

P10: 07110

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

Printed: 2008-05-09T10:47:55
By: Super

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

Codes: 138

Memos: 0

Quotations: 162

Families: <none>

Comment: <none>

001 *Ich möchte das ein bisschen an der Praxis aufhängen, Herr [REDACTED] deswegen, können Sie mir mal eine Unternehmenssituation benennen, die so bisher die, oder instabile Unternehmenssituation, die bisher große Auswirkungen auf das Gesamtunternehmen hatte und in die Sie involviert waren lenkend?*

002

003 Das war ganz sicherlich die [REDACTED]. Es ging damals darum, von einem Wettbewerber angezettelt, die Frage ob ein Unternehmen wie die [REDACTED] was eine sehr enge Verbindung zum [REDACTED] hat bei dem [REDACTED] einen Beitrag leisten durften in Form eines Produktes. Das hat dem Unternehmen nicht nachhaltig geschadet von daher ist die Antwort auf Ihre Frage insofern variierend, dass man sagen müsste hätte eine dramatische Folge auf das Unternehmen können und da haben wir dann sehr schnell im Unternehmen drauf reagieren müssen, damit es nicht zu einem milliarden schweren Imageverlust kommt, denn wenn wir so ein Thema was in den Bereich Nationalsozialismus reintührt hier in Deutschland falsch behandeln hätten wir, noch wir also damals die [REDACTED] in Amerika riesengroße Probleme bekommen vom Image hier in Deutschland mal ganz abgesehen.



Instabilität - Beispiele

004

005 *Was wäre denn genau die falsche Reaktion gewesen?*

006

007 Die falsche Reaktion wäre gewesen, sich auf eine Rechtsposition zurückzuziehen. Wir haben klare Verträge, wir liefern zu, wir sind ein Unternehmen in der Rechtsnachfolge zwar der [REDACTED], aber die Bundesrepublik ist ja auch in der



Management - Argumente abblocken



Missmanagement - Ursachen~



Missmanagement - Ursachen - unsauberes Kommunik

Rechtsnachfolge des Naziregimes.
Und im Übrigen gucken Sie mal auf
den [REDACTED]
[REDACTED], also jetzt habt euch
mal nicht so, wir liefern und bestehen
auf das Geld. Das wäre ganz falsch
gewesen.

008

009 *Und wie haben Sie es dann
angepackt?*

010

011 Wir haben sehr schnell erkannt und
das Gute war, so war es nicht nur eine
kommunikationsstrategische taktische
Entscheidung, sondern es war eine
sehr authentische, weil die
Führungskräfte im Unternehmen
genauso gefühlt haben. Wir haben
sehr schnell gesehen, dass man
dieses Problem nicht rational angehen
kann, sondern nur in der Mischung
aus rational und emotional, weil
natürlich sich jeder in die Situation
rein versetzen kann, dass das ein
Enkel eines
Konzentrationslageropfers steht da
vor den Stählen uns sagt, mein
Großvater ist mit [REDACTED]
umgebracht worden und die Firma,
die dieses [REDACTED] ertrieben hat, hat
hier einen Beitrag zur [REDACTED]
[REDACTED] geleistet, das kann ja wohl
nicht sein. Also das war die eine
Zielgruppe. Die andere Zielgruppe
waren aber die Mitarbeiter nach
innen, nämlich [REDACTED]
einige davon auch [REDACTED]
Glaubens, zu zurecht stolz sind in der
[REDACTED] zu arbeiten. Also haben wir
eine Kommunikationsstrategie
gewählt, die nach außen klarmachte
wir respektieren jegliche
Entscheidung des Kuratoriums in
einem hohen Respekt vor den
Gefühlen der Opfer, andererseits
bedauern, es gab ja da einen
Baustopp, bedauern wir die
Entscheidung des Baustopps Instabilität - Beispiele Manager - Führungsstil - Konzentration auf das We:
 Manager - pers. Arbeitsstil - priorisieren~ Erfolgreiches Management - Ursachen - gutes Ko
 Manager - Führungsstil - am Ort des Geschehens
 Manager - Führungsstil - Kommunikation - Nachv
 Manager - Persönlichkeit - Ehrlichkeit / Transpare
 Theory U - Step 1 - Downloading~

außerordentlich mit Blick auf unsere 44.000 Mitarbeiter, die nämlich sehen, dass die heutige [REDACTED] nicht mehr die [REDACTED] von damals ist. Das haben wir dann gekoppelt und als wir diese Pressemitteilung in der Tonalität draußen hatten drehte sich auch sofort der mediale Wind und es war Raum da für eine ambivalente dialektische Betrachtung des Phänomens Geschichte, Nationalsozialismus, Nachfolgeunternehmen. Und dann haben wir Journalisten bestochen mit Informationen. Wir haben also beispielsweise die Kollegen von der Süddeutschen Zeitung ins Haus geholt als auch der Vorstandsvorsitzende da war, haben unsere Kräfte bzw. Damen aus dem Archiv eingeflogen und haben ihnen Rede und Antwort gestanden wie die Situation der [REDACTED] damals war, wie sie heute ist und dann war in der Dachzeile die Ausführung, die [REDACTED] von heute ist nicht mehr die [REDACTED] von damals, und unter dem Horizont ist natürlich eine Würdigung dessen was war und was ist, und wie der Beitrag zum [REDACTED] ist natürlich möglich.

012

013 *Das sie nicht gemauert haben, sondern dass Sie offen in der Mischung aus Emotionalität, Rationalität angegangen sind.*

014

015 Ja

016

017 *O. k. Die Kriterien nach denen Sie damals die Situation, als sie auftrat analysiert haben war, was kann dem Unternehmen schaden, habe ich das gerade richtig rausgehört, oder was waren so die Kriterien nach denen Sie damals das selektiert haben?*

018

019 Das Hauptkriterium war, wie können



Manager - Führungsstil - Konzentration auf das We:

wir überhaupt mit unseren Argumenten in der Öffentlichkeit durchdringen? Das heißt die Frage, was schadet unserem Unternehmen, die ist ja bei jeder Art von Handlungsmanagements hoffentlich immanent. Das war jetzt gar nicht die Frage, sondern die Frage war wie können wir unsere Ansicht, dass wir sehr wohl einen sinnvollen Beitrag für dieses [REDACTED] leisten können und kommunikativ der Öffentlichkeit vermitteln. Und da war eben sehr schnell klar, dass geht nicht auf einer rationalen, schon gar nicht auf rein juristischen Perspektive, sondern da muss man andere Bereiche in den Menschen ansprechen.

020

021 *Also Sie sagen, wo setzen wir den Hebel sozusagen unserer Zielgruppe an?*

022

023 Ja

024

025 *Wie haben Sie sich intern ein Bild von der Situation gemacht? Sie sagen ja, Sie hatten auch viele [REDACTED] Mitarbeiter, greifen Sie da auf ein Netzwerk im Unternehmen zurück oder wie machen Sie das bei derartigen Situationen, ein bisschen zu verallgemeinern jetzt?*

026

027 Also in der Situation, und das ist sicherlich auch ein allgemeines Muster, wenn wir die Fragestellung des Ausmaßes einer Krise erreichen können, und da hatten wir die Krise sofort, bildet sich sofort eine Task Force, also du fragst dich als Kommunikationschef, wer kann hier sinnvoll einen Beitrag leisten und in dem Fall war es damals der Chef der Führungskräfte, der auch eine hochkarätige theologische Ausbildung hinter sich hatte, es war der Chefjustitiar, es war der Büroleiter des



Manager - pers. Arbeitsstil - priorisieren~



Manager - Führungsstil - Ressourcen freimachen, um

Vorstandsvorsitzen und der
Vorstandsvorsitzende und hier haben
wir uns dann sehr schnell und sehr
kurzfristig abgestimmt und die Sache
dann zusammen bearbeitet.

028

029 *Und generell wie, ja kriegen Sie die
Stimmung mit in einem
Unternehmen? Also man sitzt ja
schon, ne ... hier in seinem Büro, Tür
ist zu, wie machen Sie das, sagen
Sie, ich versuch dann schon aktiv was
weiß ich ein Netzwerk horizontal und
vertikal aufzubauen in die Bereiche
rein oder ...?*

030

031 Also da haben die
Kommunikationschefs es insofern
einfach, weil sie ja ihr persönliches
Netzwerk über die Kommunikatoren
übers Gesamtunternehmen haben
und da Kommunikation nur dann
funktioniert, wenn wir auch sozusagen
an die Basis gekoppelt sind, ein
Großteil unserer Kommunikation ist ja
interne Mitarbeiterkommunikation und
von daher reicht genau die normale
Telefonkonferenz mit den
Kommunikationskollegen um das
Stimmungsbild einer Basis
mitzukriegen. Na ja und dann wird
man selber sicherlich auch die
Attitüde in der man sich im
Unternehmen bewegt ... Ist auch die
Frage ob man noch die Dame am
Empfang oder die in der Kantine
einem dann schon sagt, was sie von
bestimmten Themen halten oder nicht.
Und da ist meine Attitüde eben nicht
abgehoben, sondern ich versuche ...

032

033 *Da hören Sie schon zu, ja? Wenn da
so eine etwas größere Thematik
auftaucht, wie packen Sie den so
komplexe Herausforderungen an?
Das ist ein großes Thema. Sagen Sie,
ich separiere das in viele kleinere
Projekte, fahre ein paar Serpentina*

 Kommunikation - intern~
 Kommunikation - intern - wichtiges Managementins
 Manager - Führungsstil - Kommunikation - persönlic
 Manager - Führungsstil - Netzwerk intern~
 Manager - Führungsstil - Sensibilität für betriebl. At
 Theory U - Step 1 - Downloading~

 Manager - Führungsstil - Netzwerk intern~
 Manager - Führungsstil - Sensibilität für betriebl. At
 Theory U - Step 1 - Downloading~

da zum Ziel rauf oder wie machen Sie das?

034

035 Ja am Anfang hast du einen Projektplan, das heißt, wann wollen wir mit welcher Botschaft wo sein? Also im Grunde ist die erste Frage eine klare Analyse was sind die Inhalte einer Geschichte, wer sind die treibenden Faktoren, wer sind die Zielgruppen und wer sind die Transmissionsriegen zu diesen Zielgruppen hin? Also im Grunde ist es eine kurze Zerlegung des Projektes in einzelnen Bestandteile, oder wenn man jetzt von einem Motor sprechen würde, welches Zahnrad sitzt an welcher Stelle und überträgt die Kraft wohin? Und in dem Fall war es dann also es gab einen [REDACTED], der zu berücksichtigen war, es gab eine [REDACTED], die zu berücksichtigen war, es gab die Medien, die zu berücksichtigen waren, es gab die interne Zielgruppe, die Mitarbeiter und zwar die im Innland und die im Ausland, es gab die internationale Presse, die amerikanische nochmal gesondert bei den Medien selber dann eben die Print und die sehr viel schneller arbeitenden Sendemedien, also sprich Hörfunk und Fernsehen.

036

037 Also die Komplexität sozusagen war es zerlegt auf diese einzelnen Zielgruppen.

038

039 Ja im Grunde den ganzen kommunikativen Apparat in die einzelnen Bestandteile zerlegt und dann gesehen, was musst du an welcher Stelle machen, um mit der Botschaft am Ende raus zu kommen.

040

041 Damals in der Situation hatten Sie da völlig freie Hand oder waren Sie da schon bisschen ferngesteuert vom Vorstandsvorsitzenden?

Manager - Führungsstil - Konzentration auf das Wese
 Manager - pers. Arbeitsstil - priorisieren~

Manager - Handlungsbegründung - Analyse / Ration
 Manager - Persönlichkeit - Analyse / Rationalität

Manager - Führungsstil - großes Projekt in kleine au
 Manager - Führungsstil - komplexe Sachverhalte ve
 Manager - pers. Arbeitsstil - Ursachenanalyse
 Manager - Persönlichkeit - Komplexitätsverständnis
 Manager - Persönlichkeit - Komplexitätsverständnis
 Theory U - Step 4 - was steckt hinter den Dingen~

Instabilität - Beispiele

Manager - Führungsstil - großes Projekt in kleine auft
 Manager - Führungsstil - komplexe Sachverhalte versi
 Manager - Persönlichkeit - Komplexitätsverständnis~

042

043 Das Gespräch mit dem
Vorstandsvorsitzenden verlief bei der
[REDACTED] immer auf Augenhöhe,
sodass wie gesagt diese Task Force
gleichberechtigt miteinander diskutiert
hat.



Kardinaltugend - Freiheit



Manager - Persönlichkeit - Freiheit (auch unternehme

044

045 Also und Sie hatten dann, also in dem
Projekt meine ich, jetzt hat man
gesagt [REDACTED] wir machen das
so und so, ich formuliere das
bisschen spitz, oder hat man gesagt,
[REDACTED] das ist das Problem jetzt
machen Sie mal bitte.

046

047 Weder noch. Diese Task Force hat
sich verstanden als die Treiber des
Projektes und im Grunde war jeder auf
Augenhöhe mit dem Anderen im
Sinne ... Ja das war Teamwork at ist
best, da ging's nicht um Hierarchien,
da ging es nicht um wer ist schon wie
lange im Unternehmen, da ging es
nicht darum wer ist der beste
Vorstandsvorsitzende, da ging es
auch nicht um Vorstandsvorsitzende
darum, dass er nun sagte, ich bin der
King und ich muss hier alles wissen,
sondern das verlief wirklich auf
Augenhöhe, dass dann die
kommunikative Umsetzung bei uns lag
ist ja völlig klar.



Manager - Führungsstil - am Ort des Geschehens sein



Manager - Persönlichkeit - Teamorientiert / Mitarbeite



Tugend - Kameradschaft / Teamorientiert

048

049 Was mich halt nur interessiert ist
immer dieses Thema gab es noch z.
B. einen Aufsichtsrat, der gesagt hat,
wir machen das so und so, weil aus
den Interviews, die ich bisher geführt
habe kam tatsächlich raus, dass
immer die wirksamsten Ergebnisse da
waren, wenn die Person, also freie
Hand hatten, das heißt, also von mir
aus auch wenn sie so im Team
mitagieren konnten, ne?

050

051 Also so verstanden hatten wir völlig
freie Hand, es gab von außen keine



Kardinaltugend - Freiheit



Manager - Persönlichkeit - Freiheit (auch unternehme

Einflussfaktoren, die uns in irgendeiner Weise begrenzt hätten und der Vorstandsvorsitz, der sich in den Prozess mit seine Meinung eingebracht hat war selber aber auch durchaus beratungsfähig. Es war ein Gespräch unter gleichen.

052

053 *Hätten Sie das noch ein bisschen optimaler gestalten können das Ergebnis im Rückblick?*

054

055 Ja, wir waren am Anfang, fand ich, im Rückblick hat uns nicht geschadet, aber hätte uns schaden können die berühmten 12 Stunden zu langsam. Man hätte noch schneller sein müssen, aber da kann man vielleicht entschuldigend dabei sagen das Haus war dann auch noch nicht krisenerprobt genug und die Mannschaft nicht, weil da entscheiden dann schon auch Stunden weil Medien in einem bestimmten Rhythmus senderischen Rhythmus erscheinen. Hat aber in dem Fall aber nicht geschadet, hätte aber schaden können. Also war ein Risiko.

056

057 *Was Sie gerade sagen, spricht das so ein bisschen für Ihre generelle Einstellung, also sind Sie meistens mit Ihrer Leistung komplett zufrieden, oder sagen Sie schon man kann immer noch ein bisschen was rausholen aus dem was ich tu.*

058

059 Ich wäre dann unzufrieden, mit meiner Leistung, wenn ich eingebunden bin in Systeme, die ich selber nicht steuern kann, die aber versuchen mich zu steuern und ich weiß, dass der Weg der Falsche ist oder das Timing das Falsche ist. Wenn ich jetzt mal zurückblicke auf meine vergangenen 15 Jahre Kommunikationserfahrung war es eigentlich in der Regel immer so, dass ich den nötigen Freiraum



Manager - Persönlichkeit - nie zufrieden sein~



Manager - Führungsstil - Kontrolle~



Kardinaltugend - Freiheit



Manager - Persönlichkeit - Freiheit (auch unternehm

hatte, um die Sache selbst entscheiden zu können auch von der Taktung her und von den Inhalten her, das war ja eigentlich immer hoch erfreulich. Jetzt sagen Sie zu Recht das kann keiner 15 Jahre alles nur glänzend gemacht haben. Ja an einigen Stellen vielleicht noch mehr Druck auf die Organisation ausüben, dass die Sachen einfach schneller rauskommen. Weil eine Pressemitteilung, die nach 14:00 Uhr rausgeht verliert mit jeder halben Stunde an Abdruckwahrscheinlichkeit. Es gibt's da eine aktuelle Aktion hier im Haus, wenn ich an der neuen Stelle denke hier, da ist es mir als Neuer nicht in jedem Fall gelungen durchzusetzen, klarzumachen, dass halt eine Pressemitteilung, die um 16:00, 17:00, 18:00 Uhr rausgehen auch im Grunde gar nicht mehr geschickt müsste.

060

061 *Genau keinen Menschen interessiert sie, die liegt dann auch im Stapel am nächsten Morgen im Faxgerät. Wenn man jetzt noch mal Thema Krisenkommunikation, die vielleicht auch schon etwas existentieller für die Menschen ist, wie nehmen Sie Ihrem Team, sagen wir mal in solchen Situationen, ich werde es mal noch ein bisschen schärfer machen, falls erlebt die Angst, dass die quasi ihr kreatives konstruktives Potential erhalten. Kann ja auch sonst blockieren gerade in instabilen Situationen.*

062

063 Da sind wir bei der grundsätzlichen Frage, nämlich die Frage des Verständnisses der Rolle der Führungskraft. Die Mitarbeiter, die für mich arbeiten haben keine Angst, weil sie keine Angst zu haben brauchen. Und das ist eine Kultur von sehr schnellem Feedback sowohl positiv

 Hauptlasten - Unentschiedenheit / Wankelmut
 Manager - Persönlichkeit - Selbstkritik - Unentschiedenheit

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

wie negativ.

064

065 *Also hohe Transparenz, Offenheit.*

066

067 Hohe Transparenz, ich glaube, dass ich für meine Mitarbeiter extrem ausrechenbar und berechenbar bin, also kein hieratisches Element. Meine Mitarbeiter wissen, dass ich fehlertolerant bin insoweit jeder die Verantwortung für seine Fehler übernimmt, also auch dann die Fehler transparent macht und zwar in dem Sinne von „ich klage mich an“, sondern in dem Sinne von „he da ist was schief gelaufen, wie können wir das zusammen jetzt retten“. Angst müssten sie nur haben, wenn man mir gegenüber unehrlich wäre oder eben versucht Fehler zu vertuschen, dann kann ich auch dann sehr unbequem werden. Aber eine Krisensituation ist ja und für alle die, die gerne Kommunikation machen sowieso ... das ist ja ne sportliche Herausforderung. Da geht's ja auf die Höchstleistung zu. Ich meine was gibt's schöneres als, wenn man sich und dem Unternehmen eindrucksvoll beweisen kann, dass man einen Wertbeitrag leistet, man gerade mal einen Imageabsturz, der in die Milliarden gehen kann, verhindert. Also da sind weder bei mir schlaflose Nächte noch bei meinen Mitarbeitern.

Manager - Führungsstil - Kommunikation - Nachvoll

Manager - Führungsstil - Nachvollziehbarkeit

Mitarbeiter - Persönlichkeit - Kritikfähigkeit

Mitarbeiter - Qualität - Talente weiterentwickeln~

Unternehmen - Fehlerkultur

Hauptlaster - Unehrlichkeit

Manager - Umfeld - persönliche Ablehnung - Fehl

Manager - Umfeld - persönliche Ablehnung - Unel

Kardinaltugend - Überzeugung & Motivation

Manager - Persönlichkeit - Optimismus / Motivation~

Mitarbeiter - überzeugen (ihr Vertrauen gewinnen)

068

069 *Das Thema Fehler zu begehen. Also Sie fördern schon durchaus eine Kultur, wo die Leute keine Angst haben müssen Fehler zu begehen, ja? Also Sie sagen, es kann passieren, aber man muss draus lernen, habe ich das falsch verstanden oder richtig?*

070

071 Richtig verstanden, wenn Sie in dem Augenblick, wo Sie Fehler nicht mehr zulassen würden ziehen Sie ja so eine

Manager - persönliche Weiterentwicklung~

Manager - Persönlichkeit - geistige Flexibilität~

Manager - Umfeld - Gleich & Gleich gesellt sich gern (

Kreativitätsbremse rein, dann denkt ja keiner mehr mit. Also wenn der, das ist eine unternehmenskulturelle Frage sogar, wenn der Antrieb ist hauptsache keine Fehler machen, dann kann der Antrieb nicht gleichzeitig sein viel Neues zum Wohl der Firma auszuprobieren. Das sind halt zwei Seiten der Medaille und he, wir wissen alle, dass jeder Fehler macht und die Frage ist halt, wie geht das System mit den Fehlern um auch mit der Zielrichtung natürlich künftige Fehler zu vermeiden. Richtig pampig kann ich dann schon auch werden, wenn derselbe Fehler dreimal passiert, das ist dann schon bisschen doof. Das nervt mich dann ein bisschen.

☀ Mitarbeiter - Persönlichkeit - geistig flexibel - auch an
☀ Mitarbeiter - Qualität - Talente weiterentwickeln~
☀ Unternehmen - Fehlerkultur

☀ Mitarbeiter - Persönlichkeit - Kritikfähigkeit

072

073 *Also Lernfähigkeit ist schon wichtig, klar. Jetzt mal abgesehen von solchen Krisensituationen. Wie holen Sie das Optimum aus Ihren Leuten raus? Machen Sie es „Karotte vorhalten“ oder sagen Sie, ich will ganz zufrieden sein mit dem was die Leute abliefern, oder hohe Ziele stecken oder ...?*

074

075 Also indem, dass man auf der Führungsebene auf der individuellen Ebene Vertrauen schafft, Raum für die Möglichkeit Fehler zu machen, schnelle Rückmeldung, dass jeder klar weiß, wie der Zufriedenheitsstand bei mir mit den Leistungen ist, eine sehr, sehr offene Informationspolitik, regelmäßige Abteilungsbesprechungen, regelmäßige Einzelgespräche mit den Mitarbeitern, keine Blockaden in Sachen Hierarchie also, wenn ein Mitarbeiter ein Projekt hat mit Vorstandsrelevanz, dann kann er das dem Vorstand sehr viel besser erklären als ich weil er ja das Projekt bearbeitet hat. Dann lass ich mir das

☀ Kardinaltugend - Vertrauen
☀ Manager - Führungsstil - Vertrauen schaffen
☀ Manager - Persönlichkeit - Vertrauen
☀ Kardinaltugend - Freiheit

☀ Manager - Führungsstil - Angst bei Mitarbeitern v
☀ Manager - Führungsstil - Kommunikation - persör

☀ Kardinaltugend - Bescheidenheit
☀ Manager - Führungsstil - Leistung der Mitarbeit
☀ Mitarbeiter - Optimum herausholen~

doch nicht von dem erklären um das dann selber vorzutragen, sondern geh mit dem Kollegen zum Vorstand und dann darf der auch die Lorbeeren für seine Arbeit vom Vorstand 1:1 selbst bekommen. Und den nehme ich auch mit in die Vorstandssitzung und dann kann der auch dem Leiter Interne Kommunikation sein Zeitschriftenkonzept da selber vorstellen. Andererseits, wenn die Fehler machen wissen sie, dann stellt sich mein Chef zwischen Vorstand und Mitarbeiter und nimmt dann diese Fehler auch auf seine Kappe.

 Manager - Führungsstil - Beschützer der Mitarb

076

077 *Also dann schützen Sie sozusagen.*

078

079 Das muss man, das ist glaube ich auch die Verantwortung, die a man als Führungskraft hat. Das ist sozusagen die zwischenmenschliche Geschichte, die in allen Bereichen gilt. Ein bisschen schwieriger ist das mit der Zielsteuerung, vermeintlich schwierige, in Wirklichkeit nicht wirklich, im Bereich Kommunikation. Dass erscheint ja viel von außen doch so als eine schwammige Geschichte, ist es aber gar nicht. Das heißt, am Anfang verpflichten wir alle und das Alle heißt also auch die da draußen in den Proficentern im Unternehmen, alle Kommunikatoren auf dieselben Kernbotschaften. Und dann wird in Einzelgesprächen festgelegt wie diese Kernbotschaften medienadäquat, zielgruppenadäquat aufbereitet werden.

 Manager - Persönlichkeit - verantwortungsbewusst~

 Manager - Führungsstil - Kontrolle~

 Manager - Führungsstil - Konzentration auf das We:

 Erfolgreiches Management - Ursachen - Einigkeit~

 Manager - Führungsstil - Einigkeit

080

081 *Also Einigkeit wichtig.*

082

083 Nehmen wir mal das Beispiel an, wir würden sagen, wir wollen das Unternehmen als innovativ darstellen, dann muss die Pressesprecherin dieses Thema Innovation eigentlich in jeder Pressemitteilung irgendwie

 Manager - Führungsstil - Konzentration auf das We:

ansteuern, da müssten wir im Geschäftsbericht dem Thema Innovation ein breites Kapitel einräumen, da müssten wir in der internen Kommunikation besonders neue Produkte, neue Projekte, neue Prozesse vorstellen usw., usw. Und dann kann man mit einer Inhaltsanalyse schon relativ schnell am Jahresende feststellen haben die Mitarbeiter eigentlich ihren Job gemacht und diese fünf Kernthemen transportiert, also einfach hätten diese Themen eine Chance bei den Zielgruppen anzukommen weil sie doch erst mal rein gesendet worden sind und dann kannst du über ein Brandcontrollverfahren gucken ob bei den relevanten Zielgruppen eine Einstellungsänderung zum Unternehmen, bezogen auf diese Position, stattgefunden hat und diese Kombination aus der Inhaltsanalyse, also Input- und Output-Analyse das ist ein relativ klares Kriterium dafür ob die kommunikativen Ziele erreicht worden sind.



Manager - Handlungsbegründung - Analyse / Ration
Manager - Persönlichkeit - Analyse / Rationalität

084

085 *Sie haben das grad schon angesprochen, also Sie stellen sich nicht unbedingt immer nach extern oder auch intern als der Kopf dar, ich bin der Kommunikationschef, sondern Sie gehen auch mal ein Stück nach hinten und lassen dann die Leute vor, die in dem Fall wirklich die „Ahnung“ haben, habe ich das richtig verstanden?*

086

087 Erstens haben Sie richtig verstanden, zweitens ich finde das ist einfach menschlich anständig, dass derjenige der die Lorbeeren erarbeitet sie auch bekommt und drittens ist es taktisch nur klug, weil je besser meine Mannschaft ist und je besser meine Mannschaft beleumundet wird und je mehr Stars ich in meiner Mannschaft



Kardinaltugend - Bescheidenheit



Manager - Persö



Manager - Persönlichkeit - Respekt / Höflichkeit~



Tugend - Respekt / Höflichkeit



Manager - Aufgaben - Recruiting der Top-Leute~



Manager - Führungsstil - Mitarbeiter - Qualität und

habe, na desto größer bin ich doch auch, ist doch klar. Ich neige auch dazu Menschen, Kollegen einzustellen, in den Teilbereichen - für die ich sie einstelle - idealerweise besser sind als ich.

088

089 *O. k., o. k., hoch spannend, also Sie gestehen durchaus auch ein, dass es in Ihrem Umfeld bessere Leute gibt, oder durchaus bei Ihren Mitarbeitern, als Sie sind?*

090

091 Also der Traummitarbeiter für die interne Kommunikation wäre ja, ich überspitz das jetzt ein bisschen, der ehemalige Artdirector vom Stern, der Seiten layouten kann wie es überhaupt kein zweiter auf der Welt kann. Das wäre doch ideal, wenn den in der Truppe hätte. Wenn es so einen gäbe, der sehr viel besser Seiten layouten kann als ich das könnte oder einer, der sehr viel besser texten kann als ich das kann, oder einer der ..., also das ist doch das Spiel der Unternehmungen die besten Leute an Bord zu holen.

092

093 *Das ist also schon ganz wichtig, Ansprüche bei der Auswahl Ihrer Mitarbeiter, also so gut es geht. Also Sie haben keine Angst mal von denen übermorgen in den Rücken gestochen zu werden sozusagen, weil dann hätten Sie was falsch gemacht, weil Sie dann die falschen Charakter eingestellt hätten, ne?*

094

095 Ja. Ja.

096

097 *O. k., gut, Sie sehen wir beantworten ganz viel Fragen mal ebenso zwischendrin, das ist ganz hervorragend.*

098 *Auch ein schwieriger Punkt: Das Momentum in so einer instabilen Situation, zur richtigen Zeit das*



Manager - Führungsstil - keine Angst von besseren M

Richtige zu tun, wie bewerten Sie das? Kann man das fassen, ist das schwierig zu fassen? Ist ne ganz schwierige Frage.

099

100 Im Spielfeld Kommunikation in der Wirkung nach außen ist es eigentlich, es ergibt sich ja logisch aus bestimmten Zeitabläufen der Veröffentlichungsmechanik. Die hat wahnsinnig an Geschwindigkeit gewonnen durch die elektronischen Medien, sprich Internet, wo du praktisch in Echtzeit senden kannst. Aber ich glaub das war nicht der Kern Ihrer Fragen, vielleicht präzisieren Sie sie nochmal.

101

102 *Gerade wenn es um politische Themen geht, interne politische Themen, kommt es ja manchmal, vielleicht durch Glück, vielleicht auch durch so einen richtigen Riecher, ich weiß es nicht, darauf an in der richtigen Situation das Richtige anzusprechen. Die Leute entsprechend vorzubemühen, um dann irgendwann, na, dass die Römer, hatten da, Kairos hieß der glaube ich, die hatten da sogar einen Gott für, der hatte nur so einen kleinen Zopf und der war immer so ganz schnell den konnte man nicht fassen, das ist ... da habe die sich schon Gedanken drüber gemacht, aber ... ja.*

103

104 Also wenn ich eine, klar habe ich Schwächen auch Managementschwächen. Eine von denen ist sicherlich, dass ich mich bislang vielleicht ist es auch einfach zu gut gegangen mir bislang, mich weigere übermäßig politisch oder übermäßig taktisch vorzugehen. Ich bin eigentlich eher einer, der sagt „Weiß ist Weiß und Schwarz ist Schwarz“ und es ist vollkommen egal



Manager - Persönlichkeit - Konsequenz~

Tugend - Konsequenz

wie die Situation ist oder die Stimmungslage meiner Mitarbeiter. Ich kann beispielsweise auch nicht mit zickigen Mitarbeitern arbeiten da finde ich überhaupt keinen Anschluss. Lange Rede kurzer Sinn: Ich bin nicht der, der eitel...

105

106 *Zickig eitel oder wie darf ich das Wort zickig verstehen?*

107

108 Zickig launisch, launisch. Also ich würde mir niemals die Mühe machen wollen zu gucken ob mein Chef heute gute Laune hat und für dieses und jenes Thema zu haben ist, oder ob ich besser morgen, weil er vielleicht am Vorabend nicht getrunken, oder doch, oder also ... völlig fremd. Wenn ein Thema angesprochen gehört dann spreche ich es an und, wenn ich finde links ist links dann ist links richtig und wenn rechts ist, dann ist es rechts. Ich bin da sehr digital, Schwarz/Weiß also eher auch unpolitisch im Sinne von, also ich hab da jetzt nicht so diesen Verfolgungswahn um gucken wann alle möglichen Emotionalitäten so gepolt sind, das ich jetzt durchkommen, sondern, wenn ich finde ich habe eine Anrecht auf bestimmte Sachen dann will ich die durchsetzen und wenn ich finde eine Geschichte ist falsch gelaufen, dann will ich das relativ schnell thematisieren. Manchmal weil ich eben weiß, dass es dann doch auch schon mal den Moment gibt, dass man zur falschen Zeit mit dem falschen kommen kann, bespreche ich dann mit meinem Chef bevor ich so ne Pest-Mail rausschicke oder mit einem Freund im Unternehmen, der dann auch schon mal einen Hinweis gibt, mach's nicht ganz so scharf oder warte mal ein zwei Stunden.

109

110 *Da holen Sie sich Rat.*

 Manager - Umfeld - persönliche Ablehnung - Launis

 Kardinaltugend - Mut / Entschlossenheit / Entsch
 Kommunikation - intern~
 Manager - Führungsstil - Kommunikation - persör
 Manager - Führungsstil - Kommunikation - Red FI
 Manager - Persönlichkeit - Ehrlichkeit / Transpare
 Manager - Persönlichkeit - Mut / Entscheidungssti
 Tugend - Ehrlichkeit / Offenheit

 Kardinaltugend - Klugheit / Weisheit / Vernunft
 Manager - Persönlichkeit - Selbstkritik / Kritikfähig

111
112 Aber in der Regel bin ich nicht der,
der jetzt die Chancen auf Wirksamkeit
dadurch versucht zu erhöhen, dass
man bestimmte Augenblicksmomente
abwartet, sondern ich setze eher auf
die Kraft des Argumentes.

113
114 *O. k., also auch keine politischen*
Spielchen.

 Manager - Umfeld - persönliche Ablehnung - politisch

115
116 Nein gar nicht.

117
118 *Wie schaffen Sie es eigentlich so den*
Balanceakt bei so einer
Krisensituation das Tagesgeschäft
weiterlaufen zu lassen?

 Manager - Führungsstil - Ressourcen freimachen, um

119
120 Gar nicht.

121
122 *Gar nicht, wird voll ausgeblendet erst*
einmal, ja?

123
124 Ja, das ist jetzt die Frage wie groß die
Unternehmen die
Kommunikationsabteilungen
bewahren. Wenn sie, wie in vielen
Häusern üblich und ich halte das als
Kommunikationsmanagement
logischerweise für ausgesprochen
richtig, große 40-, 50-
Mannabteilungen haben mit
Grundsatzarbeitsstäben dann kann
man sicherlich locker mal 3 bis 4
Leute in einer Krisensituation aus der
Kommunikation abziehen und das
Tagesgeschäft läuft zu 95 % normal
weiter. Wenn Sie aber eine kleine
Truppe haben mit wenigen
Leistungsträgern und Sie brauchen
dann zur Bearbeitung dieser Krise
den ganzen Input, wir hatten es
gerade hier die Abteilung ist ja im
Aufbau begriffen wir sind hier mit drei
Leuten, das heißt, zwei inhaltlichen
und einer administrativen. Wenn wir
dann vom Tierschutzbund in die
Zange genommen werden oder von

Foodwatch, dann bleibt der andere Kram schlichtweg liegen, so einfach ist das.

125

126 *O. k., setzen Sie Prioritäten. Sie hatten es gerade schon angesprochen, dass Sie durchaus auch Kritik an den Leuten äußern, wenn die einen Fehler machen. Wie gehen Sie denn selber damit um, wenn Sie sachliche Kritik bekommen?*

127

128 Hoch dankbar.

129

130 *Dankbar?*

131

132 Und ich sag auch meinen Mitarbeitern vor der Einstellung, und ich weiß, dass die das als ernst gemeint annehmen, dass wir nur zusammenarbeiten können, dass wenn ich irgendetwas mache was sie stört, wenn die dem Mumm haben zu mir rein zu kommen, die Tür zu zumachen und sagen, [REDACTED] ich fand das gestern ziemlich doof und fühl mich da ungerecht behandelt, damit man so eine Geschichte bereinigen kann. Also ich nutze zum einem sehr stark das Wissen meines Teams indem ich bestimmte Sachen, die brisant sind, bei denen einmal mit durchlaufen lasse, Vier-Augen-Prinzip, hab da noch einen Beitrag dazu zu leisten, und fordere die auch zu genauso einem schnellen und offenen Feedback auf wie ich das selber gebe.

133

134 *O. k., sind Sie generell ein selbstkritischer Mensch, was so Ihre Handlungen anbelangt im Unternehmen?*

135

136 Auf der einen Seite bin ich selbstbewusst genug um zu wissen, dass ich im Bereich Kommunikation jetzt eine ganze Menge Erfahrung

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

☀ Manager - Führungsstil - Mitarbeiter - Qualität un

☀ Manager - Umfeld - Gleich & Gleich gesellt sich g
☀ Mitarbeiter - Persönlichkeit - Mut / Entscheidungs

☀ Kardinaltugend - Vertrauen
☀ Manager - Persönlichkeit - Vertrauen

☀ Manager - Persönlichkeit - Selbstkritik / Kritikfähigkeit
☀ Manager - Umfeld - Gleich & Gleich gesellt sich gern (
☀ Mitarbeiter - Persönlichkeit - Kritikfähigkeit
☀ Unternehmen - Fehlerkultur

☀ Manager - Führungsstil - Fehler vermeiden

angesammelt habe, also ich glaub schon, dass mir da relativ wenig große Fehler passieren, das mag man auch aus als Arroganz bezeichnen, andererseits zu meinem manageriellen Verhalten gehört das sich mal neben sich selber stellen und mal gucken, wie man eigentlich agiert eigentlich zur täglichen Praxis. Kommunikation ist ja Wirkung und da muss man immer fragen, wie wirkst du eigentlich in diesem System hier und wie ist das System gestrickt, also die Kunst sich und seine Handlungsweise zu hinterfragen. Das Ja, aber ich lauf jetzt nicht ständig mit dem Bewusstsein rum, könnte auch falsch sein was du da machst. Ich gehe eigentlich schon davon aus, dass das meiste schon ganz o. k. ist.

-  Kardinaltugend - Klugheit / Weisheit / Vernunft
-  Manager - persönliche Weiterentwicklung~
-  Manager - Persönlichkeit - geistige Flexibilität~
-  Manager - Persönlichkeit - Selbstkritik / Kritikfähigk

137

138 *Vielleicht gerade hier ein Thema: Wie gehen Sie im Unternehmen dann um, wenn Mitarbeiter zu Ihnen sagt, das haben wir aber schon immer so gemacht, wenn der Leiter der Rechtsabteilung kommt und sagt, das haben wir aber schon immer so gemacht. Wie gewinnen Sie solche Leute? Ist es, dass Sie sagen, ich such mir zunächst kleine Erfolge um die Leute zu motivieren und dann zu sagen, so war es genau richtig, vielleicht zu sagen, so jetzt haben wir was erreicht jetzt haben wir die mal, sind auf offensiv gegangen, haben den Tierschutzbund in die Ecke gedrängt, oder wie gehen Sie daran, wie knacken Sie so was?*

-  Kardinaltugend - Mut / Entschlossenheit / Entscheic
-  Manager - Persönlichkeit - Mut / Entscheidungsstärk

139

140 Eine weitere Schwäche von mir ist vielleicht die rhetorische Überkompetenz und dabei nicht so wirklichen Blick haben, dass man auch mit Worten andere Leute ein Stück weit erschlagen kann. Lange Rede, kurzer Sinn: Zu mir sagt keiner, das haben wir immer schon so

-  Kardinaltugend - Überzeugung & Motivation
-  Kommunikation - intern~
-  Manager - Führungsstil - Kommunikation - pers
-  Manager - Persönlichkeit - Optimismus / Motiva
-  Mitarbeiter - überzeugen (ihr Vertrauen gewinn

gemacht, weil in den Gesprächen mit mir gibt es gar nicht den Raum zu sagen, das haben wir immer schon so gemacht, weil der Antritt im Gespräch ist so: Pass mal auf ich bin Kommunikation, jetzt müssen wir mal gucken in den letzten 20 Jahren ist ja vieles falsch gelaufen, wir müssen da ganz, ganz vieles neu aufsetzen und ich würde mich freuen, wenn Sie mir helfen können, wir können ja mal gucken wie es in der Vergangenheit so gelaufen ist, dann müssen wir etliche Geschichten umstellen. Lange Rede, kurzer Sinn, da ist überhaupt kein Raum für das haben wir aber immer schon gemacht, weil das haben wir immer schon gemacht wäre sozusagen nur der Beleg da machen wir das jetzt mal anders, weil da hat's ja nicht funktioniert. Wie bei der aktuellen Situation hier von [REDACTED] Also ich bin kein Gesprächspartner den man mit dem „hat man immer schon so gemacht“ gewinnen kann und ich glaube das merken die Leute sehr schnell. Ob Sie mit glauben oder nicht das hat mir noch nie einer gesagt.

 Theory U - Step 6 - Crystallizing~

 Theory U - Step 7 - Prototyping~

141

142 *Also Sie gehen so offensiv rein und verkaufen dann auch so positiv, dass da gar keiner in diese defensive Position zurückfällt.*

143

144 Ja. Im Gegenteil ich leg mich mit allen an, die es dann so machen wie sie es immer schon gemacht haben. Das ist dann ein anderes Thema. Das verbalisieren die nicht, sondern also ich hatte gerade heute eine E-Mail bekommen ich soll doch bitte frei zeichnen eine Büromaterialbestellung von 18,95 Euro, die meine Sekretärin ... Ich bin mir sicher, das wurde hier im Hause immer schon so gemacht und ich hab dann der Dame zurück geschrieben also bei allem Respekt

 Kardinaltugend - Überzeugung & Motivation

 Manager - Persönlichkeit - Optimismus / Motivation

 Mitarbeiter - überzeugen (ihr Vertrauen gewinnen)

 Kardinaltugend - Mut / Entschlossenheit / Entscheidung

 Hauptlaster - unfrei sein (auch selbst keine/wenig Freiheit)

 Manager - Umfeld - persönliche Ablehnung - keine Freiheit

ob das nicht ein bisschen
überbürokratisiert wäre, ob ich in der
Tat logische Büromaterialbestellung
von unter 20 Euro abzeichnen soll, ob
man da keine
Zeichnungsberechtigung einziehen
kann, bitte Info. Also ich bin eher der,
der dann, wenn ich merke, dass
irgendwas immer schon so gemacht
wurde und völliger Irrsinn ist, dann
an die Prozesse rangehe.

145

146 *Das hat ein bisschen was, ist die
nächste Frage, zum Thema Qualität
der Mitarbeiter zu tun, aber wird ja
alles sehr schnell, die Medien werden
immer schneller, Sie haben es ja
gerade gesagt alles in Echtzeit.*

147

148 Aber sie werden nicht besser dadurch.

149

150 *Nein, Qualität ist noch was ganz
anderes. Aber sagen wir mal es wird
vielleicht etwas schwieriger zu
steuern, weil die Intervalle immer
kürzer werden. Wie gehen Sie damit
um? Sagen Sie, ich brauch einfach
dezentralisiert auch gute Leute, die
dann selber was entscheiden?*

151

152 Die Frage ist, ob man immer die
idealen Mitarbeiter bekommt. Der
ideale Mitarbeiter für mich sehe so
aus, dass der komplett selbst
gesteuert eigenverantwortlich als
Unternehmer im Unternehmen seine
Aufgaben löst nach einer klaren
Zielvereinbarung, über die wir im
Vorfeld gesprochen haben und mit
einer Synchroninformation, ich möchte
dann schon immer wissen auf
welchen Stand sind die Projekte
eigentlich und da findet sich ist es
eine fast fifty-fifty Holschuld und
Bringschild, das muss ich als Chef in
Gespräche einfordern, aber das muss
der Mitarbeiter auch aktiv an mich
herantragen. Also je selbstständiger

 Manager - Führungsstil - Mitarbeiter - Qualität un Kardinaltugend - Freiheit Manager - Arbeitsentlastung Manager - Führungsstil - Kommunikation - persör Manager - Führungsstil - verfolgen von Prozessen Theory U - Step 1 - Downloading~ Manager - Führungsstil - Kontrolle~

- die Arbeiten, solange ich das Zutrauen habe, dass es in die richtige Richtung geht, je lieber ist mir das.
- 153
- 154 *O. k., handeln Sie da Bauchgefühl?*
- 155
- 156 Oft.
- 157
- 158 *Haben Sie sich jemals Gedanken gemacht was überhaupt dahinter steckt?*
- 159
- 160 Ich glaube das ist die Summe aus lebenslangen Erfahrungen mit dem hohen Risiko, dass bestimmte Muster, die auch nicht für jede Situation passend sein müssen, allein über diesen Trial & Error, der 47 Jahren immer noch in diesem Unternehmen schon lebt, sich da verfestigt haben. Das kann man aber über einen Management Coaching ein Stück weit rauskriegen.
- 161
- 162 *Also dass Sie da nicht immer zu denselben Handlungen neigen, sondern sich auch mal selbstkritisch von außen beobachten.*
- 163
- 164 Ja.
- 165
- 166 *O. k. Also sind's in dem Sinne auch Erfahrungs- und Lebensweisheiten, die Sie gesammelt haben.*
- 167
- 168 Erfahrungen, die zum Erfolg geführt haben, ja.
- 169
- 170 *Welche?*
- 171
- 172 Zum Beispiel Konflikte sehr schnell angehen, transparent machen, eskalieren lassen, lösen. Nicht mit sich rumschleppen.
- 173
- 174 *Aha, also auch eskalieren durchaus, dass dann alle Bomben rauskommen sozusagen.*
- Mitarbeiter - Persönlichkeit - unternehmerisch
- Manager - Handlungsbegründung - Bauchgefühl~
- Manager - Handlungsbegründung - Intuition
- Manager - Handlungsbegründung - Intuition - Erfahru
- Kardinaltugend - Klugheit / Weisheit / Vernunft
- Manager - Persönlichkeit - Selbstkritik / Kritikfähigkeit
- Manager - Handlungsbegründung - Intuition - Erfahru
- Erfolgreiches Management - Ursachen - gutes Kommu

175

176 Ich hatte Ihnen eben ja ein Einzelbeispiel gezeigt. Da kommt von einer Abteilung eine Maßnahme, die ich für das Unternehmen für schädlich und für die Kommunikation für bedenklich halte und dann kann man da auch sofort sehr klar drauf antworten. Da muss man die nicht nach Hause nehmen, da muss man keine schlaflosen Nächte für haben, das kann man sehr schnell lösen. Und damit bin ich eigentlich mit dieser sehr offenen und sehr schnellen Daliegen, hier stehe ich, sehr gut gefahren. Und das ist so das Muster, was mich dahin gebracht hat, wo ich jetzt bin.

 Hauptlaster - Ungeduld / mangelnde Beherrschung
 Kardinaltugend - Mut / Entschlossenheit / Entsch
 Manager - Persönlichkeit - Mut / Entscheidungsstärk

177

178 *So was ist ja dann teilweise eine sehr emotionale Sache. Wie schaffen Sie es da einigermaßen rational zu bleiben?*

179

180 Wie eben gesagt bevor ich so eine, ich nenne sie Pest-Mails obwohl sie gar keine sind weil, sie reagieren ja nur auf Pest-Mails, immer ein, zwei Leuten zeige, vorlese bevor ich die Bombe dann rausgehen lasse. Und das hat mir dann auch geholfen. Also ich spare mir diese Bundeswehrgeschichte eine Nacht drüber schlafen, und verkürze diese eine Nacht dadurch, dass ich zwei, drei anderen Menschen mit klarem Verstand und auf deren Urteilskraft ich Wert lege und von denen ich auch weiß, dass sie a) mich kennen und das Unternehmen kennen, also einschätzen können, was passiert, wenn man so eine Geschichte lostritt, indem ich sie einbinde im Sinne von, ich sage mal, so o. k. oder soll ich da noch was runter nehmen.

 Kardinaltugend - Klugheit / Weisheit / Vernunft
 Manager - Handlungsbegründung - Emotional~
 Manager - Persönlichkeit - Selbstkritik / Kritikfähigk

181

182 *Und wenn es jetzt darum geht worauf vertrauen Sie in Ihrer Entscheidungsfindung, sagen Sie, ich*

*bin logisch ein rationaler Mensch,
sagen Sie ich bin ein intuitiver
Mensch, sagen Sie, Sie es ist beides,
es ist die Kombination aus beidem?*

183

184 Ich weiß nicht ob da eigentlich ein
Fremdbild übereinstimmt, aber ich
würde sagen 70 % ist logisch rational,
ich vertraue da auf die Kraft der
Argumente und 30 % ist das Gefühl,
na ja. Ich bin ein bisschen
Rheinländer und die Kölner sagen „et
ist wie et ist küt wie et küt, es hät noch
immer jutjegangen“ das ist so auch
mein Lebensmotto nach dem Motto
„mir kann sowieso keiner was, die
Welt da draußen ist groß und bunt
und schön und wenn das hier nicht
klappt, dann klappt es halt irgendwo
anders. Also ich meine keine Hysterie,
kein Verfolgungswahn, das kriegen
wir alles irgendwie geregelt.

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

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

185

186 *Also etwas entspannter bleiben
sozusagen.*

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

187

188 Ja, immer schön locker bleiben.

189

190 *Immer locker, ja, ja das fällt mir
manchmal auch schwer. Wie
bewerten Sie denn so die Bedeutung
von intuitiven Entscheidungen in der
Gesamtwirtschaft. Meinen Sie das
spielt schon eine Rolle?*

 Intuition - ist omnipräsent in menschlicher Entschei
 Manager - Handlungsbegründung - Intuition

191

192 70 %, es wäre ein Irrtum
anzunehmen, Unternehmen würden
rational entsteuert. Die
Unternehmensberater dienen dann
eher dazu die Bauchentscheidungen
rational zu untermauern.

 Manager - Handlungsbegründung - nachträgl. Ratio

193

194 *Nachträglich zu rationalisieren
sozusagen.*

195

196 Ja. Das war eine der ersten großen
Erfahrungen als ich von der
Universität in einen großen

 Manager - Führungsstil - komplexe Sachverhalte ve
 Manager - Persönlichkeit - Komplexitätsverständnis
 Mitarbeiter - überzeugen (ihr Vertrauen gewinnen)

Medienweltkonzern kam und dachte wir müssen feinste Instrumente bei der Redevorbereitung für den Vorstandsvorsitzenden, Seismographen in der ganzen Gesellschaft verankern, um die richtigen Signale, ... und da habe ich dann gemerkt, die schreiben und die reden so wie er die gerade haben will, die zimmern die Zahlen, die kloppen die Zahlen da zusammen und anschließend tritt der große Zampano auf und die ganze Nation sagt ach und och und wenn man sieht wie solche Botschaften entstanden sind der helle Wahnsinn. Also die Reduzierung von Komplexität im Vertrauen auf das Bauchgefühl des Vorstandsvorsitzenden, so.

-  Intuition - ist omnipräsent in menschlicher Entschei
-  Manager - Handlungsbegründung - Bauchgefühl~
-  Manager - Handlungsbegründung - Intuition

197

198 *Ihr Selbstverständnis in Ihrer Funktion, Sie haben es vorhin durchblicken lassen, also Sie stellen sich durchaus vor Mitarbeiter schützend. Sagen Sie sonst Sie versuchen Vorbild zu sein, oder wie ist das, wie ist Ihr Selbstverständnis in Ihrer Funktion?*

199

200 Als Chef, als Kommunikationschef bezogen auf die Mitarbeiter, bezogen aufs Unternehmen oder wie ist die Frage zu verstehen?

201

202 *Sie als Vorgesetzter für Ihre Leute momentan drei, früher mal 50, vielleicht bald auch wieder 50.*

203

204 Ich möchte, dass die Mitarbeiter von mir lernen können, idealerweise würde ich auch gerne von meinen Mitarbeitern lernen. Das heißt, es ist meine Aufgabe eine Atmosphäre zu schaffen in der ein Austausch möglich ist, es ist auch meine Verantwortung eine Atmosphäre zu schaffen in der die Mitarbeiter gerne arbeiten, ihre volle Kraft entfalten können und dabei

-  Manager - persönliche Weiterentwicklung~
-  Manager - Persönlichkeit - Selbstkritik / Kritikfähigk
-  Mitarbeiter - Persönlichkeit - Kritikfähigkeit
-  Mitarbeiter - Qualität - Talente weiterentwickeln~
-  Unternehmen - Fehlerkultur

-  Manager - Persönlichkeit - verantwortungsbewusst~
-  Manager - Führungsstil - Angst bei Mitarbeitern ver
-  Mitarbeiter - Optimum herausholen~
-  Manager - Führungsstil - Mitarbeiter - auf deren Stärk

ist es meine Aufgabe auf die Stärken
der Mitarbeiter zu setzen und nicht an
deren Schwächen rumzunörgeln.

205

206 *Sie haben es auch jetzt gerade in
dieser Aussage ein bisschen
durchblicken lassen, Vorgesetzter,
Ziel zum Vorgesetzten, haben Sie
einen Mentor gehabt? Jemanden der
Sie ja, im Prinzip initiiert hat,
Erfahrungen mitgegeben hat?*

207

208 Ne, nicht wirklich.

209

210 *Oder haben Sie sich einen gesucht
vielleicht, dass Sie sagen, Mensch
der ist clever, von dem könnte ich
was lernen, da hänge ich mich mal
ran.*

211

212 Bei meinem ersten Job hatte ich einen
als sehr, sehr, sehr schwierig,
führungstechnisch schwierig
verschrienen Chef, der aber in der
Kommunikation brillant war. Bei dem
konnte ich einfach die
Kommunikationsgeschichten, die
Mischung aus Strategie und
Genauigkeit, aus Pingeligkeit und
trotzdem große Linie im Auge
behalten lernen und da zehre ich noch
heute von. Konnte mir aber
gleichzeitig abgucken wie man eben
nicht mit Menschen umgeht.

 Mentor~ Mentor - Mentee - Ausbildung zum Meister der Intu Mentor - Erfahrungswissen - großes Projekt in kleine ; Mentor - Erfahrungswissen - Komplexitätsverständnis

213

214 *Ach, ja.*

215

216 So. Der hat mich dann zwischenzeitig
gefördert, indem der sagte, pass mal
auf da ist eine Stelle frei. Dann hat er
mich aber insofern gefördert, dass er
mich dann da halten wollte, da musste
ich dann im Sinne wie, also jetzt
Vatermörder ist ein bisschen zu viel
gesagt, aber dann gegen diesen Chef
mich dann doch intern versetzten
lassen, weil ich halt dann weiter
wollte. So ist das Mentor, nein das ist

 Mentor~

nicht Mentor. Der nächste Chef prima, das war ein Vorstandsmitglied, der hat mir auch Rückmeldung gegeben und gesagt wo Verbesserungspotential ist, mit dem habe sehr, sehr gut zusammengearbeitet und der hat dann auch mir geholfen im Unternehmen wieder eine Stufe höher zu kommen. Aber jetzt Mentor, dass einer mir fachlich nahe war ...



Mentor - Mentee - Ausbildung zum Meister der Intu



Mentor - lässt & gibt Mentee Freiräume

217

218 *Nein nicht fachlich nur, sondern auch so was, Erfahrungen, die Sie gerade erläutert haben, ja mitgegeben hat.*

219

220 Ja, aber auch nicht Mentor, bei [REDACTED] auch nicht Mentor also der im Sinne von ... das ist aber nicht Mentor, sondern für mich managerial die wichtigste Geschichte, das lief so vor etwa zwei Jahren als Ergebnis einer 360° Feedbackgeschichte habe ich mich des Themas Management Coaching zugewandt und das war schon sehr, sehr hilfreich mit jemandem, der die ganzen Muster von Managern kennt, weil er Manage trainiert über sich und die eigene Situation sprechen zu können. Das war sicherlich der allergrößte Lerneffekt. Das war kein Mentor der hat das natürlich gegen Geld gemacht.

221

222 *Aber da haben Sie was draus mitgenommen?*

223

224 Viel.

225

226 *Ja, o. k. Welche Umwelt prägt Sie und Ihre Grundwerte eigentlich?*

227

228 Erziehung ganz klar. Ich bin in einer halbkatholischen Familie aufgewachsen, das heißt, meine Mutter war treue Kirchgängerin und ich dann auch. Ich hab Theologie studiert und praktizierender Katholik.



Manager - Grundwerte - Prägung - Kirche



Mana

Mein Vater und mein Bruder haben sich dann entschieden mit dieser Kirche nicht anfangen zu können. Da hätte ich also alle Optionen gehabt, es gab da nicht diesen Druck in die Kirche gehen zu müssen der wäre ja nur von einem Teil der Eltern gekommen. Da habe ich sehr, sehr stark auch in der Jungendarbeit mitgearbeitet. Also mein Weltbild ist da schon sehr, sehr stark, einmal über das Christentum und zum anderen eben auch über Gemeinschaft. Daher kommen sicherlich auch so Werte wie Aufrichtigkeit und Zuverlässigkeit, wie Menschen fair behandeln, was nicht heißt, dass ich ein Problem damit hätte, wenn Mitarbeiter ein Team nicht passen oder in ein Unternehmen nicht passen, dass ich mich auch schnell von denen trenne. Das ist jetzt nicht so diese liebe heile Weltnummer, aber das kann man halt fair und kann man unfair machen.

☀ Manager - Grundwerte - Prägung - Kirche

☀ Manager - Persönlichkeit - Wertebewusstsein~ ☀

☀ Manager - Persönlichkeit - stehen zu ihrem Wort~

☀ Kardinaltugend - Gerechtigkeit / Fairness ☀ Karl

☀ Manager - Persönlichkeit - Fairness~ ☀ Mar

229

230 *Ja, o. k. Fairness ist also auch wichtig für Sie, o. k. Kleines Rollenspiel: Sagen Sie dem Betriebsrat, Sie haben einen Betriebsrat unter sich, vor Verhandlungen für eine Sonderschicht Produktion im [REDACTED], dass in drei Monaten der Betrieb geschlossen wird?*

231

232 Gute Frage. Im Grunde auch nicht zu beantworten, da müsste man jetzt ein paar mehr Konstellationen haben.

233

234 *Ich Sage mal nach dem Motto: Leute, wir müssen die Bude in drei Monaten dicht machen, aber wir müssen jetzt nochmal richtig Gas geben?*

235

236 Nein. Wenn klar ist, dass die Bude in drei Monaten dicht gemacht wird verbietet es sich den Mitarbeitern vorzugaukeln, die ganze Geschichte hätte noch Aussicht auf riesengroßen

☀ Manager - Persönlichkeit - Ehrlichkeit / Transparenz /

☀ Tugend - Ehrlichkeit / Offenheit

Erfolg, das kann man nicht machen.]

237

238 O. k.

239

240 Ob es für die Mitarbeiter und für das Unternehmen sinnvoll ist drei Monate vorher zu sagen in drei Monaten ist Schluss, das ist eine ganz andere Frage. Aber kann ja eine Kommunikation einleiten, indem man deutlich sagt, Kinder es steht hier ziemlich auf der Kippe und sicherlich sind hier alle Anstrengungen jetzt nötig. Ob die zum Ziel führen, wer weiß es. Dann finde ich, muss man auch zum relativ zeitnahen, dann wenn es geschäftlich und menschlich vertretbar ist, also warum eiere ich jetzt so rum, wo ich vorher gesagt habe geh gerade und nicht lügen, sondern offenes Visier. Wenn Sie den Menschen sage können, wenn Sie dann schon so weit sind, wir machen in drei Monaten zu, aber wir haben einen Sozialplan der sieht vor ..., es werden zunächst 20 % auf der Straße landen, aber 80 % eben nicht, oder, oder, oder, oder. Dann kann drei Monate vor der richtige Zeitpunkt sein den Menschen zu sagen, wir machen den Betrieb zu. Sie haben ja auch eine Verantwortung wie den Sie das nahebringen damit umgehen können. Also wenn sozusagen ein Netz, auf dem die Botschaft wir machen den Betrieb zu sinnvoll verarbeitet werden kann, noch nicht geknüpft ist, dann macht man's vielleicht besser erst zwei Monate vorher. Das hängt also von vielen Faktoren ab. Aber in keinem Fall die Leute von jetzt auf gleich in existentielle Notsituation rein laufen lassen.

241

242 *Gibt es denn manchmal eine berufliche Situation, in der man vielleicht ein bisschen flunkern muss?*

243

 Manager - Führungsstil - ohne zu lügen nicht alle W

 Kommunikation - intern~

 Manager - Führungsstil - Angst bei Mitarbeitern ver

 Widerspruch - Ehrlichkeit / Offenheit

 Management - Momentum~

 Manager - pers. Arbeitsstil - immer gut vorbereite

 Kardinaltugend - Soziale Einstellung / Nächstenliebe

 Manager - Persönlichkeit - soziale Einstellung~

244 Also da sind wir ja wieder dicht beim Thema Kommunikation dran, lügen geht nicht, was Sie machen können ist auf bestimmte Ausschnitte der Wirklichkeit das Scheinwerferlicht draufhalten, auf bestimmte andere Ausschnitte eben nicht. Und Sie müssen auch nicht alles sagen, aber das Falsche sagen verbietet sich, weil Sie sofort sich Vertrauen zerstören.

-  Kardinaltugend - Überzeugung & Motivation
-  Manager - Führungsstil - Ehrlichkeit / Transparenz~
-  Mitarbeiter - überzeugen (ihr Vertrauen gewinnen)
-  Tugend - Ehrlichkeit / Offenheit

245

246 *Mit Ihren Mitarbeitern glauben Sie Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser? Oder sagen Sie, ich hab den ausgewählt, ich trau dem das zu, ich lass den machen, er muss mir irgendwann sagen, wo er steht.*

247

248 Ich bin eigentlich ein Antikontrolletti, was jetzt nicht heißt, dass ich nicht den Fortgang von Projekten sehr genau beobachte und auch nachfrage ist das und das und das schon erledigt? Aber in dem Sinn, das ich dem Mitarbeiter jetzt nicht traue, dass er seine Arbeitszeit sinnvoll einsetzt, dass er genug arbeitet und dass er Prioritäten richtig setzt, oder sage, dass er, wenn er Schwierigkeiten hätte schon kommen würde, das würde ich immer voraussetzen. Also „Vertrauen ist gut und Führung ideal“, so vielleicht.

-  Kardinaltugend - Freiheit
-  Manager - Führungsstil - Freiheit den Mitarbeitern c

249

250 *Aber Sie gucken nicht all zwei Minuten auf die Finger, nach dem Motto*

251

252 Nein.

253

254 *Das wollte ich wissen.*

255

256 Viel zu lästig.

257

258 *Mal wieder dem schlimmen Hintergrund der Kenntnis das Unternehmen werde in zwei Monaten verkauft und dann haben Sie nichts*

mehr zu sagen, dann gibt's eine andere Chefunternehmenskommunikation. Würden Sie trotzdem Ihre Leute weiterhin zu Spitzenleistungen motivieren oder sagen Sie, Leute es ist sowieso bald alles vorbei, schreibt Bewerbungen parallel.

259

260 Ich würde meinen Leuten sicherlich sagen, Jungs schreibt Bewerbungen. Aber zu jedem Zeitpunkt die Spitzenleistung zu bringen ist anyway die beste Voraussetzung um auch gute neue Jobs zu kriegen. Also es ist gar keine Frage und ich finde, dass ist auch wieder eine Frage von Fairness. Solange die Firma uns bezahlt hat sie ein Recht darauf die beste Leistung, die wir bieten können abgeliefert zu bekommen.

 Kardinaltugend - Gerechtigkeit / Fairness

 Manager - Persönlichkeit - Fairness~

261

262 Jetzt präsentieren Sie vom Aufsichtsrat und Kommunikationskonzept alles völlig neu und auf einmal kommt der CEO oder der Aufsichtsratsvorsitzende und macht einen Gegenvorschlag für die strategische Kommunikationsausrichtung. Wie reagieren Sie, sagen Sie „gute Idee“, sagen Sie „ich hab mir hierüber aber Gedanken gemacht“, oder wie reagieren Sie?

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

263

264 Das hängt 1:1 von der Qualität des Gegenvorschlags des Aufsichtsrats ab, wenn die Idee des CEO deutlich besser ist, dann sage ich Mensch Hut ab, eigentlich könnten Sie ja auch meinen Job mitmachen, aber leider sind Sie überlastet, dass Sie es delegieren müssen an mich, aber nehmen wir gerne auf lassen Sie uns doch mal was einarbeiten, ich komme nochmal in 14 Tagen wieder und dann gucken wir ... Wenn das offensichtlicher Schwachsinn ist, was

 Manager - persönliche Weiterentwicklung~

 Manager - Persönlichkeit - Selbstkritik / Kritikfähigk

 Kardinaltugend - Mut / Entschlossenheit / Entscheic

der CEO da vorträgt, dann würde ich schon sagen, ja es gibt da bestimmte Gefahren, die man vielleicht bedenken sollte, also ich finde es jetzt nicht das aller originellste aller Konzepte, die ich je gehört habe, weil ... Dabei muss man dann wieder aufpassen, dass man nicht in die Arroganz des fachlich Versierten verfällt, aber wenn der Unsinn redet dann kann man auch schon mal deutlich machen, dass die eigentliche Idee die Bessere ist. Also das hängt einfach von der Qualität des Vorschlags ab und nicht von der Position dessen der es vorschlägt.

265

266 *Stellen Sie sich mal vor Sie müssen hart durchgreifen, viele Mitarbeiter aus Ihrem Team entlassen, wie gehen Sie persönlich emotional für sich um?*

267

268 Das ist insofern einfach weil ich hab das 3-Mannteam also so viele sind es da nicht.

269

270 *Hatten Sie schon mal eine harte soziale Entscheidung treffen müssen und hat Sie das emotional belastet oder haben Sie gesagt es muss da halt sein und sich dann davon gelöst?*

271

272 Ich habe einen Fehler gemacht und mich von einem schlechten Mitarbeiter zu spät oder eigentlich gar nicht getrennt. Also von daher, wenn es jetzt um die persönliche Würden der Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter geht, ist es halt besser man zieht sehr, sehr schnell die Konsequenzen und zwar für alle Beteiligten. Sie meinen aber eine andere Frage, ob ich schon mal aus arbeitsmarktrelevanten Gesichtspunkten das Thema „habe schrumpfen müssen“, nein hab ich nicht. Aber auch da, ich hab's nämlich

 Hauptlasten - Unentschiedenheit / Wankelmüt
 Manager - Persönlichkeit - Selbstkritik - Unentschieden
 Manager - Persönlichkeit - Selbstkritik / Kritikfähigkeit

 Kommunikation - intern~

erlebt, dass Unternehmen das machen mussten, da hilft nur Transparenz. Man muss den Leuten sagen was wirtschaftlich los ist und was auf sie zukommt und warum es auf sie zukommt. Und wenn das Unternehmen in sich gesund ist wird man Lösungen finden können dass für die Mitarbeiter einigermaßen akzeptabel zu gestalten. Das finde ich auch, ist die Verantwortung der Unternehmen.

-  Manager - Führungsstil - Angst bei Mitarbeitern vermeiden
-  Manager - Führungsstil - Kommunikation - persönlich
-  Manager - Persönlichkeit - Ehrlichkeit / Transparenz /

273

274 *Aber Sie haben bisher für sich glücklicherweise noch nicht die Situation?*

275

276 Nein.

277

278 *Ne etwas schlimmere Geschichte, ein Mitarbeiter hat eine Kollegin massiv sexuell belästigt, Sie führen das Kündigungsgespräch. Stauchen Sie den mal richtig zusammen und lassen Ihren Gefühlen freien Lauf oder bleiben Sie sachlich, also würden Sie sagen, passen Sie mal auf Sie haben sich nicht richtig am Arbeitsplatz verhalten, deswegen kündigen wir das Verhältnis, oder sagen Sie schon ...*

279

280 Also würde ich die Situation reinplatzen, dann würde ich wahrscheinlich hoch emotional den Mitarbeiter in Grund und Boden stampfen, also aus dieser Schocksituation heraus. Währe ein Kündigungsgespräch zu führen, ich meine was soll's, ist sowieso alles vorbei, ist ja alles erledigt, das kann man dann ganz sachlich führen. Und wenn man dann jetzt das persönliche Motiv hätte den mal so richtig eine zu verplätten, ich meine das geht ja sowieso eiskalt und sachlich am allerbesten, aber das ist dann schon eher unzulässig.

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

281
282 *Sind Sie ein ungeduldiger Mensch?*

283

284 Ja.

285

286 *Kann es dann auch schon mal passieren, dass Sie da, wenn es gar nicht vorwärts geht im Projekt so ein bisschen Contenance verlieren oder ...?*

287

288 Ach das geht viel schneller, also ich meine ich habe gerade heute wieder den Punkt. Ich hab vor drei Wochen ein Mikrofon bestellt für mein Telefon, vor vier Wochen ein Diktiergerät, vor einer Woche eine Blackberryschale, vor vier Wochen ein Blackberry, vor vier Wochen ein Handy, nichts von dem ist da. Da nerve ich dann schon mein Umfeld warum sich keiner um meine Sorgen kümmert. Das große Projekt das ist der alltägliche Wahnsinn und das finde ich eigentlich ziemlich bescheuert, ich meine ich kann auch in den Media Markt fahren und mir alles dort kaufen, dann hab ich's. Ich weiß nicht warum ein Unternehmen sechs Wochen dafür braucht das nicht zu beschaffen.

 Hauptlasten - Ungeduld / mangelnde Beherrschung
 Widerspruch - Gelassenheit

289

290 *Sie müssen beruflich für drei Woche in die USA, [REDACTED] baut in den USA jetzt auf. Ihre Frau wird aber einer der Herzklappe z. B. operiert. Was machen Sie?*

 Manager - Persönlichkeit - Konsequenz~
 Tugend - Konsequenz

291

292 Fahre ich nicht.

293

294 *Fahren Sie nicht, o. k.*

295

296 Und zwar unter keinen Umständen.

297

298 *Ein Mitarbeiter kommt zu Ihnen und verlangt ein etwas höheres Einkommen, der hat ein Angebot von der Konkurrenz vorliegen, geben Sie ihm das Geld, weil er einfach zu gut ist*

auch, wenn er dann das höchste Einkommen der ganzen Abteilung hätte, oder sagen Sie, dann haben wir Pech gehabt.

299

300 Das höchste Einkommen der ganzen Abteilung, das heißt höher als meins.

301

302 *Der, wo er sich gerade befindet, also ich hab mich nicht ganz korrekt ausgedrückt.*

303

304 Überhaupt keine Frage, gucken was ist markadäquat, gucken was bringt der Junge für die Firma und fürs Team, gucken passt das in eine Arrhythmik rein, die ich dann auch im Unternehmen durchsetzen kann, irgendwie muss es ja Gehaltsarrhythmik in der Personalabteilung abgedeckt werden und im Zweifel, wenn er das Wert ist würde ich ihm da geben, na klar. Reine Kosten-Nutzen-Abrechnung.



Manager - Handlungsbegründung - Analyse / Rational

Manager - Persönlichkeit - Analyse / Rationalität

305

306 *Also würden Sie sich nicht erpresst fühlen oder ähnliches?*

307

308 Na ja, ich meine ich weiß ja wie ich zu meinem Gehalt gekommen bin und andere haben sicherlich das gleiche Recht.

309

310 *Bezeichnen Sie heute eine Ihrer vergangenen Entscheidungen als unvernünftig?*

311

312 Sorry: Allerdings würde er dann nicht gehen hätte er sicherlich ein Problem bei mir, also wenn er die Gehaltserhöhung nicht kriegen würde und würde dann nicht gehen, dann kriegt er nie wieder eine Gehaltserhöhung in seinem Leben. Das ist ja dann, ... also blöffen kann ich auch.



Hauptlaster - Unehrlichkeit

Manager - Umfeld - persönliche Ablehnung - Unehrlich

313

314 *Bezeichnen Sie denn heute eine Ihrer*

vergangenen Entscheidungen als
unvernünftig?

315

316 Muss ich ganz weit zurückgreifen, es
war ein riesengroßer Fehler, während
des Studiums nicht im Ausland
gewesen zu sein, weil jetzt verdiene
ich mit deutscher Sprache mein Geld
und kann im Ausland nicht mehr
arbeiten. Das ist ein schwerer Fehler,
den man so rein jobmäßig gemacht
hat.



Kardinaltugend - Klugheit / Weisheit / Vernunft



Manager - Persönlichkeit - Selbstkritik / Kritikfähigkeit

317

318 *Sie haben gerade schon mal
aufgezählt, Sie handeln ja nach
gewissen Grundwerten, was sind
denn das für welche?*

319

320 Ja, jetzt wiederhole ich mich. Das ist
die Frage der Fairness, Transparenz,
der Berechenbarkeit, der
Zuverlässigkeit, hoher
Leistungsanspruch an mich und
meine Mitarbeiter, aber nicht
gnadenlos zulasten von
Fehlertoleranz. Und ich finde jeder
Mensch jeder Hierarchiestufe von der
Empfangsdame über die
Reinigungsfrau bis hin zum
Vorstandsvorsitzenden oder zum
Inhaber haben schlichtweg Respekt
verdient.



Manager - Persönlichkeit - Wertebewusstsein~



Theory U - Step 5 - Persönliche Werte & Tugende



Manager - Persönlichkeit - Ehrlichkeit / Transparenz



Tugend - Ehrlichkeit / Offenheit



Manager - pers. Arbeitsstil - Qualitative Ansprüche



Manager - Persönlichkeit - Fleiß~



Unternehmen - Fehlerkultur



Manager - Führungsstil - Mitarbeiter - ernst nehmen



Manager - Persönlichkeit - Respekt / Höflichkeit~



Tugend - Respekt / Höflichkeit

321

322 *Was mich interessieren würde die
Mitarbeiter von Ihnen oder sagen wir
mal Personen mit denen Sie sich
pflegen zu umgeben, was haben die
denn so für Eigenschaften, haben die
ähnliche Grundwerte wie Sie oder
haben die andere Attribute,
Charakterzüge?*

323

324 Sagen wir mal so, da ich mir die
aussuchen kann, habe ich den Luxus,
bestimmte Geschichten
auszuschließen. Mit Launischen kann
ich gar nicht. Das Gefühl jemand wäre
intrigant oder hinterhältig oder nicht



Manager - Umfeld - Gleich & Gleich gesellt sich gern



Manager - Umfeld - persönliche Ablehnung - Laura



Hauptlaster - Unehrlichkeit



Manager - Umfeld - persönliche Ablehnung - Uwe

ehrlich, wäre nicht offen kann ich auch nicht. Und übermäßig ängstlich da habe ich auch so meine Schwierigkeiten. Also idealerweise neben der hohen Qualifikation eine Grundgelassenheit und Grundfröhlichkeit dem Leben gegenüber, das finde ich dann schon sehr angenehm.

- ☀ Mitarbeiter - Persönlichkeit - Ehrlichkeit
- ☀ Hauptlasten - Unentschiedenheit / Wankelmüt
- ☀ Manager - Umfeld - persönliche Ablehnung - Unei
- ☀ Mitarbeiter - Persönlichkeit - Mut / Entscheidungs
- ☀ Mitarbeiter - Persönlichkeit - Gelassenheit
- ☀ Mitarbeiter - Persönlichkeit - Respekt

325

326 O. k., da kommt der Rheinländer wieder durch. Ich bin ja Essener und da gibt es ja diesen Sep Herberger, den gab's ja, der war nicht direkt Essener, aber der hatte ja den Rahn in seinem Team gegen die Ungarn und der wusste genau Rahn spielt gegen die Ungarn Sturm. Wissen Sie auch genau Ihre Mannschaftsaufstellung gegen die Ungarn und gegen die Schweizer und wissen Sie wer hoch im Sturm steht und wissen Sie wer im Tor steht und haben Sie so was im Kopf?

327

328 Das führt im Grunde zu der Antwort, die wir vor einer viertel Stunde schon hatten nach dem Motto die Stärken der Mitarbeiter sind es, wenn es, wenn sie nicht an den Schwächen aufhalten. Also ich glaub schon, ich weiß bei den Mitarbeitern wer kann was in welcher Situation. Und ich würde also jetzt nicht der, der Autistische ist Veranstaltungen ohne Ende planen lassen.

- ☀ Manager - Führungsstil - Teamkomposition~
- ☀ Manager - Führungsstil - Mitarbeiter - auf deren Stä

329

330 Wissen Sie auch wer auf der Ersatzbank sitzt? Also wenn einer sich mal den Mittelfußknochen bricht?

331

332 Kommunikationsteams werden von diesen Unternehmen immer so knapp gehalten, da gibt's keine Ersatzbänke.

333

334 Aber sonst wüsten Sie schon, wer wo da steht?

335

- ☀ Manager - Führungsstil - Teamkomposition~

336 Ja

337

338 *Sie jetzt in Ihrer Person, wie wichtig sind Ihnen diese Themen in Ihrer Funktion ein Unternehmen zu führen für Sie, sagen Sie also vermutlich, ich sag es jetzt mal, weil Sie haben es schon so oft gesagt, Vertrauen und Offenheit ist für mich im Mast ganz oben.*

339

340 Das ist interessant.

341

342 *Ja. Soziale Einstellung meine ich jetzt nicht, dass das Unternehmen die Caritas ist, soziale Einstellung ist das, was ich vorhin angesprochen hat, was weiß ich, Sie hatten ja zum Glück das noch nicht, ein Mitarbeiter sitzt vor Ihnen, drei Kinder, hat gerade gebaut und Sie müssen ihn einfach entlassen, das es Ihnen bisschen an die Knochen geht, so was meine ich damit. Das Gegenteil wäre dann, dass man sagt, „ja und, ist halt so“.*

343

344 Ich findet den Begriff Weißheit ein bisschen problematisch, weil Weißheit ist für mich so der Alte weise vom Leben gestählte, der sagt „Jung“, ich hab schon so viel gesehen, pass mal auf“, also so das ... Unvernunft halte ich nicht aus. Also, wenn das das Gegenpaar wäre, dann würde ich ...

345

346 *Ich würde sagen, Sie müssen doch auch mal unvernünftig sein. Ich mach p. r. da muss ich einen hinstellen, ne Kamera draufhalten und vier Monate lang im Internet senden, ne.*

347

348 Das ist ja nicht Unvernunft, das ist hochgradig vernünftig. Wenn ich die Zielgruppe kenne, die darauf abfährt ... Ich sag mal, wenn es Vernunft im Verhältnis zu Unvernunft ist, dann auch relativ hoch.

349

350 *Das sind übrigens die sieben
Kardinaltugenden, die so in den
letzten paar hundert Jahren so, ne ...
Aber das wird durch Verständnis
geprägt, Sie haben es vor hin selbst
... Kirche und Ihr Elternhaus, haben
das wahrscheinlich ... ne.*

351 *Gibt es so in Ihrem Umfeld
Mitarbeiter, die damit ungefähr
überhaupt nicht kompatibel werden,
oder sind die schon kompatible
soweit?*

352

353 Ich war mal bei einem Unternehmen
das damit überhaupt nicht kompatibel
ist, und da war für mich nach
Vierteljahr klar „hier gehst du weg“.
Das hat dann zwar insgesamt über
zwei Jahre gedauert bis ich dann weg
war, aber ich war, ich hab schon ein
bisschen Schadenbegrenzung da
gemacht, aber ich hab schon in
Unternehmenskulturen gelebt, die
das, ... die kaum Deckung hatten mit
dem.

354

355 *O. k. und das haben Sie dann
verlassen. Aber Ihre Mitarbeiter die
haben schon ähnliches Verständnis
von dem was Sie da angekreuzt
haben. Ihre Ehefrau und Ihre und Ihre
Karriere, war die wichtig für Sie, hat
die Ihnen den Rücken gestärkt oder
sagen Sie, ich hab das auch so
durchgekriegt alles.*

356

357 Die war nicht nur wichtig, sondern die
ist noch wichtig und zwar als
Sparringspartner und größter Kritiker.
Sie war und ist wichtig alleine in der
Bereitschaft, pass auf zwei
Topkarrieren kriegen wir nicht
synchron, wenn wir keine
Wochenendehe führen wollen, also
bin ich, sie, bereit auf ihre Karriere ein
stückweit zu verzichten, nach
beruflichen Alternativen zu suchen



Manager - Umfeld - Gleich & Gleich gesellt sich gern (



Manager - Rückhalt - Familie~

damit ich meinen Weg gehen kann.
Und das ist enorm wichtig.

358

359 *Welche Eigenschaften sind für Sie
wichtig für das erfolgreiche
Management in instabiler Situationen,
wo wir am Anfang waren?*

360

361 Selbstvertrauen, Gelassenheit,
Urteilkraft, Durchsetzungsstärke.

362

363 *Was sind die Ursachen für nicht
erfolgreiches Management instabiler
Situation?*

364

365 Ganz oft komplexe undurchschaubare
Strukturen, Entscheidungsschwäche,
Angst.

366

367 *Wunderbar, vielen, vielen Dank.*

368

369

-  Erfolgreiches Management - Ursachen - Motivation
-  Erfolgreiches Management - Ursachen - Entscheidung
-  Kardinaltugend - Mut / Entschlossenheit / Entscheidung

-  Missmanagement - Ursachen~
-  Missmanagement - Ursachen - komplexe Strukturen
-  Hauptlaster - Unentschiedenheit / Wankelmut
-  Missmanagement - Ursachen - Angst der Mitarbeiter