

P13: 07121

Path: C:\Dokumente und Einstellungen\Marc\Eigen...107 [REDACTED]
Media: RICHTEXT

Printed: 2008-05-09T10:49:14
By: Super

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

Codes: 130

Memos: 0

Quotations: 147

Families: <none>

Comment: <none>

001 *Die Situation Unternehmenssituation, die recht instabil war wo Sie involviert waren, gibt's da ein Beispiel, die auf Unternehmensweise Auswirkungen hatte oder wo es Auswirkungen gab?*

002

003 Na klar. Wenn ein Unternehmen in einer Schieflage ist dann überlegt man sich zum einen wie ist das Ganze gekommen und was kann man dagegen tun. Die meisten Unternehmen besinnen sich dann darauf zurück was sie eigentlich wirklich können. Und das haben auch wir gemacht und unsere Basis war auch wie bei vielen anderen Back to the Core, Corekompetenz, Coresortiment und beim Coresortiment haben wir hier aus München sehr großen Anteil am Turn Around von [REDACTED] gehabt.



Instabilität - Beispiele

004

005 *Das heißt [REDACTED] ging es mal nicht so gut und Sie haben gesagt, [REDACTED] war glaube ich vor, und Sie haben dann gesagt wir konzentrieren uns wieder aufs Kerngeschäft.*

006

007 Genau und das sieht man dann in einzelnen Produktlinien, wo man eben sich aufgrund globaler Strategien vom Geschmack des Endverbrauchers verabschiedet hat. Und der Endverbraucher hat diesen globalen strategischen Ansatz nicht nachvollzogen und insofern war es einerseits relativ einfach, aber eine große Firma umzudrehen und von einem Kurs abzubringen das ist nicht ganz einfach, aber der Erfolg hat uns dann Recht gegeben.



Instabilität - Beispiele

008

009 *Das heißt, Sie waren „abhängig“ von einer globalen Strategie?*

010

011 Ja

012

013 *Und das war nicht so förderlich fürs*

Geschäft und Sie konnten das Ganze in einem etwas mehr Freiheitsgrad drehen, dass Sie regionaler ...

014

015 Nein, wir haben bewiesen, dass das was wir auch vorher gesagt haben, wir waren ja auch vorher schon in Strategieprozessen involviert und fanden den nicht richtig und haben das auch entsprechend artikuliert und gesagt, aus den und den Gründen finden wir es nicht richtig. Was dann aber aufgrund potentieller Wachstumsmärkte in den



Kardinaltugend - Mut / Entschlossenheit / Entscheidui



Manager - Persönlichkeit - Mut / Entscheidungsstärke

hinten angestellt wurde. Wir haben gesagt, o. k., wenn das dann die globale Strategie ist, werden wir natürlich die implementieren, wenn unsere Argumente nicht angehört werden, dann kann man sagen, o. k. entweder „Take it or leave it“, zumindest ich probiere das Beste daraus zu machen vielleicht haben die anderen ja doch recht, was sie dann nicht hatten. Durch die Beharrlichkeit konnten wir dann die Firma dazu bringen, dass die gemerkt haben, dass sie auf dem Holzweg waren. Und dann sind sie aber mit gleicher Leidenschaft auf unseren Weg umgeschwenkt und das hat uns dann auch entsprechend Recht gegeben.



Kardinaltugend - Überzeugung & Motivation



Manager - Persönlichkeit - Optimismus / Motivation



Kardinaltugend - Klugheit / Weisheit / Vernunft



Manager - Führungsstil - verfolgen von Prozessen (Pe

016

017 *Damals in dieser Situation aus Ihrer Warthe, was wäre genau die falsche Situation gewesen? Wäre die falsche Situation gewesen zu blocken, zu sagen, ich gehe nicht mit oder was wäre die falsche Situation gewesen?*

018

019 Natürlich, wenn man sagt, ich blocke, ich stell mich in die Ecke, bin ein trotziges Kind. Das wäre ganz klar kontraproduktiv gewesen. Aber wenn man nicht nur die Entscheidung hat, man hat ja auch noch ein Team das man führen muss und das wäre gar nicht gegangen.



Hauptlaster - Unvernunft / Torheit / Dummheit~



Missmanagement - Ursachen~

020

021 *Also das wäre die falsche, oder gäbe es noch andere?*

022

023 Nein, bei solchen Sachen gibt's ja immer viele falsche Entscheidungen und letztlich sieht man erst zum Schluss was ist dann wirklich das Richtige und das was dann als sich richtig herausstellt merkt man erst dann, wenn es auch wirklich von allen Leuten verinnerlicht wird. Es gibt nur ganz wenige Entscheidungen, die nur von einem brillanten Kopf getroffen werden. Die meisten guten Entscheidungen kann man durchaus mit gesundem Menschenverstand nachvollziehen.

024

025 *Wie machen Sie sich denn ein Bild von so einer komplexen Situation in der Sie dann stehen intern. Also über die Stimmungslage, wie das Unternehmen reagiert.*

026

027 Wir haben ja auch viele Gremien und in vielen Gremien bin ich ja auch selber drin und da weiß man schon sehr früh wo die Strömung hingeht. Also kenn unser Sortiment 2009, wir haben jetzt 2007. Ich kenn die Entwicklungsrichtung 2010, ich weiß welche Projekte wir, die jetzt noch ein großes Geheimnis sind, 2010 auf dem Markt bringen wollen und dadurch, dass ich da so früh involviert bin kann ich auch die Strömung einschätzen und die Strömungen entstehen bei solchen Entscheidungen immer von oben nach unten. Weil das Top Secret Sachen sind, wenn da das Gremium und meine Kollegen auf derselben Ebene ... wenn es da schon Entscheidungen gibt, die fifty-fifty ist dann weiß man, dass so ein Projekt schon sehr schwierig wird. Man muss da wirklich entsprechend Konsens erzielen, wenn es irgendwie



Kommunikation - intern~



Manager - Führungsstil - Sensibilität für betriebl. At



Erfolgreiches Management - Ursachen - Einigkeit~



Manager - Führungsstil - Einigkeit

geht, der durchaus unterschiedlich gelebt werden kann. Mein Kollege, der für USA, Australien, Neuseeland, Südamerika zuständig ist, der hat durchaus andere Präferenzen als wir hier. Aber ab einem gewissen Level setzen wir auch voraus, dass dann das Vertrauensprinzip kommt, dass derjenige der hierfür verantwortlich ist, dass das auch gut gemacht wird.

028

029 *Konsens ist für Sie schon wichtig, Sie versuchen schon Konsens zu erzielen?*

030

031 Bei relevanten Sachen ist es durchaus wichtig, ja. Wenn man sonst danach sehr viel Kraft aufwenden muss um Leute, die von einem falschen Punkt am Projekt rangehen die dann erst mal wieder umzudrehen und denen es zu beweisen. Und deswegen ist es einfacher man setzt 5 % der Energie am Anfang rein, damit dann die Kaskadierung nach unten reibungslos verläuft, als dass man manche Sachen außer Acht lässt und dann haben wir später ein größeres Problem.

032

033 *Also das heißt schon man muss ein ziemlich komplexes Bild verstehen können?*

034

035 Ja auf jeden fall.

036

037 *Haben Sie eine Aversion gegen Vereinfachungen?*

038

039 Nein überhaupt nicht. Ich finde Vereinfachungen als Erklärungsmittel ausgesprochen gut. Aber erst wenn ich die ganze Komplexität eine Entscheidung erfasst habe, und das sind ja in einem Unternehmen viele Bereiche ob das nun nicht nur Sales, Operations, Marketing und HR, es sind ja auch die andere Stakeholder,



Kardinaltugend - Vertrauen



Manager - Persönlichkeit - Vertrauen



Management - langfristig orientiert



Manager - Persönlichkeit - Komplexitätsverständnis



Kardinaltugend - Überzeugung & Motivation



Manager - Führungsstil - Kommunikation - Nachvoll



Manager - Führungsstil - komplexe Sachverhalte ve



Mitarbeiter - überzeugen (ihr Vertrauen gewinnen)

ob das Businesspartner sind, die draußen sitzen, ob das die Kunden sind, ob das die Gesellschaft ist, das muss man da schon alles mit einbeziehen.

040

041 *Sie sagten vorhin Planung. Sie planen drei Jahre circa voraus und Ihre Prognosen treffen die zu*

042

043 Die letzten vier Jahre haben sie immer sehr genau gepasst.

044

045 *Warum passen die?*

046

047 Also ich kann ziemlich genau sagen was ich im nächsten Jahr an Umsatz mache.

048

049 *Das trifft dann auch meistens?*

050

051 Das trifft ziemlich genau zu. Ich kann eine Vermutung äußern, wie sich der Markt entwickelt und das liegt dann glaube ich dann bei jedem Einzelnen, der das einschätzt, wie nehme ich die Informationen auf, die zur Verfügung stehen also natürlich lese ich die normalen Publikationen ob es das Handelsblatt ist oder FTD oder was auch immer um letztlich mir auch ein Bild zu bilden was unabhängige Dritte " wie sich der Handel entwickelt, wie sich die Makroökonomie entwickelt, wie sich die Kaufkraft etc. entwickelt, was passiert mit dem Ölpreis. Und aus diesem ganzen komplexen Gebilde setz ich mich sozusagen als Privatperson hin und überleg mir, was bedeutet das. Und dann schließt sich dann irgendwann der Kreis und ich hab da mal ein Bild, wie wir 2008 makroökonomisch aussehen in Deutschland oder in Zentraleuropa oder in Südeuropa und das gepaart mit dem was ich an Produkten kenn, die dann 2008 den Markt erreichen



Manager - können in die Zukunft sehen~



Manager - Persönlichkeit - Komplexitätsverständni



Manager - können in die Zukunft sehen~

plus dem wie ich unsere Handelspartner kenne und was ich von den einzelnen Verhaltensmustern der Kunden in den einzelnen Ländern wiederum weiß, gibt dann ein Bild, dass ich sagen kann ich geh davon aus, dass [REDACTED] sich in den Markt zu uns noch entwickelt, ich geh aber auch aus, dass sich der Gesamtmarkt plus oder minus oder stabil entwickelt. Und das hat die letzten Jahre immer sehr gut zugetroffen.

052

053 *Was ich vorhin meinte auch zum Thema Bild machen von einer Situation auch intern. Was mich interessiert ist sagen Sie, ich versuche es senkrecht in meinem Bereich über die gesamten Führungsebenen hinweg zu verstehen, oder gehen Sie auch horizontal in das Unternehmen?*

054

055 Horizontal, genau. Cross-Matrix. Immer, gar keine Frage. Weil ...

056

057 *Also Sie fragen auch was die Teamassistentin denkt sozusagen.*

058

059 Ja natürlich. Also ich frag nicht jeden Einzelnen, aber es gibt durchaus immer so ein paar Stichproben, wo man manche Sachen auch einfach mal testet. Das ist ganz wichtig, aber da hängt es in einem Unternehmen immer von den Führungskräften ab.

060

061 *Unterscheiden Sie Management Leadership oder nur das wir von dem gleichen reden?*

062

063 Nein, wir haben auch Mitarbeiter mit Personalverantwortung, die nicht zum Managementteam gehören, die aber trotzdem Personalverantwortung haben, gar keine Frage. Leadership ist für mich ja nicht nur, dass ich irgendwelche Vorteile habe, bisschen



Kommunikation - intern~

Manager - Führungsstil - Kommunikation - persönlich

Manager - Führungsstil - Netzwerk intern~

Manager - Führungsstil - Sensibilität für betriebl. Ablä

Theory U - Step 1 - Downloading~

höheres Gehalt, vielleicht einen Firmenwagen sondern auch eine gewisse Verantwortung und die fragen wir monatlich von unseren Teamleitern auch ab. Wenn wir Informationen rausschicken dann fragen wir nach einem Monat, hast du das auch an deine Mitarbeiter weitergegeben. Oder es gibt dann auch dann durchaus auch mal einen Test wo ich sage, bei der letzten Betriebsversammlung haben wir das und das und das erzählt, was haben wir noch erzählt? Einfach zu gucken ob die Leute auch aufmerksam sind und wir stellen ihnen dann auch Material zur Verfügung, ob die dann sich mit ihren Teams nochmal hinsetzen und selber nachhalten ob die das alle verstanden haben.

Manager - Persönlichkeit - verantwortungsbewusst

Kommunikation - intern~

Manager - Führungsstil - Kommunikation - gemeins

Manager - Führungsstil - Kommunikation - persönlich

Manager - Führungsstil - verfolgen von Prozessen (

Theory U - Step 1 - Downloading~

064

065 *Also interne Kommunikation ist für Sie ein Riesenthema?*

Kommunikation - intern~

Kommunikation - intern - wichtiges Managementinstr

Manager - Führungsstil - Kommunikation - persönlich

Mitarbeiter - überzeugen (ihr Vertrauen gewinnen)

066

067 Ja, extrem. Die Leute müssen verstehen was sie machen nur dann können sie es auch gut machen.

068

069 *In so einer Krisensituation da ist es ja gerade so, da können ja auch mal Mitarbeiter in Bedenken, Angst, Resignation, wie auch immer verfallen, auf jeden Fall nicht mehr so richtig konstruktiv wirksam sein. Sagen Sie da auch da ist Kommunikation der Schlüssel?*

070

071 Das ist noch wichtiger. Für uns war ein Schlüssel zum Erfolg und auch in der Krisenzeit. Wir hatten eine Fluktuation von annähernd Null. Und wenn wir Fluktuation hatten, dann eine von uns gewollte. Also gerade da ist es noch wichtiger, wenn man den Mitarbeitern offen und ehrlich gegenübertritt und einfach ganz die P&L auf den Tisch legt und die erst mal erklärt was bedeutet das

Erfolgreiches Management - Ursachen - gutes Kom

Kardinaltugend - Überzeugung & Motivation

Kommunikation - intern~

Manager - Führungsstil - Angst bei Mitarbeitern ver

Manager - Führungsstil - Ehrlichkeit / Transparenz~

Manager - Führungsstil - Kommunikation - persönlich

Manager - Persönlichkeit - Ehrlichkeit / Transparenz

Manager - Persönlichkeit - Optimismus / Motivation

Mitarbeiter - überzeugen (ihr Vertrauen gewinnen)

Tugend - Ehrlichkeit / Offenheit

überhaupt und sagt so und so sieht es aus, das heißt, dass auch für uns ... dann verstehen die das auf einmal. Dann sind sie auch bereit ihren Teil dazu beizutragen, dass das insgesamt besser wird.

072

073 *Das heißt, da sind sie schon transparent und offen?*

074

075 Bei uns kann jeder Mitarbeiter sehen wie unsere Budgets für Marketing 2008 sind, wie die Gesamtpersonalkosten sind, wie die gesamten Kfz-Kosten sind, das ist alles ganz transparent.

076

077 *Und sind Sie auch so transparent in einer schwierigen Situation, dass man sagt, also liebe Leute es ist halt gerade eine schwierige Situation und ich mach mir auch Sorgen?*

078

079 Ich habe nicht gesagt ich mach mir auch Sorgen, aber wir haben gemeinsam eine Aufgabe, die wir bewältigen müssen und das heißt, wir müssen am Jahresende so ein Profit abgeben aus den und den Gründen und wenn wir es mit dem Umsätzen nicht schaffen, dann müssen wir eben gucken, dass wir das Geld woanders hernehmen. Also diese Transparenz ist durchaus da.

080

081 *Damals in der Situation, die Sie dann hier bewältigen mussten. Sie hatten ja nicht völlig freie Hand, Sie waren ja anhängig dann vom Mutterkonzern, so international.*

082

083 Ja

084

085 *Aber hier in Ihrem Bereich jetzt Europa, vormals Deutschland, durften Sie da frei agieren?*

086

087 Da kann ich alles machen, ja.



Kardinaltugend - Freiheit



Manager - Persönlichkeit - Freiheit (auch unternehm

088

089 *Aber im Rahmen sozusagen dieser globalen Strategie?*

090

091 Ja, wobei die globale Strategie hieß erst mal 2004/2005 überleben und da gab es natürlich ein paar betriebswirtschaftliche Kennziffern Return und Sales, EBIT und all so etwas, aber wie ich das erreiche, das ist völlig meine Sache. Also ich bekomme jedes Jahr eine Topline genannt, also Gesamtumsatz, den ich erreichen muss und eine Bottom-Line was ich nach diesen 12 Monaten abliefern muss. Alle Faktoren, die dazwischen sind ist 100 % meine Sache, da redet mir keiner rein.

092

093 *Also da sind Sie schon frei in Ihren Managemententscheidungen, auch was das Sortiment anbelangt?*

094

095 Wie gesagt wir beeinflussen das Sortiment durchaus mit, wir sind aufgrund der Wichtigkeit von Zentraleuropa und dann auch mit Südeuropa zusammen Leadmarket im Bereichen [REDACTED]

[REDACTED] das sind 60 % unseres Gesamtumsatzes, wo kein Produkt auf den Markt kommt, das wir hier nicht letztlich abgesegnet haben oder unseren Input gegeben haben. Also insofern haben wir da diese Verantwortung auf die gesamte Firma und können da nicht sagen, wir waren nicht erfolgreich weil das Produkt nicht stimmig ist, sind dafür aber verantwortlich.

096

097 *Und das Thema Freiheit geben Sie das auch an Ihre Mitarbeiter weiter?*

098

099 Ja, da können Sie sie selber fragen.

100

101 *Sind Sie eher ein Chef, der kontrolliert, das gibt's ja auch, oder*



Kardinaltugend - Freiheit

Manager - Führungsstil - Freiheit den Mitarbeitern

also ständig kontrolliert?

102

103 Nicht ständig kontrolliert. Ich hab natürlich auch gewisse Prozesse, die auch eingehalten werden weil man auch merkt, dass nicht alle Mitarbeiter, selbst wenn sie relativ weit oben sind mit einer zu großen Freiheit umgehen können. Manchmal möchten sie sogar eine Hilfe, aber trauen sich nicht was zu sagen. Das merkt man dann erst im Gespräch. Insofern habe ich schon pro Monat eine Art Kontrollrunde, wo ich durchaus nachhake, was ich auch immer gleich mit einem Personalgespräch verbinde, um den Leuten einfach letztlich auch Hilfe anzubieten, andererseits ihnen auch zu sagen, sie nicht mit ihren Sachen allein gelassen werden und in diesem 4-Wochenrhythmus hat man auch die Möglichkeit den Mitarbeitern auch auszudrücken, dass man das, was sie in den letzten vier Wochen erreicht haben und gemacht haben auch wertschätzt. Also insofern kann man sowohl motivierendes Personalgespräch mit einer gewissen Kontrolle gut verbinden.

 Manager - Führungsstil - Kommunikation - persör
 Manager - Führungsstil - Kontrolle~
 Manager - Führungsstil - verfolgen von Prozessen
 Theory U - Step 1 - Downloading~

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

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

104

105 *Motivieren von wegen Wertschätzung, machen Sie das auch öffentlich? Also wenn jetzt USA-Geschäftsführung einfliegt und da hat mal Heinz Müller ein tolles Projekt gemacht. Betonen Sie das dann auch oder wie gehen Sie damit um?*

106

107 Also wir haben ja viele einzelne Bereiche und wenn da irgendwas Gutes ist, dann ist es bei uns auch so, dass derjenige oder diejenige, die in diesen Bereich verantwortlich sind auch im Rahmen der Präsentation das Projekt selber präsentiert. Also ich stell mich nicht hin und sag wenn unser Endstore-Manager irgendwas

 Kardinaltugend - Bescheidenheit
 Manager - Persönlichkeit - Bescheidenheit~  Ma
 Mit

tolles gemacht hat, das haben wir gemacht, sondern dann hat derjenige oder diejenige schon die Chance das selber zu präsentieren.

108

109 *Glauben Sie, dass es bessere Leute in Ihrer Organisation gibt als Sie sind in manchen Bereich?*

110

111 In manchen Bereichen bin ich sicherlich der Beste und in anderen Bereichen sind andere besser. Das ist ganz normal.

112

113 *Apropos besser, Thema Qualität der Leute, die für Sie arbeiten?*

114

115 Es könnte immer besser sein.

116

117 *Das heißt, Sie haben, also ich sag es mal böse „ich stell den nicht ein, der ist mir zu gut der sticht mir in zwei Jahren den Dolch in den Rücken.*

118

119 Nein, überhaupt nicht. Ich möchte in meiner Geschäftsleitung drei Mitarbeiter haben, die alle besser sind als ich. Das wäre mein Traumziel. Wenn die besser sind als ich, dann können sie mir auch von meinen sonstigen Aufgaben durchaus was abnehmen und dann können sie mir auch von meinen sonstigen Aufgaben durchaus was abnehmen und dann habe ich auch die Chancen mich vielleicht auf die Sachen zu konzentrieren, die mich selber in meiner Entwicklung auch noch weiterbringen. Und da wäre auch ausgesprochen froh drum.

120

121 *Das heißt, Dezentralisierung ist ein Stichwort?*

122

123 Auf jeden Fall, ja. Dezentralisierung hier in der Organisation im Rahmen Entscheidungsfindung, aber auch natürlich immer gleichmäßig und dann

 Kardinaltugend - Klugheit / Weisheit / Vernunft

 Kardinaltugend - Freiheit

 Manager - Führungsstil - Dezentralisierung d. Ver

 Manager - Führungsstil - Freiheit den Mitarbeiter

 Manager - Führungsstil - Mitarbeiter - Qualität un

 Mitarbeiter - Qualität - Talente weiterentwickeln~

 Manager - Arbeitsentlastung

 Manager - Persönlichkeit - verantwortungsbewus

auch die Verantwortung zu übernehmen. Es gibt viele, die wollen entscheiden aber nicht die Verantwortung dafür haben, also entweder oder, das geht nicht, wenn dann kauft man das Ganze.

124

125 *Also Sie sagen Sie brauchen die Top-Leute sozusagen um entlastet zu sein, um in meinen Projekten weiterzukommen.*

126

127 Ja und auch um den Leuten auch selber die Möglichkeit zu geben, weiterzukommen. Es gibt nicht, das ist zumindest meine Erfahrung, es gibt nicht vielen gute Top-Leute. Es gibt eine handvoll von guten Leuten und dann gibt's eine sehr, sehr große Masse von mittelmäßigen Leuten. Und das Problem ist eben da die Richtigen rauszufiltern und auch zu gucken, wer hat auch den inneren Drive und vielleicht ist es mittlerweile in Zentraleuropa, kann man zum Teil, Frankreich zumindest miteinbeziehen, das Problem, dass vielen Leute auch auf mittlerem Niveau heutzutage schon so viel verdienen um damit ganz gut zurechtzukommen. Und sagen, wenn ich jetzt weiterkommen will, dann verdiene vielleicht 30.000 Euro in Jahr mehr, aber bringt es das? Ich bin dann noch öfter weg und, und, und, hab weniger Spaß. Da frage ich mich auch manchmal diese sogenannte Work-life-Balance die ist bei vielen relativ früh erreicht. Einerseits sagen sie, ich hätte gern mehr, aber nicht unbedingt mehr Verantwortung und damit auch den Einsatz, den das bedingt. Das ist schon ein Problem.

128

129 *Wenn es da so schwierig ist das rauszufiltern, verwenden Sie sehr viel Zeit, [REDACTED] dann wirklich Top-Leute auszuwählen? Ist das*



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



Mitarbeiter - Qualität - Talente weiterentwickeln~



Mitarbeiter - Mangel an Top-Nachwuchstalenten~



Manager - Aufgaben - Recruiting der Top-Leute~

schon einwichtiges Thema für Sie?

130

131 Auf jeden Fall. Wenn wir relevante Positionen zu besetzen haben, dann ist es eigentlich immer so, dass ich in einer der Runden auf jeden Fall involviert bin.

132

133 *Also das ist ein Teil Ihrer Aufgabe auch sozusagen? An Ihre eigene Arbeit, welche qualitativen Ansprüche haben Sie da? Sagen Sie: muss manchmal 60:40 sein, sagen Sie ich versuche mal 100 %?*

134

135 Nein. Das habe ich schon lange gelernt, dass man nicht bei jeder Aufgabe immer 100 % abliefern kann. Und dass das ist teilweise auch Ressourcenverschwendung ist. Bei relevanten Projekten liefere ich 102 % ab, bei anderen weiß ich aber auch 60 % reichen.

136

137 *Sie priorisieren einfach, ganz klar. Von Ihrem Management manipulieren Sie manchmal, manipulieren ist wieder ein böses Wort, Mitarbeiter, dass die Mitarbeiter gut zuhören, Sie die Mitarbeiter und dass die Mitarbeiter das Gefühl haben hinter dem Projekt sie tun das was sie wollen, aber eigentlich machen sie das was Sie wollen?*

138

139 Von Fall zu Fall.

140

141 *Von Fall zu Fall, also kann mal Management so sein ja?*

142

143 Es gibt Projekte, ich sage mal diese 60 % Projekte da ist es ganz frei. Wenn es die ganz Wichtigen sind da habe ich natürlich eine gewisse Vorstellung, was da auch das Ergebnis sein könnte. Nichtsdestotrotz ist zumindest eine Runde dabei, wo ich ein paar

 Manager - pers. Arbeitsstil - priorisieren~

 Manager - Führungsstil - Konzentration auf das V

 Manager - Führungsstil - Kontrolle~

 Manager - Führungsstil - Mitarbeiter - positive Mani

 Mitarbeiter - Optimum herausholen~

 Manager - Führungsstil - Mitarbeiter - ernst nehmer

 Manager - persönliche Weiterentwicklung~

Mitarbeitern wirklich ganz frei Brainstormen lasse. Und wenn da dann nichts Neues oder Besseres rauskommt, dann geht's schon in die Richtung wo ich sag, das kann ich mir vorstellen.



Manager - Persönlichkeit - geistige Flexibilität~

Manager - Persönlichkeit - Selbstkritik / Kritikfähigkeit

144

145 *Also Sie hören dann nochmal zu, greifen sich auch den Punkt raus und dann ... Sind Sie manchmal recht penetrant was das Verfolgen von Prozessen anbelangt, sitzen Sie den Leuten auf den Schoß, oder?*

146

147 Ich sitze nicht auf den Schoß, aber ich erinnere sie durchaus, dass das Leben nicht nur aus Neuentwicklungen besteht, sondern auch aus After-Action Review und ich möchte gern wissen, was bei vielen Sachen raus kam, ganz klar.



Manager - Führungsstil - Kommunikation - persönlich

Manager - Führungsstil - verfolgen von Prozessen (Pe

148

149 *Wie holen Sie eigentlich das Optimum aus Ihren Leuten raus?*

150

151 Ich weiß nicht, ob ich das Optimum aus ihnen raushole.

152

153 *Oder wie versuchen Sie das, so meinte ich in diesem Fall ...*

154

155 Durch Einbindung und Freiheit. Also Einbindung, in alle relevanten Prozesse sind Leute mit involviert. Die relevanten Leute haben immer die Möglichkeit im Projekt involviert zu werden. Dadurch, dass wir sehr offen kommunizieren wissen sie auch welche Projekte anstehen und jeder kann sich da einbringen. Wenn ich dann Projekte auch übertrage und sage das macht jetzt die oder jene, dann definieren wir natürlich auch Zeitpunkte wann was fertig sein soll das Übliche mit Milestones und, und, und. Aber wie sie das erreichen, das ist mit vollkommen egal. Da haben sie dann auch ein gewisses Budget und



Kardinaltugend - Freiheit

Manager - Führungsstil - Freiheit den Mitarbeite



Kardinaltugend - Freiheit

Manager - Führungsstil - Freiheit den Mitarbeite

Mitarbeiter - Persönlichkeit - unternehmerisch

wenn sie sagen sie müssen dreimal pro Woche mit ihrem Team abends essen gehen, weil das so ganz kreativ ist dann, können sie es gerne machen. Wie gesagt da haben sie Freiheiten, aber letztendlich auch die Verantwortung, dass die entsprechenden Ergebnisse dann halt da sind.



Manager - Persönlichkeit - verantwortungsbewusste

156

157 *Machen Sie es auch manchmal so, dass Sie ein bisschen schwierigere Ziele vorgeben, also die Ziele etwas höher stecken?*



Manager - Führungsstil - Mitarbeiter - schwer e



Mitarbeiter - Optimum herausholen~

158

159 Auch da kommt es immer auf das Projekt an. Es gibt Projekte wo auch mal Ergebnisse offen sind, wo man noch gar nicht weiß was überhaupt rauskommt. Wo man aber sagt, was könnte passieren? Als Beispiel jetzt mit dem neuen [REDACTED] der [REDACTED], da macht man sich durchaus Gedanken was passiert mit der [REDACTED]? Einer unserer wichtigsten Umsatzgaranten ist [REDACTED] zum einen und natürlich [REDACTED] auf der anderen Seite. Wenn man jetzt bisschen Zeitung liest dann kriegt schon ein kleines Team, das dann durch den Key-Account Direktor, der auch für die [REDACTED] zuständig ist, geführt werden soll, dass sie mir mal zwei, drei Szenarien entwickeln sollen was passiert mit der [REDACTED] 2008 und 2009 und welche Auswirkungen hat das für uns. Ich mach mir dann meine Gedanken, gehe davon aus [REDACTED] gehen dann irgendwie zusammen, die haben 82 % Überlappung der Standorte da kann man auch überlegen was passiert damit? Dann möchte ich so eine Art Bestcase-Worstcase-Szenario haben und ein Höchtwahrscheinlich-Szenario und da weiß ich nicht was dabei rauskommt. Das sollen die dann ruhig mal



Manager - Führungsstil - vorbeugende Szenarie



Manager - Persönlichkeit - Teamorientiert / Mit



Manager - Persönlichkeit - Komplexitätsverständn



Mitarbeiter - Persönlichkeit - geistig flexibel - au

machen.



160

161 *Verlassen Sie sich da auf die intuitive
Gabe der Leute.*

162

163 Ja, es liegen ja genügend
Informationen vor. Wenn man sich
überlegt was passiert, wenn die
zusammengehen, dann erwarte ich
eben auch von den Mitarbeitern, dass
sie sich selber in die Rolle setzen. Ich
bin jetzt [REDACTED] und sag o. k.,
wenn ich 82 % Überlappung hab, wir
haben die Daten, wo die Standorte
sind, es ist relativ leicht rauszukriegen
wo gibt's [REDACTED] und,
und, und. Also da erwarte ich dann
auch schon nicht nur ein Würfeln und
sage das und das könnte passieren
die sollen es dann schon ordentliche
fungiert machen.



Manager - Handlungsbegründung - Intuition



Mitarbeiter - Persönlichkeit - geistig flexibel - auch :



Mitarbeiter - Persönlichkeit - unternehmerisch

164

165 *Also eine Kombination aus Analyse,
Rationalität und intuitiven Wissen.*

166

167 Genau.

168

169 *Gerade in Unternehmen, die ein
bisschen eingefahrener sind von den
Prozessen. Ich bin mir jetzt nicht
sicher, so gut kenne ich [REDACTED] icht
ob Sie damit schon mal konfrontiert
waren. Gibt es oft Mitarbeiter, die
sagen, wenn was Neues kommt, das
haben wir immer schon so gemacht.
Hört man manchmal so was, wie
gehen Sie damit um?*



Manager - Handlungsbegründung - Kombination Anal

170

171 Also das gibt es, glaube ich, in jedem
Unternehmen und gerade in einem
Unternehmen, wo man einen Teil hat,
der schon sehr lange dabei ist da
werden manche Sachen hinterfragt.
Aber wenn man heute „überleben“
will, dann muss man auch eine
Aufbauorganisation, und die meisten
Firmen haben eine
Aufbauorganisation, die über

Jahrzehnte gewachsen ist, dann hin und wider ziemlich radikal den neuen Prozessen anpassen. Es gibt Momente, wo man eine totale Prozesserneuerung durchführt so wie das auch mit Beginn des Turn Arounds gemacht haben. Und jetzt haben wir im Moment die Herausforderung, wir haben immer noch die alte Aufbauorganisation, haben aber die neuen Prozesse, das heißt, dass was in den nächsten zwei Jahre kommt und wo wir teilweise auch schon mitten drin sind. Wir passen die Aufbauorganisation als den Prozessen neu an um dann eine neue Aufbauorganisation zu haben.

172

173 *Und da ...*

174

175 Und da gibt's dann genau diese Sprüche. Das haben wir noch nie so gemacht, das haben wir schon immer so gemacht oder was auch immer. Und da muss man ganz klar sagen, o. k. wir haben das immer so gemacht und was war das Ergebnis? Genau das wie können wir das eingrenzen? Also müssen wir uns was Neues überlegen.

176

177 *Gehen Sie da auch ein bisschen psychologisch ran, dass Sie versuchen dann zwei kleinere Projekte oder so was vorzugeben, die dann auch irgendwie erfolgreich sind, damit die Leute merken, es funktioniert.*

178

179 Was bei uns gut wirkt ist „Reisen“. Wir schicken die Leute noch dahin wo die Probleme entstehen bzw. wo sie selber auch merken, dass sie einen Einfluss drauf haben. Wir hatten früher in Europa fünf Zentrallager, die haben wir alle jetzt nach Tschechien in ein einzelnes. Diejenigen, die bei uns hier für Ordermanagement und



Manager - Führungsstil - Nachvollziehbarkeit

Manager - Persönlichkeit - geistige Flexibilität~



Manager - Führungsstil - am Ort des Geschehens

Theory U - Step 1 - Downloading~



Theory U - Step 3 - Learning Journey~

Demandmanagement zuständig sind die haben wir dann für drei Tage nach Tschechien geschickt und haben gesagt, schaut euch das mal an wie es aus der anderen Seite aussieht, wenn dann unkoordiniert Aufträge für ein und denselben Kunden kommen und dies und jenes. Und dann standen die dort zwei Tage, einen Tag mussten sie die Planung machen, ein Tag mussten sie selber packen und danach kamen sie wieder und sagen, jetzt wissen wir was du meinst.

180

181 *Gilt da auch für Sie, fahren Sie auch hin, wenn es irgendwo brennt?*

182

183 Ich war auch schon überall, ja.

184

185 *Also auch wenn irgendwo ein Problem ist, dann entscheiden Sie nicht hier am Schreibtisch, sondern ...*

186

187 Also ich glaube und das kann sehr old-fashioned sein oder auch nicht in letzter Konsequenz, geführt wird von vorne. Ich kann nicht überall sein, will ich auch gar nicht, dafür hat man auch seine Mitarbeiter. Aber man muss den Leuten das Gefühl geben, dass man die Probleme auch „ganz unten“ wahrnimmt, meistens ganz unten da wo der Kunde auf uns trifft. Und deswegen ist das ausgesprochen wichtig und da gilt dann in jedem Bereich und da ist es auch ganz gut wenn die Leute sind ... und man nimmt das auch ernst und man probiert auch die andere Brille aufzusetzen. Genauso wie ich auch meinen Leuten sag, setz dich auf meinen Stuhl und überlege wie du die Probleme dann siehst. Und das hilft eigentlich.

188

189 *Also da steckt so ein bisschen hinter Sensibilität wirklich für die Abläufe?*

190



Theory U - Step 6 - Crystallizing~



Kommunikation - intern~



Manager - Führungsstil - Kommunikation - persönlich



Manager - Führungsstil - Mitarbeiter - ernst nehmen



Manager - Führungsstil - Sensibilität für betriebl. Abläufe



Theory U - Step 3 - Learning Journey~

191 Ja, auf jeden Fall. Ich will nicht der
Entscheider sein, der nur in seinem
Büro sitzt und im Glashauss und da
irgendwelche schlauchen Sprüche
trifft. Das geht nicht zumindest in so
einer relativ kleinen Firma nicht.

192
193 *Wie gehen Sie damit um, [REDACTED]
[REDACTED] in Ihrem Unternehmen
Fehler zu begehen? Versuchen Sie
eine Fehlerkultur ganz zu unterbinden
oder ...*

194
195 Fehler gehören eigentlich dazu, nur
dann entwickelt man sich ja auch
weiter und dann entwickeln sich die
Leute weiter. Es gibt sicherlich
unterschiedliche Toleranzgrenzen
auch bei Fehlern. Ein Problem habe
ich damit, wenn beim selben
Mitarbeiter Fehler zweimal passieren,
wenn zweimal derselbe Fehler ist. Er
kann gern zweimal einen Fehler
machen weil er was gemacht hat, aber
wenn es zweimal derselbe Fehler ist,
dann habe ich ein Problem, sondern
dann lernt er nicht.

196
197 *Die Lernfähigkeit ist nicht da.*

198
199 Je höher derjenige in der Hierarchie
ist da unterscheidet man natürlich
auch zwischen voraussehbaren
Fehlern und Fehlern, die wirklich
unvorhersehbar waren. Aber wer
etwas macht, macht auch Fehler, oder
darf Fehler machen.

200
201 *Das ist o. k. für Sie?*

202
203 Natürlich.

204
205 *Also wenn man so [REDACTED] oder
[REDACTED] die [REDACTED] Unternehmen,
die sind da halt ein bisschen anders.*

206
207 Ja, aber das gehört für mich auch zum
Lernprozess dazu und für die

 Manager - Persönlichkeit - Selbstkritik / Kritikfähigk
 Unternehmen - Fehlerkultur

 Mitarbeiter - Persönlichkeit - Kritikfähigkeit

 Kardinaltugend - Freiheit
 Manager - Führungsstil - Dezentralisierung d. Ver
 Manager - Führungsstil - Freiheit den Mitarbeiter
 Mitarbeiter - Persönlichkeit - Kritikfähigkeit
 Mitarbeiter - Qualität - Talente weiterentwickeln~

Entwicklung des einzelnen Mitarbeiters, dass er auch merkt ich kann etwas machen, ich kann auch etwas entscheiden. Und wenn die Entscheidung sich als falsch herausgestellt hat und ich habe die Entscheidung gut vorbereitet, dann wird mir auch nicht der Kopf abgerissen. Dann muss man sich dazu bekennen ich hab das und das gemacht, das ist in die Hose gegangen und dann unterstützen wir ihn auch, dass dieser Fehler wieder bereinigt wird, gar keine Frage.

 Manager - Führungsstil - Beschützer der Mitarbeit

208

209 *Aber die Lernfähigkeit muss da sein.*

210

211 Die Lernfähigkeit muss dann auch da sein.

 Mitarbeiter - Persönlichkeit - Kritikfähigkeit

212

213 *Da galt auch für Sie, oder das galt auch für Ihre Entwicklung?*

214

215 Das galt auch für mich. Ich kann sagen ich hatte Glück, ich habe relativ wenig Fehler gemacht.

 Kardinaltugend - Klugheit / Weisheit / Vernunft

 Manager - persönliche Weiterentwicklung~

 Manager - Persönlichkeit - Selbstkritik / Kritikfähigk

 Manager - Führungsstil - Fehler vermeiden

216

217 *Glaube ich nicht, oder?*

218

219 Aber es gab sicherlich auch den einen oder anderen, es gab auch Situation wo man natürlich mal mit einem Bauchkribbeln Entscheidungen getroffen hat, wo man wirklich nicht wusste wie es ausgegangen ist, das gehört einfach dazu.

220

221 *Wenn Sie dann mal Kritik bekommen, berechtigt oder unberechtigt, wie gehen Sie überhaupt damit um?*

222

223 Ich habe da auch in den letzten Jahren viel gelernt. Zum einen habe ich früher nicht glauben können, dass ich auch Fehler mach. Ich dachte ich bin quasi perfekt, was man natürlich nicht ist, was man sich dann aber durchaus auch mal eingestehen muss,

 Hauptlaster - Unvernunft / Torheit / Dummheit~

 Kardinaltugend - Klugheit / Weisheit / Vernunft

 Manager - persönliche Weiterentwicklung~

 Manager - Persönlichkeit - Selbstkritik - Unvernunft

 Manager - Persönlichkeit - Selbstkritik / Kritikfähigkeit

dass man auch Fehler macht.

224

225 *Wie haben Sie das gelernt, wenn ich zwischen fragen darf, haben Sie es durch eine Person gelernt oder kam dann wirklich mal irgendwann die Einsicht?*

226

227 Nein, das war bei mir ein privates Ereignis, dadurch, dass meine Frau und ich uns getrennt haben war das ja auch so eine Art Niederlage, man hat irgendetwas nicht geschafft, man hat irgendein Klischee dem man nachrennt heile intakt Familie und alles. Dann merkt man, da ist irgendetwas dramatisch in die Hose gegangen, was ja letztlich auch ein Eingeständnis ist, dass man irgendetwas nicht geschafft hat. Und das führte dazu, dass ich mich auch hinterfragt habe und gesagt hat, muss du einfach akzeptieren es läuft nicht alles so wie man das möchte und dadurch wird man in manchen Punkten auch gelassener. Nicht nachlässiger, aber gelassener.

228

229 *Das heißt, ein bisschen Mäßigung, nicht immer auf 180 zu gehen, so wie ich, jung und ...*

230

231 Genau, eine positive seniorige Gelassenheit an den Tag zu legen, nicht alles ist dramatisch. Das was für den einen hier dramatisch ist, ist für den anderen überhaupt kein wahrnehmbares Unglück und der nächste sagt, dadurch verkaufen wir keine Schachtel weniger. Und dieses erst einmal abwägen, was bedeutet das wirklich und da habe ich eine menge gelernt. Ich hab ausgesprochen gute Beurteilungen, wir werden auch intern durch unsere Mitarbeiter beurteilt also wir kriegen jetzt hier demnächst auch wieder unser Zeugnis wie unsere Mitarbeiter



Kardinaltugend - Selbstbeherrschung / Mäßigung / Ge



Manager - Persönlichkeit - Gelassenheit~



Kardinaltugend - Selbstbeherrschung / Mäßigung /



Manager - Persönlichkeit - Gelassenheit~



Manager - Handlungsbegründung - Analyse / Ration



Manager - Persönlichkeit - Analyse / Rationalität



Manager - persönliche Weiterentwicklung~



Manager - Persönlichkeit - Selbstkritik / Kritikfähigk

alles empfinden.

232

233 *Also richtig 360°?*

234

235 Ja. Einerseits 360° mit 15 ausgewählten Mitarbeitern, die dann jeweils 96 Punkte beantworten müssen zu einem als auch hier unsere gesamten Mitarbeiter dann einem bewerten. Das ist immer ausgesprochen positiv, insofern mach ich da zumindest nicht ganz so viele Fehler. Wenn es fachliche Punkte sind dann nehme ich das ganz normal an und guck wieso dieser Fehler entstanden ist, was die Ursache dafür war. Intuitive Fehler kommen öfter vor als, rationale Fehler - ganz klar und bei uns ist es so, wir verkaufen letztlich Produkte wir haben ein Sortiment von 330 Produkten und 250 davon schätze ich immer sehr, sehr genau ein, weitere 50 sind o. k. und bei 30 geht's eben auch mal daneben. Und wenn es dann kleinere Produkte sind, die nicht so einen großen Einfluss haben ist es relativ undramatisch, wenn man von unseren sechs Weihnachts-Top-Artikeln, wenn man davon zwei versemmt dann hat man ein Problem.

236

237 *Sagen Sie das dann auch öffentlich, Mist da hab ich mich vertan.*

238

239 Na klar. Auch diese Entscheidung was sind unserer sechs Top-Artikel fürs nächste Jahr, die fallen nicht im dunklen Kämmerlein, sondern wir haben da eine Gremium das heißt Strategy-Unit wo die relevanten Marketing- und Salesleute dabei sind, wo auch jeder seine normale Meinung sagt und wir kommen auf den Prozesse, dass dann irgendwann Artikel übrig bleiben und im letzten Jahr habe ich einen Artikel gegen das Votum von allen raus genommen,

-  Manager - Handlungsbegründung - Analyse / Rational
-  Manager - pers. Arbeitsstil - Ursachenanalyse
-  Manager - Persönlichkeit - Analyse / Rationalität
-  Theory U - Step 4 - was steckt hinter den Dingen~
-  Manager - Handlungsbegründung - Intuition
-  Manager - können in die Zukunft sehen~

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

-  Widerspruch - Einigkeit~

habe gesagt an den Artikel glaube ich nicht aus den und den Gründen.

240

241 *Also da mal kein Konsens was ...*

242

243 Genau und da übernehme ich dann auch die Verantwortung. Und Gott sei Dank der Artikel der ist bei uns im normalen Sortiment geblieben und kein Weihnachts-Highlight gewesen und das ist der absolute Flopartikel und nun sind sie alle ganz dankbar. Es gab aber auch mal Beispiele, nicht in der Weihnachtsgruppe, aber bei anderen, wo ich sag der wird ganz toll und das war dann ein absoluter Flop.

244

245 *Und Sie haben das zugegeben hinterher.*

246

247 Ja natürlich ich habe ja auch vorgesagt der Artikel wird toll und dann wurde er es nicht und da sage dann auch, oh da habe ich ganz schön daneben gelegen. Das kommt dann vor.

248

249 *Direkt auf das Thema Intuition, was verstehen Sie überhaupt unter Intuition?*

250

251 Vorhin sagte ich es schon mal. Intuition ist für mich eigentlich ein Zusammenspiel aus Erfahrung und Antizipation. Erfahrung darauf basiert man viele Entscheidungen und kann manche Sachen ableiten, aber genauso wichtig ist das was man meint was in der Zukunft passieren wird, das muss da genauso mit einfließen. Das ist dann eben so dieses sogenannte Bauchgefühl und man kann das Bauchgefühl durchaus rational unterfüttern, aber man merkt ja erst dann was Intuition ist, wenn die objektiven Fakten dem Bauchgefühl widersprechen und man sich dann trotzdem für das Bauchgefühl



Kommunikation - intern~

Manager - Persönlichkeit - Ehrlichkeit / Transparenz /

Tugend - Ehrlichkeit / Offenheit



Manager - Handlungsbegründung - Intuition

Manager - können in die Zukunft sehen~



Manager - Handlungsbegründung - Bauchgefühl~

Manager - Handlungsbegründung - Intuition

entscheidet, das ist dann eine intuitive Entscheidung. Ich glaube die kommen in vielen, vielen Bereichen viel öfter vor als man es eigentlich wahrnimmt, ich glaube auch bei der Beurteilung von objektiven Fakten können wir einen gewissen Spielraum nach links oder rechts lassen und das unterstützt die intuitive Eingabe, dann entscheidet man so und meint aber man hätte eine Entscheidung auf rationalen Fakten getroffen. Bei [REDACTED] für uns sind wir natürlich groß und wichtig, aber die Entscheidung sind im globalen Kontext relativ unwichtig. Aber wenn ich mir das in der Automobilindustrie anschau, wenn auch ein VW-Vorstand oder ein Audivorstand zum Schluss den fertigen Prototyp absegnen haben sie zwar auch ihre Designkliniken gehabt und alle möglichen Leute befragt und trotzdem ist zum Schluss die Entscheidung bauen wir das Auto so oder bauen wir es nicht so. Und auch dort gibt es immer wieder Beispiele, es gibt Autos die gut laufen und es gibt welche, die trotz allem Wissen sich dann als Flop herausstellen und ich glaub das sollte auch normal sein es ist immer ein bisschen trial and error dabei.

252

253 *Müssen Sie es nachträglich rationalisieren, dass Sie sagen, ich hab jetzt hier eine Entscheidung getroffen, z. B. der Artikel kommt jetzt nicht in unser Top-Weihnachtssortiment, ich hab da so ein Gefühl, oder sagen Sie ich hab das hier mal ausgerechnet das und das und das ...*

254

255 Nein also es gibt Entscheidungen, z. B. wenn ich mir so anschau einer unserer wesentlichen Bereiche ist [REDACTED] und das ist das [REDACTED] 2009. Da gibt's

dann schon Abwägungen macht man das Eine oder macht man das Andere. Vordergründig sagt mir mein Team A und ich sagte B hab das auch begründet warum B und jetzt machen wir auch B.

256

257 *Aber es war schon intuitiv geprägt, oder?*

258

259 Ja es war schon eher intuitiv geprägt weil ich mir auch überlegt habe was haben wir die letzten Jahre gemacht, was für Produkte sind in beiden Konsumenten vorhanden und wenn ich Jahr für Jahr dieselben Top-Artikel mit der gleichen Technik raus bringe, dann sagt auch irgendwann jemand ist zwar ein anderes Design, aber unterm Blech ist es dasselbe. Und da muss man dann schon Abstufungen machen und vielleicht habe ich da eine ein bisschen holistischere Perspektive, die dann zu solchen Entscheidungen führt ich weiß es nicht, ich weiß es nicht.

260

261 *Was sind denn die Erfahrungen, sind es Lebensweisheiten, sind es Erfahrungen aus Ihrer Arbeit, was steckt dahinter?*

262

263 Es steckt in erster Linie dahinter, dass ich viel breiter denke als die meisten was ich auch immer merke. Ich guck sehr oft oder eigentlich permanent über „meinen Tellerrand“ hinaus und diejenigen, die da sind die haben eben ihren Bereich sind Key Account Manager, gucken auf ihren Kunden und Umsatz. Die anderen sind Brand Manager, gucken nur auf ihre Brand. Wenn wir einen [REDACTED] in den Markt bringen wollen, der 199 Euro kostet als Beispiel, die Zielgruppe hat von Jungs 10+, dann weiß ich eben weil ich eben auch die entsprechenden Sachen lese und



Intuition - ist bereichsspezifisch



Manager - Handlungsbegründung - Intuition



Manager - Persönlichkeit - Komplexitätsverständnis



Intuition - ist bereichsspezifisch



Manager - Handlungsbegründung - Analyse / Rational



Manager - Handlungsbegründung - Intuition



Manager - Persönlichkeit - Analyse / Rationalität



Manager - Persönlichkeit - Komplexitätsverständnis~

mich auch dafür auch interessiere, dass im nächsten Jahr vielleicht für so eine [REDACTED] rauskommt, die dann günstiger werden soll, die auf einmal mit Aufbau 199 oder bei 299 Euro liegt. Die 100 Euro machen dann nicht den Kohl fett, aber es ist dieselbe Zielgruppe. So und dann muss ich eben entscheiden passt das da, geht das da rein und solchen Sachen. Und die anderen denken eben nur ist das ein tolles Produkt? Das denken die Marketingleute die also denken kann ich das Ding verkaufen so wie es ist im Vergleich zu dem was bisher war? Und das ist in meinen Augen dann zu wenig. Das sind dann eben die Unterschiede auch hauptsächlich, die auf zu einer unterschiedlichen Argumentation führen.

264

265 *Also Sie sehen das mehr in der breiteren Perspektive sozusagen?*

266

267 Ich nehme mich und [REDACTED] nicht so wichtig. Der Markt ist so umfassend da muss man das so bisschen relativieren können.

268

269 *Ich habe es vorhin rausgehört, also auch in Ihrer Entscheidungsfindung, Sie sagen wirksame Entscheidungen sind schon auch eine Kombination aus Analyse und Intuition.*

270

271 Ja. Fast jede Entscheidung hängt in letzter Konsequenz mit Menschen zusammen und Menschen kann ich auf der sachlichen Ebene erreichen oder auf der emotionalen und es gibt welche, die kann ich hauptsächlich über die eine oder die andere Ebene erreichen, aber auch bei jedem noch so rationalen gibt's immer irgendwo einen rationalen Punkt und umgekehrt genauso. Selbst dem Emotionalsten kann ich an manchen Punkten



Manager - Handlungsbegründung - Kombination An



Manager - Handlungsbegründung - Emotional~

sachlich überzeugen und deswegen ist fast jede Entscheidung, auch wenn es eine rein fachliche ist, kaufe ich eine grünen Thermoskannen für Kaffee oder die roten, selbst das ist eine emotionale Entscheidung.

272

273 *Wie ist denn bei geschäftlichen oder intuitiven Entscheidungen oder auch vermeintlich rational was glauben Sie in Ihrer allgemeinen Entscheidungsfindung, sind 80 % Analyserationalität, 20 % Intuition, ist es fifty-fifty? Man kann es natürlich jetzt nicht ganz klar sagen.*

274

275 Also ich würde sage 70 % : 30 %.

276

277 *Zu Ratio?*

278

279 Ja. Ja.

280

281 *Also Ratio mehr. Welches Verhältnis hatten Sie eigentliche in Ihrer Vergangenheit zu Ihren Vorgesetzten? War das immer gut, oder zumindest mit denen es gute Ergebnisse gab.*

282

283 Egal was ich gemacht habe, ich hatte eigentlich immer ein sehr gutes Verhältnis zu meinen Vorgesetzten. Ich hatte da nie Probleme sei es als [REDACTED] gewesen oder sei es jetzt hier, das war immer ausgesprochen gut.

284

285 *Haben Sie da auch durchaus mal öffentlich widersprochen oder haben diesen gehegt und gepflegt, nach dem Motto mein Gott das ist ja auch nur ein Mensch.*

286

287 Es gab durchaus bei entsprechenden Diskussionen, wenn mein Vorgesetzter die Meinung A hat und ich hab die Meinung B, dann vertrete ich die durchaus auch. Das was ich



Mentor - Mentee - der Mentee hegte und pflegte sein



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

vermeide bei Meinung B vertreten,
despektierlich zu sein oder den
Vorgesetzten bloß zu stellen, ich habe
da meine Gründe warum ich sage das
ist meine Meinung. Aber da muss man
natürlich ganz klar unterscheiden.

288

289 *Also so wenig Emotionalität ...*

290

291 Das Wichtigste was man in meinen
Augen haben kann ist Loyalität
gegenüber seinem Vorgesetzten und
der Firma. Das heißt nicht, dass man
deswegen immer dieselbe Meinung
haben muss, oft ist das die Frage von
Stil wie vertritt man das Ganze. Wenn
man das kann hat man auch nach
meiner Erfahrung immer die
Möglichkeiten und das Recht auch zu
sagen was man meint.

292

293 *Also Emotionalität raus, es gehört für
Sie zur Loyalität durchaus auch mal
zu sagen das ist die falsche Richtung.*

294

295 Ja.

296

297 *Haben Sie eigentlich einen Mentor
gehabt in Ihrer Aufgabe?*

298

299 Ja hatte ich.

300

301 *Wie hat sich das ergeben?*

302

303 Ich hatte am Anfang als ich überhaupt
bei [REDACTED] angefangen hatte, hatte ich
einen, den damaligen nationalen
Verkaufsleiter eine sehr honorige,
seniorige Person, der mich unterstütz
hat bei vielen Sachen und dann, da
ich gewaltig aufgestiegen bin hatte ich
dann ein Mitglied aus unserem
Vorstand der [REDACTED] als
Mentor mit dem ich mich drei-, viermal
im Jahr auch physisch getroffen habe,
wo wir dann über alles mögliche
diskutiert haben und das war auch
ausgesprochen gut, das hat mir



Manager - Persönlichkeit - Loyalität / Treue~



Tugend - Loyalität / Treue



Manager - Persönlichkeit - Respekt / Höflichkeit~



Tugend - Respekt / Höflichkeit



Mentor~



Mentor - Erfahrungswissen - Komplexitätsverständnis

nämlich geholfen um mir mehr bewusst zu sein, dass man eine durchaus breite Perspektive haben muss.

304

305 *Das war das Learning? Das wäre jetzt die nächste Frage gewesen. Also diese breite Perspektive?*

306

307 Ja

308

309 *Haben Sie sich gefunden über ein Mentorenprogramm oder war das Zufall?*

310

311 Unser damaliger Vorstandsvorsitzender sagte, wir haben unseren Vorstand und wir haben in der Firma vier, fünf Supertalente und eins davon war ich oder bin es glaub ich noch und auf denen wurde jeweils einer verteilt und da wurde dann im Vorstand, wie der Entscheidungsprozess war wer wen nimmt das weiß ich nicht, aber da habe ich dann meinen bekommen.

312

313 *Hat er Sie denn auch initiiert was so Umgang anbelangt im den Managementebenen, die Sprache, Nuancenandeutungen und ...*

314

315 Ja, dadurch, dass wir eine internationale Company mit [REDACTED] Wurzeln haben die [REDACTED] durchaus Probleme mit der Art der Kommunikation der Deutschen. Wenn man geradeheraus frei seine Meinung sagt tritt man da oftmals Leuten auf den Schlipps ohne dass man das überhaupt will und da habe ich also durch entsprechende Feedbacksessions im Anschluss an jeweilige internationale Meeting ein sehr klares Feedback bekommen, nach dem Motto inhaltlich war alles

316 100 % o. k., aber die Art und Weise wie dass was ich gesagt habe



Mentor - Mentee - Ausbildung zum Meister der Intuiti



Mentor - Erfahrungswissen - Initiation in Board Roo

aufgefasst wurde kann dazu führen, dass man einen Sender/Empfängerproblem hat. Das führte eben auch dazu, dass ich in vielen Punkten relaxter geworden bin ohne das Ziel aus den Augen zu verlieren.

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

317

318 *Das heißt so ganz beratungsresistent waren Sie nie, also am Anfang, Sie sagten ja Sie mussten das lernen.*

319

320 Das sind dann eben so diese Sachen man liefert tolle Resultate ab, aber man ist nicht in der Gruppe angekommen. Bei uns in der Führungsgruppe sind [REDACTED] und [REDACTED]. Wenn man dort dann diese Schwingungen nicht mitnimmt aus Unkenntnis oder früher sicherlich auch aus Ignoranz der anderen Kultur gegenüber, dann erschwert man sich dadurch das Leben und das sind Sachen, die musste ich durchaus lernen. Oder ganz am Anfang bei den ersten Meetings mit internationalen Kunden [REDACTED] [REDACTED] wenn die sagen, „That was a great presentation.“ das heißt überhaupt nichts, solange wie Presentation nicht Outstanding und was auch immer ist, dann ... das muss man einfach lernen.

 Kardinaltugend - Klugheit / Weisheit / Vernunft
 Manager - persönliche Weiterentwicklung~
 Manager - Persönlichkeit - Selbstkritik / Kritikfähigkeit
 Mentor - Erfahrungswissen - Initiation in Board Room

321

322 *Das heißt, Sie haben um einen Satz raus zu nehmen, das ich Sie richtig verstanden hab, der glaube ich wichtig wird. Sie haben dabei gesessen in so einer Geschäftsführungssitzung hatten eigentlich das Gefühl man gehört dazu, aber Sie haben doch nicht wirklich dazu gehört, weil Sie nicht die Nuancen verstanden haben, weil Sie noch nicht wirklich von Ihrem Mentor initiiert waren, wie wäre es noch besser sich zu verhalten.*

 Mentor - Erfahrungswissen - Initiation in Board Room

323

324 Ganz genau.

325

326 *Stimmte denn bei Ihnen auch die menschliche Seite in Ihrem Verhältnis?*

327

328 Die stimmte.

329

330 *Was steckte da so hinter, was war das für ein Mensch, also so von den Charaktereigenschaften?*

331

332 Ein sehr analytisch starker Mensch, durchaus auch mit Emotion gesegnet, aber insgesamt sehr rational, der viele Sachen wirklich sehr gestückelt hat und dann Peace für Peace auf die Waage gelegt hat. Er ist jetzt einer der Vorstände bei [REDACTED] also in sofern

...

333

334 *Machen Sie das auch so?*

335

336 Es kommt drauf an.

337

338 *Welche Umwelt prägte eigentlich Sie und Ihrer Grundwerte? War es das Elternhaus, war es die Kirche, war es was ganz anderes?*

339

340 Es war die [REDACTED] Ich hatte eine ganz normale Erziehung ohne jetzt Riesenwert darauf oder irgendein Fokus auf ganz explizite Werte zu legen wie Ehrlichkeit, Offenheit all so was. Aber bei der [REDACTED] wurde dann doch der Führungsanspruch sehr deutlich ausgeprägt, man sagt es auch, wenn du führen willst heißt das auch eine Verantwortung übernehmen, wenn du führen willst heißt es verlässlich sein, wenn du führen willst heißt das in allem was du machst innerhalb und außerhalb des Dienstes Vorbild zu sein und das hat extrem geprägt.

341

342 *Und das sind Dinge, die heut noch so*



Mentor - Mentee - gleich & gleich gesellt sich gern~



Mentor - Persönlichkeit - Analytisch / Rational



Manager - Grundwerte - Prägung - Militär



Manager - Persönlichkeit - Wertebewusstsein~



Theory U - Step 5 - Persönliche Werte & Tugenden



Manager - Persönlichkeit - verantwortungsbewusst



Manager - Persönlichkeit - stehen zu ihrem Wort



Tugend - Verlässlichkeit

durchziehen.

343

344 Die ziehe ich heute noch durch.

345

346 *Also Vorbild sein, sich immer so zu benehmen, sozusagen, als wenn man beobachtet werden würde von wegen innerhalb und außerhalb des Dienstes. Ehrlichkeit hatten Sie gesagt.*

347

348 Ehrlichkeit, Offenheit. Für mich ist es ganz wichtig, das sage ich auch jeden, gerade wenn man mit Kunden zu tun hat, du sollst nicht lügen ganz klar, Lügen ist mit das Schlimmste was man machen kann. Das heißt nicht, dass ich immer alles sagen muss aber das heißt eben ich soll auf jeden Fall nicht lügen, das holt einem immer irgendwann wieder ein und da muss man sich dann dran erinnern was habe ich damals gelogen. Das ist also auch ganz wichtig man soll auch mutig sein, denn egal in welchem Umstand, man muss auch sagen, wenn etwas nicht geht. Viele machen ja beim Kundengespräch diese devote Schlupfhaltung, zu allem Ja und Ahmen sagen, das kriegen wir schon hin. Nein es gibt Punkte die kriegen wir nicht hin, es gibt auch Punkte die wollen wir überhaupt nicht hinkriegen. Da muss ich dem Kunden aber auch sagen. Das sage ich am besten am Anfang an, damit er weiß woran er ist und man merkt das auch, wenn Sachen mal danebengehen, wenn eine Lieferung sich verspätet oder gar nicht kommt. Sobald ich das weiß ruf ich den Kunden an und sage, passen Sie auf das und das Problem ist, ich kann Ihnen aber dafür den Ersatzartikel anbieten es ist dieselbe Preisgruppe, selbe Zielgruppe, verkauft sich momentan genauso gut, also gar kein Problem.

349

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

 Manager - Führungsstil - ohne zu lügen nicht alle W
 Tugend - Ehrlichkeit / Offenheit

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

 Manager - Führungsstil - Kommunikation - realisti

 Manager - Führungsstil - Kommunikation - Red FI

350 Also direkt eine andere Lösung in der
Hand, aber den Mut haben dann auch
zu sagen klappt nicht.

351

352 Und nicht bis zum letzten Moment
hoffen, das es schon geht, weil dann
ist es ärgerlich.

353

354 Ja, dann wird's doppelt schlimm
würde ich sagen.

355

356 Solche Sachen die vertrete ich schon
und deswegen steht bei mir da hinten
auch Leitbild des [REDACTED] auf
dem Board. Da sind so Sachen wie
Auftreten und Sozialverhalten als
Überschrift oder Treue, Tapferkeit,
Fürsorge, man muss auch fürsorglich
sein, Kameradschaft, innere Freiheit,
Zivilcourage all solche Sachen.
Bedenken Sie mal, wenn sie bei [REDACTED]
Leute interviewt haben für ganz tolle
Jobs und all so was, wenn Sie so was
dann zugrundelegen und sagen:
„entsprechen die dem?“ Ich kann
Ihnen sagen die Wenigsten.

357

358 Sind Sie eigentlich ein gläubiger
Mensch?

359

360 Ja

361

362 Können Sie sich eigentlich einmal
daran erinnern, also jetzt mal von der
Kindheit abgesehen, Ihr Wort
gegeben zu haben und ein
Versprechen nicht gehalten zu
haben?

363

364 Ja, bei meiner Hochzeit. Es war eine
kirchliche Hochzeit bis das der Tod
euch scheidet und meine Exfrau und
ich leben noch. Aber das was mir sehr
wichtig ist sind Commitments auch
gegenüber Freunden. Ein Freund von
mir der wohnt ganz im Norden bei
Flensburg, der wird jetzt 50 am 20.
Januar. Der Termin passt mir

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

 Manager - Persönlichkeit - Wertebewusstsein~
 Theory U - Step 5 - Persönliche Werte & Tugen

 Manager - Persönlichkeit - Respekt / Höflichkeit
 Tugend - Respekt / Höflichkeit
 Kardinaltugend - Mut / Entschlossenheit / Entsc
 Manager - Persönlichkeit - Mut / Entscheidungs
 Kardinaltugend - Freiheit
 Manager - Persönlichkeit - Freiheit (auch unterr

 Manager - Persönlichkeit - stehen zu ihrem Wort~
 Tugend - Verlässlichkeit

überhaupt nicht, aber er kann ja nichts dafür, dass er da Geburtstag hat, er hat gefragt kommst du da habe ich gesagt ja ich komme. Da kommen 200 Leute, er ist ein sehr guter Freund von mir und ich weiß für ihn ist wichtig dass ich komme. Also muss ich dann eben sagen o. k. ich hab es gesagt also komme ich jetzt auch. Das sind so Sachen, da sollte man sich schon drauf verlassen können.

365

366 *Mit Menschen ob es jetzt Ihr bester Freund ist oder ob es wirklich gute Mitarbeiter sind zu denen Sie auch Vertrauen haben, was sind so die Charaktereigenschaften, Attribute, die dieses Menschen haben?*

367

368 In vielen Punkten die ähnlichen wie ich. Weil man dann ja auch gewisse Wertebalance hat und ich hab auch gelernt und das ist ausgesprochen egoistisch, ich hab keine Lust meine Zeit mit Leuten zu verbringen wo ich nur blöden Smoltolk mache.

369

370 *Das heißt, Sie versuchen ...*

371

372 Ich probier meine Zeit sinnvoll einzusetzen.

373

374 *Auch eine gewisse Tiefgründigkeit ...*

375

376 Ja, ich krieg in meinem Job auch so viele Einladungen für allen möglichen Krimis Krams, wo ich sag der bringt nicht weiter, wenn ich dort bin.

Oder viele sagen ich werde eingeladen weil ich so toll bin, sondern weil ich ne tolle Firma vertrete und tolle Marke, wo ich aber dann auch ganz klar sag, o. k. bringt das etwas, wenn ich dort bin? In vielen Punkten nicht, da will sich nur derjenige, der das initiiert damit schmücken. Bringt mir das was, wen lerne ich dort kennen? Und da hier in

 Manager - Führungsstil - Mitarbeiter - Qualität und
 Manager - Persönlichkeit - Wertebewusstsein~
 Manager - Umfeld - Gleich & Gleich gesellt sich gern
 Mitarbeiter - Persönlichkeit - Wertebewusstsein

 Hauptlaster - Unvernunft / Torheit / Dummheit~
 Manager - Umfeld - persönliche Ablehnung - Oberfl.

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

München auch so eine kleine Enklave ist wo man dann immer wieder dieselben Leute trifft, die jetzt nicht so dramatisch sind, dass man sagt dafür muss ich meine Zeit ... Im Grunde bin ich da auch ganz konsequent und sag alles ab.

Manager - Persönlichkeit - Konsequent~
Tugend - Konsequenz

377

378 *Haben Sie denn eigentlich Angst davor vom Mitarbeiter übertroffen zu werden, der besser ist oder sagen Sie ich ...*

Manager - Führungsstil - keine Angst von besseren M
Manager - persönliche Weiterentwicklung~

379

380 Nein, davon kann ich ja was lernen, ich hab keine Angst. Ich hab wirklich keine Angst, ich habe weder Angst vor Arbeitslosigkeit noch dass jetzt jemand herkommt, der es einfach besser kann als ich. Dann ist es schön für ihn, dann wird er sicherlich seinen Weg gehen. Wenn derjenige dann meinen Job übernehmen sollte, da ich ja auch Bereiche habe die ich ausgesprochen gut kann, da mache ich mir darüber keinen Gedanken.

381

382 *Ich als Essener, da gibt's ja den Sep Herberger und Sie haben doch auch mal Fußball gespielt oder?*

383

384 Nein

385

386 *Aber Sie waren mal ziemlich sportlich.*

387

388 Ja, Triathlon

389

390 *Ich habe auch nie Fußball gespielt, aber ich liebe das Wunder von Bern, der wusste ja genau, dass der Rahn, erst war er Stürmer, ins Mittelfeld muss gegen die Ungarn. Was mich interessiert, [REDACTED], ist das auch bei Ihnen so, wissen Sie genau wer gegen wen aufläuft? Haben Sie ihre Mannschaftaufstellung im Kopf und wissen Sie sogar vielleicht wer auf der Ersatzbank sitzt?*

391

392 Ja, das ist ganz wichtig und gerade heute Morgen hatte ich ein Gespräch. Mein Salesdirektor, den ich bisher hatte, der ist aus persönlichen Gründen gegangen. Weil er in [REDACTED] wohnt, seine Familie wohnt dort und das ganze war ihm dann zu viel. Das ist ja auch in Ordnung. Da ging es gerade darum was machen wir jetzt weiter, „what are the next Steps?“ der hatte auch ein paar Ideen, die nicht unbedingt meine Ideen waren, aber ist dann dafür verantwortlich, dann sage ich o. k., wenn du meinst dann mach es. So jetzt ist es aber wieder mein Hof sozusagen, den ich da bearbeiten muss und ich setze die Leute dahin, wo ihre Stärken sind und seine Theorie war eher er will vor allen Dingen da investieren, wo die Schwächen der Leute sind. Als Beispiel ein Key-Account Manager, der sehr gut ist in der Kundenbeziehung den wollte er mehr haben, dass er hier drin mehr Projekte macht um sein Wissen das er auch von Kunden hat einfach besser hier auch verbreiten zu können.

393

394 *Also er hat andersrum gedacht.*

395

396 Ich sag: Seine Stärke ist ganz klar Kundenbeziehungen. Er mag diesen ganzen internen Kram überhaupt nicht, weil er auch nicht der große Theoretiker ist und auch nicht extrem abstrakt denken kann, aber er geht zum Kunden, gewinnt jeden Kunden für uns und das macht er richtig gut. Also bevor ich ihn damit quäle, dass er zweimal im Monat hier reinkommen muss sage ich ganz umgekehrt, du kriegst nicht weniger Kunden, du kriegst deutlich mehr Kunden, aber ich entlasse dich von dem ganzen Kram, den du hier drin machen musst, du bis dann und dann und dann bei

 Manager - Führungsstil - Teamkomposition~  Rh Kardinaltugend - Klugheit / Weisheit / Vernunft
 Manager - Persönlichkeit - Selbstkritik / Kritikfähig Manager - Führungsstil - Mitarbeiter - auf deren S

den Terminen so oder so anwesend und das reicht. Aber dann sieh zu und laufe. Und das ist der glücklichste Mensch der Welt. Damit setze ich glaube ich den richtigen aufs Mittelfeld und die anderen im Sturm und in die Verteidigung.

397

398 *Da wissen Sie also auch wer da ungefähr aufläuft? Wenn der eine mal kündigt, der Salesdirektor, dann habe ich noch einen Ersatzmann?*

399

400 Ja, ganz klar. Das muss man haben. In unserem gesamten Bereich, mein ganzes Organigramm, da kann ich für alle relevanten Stellen da gibt's noch einen Succession-Plan, wo ich genau weiß, wenn der jetzt geht dann kann ich das und das machen, entweder ist es eine Umstrukturierung oder ich hab jemanden den ich da hinsetzen kann.

401

402 *Welche Eigenschaften und Charakterzüge lehnen Sie ab in Ihrem Umfeld?*

403

404 Oberflächlichkeit. Ganz klar Unzuverlässigkeit, das geht gar nicht, Unzuverlässigkeit ist unhöflich, das fängt schon bei Pünktlichkeit an. Wenn es heißt das Meeting beginnt um 09:00 Uhr ich bin sicherlich um zwei vor 09:00 Uhr da. Wenn derjenige, der das Meeting macht um 09:00 Uhr hoch geschlappt kommt in den Meetingraum und schließt er seinen Laptop an dann hat er ein Problem.

405

406 *Er ist nicht vorbereitet, klar.*

407

408 Es steht ja um 09:00 Uhr und nicht fünf nach 09:00 Uhr und zehn nach 09:00 Uhr erst recht nicht. Das so Sachen alles was der Höflichkeit und dem Respekt des Anderen gegenüber widerspricht.



Manager - Führungsstil - Freiheit den Mitarbeite

Manager - Führungsstil - Mitarbeiter - Qualität i

Mitarbeiter - Optimum herausholen~



Manager - Führungsstil - Teamkomposition~



Hauptlaster - Unvernunft / Torheit / Dummheit~

Manager - Umfeld - persönliche Ablehnung - Oberfl.



Manager - Persönlichkeit - Respekt / Höflichkeit~

Tugend - Respekt / Höflichkeit

409

410 *Also auch Respekt den Mitmenschen gegenüber.*

411

412 Ja, unbedingt. Ich unterhalte mich mit Christoph von der Poststelle genauso gerne und auf seinem Level wie ich mich mit dem [REDACTED] von der [REDACTED] unterhalte. Das ist für mich auch wichtig, jeder hat seine Talente und seine Möglichkeiten und jeder fühlt sich in seinem Bereich in der Regel auch wohl und so muss ich den Leuten auch begegnen.



Manager - Führungsstil - Mitarbeiter - ernst nehmer

413

414 *Wie ist das mit Illoyalität etc., Sie sagten ja vorhin Loyalität sei wichtig.*

415

416 Also Illoyalität, wenn mir oder der Firma gegenüber jemand illoyal ist, dann hat das auch Folgen. In der Regel Kündigung ganz klar. Wenn jetzt hier jemand von [REDACTED] als Beispiel zu [REDACTED] wechselt oder zu [REDACTED] dann würde ich sagen herzlichen Glückwunsch, wenn du da einen guten Job kriegst das sind tolle Firmen die haben das, das ist gar keine Frage. Wenn jetzt jemand von uns zu einem verbaubaren Wettbewerber wechselt, es gibt mehrere die Steine anbieten und weil wir auch ganz klar der Innovationsführer sind und dann noch ein paar Ideen oder so was mitnimmt, dann werde ich den sicherlich beruflich bis an sein Lebensende verfolgen und alles dafür tun, dass der nicht mehr ein Bein an den Hintern kriegt.



Hauptplaster - Illoyalität / Untreue / Verrat



Manager - Umfeld - persönliche Ablehnung - Illoyalität

417

418 *Weil der ja wieder Wissen mitnimmt*

...

419

420 Das ist für mich dann auch illoyal, wir behandeln unsere Leute alle sehr gut und das liegt mir einfach fremd.

421

422 *Wie wichtig ist das Privatleben für Ihre
Karriere? Sie haben nochmal neu
geheiratet oder?*

423

424 Ich habe seit längerer Zeit eine neue
Partnerin.

425

426 *Ihre Partnerin, haben Sie da einen
Rückhalt oder sagen Sie ich hab mein
Büro und das stemme ich allein.*

427

428 Nein, ich glaub schon an diese Work-
Life-Balance, die diese Work-Life-
Balance ist nicht 12 Stunden hier, 12
Stunden da. Die schwankt auch. Es
gibt Phasen da ist der Schwerpunkt
mehr auf der einen Seite und dann
gibt's wieder Phasen da ist er auf der
anderen Seite.

429

430 *Aber Sie haben schon gelernt auch
auf die andere Seite ...*

431

432 Ja, natürlich. Man muss auch lernen
sich da die Freiheiten zu nehmen.
Das habe ich auch gelernt keiner ist
unersetzlich. Wenn ich morgen mit
dem Motorrad gegen den Baum fahre
dann kommt jemand anders her und
dann geht's auch weiter, das ist ja nun
mal so, Gott sei Dank ist es so. Das
heißt aber auch, dass ich nicht jedes
Problem oder jede Herausforderung
als extrem wichtig dramatisiere und
ich gehöre nicht zu den Workaholics,
die dann sagen da ist noch ein
klitzekleines Ding was ich auch noch
aufarbeiten kann. Dann gehe ich
lieber Motorradfahren oder geh mit
meiner Freundin ins Theater oder was
auch immer.

433

434 *Welche Eigenschaft ist für Sie
unabdingbar für das erfolgreiche
Führen ob in instabilen Situationen
oder in Ihrer alltäglichen ...*

435

436 Empathie, Entscheidungskraft und



Manager - Rückhalt - Familie~



Kardinaltugend - Selbstbeherrschung / Mäßigung /



Manager - Persönlichkeit - Gelassenheit~



Erfolgreiches Management - Ursachen - Konsequenzen

Konsequenz. Das Schlimmste was einem passieren kann ist, wenn man nicht die Konsequenz Entscheidungen, die getroffen wurden auch wirklich zu exekutieren.

437

438 *Also aus der Überzeugung heraus den Mut den man hat dann auch zu*

...

439

440 Genau, es gibt viele tolle Entscheidungen auf dem Papier zu treffen. Überlegen Sie mal, wie viele Power-Point Präsentationen jeden Tag entstehen?

441

442 *Sie als Person als Person, als [REDACTED], diese Eigenschaften, wo würden Sie sich da einsortieren, sprich sind Sie ein Mensch, der wenn es die Menschen natürlich auch verdienen, nicht jedem gegenüber, sagen, wenn ich jemanden vertraue dann vertraue ich oder ich hab immer gegenüber Menschen ein gewisses Misstrauen, ich kann dem Schmidt nur vor dem Kopf gucken. Sind Sie jemand der sagt, ich habe eine soziale Einstellung, dass ich mir Gedanken mache, wenn ich jemanden rausschmeiße, also darauf will ich hinaus.*

443

444 Ich geh mal davon aus, dass ich sicherlich auch manchmal unfair bin, ohne es zu wollen. Wenn es darum geht, wer macht welchen Job. Man bevorzugt sicherlich den einen und vernachlässigt den anderen.

445

446 *Vielleicht hat das aber auch seinen Grund - von wegen: gleich und gleich gesellt sich gern...*

447

448 Mag sein. Ja, ja klar.

449

450 Bei diesem Punkt kann ich es ganz klar sagen. Von daher passt das auch



Hauptlaster - Unentschiedenheit / Wankelmut
Missmanagement - Ursachen~

gut. Das jetzt ist ausgesprochen
schwierig.

451

452 *Muss man unvernünftig sein und
sagen, bisschen verrückt beim
oder ...*

453

454 Ja, ja. Weisheit hat nach meiner
Meinung mit Vernunft relativ wenig zu
tun. Ich vermute, nach meiner inneren
Balance würde ich sagen ich tendiere
eher hier in diesen Bereich hin
Anstreben für mich als Mensch
möchte ich eigentlich schon, dass ich
hier oben bin, aber mir einen Teil von
der Unvernunft bewahre.

455

456 *Unvernunft heißt auf Kreativität zu
kommen oder ...*

457

458 Ja irgendwie aber auch einfach auch
Quatsch machen zu können. Sind Sie
schon mal mit einem 100 PS Motorrad
auf geschlossener Schneedecke
gefahren?

459

460 Nee.

461

462 Sehen sie. Und solche Sachen.

463

464 *Vielen Dank.*