

P11: 07120

Path: C:\Dokumente und Einstellungen\Marc\Eigene Dat...\0
Media: RICHTEXT

Printed: 2008-05-09T10:48:31
By: Super

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

Codes: 120

Memos: 0

Quotations: 154

Families: <none>

Comment: <none>

001 *Es wird anonymisiert, [REDACTED] a?*

002

003 Ja.

004

005 *Okay, [REDACTED] eine instabile Unternehmenssituation, die bisher die größten Auswirkungen auf das Unternehmen hatte, die Sie miterlebt haben? Ob jetzt hier oder [REDACTED] oder... Gibt es da ein Beispiel? Also wo es richtig an die Substanz ging?*

006

007 Richtig an die Substanz. Nicht wirklich richtig, aber es gab einen Geschäftsbereich bei [REDACTED] Gastronomie mit erheblichem negativen EVA. Da muss man dann schon sagen, das ist ein Substanzthema gewesen. Schließen oder eine Strategie entwickeln, die das Thema entweder als Marketingtool mit einem Ergebnis Null sage ich mal abschließen lässt oder als Profitcenter und das dann richtig profitabel abschließen, das aber nicht als Marketingtool. Also würde ich in diese Kategorie einordnen.

 Instabilität - Beispiele

008

009 *Das war dieser Catering in der Filiale?*

010

011 Ja genau.

012

013 *Okay, und da wurden Sie rein geworfen?*

014

015 Da wurde ich rein geworfen komplett.

016

017 *Hatten Sie völlig freie Hand in der Situation oder mussten Sie... waren Sie irgendwie abhängig?*

 Kardinaltugend - Freiheit

 Manager - Persönlichkeit - Freiheit (auch unternehme

018

019 Ich musste mich mit dem Vorstandssprecher abstimmen. Das war ein Sonderprojekt des Vorstandssprechers und das hat er versprochen dem Eigentümer, dass er die Gastronomie nach vorne treibt.

020

021 *Okay, aber er hat Sie gelassen?*

022

023 Er hat mich komplett gelassen.

024

025 *Das ist nämlich wichtig. Was war damals genau die falsche Reaktion, um das zu lösen? Gab es einen falschen Weg?*

026

027 Ja, es gab einen falschen Weg, Auftragsklärung, würde ich sagen, war der falsche Weg. Oder das nicht getan zu haben, war der falsche Weg. Sprich, ist es die Strategie 1, profitabilisieren, Profitcenter oder ist es der Schritt 2, Marketingtool auf Null, weil das gut investives Geld ist. Billiger kann man Marketing nicht machen, weil es nichts kostet. So und das war der Punkt. Und der erste Schritt, den ich gemacht habe, war tatsächlich das zu klären. Das heißt, der falsche Weg wäre gewesen, es nicht zu klären und beiden Anforderungen versuchen, gerecht zu werden.



Hauptlaster - Unentschiedenheit / Wankelmut

Missmanagement - Ursachen~

028

029 *Okay.*

030

031 Und ich habe mich für einen entschieden und der wurde dann schlussendlich im Nachhinein geteilt.



Kardinaltugend - Mut / Entschlossenheit / Entscheidung

Manager - Persönlichkeit - Mut / Entscheidungsstärke

032

033 *Sehr gut, okay. Wie haben Sie sich ein Bild von der Gesamtsituation gemacht? Es war ja ein komplexes Thema wahrscheinlich, oder? Der Bereich hat ja ein paar hundert Millionen Euro?*

034

035 Nein, nein, nein, der war deutlich kleiner. Der Bereich Filiale ja, der ist im Milliardenbereich, aber der Anteil Gastronomie darin war ein extrem kleiner. So muss man das sagen. Entscheidend ist nur, dass hier der Kundenanteil über die Mischkäufe natürlich ein relevanter Faktor ist,



Manager - Führungsstil - komplexe Sachverhalte ve

Manager - Persönlichkeit - Komplexitätsverständnis

denn wenn er in der Gastronomie
unzufrieden ist, kauft er nicht
zwingend den [REDACTED]

036

037 *Ganz klar.*

038

039 Also insofern haben wir das
gesamtheitlich betrachtet. Damit sind
wir auch schon beim Thema, der
Marketingansatz drängelt sich hier
auf. Das heißt, hätte ich hier nur
profitabilisiert, hätte ich das Thema
raus geschnitten und hätte das
eigenständig aufgemacht, weil ich aus
dem Tarifvertrag draußen wäre. Das
waren nämlich 70 % der
Kostenbelastung, die durch einen
erhöhten Tarifvertrag kommen, das ...
ist immer tiefer.

040

041 *Okay, verstanden.*

042

043 Das muss man nur trennen, weil das
ist anders juristisch nicht zulässig. Sie
müssen separate Location haben.
Nicht nur Eingang, separate Location.
Nur dann können Sie einen anderen
Tarifvertrag nehmen. Also mal
reduziert jetzt. Also das war eigentlich
die Lösung des Ansatzes.
Marketingansatz deshalb genommen,
ich habe alles auf den Kopf gestellt.
Wie habe ich das gemacht? Ich habe
mit allen Mitarbeitern gesprochen,
habe mir logischerweise alle Zahlen
angeguckt.

044

045 *Also das meinte ich mit Bild von der
Situation. Sie gehen dann schon in
die Hierarchie rein. Horizontal, vertikal
machen Sie das?*

046

047 Genau, horizontal, vertikal und in dem
Fall auch Innendienst und
Außendienst. Lässt sich in diese
Matrix einarbeiten und dann habe ich
einen Externen rein gejagt wegen der
Prozesse und habe einfach eine

 Kommunikation - intern~ Manager - Führungsstil - Kommunikation - persönlich Kommunikation - intern - wichtiges Managementi Theory U - Step 1 - Downloading~ Manager - Führungsstil - Sensibilität für betriebl. . Manager - Handlungsbegründung - Analyse / Rational Manager - Persönlichkeit - Analyse / Rationalität Manager - Führungsstil - Netzwerk intern~ Theory U - Step 1 - Downloading~

Lösung gemacht, REFA-Prozessanalyse. Was belastet die Mitarbeiter, weil ein Mitarbeiter gleichzeitig mehrere Bereiche abdecken muss. Food, Nonfood, Gastro. So und dann habe ich ein Bild.

048

049 *Hatten Sie einen Unvoreingenommenen rein geschickt sozusagen, um sich ein Bild zu machen?*

050

051 Ich hab nur das Institut reingeschickt. Mit den Hypothesen aus den Fachleuten und den Bereichsleuten. Damit ich da einfach mal eine Aufgabenstellung formulieren konnte.

052

053 *Wenn Sie dann so ein komplexes Thema auf dem Tisch liegen haben, wie gehen Sie das an? Sagen Sie, ich reduziere es auf kleinere Projekte oder?*

054

055 Teilziele. Ich habe es reduziert auf kleinere Projekte mit Teilzielen und haben dann versucht zu ranken, welches Ziel gibt mir schnell den größtmöglichen Hebel. Punkt 1, Punkt 2, aufgeteilt in Quickwins und in Strategie.

056

057 *Warum in Quickwins?*

058

059 In Quickwins, weil ich habe also sozusagen kein Interesse gehabt, dass ich nach einem halben Jahr die Frage kriege, wieso mache ich noch dasselbe miese Ergebnis, wird haben das ja wöchentlich kontrollieren können oder controlen können und deswegen habe ich sofort Quickwins gemacht. Das heißt, ich habe etwa 60 % des Sortiments sofort gestoppt und rausgeworfen und habe, weiß ich gar nicht mehr, 12 oder 14 neue Lieferanten rein geholt und habe



Theory U - Step 2 - Geist freimachen~



Theory U - Step 6 - Crystallizing~



Manager - Führungsstil - großes Projekt in kleine auf



Manager - Führungsstil - Konzentration auf das Wesentliche



Manager - pers. Arbeitsstil - priorisieren~



Mitarbeiter - überzeugen (ihr Vertrauen gewinnen)



Theory U - Step 8 - Institutionalizing~



Mitarbeiter - überzeugen (ihr Vertrauen gewinnen)



Kardinaltugend - Mut / Entschlossenheit / Entscheidungsfähigkeit



Manager - Persönlichkeit - Mut / Entscheidungsstärke

gesagt, so, ich brauche von euch die Artikel, die das aushalten. Beispielsweise, die eine längere Haltbarkeitsdauer haben oder aber von der Qualitätsseite, die eine bessere Frische beweisen können. Die im Handling einfacher sind. Also wenn sie sich ein Kuchenstück nehmen, so banal das ist, es kann kleben oder ich kann es einfach hinstellen. Ja, und Sie schmeißen an jedem Abend die Ware weg, das ist auch ganz wichtig. Fortgeschmissene Dinge, nicht fortgeschmissene Dinge, wie gehe ich mit um und so weiter. Also all diese Dinge und dann haben wir das sofort geändert. Also alles, was jetzt im ersten Schritt tatsächlich belastend war, weil es sich nicht verkauft hat und weil es, sage ich mal zu teuer war in der Prozesskette, habe ich raus genommen.

060

061 *Das heißt, da war für die Gesellschafter sozusagen oder für den Vorstand zu sagen, wir machen jetzt hier schnell was anders und auch für die Mitarbeiter, um die Tür aufzubrechen oder?*

062

063 Auch für die Mitarbeiter. Für die war das ein unheimliches Problem, weil die gesagt haben, ich habe doch ein Umsatzziel. Wie soll ich den Umsatz halten, wenn Du mir, wirklich innerhalb von 14 Tagen hatte ich 20 % des Sortimentes raus verknackt. Das ist relativ einfach, weil man guckt sich ja immer zwei Dinge an. Man guckt sich das Preisgefüge an und [REDACTED] hat die soziale Tasse gehabt, also anders kann ich das nicht nennen. Die Klientel, ganz böse gesprochen, das waren wirklich die Arbeitslosen und die Penner, die mehrheitlich da, oder die Rentner, die zu sprechen hatten, die kamen da hin. Nicht, dass wir die nicht wertgeschätzt



Kardinaltugend - Mut / Entschlossenheit / Entscheic



Manager - Persönlichkeit - Mut / Entscheidungsstärk



Manager - Führungsstil - großes Projekt in kleine auf



Manager - Führungsstil - Nachvollziehbarkeit



Manager - Persönlichkeit - Komplexitätsverständnis~



Mitarbeiter - überzeugen (ihr Vertrauen gewinnen)



Theory U - Step 7 - Prototyping~

hätten, das ist nicht das Thema, nur ich brauchte die anderen Kunden eben auch. Und deswegen bin ich ans Preisgefüge rangegangen. Wenn Sie heute eine Tasse für einen Euro verschenken und Sie gehen nebedran ins [REDACTED] und da kostet sie 2,50 Euro, dann ist es auch gut, wenn sie bei uns 1,50 Euro kostet. Somit habe ich das Umsatzziel durch eine kleine Maßnahme, nämlich preislich anpassen, sofort ausgeglichen und zweitens habe halt was gemacht, was [REDACTED] noch nicht gemacht hat, ich habe das Preisgefüge dem sozialen Umfeld, sprich der Kaufkraft angepasst. Da haben wir drei Preisniveaus gehabt. Dort, wo eine ländliche Region ist, wo die Kaufkraft praktisch nicht da ist, haben wir gesagt, das machen wir nicht, auch wegen den Cross-Sellings zu den anderen. Dort, wo sie da war, wo es sowieso keinen gejackt hat, haben wir es gemacht. Das sind für mich Quickwins.

064

065 *Okay, verstanden. Ja. In so einer Wandelsituation, wie nehmen Sie den Mitarbeitern denn da auch die Angst, weil sie sagten ja, ich habe Umsatzziele oder ich muss das bringen und, ja, das nimmt ja Kreativität dem Mitarbeiter fort.*

066

067 Ja genau. Auch da handhabe ich immer gleich sozusagen. Erster Schritt ist Verständnis schaffen. Warum machen wir es, ist der erste Punkt, der zweite Punkt ist...

068

069 *Das heißt Transparenz, Ehrlichkeit.*

070

071 Ehrlichkeit. Offen sagen, wir haben eine ernste Situation, keiner will acht Millionen Euro verlieren. Also ich kann kein Geschäftsbereich kann sich irgendwie halten, wenn er jedes Jahr

-  Kommunikation - intern~
-  Kommunikation - intern - wichtiges Managementi
-  Manager - Führungsstil - Angst bei Mitarbeitern v
-  Manager - Führungsstil - Ehrlichkeit / Transparen:
-  Manager - Führungsstil - Kommunikation - persö
-  Manager - Persönlichkeit - Ehrlichkeit / Transpare
-  Mitarbeiter - überzeugen (ihr Vertrauen gewinner
-  Tugend - Ehrlichkeit / Offenheit

 Manager - Persönlichkeit - Unternehmerisch

diese Summe verliert. Kann ja auch eine andere Summe sein. Das geht nicht. Also, was ist unser Ziel? Wir wollen EVA gleich Null, wir gehen ja nach EWL kontrolliert oder nach EBIT oder nach Ergebnis, wie auch immer. Wie kommen wir da hin? Und dann haben wir das aufgeteilt und haben gesagt: Wer kann dazu etwas beitragen? Und dann musste ich aktiv reingehen, das war halt einfach so und sagen, bei Dir sehe ich das, bei Dir sehe ich das, bei Dir sehe ich das. Wie habe ich das gemacht? Über die Analyse der Controller habe ich einer Renner und Penner Liste gehabt, sehr schnell, für jede Filiale. Die Daten waren einfach da. Also ich bin mit solchen einem Stapel rum gelaufen, ich habe das probiert dann einmal strategisch zusammenzubringen, ich habe mir einen aus dem Prozess geholt, der das Thema sehr, sehr gut kannte, der sich mit der Ware auskannte, weil ich war kein Warenprofi und ich habe mir einen aus dem Vertrieb geholt, weil es um die Arbeitsbelastung der Damen ging und dann habe ich im Prinzip plus einen Controller ein Viererteam gehabt, wo ich dann diese Projekte vernetzt reinbringen konnte. Das war wichtig. Das hat insgesamt Transparenz geschaffen über die Situation, wir haben das Ziel klar definiert. „Marketing EVA gleich Null“ und wir haben gesagt, wo sind unsere Baustellen, die haben wir eingeteilt in ein Timetable. Was kriegen wir sofort hin und was müssen wir strategisch machen und was müssen wir auf dem Weg dahin nach und nach lösen. Also die Teilziele sozusagen festgelegt.

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

Kommunikation - intern~
 Manager - Führungsstil - Kommunikation - persönlich

Manager - Führungsstil - Teamkomposition~

Rhetorisches Stilmittel - Verstärkung
 Kommunikation - intern~
 Manager - Führungsstil - Angst bei Mitarbeitern vermeiden
 Manager - Führungsstil - Kommunikation - persönlich
 Manager - Persönlichkeit - Ehrlichkeit / Transparenz

072

073

Sie denken da aber schon sehr vernetzt. Verfolgen Sie da auch so eine Art kybernetischenXX Ansatz,, also dieses Thema Systemtheorie,

*also nicht auf A folgt B, folgt C,
sondern B kann auch auf A.*

074

075 Absolut, ja ja. Also wir haben alles für
den Zeitraum auch versucht, zu
parallelisieren, also wir mussten
kybernetisch rangehen, auf jeden Fall.
Manchmal war das vielleicht so ein
kleiner Einwurf von Chaostheorie
noch zwischendrin, aber das lässt
sich lösen.



Manager - Persönlichkeit - Komplexitätsverständnis - |

076

077 *In so einer Situation, das ist ein ein
bisschen komplexer Satz, da muss
ich noch mal drauf gucken, genau, da
muss man ja vielleicht auch
manchmal Leute manipulieren, dass
die eigentlich tun, was man will, aber
dass die das Gefühl haben, dass sie
machen, was sie selbst wollen. Habe
ich das jetzt klar ausgedrückt?*

078

079 Doch ja, ja.

080

081 *War das ein kleiner Trick, zu dem Sie
gegriffen haben?*

082

083 Nee, anders. Das ist sicherlich so, der
Umgang untereinander war eigentlich
ein durchweg positiver. Sondern
manchmal ist es einfach der Streifen,
den man auf der Schulter hat. Also ich
habe schon das eine oder andere Mal
festgestellt, wenn ich dann die
Mannschaft losgeschickt habe, bitte,
löst mir mal das und das. Das kam
nicht und das kam auch nicht in der
Zeit und dann hilft natürlich so was
wie simple Penetranz. Das heißt, ich
bin also gnadenlos rein gegangen,
habe mich bei denen auf den Schoss
gesetzt, das ist jetzt kompletter Fall
Controlling gewesen. Das ist
Wahnsinn. Ich mache im Prinzip hier
95 % des Geschäftes mit eben nicht
diesem Bereich, aber 95 % meiner
Zeit widme ich Dir. Wenn Du gut bist,
dann bist Du mich in drei Wochen los



Manager - Führungsstil - Kommunikation - persönlich



Manager - Führungsstil - verfolgen von Prozessen (Pe

- und dann bist Du wieder bei dem alten.
- 084
- 085 *Das heißt, Sie haben da wirklich den Prozess die ganze Zeit begleitet? Nicht einmal losgelassen?*
- 086
- 087 Nicht einmal losgelassen. Das war wadenbeißig.
- 088
- 089 *Okay, sehr gut, sehr gut. Ja. Sind Sie denn jetzt heute zufrieden mit dem, was Sie damals gemacht haben?*
- 090
- 091 Ja, ich bin damit zufrieden. Also ich sage mal, man muss permanent hungrig bleiben, ich habe den Prozess ja abgegeben nach neun Monaten, wir waren nach neun Monaten haben wir 80 % Ergebnisverbesserung schon zeigen können, so, aber wir waren noch nicht bei der Null. Und die ist ein Jahr später ist die Null getroffen worden. Das zweite Ziel, was ich verfolgt habe, wenn es denn auch Null ist als Marketingtool heißt, ich brauche eine Oberfläche. Wir hatten gestartet mit 256 Filialen, als ich gegangen bin, waren es 554 oder 550. ich will jetzt nicht, 550. Ich will jetzt nicht päpstlicher werden. Also das hat funktioniert, die Strategie ist heute noch da und mittlerweile wirft sie sogar Geld ab, also sie ist deutlich größer Null geworden.
- 092
- 093 *Also Sie sind einigermaßen zufrieden, auch wenn Sie sagen, es gibt immer so ein paar Dinge, die man hätte besser machen können. Ja?*
- 094
- 095 Genau, der Punkt ist einfach der, dieses Waden beißen, also dieses immer wieder dran bleiben, dass dieser Prozess nicht wieder verändert wird, das ist das Schwierige. Das ist in dem Fall konkret schwierig, weil das ist der Prozess, der am meisten

 Manager - Persönlichkeit - nie zufrieden sein~

 Management - langfristig orientiert

 Manager - Persönlichkeit - nie zufrieden sein~

 Manager - Führungsstil - Kontrolle~

 Manager - Persönlichkeit - Konsequenz~
 Tugend - Konsequenz

Intensität bei allen Prozessen in der Filiale erfordert. Lebensmittel ist einfach kompliziert. HACCP, diese Gesundheitsnorm, ich brauche Platz, ich brauche Flächen, ich brauche speziell geschultes Personal und, und, und. Das ist ein Rattenschwanz. Und da immer wieder zusagen, ja Moment, aber mein Umsatzanteil ist doch viel geringer als der andere, ich brauche die Zeit für die anderen Felder, das ist ein Thema, was man immer und immer wieder hoch holen muss.

096

097 *Jetzt nachdem das ganze Projekt relativ gut lief, man hat das ja auch vertreten oder Sie haben das ja dann auch vertreten vor dem Vorstand entsprechend. Haben Sie gesagt, hier, mein Projekt oder haben Sie gesagt, Leute, die Ihr es gemacht habt, Ihr geht mal nach vorne?*

098

099 Klar, es ist immer ein Wir-Gefühl. Sie gewinnen nur als Team. Ein Team ist immer besser als ein Einzelner. Sie brauchen einen, der es vielleicht an den jeweiligen Stellen durchhaut, klar habe ich das gemacht. Aber nie, dass ich gesagt habe, ich habe das alleine gemacht, sondern immer das Team. Ich wusste ja, dass ich das abgeben werde und wenn das erfolgreich weitergeführt werden soll, dann musste ich das Team da schon installiert haben.

100

101 *Geben Sie denn manchmal zu, dass es auch bessere Leute als Sie in dem Team gibt?*

102

103 Natürlich, klar. Wenn ich denn alles wüsste, dann brauchen wir kein Team. Aber das weiß ich nicht, also brauche ich Spezialisten. Ich hatte richtige Gastronomen da drin, die machen mir doch jeden Tag was vor. Das muss

 Manager - Persönlichkeit - Teamorientiert / Mitarbe
 Tugend - Kameradschaft / Teamorientiert
 Kardinaltugend - Mut / Entschlossenheit / Entscheic
 Manager - Persönlichkeit - Mut / Entscheidungsstärk

 Kardinaltugend - Bescheidenheit
 Manager - Persönlichkeit - Bescheidenheit~

 Kardinaltugend - Freiheit
 Manager - Führungsstil - Dezentralisierung d. Verar

 Kardinaltugend - Bescheidenheit
 Manager - Persönlichkeit - Bescheidenheit~
 Manager - Führungsstil - Teamkomposition~

man aber zugeben. Ich kann Ihnen nicht sagen, wie die Haltbarkeit von einem Artikel ist und ob er noch gut schmeckt, weil die Produktzusammensetzung so und so ist. Kann ich nicht. Oder wann wird ein Teig klebrig? Wenn der Vanillepudding warm wird oder, oder, oder. Sorry.

104

105 *Das will ich gar nicht wissen, sondern so eher Management. Sagen Sie, wenn Sie sich auch Leute auswählen, Sie vermeiden es, Leute auszuwählen, die besser sind als Sie?*

106

107 Nein, im Gegenteil. Zwei Dinge sind mir wichtig. A ist mir ein heterogenes Team lieber als ein homogenes, aber ich erwarte, das ist die Homogenität, einen respektvollen Umgang miteinander. Also wenn ich sonst immer sehr zurückhaltend bin, bei einem Punkt werden Sie keine zehn Minuten warten müssen, bis ich bei Ihnen auf der Matte stehe, wenn der Respekt weg geht. Wenn ich merke, dass die irgendwo miteinander nicht mehr offen und fair für die Sache umgehen, da greife ich sofort ein.

108

109 *Also das ist für Sie Respekt? Offen sein zueinander...*

110

111 Richtig, genau.

112

113 *Gerechtigkeit...*

114

115 Genau, das beste Argument zählt, deswegen hat man seine Fachleute, sonst brauche ich die nicht, wenn ich mir jedes Wissen antrainieren müsste, also muss ich es auch akzeptieren, dass er es hat und so habe ich das auch gemacht. Die Prozesse in der Filiale, da stand ich am Ende dabei. Da habe ich hier mal einen Chefgastronom geholt und gesagt,

 Manager - Führungsstil - keine Angst von besseren

 Manager - Führungsstil - Teamkomposition~

 Manager - Persönlichkeit - Respekt / Höflichkeit~

 Manager - Umfeld - Gleich & Gleich gesellt sich g

 Mitarbeiter - Persönlichkeit - Respekt

 Tugend - Respekt / Höflichkeit

 Kardinaltugend - Selbstbeherrschung / Mäßigung

 Manager - Persönlichkeit - Konsequenz~

 Tugend - Konsequenz

 Manager - Umfeld - persönliche Ablehnung - Re

 Manager - Umfeld - Gleich & Gleich gesellt sich

 Manager - Führungsstil - Ehrlichkeit / Transparenz~

 Manager - Persönlichkeit - Ehrlichkeit / Transparenz /

 Tugend - Ehrlichkeit / Offenheit

 Kardinaltugend - Gerechtigkeit / Fairness

 Manager - Persönlichkeit - Fairness~

 Kardinaltugend - Freiheit

 Manager - Arbeitsentlastung

 Manager - Führungsstil - Dezentralisierung d. Verar

 Manager - Führungsstil - Freiheit den Mitarbeitern c

 Manager - Führungsstil - Mitarbeiter - einbinden un

 Manager - Führungsstil - Mitarbeiter - Qualität und .

pass mal auf mein Freund, ich
 brauche das und das. Das ist mein
 Ziel, ich kann mir das so und so
 vorstellen, das ist aber nur ein
 Baustein der Gesamtstrategie und das
 ist jetzt Deiner. Prozess, machen. Da
 halte ich sogar streckenweise den
 Schnabel vor Ort, dann macht der
 das, dann ist er Chef im Ring.

116

117 *Also Sie geben da auch den Leuten
 Freiheit, das zu tun?*

118

119 Meiner Meinung nach müssen Sie
 das.

120

121 *Und sonst? Ansprüche, Qualität der
 Mitarbeiter? Sagen Sie oh oder was
 haben Sie da für?*

122

123 Wichtig, wichtig. Also Qualität der
 Mitarbeiter, das muss vorhanden sein,
 also ich habe versucht, die fachliche
 Qualität zu beurteilen, ich habe
 versucht, die soziale Kompetenz zu
 beurteilen, das ist ein bisschen
 leichter, da müssen Sie das
 Fachwissen nicht haben.

124

125 *Das fällt sogar rein für Sie?*

126

127 Das ist Respekt, das ist Umgang, das
 ist Verständnis, das ist aber auch
 Übernahme von Verantwortung. Also
 wenn man sie denn gibt, dann muss
 ich ein Gegenüber haben, der sie
 auch annimmt. Häufig ein riesen
 Thema. Will ich haben, nehme ich
 nicht an. Ja, das sind Ziele.

128

129 *Und Verständnis? Was steckt da für
 Sie dahinter? Ist das Thema Kritik
 oder was ist für Sie das Verständnis
 dahinter?*

130

131 Ja, konstruktive Kritik. Verständnis
 heißt für mich, auch wenn ich einen
 Bereich habe mit Produkten und



Manager - Führungsstil - Freiheit den Mitarbeitern



Mitarbeiter - Optimum herausholen~



Manager - Aufgaben - Recruiting der Top-Leute~



Manager - Persönlichkeit - Respekt / Höflichkeit~



Mitarbeiter - Persönlichkeit - verantwortungsbew.



Hauptlasten - Unvernunft / Torheit / Dummheit~



Manager - Persönlichkeit - verantwortungsbewusst



Manager - Umfeld - persönliche Ablehnung - mangelnde



Mitarbeiter - Persönlichkeit - Kritikfähigkeit

Lieferanten, die ich mir über zwei, drei, vier Jahre, weiß der Teufel, wie lange, aufgebaut habe und man sagt, habe ich es endlich mal und es funktioniert, erwarte ich im Kopf die Flexibilität, dass man sagt, tut mir leid, es geht nicht mit dem. Selbst wenn er das beste Produkt hat, wir kriegen das Thema nicht gewuppt, weil er von der Kostenstruktur beispielsweise nicht hinkommt. Oder weil er von seiner Logistik nicht in der Lage ist, jede Filiale anzufahren. Da gibt es ja tausend Gründe. Dann erwarte ich die Flexibilität im Kopf, dass man sagt, okay, tut mir leid, noch mal neu.

 Mitarbeiter - Persönlichkeit - geistig flexibel - auch an

132

133 *Also Ihnen isst egal, ob jemand 50 oder 30 ist sozusagen, wenn die Flexibilität da ist, sich auf neue Gegebenheiten einzustellen.*

 Mitarbeiter - Persönlichkeit - geistig flexibel - auch an

134

135 Ja genau, Veränderungskompetenz würde man dazu sagen. Also so, das erwarte ich schon. Auch im Kopf diese Flexibilität. Das muss man stützen, das muss man unbedingt stützen, dass man sagt, ich baue jetzt nicht Deine alten Krücken, die Du so mühsam aufgebaut hast, zerstören wir nicht, aber wenn wir sehen und deswegen sage ich, diese Transparenz ist so wichtig, wenn wir sehen, dass das unser Baustein ist für den Erfolg, dann müssen wir den gehen.

 Mitarbeiter - Persönlichkeit - geistig flexibel - auch an

 Kardinaltugend - Überzeugung & Motivation

 Manager - Führungsstil - Kommunikation - gemeins

 Manager - Führungsstil - Mitarbeiter - ernst nehmen

 Kommunikation - intern~

 Manager - Führungsstil - Ehrlichkeit / Transparenz

136

137 *Um da auch Vertrauen zu haben, Angst zu nehmen und die Leute auf die eigene Seite zu holen.*

 Manager - Führungsstil - Angst bei Mitarbeitern

138

139 Richtig und wenn man dann den Leuten, den Mitarbeitern auch dieses Vertrauen gibt, dass man sagt, ich traue Dir das zu, dass Du das kannst, dann geht es in 90 % aller Fälle gut und die anderen 10 %, die stützen Sie halt einfach, da gehen Sie mit, da

 Kardinaltugend - Überzeugung & Motivation

 Kardinaltugend - Freiheit

 Manager - Führungsstil - Freiheit den Mitarbeitern geben

sprechen Sie, da eben Sie denen
den Weg.

140

141 *Und das Thema, was Sie gerade
angedeutet hatten, Kritikfähigkeit...*

142

143 In jede Richtung übrigens. Auch ich,
deswegen sagte ich das bessere
Argument, wenn mir jetzt einer meiner
Mitarbeiter sagt, nee, das kannst Du
so nicht machen weil, dann muss ich
in der Lage und genauso flexibel im
Kopf sein und sagen, ja, hast Recht.
Das ist einfach so, aber umgekehrt
genauso. Wenn man, man kriegt
tatsächlich ein Problem mit mir, wenn
man resistent ist, wenn man das
Problem nicht aufnimmt.

144

145 *Beratungsresistent.*

146

147 Beratungsresistent, richtig, so ist das.
Das funktioniert nicht.

148

149 *Okay. So, ich versuche mal, wir
haben noch wie viel? 23 Minuten auf
meiner Uhr. So, wir haben auch
schon eine ganze Menge... nee
meine geht vor. Also im Prinzip was
Sie gerade gesagt haben, eine
Einstellung im Unternehmen, das
haben wir schon immer so gemacht,
die brechen Sie auch durch das
Thema zunächst keine Erfolge
suchen?*

150

151 Nichts motiviert so sehr wie Erfolg. Ist
einfach so. Und vor allem, wenn man
auch sagt, das ist Dein Erfolg. Weil
ich habe das auch immer gemacht,
wenn wir dann ...

152

153 *Richtig öffentlich ankündigen, wenn
jemand dann ...*

154

155 Ja, ja. Das erkenne ich öffentlich an.
Ich bin derjenige, ich habe das immer
so gehandhabt, ich bin nicht dann der,

 Manager - persönliche Weiterentwicklung~
 Manager - Persönlichkeit - geistige Flexibilität~
 Manager - Persönlichkeit - Selbstkritik / Kritikfähigk

 Manager - Umfeld - persönliche Ablehnung - mänge
 Mitarbeiter - Persönlichkeit - Kritikfähigkeit

 Manager - Führungsstil - großes Projekt in kleine au
 Mitarbeiter - überzeugen (ihr Vertrauen gewinnen)

 Manager - Führungsstil - Leistung der Mitarbeiter (i
 Mitarbeiter - Optimum herausholen~

 Kardinaltugend - Bescheidenheit
 Manager - Persönlichkeit - Bescheidenheit~

der dann am Ende zum Vorstand geht und sagt, pass mal auf, wir haben das Projekt jetzt gerissen, so und so ist das. Ich gehe dann her und sage, wir haben das gemacht, wir haben das zerlegt. Der Peter ..., der hat genau das gemacht und hat das erreicht und das war eine tolle Teamarbeit. Ich nenne die namentlich, also ich supporte die auch, dass die einfach nicht nur von mir, sondern auch von einem Vorstand auch mal die Anerkennung finden und sagen, Mensch, da habt ihr eine tolle Arbeit gemacht. Weil, wie gesagt, der Teamansatz ist da voll wichtig. Und meine Auffassung ist da ganz simpel, was das angeht. Chef in Anführungsstrichen oder Vorgesetzter hat dann seinen Job erledigt, wenn das Team effizient arbeitet. So und ein Chef ist nur so gut wie seine Mitarbeiter. So, und wenn ich die nicht anerkenne und die Leistung

Manager - Führungsstil - Teamorientiert
Tugend - Kameradschaft / Teamorientiert

Manager - Aufgaben - Recruiting der Top-Leute~
Manager - Führungsstil - Mitarbeiter - Qualität un

156

157 *Das Thema Qualität der Mitarbeiter.*

158

159 Genau, dann kann ich auch nicht erwarten, dass die mir die 100 % geben. Oder manchmal sogar die 150.

160

161 *Also Sie sehen schon, dass, wenn Top-Mitarbeiter da sind, dadurch auch Ihre Leistung sozusagen besser wird?*

162

163 Ja natürlich, auf jeden Fall. Und ich bin auch so klar ausgerichtet...

164

165 *Ja, ja, schon klar, es gibt Leute, die behaupten das Gegenteil.*

166

167 Das ist so. Mache ich immer. Bevor ich gegangen bin, ich habe alle Mitarbeiter entwickelt. Alle, die top waren, habe ich entwickelt. Muss man auch klar sagen, es ist keiner, auch wenn der mir richtig aus dem Kreuz die Arbeit genommen hat, was sehr

Manager - Aufgaben - Recruiting der Top-Leute~
Manager - Führungsstil - Mitarbeiter - Qualität und .

Mitarbeiter - Qualität - Talente weiterentwickeln~

Manager - Arbeitsentlastung
Widerspruch - Dezentralisierung

angenehme ist. Ich habe ihn entwickelt, weil er es verdient hat. Das ist für die Company, ist doch nicht für mich, ist für die Company.

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

168

169 Und Sie konnten dann sozusagen kreuzfrei sich um das Strategische kümmern und haben dann vom Operativen weg...

170

171 Das wäre mein Traum, so weit bin ich leider nicht. Ich bin viel, viel zu sehr im operativen Bereich?

Hauptlasten - unfrei sein (auch selbst keine/wenig F
Manager - persönliche Weiterentwicklung~
Manager - Persönlichkeit - Selbstkritik - mangelnde
Manager - Persönlichkeit - Selbstkritik / Kritikfähigk

172

173 Können Sie sich schlecht lösen? Ein kleiner Kritikpunkt sozusagen?

174

175 Ja, das ist eine Eigenkritik, die muss ich mir anmaßen, klar, das hilft manchmal, Details zu hinterfragen, aber das ist der Punkt, Stichwort Vertrauen und Verantwortung. Der Mitarbeiter hat die Verantwortung und muss sie auch tatsächlich wahrnehmen. Das ist ein zweigleisiges Thema. Das kommt vom Mitarbeiter und kommt vom Vorgesetzten. Da muss man klar sagen, am Anfang die schwierige Festlegung, dass man sagt, das und das erwarte ich von Dir, kannst Du damit gehen? Ja oder nein? Wer das nicht kann, da müssen wir eine andere Art der Zusammenarbeit suchen, weil er sagt, da sind vielleicht ein paar Skills noch nicht da. Also Training on the Job, Seminar, weiß der Teufel was, wie auch immer. Wenn sie aber da sind, dann erwarte ich auch im Umkehrschluss, dass diese Verantwortung gelebt wird. Und dann ist es nur noch für uns, um uns gegenseitig diese Transparenz zu ermöglichen, ein Informationsaustausch. Hier kann man an die lange Leine gehen, das Vertrauen muss man haben.

Mitarbeiter - Persönlichkeit - verantwortungsbewusst

Manager - Führungsstil - Mitarbeiter - Ausloten von

Manager - Persönlichkeit - verantwortungsbewusst~
Manager - Persönlichkeit - verantwortungsbewusst~

Kardinaltugend - Freiheit
Manager - Arbeitsentlastung
Manager - Führungsstil - Dezentralisierung d. Verar
Manager - Führungsstil - Freiheit den Mitarbeitern g
Manager - Führungsstil - Mitarbeiter - Qualität und .

176

177 Okay

178

179 Und dann darf ich auch nicht mehr in die Details rein gehen.

180

181 *Sind denn die Leute, die Sie da hatten in dem Team, die Sie auch gefördert hatten, waren die ein bisschen ähnlich wie Sie? Sie sagten zwar, ich habe auf ein heterogenes Team Wert gelegt, aber waren die zum Beispiel genauso penetrant wie Sie? Also in den Prozessen, dass die genauso drauf geachtet haben?*

182

183 Nee, ich habe eine komplette Bandbreite gehabt, nee, nee.

184

185 Okay.

186

187 Also ich habe zwei gehabt, die waren genauso penetrant, also unangenehm penetrant. Muss man sagen und ich habe auch eine Person gehabt mit deutlicher Beratungsresistenz sozusagen, auch seitens des Vorgesetzten in dem Fall. Das hat zu einem deutlichen und ernsten Gespräch geführt, weil wie gesagt, ich sagte ja, da dulde ich keinen Aufschub.



Manager - Umfeld - persönliche Ablehnung - mangeln

188

189 *Ich meinte ja Leute, mit denen es gut läuft, nicht die, mit denen es nicht gut läuft.*

190

191 Ja, ja und bei anderen, das ist ja der Punkt, ich muss das ja anerkennen, das sind ja Spezialisten, die waren heterogen. Ich habe Gastro geerbt ohne Ahnung zu haben und ich habe Prozesse gemacht, also das ist der Unterschied. Prozesse ist ein Systemdenker, Gastronomie ist vom Produkt was anderes. Dieser Unterschied zwischen einem Produkt ist normalerweise ist das also bei Gastronomie Produktservice und

sonst ist es nur das Produkt. Ein riesen Unterschied. Und das war der Grund, wo wir gesagt haben, Du bist der Spezialist für das Produkt in Klammern mit Service, ich bin der Spezialist für Prozesse und der Andere ist es halt für Lieferanten oder Kommunikation oder weiß der Teufel was.

192

193 *Deswegen das heterogene Team, genau. Okay. Wie gehen Sie eigentlich in Ihrer Firma damit um, Fehler zu begehen? Früher und jetzt. Ist es okay oder ist es...*

194

195 Nein, Fehler gibt es für mich auch eine klare Regel. Also in der Regel sollte ein Fehler nur einmal gemacht werden. Ich gehe sogar so weit, wenn einer den Fehler zum zweiten Mal macht, dann würde ich ihm auch noch nicht den Kopf Abreißen, vielleicht gibt es da noch mal einen Grund, ich würde es aber sehr genau hinterfragen. Aber Fehler ist ein Lernpotenzial. Man lernt aus Fehlern und das muss man sagen, wir brauchen eine Fehlerkultur, weil sonst kommen wir wirklich zu diesem alten Spruch und Denken, wer nichts macht, macht auch keine Fehler und das ist der größte Fehler.

196

197 *Und wenn der Fehler da ist, suchen Sie die direkte Kommunikation mit den Leuten?*

198

199 Ja, ich suche die direkte... mir geht es nicht darum, auch ganz wichtig, wenn einer Fehler macht, sage ich nicht, sag mal, bist Du bescheuert oder warum hast Du das gemacht? Ich gehe nicht auf die Suche nach den Schuldigen, sondern ich gehe auf die Suche, warum ist der Fehler entstanden. Was müssen wir ändern, damit dieser Fehler nicht mehr

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

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

-  Kommunikation - intern~
-  Manager - Führungsstil - Kommunikation - persönlich
-  Mitarbeiter - Kritik

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

entsteht.

200

201 *Also die Ursache?*

202

203 Ursachenforschung.

204

205 *Alles klar. Was meinen Sie? Handeln
Sie denn intuitiv?*

206

207 Ja, also erstmal, wenn ich nicht intuitiv handeln würde, würde ich nur das machen können, was mir die Marktforschung vorgibt. Ich glaube einer Marktforschung maximal zu 70 %. Das mag schon ein hoher Wert sein für viele, ich sage einfach mal 70 %. Das heißt, 30 % müssen intuitiv sein und eine Marktforschung ist auch nur so gut, wie die Fragen, die wir rein gegeben haben. Und deswegen hat man ja, sage ich mal, auch leitende Mitarbeiter, die Entscheidungen treffen müssen. Und die treffen Sie immer unter einem gewissen Grad der Unsicherheit.

 Manager - Handlungsbegründung - Kombination / Manager - Handlungsbegründung - Analyse / Rati Manager - Handlungsbegründung - Intuition Intuition - ist omnipräsent in menschlicher Entschei

208

209 *Und deshalb sagen Sie jetzt
ungefähr, also ein Drittel.*

210

211 Genau, es gibt Ratio und es gibt ein Bauchgefühl und aus verschiedenen Projekten, die man gemacht hat, puzzelt man das zusammen, kann es aber nicht beweisen, aber glaubt, dass das eine selbe Logik möglicherweise hat und der Rest ist tatsächlich Bauchgefühl. Sagen wir mal emotionale Intelligenz, denn irgendwo ist es abgespeichert.

 Manager - Handlungsbegründung - Kombination An

212

213 *Ja, genau, irgendwo ist es drin. Okay,
das ist für Sie so eine Kombination.
Effektive Entscheidungen kommen
aus Ratio und Intuition.*

214

215 Richtig. Genau und ich glaube, die nehmen auch mit dem Erfahrungsgrad zu.

 Manager - Handlungsbegründung - Intuition - Erfahru

216
217 *Das heißt über die Jahre sozusagen?*

218
219 Ja.

220
221 *Wie würden Sie Intuition denn definieren?*

222
223 Intuition würde ich definieren als die Vernetzung von da gewesenen Dingen, die dann spontan abrufbar sind.

224
225 *Weil sie einem dann bewusst werden sozusagen, also irgendwo gespeichert sind...*

226
227 Ja genau, die eigentlich schon eine Entscheidung vorgeben, wie sie aber rational nicht so schnell vorgeben und sagen, irgendwie habe ich das Gefühl, das stimmt schon. Und ganz häufig, das kann man ja überprüfen, tatsächlich wieder in der Marktforschung, indem man das als Hypothese rein gibt und dann häufig schon sagt, haben Sie bestimmt schon von vielen Unternehmen gehört, die Hypothesen wurden bestätigt. Komisch, Woher kommt das? Das kann ja nur daher kommen.

 Manager - Handlungsbegründung - Intuition

 Manager - können in die Zukunft sehen~

228
229 *Haben Sie denn die Erfahrung gemacht, also wie gehen Sie damit um? Man muss es ja meistens rationalisieren oder kommunizieren Sie eine intuitive Entscheidung offen, dass Sie sagen, ich mache es transparent. Ich bin so und so zu der Entscheidung gekommen, wir kommen da ungefähr hin oder suchen Sie sich einen, der Ihnen da eine Analyse erstellt?*

230
231 Ja, nee, die eigene Fälschung der Wahrheit, ist schon klar. Nee, also ich versuche natürlich eine Kombination zu machen, Weil a, jeder hat ja eine

 Intuition - ist bereichsspezifisch

unterschiedliche emotionale Intelligenz und unterschiedliche Erfahrungen. Das heißt, dass, was ich möglicherweise als Marketingmensch habe, wird mein Vertriebskollege vielleicht noch gar nicht so sehen können. Dafür wird es umgekehrt genauso sein, Dinge, die er aus der Intuition entscheiden und sehen kann, werde ich gar nicht erkenne, weil ich sage, was ist denn das, passt gar nicht zusammen.

232

233 *Also Fachwissen ist auch wichtig?*

234

235 Genau, ich versuche, beide Dinge zu vernetzen und ich würde auch hergehen und sagen, pass mal auf, das ist das, was wir aus der Mafo wissen, das ist das Ziel, da steht das, was wir erreichen wollen, da ist jetzt irgendwo ein Leck und ich glaube, nah all dem, was ich gelesen habe und was ich an Erfahrung habe, das ist so und so zu schließen. So und deswegen würde ich diese Entscheidung entweder auf der Basis, die ich habe, so ein Grund der Unsicherheit, der existiert schon treffen wollen oder, wenn der gesamt, in dem Fall halt die Geschäftsführung sagt, hmm, kann ich so noch nicht nachvollziehen, sage ich, okay, dann müssen wir die Lücke mit Mafo schließen, hat möglicherweise zeitliche oder Kostenimplikationen.

236

237 *Also manchmal muss man sozusagen auch rationalisieren, aber wenn nicht, dann sagen Sie schon transparent, so weit können wir planen, der Rest ist Bauchgefühl.*

238

239 Ich sage mal ganz ehrlich. Warum haben denn Unternehmensberater so ein tolles Geschäft? Nicht weil sie nur ein Netzwerk und Best-Practise haben und damit vielleicht Fakten liefern

 Manager - Handlungsbegründung - Emotional~ Manager - Handlungsbegründung - Intuition - Erf Kommunikation - intern~ Manager - Handlungsbegründung - Kombination / Manager - Persönlichkeit - Ehrlichkeit / Transpare Tugend - Ehrlichkeit / Offenheit Manager - Handlungsbegründung - nachträgl. Rationa

können, sondern weil sie Entscheidungen auf einer neutralen Ebene erheben können und somit aber Bauchgefühlentscheidungen noch mal neutral untermauert werden. Das muss noch nicht einmal faktisch sein, sondern von einer neutralen Instanz. Das ist ein ganz großes Thema.

240

241 *Das ist dann sozusagen die Analyse in Anführungsstrichen, die manche sich holt, um nachträglich zu rationalisieren.*

242

243 Es ist eine „Quasi-Analyse“

244

245 *Ja, verstanden okay. Also Sie sagten gerade, Intuition ist auch Erfahrung aus der Arbeit.*

246

247 Aus Gelerntem.

248

249 *Ja, aus Gelerntem, nicht aus der Arbeit.*

250

251 Ich vergleiche das ganz gerne mal mit einem Thema beim Auto fahren. Wer hat bei uns nicht die Situation schon einmal gehabt auf der Autobahn, von mir aus, ist unterwegs gewesen und auf einmal machen Sie eine Handlung, wo Sie noch nicht erkennen können, dass sie eine Handlung machen müssen, wechseln eine Spur, kommen unter eine Kuppe und es kracht. Also irgendwas stimmt da nicht, so ein Déjà-vu-Erlebnis. Das ist für mich emotionale Intelligenz, das heißt, Ihr Hirn hat schon lange diese Situation abgeglichen, das kriegen Sie gar nicht in der Geschwindigkeit mit und Sie reagieren. Und das ist genauso auch auf tägliche Prozesse übertragbar.

252

253 *Okay. Tägliche Prozesse, da ist ja manchmal ein bisschen Stress in der*



Manager - Handlungsbegründung - Intuition - Erfahru



Manager - Handlungsbegründung - Emotional~

ganzen Atmosphäre drin, wie schaffen Sie es denn in Krisensituationen oder in angespannten Situationen, wie vorhin am Anfang unseres Gespräches, auch die Ratio wieder reinzukriegen?

254

255 Ganz ehrlich?

256

257 Ja.

258

259 Durchatmen. Ich kann es nicht anders sagen, natürlich bin ich auch hier manchmal emotional angekratzt...

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

260

261 Oder neutrale Meinung einholen oder hauen Sie auch manchmal auf den Tisch?

262

263 Ja, zunehmend mehr. Habe ich ja früher wie gesagt, weniger getan. Also verbal auf den Tisch zu hauen, es geht hier nicht um Ausrasten, das ist völlig falsch, das würde auch dem widersprechen, was ich vorhin gesagt habe. Also wir brauchen ja eine gemeinsame Basis, das Fundament muss man schaffen, das sollte in der Regel inhaltlich und sachlich sein und ob man sich jetzt riechen kann oder nicht, da ist immer noch die Brücke Respekt. Auch wenn ich einen nicht leiden mag, muss ich ihn respektieren können. Das ist so. Sehen Sie eine Hochzeit. Sie heiraten ein Frau, aber bestimmt nicht die Familie, die kriegen Sie ja auch dazu.

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

264

265 Obwohl die auch ganz nett ist.

266

267 Nein, aber ja... das wollte ich jetzt auch gar nicht so meinen, aber Sie müssen mit den Menschen ja dealen. So und das versuche ich natürlich auch mache und das ist dieselbe Strategie, ich versuche herauszufinden, warum gibt es hier Dissonanz und die versuchen, erstmal

 Manager - Persönlichkeit - Respekt / Höflichkeit~
 Tugend - Respekt / Höflichkeit

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

auf Transparenz umzumünzen, dass wir sagen, dass wir genau das Problem gleich verstehen. Viele Unternehmen oder Gespräche sind ja nicht im Dialog. Das ist das nächste Thema, was ich hochgradig spannend finde, weil die Fehlerquellen sind einfach. Sie stellen mir eine Frage, ich erzähle Ihnen irgendwas.

268

269 *Genau, ich stelle Ihnen die nächste Frage, das ist ja kein Dialog.*

270

271 Von den 10 Sätzen die ich genannt habe, genau, sind drei, wenn wir Glück haben, auf Ihre Frage und sieben weiterführende. Das ist kein Dialog, denn häufig ist es so, dass Sie zehn Sätze haben, die alle nicht die Frage beantworten. Das ist auch ein Thema. Deswegen ist das für mich wichtig, haben wir die Transparenz, verstehen wir uns. Brief und debrief. Das ist der Punkt.

272

273 *Diese ständige Kommunikation, Interaktion, ja, verstanden.*

274

275 Das geht nur so.

276

277 *Ich finde es aber auch bei mir persönlich gar nicht so schlimm, weil Intuition ist sehr viel unterbewusst und ich bin dann manchmal ganz froh, wenn Sie Punkte ansprechen, die ich gar nicht auf dem Zettel habe, weil ich will ja was neues erfahren, [REDACTED] Aber bei dem anderen klar.*

278 *Okay, okay, okay. Haben Sie eigentlich einen Mentor gehabt?*

279

280 In meiner alten Company?

281

282 *Ja oder in Ihrer gesamte Laufbahn.*

283

284 Nein, ich habe eigentlich nicht wirklich, nein.

285

🌟 Erfolgreiches Management - Ursachen - gutes Komr

🌟 Rhetorisches Stilmittel - Verstärkung

286 Nie?

287

288 Nein, ich hatte bei meiner ersten Zeit bei der [REDACTED], da würde ich sagen, da habe ich schon irgendwo jemanden gehabt, der Mentor ist. Aber nicht so, dass man sagen kann, das ist jetzt so einer, der mich hinterher zieht, wie ein Entchen ...

 Mentor~

289

290 *Nein, ich meine, Interaktion...*

291

292 Das nicht, aber da wurde ich sehr schnell in dieses Führungsnachwuchskräfte-Programm aufgenommen und ich habe eigentlich erst bemerkt, dass man sich sehr um mich bemüht hatte, als ich gekündigt habe, weil die dann aus allen Wolken fielen, wie kann ich das tun, da hat mich der Vorstand sofort gerufen, Mensch, hätten Sie denn nicht mal was sagen können, wir hätten Sie doch gestützt und pi pa po. Also ich habe so das Gefühl gehabt, da war schon der ein oder andere Mentor, der mir da gerne geholfen hätte. Ich sage mal heute ist das eher so, dass durch die vielen Gespräche und Erfahrungen, gerade auch mit Externen, die gar nicht für uns arbeiten, da kommt eigentlich eher so das Thema Mentor raus. Also ich gebe das ganz offen zu, nicht dafür, aber da gibt es schon so einige, die dann sagen, Mensch ich muss mal mit Dir reden, Du arbeitest zu viel, wenn Du so weiter machst, bist Du irgendwie in einem halben Jahr tot in Führungsstrichen, also die sich schon tatsächlich um meine Person sorgen.

 Mentor~

 Mentor - Mentee - Ausbildung zum Meister der In
 Manager - Persönlichkeit - Fleiß~

293

294 *Das ist gut, also da kommt jemand. Ich meinte das auch nicht wegen Interaktion, was Sie vorhin sagten, sehr wichtig. Mentor jetzt nicht wie das ist mein [REDACTED] und den ziehe*

ich jetzt 40 Jahre mit, sondern gab es und das scheint ja jetzt durchzublicken, gibt es in Ihrer Laufbahn, der Ihnen einfach auch mal Hinweise gibt?

295

296 Gibt es, also ich habe mehrere Personen, also wir haben Spaß einfach miteinander zu reden und lassen es da mal im lockeren Erfahrungsaustausch so alle halben Jahre mal bleiben. Ich muss sagen, das sind tolle Persönlichkeiten, wo ich auch sage, mir macht halt Marketing und Marketingführung, sage ich mal, nicht nur arbeitstechnisch Freude, sondern das ist ein Hobby. Das macht mir Spaß und auch gerade hier, wie funktioniert das Hirn in Führungsstrichen und die Botschaft, die wir als Marketingmenschen dann auch gerne senden wollen, dann auch tatsächlich verankert ankommt und den Kauf auslöst. Ich sehe Marketing immer als ein Instrument zum Geld verdienen, nicht zum Geld ausgeben.



Mentor - Mentee - Ausbildung zum Meister der Intu



Manager - Persönlichkeit - Marketingaffin

297

298 *Aber trotzdem sprechen wir jetzt von Netzwerk, also Marketiers ...*

299

300 Da hat sich halt über diese ganzen Themen, Präsentationen und Preise, die wir da halt abgesahnt haben, auch mittlerweile ein Netzwerk ergeben, jetzt auch die Adresse, wo ich sage, ich kann auf einer bestimmten Flughöhe vielleicht mittlerweile auch für die gegenüber mal sprechen und das ist extrem erfahrungsreich und da kriege ich tatsächlich auch gute Tipps.



Mentor - Mentee - der Mentor kann auch etwas von



Mentor - Mentee - Ausbildung zum Meister der Intu

301

302 *Wieso haben Sie sich gefunden? Sie haben ja, das sind ja alles Menschen, die Sie irgendwie kennen gelernt haben in der Vergangenheit. Hat da irgendwie die Chemie gestimmt?*



Mentor - Mentee - gleich & gleich gesellt sich gern

303

304 Ja.

305
306 *Stimmte die fachliche Seite oder?*

307
308 Beides

309
310 *Gleich und gleich gesellt sich gern oder?*

311
312 Beides, also ich habe Menschen, wo wir sagen, da ist die fachliche Seite, also mehrheitlich sind das alles Marketingdenker, sage ich mal so salopp, es sind aber auch unternehmerisch denkende Menschen und es sind Menschen, denen ich wohl irgendwie aufgefallen bin, durch was auch immer, kann ich Ihnen nicht einmal dezidiert sagen, ich denke meistens durch die Vorträge, die gesagt haben, den müssen wir jetzt mal sprechen und die dann so eine gewisse Rolle auch eingenommen haben, sage mal, das wäre doch mal was für Dich. So ist das entstanden und mir ist einfach dieser Erfahrungsaustausch wichtig. Und ja, natürlich Marketing ist nichts anderes, es ist natürlich eine Beeinflussung der Menschen, das ist unser Job, eine positive Beeinflussung. Also ich sage das aus Überzeugung, ich möchte, wir möchten überzeugen, nicht überreden. Das ist der Punkt, weil wir nachhaltig bleiben wollen. Und das ist ein Thema,

313
314 *Also nachhaltig im Sinne von langfristigen Erfolgen?*

315
316 Genau, richtig.

317
318 *Dieses Wort ist immer, ... ja?*

319
320 Genau und dass ist ein Thema, wo dann tatsächlich solche Gespräche entstehen und wo auch der Gegenüber denkt, ja, kann ich nachvollziehen.

 Mentor - Persönlichkeit - Marketingaffin

 Mentor - Persönlichkeit - Unternehmerisch

 Mentor - Mentee - Ausbildung zum Meister der Intu

 Management - langfristig orientiert

 Mentor - Mentee - gleich & gleich gesellt sich gern~

321

322 *Weil der auch unternehmerisch ist.*

323

324 Weil der auch unternehmerisch ist
und sagt, wie kann man dem nun jetzt
helfen, dass er das auch umsetzen
kann.

325

326 *Also ist doch eine gleiche Basis da.
Das hat mich interessiert. Okay.
Welche Umwelt prägte eigentlich Sie
und Ihre Grundwerte? So von
Kindheit angefangen. War das
Familie, Kirche oder?*

327

328 Also ich glaube wirklich, dass das die
Familie war, die diese Grundwerte
sehr geprägt hat. Man sagt ja, man
wird im Alter immer ähnlicher seinen
Eltern. Das stimmt, würde ich auch
unterschreiben, die Hypothese. Da bin
ich geprägt worden. Also das immer
offen, ehrlich, vielleicht manchmal
auch ein bisschen zu höflich und aber
fairer, respektvoller Umgang. Da
wurde sehr, sehr drauf geachtet, das
fand ich auch richtig. Also heute, in
der Nachbetrachtung sozusagen,
finde ich das absolut richtig und die
Companies, wo ich dann auch später
angefangen habe, haben auch genau
diese Philosophie vertreten. Das ist
ein Thema, da würde ich auch sehr
gerne mal eine Arbeit drüber
schreiben, was bedeutet eigentlich
effiziente Leistung einer Company,
welche Strukturen müssen geschaffen
werden, welche Voraussetzungen?
Deswegen sage ich mal, die interne
Mitarbeitermotivation und diese
Einheit einer Company ist extrem
wichtig. Man macht sich da
wahrscheinlich keine Vorstellungen,
was das zur Produktivität beiträgt.

329

330 *Das heißt, was Sie gerade sagten,
Fairness und so weiter von zuhause
gelernt, wenn Sie jetzt die Leute* Manager - Grundwerte - Prägung - Elternhaus Manager - Persönlichkeit - Wertebewusstsein~
 Theory U - Step 5 - Persönliche Werte & Tugende
 Manager - Persönlichkeit - Respekt / Höflichkeit~
 Tugend - Respekt / Höflichkeit
 Rhetorisches Stilmittel - Verstärkung Manager - Umfeld - Gleich & Gleich gesellt sich gern ( Manager - Umfeld - Gleich & Gleich gesellt sich gern

einstellen, da achten Sie auch auf Fairness?

331

332 Absolut. Also für mich...

333

334 *Das ist also so ein Grundgerüst, das muss da sein.*

335

336 Das ist genauso wichtig. Ja, fachlich kann es anders sein, aber soziale Kompetenz muss da sein. Und Sie würden mit mir am ehesten Ärger kriegen, wenn die soziale Kompetenz nicht geändert würde, weil ganz ehrlich, das sind ein oder zwei Gespräche, da kann man nicht hundert Prozent beurteilen. Wenn da was ist, dann würden Sie da am ehesten Ärger kriegen. Fachliche Kompetenz können Sie viel leichter ausgleichen als soziale Kompetenz.

337

338 *Und sozial heißt, was Sie anfangs sagten, dieses Thema Fairness, was war es noch, also ich habe es ja auf Band. Okay. Hat die Kirche auch Ihre Grundwerte geprägt?*

339

340 Ich war früher in der Kirche, da auch aktiv als Pfadfinder und all so ein Kram, alles Mögliche. Das hat es in dem Alter sicherlich mitgeprägt. Das ist keine Frage. Aber mehr die Menschen, die da sind als mehr jetzt das Glaubensthema als solches.

341

342 *Sind Sie ein gläubiger Mensch?*

343

344 Unter dem Strich schon, würde ich sagen.

345

346 *Unter dem Strich schon, Okay. So,*

347

348 Ich bilde immer so zwei Komponenten, um das ganz schnell zu beantworten, ich habe auch viel aus dem Sport gelernt.

349

✿ Mitarbeiter - Persönlichkeit - Kritikfähigkeit
✿ Mitarbeiter - Qualität - Talente weiterentwickeln~
✿ Unternehmen - Fehlerkultur

✿ Manager - Grundwerte - Prägung - Kirche

350 *Ah, okay. Deswegen auch die Fairness...*

351

352 Also ich habe Fußball ungerne gespielt, weil, ich war immer Stürmer und ich bin immer umgelegt worden, wenn ich vorbei war. Das hat mit Fairness nichts zu tun. Nichts gegen harten Einsatz, der kann noch so hart sein, blaue Flecken, alles wurscht. Aber man muss halt mal anerkennen, wenn einer vorbei ist.

353

354 *Fußball ist aber ein gutes Thema. Ich komme aus Essen, Sepp Herberger, 1954, Wunder von Bern. Der wusste genau, wer gegen die Ungarn im Sturm steht. Wissen Sie das auch? Wissen Sie genau, wer bei Ihnen im Tor steht, also haben Sie eine Mannschaftsaufstellung im Kopf und wissen Sie auch, wer auf der Ersatzbank sitzt, wenn mal einer gefoult wird?*

355

356 Wenn ich eine Zeit lang drin bin, dann weiß ich das.

357

358 *Also ist für Sie ein wichtiges Thema?*

359

360 Ja, ist für mich ein wichtiges Thema, dazu muss ich aber das Umfeld kennen. Ich muss die gegnerische Mannschaft sozusagen kennen, um dann den jeweiligen Konterpart setzen zu können.

361

362 *Ja, okay. Das heißt, keine Gegner kennen, aber Sie wissen dann genau, wer spielt wo bei mir.*

363

364 Ja.

365

366 *Gut, das wollte ich noch wissen. Drei Minuten, das schaffen wir noch. Bezeichnen Sie heute eine Ihrer früheren Entscheidungen als unvernünftig oder sagen Sie, es war*



Manager - Führungsstil - Teamkomposition~

soweit alles ok?

367

368 Ja, es gab eine unvernünftige Entscheidung. Ganz klar, das war mein Wechsel zu [REDACTED]. Das war eine Entscheidung - Ihr Thema - wo mein Bauch „nein“ gesagt hatte, wo aber die Ratio „ja“ gesagt hatte, weil der Job war so großartig in der Beschreibung, ich habe gesagt, Du kriegst das gesamte Marketing und Du musst alles neu machen. Dein Mix, Dein Marketing, Deine Mannschaft.

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

369

370 *Also hat die Ratio überwogen? Und leider falsch.*

371

372 Die Ratio hat gesagt das machst Du und der Bauch hat gesagt sei vorsichtig, da stimmt was nicht in der Kultur. Und so war es dann auch.

 Manager - Handlungsbegründung - Intuition
 Manager - können in die Zukunft sehen~

373

374 *So war es dann auch, okay.*

375

376 Und das würde ich nicht mehr machen.

377

378 *Mit Schlagworten: Wie sieht Ihr optimaler Mitarbeiter aus?*

379

380 Optimaler Mitarbeiter? Er soll eine Persönlichkeit haben.

381

382 *Was heißt das?*

383

384 Ja, das heißt einerseits, er muss auf sachlicher Ebene respektvoll argumentieren können, egal mit welcher Hierarchieebene er spricht.

 Mitarbeiter - Persönlichkeit - Respekt

385

386 *Okay und sachlich heißt, jetzt nicht emotional ausfallend.*

387

388 Genau, nicht emotional. Es geht um die Sache am Ende und es geht nicht um eine irgendwie, wie auch immer geartete, Persönlichkeit.

389

390 *Und was lehnen Sie ab, neben dem
was Sie vorhin sagten?*

391

392 Was ich ablehne ist, wenn jemand mit
Behauptungen agiert, ohne dass er
das untermauern kann. Jetzt sind wir
schon wieder sehr rational, aber das
erlebt man häufig, dass jemand sagt,
mir gefällt das nicht und deswegen
kommt das nicht. Warum lehne ich
das ab? Weil ich sage, am Ende
bezahlt der Kunde, das ist in jedem
Unternehmen gleich, der Kunde zahlt
das Gehalt und nicht wir.



Hauptlaster - Unvernunft / Torheit / Dummheit~

Manager - Umfeld - persönliche Ablehnung - Oberfläche

393

394 *Das sind die klassischen
Kardinaltugenden, ich möchte wissen
für Sie als Führungskraft, wie wichtig ist es da, Vertrauen zu
haben, Überzeugung zu haben,
soziale Einstellung zu haben,
Selbstbeherrschung zu haben,
Entscheidungsstärke zu haben oder
sagen Sie, ich bin eher ungeduldig für
Sie als Person?*

395

396 Selbstbeherrschung, die ist da,
Weisheit, es gibt Leute, die besser
sind als wir, Überzeugung muss hoch
sein und Vertrauen, Offenheit, es gibt
immer Vertrauensvorschuss, der kann
aber nie ganz top sein, wenn einer
fünf Mal sage ich mal gegen die Wand
fährt, dann ist er halt auch weg.



Kardinaltugend - Klugheit / Weisheit / Vernunft

397

398 *Dann ist er auch weg. Und Ihre Frau?
Hat die Sie immer unterstützt in der
Karriere?*

399

400 Meistens. Es ist wichtig, klar sie hat
mich unterstützt. Ich war immer am
arbeiten, das ist eine riesen
Unterstützung.



Manager - Rückhalt - Familie~

401

402 *Also hat Ihnen schon den Rücken
gestärkt?*

403

404 Sie hat mir da den Rücken frei

gehalten, ich sage mal, da muss man auch gucken, wie managt man das, das ist nicht immer ganz leicht, weil eben auch irgendwann man eine Verantwortung gegenüber Familie hat, muss man klar sagen und ich war immer, als ich ein bisschen jünger war, ich habe ja rund um die Uhr gearbeitet. Mein Familienmanager ist da schlecht gewesen, muss man sagen.

405

406 *Aber sie war für Sie da?*

407

408 Aber das muss man auch handeln, denn irgendwann muss man auch zurückgeben.

409

410

411

412

413

414

415

416

417

418

419

420

421

422

423

424