

P12: 0712

Path: C:\Dokumente und Einstellungen\Marc\...\071
Media: RICHTEXT
Printed: 2008-05-09T10:48:52
By: Super
From HU: Auswertung Dissertation nach Kodelöschung
HU-Path: [C:\Dokumente und Einstellu...\Auswertung Dissertation nach Kodelöschung.hpr5]
Codes: 127
Memos: 1
Quotations: 168
Families: <none>
Comment: <none>

001 [REDACTED]

002 [REDACTED]

003 [REDACTED]

004 [REDACTED]

005 [REDACTED]

006

007 Ja?

008

009 *Ja, aber meine Fragen sind nicht so wichtig wie Ihre Antworten...*

010 Die kennen Sie wahrscheinlich auch, die haben Sie ja schon ein paar Mal gestellt.

011 *Das stimmt und ich habe schon massig Thesen abgeleistet....*

012

013 Ok...

014

015 *Und mal an die Praxis, [REDACTED]*

[REDACTED] So eine instabile Unternehmenssituation, in die Sie auch Sie auch direkt involviert waren, die die größten Auswirkungen auf das Unternehmen hatte. Gibt's da was, gibt's da ein Beispiel, wo Sie mal in eine instabile Situation gekommen sind - geworfen wurden?

016

017 Ja. [REDACTED] ist ein Musterbeispiel für eine instabile Situation gewesen, respektive [REDACTED] insofern: wenn wir das Geld gehabt hätten, um zuzumachen, dann hätten wir zugemacht. Der einzige Grund, warum damals wir nicht zumachen konnten, das war, weil wir die Schließungskosten nicht aufbringen konnten von 250 Millionen damals. Also, insofern Maximum an Instabilität kenne ich, ja.



Instabilität - Beispiele

018

019 *Ok. Und was war Ihre Rolle dem Prozess? Hatten Sie da..., sollten Sie da was wieder ins Lot bringen oder war das so katastrophal, dass Sie da*

gar nichts machen konnten?

020

021 Nee, nee. Ich war damals, tja, zu Beginn dieser ganz heißen instabilen Phase, war ich damals Marketing- und Vertriebsleiter für alle Vertriebswege, die nicht klassisch sind, also das soll heißen Internet-Segmentansätze, alternative Vertriebswege, Lebensmitteleinzelhandel, und so weiter. Also in sofern lag dort die Verantwortung und auch das Schärfflein, dass man dazu beitragen musste, am Ende des Tages im Bringen von Erfolg, von Zahlen, um letztendlich die Instabilität in eine Stabilität zu führen. Also letztendlich die Insolvenz abzuwenden [REDACTED] am Laufen zu halten.

 Instabilität - Beispiele

022

023 *Ok. ok. Was war damals genau die falsche Reaktion in der Situation? Wäre die falsche Situation gewesen, den Laden dichtzumachen?*

024

025 Ja, wahrscheinlich, weil wenn man sich heute [REDACTED] anschaut, dann glaube ich, hat es gelohnt, das Kämpfen gelohnt, da weiterzumachen. Insofern ist es inzwischen - wenn auch nicht mehr ganz so profitabel wie noch vor zwei Jahren - aber glaube ich ein bisher sehr gutes Beispiel für einen Turnaround, den wir dahin gelegt haben.

 Erfolgreiches Management - Ursachen - Entscheidung
 Kardinaltugend - Mut / Entschlossenheit / Entscheidung
 Manager - Persönlichkeit - Mut / Entscheidungsstärke

026

027 *Das heißt also, die falsche Reaktion wäre gewesen, sozusagen in Pessimismus zu verfallen, oder?*

 Hauptlaster - Pessimismus / Verzweiflung
 Missmanagement - Ursachen~

028

029 Ja, selbstverständlich.

030

031 *Ja gut, so weiß ich das ja nicht. Deshalb stelle ich ja so Fragen. Nach welchen Kriterien haben Sie damals die Situation analysiert? Was waren so die Parameter, die Sie angesetzt*

haben?

032

033 Jetzt konkret in meinem Job waren sicherlich die Fragen, wo gibt es weitere Potenziale, die heute noch nicht ausgeschöpft sind, was für Segmente, was für Zielgruppen sind noch zu adressieren, wo können wir mit effizientem Mitteleinsatz den größtmöglichen Erfolg herausholen und am Ende des Tages wahrscheinlich vielen, vielen einzelnen Potenzialen hinterher zu jagen und dann sich zu fokussieren auf drei-vier, die man dann wirklich ausschöpft und wo man dann wirklich erfolgsträchtig ist.

 Manager - Handlungsbegründung - Analyse / Ration
 Manager - Persönlichkeit - Analyse / Rationalität
 Theory U - Step 6 - Crystallizing~
 Theory U - Step 7 - Prototyping~
 Theory U - Step 8 - Institutionalizing~

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

034

035 *Auch in der Krise?*

036

037 Auch in der Krise.

038

039 *Ach, das heißt, Sie haben versucht, Ihren Job noch weiter zu machen, um sozusagen die Profitabilität herzustellen, um Sicherheit zu schaffen für das Gesamtunternehmen.*

040

041 Ja, sagen wir mal so: es ist ja glaube ich der Unterschied...

042

043 *Das betrifft auch die Krise, nicht?*

044

045 Jajaja, ich glaube, es ist der Unterschied zwischen einer, naja, zwischen der Anforderung einer Führungskraft, auch in schwierigen Zeiten letztendlich den Lenker zu halten - das Lenkrad zu halten - und eben nicht die Hände hochzunehmen, sozusagen: Oh Gott oh Gott, sondern weiter zu denken und geradeaus zu fahren, nach Links abzubiegen oder Gas wegzunehmen, Gas zu geben oder was auch immer. Also, ich glaube, wenn Sie da anfangen, in eine Lethargie zu verfallen, dann werden

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

Sie sicherlich nicht ihr Schärfflein dazu beitragen, und am Ende des Tages eben auch keinen Turnaround hinkriegen.

046

047 *Ok. Kann man das vielleicht auch so verstehen, dass man sagt, man muss eigentlich im Tagesgeschäft sogar noch bessere Ergebnisse liefern, um Zeit zum Bereinigen zu haben?*

048

049 Selbstverständlich.

050

051 *Das ist so, ja?*

052

053 *Ja.*

054

055 *Ok, also...*

056

057 Das kann ich voll und ganz unterschreiben.

058

059 *O.k. Wie machen Sie sich denn eigentlich ein Bild von so einer komplexen Situation?*

060

061 Ich bin ja jemand, der sehr gerne.... Also, ein Esel wäre glaube ich ein gutes Beispiel für Ihre Diss, weil ich jemand bin, der glaube ich sehr stark, auf Intuition, respektive auf Menschen eigentlich reflektiert und insofern... Ich saß damals stundenlang, nächtelang mit meinen Leuten zusammen, und dann hatten wir diskutiert, ihre Probleme concerned, ihre Ideen haben wir eben auch aufgegriffen, weil letztendlich nur die Leute, die ganz, ganz vor Ort sind - also will heißen entweder den Vertriebspartner betreuen oder draußen im Markt sind oder Regionalvertriebsleiter, was auch immer, das heißt die müssten einem spiegeln, was läuft gut, was läuft schlecht, vor allen Dingen wo eben gibt es neue Möglichkeiten. Und vieles, was ja in einigermaßen

 Manager - Führungsstil - Zeitpuffer erarbeiten, um l

 Rhetorisches Stilmittel - Verstärkung

 Manager - Handlungsbegründung - Intuition

 Kommunikation - intern~  Ma
 Manager - Führungsstil - Mitarbeiter - ernstnehm
 Manager - Persönlichkeit - Teamorientiert / Mitarl
 Tugend - Kameradschaft / Teamorientiert

 Manager - Führungsstil - Sensibilität für betriebl. ,

stabilen Situationen nicht ans Tageslicht kommt, wird hier erstmals nach oben gespült. Letztlich in kritischen Situationen. Und wenn Sie dort nicht sehr gut zuhören und nicht sehr gut die Menschen, die um Sie herum sind, und ihre Meinungen aufnehmen, dann werden Sie glaube ich blind und verfallen entweder in eine Lethargie oder in einen nicht zielgerichteten Aktionismus, der am Ende des Tages nicht hilft.

062

063 *Also im Prinzip kann man sagen, das ist ein Netzwerk, was Sie da intern haben.*

064

065 Absolut.

066

067 *Ja? Kann man sagen, es ist horizontal und vertikal?*

068

069 Ja.

070

071 *Also irgendwie in den inneren Reihen und dann übergreifend?*

072

073 Absolut. Ganz richtig.

074

075 *Ich frage, um ein Bild zu haben, nicht? Verfolgen Sie da auch im Ansatz quasi diesen mehr neurowissenschaftlich-kybernetischen Ansatz, dass alle möglichst ein gleiches Bild von der Situation haben in diesem Kommunikationsprozess, oder?*

076

077 Ja, das wäre natürlich schön. Ich meine, das wäre natürlich eine Geschichte, wenn Sie es schaffen - und ich glaube, das sind auch viele Bemühungen in die richtige Richtung - dass Sie das Gesamtunternehmen - damals irgendwie 4.000 oder waren es 3.000 Leute - auf einen Stand zu bringen. Also: jeder muss wissen, wie stark ist die Krise, was sind die

 Manager - Führungsstil - Netzwerk intern~ Theory U - Step 1 - Downloading~ Kommunikation - intern~ Manager - Führungsstil - Kommunikation - gemeins Manager - Führungsstil - Ehrlichkeit / Transparenz~ Manager - Persönlichkeit - Ehrlichkeit / Transparenz~

Haupthebel, die jeder verfolgen kann, wo er mitarbeiten kann. Also Identifikation schaffen für die Mitarbeiter, damit jeder weiß, auch wenn alles Scheiße läuft, aber es gibt immer noch den einen oder anderen Punkt, wo ich echt was tun kann. Und eben nicht in Lethargie verfallen und in diese „Oh Gott- und Jammerphase“.

✱ Mitarbeiter - überzeugen (ihr Vertrauen gewinnen)
✱ Tugend - Ehrlichkeit / Offenheit

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

078

079 *Und das haben Sie auch so versucht?*

080

081 Versucht, ja. Ich meine, jetzt als Manager würde ich sagen, das habe ich auch tadellos hingekriegt. Aber im Ernst: natürlich, Sie müssen versuchen, einfach unglaublich viel zu kommunizieren. Wir haben so Dinge eingerichtet wie Freibier-Foren, wo jeden Freitag das gesamte Unternehmen durchkommuniziert worden ist von der jeweiligen Führungskraft. Zweimal in der Woche Newsletter, Change Agents, die bestimmt worden sind aus den verschiedenen Bereichen, die als Ansprechpartner zur Verfügung standen. Also, ein Instrumentarium, das erstens Menschen involviert, aber dann im Prinzip eben auch auffängt in ihrer Depression und Frustration.

✱ Manager - Führungsstil - Kommunikation - Nachv

✱ Kommunikation - intern - wichtiges Managementi

✱ Kommunikation - intern~

✱ Manager - Führungsstil - Kommunikation - persör

✱ Theory U - Step 1 - Downloading~

✱ Manager - Führungsstil - Angst bei Mitarbeitern v

082

083 *Das heißt, die interne Kommunikation, das ist für Sie schon der Dreh- und Angelpunkt in so einer Situation?*

084

085 Absolut.

086

087 *Und wie nehmen Sie Menschen, sagen wir mal, Angst und Bedenken in solchen instabilen Situationen? Weil das kann ja sehr blockieren, so was.*

088

089 Absolut, absolut. Ich persönlich glaube, dass so was nur geht durch eine absolute Offenheit. Diese Offenheit heißt am Ende des Tages

✱ Kommunikation - intern~

✱ Manager - Führungsstil - Angst bei Mitarbeitern v

✱ Manager - Führungsstil - Kommunikation - persör

✱ Mitarbeiter - überzeugen (ihr Vertrauen gewinner

nichts zu beschönigen und auch Verbindungen zu schaffen auf der menschlichen Ebene, in dem man vielleicht auch selber seine Ängste, Befürchtungen, Fragezeichen mal offenbart und sagt: ich weiß auch nicht, wie es weitergeht oder fühle mich auch Scheiße. Ich habe gerade - keine Ahnung - , ein Haus gebaut und habe hier noch Schulden abzutragen, also mich trifft es letztendlich genau so. Will heißen, immer so ein bisschen eine Brückenfunktion, so eine Bridging-Funktion herzustellen für die Mitarbeiter, damit sie sich eben nicht alleine gelassen fühlen. Auf der anderen Seite darf man natürlich auch nicht wiederum eine Mitarbeiter-Perspektive einnehmen und dort eben verharren, sondern muss denn doch Führungskraft bleiben. Also, es ist glaube ich... Die Anforderungen in der Krise sind sicherlich andere oder auch wahrscheinlicher komplexere oder schwierigere als in einer stabilen Unternehmenssituation.

090

091 *Ok. Aber Sie sagen: Offenheit, Transparenz also, wirklich entwaffnen. Also, ich will nicht sagen entwaffnen, aber...*

092

093 Absolut. Entwaffnen. Entwaffnen.

094

095 *Ja. Das nimmt dann auch den Leuten die Angst, dass die quasi konstruktiv-kreativ weiter sind.*

096

097 Also, ich bin.... Ich finde das Wort Entwaffnen extrem gut.

098

099 *Ja, richtig.*

100

101 Habe meinen Führungskräften ganz häufig den Tipp gegeben: seid entwaffnend. Seid entwaffnend, indem ihr jetzt - natürlich keine Geschäftsgeheimnisse -, aber indem

 Rhetorisches Stilmittel - Verstärkung

 Erfolgreiches Management - Ursachen - Ehrliche

 Manager - Führungsstil - Angst bei Mitarbeitern v

 Manager - Führungsstil - Kommunikation - persö

 Manager - Persönlichkeit - Ehrlichkeit / Transpare

 Mitarbeiter - überzeugen (ihr Vertrauen gewinner

 Tugend - Ehrlichkeit / Offenheit

ihr gerade so Befürchtungen, Ängste, das thematisiert. Nur dann seid ihr authentisch, ehrlich und könnt auch wiederum, ja, die Mitarbeiter mitnehmen oder auffangen. Dadurch. Ihr könnt sie nicht auffangen, indem ihr sie in den Arm nehmt, weil das kann man in einer Beziehung machen aber nicht mit Mitarbeitern durch Vorgesetzte. Aber dieses In-den-Arm-nehmen ist ja quasi eigentlich dieses: am Ende des Tage habe ich zwar einen anderen Job wie Du, aber irgendwie sitze ich dann doch im gleichen Boot wie Du. Also insofern: ich glaube, dieses Entwaffnen ist sehr wichtig.

 Rhetorisches Stilmittel - Verstärkung

102

103 *Ok. ok, das ist spannend. Sie hatten vorhin komplex gesagt. Wie packen Sie denn so richtig komplexe Herausforderungen an? Weil es ist ja meistens ein Riesenberg. Sagen Sie: ich mache mir kleinere Projekte, so für erste Erfolge, dass die Leute motiviert sind, oder wie gehen Sie das an?*

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

104

105 Ja, sicherlich ist es am zielgerichtetsten, wenn man genau dieses tut. Nämlich: Sie brauchen relativ schnell ein-zwei vernünftige Erfolge. Erstens für sich selber, aber auch fürs Team und logischerweise auch für das Unternehmen, weil sie nur anhand dieses Erfolges wieder dieses gemeinsame Erlebnis, dieses Chakka irgendwie hinbekommen, wo sie sagen: hee, schaut mal her Leute: es geht doch. Ja, ich meine, es ist draußen ja alles Scheiße und wir haben noch ein beschissenes Ebit PA, aber wir haben jetzt hier mal 25.000 Kunden generiert in einer Form von 30 Euro, und da springt netto... springen da auch Ebit PA Ebene... springen da 48.000 Euro rum, ja? 48.000 Euro EPTA heißt wiederum

 Manager - Führungsstil - komplexe Sachverhalte

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

einen Mitarbeiter. Also haben wird wiederum beigetragen, dass wir einen Mitarbeiter nicht entlassen können oder nicht entlassen müssen. Das ist sicherlich Micro-Management, in der Richtung, aber wie Sie schon selber gesagt haben: so diese kleinen Erfolge, dass Sie mal mit den Leuten entweder ein virtuelles oder ein echtes Bier trinken können, ist extrem wichtig, ja.

106

107 *Werfen Sie da auch solche Muster auf wie diese Bestimmsätze wie: das haben wir doch schon immer so gemacht, warum machen wir es jetzt anders? Also durch das Thema kleine Erfolge?*

108

109 Ja natürlich. Wobei ich diese Sätze, sagen wir mal so... Ich glaube, man darf nicht die Mitarbeiter dazu verleiten, dass sie selbst nicht mehr sagen, aber diese Sätze noch denken. Will heißen: entweder schaffe ich es, dass die Menschen auch diese Sätze nicht mehr denken, aber sie dürfen nicht Angst haben, wenn sie noch so denken, es zu sagen. Ja, weil dann ist es.... Dann bekommen Sie eine Kultur hinein des sich-nicht-Vertrauens und der Non-Kommunikation. Auf der anderen Seite darf man wiederum auch nicht vergessen, dieses geht-doch-nicht, hab-ich-immer-schon-gewusst so ist ja auch abgeleitet aus Erfahrungswissen. Und insofern glaube ich, ist die Frage: von wem kommt dieser Satz extrem wichtig. Also ich würde nicht grundsätzlich sagen wollen, dass ich dieses nicht hören möchte oder dass das keiner denken darf, weil es wäre ja auch schade, ich würde dann ja auf Erfahrungswissen verzichten. Und wenn jemand in einer Branche - keine Ahnung - zehn Jahre war, im Vertrieb und dem mache ich einen Vorschlag

 Rhetorisches Stilmittel - Verstärkung

 Kardinaltugend - Vertrauen
 Kommunikation - intern - wichtiges Managementinstru
 Manager - Persönlichkeit - Vertrauen

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

 Kardinaltugend - Klugheit / Weisheit / Vernunft
 Manager - Führungsstil - Mitarbeiter - ernst nehmer
 Manager - persönliche Weiterentwicklung~
 Manager - Persönlichkeit - geistige Flexibilität~

und der sagt: hör mal zu, das wird nicht funktionieren, weil ein-zwei-drei-vier, dann sollte ich glaube schon auch oder gerade in Krisensituationen zunächst einmal sehr intensiv zuhören und sagen: Ok, jetzt nur, um aus aktionistischer Grundhaltung heraus irgendetwas zu tun, heißt es nicht, dass ich das jetzt alles wegwische. Ja? Sondern ich muss dem schon zuhören.



Manager - Persönlichkeit - Selbstkritik / Kritikfähigkeit

Manager - Persönlichkeit - zuhören können~

110

111 *Ja, da steckt glaube ich noch was anderes drin. Sie sagte gerade zuhören und da ist ja viel Erfahrungswissen. Thema Selbstkritik. Sind Sie ein Mensch, der - wenn er sich mal was in den Kopf gesetzt hat - dieses auch durchsetzt oder sind Sie ein Mensch, der - wenn jemand mit am Tisch sitzt, der zehn Jahre Vertriebserfahrung hat, sagt: Pass mal auf [REDACTED] ich habe hier noch zwei-drei andere Ideen, sagen Sie: Super, habe ich nicht gesehen, tolle Idee, müssen wir einarbeiten.*

112

113 Gut, ich glaube, diese Frage wird jeder beantworten mit: selbstverständlich letzteres.

114 Weil: es wäre ja fahrlässig zu sagen, nur weil ich die Führungskraft bin und weil ich par Funktion mehr entscheiden kann und mehr beeinflussen kann, ist es so wie ich es gerne hätte. Nee, ich glaube, gut da spielt auch sehr stark die Frage der persönlichen Positionierung natürlich auch hinein. Ich persönlich habe mich nie positioniert als der fachliche Master, sondern immer eher als der Führungsmaster oder der Zusammenführ-Master, ja? Es das ist sehr, sehr umgangssprachlich. Aber...



Kardinaltugend - Klugheit / Weisheit / Vernunft



Manager - Persönlichkeit - Selbstkritik / Kritikfähigkeit

115

116 *Das heißt, Sie haben die Führung von Interessen....*



Manager - Selbstverständnis - Moderator

117

118 Von Interessen, von Meinungen, von Strömungen, von Politik, von Strategien, um dort etwas zu erzielen, was aus meiner Perspektive mehr ist als Da war schon ein Kaffee, alles super.... Danke.... Mehr ist als die fachliche Kompetenz. Ich glaube, die fachliche Kompetenz, gerade jetzt im Sales und Marketing, das mag vielleicht im Finance ein bisschen was anderes sein, aber im Sales und Marketing gibt es immer viele Menschen, die fachlich signifikant kompetenter sind als ich.



Kardinaltugend - Bescheidenheit



Manager - Persönlichkeit - Bescheidenheit~

119

120 *Das heißt, Sie legen schon ziemlich Wert auf die Qualität Ihrer Leute.*

121

122 Das ist ein Ziel, was ich nicht beeinflussen kann. Also, die Qualität der Leute ist das A und O.



Manager - Führungsstil - Mitarbeiter - Qualität und



Rhetorisches Stilmittel - Verstärkung

123

124 *Also das heißt, da haben Sie schon recht hohe Ansprüche. Oder haben Sie Angst, dass Sie sagen: der überholt mich ja übermorgen.*

125

126 Nee, umgekehrt. Ich habe immer einen.... Ich habe immer Leute eingestellt Also immer Minimum einen eingestellt, der besser ist als ich aus meiner Perspektive und der mich sofort und jeder Zeit ablösen kann.



Management - langfristig orientiert



Manager - F

127

128 *Ok. Das heißt, das ist für Sie ein wichtiges Thema.*

129

130 Ist ein wichtiges Thema. Erstens, weil ich die Challenge selber brauche. Ich brauche jemanden, der von unten anschiebt, ich brauche jemanden, der mich vertreten kann. Man weiß nie, was aus persönlichen Gründen kommt, was aus Karriere-Gründen kommt, ob man nach oben befördert wird, was auch immer. Insofern. Und



Manager - Führungsstil - Mitarbeiter - Qualität



Manager - Führungsstil - Dezentralisierung d. V



Manager - Persönlichkeit - Loyalität / Treue~

ich habe eine Verantwortung der Company und den Mitarbeitern gegenüber. Insofern darf ich glaube kein Macht-Vakuum schaffen, nur weil [REDACTED] vielleicht irgendwie mal von heute auf morgen mal nicht da ist. Also, ich brauche es aus zwei Gründen: wie gesagt, ich muss von unten angeschoben werden, ich brauche die Challenge auch von meinen Leuten und ich will frei sein. Ich möchte größtmögliche Flexibilität haben in meinen persönlichen Entscheidungen und auch gerade für die Company. Es gibt ja nichts Schlimmeres, als dass man an einem Job hängen bleiben muss, weil es keinen Nachfolger gibt.

 Tugend - Loyalität / Treue

 Manager - persönliche Weiterentwicklung~

 Kardinaltugend - Freiheit

 Manager - Persönlichkeit - Freiheit (auch unterne)

131

132 *Ach, das meinen Sie mit Freiheit. Das quasi jemand da ist, der*

133

134 Ja, der sofort übernehmen kann.

135

136 *Ok, Ok. Also Sie.. Haben Sie da auch sehr viel Zeit für investiert in das Thema Auswahl von wirklich hoch qualifizierten Mitarbeitern? War das oder ist das immer noch für Sie....*

137

138 Einfach beim Abendessen. Ich mache immer... wichtige Positionen besetze ich ausschließlich beim Abendessen, ja.

139

140 *Also da setzen Sie schon eine Menge Zeit rein.*

141

142 Von 20 Uhr abends bis 1 Uhr 2 Uhr nachts, ja.

143

144 *Und das ist nicht nur die eine wichtige Position, wo sie sagen, es könnte ein Nachfolger werden, sondern.... Also, Sie können gerne mit allen Abendessen gehen, das will ich gar nicht sagen. Mir geht es um die Qualität der Leute. Ich meine, dass*

 Manager - Aufgaben - Recruiting der Top-Leute~

man sagt, wir haben hier ein Fachziel oder mein Gott, auch mal die Position zu beziehen, das ist doch nicht so wichtig.

145

146 Ja, natürlich ist es so. Also, sie können eben grade bei [REDACTED] war das ein Team von 120 Leuten. Mit 120 Leuten können Sie nicht essen gehen, funktioniert nicht. Aber bei Ihrem Inner Circle, der in der Regel aus ihnen, was weiß ich, Direct-Reports besteht, ja, da will ich auch mehr wissen. Also so irgendwie die rein fachliche Kompetenz. Da will ich auch wissen: wie tickt der als Mensch, was für Ambitionen hat der, was für Befürchtungen hat der, wie reflektiert der auf Situationen, auf mich, also da brauche ich schon ein rundes Bild von dem Menschen, ja.



Manager - Aufgaben - Recruiting der Top-Leute~



Manager - Führungsstil - Mitarbeiter - Qualität und Au

147

148 *Mhm, ok. Verstanden, verstanden. Thema Qualität bei Ihrer Arbeit. 70-30, oder sagen Sie schon 100 Prozent will ich immer haben.*

149

150 Nee. Ich bin schon ein 70-30-Mensch oder ein 80-20, was auch immer. Aber ich glaube nicht, dass... Kommt... hängt sicherlich stark zusammen mit der Positionierung der fachlichen Kompetenz... wenn sie einmal abgelegt... habe den Wunsch, dass Sie nur das fachliche Beste und Oberste sind, dann legen Sie damit ... habe ich damit auch relativ schnell abgelegt den Wunsch, in allem perfekt zu sein, in allem jemals jedes Mal 100 Prozent zu geben. Ich glaube, es ist wichtig, in einem Team 120 Prozent zu geben. Und 120 Prozent richtig und korrekt und durchdacht und analysiert und mit Erfahrungswissen und Intuition versehen, etwas zu tun, um bei anderen Dingen eben zu sagen: dann lass es halt laufen, ist egal. Also,



Manager - pers. Arbeitsstil - Qualitative Ansprüche



Manager - pers. Arbeitsstil - priorisieren~



Kardinaltugend - Freiheit

dann gibt es halt auch mal ein Projekt, das mal an die Wand fährt, und es ist wiederum für den Mitarbeiter, der diese Erfahrung macht. Aber dieses sich-selbst-einklinken in so etwas würde vielleicht dazu führen, dass das Projekt besser wird, aber ich kann eben nicht... ab einer gewissen Größe kann ich nicht alles mehr lenken, steuern und führen, sondern muss auch die Leute selber ihre Erfahrungen machen lassen. Und wenn das mit einem einigermaßen akzeptablen finanziellen Aufwand ist, ist es halt so.

151

152 *Das heißt, Sie lassen den Leuten schon Freiheit, indem*

153

154 Ja, wie wollen Sie sonst einen bekommen, der aus dieser Meinung stärker ist oder besser ist als Sie, wenn Sie dem nicht extrem starke Freiheiten lassen.

155

156 *Ja, selbstverständlich. Das ist mir klar, dass dieses Gerüst... Ist ja auch was anderes. Ja, und hatten Sie damals auch [REDACTED] völlig freie Hand in Situationen, wo es mal gut lief, oder....?*

157

158 Ja, auch wenn die Situation so schlecht ist, das Besondere sicherlich an der Situation war, dass insgesamt die Corporate Culture durch eine Basis von sehr hohem Freiheitsgrad geprägt war, ja.

159

160 *Ok, ok. Jetzt komme ich noch mal auf das Thema Selbstkritik zurück. Also, sind Sie eher jemand, der sagt, wenn ich jetzt ein Thema habe, und ich meine, das ist richtig, dann setze ich es auch durch. Oder wenn Ihnen jemand tatsächlich was Besseres.... sagt....*

161

-  Manager - Arbeitsentlastung
-  Manager - Führungsstil - Dezentralisierung d. Ver
-  Manager - Führungsstil - Freiheit den Mitarbeiter
-  Mitarbeiter - Persönlichkeit - Kritikfähigkeit

 Mitarbeiter - Qualität - Talente weiterentwickeln~

 Manager - Führungsstil - Mitarbeiter - Qualität un
 Mitarbeiter - Optimum herausholen~

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

162 Letzteres.

163

164 *In jedem Fall ganz, ganz, also jetzt...*

165

166 Letzteres. Also, natürlich gibt es...
würde ja... also, malen wir mal
Schwarz-Weiß. Ersteres würde
bedeuten, dass es quasi ein
Umstimmen nicht gibt und letzteres
würde bedeuten, im Extremum, dass
man letztendlich immer wie das
Fähnchen im Winde ist und niemals
eine Managemententscheidung trifft
und sagt: so ist es.

167

168 *Und wie ist grau?*

169

170 Genau. Also, das Grau ist, das Grau
ist.... Ich glaube, es gibt... Also, in der
Ideenphase muss es ein Muss es
eine extreme Demokratie geben. In
der Ideenphase. In der
Projektierungsphase von einer
Strategie, von einem Vertriebsprojekt,
Marketing, was auch immer, muss es
auch noch einen sehr stark
demokratischen Ansatz geben. In der
finalen Entscheidung logischerweise,
die kann nicht mehr
basisdemokratisch passieren, die
kann aber basieren und muss
basieren auf einem sorgfältigen
Abwägen von Pros und Cons und dem
ganzen Thema. Und da gibt es
schon... Wenn ich da selbstkritisch
bin, würde ich mal sagen, bin ich eher
jemand, der sich überzeugen lässt
von Meinungen, als zu sagen, das ist
mir scheißegal, ich... ihr exekutiert
das, was meine Entscheidung ist.
Dass es schon häufig vorkam, dass
ich einfach eine
Managemententscheidung getroffen
habe und gesagt habe: das ist mir
egal, es ist jetzt so und so wird es
gemacht passiert auch. Aber ich
würde es tendenziell in dem
Graubereich, würde ich eher dazu

- ☀ Manager - persönliche Weiterentwicklung~
- ☀ Manager - Persönlichkeit - geistige Flexibilität~
- ☀ Manager - Persönlichkeit - Selbstkritik / Kritikfähigkeit

- ☀ Manager - Führungsstil - Mitarbeiter - einbinden und
- ☀ Manager - Führungsstil - Mitarbeiter - ernst nehmen
- ☀ Manager - Persönlichkeit - Teamorientiert / Mitarbe
- ☀ Mitarbeiter - Optimum herausholen~
- ☀ Tugend - Kameradschaft / Teamorientiert

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

- ☀ Manager - Handlungsbegründung - Analyse / Rational
- ☀ Manager - Persönlichkeit - Komplexitätsverständnis~

- ☀ Manager - Persönlichkeit - Selbstkritik / Kritikfähigkeit

- ☀ Widerspruch - Selbstkritik / Kritikfähigkeit

- ☀ Manager - Persönlichkeit - Selbstkritik / Kritikfähigk

tendieren, die Meinungen der Leute
sehr stark zu berücksichtigen.

171

172 *Und die andere Thematik: wenn Sie
mal eine andere Entscheidung fällen,
dann spielen da wahrscheinlich
emotionale Gründe da mit rein, oder?*

173

174 Nö

175

176 Nö?

177

178 Nee, emotional glaube ich....
emotional glaube ich nicht, nee.

179

180 *Ich habe das einfach so ausgedrückt,
weil...*

181

182 Nee, eine andere Auffassung, einfach
eine andere Auffassung.

183

184 Ok.

185

186 Sie können, wenn Sie heute - nehmen
wir mal ein banales Beispiel - wenn
Sie die aktuelle
Kommunikationsstrategie vom Apple-
iPhone - ich weiß nicht, ob Sie die
Werbung kennen - ist: ich zeige die
Funktionen, wie ich scrolle, wie ich im
Internet surfe und so weiter und so
fort. So. Die Kommunikationsstrategie
des I-Pods war, dass sie diese
Menschen gesehen haben, diese
verschiedenenfarbigen Menschen,
und das Produkt gar nicht gesehen
haben, also Produkt-Features gar
nicht so. Das ist eine klassische
Marketingfrage: stellen Sie
Produktvorteile in den Vordergrund
oder nur die Marke. So. Und da gibt
es am Ende des Tages ja niemals ein
Richtig oder Falsch. Man sieht es
glaube ich sehr schön am Apple-
Beispiel, dass es für das eine
Produkt... stellt man die Features in
den Vordergrund, bei einem anderen
nur die Marke. So. Und da gibt es



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

tausend Gründe, die nur für A oder B sprechen. Und da müssen Sie sich vieles anhören, um in Ihrem Entscheidungsfindungsprozess dann irgendwelche Entscheidungen zu finden. Oder zu treffen. Aber die Entscheidung obliegt am Ende des Tages demjenigen, der sie halt zu treffen hat, und das kann der Marketingchef oder der Vorstand oder Geschäftsführer oder was auch immer... Und so lange sie... Wenn diese Entscheidung bei mir wäre würde ich mir vorbehalten - und das ist eine Form von Unemotionale -, würde ich mir vorbehalten, sie so zu treffen, wie ich der Meinung bin, dass ich sie für richtig halte. Und da wiederum spielt das Thema Intuition, Erfahrungswissen eine ganz, ganz große Rolle. Überall dort, wo Sie keine Entscheidungsräume haben, definiert sind, die also fast schon in einem Excel-Sheet sich determinieren lassen, die herauspurzeln unten wie ein Saldo, spielt glaube ich so was wie Erfahrungswissen eine ganz extreme Rolle.

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

187

188 *Ja. Ich greife da mal ein bisschen vor, weil dann setzen wird da mal an und wir gehen gleich noch mal kurz zurück. Wir haben ganz viele Fragen schon zwischendurch beantwortet. Ich habe die im Kopf schon abgehakt, sozusagen. Haben Sie sich denn jemals Gedanken gemacht, was hinter dem Thema Intuition steckt?*

 Manager - Handlungsbegründung - Bauchgefühl~

189

190 Nein.

191

192 *Wie würden Sie es denn definieren?*

193

194 Ja, es ist ein... es ist wahrscheinlich, also als unwissenschaftlich oder untheoretisierend ausgedrückt ist es wahrscheinlich einfach ein Bauchgefühl, das auf Grund der

 Manager - Handlungsbegründung - Intuition
 Manager - Handlungsbegründung - Intuition - Erfah

Erfahrung erwachsen ist. Oder erwächst. Wo man so dieses... ja... übersetzt dieses Gespür entwickelt, geht es eher nach links oder geht es eher nach rechts. Ohne eben ein klares Wissen darüber zu haben, das analytisch hergeleitet ist, was besser ist. Das würde ich so...

195

196 *Ja, also in konkretesten Situationen wie Sie gerade gesagt haben... wirklich ohne über Excel-Sheet gesagt wird..., so und so viele Kunden haben wir und dann halt Thema Marketing-Strategie. Ein Riesen-Thema, ich kann nicht alles einbeziehen.*

197

198 Ja

199

200 *Ok. Also sind Erfahrungen - Sie sagten gerade Erfahrungen - sind es denn Erfahrungen aus Ihrer Arbeit oder Lebensweisheiten, die sie von irgendwem mit auf den Weg bekommen haben?*

201

202 Ich glaube, eher.... Natürlich ist es Job, natürlich ist es Hörensagen, aber ich glaube auch, dass sich ganz, ganz vieles übersetzen lässt aus dem privaten Kontext heraus. Und ich glaube, dass Erfahrung, die man im privaten Kontext sammelt, gerade was Führung auch anbelangt - im privaten führt man genauso wie im Jobleben -, oder man führt eben nicht oder man führt so..., also, ich glaube, daraus kann man und sollte man auch sehr viel ziehen. Insofern nicht nur Job und nicht nur Hörensagen, sondern auch privater Kontext.

203

204 *Was sind dann denn so die Daumenregeln sozusagen oder so die Erfahrungen, die Sie so aus dem Privaten anwenden?*

205

206 Schon die Praxis. Da müsste...würde
ich Ihnen jetzt 8 Stunden lang
erzählen, was für Erfahrungen ich
gemacht habe.

207

208 *Nein*

209

210 In welchen Situationen..., welche
Erfahrungen..., vielleicht, also zum
Beispiel eine Sicherheit ist sicherlich
das Thema offen und transparent zu
sein. Und klar zu sein in der
Kommunikation. Und Menschen auch
Unsicherheit aushalten zu lassen,
aber dafür eben das klare Wissen,
was Sache ist. Anstatt eben zu sagen,
ich kommuniziere erst dann mit dir,
wenn alles ganz klar ist, wenn ich
meine Strategie ausgeheckt habe,
wenn ich sage, ob die Reise nach A
oder nach B geht. Und ich habe in
meinem privaten Kontext und eben
auch im beruflichen die Erfahrung
gemacht: Nein, Menschen sind...
können sehr viel aushalten, wenn
man... eben... wenn man eben mit
ihnen vernünftig umgeht. Wenn man
mit ihnen kommuniziert und klar, klar
kommuniziert.

-  Manager - Persönlichkeit - Ehrlichkeit / Transparenz
-  Tugend - Ehrlichkeit / Offenheit
-  Kommunikation - intern - wichtiges Managementi
-  Manager - Führungsstil - Angst bei Mitarbeitern v
-  Manager - Führungsstil - Kommunikation - Nachv
-  Manager - Führungsstil - Kommunikation - persör
-  Manager - Führungsstil - Nachvollziehbarkeit

211

212 *Vernünftig heißt dann auch
respektvoll, oder?*

213

214 Aber selbstverständlich. Ja klar,
selbstverständlich.

215

216 *Ja, Sie sagen, das ist
selbstverständlich, aber das ist es ja
nicht unbedingt.*

217

218 Ok.

219

220 *Jaja. Klopfen Sie mal bei [REDACTED]
nebenan oder irgendwo, da ist das
vielleicht anders, nicht? In solchen
Entscheidungsfindungen, in
komplexen Thematiken, wie Sie sie
gerade beschrieben haben, worauf*

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

glauben Sie legen Sie da den meisten Fokus? Ist es halt die Analyse oder ist es die Intuition oder ist es eine Mischung aus beidem?

221

222 Also, logisch ist es eine Mischung aus beidem, aber hier würde ich eher zur Intuition ehrlich gesagt tendieren. Ich bin sowieso nicht jemand, der so die Rationalität in den totalen Vordergrund stellt. Sondern jemand, der eher ... Ich war auch nie gut in Mathematik und nie gut in Physik und so weiter und so fort, sondern ich war immer gut in Sprachen, ich war immer gut in Deutsch und so weiter und so fort, also in all den Dingen, wo es eben eher um den Menschen ankommt und nicht um.... Und bei Menschen gibt es niemals eine Richtigkeit, und niemals etwas Falsches, da gibt es halt nur passt-das-eher oder ist-das-eher-hinderlich, eher förderlich, also halt die weichen Geschichten. Vor dem Hintergrund bin ich glaube ich eher jemand, der auf Intuition setzt.



Manager - Handlungsbegründung - Kombination Anal

223

224 *Also würden Sie schon eher sagen, so 80 Prozent, 70 Prozent, 60 Prozent Intuition, oder?*



Manager - Handlungsbegründung - Kombination Anal

225

226 Also, sagen wir mal so 60-40.

227

228 Ja?

229

230 Ich glaube ja. Weil natürlich, wenn ich keine Ahnung... 80 glaube ich machen würde, dann wird es irgendwann ein ziemlich willfähriges Management.

231

232 *Das heißt aber, es ist schon eine Kommunikation auch dabei?*

233

234 Ja natürlich. Ja klar. Nehmen Sie Marketing und Vertrieb, das ist mein Metier, da können sie... also Vertrieb



Manager - Handlungsbegründung - Analyse / Rational

können sie nicht nur machen nach Intuition. Sondern Vertrieb müssen sie machen: wo sind meine größten Vertriebswege. Also wo sind meine Kunden, was ist mein Produkt und dann schaue ich wo sind meine größten Vertriebswege, wo sind die meisten Sequenzen, die ich adressieren kann, wo steckt der APU, wo ist am meisten Mobilität, und das hat schon logischerweise.... Das alles ist analytisch. Und dann ist hier die Frage eben in der Exekution dessen, wo das Erfahrungswissen eine Rolle spielt: mit welcher kommunikativen Message gehen sie an welches Segment oder irgendwie so was. Hauptsächlich spielt das Erfahrungswissen eine große Rolle, aber... und die Intuition, aber in der Bewertung wo... also was mache ich grundsätzlich. Das Was ist glaube ich sehr stark analytisch geprägt, die Frage des Wie ist eher dann intuitiv geprägt.

Intuition - ist bereichsspezifisch
Manager - Handlungsbegründung - Intuition - Erfahru

Manager - Handlungsbegründung - Kombination Anal

235

236 *Aber gerade im Vertrieb müssen Sie doch auch manchmal vorausplanend sagen: in einem Jahr machen ungefähr die Zahlen.*

237

238 Ja.

239

240 *Wie weit planen Sie voraus? Ein Jahr wahrscheinlich.*

241

242 Nee. Wir planen, also... das machen wir jetzt hier genauso, wir planen voraus.... wirkliche konkrete Planung zwei Jahre und im Sinne von Prognose fünf Jahre.

243

244 *Ja, und das kann halt kein Mensch berechnen. Von wegen Analysen und Intuition. Also, treffen die Voraussagen denn zu, die sie so treffen? Jetzt ist noch ein bisschen schwierig, weil neu, aber*

Manager - können in die Zukunft sehen~

245 *Also sie haben ja auch schon*
246 *einige Erfahrung.*

247
248 Ja, ich habe das große Glück gehabt,
249 dass die meisten Erwartungen und
Prognosen von mir ich meistens
übertroffen habe. Aber das beiseite.

250
251 *Ja, aber das ist doch auch mal ganz*
252 *interessant, weil das ist doch intuitiv.*

253 Ja, ich also würde schon sagen, dass
254 vieles aufgegangen ist. Nicht alles,
um Gottes Willen, aber vieles ist
aufgegangen.

 Manager - Handlungsbegründung - Intuition

255
256 *Ok. Also das ist komplex. Also 5*
257 *Jahre planen oder 2 oder so. Noch*
258 *mal eben ein bisschen auf Ihren*
259 *Arbeitsstil: verfolgen Sie Prozesse,*
260 *wenn Sie sich in Projekte einklinken,*
261 *denn manchmal so zu Ende, dass*
262 *man dann sagt: mein Gott, der*
263 *ist aber penetrant?*

264
265 Nicht bei Prozessen, nee, dieser
266 Prozess selber nicht. Bei Ergebnissen
kann der *ziemlich*
penetrant sein.

 Manager - Führungsstil - verfolgen von Prozessen (Pe

267
268 *Das heißt, dass Sie dann auch in der*
269 *Form erreicht werden.*

270
271 Ja.

272
273 *Ja?*

274
275 Ja. Aber nicht jeden Prozess selber.
276 Das ist dann glaube ich der
277 Freiheitsgrad, den Sie lassen müssen,
278 Sie müssen die Ziele definieren und
279 sie müssen - keine Ahnung -
280 Milestones definieren und so das
281 Übliche, aber wie dann am Ende des
282 Tages auf das Ziel kommt, muss
283 ihm... zum großen Teil dem
Mitarbeiter freigestellt werden.

 Kardinaltugend - Freiheit

 Manager - Führungsstil - Freiheit den Mitarbeitern gel

 Manager - Führungsstil - Kontrolle~

 Manager - Führungsstil - Mitarbeiter - Qualität und Au

 Manager - Führungsstil - Penetranz auf das Ergebnis

284
285 *Ja, ok, ok. Sind Sie denn meistens mit*

 Manager - Persönlichkeit - nie zufrieden sein~

*ihren eigenen Leistungen zufrieden
oder sagen Sie abends, wenn sie
nach Hause fahren schon dann:
Komm, ach...*

264

265 Das gibt es schon auch, doch. Es gibt
auch Abende oder Wochen, wo ich
unzufrieden bin, klar.

266

267 *Ja?*

268

269 *Ja.*

270

271 *Also fallen Sie da schon rein?*

272

273 Ja, was heißt fallen? Ich meine, nicht
an jeder Unzufriedenheit ist man
logischerweise selber Schuld, aber
am Ende des Tages trägt man eine
Management-Verantwortung, dafür
das irgendwelche Dinge erreicht
werden und funktionieren und
klappen. Und da kann man sagen: bei
dem Thema habe ich selber nicht so
performed, wie ich gerne performed
hätte, bei einem anderen Thema
waren es die expliziten Umstände,
aber am Ende des Tages ist es dann
doch so. Ja? Also, Das bringt halt
nun mal eine gewisse
Managementebene logischerweise mit
sich.

274

275 *Nee, aber beim Thema Selbstkritik,
nicht. Wir hatten das gerade schon
mit Mitarbeitern, als Bedenken et
cetera. So eine Faustregel: wie holen
Sie das Beste aus ihren Leuten
heraus? Jetzt abgesehen von der
Kommunikation, Transparenz.*

276

277 Also, eine gewisse leichte... stets eine
leichte Überforderung...

278

279 *Ja?*

280

281 ... die aber kontrolliert werden muss,
also wo man Menschen dann wieder



Manager - Persönlichkeit - verantwortungsbewusst~



Manager - Führungsstil - Mitarbeiter - schwer erreicht



Mitarbeiter - Optimum herausholen~

die Überforderung vielleicht wegnimmt, wenn man einen Schritt zu viel gegangen ist. Ich versuche, sehr stark ein Gefühl des Spaßes und des Vergnügens zu geben, auch, ganz bewusst.

☀ Manager - Führungsstil - Spaß & Vergnügen am Arbei

282 Ok

283

284 Ich glaube....

285

286 *Ich habe das gemerkt gerade: Hallo sagen wir immer, wenn wir sprechen. Das ist... sie sind da sehr positiv, ja?*

287

288 Ja, ich weiß nicht. Ich verbringe fünf Tage die Woche zehn Stunden - neun, zehn, elf, zwölf, wie viele auch immer hier mit meinen Leuten, mit meinen Kollegen in diesen Räumlichkeiten, ob sie jetzt schön sind oder nicht schön sind, und das, was immer beeinflussen kann ist logischerweise so die Stimmung. Ich kann sie beeinflussen, ich kann sie nicht determinieren, das ist aber auch alles. Aber so wie ich glaube ich als Derjenige, der jetzt hier bei [REDACTED] die Geschäftsführung hat oder bei [REDACTED] das Marketing, ich glaube, da ist es extrem wichtig, wie der Vorturner da vorne, was für eine Haltung der an den Tag legt und was für eine Stimmung der an den Tag legt.

☀ Manager - Persönlichkeit - Fleiß~

☀ Kardinaltugend - Überzeugung & Motivation

☀ Manager - Führungsstil - Spaß & Vergnügen am Arbei

☀ Manager - Persönlichkeit - Optimismus / Motivation~

☀ Mitarbeiter - Optimum herausholen~

289

290 *Ok, ok. Aber wir hatten dieses Thema schon erreicht, glaube ich. Entschuldigung...*

291

292 Und ich glaube auch, es ist eben im Sinne der Authentizität entscheidend, dass sie auch mal reinkommen und beschissen drauf sind.

293

294 *Mhm, ok, ok.*

295

296 Ja, und zeigen: mir geht's schlecht.

297

298 *Also keine unechte Maske...*

299

300 Keine unechte Maske. Wenn es mir gut geht geht's mir gut und dann muss ich das aber auch wirklich zeigen und wenn's mir persönlich... also aus welchen Gründen auch immer schlecht geht, dann soll ich das bei mir auch zeigen.

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

301

302 *Ok, ok. Um glaubhaft zu bleiben, sozusagen, nicht?*

303

304 Ja.

305

306 *Ok. Gibt es für sie eigentlich den kritischen Faktor im Management von instabilen Situationen?*

307

308 Ja, vielleicht ein Allgemein-Platz, aber der ist... der stimmt glaube ich jetzt: „it's all about people“. Das heißt, es geht nicht darum, den... Ich glaube, es geht einfach und die Frage, wie kriege ich Menschen als „Problemlöser“ in diese komplexe Situation. Menschen lösen hier als Führungskraft Probleme, wenn du sie vernünftig einbeziehst.

 Manager - Führungsstil - Mitarbeiter - Qualität und
 Manager - Persönlichkeit - Teamorientiert / Mitarb
 Mitarbeiter - überzeugen (ihr Vertrauen gewinnen
 Tugend - Kameradschaft / Teamorientiert

309

310 *Ach so, o.k.*

311

312 Und ich glaube schon, dass es... das es entscheidend ist, in instabilen Situationen... Menschen, dass die im Boot bleiben, dass die nicht rauskrabbeln. Und dass die nicht aus Versehen das Boot sogar umschmeißen müssen, weil sie panisch reagieren, sondern dass die anfangen, mit ihren Händen zu paddeln. Ja? Wenn keine Ruder da sind und so. Das halt jeder irgendwie so dabeibleibt und ich glaube schon, dass das ein ganz, ganz wichtiger Erfolgsfaktor ist in instabilen Situationen.

 Manager - Arbeitsentlastung
 Manager - Führungsstil - Mitarbeiter - einbinden u
 Mitarbeiter - Optimum herausholen~
 Anmerkung, Transskript 12, Absatz 308

313

314 *Ok, ja. Haben wir alles, haben wir*

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

alles. Ah: die Fehlerkultur in ihrem Unternehmen. Wie gehen Sie damit u, wenn Mitarbeiter mal Fehler machen? Steuern sie eine Fehlerkultur oder sagen sie: das darf am besten nicht passieren?

315

316 Also, im Marketing und Vertrieb gibt es ja eigentlich keine Fehler. Und warum nicht? Weil es ja niemals ein Fehler in der Regel ist, im Gegensatz zu Finance. Im Finance gibt es Fehler, ja?

317

318 Ja, kann man sehr leicht berechnen.

319

320 O.k, da kann man eruieren und sagen: falsch geplant, falsch auf - was weiß ich - die Analysten, hätten eigentlich eher Ebit p.a. erwartet..., die haben aber gesetzt auf Review-News und so weiter, war ein Fehler. Im Sales und Marketing sind natürlich Fehler - und das kann ich in Logistik und ich weiß nicht was und in allem möglichen, IT und da... gibt es klassische Fehler, die man macht. Im Sales und Marketing gibt es - man könnte es jetzt auch Fehler nennen - aber da gibt es ja eher auch häufig entweder schlechte Exekutionen. Und das ist kein Fehler, sondern das ist einfach schlecht gemanagt, respektive schlecht exekutiert. Da gibt es nichts zu tolerieren, glaube ich. Wenn etwas schlecht gemanagt ist, schlecht exekutiert ist, brauche ich nichts zu tolerieren, sondern dann muss ich korrigierend eingreifen. Wenn es basiert auf eine falsche Entscheidung, die man getroffen hat, die sich ex-post als falsche Entscheidung herauskristallisiert hat, weil man zum Beispiel auf eine falsche Zielgruppe, falsche Marketingstrategie gesetzt hat, dann muss ich die Fehler insofern fördern, wenn man es als Fehler bezeichnen möchte, als dass das

 Manager - pers. Arbeitsstil - Qualitative Ansprüche

 Kardinaltugend - Mut / Entschlossenheit / Entsch

 Manager - Persönlichkeit - Mut / Entscheidungsst

 Manager - persönliche Weiterentwicklung~

 Manager - Persönlichkeit - geistige Flexibilität~

 Unternehmen - Fehlerkultur

genau die Dipolarität von Meinungen ist, die am Ende des Tages ich denn eben oben entscheide, und insofern bin ich dann derjenige, der den Hauptfehler gemacht hat. Also, Fehler zu tolerieren in der Exekution: nein. Fehler zu tolerieren und wenn es ein Fehler ist in der Strategie: ja, selbstverständlich.

321

322 *Ja, und ich meinte jetzt: nicht tolerieren nach dem Motto: ist ja nicht so schlimm. Mir geht es darum: wie geht man mit Fehlern um. Also ein [REDACTED] Unternehmen, was weiß ich: [REDACTED] Nee, also, da traut sich ja kein Mensch auch nur, Kritik zu äußern. Klar, wenn bei mir jetzt acht... also Manager ihres Unternehmens säßen, nehmen die das anders als Thema auf von der Transparenz? Sagen die: Mensch, ich bin ja aus dem Vertrieb, ich hab da gestern ein katastrophales Gespräch gehabt mit unseren Haupt-Key-Account, oder... ja?*

323

324 *Ja, selbstverständlich. Sie müssen ja, wenn sie authentisch bleiben wollen, müssen sie auch entsprechend umgehen in der Kommunikation. Das will heißen... und wenn sie Dinge tun, die am Ende des Tages sich als nicht optimal herausgestellt haben, dann müssen sie das auch kommunizieren. Also: ich glaube bloß, so im Sales und Marketing geht es vor allen Dingen darum, die Leute anzuleiten, Ideen einzubringen und verdammt viel zu denken. Und nicht sich nur auf die Exekution zu konzentrieren. Bei der Exekution, ja, gibt es Also wenn es da Dinge gibt..., aber dann thematisiere ich sie ehrlich gesagt nicht vor großer Runde sondern eher im... in einem Einzelverhältnis.*

325

326 *Also: Lob vor der Truppe, direkt*



Mitarbeiter - Persönlichkeit - geistig flexibel - auch an



Mitarbeiter - Kritik

klassisch Clausewitz, Kritik unter vier Augen sozusagen, ja?

327

328 Ja.

329

330 *Thema Qualität der Mitarbeiter hatten sie vorhin gesagt, wählen Sie da auch einen Management-Vorschlag für sich, dass sie sagen, da kann ich eine Dezentralisierung der Verantwortung bringen, wenn ich diese Job-Leute habe? Oder sagen Sie, ich versuche das schon alles zentral zu steuern?*

331

332 Nee. Also, alles zentral zu steuern, das entspricht meinen Naturell gar nicht. Also, erst mal glaube ich, dass ist leider nun mal das Gesetz der großen Tat gibt, will heißen... oder der Verteilung. Will heißen, ich glaube nicht, dass es über die Dauer möglich ist, dass ein Unternehmen sehr viel bessere Mitarbeiter bekommt. Ich glaube aber, dass ein Unternehmen dann einen Wettbewerbsvorteil bekommt, wenn es mit dem Potenzial des einem jeden Unternehmen etwa gleich verteilt.... Etwa gleich verteilt.... zur Verfügung gestellt wird..., dass ich aus dem Potenzial mehr heraushole oder weniger heraushole. Und das ist wiederum die Frage der Integration, der Partizipation, des Beeinflussen der Mitarbeit, wie man mit sich umgeht und so weiter. Aber zu sagen, ich hole mir jetzt einfach die Besseren..., gibt es mal, ja, aber haben sie auch ... keine Marke haben. [REDACTED], ja. Wir haben sicherlich als [REDACTED] in den letzten drei Jahren bessere Mitarbeiter bekommen als wir davor in der instabilen Situation hatten, wo eben ein paar Leute einfach gesagt haben: lieber nicht, ich gehe lieber wo anders hin. Aber in der Long Run kriegen sie glaube ich... ist es sehr, sehr schwer, bessere Mitarbeiter zu bekommen.

-  Manager - Führungsstil - Dezentralisierung d. Verantw
-  Manager - Führungsstil - Freiheit den Mitarbeitern gel
-  Manager - Führungsstil - Mitarbeiter - einbinden und ;
-  Manager - Führungsstil - Mitarbeiter - Qualität und Au

 Erfolgreiches Management - Ursachen - Optimum

-  Kardinaltugend - Freiheit
-  Manager - Führungsstil - Mitarbeiter - einbinden u
-  Mitarbeiter - Optimum herausholen~

Aber ich glaube, was sehr einfach ist, ist aus den Mitarbeitern mehr herauszuholen als vielleicht der Wettbewerber, der sich um dieses Themenfeld nicht ganz so intensiv bemüht.

333

334 *Da haben wir das Thema, gerade was sie sagten, nicht? Also die Leute motivieren, den Leuten auch Freiheit geben.*

335

336 Absolut.

337

338 *Aber dann betreiben Sie schon eine Dezentralisierung der Verantwortung, dass sich die Leute dann auch....*

339

340 Ja

341

342 *Ja? O.k. Sie sagte gerade: dann muss man die Leute auch motivieren.*

343

344 Ja

345

346 *Die guten Leute, die man hat.*

347

348 Ja

349

350 *Wenn jetzt mal ein Projekt gut läuft, wie stellen sie sich denn dann extern dar? Sagen sie: ich und meine Truppe, oder eher meine Truppe und ich, also...*

351

352 Naja, nach extern... sagen wir mal so: es gibt ja schon den...

353

354 *Oder auch intern. Oder den Ober-Ober-Vorstand*

355

356 Also, das muss man unterscheiden. Ich glaube, ich halte nichts davon, grundsätzlich jeden Satz zu beginnen mit Wir oder mit Mein Team und ich. Da halte ich persönlich nicht viel davon, weil es muss passen, es muss auch etwas... muss ja eigentlich



Kardinaltugend - Freiheit



Manager - Führungsstil - Freiheit den Mitarbeitern gel



Manager - Führungsstil - Mitarbeiter - einbinden und ;



Mitarbeiter - Optimum herausholen~



Manager - Führungsstil - Dezentralisierung d. Verantw



Kardinaltugend - Überzeugung & Motivation



Manager - Persönlichkeit - Optimismus / Motivation~



Manager - Führungsstil - Leistung der Mitarbeiter (öff



Mitarbeiter - Optimum herausholen~

etwas besonderes sein, wenn man dann sagt: eben, übrigens....

357

358 *Herr X.Y. hat...*

359

360 Das ist es. Aber so dieses... dieses sich.. was ja auch teilweise so ein bisschen... man beobachtet..., wo man vielleicht als modernen Managementstil beschreiben mag: dass man sich selbst als Führungskraft da irgendwie so sehr zurücknimmt..., weiß ich nicht. Ich glaube schon, dass... Ich weiß sehr wohl, also das weiß ich, dass bei [REDACTED] gewisse Erfolge für das Team auch deswegen gut und wichtig waren, weil es dort den [REDACTED] gab, der dafür... für diesen Erfolg des Teams gestanden hat. Und ich weiß, dass mein Nachfolger in dem einen Job, weil er vielleicht sich sehr stark zurückgenommen hat, insgesamt an Visibilität verloren hat, damit innerhalb des Unternehmen - im Top-Management des Unternehmens - damit auch an der Allokation von Ressourcen, damit auch an der Erfolgsträchtigkeit, damit auch am Ergebnis und damit sich peu a peu in so eine Art Spirale... zu einem mittelmäßigen Erfolgstreiber entwickelt hat.

361

362 *Das heißt, wenn ich übersetze in mein Verständnis... heißt ja nicht, dass das ihre Aussage war, also man braucht schon sozusagen so eine starke Führungskraft, die auch visibel ist, dadurch die Darstellung. Aber wenn es passt, dann sagen sie schon: hier: Heinz Müller hat das Break-Even super nach vorne getrieben.*

363

364 Absolut. Ich glaube, sie brauchen... Also noch viel extremer ist es gegenüber der Presse, aber sie brauchen, sie brauchen, sie brauchen



Widerspruch - Bescheidenheit



Manager - Führungsstil - Vorbild sein~

Identifikationsfiguren, sowohl nach außen, aber ich glaube sogar auch nach innen. Will heißen, ich war immer ein... oder ich bin ein Verfechter davon, dass es auch klare Hierarchien gibt, dass es auch gewissen Art von... gewisse Art von Statussymbolen gibt. Statussymbole gibt. Weil ich schon der Meinung bin, dass sich Menschen irgendwie immer orientieren. Und sie orientieren sich nicht an der breiten Masse, sondern sie orientieren sich vielmehr nach oben. Du willst ja als ... nicht, irgendwie nach oben, insofern: ich halte auch nicht soviel davon, zu sagen, jede Führungskraft sitzt am gleichen Schreibtisch im gleichen Team im Großraumbüro und die Assistentin darf man nicht mehr Assistentin nennen sondern muss man irgendwie Team-Support oder sonstiges... Weil ich glaube schon, es ist.... ich nehme mich da mal persönlich, weil ich werd ja auch persönlich zitiert... Ich habe mich schon immer orientiert in meiner... in meinem beruflichen Werdegang. So, wo ich sage: hey, wenn du mal Hauptabteilungsleiter bei [REDACTED] bist und so weiter, kriegst du zwei Dienst-Wägen, das ist doch cool und so, finde ich toll. Und irgendwie war es so: Hauptabteilungsleiter bei [REDACTED] war irgendwie so eine Art von Ziel. So, wo ich sage, cool, das hätte ich auch mal gerne. Und....

365

366 *Also, sie stecken sich auch selber Ziele sozusagen*

367

368 Ja, aber weil ich nicht... also, das ist jetzt sicherlich ein schlechtes Beispiel, weil ich mir die Ziele gesetzt habe in Bezug auf: diese Position möchte ich erreichen, aber einfach so dieses.... sich Orientieren an Menschen, an dem, was der erreicht hat, was der



Manager - Führungsstil - Vorbild sein~

- bewegen kann und so, ich glaube, das ist schon wichtig. Sehr wichtig. 
- 369
370 *Thema Vorbild. Hatten Sie denn einen Mentor, in ihrer Funktion?*
- 371
372 Ja, ich habe mir zumindest immer einen Mentor gesucht, ja. Mentor war... 
- 373
374 *Ach*
375
376 Der Mentor war...
377
378 *Also das heißt...*
379
380 Es war eigentlich formalisiert...
381
382 *Sie haben sich schon ein Vorbild gesucht und gesagt: da ist jemand, von dem kann ich was lernen.* 
- 383
384 Ja, ja. 
- 385
386 *Ah ja.*
387
388 Aber nicht zwangsweise. Mentor... ich meine wir haben... Bei  haben wir das Thema Mentorship haben wir formalisiert. Aber in anderen Unternehmenskontexten gab es halt diesen... dieses formalisierte Mentorship gab es dort nicht, da habe ich mir gewissermaßen immer jemanden gesucht. Wobei: es klingt jetzt so sehr bewusst, aber es hat sich auf häufig etwas so ergeben. 
- 389
390 *Ja, warum denn? Das wollte ich Sie ja auch noch fragen. Wunderbar. Dann klären wir ja eine Frage nach der anderen, ohne dass ich sie stellen muss.*
- 391
392 Naja, weil einfach der Austausch wichtig. Weil, wenn sie daran glauben, dass eben nicht das Fachliche das einzige 

Glückseligmachende ist, sondern eher es darum geht: so, wie geht man mit Situationen um, wie geht man mit Menschen um und so was, dann müssen sie auch als junge Führungskraft halt von Menschen lernen, die das halt schon ein wenig länger machen. Und die halt andere Meinungen haben oder eine andere Herangehensweise. Und dieser Austausch ist ja eigentlich Mentorship in gewisser Maßen.



Mentor - Erfahrungswissen - Führungsverhalten

393

394 *Das heißt, das haben sie so gelernt, das Thema Führungsstile, mit Menschen umgehen, die Offenheit, Transparenz*

395

396 Ja

397

398 *Das hat also....*

399

400 Ich habe sicherlich auch per Trial and Error gelernt, und so weiter fort.

401

402 *Trial and Error, habe ich das richtig verstanden?*

403

404 Ja. Mit Trial and Error gelernt, in dem man... in dem ich als - was weiß ich - als 19-jähriger Fehler gemacht habe wo man sagt: um Gottes Willen, was... wie konntest Du denn so einen Scheiß machen. Aber wo man dann vielleicht auch erst ex-post lernt, aber zumindest hat man da eben etwas gelernt.



Manager - persönliche Weiterentwicklung~



Manager - Persönlichkeit - Selbstkritik / Kritikfähigkeit

405

406 *Hat gelernt, ja.*

407

408 Und das ist glaube ich das Entscheidende. Und man muss auch das Gelernte wiederum irgendwie verarbeiten, eben neue Muster, und muss dann sagen: daraus abzuleiten gibt es für mich zukünftige „Do's“ und „Don'ts“, also dass ich... das eine stabile... ein stabiles



Intuition - ist bereichsspezifisch



Manager - Handlungsbegründung - Intuition



Manager - Handlungsbegründung - Intuition - Erfah



Manager - persönliche Weiterentwicklung~



Manager - Persönlichkeit - Selbstkritik / Kritikfähigk

Erfahrungswissen oder eine stabile Intuition wird, wo man sagt: hm, das ist ein Weg, der hat sich wirklich gelohnt, der ist eher grundsätzlich richtiger als der andere Weg, der eher der grundsätzlich nicht richtige ist.

409

410 *Und es steckt da doch noch ein klein wenig mehr dahinter, warum sie sich gefunden haben. Was ... Also ihren Mentor. Durch Zufall gefundener Mentor oder wie auch immer. Warum hat es doch gepasst? Sie meinen, sie konnten von ihm fachlich was lernen, aber ich frage mal direkt: hat es menschlich gepasst, haben menschliche Eigenschaften übereingestimmt?*

411

412 Ich glaube, ich hätte mir niemals einen Mentor genommen, wo es menschlich nicht passt.

413

414 *Ja, ja. Warum hatte es zwischen Ihnen beiden gepasst? Positiv gefragt?*

415

416 Ja, weil es wahrscheinlich eine ähnliche Orientierung war in Bezug auf das Leben, auf die Einschätzung, wie man mit Menschen umgeht, mit Situationen umgeht, jemand, der ähnliches ... auf der einen Seite ähnliches Muster hat... aber dann dennoch zum Beispiel in Bezug auf Alter weit genug entfernt ist, um zu sagen: das ist es mein Kumpel ist oder mein Kollege oder so. Ich glaube, das ist schwierig, aber es muss glaube ich jemand sein, wo man immer wieder gemeinsame... den gemeinsamen Aufsattpunkt hat. Und dann ist ja interessant... bei einigen anderen ist ja dann eher links-rechts-vorne-hinten-oder sofort. Und das ist glaube ich das zentrale an diesem Mentorship, dass man eine Basis hat, aber dann von dem Mentor lernt und



Mentor - Mentee - gleich & gleich gesellt sich gern~



Mentor - Mentee - gleich & gleich gesellt sich gern~



Mentor - Mentee - der Mentor kann auch etwas von

umgekehrt: der Mentor ja auch vom
Menti, wie sieht man Dinge anders.

417

418 Ja

419

420 Aber ich habe immer... Ich habe bei
ich glaube fünf Mentis gehabt, und
ich habe immer als Grundbedingung
gemacht - wenn mich jemand gefragt
hat, ob ich deren Mentor werden
möchte - habe ich gesagt: ja, ich
behalte mir aber die Entscheidung
vor, nachdem wir einen Abend
Abendessen waren. Und wir haben
grundsätzlich... ich habe dann de
facto alle Mentoren-Sitzungen - oder
wie nennt man das - beim
Abendessen gemacht. Dafür aber viel,
viel seltener. Also, normalerweise
macht man das irgendwie einmal im
Monat und setzt sich dann irgendwie
im Büro eine Stunde zusammen und
so. Ich habe das immer abgelehnt,
habe gesagt: das mache ich nicht,
weil, wenn ich zwischen - keine
Ahnung - Geschäftsführungssitzung
und Strategie-Meeting... Was soll ich
da mit einer Stunde... Dann kommen
die in der Regel eine Viertelstunde zu
spät, ich muss in der Regel fünf
Minuten früher raus.... Dann sitzt man
da irgendwie 40 Minuten blöd
zusammen und dann Also, da
passiert nichts. Da kann ich nichts
aufbrechen. Da kann bei denen nichts
passieren. Also, das meine ich.
Insofern: entweder mache ich es, aber
dann eben im Kontext, wo eine echte
Öffnung und eine echte Diskussion
entstehen kann. Und das passiert halt
eben nun mal nicht in 45 Minuten,
sondern dafür brauchen sie Zeit, dafür
brauchen Sie auch eine Atmosphäre,
da müssen sie denen irgendwie auch
einen gewissen privaten Kontext auch
einrichten.

421

422 Ja, da müssen wir gleich noch rein,



Hauptlasten - Unvernunft / Torheit / Dummheit~



Manager - Umfeld - persönliche Ablehnung - Oberfl.



Kommunikation - intern~



Manager - Führungsstil - Kommunikation - persönlic



Manager - Persönlichkeit - Ehrlichkeit / Transparenz

zuvor aber... was sind denn so diese
Umwälzungen, die sie und ihre
Grundwertung, ihre Einstellungen
prägten. War es das Elternhaus, war
es die Kirche, war es... was weiß ich.

423

424 Also, die Kirche war es nicht. Ja,
natürlich ist es das Elternhaus, es
sind.... Es ist... Schule, es sind
Freunde, es ist der gesamte
Mikrokosmos eigentlich so.

 Manager - Grundwerte - Prägung - Elternhaus

 Manager - Grundwerte - Prägung - Freunde

425

426 Also klassisch.

427

428 Ja.

429

430 Und aber so... also Kirche war es
nicht, also sie sind vielleicht ein
gläubiger Mensch, aber die Kirche hat
sie nicht geprägt.

431

432 Ich bin auch kein gläubiger Mensch.

433

434 Ach, dann sind sie auch kein
gläubiger Mensch.

435

436 Nein.

437

438 Ach, was habe ich denn da nur
gesagt. Wenn Sie eine Entscheidung
bewerten, dann stecken da ja auch
gewisse Grundwerte dahinter.

439

440 Ja.

441

442 Die vielleicht mit ihrem Mentor
übereingestimmt haben, die sie
gerade aber nicht
genannt haben.

443

444

445 Ja.

446

447 Welche sind denn das?

448

449 Ja. Meine Grundwerte? Vertrauen,
auch so was wie Zuneigung...

450

451 Zuneigung ist Herzlichkeit, oder?

 Mentor - Mentee - gleich & gleich gesellt sich gern~

 Manager - Persönlichkeit - Wertebewusstsein~ 

 Kardinaltugend - Soziale Einstellung / Nächstenliebe

 Manager - Persönlichkeit - soziale Einstellung~

452

453 Herzlichkeit, Empathie, also alles so diese Dinge, ja. Also Menschen zu mögen. Ja, so ist es. Ich glaube an das Gute. Ich glaube an das Gute im Menschen, ja.

Manager - Persönlichkeit - Einfühlungsvermögen
Kardinaltugend - Soziale Einstellung / Nächstenliebe
Manager - Persönlichkeit - soziale Einstellung~
Manager - Persönlichkeit - glauben an das Gute in

454

455 *Ok, ok. Und was sind so die Charaktereigenschaften von Menschen, mit denen sie sich umgeben? Was ... Wenn sie da mal schauen, auf erfolgreiche Mentees, die sie hatten, auf ihre Mentoren, die sie hatten?*

456

457 Ja, es ist sicherlich.... Die Menschen, mit denen ich mich umgebe, sind sicherlich alles Menschen, die Freude an Diskussionen, am Austausch, an Tiefe haben.

Manager - Persönlichkeit - Komplexitätsverständnis
Manager - Umfeld - Gleich & Gleich gesellt sich gern
Mitarbeiter - Persönlichkeit - Komplexitätsverständnis

458

459 *Tiefe heißt fachliche Tiefe oder...?*

460

461 Nee, überhaupt nicht.

462

463 *... auch mal so philosophieren über...*

464

465 Ja, eher letzteres.

466

467 *Also keine Oberflächlichkeit?*

468

469 Keine Oberflächlichkeit.

470

471 *Interessant.*

472

473 Und...

474

475 *Ja?*

476

477 Also ich... ich bin da auch in keinem... es gibt doch diese Netzwerk-Clubs und Xing und so weiter und so fort, ich bin da nirgends drin, weil ich... weil ich das entweder zu intensiv pflegen müsste, und das zeitlich nicht will oder schaffe, insofern bin ich bei all diesen Dingen gar nicht... gar nicht vertreten. Sie

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

werden mich vergeblich auf Xing und auf Ping suchen und auf irgendwelchen Stammtischen und so weiter und so weiter fort. Also das, was man vielleicht machen sollte, wenn man sehr karriereorientiert ist: Netzwerke ganz breit zu streuen und so weiter, das tue ich nicht.

478

479 *Ok. Also sie sind jetzt nicht so der bewusste Networker in dem Sinne...*

480

481 Nicht bewusst, nein.

482

483 *Sondern die Kontakte, die ich habe, die pflege ich richtig, sozusagen. Ja, ok. Ich komme ja aus Essen. Da kommt ja auch der Sepp Herberger her. 54, Wunder von Bern. Und der hat ja... Was ich immer so faszinierend fand, der wusste ja immer genau, dass der Rahn gegen die Ungarn im Sturm stehen muss, in der Mitte. Und der wusste ja auch, wer - was weiß ich - gegen die Schweiz aufläuft. Und der wusste ja eigentlich für jede Mannschaft die Mannschaftsaufstellung. Herr [REDACTED] mich interessiert: wissen sie das auch? Also: wissen sie, wer spielt bei ihnen auf welcher Position, wer ist Ersatzspieler für.... Und wer geht auf den Platz sozusagen.*

484

485 Hmh, also, die Situationen, die Unternehmen, die Strategien ändern sich ja häufig. Deutlich schneller und deutlich volatiler als sicherlich früher. Vor dem Hintergrund: ich glaube, dass man insofern flexibel sein muss, als dass man glaube ich immer einen Anker braucht, und dieser Anker ist irgendwie so was wie der Stellvertreter, der in der Regel oder hoffentlich sogar besser ist als man selbst. Aber dann..., wer dann dazukommt, da würde ich sagen: ja,



weil es ist für die jeweilige Situation,
aber es wird sich... kann sich... in
einem Vierteljahr eben auch sehr
schnell ändern. Und da weiß ich es
dann vielleicht nicht, weil ich für diese
Situation dann einfach den Menschen
gar nicht kenne, nicht... Es ist ja nicht
so, dass ich jetzt - keine Ahnung -
5.000 Führungskräfte in Deutschland
kenne, so gut, dass ich genau weiß:
fachliche Kompetenzen, menschliche
Kompetenzen und so fort...

486

487 *Also, es geht um ihre Truppe, [REDACTED]
[REDACTED] es geht um ihre
Truppe.*

488

489 Ja?

490

491 *Wo sie es auch beeinflussen können.
Also: was interessieren uns die
anderen? Das ist ja egal, nicht. Also,
es geht jetzt um ihren Trupp, wo sie
sagen: Mensch, hier, da ist der
Müller, der spielt da, und der Meyer,
der ist da, und der ist da und so..*

492

493 Ja, muss ich ja wissen.

494

495 Ja?

496

497 Muss ich ja wissen. Also sonst wäre
es ja...

498

499 *Aber auch, wenn mal einer ausfällt,
Stichwort Ersatzmann und so weiter?*

500

501 Ja, das habe ich ja vorhin thematisiert.
Also, ich glaube, das Thema
Ersatzmann ist ein ganz, ganz
wichtiges. Aber... Genau. Also das ist
ein Punkt, wo du sagst: das ist also...
immer mein Ersatz... der, der immer
stehen muss. In Bezug auf jetzt so die
restlichen Kompetenzen und so, und
auch das restliche Team, ja... Wobei
auch da.... Da täuscht man sich ja mal
und da ändert sich ja auch... es gibt



Manager - Führungsstil - Teamkomposition~

immer wieder mal so Situationen, wo ich dachte: mhm, die Person wird mit der und der Situation sehr gut umgehen, und dann nachher hat sich herauskristallisiert, dass ist nee.... Damit konnte die Person eben nicht umgehen. Ist halt nun mal so. Also das... das ist also sicher auch ein bisschen Trial and Error, und vielleicht...

502

503 *Ach, das hatten sie also schon mal. Da stellen sie ihn mal hin, wo es nicht ganz so viel kaputt gehen kann, gucken: hält er stand. Und wenn dann....*

504

505 Ja, wenn es... wenn es in einer Art.... Wenn es transparent gemacht wird mit der Person. Also ich würde es niemals tun, im Sinne von: setz ich den mal hin und dann schauen wir mal, sondern ich würde so was nur tun, wenn ich es vorher thematisiere, mit der Person. Sozusagen: du, hör mal zu, Charlie, ich würde dich da auf diese Funktion mal draufsetzen, ich weiß nicht, ob das funktioniert, ich sehe vielleicht noch in dem und dem Punkt irgendwie ein Fragezeichen, aber würde auch gerne mit dir jetzt ein Prozedere diskutieren, wie man damit umgeht, wenn es funktioniert und wie es... was wir machen, wenn es nicht funktioniert. Wenn man es also bewusst macht: Ja, selbstverständlich.

506

507 *Ok.*

508

509 Aber es muss halt bewusst kommen, ich sage: sonst spielt man mit Menschen.

510

511 *Ja. Was lehnen sie denn in ihrem Umfeld ab? Welche Eigenschaften, Charakterzüge?*

512

513 Menschen, die keine Freiheiten

 Manager - Führungsstil - Mitarbeiter - Ausloten von
 Manager - Persönlichkeit - Ehrlichkeit / Transparenz

 Mitarbeiter - Qualität - Talente weiterentwickeln~

 Manager - Führungsstil - Mitarbeiter - ernst nehmen~

 Hauptlasten - unfrei sein (auch selbst keine/wenig F

geben. Die keine Meinungen fördern und respektieren. Menschen, die zu eindimensional sind. Zum Beispiel eben nur ausschließlich irgendwie auf Finance oder ausschließlich auf Strategie, ausschließlich auf Marketing oder was auch immer reflektieren. Menschen, die....

Manager - Umfeld - persönliche Ablehnung - keine I
 Manager - Umfeld - persönliche Ablehnung - Unter
 Hauptlaster - Unvernunft / Torheit / Dummheit
 Manager - Umfeld - persönliche Ablehnung - Oberfläch

514

515 *Also bereichsübergreifendes Interesse muss da sein.*

516

517 Ja. Ja. Menschen, die zu sehr ihre einzel-persönlichen Interessen verfolgen und zu wenig, zu wenig eben auf das Unternehmen einzahlen, weil am Ende des Tages....

Hauptlaster - Egoismus
 Manager - Umfeld - persönliche Ablehnung - Bereich

518

519 *Also Bereichsegoismus*

520

521 Bereichsegoismus oder persönlichen Egoismus, das im Sinne von Karriere. Ja, ich glaube, das sind so die Haupteigenschaften, die ich ablehne.

Hauptlaster - Egoismus
 Manager - Umfeld - persönliche Ablehnung - Egoism

522

523 *Ok.*

524

525 Ja.

526

527 *Und ihre direkten Mitarbeiter, haben die ein ähnliches, grundlegendes Werteverständnis wie sie es haben?*

528

529 Ja, also, ja ja. Also, genau. Also bei denen, die ich entweder länger, also mit denen ich schon längere... länger zusammenarbeite, und demzufolge mich auch schon länger begleiten oder die ich selber eingestellt habe: Ja, auch da gibt es immer mal Dinge, wo man sich täuscht. Logisch. Aber, aber vom Prinzip: Ja...

Manager - Umfeld - Gleich & Gleich gesellt sich gern

530

531 *Ok.*

532

533 Ja. Und man scharft ja schon irgendwie so die gleichen um sich herum im Sinne von grundsätzlichem

Verständnis.

534

535 *Dieses gleich und gleich gesellt sich
gern, dieser alte Spruch, nicht?*

536

537 Ja. Ja.

538

539 *Ihre Ehefrau: für ihre Karriere, gibt
die ihnen Rückendeckung oder hat
die selber eine Karriere, die sie
verfolgt und sie müssen es soweit
selber stemmen. Oder haben sie da
schon jemanden, der ihnen den
Rücken stärkt?*

540

541 Beides, ja. Selber Karriere: was heißt
Karriere. Sie hat selber ihren
herausfordernden Job, ist aber auch
jemand, die sehr stark supportet und
viele Dinge mitmacht, wenn sie denn
mir wichtig sind. Nachdem ich aber
nicht in der Form Karriere-orientiert
bin, dass ich sage: das ich das
Wichtigste für mich... Sondern für
mich ist das so... die Balance aus
allem ist entscheidend.

542

543 *Ah ja, ok. Und bevor ich sie jetzt
nerv mit Fragen, ich habe hier so ein
paar Ankreuz-Zettel mitgebracht, und
es geht um sie persönlich, [REDACTED]
[REDACTED] Sie als Person,
sagen sie: in meiner Eigenschaft zu
führen, ich sage mal Überzeugung. Ist
es wichtig, ich bin absolut überzeugt,
oder eher so eine negative
Einstellung, zu sagen: hmh, also
lieber alles zehnmal zu prüfen... Also.
Ich versuche, das jetzt mal in Worte
zu fassen. Soziale Einstellung.*

544

545 Ja

546

547 *Thema: man muss Mitarbeiter
entlassen.*

548

549 Ja

550



Rhetorisches Stilmittel - Verstärkung



Manager - Rückhalt - Familie~

551 *Ist ihnen das ernst, oder sagen sie:*
552 *naja, also, das muss halt sein, nicht?*
553 *Also, wo sie sich da persönlich sehen.*
554 Und wo ist jetzt viel und wo ist wenig?
555
556 *Im Prinzip: Also, wenn sie sagen, ich*
bin näher an Vertrauen und Offenheit,
das ist für mich essentiell oder ich
misstraue meinen Leuten, weil ich
kann denen ja nur vor den Kopf
gucken. Wenn Sie sagen: ich
misstraue denen prinzipiell, dann
mache ich unten ein Kreuz. Wenn ich
sage, totales Vertrauen, dann oben.
Klar ist auch, dass das Unternehmen
kein Caritas-Verein ist. Das ist klar,
nicht? Also...
557
558 Es sind alle ...
559
560 *Heikel weiß ich nicht:*
Selbstbeherrschung, Ungeduld. Diese
Sache: ich bin ungeduldig..., aber da
kann ja auch eine Menge
hinterstecken. Muss man manchmal
unfair sein oder versuchen Sie schon,
fair zu sein? Ist es immer gut, der
weise Guru zu sein oder muss man
auch ein bisschen rumspinnen?
561
562 Ja, das stimmt.
563
564 *Ich danke Ihnen. Dann noch eine*
Abschlussfrage, konzentriert: für das
erfolgreiche Management instabiler
Situationen: was sind da so für sie die
drei oder zwei oder vier wichtigsten
Eigenschaften?
565
566 Ja, ich denke, viele Dinge haben wir
schon thematisiert.
567
568 *Ja, ich glaube auch.*
569
570 Es ist das Thema offene,
transparente, klare Kommunikation.
Es ist das Thema Einbeziehen von



Erfolgreiches Management - Ursachen - gutes Kommu



Erfolgreiches Management - Ursachen - Mitarbeiter ei

Menschen, von Meinungen aus
meiner Perspektive, und auch im...
571 Also weiter zu kämpfen, also weiter zu
kämpfen, dranzubleiben, und eben
nicht in Resignation zu verfallen.

572

573 *Also, sie sagen, mit Tapferkeit
umzugehen*

574

575 Ja. ... Ja, ich glaube, ... Insofern ist
es schon richtig. Alles anders ist
Lethargie, und mit Lethargie wird man
nie erfolgreich respektive kann man
keine Umsätze erzielen. Sie brauchen
halt diese Eigenschaften.

576

577 *Danke schön*

578

579 Sehr gerne

580

581 Danke, dass Sie...

