Betriebsrat und mit dem GBR,

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

also dem Gesamtbetriebsrat genau so
offen, wie mit meinem Chef.

175

176 *Also es heißt, Sie würden sagen,
Leute...*

177

178 Ich würde sagen, wir haben hier im
Moment einen Auftragsbestand, der
es erfordert, dass ausgewählte
Mitarbeiter die nächsten 6 Wochen
Überstunden machen, ich bitte sie,
mich bei der Genehmigung der
Überstunden zu unterstützen. Es sind
Aufträge, die wir haben und die wir
verlieren würden, wenn wir sie nicht
rechtzeitig erbringen können. Auf der
anderen Seite möchte ich Ihnen heute
schon mitteilen, dass die
Kostenposition an unserem Standort
so schlecht ist und sich auch
langfristig nicht verbessern lässt, dass
wir, obwohl wir jetzt wahnsinnig viel zu
tun haben, in 3 Monaten den Standort
schließen wollen. Und wie wir das
machen, in welchen Schritten, das
würde ich gern mit ihnen besprechen.
Aber ich werde jetzt nicht erst
Zuckerbrot hinhalten, ja und dann
irgendwie Peitsche danach, sondern
ich würde schon, ich würde einfach
die Wahrheit sagen.

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

 Manager - Führungsstil - Kommunikation - Reduktion von Fehlern

 Manager - Führungsstil - Angst bei Mitarbeitern vermeiden
 Manager - Führungsstil - Mitarbeiter - ernst nehmen

179

180 *Also total transparent?*

181

182 Total transparent.

183

184 *Ok, ok.*

185

186 Total transparent.

187

188 *Ja. Hat sie denn überhaupt mal eine
berufliche Situation dazu gedrängt,
zwar mit der Wahrheit nicht so ganz
genau zu nehmen?*

189

190 Nein, aber ich war schon 2 Mal in der
Situation, dass ich für Teile meines
Aufgabenspektrums der Meinung war,

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

ich schaff das nicht. Die
Umfeldbedingungen sind so schlecht,
der Markt ist so schlecht,
Technologieposition ist so schlecht
und ...

191

192 *Also Thema Hoffnung, also...*

193

194 Ja, ja, Hoffnung, Zuversicht, dass ich
sage, eigentlich müsste ich jetzt
meiner Führungskraft sagen, ich
glaube da persönlich nicht mehr dran
und wir sollten uns ernsthaft
überlegen, uns hier von dem Geschäft
trennen oder nicht, ja und das hatte
ich nicht getan, sondern ich habe da
noch mal durchgehalten und dann
wurde es auch wieder besser, aber
einmal war es auch so, dass es zwar
besser wurde, aber eben nicht
substantiell besser, ja. Dann hat man
zwar Break-Even erreicht usw., aber
wir haben hier eine Ergebnisvorgabe,
die im Bereich 13 - 15 % liegt und es
gibt einfach viele Geschäfte, wo sie
unheimlich schwer über 10 %
kommen. Das ist einfach in der Natur
der Sache so. Und da hätte ich in
einem Fall so konsequent sein sollen
und zu dem Zeitpunkt, als ich das
gemerkt habe, meiner Führungskraft
sagen, wir schaffen das nicht, ich
schaffe das nicht, wir sollten es jetzt
zumachen und in dem andern Fall bin
ich eigentlich froh, dass ich da
durchgehalten habe.



Kardinaltugend - Überzeugung & Motivation



Manager - Persönlichkeit - Optimismus / Motivation



Hauptlaster - Unentschiedenheit / Wankelmut



Manager - Persönlichkeit - Selbstkritik - Unentschiedenheit



Manager - Persönlichkeit - Selbstkritik / Kritikfähigkeit



Kardinaltugend - Überzeugung & Motivation



Manager - Persönlichkeit - Optimismus / Motivation~

195

196 *War das vor einigen Jahren oder war
das relativ aktuell, also?*

197

198 Das eine war vor 2 Jahren und das
andere war vor 5 Jahren.

199

200 *D.h., da hat's Ihnen ein wenig in
dieser Situation an
Entscheidungsstärke gefehlt,
einfach...*

201

202 Einmal ja, ja.

203

204 *Aber Sie sagen nie, dass es
Situationen gibt, in denen man mal
flunkern muss, so sind wir ja drauf
gekommen. Also Thema Wahrheit...*

205

206 Also flunkern tue, das tue ich nicht.
Also das, das, ne das mache ich nicht.

207

208 *Ok.*

209

210 Also ich glaube, dass ist wirklich zu
gefährlich, weil ich mein, ich bin ja in
vielen strategischen Themen hier
auch involviert, gerade, wenn es um
auch Zukäufe geht oder Verkäufe,
Unternehmensverkäufe und wenn da
das Vertrauensverhältnis zwischen
ihnen und ihrer Führungskraft durch
irgendein Vorkommnis belastet ist,
dann ist es irreversibel. Also man
kann das, also da bin ich ganz einfach
gestrickt.

211

212 *Ok, ok. Mal angenommen, Ihre
Sparte, was ja nicht abzusehen ist,
würde verkauft werden, Sie wüssten
das und ja aber im Prinzip wissen sie
auch, in 2, sagen wir mal 2 Monaten
habe ich hier nichts mehr zu sagen,
würden Sie weiter trotzdem ihre
Mitarbeiter zu Spitzenleistungen
antreiben, ist das hypothetisch oder
würden Sie sagen...*

213

214 Ja, ja. Nein, ich würde sie auch
gemäß meiner NDA-Vereinbarung,
Non Disclosure Agreement, würde ich
ihnen nicht sagen, dass wir ihres
verkaufen wollen. Also in der Situation
war ich auch schon 2 Mal.

215

216 Ja, ja.

217

218 Ganz klar.

219

220 *Aber Sie würden schon sagen, also*

]  Hauptlaster - Unentschiedenheit / Wankelmüt
 Manager - Persönlichkeit - Selbstkritik / Kritikfähigkeit

]  Manager - Persönlichkeit - Ehrlichkeit / Transparenz
 Tugend - Ehrlichkeit / Offenheit
 Rhetorisches Stilmittel - Verstärkung

]  Kardinaltugend - Vertrauen
 Manager - Persönlichkeit - Vertrauen

ich mag die Leute weiterhin...

221

222 Ich würde klar die Perspektive aufbauen, es bleibt im Unternehmen, wir machen mit, auch wenn das 2 Tage vorher verkauft wird.

223

224 *Wenn Sie sich mal vorstellen, Sie müssen mal hart durchgreifen, mehr 100 Mitarbeiter entlassen, wie würden Sie oder wenn sie es schon mal erleben mussten, wie sind sie damit für sich emotional umgegangen?*

225

226 Das war für mich, ehrlich gesagt, nicht so schwer, die 100 oder 150 Mitarbeiter zu planen, zu durchstrukturieren, was für mich wahnsinnig schwer war, waren die Einzelgespräche. Also ich habe selber von den 140 oder 150 Mitarbeitern, die wir mal restrukturieren mussten, 10 bis 15 Gespräche geführt und da ist mir ein Gespräch wirklich in den Knochen hängen geblieben und zwar ein junger Familienvater in [REDACTED] der war 42, hatte 2 Kinder, war verheiratet, hatte gerade sein Einfamilienhaus bezogen vor irgendwie 6 oder 8 Monaten und dem haben wir damals, ich glaub 30 oder 40.000 Euro Abfindung angeboten, der hat gesagt, [REDACTED] ich habe bis jetzt 70 oder 80 % finanziert, die 40.000 Euro bringen mir gar nichts, da bleiben 20.000 übrig und wenn sie mich jetzt hier entlassen und ich keinen adäquaten Job finde, dann können wir aus dem Haus, in das wir vor 6 Monaten eingezogen sind, wo wir seit 10 Jahren irgendwie hingearbeitet haben, wieder ausziehen und dann trotzdem so konsequent zu sein im Interesse des Unternehmens und diesen Mitarbeiter auf die Straße zu setzen, das war für mich schon ne Grenzerfahrung.

227 *Die wird schon in den Kleidern*

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

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

 Kardinaltugend - Mut / Entschlossenheit / Entscheidung
 Manager - Persönlichkeit - Konsequenz~
 Manager - Persönlichkeit - Mut / Entscheidungsstärke
 Tugend - Konsequenz

hängen bis heute, glaub ich.

228

229 Absolut. Dennoch ist es richtig
gewesen, es zu tun, ich weiß nicht, ob
er das Haus heut noch hat, aber es
war richtig, es zu tun, weil wir einfach
den anderen 350 Mitarbeitern eine
klare Perspektive gegeben haben, die
haben heute alle noch ihren Job, es
sind wieder mehr dazu gekommen,
mussten eingestellt werden und diese
350 Arbeitsplätze haben wir eben
auch durch diese
Restrukturierungsmaßnahmen
abgesichert. Aber die Planung an
sich, die Top-Down-Planung an sich,
ist mir nicht so schwer gefallen, was
mir unter die Haut ging, waren z. T.
die Einzelgespräche und die direkte
Kommunikation.



Management - langfristig orientiert



Kommunikation - intern~



Manager - Führungsstil - Kommunikation - persönlich



Manager - Persönlichkeit - Ehrlichkeit / Transparenz /

230

231 Ok, ok. Wir haben jetzt 5 vor 3.
*Haben Sie bis exakt 3 Uhr oder bis 5
nach 3 Zeit, exakt 3 Uhr?* Ok, ja, ok.
Das müssen wir auf jeden Fall, da
habe ich gleich noch einen
Ankreuztest. *Mal angenommen,
Mitarbeiter kommt zu Ihnen und
verlangt ein höheres Einkommen, weil
er ein Angebot von der Konkurrenz
hat. Geben Sie ihm das Geld, weil er
so gut ist oder sagen Sie, dann geh
halt, weil, wenn ich es machen würde,
hättest du das höchste Einkommen
sozusagen in der Abteilung?*

232

233 Also, was ich grundsätzlich nicht
mache, ist mich erpressen zu lassen.
Und es ist auch manchmal so, dass
Mitarbeiter eine phantastische
Chance kriegen, die man ja selber
nicht anbieten kann, wo ich dann auch
schon 2 oder 3 Mal gesagt habe, ich
kann dir guten Gewissens nicht das
abraten. Was ich aber sage, wenn ich
auch jemanden halten möchte, dass
ich ihm sage, ja, du verdienst da
30/40.000 und 50.000 Euro mehr,



Manager - Führungsstil - Mitarbeiter - Qualität und Au



Mitarbeiter - Qualität - Talente weiterentwickeln~

aber auch dein Gehalt entwickelt sich weiter, du bist hier einer der Spitzenleute, d.h. ich werde dich dann auch deutlich über dem Durchschnitt, heißt als Faktor 2, 3, 4 über dem Durchschnitt entwickeln, das geht bei [REDACTED] und da bin ich dann auch bereit, das variable Einkommen zu erhöhen usw., aber im normalen Gehaltsbehandlungsprozess. Und was ich nicht tue, ist, wenn jemand ein Angebot vom Wettbewerb vorlegt und ich dann unterjährig quasi sein Gehalt ein Puzzle ist, das habe ich noch nie gemacht.

234

235 *Ok, ok. Also machen Sie sich da nicht erpressbar, sozusagen. Um Sie nicht erpressbar zu machen, Thema Ihrer Mannschaft, wissen Sie genau, wer auf, also ich bin ja Essener, Sepp Herberger, der wusste genau, Rahn muss in den Sturm bei Ungarn, der schießt ein Tor, wissen Sie auch, wer wo bei Ihnen der Rahn ist und wer im Tor steht und wer in der Verteidigung steht und wer der Ersatzmann dafür ist, haben Sie so'n Plan im Kopf sozusagen ihrer Truppe, um nicht erpressbar zu sein vielleicht und auch, um zu wissen, wo setze ich die Leute ein?*

236

237 Ja, ich glaube, dass ich schon ein Gefühl dafür habe, auch ein relativ gutes Gefühl, Stärken und Schwächen der Mitarbeiter einschätzen zu können. Ich versuche bewusst, im Gegensatz zu früher, eine bunte Mannschaft zu haben, die sich manchmal auch gar nicht leiden kann, aber eben somit keine Blind Spots besitzt, nämlich wie, das bescheinigte Herr Rahn auch gemacht hat, aber ich habe nicht für jeden einen Ersatzmann, so dass wir auch übertrieben oder einfach falsch, wenn ich das behaupten würde...



Manager - Führungsstil - Teamkomposition~

238

239 *Ich mag Stresspositionen, wo Sie
sagen, Mensch, da haben wir noch
junge Leute dahinter, die aktiv
ermittelt werden.*

240

241 Es gibt gerade einen Mitarbeiter, mit
dem ich oder eine Führungskraft, mit
dem ich schon seit vielen Jahren
zusammen arbeite, der in vielen
Dimensionen das ganze Gegenteil
von mir ist. Und wenn wir beide
gemeinsam an einer Sache arbeiten,
dann sind wir nicht besiegbare. Also,
das ist wirklich 2 oder 3 Mal passiert,
wir sind nicht kaputtbar und nicht
besiegbare. Das ist wirklich die beste
Nummer...



Manager - Führungsstil - Mitarbeiter - Qualität und Au

242

243 *Was sagen Sie denn, was würde
passt bei Ihnen beiden? Sie müssen
nicht immer die anderen ..., das
Krankenhaus, aber es gibt ja
wahrscheinlich Dinge, worauf sie
trotzdem achten, die müssen da sein.*

244

245 Also was da sein muss, ganz klar aus
meiner Sicht, es ist ne intellektuelle
Grundfähigkeit, das ist, glaub ich
schon wichtig und ich bin aber auch
jemand, der sagt, eine ordentliche
Ausbildung ist deswegen wichtig, weil,
wenn man eine bestimmte
Geschwindigkeit in der Arbeit nicht
halten kann, weil einfach der eine Doc
zu lange braucht, um es zu verstehen
wie der andere, dann ist das einfach
schwierig. Dann muss ein Mitarbeiter
in der Lage sein, eine Passion auch
für etwas zu entwickeln. Und
deswegen ist es für mich, achte ich
sehr, sehr stark darauf, was ein
Mensch außerhalb seiner beruflichen
Tätigkeit macht. Also ich gucke, ob im
Lebenslauf, in einem Lebenslauf
gucke ich eigentlich zuerst, ob die
Hobbys, war's da sportlich oder privat.



Manager - Persönlichkeit - Komplexitätsverständnis



Mitarbeiter - Persönlichkeit - Komplexitätsverständnis



Kardinaltugend - Mut / Entschlossenheit / Entschlossenheit



Manager - Persönlichkeit - Mut / Entscheidungsfindung



Mitarbeiter - Persönlichkeit - Mut / Entscheidungsfindung

246

247 *Ok, ok.*

248

249 Wenn da steht, lesen und ins Kino gehen, das ist für mich ein bisschen schwach, es sei denn, er oder sie ist irgendwie ein Kinokritiker oder hat wirklich für das Thema eine Passion, aber es muss irgendwie eine Farbe erkennbar sein, ja.

250

251 *Ok.*

252

253 Es muss eine Farbe erkennbar, die auch eine gewisse Einmaligkeit hat.

254

255 *Und was muss von den Grundwerten da sein außer jetzt eine interessante...?*

256

257 Grundwert muss also ganz klar da sein, absolute Loyalität und Ehrlichkeit, also, wenn ich das Gefühl habe, der ist Praktiker, dann habe ich also keine Interesse. Dann, was auch da sein muss, das gebe ich ganz klar zu, ist eine überdurchschnittliche Leistungsbereitschaft, also ich muss das Gefühl haben, dass der Mensch wirklich keine Probleme hat, regelmäßig 60 Stunden zu arbeiten, ja. Also, das sage ich nicht jetzt eigentlich um den heißen Brei reden, das ist einfach so, dass ich in der schnellen dynamischen Welt kann man noch so schlau sein und noch so begabt, wenn man sagt, ich will jetzt 47 Stunden arbeiten, dann geht das halt nicht. Also das geht einfach und zwar...

258

259 *Es ist die Leistungsbereitschaft?*

260

261 auch die quantitative Leistungsbereitschaft muss erkennbar sein. Dann finde ich wichtig, dass man sich zurück nehmen kann und wirklich auch in dem Team eine untergeordnete Rolle einnehmen

 Manager - Persönlichkeit - Wertebewusstsein~

 Theory U - Step 5 - Persönliche Werte & Tugende

 Manager - Persönlichkeit - Loyalität / Treue~

 Mitarbeiter - Persönlichkeit - Loyalität

 Manager - Persönlichkeit - Fleiß~

 Mitarbeiter - Persönlichkeit - Fleiß

 Kardinaltugend - Bescheidenheit

 Manager - Persönlichkeit - Bescheidenheit~

 Mitarbeiter - Persönlichkeit - Bescheidenheit

- kann, das finde ich sehr, sehr wichtig.  Rhetorisches Stilmittel - Verstärkung
- 262
- 263 *Also nicht unbedingt den Nächsten übertreffen wollen, sondern auch mal sagen, Mensch, ja, ja, ok.*
- 264 Ich bin bewusst mal nicht so toll und was für mich auch ganz, ganz wichtig ist, da gerate ich relativ schnell dann an Grenzen, wenn ich merke, dass der Mitarbeiter nicht selber sich an seinen Fehlern erfreuen kann und versucht es, als Fehler zu akzeptieren und das nächste Mal besser zu machen. Also, ich habe schon zweimal das Erlebnis gehabt, dass ich unheimlich talentierte Leute hatte, wirklich stark, also wirklich stark, superstark, motiviert, teamorientiert, tolle Ausbildung, hat alles gepasst und wenn die dann zweimal im Jahr einen Fehler gemacht haben, also wirklich super selten, waren sie nicht in der Lage, aus diesen beiden Fehlern zu lernen.
- 265
- 266 Ah, ok.
- 267
- 268 Und das ist wirklich schade, das ist wirklich schade, weil, wenn diese Topleute ja, die viel, viel weniger Fehler machen als ich, dann noch jetzt die Kompetenz hätten zu sagen: ok, jetzt hab ich mal diesen Fehler gemacht...
- 269
- 270 *Kritikfähigkeit ist es, was Sie meinen.*
- 271
- 272 Kritikfähigkeit und auch eigene Selbstreflektion, das ist für mich auch sehr wichtig.  Kardinaltugend - Klugheit / Weisheit / Vernunft
 Manager - Persönlichkeit - Selbstkritik / Kritikfähigkeit
 Rhetorisches Stilmittel - Verstärkung
- 273
- 274 Ok, ok. Jetzt haben wir schon 2 Minuten überzogen. Ich quäle sie noch durch diesen Ankreuztest, weil dann haben Sie wirklich keine Zeit mehr. *Also, ich hab mich mal versucht, so die klassischen Kardinaltugenden, ja, ins Deutsche zu*
-  Manager - persönliche Weiterentwicklung~
 Manager - Persönlichkeit - Selbstkritik / Kritikfähigkeit
 Mitarbeiter - Qualität - Talente weiterentwickeln~
-  Manager - Aufgaben - Recruiting der Top-Leute~
 Manager - Führungsstil - Mitarbeiter - Qualität un
-  Mitarbeiter - Persönlichkeit - geistig flexibel - auch
-  Mitarbeiter - Persönlichkeit - Kritikfähigkeit
 Mitarbeiter - Qualität - Talente weiterentwickeln~
 Unternehmen - Fehlerkultur

übersetzen und mich würde mal interessieren, Herr [REDACTED], wo Sie sagen, wie wichtig ist es in Ihrer Position, in Ihrer Führungsrolle, können Sie diese Tugenden leben, versuchen Sie, diese Tugenden zu leben oder ist es halt einfach nicht möglich, sprich, muss ich eher manchmal den Leuten misstrauen oder sagen Sie, ich habe eine Mannschaft, die habe ich mir zusammen gesetzt, da habe ich absolutes Vertrauen und Offenheit, dann mache ich hier mein Kreuz. Bin ich jemand, der eigentlich überzeugt ist, auch wenn Sie vorher mal sagten, Sie hatten schon mal, also auch eher schwache Momente, ja, also eher die negative Einstellung, da würde mich interessieren, Herr [REDACTED] wo Sie sich in diesem Raster bei diesen 7 Tugenden einsortieren würden.

275

276 Ich selber?

277

278 Sie selbst.

279

280 Ok, das ist stark, das ist gut, das ist interessant. Also ich fang mal mit diesem Thema Pessimist und Optimist an.

281

282 Gerne.

283

284 Da würde ich mich bewusst hierein einstufen.

285

286 Warum?

287

288 Weil, ich erzähl Ihnen mal eine Geschichte, die wirklich genial ist. Im Vietnamkrieg gab es mal einen Fall, da wurden 4 amerikanische Soldaten GI's von vietnamesischen Untergrundkämpfern festgehalten, 3 Jahre im Sumpf in so einer Holzblockhütte, ist eine wahre Geschichte, und diese 4 GI's standen

im Prinzip 4 Jahre bis zu ihren Knien
jeden Tag im Sumpf und Wasser und
konnten sich nur zum Hinlegen auf
irgendwelche Holzbretter legen. Und 3
dieser 4 Gl's waren amerikanische
Optimisten, haben gesagt, hey, komm,
das ziehen wir jetzt 2 Wochen durch,
das halten wir aus, unsere Kumpels
holen uns hier raus. Die kommen mit
dem Helicopter und in 3 Wochen sind
wir zu Hause und liegen am Strand in
Kalifornien. Einer von denen, der 4.
hat gesagt, wir werden die nächsten 4
Jahre hier verrotten. Vom ersten Tag
an hat er das gesagt. Hier findet uns
keiner, die wissen nicht, wo wir sind,
die wurden im Übrigen abtransportiert,
ich stelle mich persönlich darauf ein,
dass ich die nächsten 4 Jahre hier wie
der letzte Hund verbringen werde, ja.
Hunger, leiden, krank usw. Efactu
wurden diese Leute, kamen nach
einem Jahr oder 1 ½ Jahren, kam ein
Trupp und hat die befreit. Die 3
Optimisten waren nach 3 Monaten tot.
Der Pessimist hat's überlebt und liegt
nach einem Jahr am Strand in
Kalifornien.

289

290 *D.h., wenn man es mal versucht, zu
diagnostizieren...*

291

292 D.h. der Punkt ist, wenn ich
überzogenen Optimismus und
überzogene Hoffnung, überzogene
Motivation wie aus dem Turbolader
über mehrere Monate raussprühe,
dann führt das irgendwann mal genau
zum Gegenteil. Deswegen sage ich
nicht, es ist gut, immer total
pessimistisch zu sein, ja, wie der Typ,
der überlebt hat, aber der Punkt ist, es
ist wirklich gefährlich, optimistisch,
immer optimistisch und ein absoluter
Hoffnungsträger zu sein.

 Hauptlaster - Unvernunft / Torheit / Dummheit~

 Kardinaltugend - Klugheit / Weisheit / Vernunft

 Kardinaltugend - Überzeugung & Motivation

 Manager - Persönlichkeit - Optimismus / Motivation

293

294 *Ok. Ich wollte damit auch nicht
ausdrücken, dass Sie hier jeden*

Tag...

295

296 Ich bin doch eher ein introvertierter
Typ, so'n bisschen introvertiert,
deswegen würde ich das sagen.

297

298 *Es zielte auch drauf ab,
Überzeugung, wenn sie was machen
nach dem Motto, mach ich es richtig,
dann muss ich halt auch mal hart
durchgreifen.*

299

300 Ach so ja, das würde ich zusammen
machen, dann würde ich eher so, o.k.

301

302 *Aber das andere war eine
interessante Information.*

303

304 Ja, ja, das ist wirklich eine
interessante Geschichte. Vertrauen,
Offenheit, Misstrauen, also da würde
ich

305

306 *Weil Sie halt vermuten, mein Gott, der
betrügt mich, ja, der ist nicht loyal
oder sagen Sie...*

307

308 Manchmal muss man natürlich auch
ein bisschen still sein. ... Soziale
Einstellung, Egoismus.

309

310 *Soziale Einstellung, das wäre vorher
die Frage...*

311

312 Harmonieterror als soziale Einstellung
ja, aber eben nicht für alles

313

314 *Ich mein damit nicht Caritas, ja, so
wie es im Original heißt, das nicht.
Aber wir hatten vorhin darüber
gesprochen, wie gehen Sie damit um,
wenn Sie einen Mitarbeiter also die
Essener Geschichte, ja, das ...*

315

316 Will ich auch erst so machen.

317

318 Ok.

319

320 Selbstbeherrschung, Ungeduld.

321

322 *Da bin ich mal gespannt, wo Sie das Kreuz machen.*

323

324 Also da würde ich schon sagen, da bin ich sehr stark.

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

325

326 *Das kam auch raus im Gespräch. Das hatten Sie ja, deswegen habe ich Ihnen ja vorher noch keine Frage gestellt.*

327

328 Entscheidungsstärke würde ich auch sagen, dass ich da stark bin.

 Kardinaltugend - Mut / Entschlossenheit / Entscheidun
 Manager - Persönlichkeit - Mut / Entscheidungsstärke
 Manager - Persönlichkeit - Wertebewusstsein~

329

330 *Auch als Sie mal, trotz dass Sie mal eingebrochen sind, sozusagen? Ok. Haben Si draus gelernt, das muss besser werden oder Kritikfähigkeit sozusagen, Selbstreflexe.*

331

332 Ja.

333

334 Ok.

335

336 Fairness, Unfairness, also...

337

338 *Muss man schon mal unfair sein oder sagen Sie, ich bin fair, ich versuch die Leute, wenn jetzt einer kommt, im Gegenangebot.*

339

340 Bin ich nicht immer.

341

342 Warum?

343

344 Also, weil für mich einfach das Interesse des Unternehmens über dem individuellen Interesse steht.

345

346 *Das muss aber nicht unfair sein, ja.*

347

348 Ja, ja, klar, also das ist, ich muss dann aber häufig oder ab und zu mal unfair auch zu dem einzelnen Mitarbeiter sein, weiß nicht, wie das gemeint ist.

349

350 *Frage, was Sie unter unfair*
verstehen. Also, es kommt von
Gerechtigkeit im Prinzip.

351

352 Also gerecht versuche ich natürlich
absolut zu sein, gerecht versuche ich
schon zu sein.



Kardinaltugend - Gerechtigkeit / Fairness



Manager - Persönlichkeit - Fairness~



Manager - Persönlichkeit - Wertebewusstsein~

353

354 *Ok.*

355

356 *Absolut.*

357

358 *Das andere wäre wieder, würde*
wieder in die soziale Einstellung
gehen. Ich glaube, ich weiß, was Sie
meinen.

359

360 Weisheit, Torheit und Vernunft, ne,
also da würde ich...

361

362 *Tja, sind Sie Marketingmensch, der*
sagt, man muss auch schon mal
bisschen blödsinnig...

363

364 Ja, nicht nur Marketing, auch in der
Entwicklung, die besten Innovationen,
ich erzähle Ihnen, wir haben jetzt ein
Produkt vorgestellt, ein [REDACTED]
[REDACTED] und da
irgendwann mal jemand gesagt, als
wir bei einem [REDACTED] eine
Autofertigung uns angeschaut haben,
lass uns doch mal so'n [REDACTED]
[REDACTED] bauen. Ja,
also der hier so'n [REDACTED]
zusammenschraubt und da ist ein
Superprodukt draus geworden und
das ist jetzt toperfolgreich und
verkauft sich besser als alles andere.



Manager - Führungsstil - am Ort des Geschehens sein



Manager - persönliche Weiterentwicklung~



Manager - Persönlichkeit - geistige Flexibilität~



Theory U - Step 3 - Learning Journey~



Theory U - Step 6 - Crystallizing~



Theory U - Step 7 - Prototyping~



Theory U - Step 8 - Institutionalizing~

365

366 *D.h. diese Kreativität*

367

368 Also ich würde da sogar, also
Weisheit schon gut, aber ich
irgendwie hier vielleicht. Also ich
glaube, es ist wichtig, ...

369

370 *Auch mal was ausprobieren, was es
nicht gibt?*

371

372 Nein, es ist wichtig, ja absolut. Es ist
ne Torheit, Torheit ist für mich ein
positiv besetzter Begriff und Weisheit,
wenn man alles versucht, intellektuell
zu erschlagen, dann muss man an die
Uni gehen.

373

374 *Das, was Sie gerade angekreuzt
haben, meinen Sie, das trifft auch zu
auf Leute, wie sie sich auswählen für
Ihre Truppe?*

375

376 Nein, ist unterschiedlich.

377

378 *Ok.*

379

380 Also, ich habe, wenn ich das jetzt
meinen Führungskräften geben
würde, würde ich sagen, vielleicht
würde das meistens, da kommen auch
ganz andere Ergebnisse heraus.

381

382 *Eine erfolgreiche Führungskraft,
allerletzte Frage, welche 3
Eigenschaften muss die mitbringen?
Fachlich will ich nicht wissen.*

383

384 Welche 3 Eigenschaften,
Fähigkeiten? Umsetzungsstärke,
Motivationsfähigkeit und, oder nicht ...
Begeisterungsfähigkeit ist noch
besser.

☀ Erfolgreiches Management - Ursachen - Konsequenz &

☀ Erfolgreiches Management - Ursachen - Motivation / U

385

386 *Besser, Begeisterungsfähigkeit.*

387

388 Die Motivationsfähigkeit und
Teamfähigkeit.

☀ Erfolgreiches Management - Ursachen - Motivation / U

☀ Erfolgreiches Management - Ursachen - Bescheidenhe

389

390 *Damit meinen Sie gerade, sich auch
mal in der Gruppe einzusortieren*

391

392 Ja, sich unterzuordnen.

393

394 *... nicht versuchen, seinen Chef zu
übertreffen und ja, ist auch so ne alte*

☀ Mentor - Mentee - der Mentee hegte und pflegte sein

Regel.

395

396 Selbst für Lösungsgeschäft...

397

398 *Bitte, Entschuldigung?*

399

400 Mehr auch für das Lösungsgeschäft.
Man kann schon seinen Chef
übertreffen, ist schon ok, wenn man
ehrgeizig ist, aber es ist einfach, wenn
man im komplexen Lösungsgeschäft
ist, helfen ihnen Führungskräfte nicht,
die alle denken, sie sind die tollen und
die einzigen.

 Mitarbeiter - Persönlichkeit - Bescheidenheit

401

402 *Ok, weil so komplexe Aufgaben, da
muss man auch mal zusammen.*

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

403

404 Immer. Klar. Absolut

405

406 *Ok. Vielen Dank*