

P14: 08010

Path: C:\Dokumente und Einstellungen\Marc\E...\080
Media: RICHTEXT
Printed: 2008-05-09T10:49:38
By: Super
From HU: Auswertung Dissertation nach Kodelöschung
HU-Path: [C:\Dokumente und Einstellu...\Auswertung Dissertation nach Kodelöschung.hpr5]
Codes: 162
Memos: 0
Quotations: 246
Families: <none>
Comment: <none>

0001 [REDACTED] mal an der Praxis
aufgehängt: so eine instabile
Unternehmenssituation, die
erfolgreich gelöst wurde, die auch
einen großen Impact hatte im
Unternehmen, in die Sie auch
involviert waren leitend. Gibt es da so
was? Gibt es da überhaupt ein
Beispiel?

0002

0003 Instabile Situationen, ja, da gibt es
viele. Wenn ich jetzt zurückblicke,
dann gehe ich mal auf das Beispiel
[REDACTED] in USA.
Insofern, als dass eine Firma
akquiriert wurde, vorher zweimal
bankrott gewesen ist. Diese Firma
wurde zweimal akquiriert. Man hat sie
noch drei Jahre lang laufen lassen,
keine Veränderung vorgenommen.
Selbst das Management weiterführen
lassen. Dann hat man zwei Leute
ausgetauscht und hat dann versucht,
das herum zu reißen. Extrem instabil,
ja. Instabil auch deswegen, weil a) die
Historie der Company schon zeigte,
dass sie so nicht funktionierte, b)
dass man dann letztendlich doch
agieren musste und c).... Instabiler
Plan, wenn man - gerade bei einer
Akquisition - zwei Kulturen
aufeinanderprallen lässt, und dann
sagt: OK, jetzt müssen zwei Leute
einer anderen Unternehmen.... einer
anderen Unternehmensphilosophie
und Kultur und auch Landes -
Deutschland - Amerika, dann rüber
und das dann auch richten.



Instabilität - Beispiele

0004

0005 Und einer davon waren Sie, [REDACTED]
[REDACTED]

0006

0007 Und einer davon war ich.

0008

0009 Ok. Verstanden. Ja? Ja? Und das...
da hatten Sie welche Funktion?

0010

0011 Vertriebs... Vice President Sales und

Marketing.

0012

0013 *Ok. Wie wurde die Situation gelöst
erstmal? Was war so die Krux? War
es dieses Kultur-Zusammenführen im
ersten Schritt, oder?*

0014

0015 Also, die Krux war... ich glaube, was
ganz, ganz wichtig ist: erstmal
Vertrauen zu erlangen.

 Rhetorisches Stilmittel - Verstärkung
 Kardinaltugend - Vertrauen
 Manager - Persönlichkeit - Vertrauen

0016

0017 *Hmh.*

0018

0019 Ne, Vertrauen vor Ort, ja? Auf der
einen Seite will die Zentrale, ne, will
natürlich, dass man möglichst
schnelle Lösungen bringt. Auf der
anderen Seite kriegen Sie diese
schnellen Lösungen sehr schlecht
umgesetzt, wenn da dieses Team, die
150 Leute, dann drum herum da nicht
mitspielen. Das heißt, Sie müssten
erstmal Vertrauen aufbauen und dann
eine Lösungsoption erarbeiten. Das
heißt, mit dem Vertrauen dann auch
sorgen, dass Prozesse installiert
werden, dass man Quick Wins schafft
und mit Quick Wins und mit Vertrauen
und den Prozessen dann graduelle
Veränderungen durchzieht. Aber
auch, dass man eine Veränderung
dergestalt durchzog.... bei uns zum
Beispiel: was wichtig war, dass man
von einem klaren Umsatzdenken auf
ein Profit-Denken, ja, geht und das
aber erst zum ersten Mal glaube ich
für diese Leute erklärt hat.

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

0020

0021 *Hmh, OK. O.k.*

0022

0023 Ja? Das war die Frage.

0024

0025 *Das.. das Thema Vertrauen
aufbauen... ist ja.... dauert ja
meistens länger in einer Beziehung.*

0026

0027 Eben.

0028

0029 *Meistens ein paar Jahre.*

0030

0031 Eben.

0032

0033 *Quick Wins, Vertrauen aufbauen:
also, wie macht man das so schnell,
dieses Vertrauen aufbauen? Wie
gehen Sie da ran, [REDACTED]*

0034

0035 Ich glaube, es ist.... es hat auch
was... einer Art zu tun. Es mit der
Art.... Die Art und Weise, wie man mit
Leuten spricht, die Offenheit oder
Nicht-Offenheit oder
Geschlossenheit. Die Art und Weise,
ob man nur auf einer Ebene mit den
Leuten spricht. Sprich: gerade in
Amerika haben sie den Forschungs-
Floor oder den Führungskreis-Floor
und dann den Rest, arbeitet sonst wo.
Und dann, wenn sie aus diesem Floor
rausgehen, aus diesem ... und mit
den Leuten spricht, mit den
Sekretärinnen sprechen und so
weiter. Und dann dafür sorgen, dass
sie nicht mit jedem reden, sondern
dass die Leute als Multiplikatoren für
sie operieren. Das führt dazu, dass
sie es schneller schaffen können,
jedenfalls behaupte ich das mal, als
wenn sie versuchen, dann diese....
nur auf ihrer Ebene das langsam
durchzuziehen.

0036

0037 *Ah, das heißt also, sie gehen so vor
in einem Unternehmen: Thema
Networking, Thema Information
streuen, dass sie also vertikal in die
Organisation reingehen und...
machen sie das denn aber auch
horizontal, also dass sie quasi so...
also...*

0038

0039 Das Horizontale haben sie ja
automatisch. Das Horizontale haben
über ihre Ex-Coms, über ihre... über
ihre regelmäßigen Meetings und so
weiter. Und da überzeugen sie über

-  Kommunikation - intern~
-  Kommunikation - intern - wichtiges Managementinstr
-  Manager - Führungsstil - Kommunikation - gemeinsa
-  Manager - Führungsstil - Kommunikation - persönlich
-  Manager - Führungsstil - Netzwerk intern~
-  Mitarbeiter - überzeugen (ihr Vertrauen gewinnen)
-  Theory U - Step 1 - Downloading~

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

Leistung, über Themen, über.... Über Zielerreichungen und so weiter. Und von daher gesehen haben sie da relativ schnell Respekt und irgendwann dann auch Vertrauen. Weil das, was sie versprechen, wenn das dann auch zutrifft und auch... dann umgesetzt wird, dann haben sie auch relativ schnell Vertrauen, zumindest leistungsorientiertes Vertrauen. Nicht emotionales Vertrauen, aber zumindest leistungsorientiertes Vertrauen ihre Kollegen. Das Vertikale, das kriegen sie halt durch Reden, durch Rumlaufen, mit denen sprechen. Halt: die Leute treffen sie ja nicht in den Meetings, den Pförtner, die Sekretärin und so weiter. Und... aber das sind letztendlich die, die sehr, sehr stark an den... an den... Kulturkreislauf teilnehmen und den auch mit bestimmen. Das glaubt man gar nicht, aber es.... Man glaubt zwar, der Fisch stinkt vom Kopf, aber die Kultur wird auch sehr stark geprägt durch die... durch die Flurpropaganda und so weiter.

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

0040

0041 *Ok, ok. Sie sagten gerade: Wort halten. Indem also Dinge versprechen... gut, es ist ein bisschen schwierig, Umsatz zu versprechen. Aber generell: trifft das für sie zu, dass sie sagen, wenn ich auch ein Wort gebe, dann halte ich das auch meinen Leuten gegenüber, oder...?*

0042

0043 Ja, dieses ist sicherlich das Allerwichtigste. Man muss versuchen, die Versprechungen einzulösen. Sie haben maximal zwei Chancen, und wenn sie die vertan haben, dann glaubt man ihnen nicht. Das ist genauso wie der Aufsichtsrat nicht mehr.... Ihnen nicht mehr glaubt, wenn sie zweimal ihre Ergebnisse

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

nicht bringen. So ist das bei den Mitarbeitern und bei den Kollegen genau das gleiche.

0044

0045 *Ok.*

0046

0047 Das heißt, sie müssen schauen, dass sie vielleicht am Anfang nicht den Mund zu voll nehmen.

0048

0049 *Hmh, ok. Also lieber ein bisschen tiefer stapeln und dann positiv überraschen.*

0050 So ist es.

0051

0052 *Ja ja*

0053

0054 So ist es.

0055

0056 *Ja.*

0057

0058 Irgendwann läuft das zwar dann vorneweg, irgendwann sagt man: sie müssen ihre Ziele höher setzen und dann wird es ein bisschen enger. Aber letztendlich ist es schon so, dass man versuchen muss, sich richtig einzuschätzen. Und auch... natürlich auch ihr... sein Team richtig einzuschätzen.

0059

0060 *Ok, ja. Und wie kriegen sie das hin: Team einschätzen, dieses... also sie kamen in die USA, da hatten sie 150 Leute. Also... Ja, deutsche Firma, traditionell...*

0061

0062 Genau

0063

0064 *Und amerikanisches Unternehmen. Ich glaube, etwas anders geprägt. Ja, wie sind sie da angefangen? Also....*

0065

0066 Ich habe das... zumindest die Vorstände sind ganz am Anfang... ist natürlich ein großer Vertrauenskonflikt, ja? Das heißt Amerika traut Deutschland und der



Manager - Führungsstil - Kommunikation - realistisch



Kardinaltugend - Vertrauen

Manager - Persönlichkeit - Vertrauen

Zentrale nicht, Zentrale traut dem Land nicht. Und sie müssen einfach den.... es schaffen, dass sie in der Zentrale dafür sorgen, dass sie sagen: Mensch, nehmt mich als Sprachrohr, als Intermediat, und lasst die.... Und in dem Land müssen dafür sorgen, dass... dass sie.... dass die Leute das Gefühl kriegen, sie sind der Puffer. Sie federn ab.



Manager - Führungsstil - Beschützer der Mitarbeiter

0067

0068 *Hmh*

0069

0070 Ja? Dass die das Gefühl haben: Menschenkinder, jetzt haben wir ihn, glücklicherweise. Und dadurch, dass wir ihn haben, wird es für uns leichter. Es wird niemals so sein wie früher, in unseren guten goldenen Jahren, die niemals golden waren, aber in der Illusion und in der... und im Rückblick denkt man immer, es war so wunderschön. Es wird niemals so werden, aber es wird besser, dank dieser neuen Situation. Und das muss man dann eben auch.... an Beispielen auch kommunizieren, dass eben, wenn ein.... eine Delegation aus der Zentrale kommt, dass die eben dann nicht als großes Fetzen rangeht, und großes.... Sondern dass die Leute dann auch mit denen dann sprechen und sich bedanken für die Erarbeitung und so weiter. Solche kleinen...

0071

0072 *Also Respekt dann auch haben, oder wie?*

0073

0074 Genau. Respekt zeigen zumindest. Ob sie es haben oder nicht, das ist ja zweierlei. Aber zumindest so tun als hätten sie es. Und damit aber auch zeigen, so Qucik Wins, das ist eine ganz einfache Sache. Und es ihnen dann kommunizieren, das hilft sicherlich.



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



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

0075

0076 *Ok. ok, ok. Wir haben noch viele Sachen... Ich kenne den Fragebogen ja schon auswendig, ja? Was war denn damals genau die falsche...*

0077

0078 Sie hatten mir den aber noch nicht geschickt oder?

0079

0080 *Bitte?*

0081

0082 Sie hatten mir den noch nicht geschickt?

0083

0084 *Wollten sie den haben?*

0085

0086 Nö.

0087

0088 *Gut. Nee, also, das mache ich auch nicht, nee nee. Weil, das würden sie sich ja... also... vorbereiten. Nee, das wäre ja falsch, nee nee. Also, aber falsch ist gut: was wäre denn genau die falsche Reaktion gewesen damals in der Situation?*

0089

0090 In der Situation aus meiner Sicht die komplett falsche Reaktion wäre gewesen, die Vorgaben, die die Zentrale ihnen gegeben hat, genauso schnell genau mit den... genau mit den harten Vorgaben auch durchzu... umzusetzen zu versuchen. Ja? Also, wenn ich das getan hätte, wäre das Vertrauen nicht geschaffen worden.



Hauptlaster - Ungeduld / mangelnde Beherrschung
Missmanagement - Ursachen~

0091

0092 *Ok*

0093

0094 Und wir hätten wahrscheinlich weniger Erfolge gehabt auf der einen Seite und auf der anderen Seite. Also beide Seiten wären extrem unzufrieden gewesen.



Management - langfristig orientiert

0095

0096 *Das Thema dann aber so umzusetzen, wie die Zentrale sagt, wäre bedeutend wenig Freiheiten haben. Das klingt aber so, [REDACTED] als hätten sie viele*

Freiheiten gehabt. Oder haben sie die sich genommen?

0097

0098

Man muss sie sich nehmen. Sie haben vollkommen Recht: man muss sie sich nehmen, weil natürlich die Zentrale zunächst davon ausgeht, innerhalb von vier Wochen kriegen sie dann einen Bericht und in dem Bericht steht schon die nächsten Antworten und Lösungen parat für die ganzen Problematiken, die man da hat. Das geht selten so. Auch wenn in der Zentrale keine dummen und einfältigen und infantilen Leute sitzen, aber sie haben irgendwo doch den Wunsch..., sie glauben, ach, das muss doch irgendwie hinzukriegen sein. Das ist allerdings nicht so einfach. Und das dann erstmal klarzumachen gibt einem die Chance dann auch, das umzusetzen.



Kardinaltugend - Freiheit



Manager - Persönlichkeit - Freiheit (auch unternehm

0099

0100

Ah, das heißt, da auch mit Transparenz mit Arbeitgeber gegenüber zu sagen: Pass mal auf, [REDACTED] nicht, es ist vielleicht nicht so einfach wie ihr grade denkt.



Kommunikation - intern~



Manager - Führungsstil - Kommunikation - persönlich



Manager - Persönlichkeit - Ehrlichkeit / Transparenz ,

0101

0102

Richtig. Genau.

0103

0104

Ja? Und dann hat man ihnen aber auch die Freiheiten gegeben, [REDACTED] dass sie frei agieren konnten. Oder?

0105

0106

Man kann dann frei agieren, wenn man ihnen zunächst zeigt... einen Statusbericht gibt, der sehr glaubwürdig erscheint. Man muss Glaubwürdigkeit haben, für beide Seiten Glaubwürdigkeit erzielen. Wenn sie Glaubwürdigkeit erzielt haben.... die eine Seite haben.... in der Zentrale hatten sie es ja schon durch ihre Leistungen, die sie vorher erzielt haben. Und bei der anderen



Kardinaltugend - Freiheit



Manager - Persönlichkeit - Freiheit (auch unternehm

müssen sie die Glaubwürdigkeit erringen. Die erringen sie dadurch, dass sie ihnen deutlich machen, dass wir noch ein bisschen mehr Zeit haben, um der Zentrale wiederum auch zu zeigen, wie... wo die Schwierigkeiten sind und wie wir sie beseitigen wollen.



Kardinaltugend - Vertrauen

Manager - Persönlichkeit - Vertrauen

0107

0108 *Ja*

0109

0110 Und, also das eine schwappt erstmal das Pendel in die Richtung, dann in die andere, und dann kann man gemeinsam auch vorwärts gehen.



Erfolgreiches Management - Ursachen - Einigkeit~

Manager - Führungsstil - Einigkeit

0111

0112 *Ok. Thema Freiheit: wie gehen sie da mit Mitarbeitern um? Sagen sie Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser. Oder sagen sie: dann soll er mal laufen.*

0113

0114 Um Gottes Willen. Also, soll man mal... soll er mal laufen ist eine Art und Weise, die sehr schwierig zu handeln ist. Da brauchen sie extrem viel Vertrauen und da brauchen sie Mitarbeiter, die im Prinzip genauso denken, ticken und laufen wie sie. Und die gibt es sicherlich, aber auch da brauchen sie wesentlich mehr Zeit. Also, wenn sie in einen neuen Bereich kommen, in ein neues Land gehen, in eine neue Aufgabe, werden sie diese Situation nicht antreffen in der Regel. Es sei denn, sie bringen jemanden mit. Das heißt, was sie in dem Fall machen: nicht so sehr Kontrolle, aber doch ein regelmäßiges Abgleichen der Vorgaben und der Leistungen beziehungsweise der Ergebnisse.



Kardinaltugend - Freiheit

Manager - Führungsstil - Dezentralisierung d. Verant

Manager - Führungsstil - Freiheit den Mitarbeitern ge

Manager - Führungsstil - Mitarbeiter - Qualität und A

Manager - Umfeld - Gleich & Gleich gesellt sich gern

0115

0116 *Also Kontrollieren der Prozesse bis zur Penetranz dann auch.*

0117

0118 Ja, Penetranz, so könnte man es bezeichnen, ja? Aber es ist vielleicht



Manager - Führungsstil - Kommunikation - persönlich

Manager - Führungsstil - verfolgen von Prozessen (P

- nur mal ein ganz lockeres Reporting.]
- 0119
- 0120 *Ok ok*
- 0121
- 0122 Ergebnis-Reporting. Penetranz kann man auch sehen, Milestones kann man sehen und natürlich man muss dann auch.... man darf dann auch keine Verzögerungen erdulden. Man muss wirklich sagen: ok, zu dem Termin gibt es halt noch mal ein Reporting, da brauche ich die Ergebnisse, und ein Ergebnis kann auch sein: wir sind noch nicht so weit. Aber es ist zumindest ein Ergebnis.]
- 0123
- 0124 *Ok*
- 0125
- 0126 Dass man noch nicht soweit ist. Nur wenn man dann zweimal hintereinander nicht so weit ist, dann gibt es dann eher ein kleineres Problem. Was aber dann auch erstmal wieder analysiert werden muss: woran liegt das Problem? War die Vorgabe zu eng oder was auch immer.]
- 0127
- 0128 *Ja, ja*
- 0129
- 0130 Aber zumindest muss in dieser Form natürlich eine... ein Milestone-Reporting-Prozess halt gegeben sein, ganz klar.]
- 0131
- 0132 *Das heißt also, sie setzen sich da schon Ziele und dann versuchen sie, sie auch einzuhalten. Stichwort Wort halten. Also, sie sagen: den Bericht mache ich bis Ende März und dann ist er auch da sozusagen.*
- 0133
- 0134 Selbstverständlich. Man muss den Leuten klarmachen, dass es darum geht. Ja? Versprechen sind dafür da, eingehalten zu werden. Dafür ist es den Leuten allerdings auch wichtig: was sie denen vorgeben müssen,]
- Manager - Führungsstil - verfolgen von Prozessen (Pr)
- Manager - Persönlichkeit - Konsequenz~
- Tugend - Konsequenz
- Manager - Handlungsbegründung - Analyse / Rationale
- Manager - pers. Arbeitsstil - Ursachenanalyse
- Manager - Persönlichkeit - Analyse / Rationalität
- Manager - Persönlichkeit - Komplexitätsverständnis~
- Theory U - Step 4 - was steckt hinter den Dingen~
- Manager - Führungsstil - verfolgen von Prozessen (Pr)
- Manager - Persönlichkeit - stehen zu ihrem Wort~
- Tugend - Verlässlichkeit
- Manager - Führungsstil - Kommunikation - Nachvoll
- Manager - Führungsstil - Nachvollziehbarkeit

sind klare Informationen, Ziele und Strategien. Ich meine, das Schlimmste für Leute ist, wenn sie eine Aufgabe kriegen, aber letztendlich nicht wissen, wofür die Aufgabe ist. Wo denn das... das Ziel flöten geht. Wenn den Leuten klar ist, wohin man will, warum man das alles macht, dann ist es wesentlich leichter, auch Zwischenziele zu erreichen und die auch zu erwirken.

0135

0136 *Jetzt von dieser Situation ein bisschen Abstand genommen. Das Thema, wenn man die Leute kennt. Also: das waren jetzt alles Leute, die kannten sie nicht. Die waren alle neu bis auf den Kollegen, den sie mit rüber genommen haben.*

0137

0138 Der CFO

0139

0140 *Gut. Die Frage: da das Thema Freiheit lassen. Leute, die sie sich selbst aussuchen, wo sie sagen: Mensch, hier, das ist der Müller, den habe ich vor fünf Jahren eingestellt, und den kenne ich jetzt gut. Sind das dann Menschen, die sie selbst ausgewählt haben, die so ähnlich ticken wie sie? Wo sie sagen: denen gebe ich auch Freiheiten. Oder kontrollieren sie auch da eher ein bisschen mehr?*

0141

0142 Na, also.... Völlig klar: die Leute, die man kennt, die man zu schätzen gelernt hat, von denen man weiß, dass die gleiche Doktrin letztendlich auch bei denen gelebt wird,... ja, da können sie wesentlich größere Freiheiten natürlich geben. Das heißt, die Milestones, die sie setzen, können weiter auseinander liegen. Während sie andere vielleicht für alle zwei Tage, wöchentlich oder monatlich dann noch mal konsultieren und checken, dann brauchen sie es



Manager - Umfeld - Gleich & Gleich gesellt sich ger



Kardinaltugend - Vertrauen



Manager - Führungsstil - Kontrolle~



Manager - Führungsstil - Penetranz auf das Ergebn

bei denen eben erst, wenn die Sache erledigt sein muss. Oder die Aufgabe erledigt sein muss. Vielleicht haben sie vorher noch ein Update und das ist es. Wobei ich mir.... meiner Erfahrung nach sind die Leute, die ähnlich ticken die ehesten, die ersten, die eigentlich mit einem Zwischen-Report zu ihnen kommen. Weil sie mehr herausgefunden haben, wenn nur ein Tick vielleicht falsch verstanden wurde, dass die ganze Arbeit und die Mühe umsonst war. Und von daher gesehen kommen die in der Regel mit einem kurzen Quick, einer Mini-Info zu ihnen und dann checken sie das und dann sind laufen.... Können sie schon wieder weitergehen.

☀ Erfolgreiches Management - Ursachen - gutes Kom
☀ Manager - Umfeld - Gleich & Gleich gesellt sich ger
☀ Mitarbeiter - Persönlichkeit - gutes Kommunikation

☀ Kommunikation - intern~
☀ Manager - Führungsstil - Kommunikation - gemein:
☀ Manager - Führungsstil - Kommunikation - persönl

0143

0144 *Also schon mit mehr Verständnis, ne,
also: [REDACTED] haben wir uns
damals richtig verstanden, ja?*

0145

0146 Genau so ist es.

0147

0148 *Ok, ok, als die*

0149

0150 Also einen Zwischenreport geben und sagen: hier, das war unsere Zielsetzung, das und das haben wir jetzt bis heute. Sieht alles ziemlich gut aus und so...

0151

0152 *Ok. Weil die halt so ticken wie sie und wissen....*

☀ Manager - Umfeld - Gleich & Gleich gesellt sich gern

0153

0154 Ganz genau

0155

0156 *So ein Zwischenreport ist wichtig und der Austausch ist wichtig. Ja? ok, ok. Sie sagten gerade: gleiche Doktrin. Was heißt, Mitarbeiter haben die gleiche Doktrin wie sie, was ist das? Maxim? Oder...?*

0157

0158 Maxim oder Motto oder Mission Statement oder... Und wenn da... Ich

☀ Manager - Umfeld - Gleich & Gleich gesellt sich ger

habe damals... 94 habe ich Mission Statement... und kam aus Frankreich, bin wieder in die Zentrale gegangen, ein Mission Statement losgelassen, das hieß: [REDACTED] Und [REDACTED] war die Doktrin oder das Mission Statement für unsere Abteilung. Und mittlerweile - ich sage gleich, was es ist - und mittlerweile gibt es dieses [REDACTED] diese [REDACTED] oder Mission Statement auch bei [REDACTED], weil einer meiner Mitarbeiter, eben so ein Typ, dort jetzt [REDACTED] [REDACTED] ist. Und er hatte, als er dann diesen Job bekam - war lange bei [REDACTED] ist dann da rüber, ein [REDACTED] hat sich diesen Mission Statement noch mal schicken lassen und hat gesagt: [REDACTED] zwei Monate später hängt jetzt an jedem Computer seines Teams...., ja ..., und [REDACTED] heißt Center of Competence, Driver of Innovation, Pool of Support und Guarant of Success. Das ist.... und so Sachen, die wir verinnerlicht haben, ja?

0159

0160 *Was steckt dahinter? Fangen wir noch mal an. Was war das erste? Ich habe es nicht so schnell...*

0161

0162 Center of Competence. Das heißt...

0163

0164 *Ok, das heißt auf deutsch fachlich auch kompetent sein.*

0165

0166 Das heißt, wir müssen fachlich einfach Spitze sein. Driver of Innovation. Das sind zwei Punkte: Innovation drin, allerdings auch, dass man es antreibt, dass wir die fahren... dass wir die auch bewirken wollen.

0167

0168 *Also nicht ausruhen, hungrig bleiben sozusagen. Was kann man machen...*

0169

0170 Ganz genau. Sich weiterentwickeln.

 Theory U - Step 6 - Crystallizing~

 Theory U - Step 3 - Learning Journey~

 Manager - pers. Arbeitsstil - Qualitative Ansprüche an

 Theory U - Step 8 - Institutionalizing~

 Mitarbeiter - Qualität - Talente weiterentwickeln~

 Erfolgreiches Management - Ursachen - fachliche Kor

 Manager - Persönlichkeit - nie zufrieden sein~

Die Sachen weiterentwickeln. Dann gab es Pool of Support, das heißt: wir sitzen nicht im Elfenbeinturm, wir sind nicht die Elite der Nation, sondern wir sind diejenigen, die dafür sorgen, dass andere Bereiche von uns lernen, von uns Hilfe bekommen und so weiter. Pool of Support bedeutet dann umgesetzt auch, für unsere... wir sind diejenigen, die nach 24 Stunden eine Antwort geben. Wenn irgendjemand eine Frage, ein Problem oder sonst was hat: innerhalb von 24 Stunden eine Antwort von mir.

☀ Erfolgreiches Management - Ursachen - Servicediens

0171

0172 *Service-Orientierung*

0173

0174 Service-Orientierung. Und dann Garant of Success, das ist dann letztendlich: wir garantieren Erfolg. Das mag vielleicht arrogant und ambitioniert klingen, aber wenn die ersten drei Maxime auch laufen, dann ist der vierte sowieso gegeben.

0175

0176 *Wird sowieso erfüllt. Verstanden, ja.*

0177

0178 Das funktioniert dann. Und das war das erste, das [REDACTED]. Und [REDACTED] normalerweise ist [REDACTED] mit einem Und [REDACTED] stand für Fun, das A für Ambition, nicht ärgern sondern Ambition, S für Speed und T für Team-Spirit.

0179

0180 *Ok. Was steckt für sie auch dahinter?*

0181

0182 Ja gut, bei Fun: es muss Spaß machen, der Job muss Spaß machen. Und den Job muss man auch.... man muss dafür sorgen - Thema Vertrauen und Glaubwürdigkeit - dass die Leute Spaß haben, gemeinsam etwas zu bewegen. Gemeinsam etwas zu initiieren, umzusetzen....

☀ Erfolgreiches Management - Ursachen - Motivation
 ☀ Erfolgreiches Management - Ursachen - Optimum
 ☀ Manager - Führungsstil - Spaß & Vergnügen am Ar
 ☀ Manager - Führungsstil - Vertrauen schaffen
 ☀ Mitarbeiter - Optimum herausholen~

☀ Manager - Persönlichkeit - Teamorientiert / Mitarbe
 ☀ Tugend - Kameradschaft / Teamorientiert

0183

0184 *Also auch so etwas wie*

Leidenschaft...

0185

0186 Ziele zu erreichen. Genau. Am
meisten durch Leidenschaft, ist
vielleicht schon ganz richtig.

0187

0188 *Nee, ich meinte nur: Leidenschaft
für....*

0189

0190 Nee, das ist es auch. Das ist es. Und
dadurch kommt dann auch
letztendlich dann auch die Leistung
rein. Also Fun muss erzeugt werden.
Ambition: also die Leute der... wenn
jemand abgeschlossen hat, dann wird
sich auch dieses.... Dann werden die
Ziele nicht erfüllt, das... das Zeitlimit
nicht eingehalten und so weiter. Also
ambitioniert müssen sie sein, egal wie
alt sie sind. Und dann Speed. Gut,
Speed. Unsere Zielsetzung war es
immer, einen Tick schneller zu sein
als andere, ja? Und wir haben alles
versucht, um schneller zu sein. In
jedem Bereich wollten wir schneller
sein, ja? wenn die Zielsetzung war, in
vier Jahren bei einer halben Million
oder halben Milliarde zu sein, dann
haben wir einfach versucht, das
schneller zu machen, ja? und so
weiter. Haben wir auch geschafft. Wir
waren es dann nach zwei
Milliarden..., zwei Jahren machten wir
die halbe Milliarde für [REDACTED] erreicht.
Und das waren so Themen, an denen
wir uns dann weiterentwickelt haben.
Das sind so, wie sagt man, Oberziele
vielleicht. Und.. Oder stretched goals
und das vierte war Team-Spirit. Und
das Team ist halt extrem wichtig, und
das man nicht als Einzelkämpfer da
fungiert, sondern gemeinsam an den
Zielen arbeitet. Und wenn einer ein
bisschen ausrutscht, das ist wie beim
Gemeinschaftssport generell, man ist
so gut wie der Schwächste im Team.

0191

0192 *Ja. Sehen sie sich selbst so ein*

 Manager - Persönlichkeit - stehen zu ihrem Wort~
 Manager - Umfeld - Gleich & Gleich gesellt sich ger
 Mitarbeiter - Persönlichkeit - stehen zu ihrem Wort
 Erfolgreiches Management - Ursachen - Geschwind

 Manager - Persönlichkeit - Teamorientiert / Mitarbeit
 Tugend - Kameradschaft / Teamorientiert

 Manager - Selbstverständnis - Coach~

0193 *bisschen als Coach oder wie ist ihr*
 0194 *Selbstverständnis?*

0195 Absolut. 100 Prozent.

0196

0197 *Also eher als Coach.*

0198

0199 Nee, 100 Prozent. Coach, Antreiber
 und vielleicht auch Mitspieler, ja.

0200

0201 *Ok. ... stellen wir mal zurück, da*
wollen wir gleich noch mal drauf
gucken. Bei „schreibe ich mal auf“
haben sie gerade gesagt, dass es
ihnen liegt, das heißt, sie fahren
dahin, wo es brennt, oder... ja.

0202

0203 Also, wenn ich selber da hin fahren
 muss, dann fahre ich auch selber da
 hin. Aber das Entscheidende ist halt,
 wenn es brennt, dann muss gelöscht
 werden. Und wer nun das löscht,
 derjenige der es am Besten kann
 oder der da vorbereitet ist.

0204 *Aber wenn es sie jetzt selbst betrifft,*
mal gesagt. Klar, sie können ja nicht
überall sein, das ist ja Blödsinn. Das
geht ja nicht.

0205

0206 Klar

0207

0208 *Jaja.*

0209

0210 Klar. Aber das Schlimmste, eben die
 Elfenbeintürme oder die Leute, die
 sich als Elite einschätzen, auch wenn
 sie es sind. Aber die Nähe und die
 Verantwortung für das Gesamte muss
 eben da sein.

0211

0212 *Also, das heißt, sie fahren dann*
schon vor Ort hin und schauen: wie
ist die Situation. Wie ist die
Stimmung, ja...

0213

0214 Also Managing ist...

0215

0216 *... und sprechen mit den Leuten....*

 Manager - Selbstverständnis - Coach~

 Manager - Führungsstil - am Ort des Geschehens s

 Theory U - Step 1 - Downloading~

 Theory U - Step 3 - Learning Journey~

 Kardinaltugend - Mut / Entschlossenheit / Entschei

 Manager - Persönlichkeit - Mut / Entscheidungsstär

 Manager - Führungsstil - am Ort des Geschehens s

 Theory U - Step 1 - Downloading~

 Theory U - Step 3 - Learning Journey~

 Manager - Persönlichkeit - verantwortungsbewusst

0217

0218 Management ist... Managing durch
Rumlaufen

0219

0220 ... also im Prinzip....

0221

0222 Ich bin vielleicht da in der Hinsicht
vielleicht noch ein bisschen
altmodisch, ich bin dann eher jemand,
der dann über email oder so was...
Sie haben es ja gesehen, als wir.... ,
ja? Sie können über email.... Das
geht hin und her. Sie verlieren nur
Zeit. Einmal angefangen können sie
fünf Fragen beantworten, die durch
fünf Emails dann... hin und her,
vielleicht nicht beantwortet worden,
aber beantwortet worden wären.

0223

0224 Also sie suchen im Prinzip den
Kontakt

0225

0226 Ich suche den Kontakt. Ich laufe sehr
viel rum, das kostet mehr Zeit,
definitiv. Scheinbar mehr Zeit, aber es
führt auch zu intensiveren Kontakten,
zu einen höheren emotionalen Level
des Kontaktes. Der letztendlich sich
dann aber auch wieder durch eine
vielleicht.... Ja... Geben und
Nehmen.... Bekommen... dann auch
wieder sich auszahlt.

0227

0228 Ich haben Recht: ich schreibe
manchmal zu viel Mails. Da haben sie
Recht. Ja, ich muss manchmal mehr
telefonieren.

0229

0230 Ja.

0231

0232 Ja, das stimmt absolut. Ne, ne, doch,
da haben sie glaube ich Recht. Ja.
Also Thema: Bild von der Situation
machen. Das war das, was sie vorhin
da sagten. Netzwerk. Sie haben es
zwar bezogen auf „ich streue meine
Informationen“. Aber gilt das auch,
wenn sie sich ein Bild von einer



Kommunikation - intern~

Manager - Führungsstil - Kommunikation - persönli



Manager - Führungsstil - Netzwerk intern~

Manager - Führungsstil - Sensibilität für betriebl. Al

komplexen Situation machen, dass sie dann entscheiden: nee, laufen, schauen...

0233

0234 Ja natürlich.

0235

0236 *Was denken die Leute, oder?*

0237

0238 Ja, natürlich. Es ist extrem wichtig, dass man mit den unterschiedlichsten Bereichen und mit den unterschiedlichsten Mitarbeitern und den unterschiedlichsten Niveaus redet, wie sie eine Situation einschätzen. Ja? Weil, wenn man nur mit dem Abteilungsleiter spricht und von ihm sich eine Bewertung eines Problems oder einer Aufgabe geben lassen würde, dann bekommt man einen sehr eingeschränkten Informationsstart. Und genau die Leute, die tatsächlich Tag und Nacht mit diesem Thema konfrontiert sind..., mit denen spricht..., dann bekommt man einen deutlich detaillierten Stand..., Status dieses Problem. Und kann auch wesentlich gezielter Bearbeiten.

0239

0240 *Dadurch wird es natürlich auch komplexer, ne? Ja?*

0241

0242 Es wird... na, ja, oftmals, nicht unbedingt, aber sie kriegen zumindest ein großes Bild und dann müssen sie sich ausgucken, welche.... welche... welchen Hebel sie in Bewegung setzen. Oftmals sind es ja Zahnräder, dann müssen sie nur an einer Seite klopfen, dann hauen die.... Dann gehen die wieder zusammen, ne? Das kann der Einzelne gar nicht sehen, ja? Aber wenn sie nicht sehen, dass hier das kleine Rädchen kaputt ist, ja, dann können sie es auch dahinten, wenn der Abteilungsleiter da oben sitzt, kann das kleine Rädchen auch nicht



Manager - Führungsstil - komplexe Sachverhalte vers

Manager - Persönlichkeit - Komplexitätsverständnis~

Manager - Persönlichkeit - Komplexitätsverständnis -

sehen. Das heißt, sie müssen
Beilaufen, um dann mal festzustellen:
Ach Mensch, es reicht nur, wenn ich
das kleine Rädchen dahinten links
mal eben einen kleinen Titsch
versetze. Ja? Und das kriegen sie nur
durch.... Ja, ein bisschen rumlaufen,
ein bisschen mehr sprechen.

0243

0244 *Das ist ja kybernetisches
Management-Verständnis. Viermalig
und.. Nee, aber das... o.k. Das heißt,
sie sind so ein bisschen wie
so...Zahnräder, ja, wo... o.k. ok, ok,
ok. Das heißt also, vereinf... sagen
wir mal so: neigen sie aufgrund
dieser Komplexität zu vereinfachen,
Interpretationen, oder...?*

0245

0246 Ja.

0247

0248 Ja?

0249

0250 Ja. Also ich auf jeden Fall. Also ich
versuche, grundsätzlich Dinge
erstmal zu

0251 vereinfachen, also...

0252

0253 *Also Verständlichkeit.*

0254

0255 Also die Komplexe.... Genau. Also
die Komplexe... komplexe Dinge, so
komplex wie sie sind, muss man
erarbeiten. Und das heißt, alle
Stränge betrachten. Aber dann eine
möglichst vereinfachte Darstellung zu
finden.

0256

0257 *Ja, also Oberflächlichkeit ist... trifft
dann überhaupt nicht zu, die
Vokabel. Es geht ja nur um das
einfache Verständnis.*

0258

0259 Ja, natürlich. Oberflächlichkeit will
sich ja keiner nachsagen lassen.

0260

0261 Ja

0262



Manager - Führungsstil - Kommunikation - Nachvollzi



Manager - Führungsstil - komplexe Sachverhalte vers



Hauptlaster - Unvernunft / Torheit / Dummheit~



Manager - Umfeld - persönliche Ablehnung - Oberfläc

0263 Deswegen ist es eher als Wortspiel
relativ schwierig.

0264

0265 *Ja. Deswegen habe ich sie anfangs
nicht so gefragt, aber*

0266 *... wir kriegen ein Bild, und also,
klingt ja eher schon so, als gucken
sie mal ein bisschen tiefer rein, ne?*

0267

0268 Jaja, das auf jeden Fall. Tiefer rein
gucken und dann möglichst
vereinfachte Darstellungen zu geben.
Man muss ja auch nicht alle Details
jedem gleich erklären und, ja...



Manager - Führungsstil - komplexe Sachverhalte vers



Manager - Persönlichkeit - Komplexitätsverständnis~

0269

0270 *Ok, ok sie sagten gerade, also
Thema komplexe Herausforderungen
anfangen damals in den USA. Also,
sie sagen, ich brauche Quick Wins,
ich mache kleinere Ziele, die man so
wie Serpentina den Berg herauf
fährt oder wie ist da ihr Strategie?*

0271

0272 Ja, im Prinzip hat man einen
Maßnahmen-Katalog. Wenn man eine
Aufgabe angeht, hat man in der Regel
nicht eine Aufgabe, man hat natürlich
eine Gesamtaufgabe. Also man kann
diese gesamtheitliche Aufgabe
natürlich auch in unterschiedliche
Teilaufgaben aufgliedern. Und diese
Teilaufgaben fangen alle zu einem
gewissen Zeitpunkt an und enden zu
einem gewissen Zeitpunkt. Dann
muss man sie... sie haben natürlich
ein... eine Struktur, die eher... eher
themenbezogen sind... ist. Aber sie
können natürlich auch aus diesen
themenbezogenen Strukturen auch
eine ... eine... eine... zeitliche
Abfolge gestalten, und dann greifen
sie eben aus den einzelnen Themen
welche raus, die dafür sorgen, dass
das gesamtheitliche Thema ein
gewisses Momentum bekommt. Das
bekommt dann... man dann, wenn
gewisse Quick Wins erzielt werden.
Die müssen sie versuchen, die



Manager - Führungsstil - großes Projekt in kleine a



Manager - Führungsstil - Konzentration auf das We



Manager - pers. Arbeitsstil - priorisieren~



Mitarbeiter - überzeugen (ihr Vertrauen gewinnen)



Manager - Führungsstil - Flow erzeugen

schnell zu eruieren und sie dann auch zu erfassen und umzusetzen. Und dann vor allen Dingen zu kommunizieren. Ja, zu kommunizieren. Damit jeder gleich...

0273

0274 *Ja, die Transparenz.*

0275

0276 Genau.

0277

0278 *Ja?*

0279

0280 Damit a) intern... für das interne Ego ist es ganz wichtig, nicht für sie selber, sondern das Team: he, wir haben doch schon was geschafft. Und für die Externen auch: hier, das sind welche, die schaffen was.

0281

0282 *Ja.*

0283

0284 Und dann bekommt das ganze Thema ein Momentum, und das hilft ihnen, auch die etwas komplexeren Themen, dann die etwas mehr entscheidenderen..., mit etwas mehr Aufwand bedingen..., dass sie auch dann leichter abarbeiten können. Und mehr Hilfe auch von anderen bekommen.

0285

0286 *Das heißt: Thema interne Kommunikation auf den Punkt gebracht: das ist für sie.... scheint das ein zentrales Thema zu sein im Management.*

0287

0288 Kommunikation ist extrem wichtig. Also sie haben vorhin das Wort Transparenz genommen.

0289

0290 *Naja. Sie auch...*

0291

0292 Ja, ich auch. Ich habe es nicht gesagt. Ich habe es anders bezeichnet und anders beschrieben.

0293

0294 *Ok.*

Kommunikation - intern - wichtiges Managementinstr
Manager - Persönlichkeit - Ehrlichkeit / Transparenz ,



Kommunikation - intern - wichtiges Managementinstr

0295

0296 Nee, nee, aber ist ja gut. Sie finden das richtige Wort für einen relativ schwierigen Prozess. Weil: Transparenz ist nicht sehr einfach. Gerade bei großen Unternehmen und bei einem gewissen Management-Typen wird vermieden, dass Kommunikation... bis zur Transparenz zu halten. Ich bin jemand, der vielleicht.... manchmal.... der sagt, dem vorgehalten werden kann vielleicht zu kommunikativ sein, und das zu sehr eine Transparenz erzeugt. Aber letztendlich: wir arbeiten alle in einer Company und müssen die Transparenz erzeugen und Transparenz und Kommunikation über die Dinge, die erledigt werden, werden auch helfen.

☀ Erfolgreiches Management - Ursachen - Ehrlichkeit
☀ Manager - Führungsstil - Ehrlichkeit / Transparenz
☀ Manager - Persönlichkeit - Ehrlichkeit / Transparenz
☀ Mitarbeiter - überzeugen (ihr Vertrauen gewinnen)
☀ Tugend - Ehrlichkeit / Offenheit

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

0297

0298 *Ich lese ihnen gleich mal vor, das ist ganz, ganz wenig: die These, die ich habe. Und da ist Offenheit und Transparenz bisher das, Herr [REDACTED] was jeder Manager, den ich interviewt habe, als mit das Zentrale herausgestellt hat.*

0299

0300 Ach, tatsächlich?

0301

0302 *Tatsächlich.*

0303

0304 Ok.

0305

0306 *Ne, da haben wir schon mal ein Muster, ne? Also....*

0307

0308 ... haben wir schon mal ein Muster.

0309

0310 *Ja klar, da werden wir....*

0311

0312 ...

0313

0314 *Sie sagten gerade, sie wissen nicht. Sie haben ja fast gezweifelt, ob es richtig ist, so zu sein. Aber... Falsch scheint es zumindest nicht zu sein.*

0315

0316 Ne, denke ich auch.

0317

0318 *Momentum. Sie haben gerade mal das Wort Momentum benutzt. Ja, was ein Satz. Was bedeutet Momentum für sie?*

0319

0320 Momentum bedeutet eine Dynamik in einer.... In der Ausarbeitung, in der Umsetzung von Aufgaben, ist vielleicht oftmals über diese normale Geschwindigkeit hinausgeht. Ne, es ist eine Dynamisierung letztendlich von einem Prozess.



Manager - Führungsstil - Flow erzeugen

0321

0322 *Ah. Es ist... ein Momentum ist mehr so eine Art Stimmung, ja, also so eine Art dynamische Stimmung. Oder ist Momentum eher das: an der richtigen Zeit das Richtige tun zu können?*

0323

0324 Ne, Letztes nicht. Momentum bedeutet eine Dynamik zu erzwingen. Wenn sie ihre Aufgaben... ich habe vorhin gesagt: Speed. Und dass man versuchen will, etwas schneller zu werden als es normalerweise ist. Vielleicht ein anderes Wort für Momentum ist Turbo, ja? Das heißt, sie geben einem Prozess noch mal einen Extra-Schwung, einen extra Antrieb, ja? Und das ist praktisch mit Momentum bezeichnet.



Manager - Führungsstil - Flow erzeugen

0325

0326 *Ah.*

0327

0328 Ne?

0329

0330 *Ja gut.*

0331

0332 Das heißt, sie geben dem Ganzen noch mal einen zusätzlichen Antrieb, der dafür sorgt, Dinge leichter, schneller, einfacher zu erledigen.



Manager - Führungsstil - Flow erzeugen

0333

0334 *Gut, dass ich gefragt habe. Klar. Und*

deswegen musste ich unbedingt nachfragen, naja, also... das ist auch ok. Wenn sie denn mal diese kleineren Projekte haben, Thema qualitative Ansprüche an ihre Arbeit: setzen sie manchmal auf Lücke oder sagen sie schon: ich versuche keine Fehler zu machen, oder versuche schon, da gute Qualität zu kriegen...

0335

0336 Ja, auf Lücke setze ich.

0337

0338 *Ehrlich?*

0339

0340 Ne ne, ist schon klar. Auf Lücke setzen würde man bewusst nicht eingehen. Also bewusst würde ich nicht sagen: auf Lücke setzen. Es ist auch nicht bewusst, dass man.... Dass der oder die Risiko eingehen, etwas zu übersehen. Dass man aber unter Einschätzung..., sie sagten ganz am Anfang: gewisse Erfahrungswerte..., ja..., sagt: ich brauche jetzt bei diesem Projekt oder bei diesem Prozess oder bei diesem Thema vielleicht nicht unbedingt noch zusätzliche Überprüfungen. Noch zusätzliche Abfragen. Ich brauche nicht noch zehn andere Leute noch mal damit zu involvieren. Aufgrund der Erfahrung, die man gemacht hat. Das würde ich bejahen.



Manager - Führungsstil - Fehler vermeiden



Manager - Führungsstil - Konzentration auf das Wesentliche



Manager - pers. Arbeitsstil - priorisieren~

0341

0342 *Ok*

0343

0344 Ne, also ein gewisser Mut zur Lücke, ohne dass man davon ausgeht, qualitativ eine Einschränkung hinzunehmen.



Manager - pers. Arbeitsstil - Qualitative Ansprüche an die Arbeit

0345

0346 *Aufgrund ihrer Erfahrung, die sie gesammelt haben in den letzten Jahren. Verstanden. Wie viel Zeit haben Sie noch? Wir haben Viertel vor Fünf.*

0347

0348 Das ist kein Problem.

0349

0350 *Ja gut. Manipulieren sie manchmal....
Manipulieren ist vielleicht ein böses
Wort, aber ich benutze es mal.
Manipulieren sie manchmal die
Leute, ihre Mitarbeiter, dass die
Leute das machen, was sie
persönlich als [REDACTED] wollen,
aber die Mitarbeiter wiederum das
Gefühl haben, es ist das, was die
Mitarbeiter machen?*

0351

0352 *Absolut*

0353

0354 *Äh. Wollen. Entschuldigung.*

0355

0356 *Absolut. Eine Manipulation ist eine
der wichtigsten..., ja..., Tools, die ein
Manager..., ein guter Manager
meines Erachtens sogar einsetzen
sollte. Manipulation nicht unbedingt
im Negativen, selbstverständlich,
sondern im Positiven. Aber
Manipulation in der Hinsicht, dass
man jemand vielleicht auch da hin
führt, wo er vielleicht nicht erkennen
kann, dass es gut für ihn sei.
Vielleicht, weil Manipulation auch...
weil gewisse Situationen auch
vielleicht tatsächlich die
hundertprozentige Transparenz
erlauben. Und dann letztendlich doch
ein wenig manipuliert werden muss,
damit es dann im Nachhinein auch
erkennbar wird, dass es richtig ist.*

0357

0358 *Ja natürlich. Das heißt...*

0359

0360 *Ich bekenne mich zur Manipulation.*

0361

0362 *Ok. Welches Grau höre ich jetzt auch
gerade bei ihnen raus. Nicht schwarz
oder weiß, Thema Transparenz. Also
man kann nicht immer alles sagen,
höre ich raus.*

0363

0364 *Klar.*

0365

 Manager - Führungsstil - Kontrolle~
 Manager - Führungsstil - Mitarbeiter - positive

 Widerspruch - Ehrlichkeit / Offenheit

 Manager - Führungsstil - richtig "nein" sagen k
 Mitarbeiter - Qualität - Talente weiterentwickel

 Manager - Führungsstil - ohne zu lügen nicht alle Wa
 Manager - Persönlichkeit - Ehrlichkeit / Transparenz ,
 Tugend - Ehrlichkeit / Offenheit
 Widerspruch - Ehrlichkeit / Offenheit

0366 *Aber wenn sie es sagen, dann sagen
sie schon die Wahrheit, auch wenn
sie nicht immer alles sagen können.*

0367

0368 Natürlich.

0369

0370 Ja?

0371

0372 Natürlich

0373

0374 *Ja? ok. ja, das ist wichtig. Und
Thema Manipulation, wenn sie sich
dazu bekennen..., dass heißt, sie
hören den Leuten zu und nach dem
Motto: Mensch, ich wollte schon
immer mal... mir fallen jetzt nur
banale Dinge ein, aber... in die USA,
und dann sehen sie auch zu, dass
der Mensch dann irgendwie.... Nein,
das ist kein gutes Beispiel. Das ist
ganz schlecht. Das streichen wir.
Entschuldigung.*

0375

0376 Das macht doch überhaupt nichts.

0377

0378 *Also das heißt: Manipulation bedingt
ja dann, dass sie mal genau
reinhören: was will dieser Mensch,
ja?*

0379

0380 Also im persönlichen Bereich
sicherlich ja. Aber Manipulation auch
vielleicht, dass man jemanden auf ein
Thema, auf ein Problem, auf die
Bearbeitung eines Problem
vielleicht hinweist, und ihn
dahingehend manipuliert - mir fällt
jetzt auch kein gutes Beispiel ein.
Aber ihn doch dahingehend ein
wenig... die Situation so manipuliert,
dass es ihm dann auch so quasi wie
eigene Entwicklung, wie Schuppen
von den Augen fällt:
Menschenskinder, ja das müsste ich
ja eigentlich so machen.

0381

0382 *Ist das ihre Art, Kritik
zu äußern, den Leuten nicht zu*



Manager - Führungsstil - richtig "nein" sagen können

sagen: nein, falsch, sondern
nächstes Mal: so?

0383

0384 Ich weiß es nicht, ob es meine Art
immer....vielleicht...

0385

0386 Also handeln sie so?

0387

0388 Ja, was ich mehr mache, sind Fragen.
Also, was ich... wie ich mich beurteile
oder wie ich die Leute versuche zum
Ändern... zur Veränderung zu
bewegen, ist oftmals durch
Fragestellungen. Oder durch eine
andere Darstellung eines gegebenen
Faktes. Beispiel will ich vielleicht kurz
nennen: ich habe mal einen
Außendienst führen müssen - war bei
[REDACTED] - und das waren dann zehn
Gebiete..., entschuldigung..., sieben
Gebiete á zehn Leute... und die
sieben Gebietsleiter, die kamen dann
einmal im Monat zusammen und
haben dann ihre Themen präsentiert.
Und jeder präsentierte die auf seine
Art und jeder mit extrem viel
negativem Gusto. Und jeder in so
fern, dass alles so schwierig sei, und
das sind die Probleme, und dies sind
die Probleme und so weiter. Und die
ganze Stimmung..., diese Sitzung war
extrem negativ und nicht gerade
motivierend aufgeladen. Und als ich
dann das erste Mal mitgemacht habe,
als das... ja, als Nachfolger in spe...,
habe ich gesagt: ok., die nächste
Sitzung machen wir ganz anders. Die
nächste Sitzung ich präsentiere, ne?
Ich präsentiere dann eben, und habe
die Zahlen präsentiert, in so einer
Matrix, habe mit Ampeln gespielt -
Thema Vereinfachung. Nicht Zahlen,
komplizierte Vektoren, sondern nur
rot, gelb, grün. Rot bedeutet: es gibt
ein Problem, ohne es zu benennen.
Gelb bedeutet: könnte vielleicht
besser werden, aber ist o.k. Und grün
bedeutet: super. Und wenn man diese



Manager - Führungsstil - richtig "nein" sagen können
Mitarbeiter - Qualität - Talente weiterentwickeln~



Manager - Führungsstil - komplexe Sachverhalte ve

Matrix auf die unterschiedlichsten Ebenen dann verfrachtet, auf die unterschiedlichen Gebiete, stellte man plötzlich fest: es ist nicht alles rot, es ist nicht alles gelb, es ist auch nicht alles grün. Das heißt, es kann alles gar nicht so schwierig sein. Es kann nicht die Marke grundsätzlich schlecht sein. Es kann nicht so sein, dass der Eine insgesamt unbedingt schlecht ist. Nein, sondern es ist alles ein Mix. Es ist alles nicht nur schwarz oder weiß, sondern es ist grau. Und dann muss man die Frage stellen: warum ist das eigentlich so? und dann wurden Fragen gestellt, und dann haben wir Fragen kreiert. Und sie werden sie feststellen: erstens war es extrem positiv, es bekam eine Dynamik, Momentum oder was auch immer.

0389

0390 *Kreativität auch?*

0391

0392 Auch sehr viel Kreativität.

0393

0394 *Ja?*

0395

0396 Und auch dieses best practice, dass der eine dann den Vorschlag machte für den anderen und so weiter. Weil er das eben....

0397

0398 *Die Kommunikation intern. Jaja, jaja.*

0399

0400 Ja. Und das war natürlich eine sehr schöne Sache. Und ich habe dann in einer anderen Sitzung das erklären müssen. Und ich kam als „Marketier Vertriebsaufgaben“. Und die Vertriebler haben dann zusammen gesessen in der Vertriebssitzung und haben eigentlich nur darauf gewartet, dass [REDACTED] - der ja nur in diesem Bereich ist -, dass der irgendwas sagt, was vielleicht nicht so ganz stimmt. Das haben sie mir im Nachhinein... Nee, habe ich gesagt,



Kardinaltugend - Überzeugung & Motivation

Mitarbeiter - Persönlichkeit - Optimismus / Motivati

Mitarbeiter - überzeugen (ihr Vertrauen gewinnen)



Manager - Handlungsbegründung - Analyse / Rationa

Manager - pers. Arbeitsstil - Ursachenanalyse

Manager - Persönlichkeit - Analyse / Rationalität

Manager - Persönlichkeit - Komplexitätsverständnis~

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

auf dieses...

0401

0402 *Also sie Vertrauen aufgebaut hatten,
haben die Leute das ihnen verraten,
hinterher?*

0403

0404 Ganz genau.

0405

0406 *Tschuldigung, ich habe sie
unterbrochen, aber....*

0407

0408 Jaja, ist schon gut. Aber ich habe
gesagt: o.k, auf dieses Fahrwasser
begebe ich... begibst du dich gar
nicht, ich habe einfach nur Fragen...
ich habe gesagt: so zehn Fragen, die
sie mir stellen nach einem Monat, ne.
Rumgelacht, und nicht Thesen: das
und das und das. Sondern Fragen.
Und wie gesagt: wenn das so ist und
dieses dies ist, ist es tatsächlich dann
so, dass das das Problem sei... und
so weiter. Ich habe nur zehn Fragen,
keine Antworten gegeben. Nur zehn
Fragen. Wobei die Antworten
vielleicht relativ offen dahinter
steckten, aber ich hatte nur Fragen.
Na ja, und dann kam eine kleine
Diskussion. Und dann zwei Wochen
später kam eben tatsächlich dann der
Eine auf mich zu und sagte: ich habe
wirklich da gesessen und gesagt: lass
den jetzt mal präsentieren und lass
mal schauen, was er macht. Aber sie
haben uns keine Möglichkeit
gegeben, weil sie haben ja die
Fragen gestellt. Und über die Fragen
wurde uns sehr, sehr vieles klar.
Hätten sie es als Richtung, als
Aufgabe oder als, ja.... Problem im
Vertrieb aufgeführt, hätten sie von
uns wahrscheinlich stärkeren
Gegenwind bekommen. Dadurch,
dass sie Fragen gestellt haben,
haben sie es doch irgendwie doch
positiviert oder manipuliert, ja? und
die Leute doch dahin geführt, das
oder jedes zu tun.



Manager - Führungsstil - komplexe Sachverhalte ve
Manager - Führungsstil - richtig "nein" sagen könn
Manager - Persönlichkeit - Komplexitätsverständnis
Mitarbeiter - überzeugen (ihr Vertrauen gewinnen)



Mitarbeiter - Persönlichkeit - Kritikfähigkeit
Mitarbeiter - Qualität - Talente weiterentwickeln~

0409

0410 *Also das ist ihre Form der Kritik, die Leute zur Selbsterkenntnis zu führen.*

0411

0412 Der Kritik. Oder der Manipulation.

0413

0414 *Ja. Also, dass die Leute selber merken: Mensch..., also dass die Leute mal nachdenken.*

0415

0416 Ganz genau.

0417

0418 *Selbstreflektion*

0419

0420 Fragen. Genau.

0421

0422 *Ok.*

0423

0424 So, wie sie jetzt gerade fragen.

0425

0426 *Ja, Thema Prozess und Penetranz. Das hatten wir auch behandelt. Was hätte man damals besser machen können? In dieser USA-Situation.*

0427

0428 Was man damals hätte besser machen können... Im Nachhinein betrachtet war ich sicherlich am Anfang auch der Meinung, wir könnten schneller operieren, noch schneller als wir tatsächlich.... Oder: ich hatte zunächst gedacht, wir könnten schneller... und war vielleicht auch geblendet von den Erfolgen, die ich vorher gehabt habe. Und habe vielleicht das eine oder andere nicht ganz so klar gegenüber der Zentrale dargestellt, wie es hätte sein müssen. Ich habe schon viel abgefangen, aber nicht genügend. Ich habe mich - Thema Vertrauensaufbau - auch sehr stark etwas zu lange auf den einen oder anderen Mitarbeiter verlassen. Im Nachhinein betrachtet. Was ich vielleicht hier und dort noch mal betrachtet, noch ein bisschen härter, noch ein bisschen stärker abschätzen hätte müssen und noch mal



Mitarbeiter - Persönlichkeit - Kritikfähigkeit



Kardinaltugend - Klugheit / Weisheit / Vernunft



Manager - persönliche Weiterentwicklung~



Manager - Persönlichkeit - nie zufrieden sein~



Manager - Persönlichkeit - Selbstkritik / Kritikfähigk



Widerspruch - Ehrlichkeit / Offenheit



Hauptlaster - Unentschiedenheit / Wankelmut



Manager - Persönlichkeit - Selbstkritik - Unentschie

durchfragen hätte müssen.



0429

0430 *Die haben sie aber nicht ausgewählt,
noch mal gefragt?*

0431

0432 Nein, nein, nein.

0433

0434 *Genau.*

0435

0436 Nein, nein, nein. Ja, was hätte man
sonst noch machen müssen? Nee,
ansonsten lief es einigermaßen gut.
Ich glaube, das lief recht gut. Es lief
sogar sehr gut, aber ich glaube, hätte
ich den Vertriebsleiter vielleicht früher
degradiert... ja... und mir jemand....
den neuen dann gezogen, hätten wir
ein bisschen schneller die Sache
durchziehen können.

- Hauptlaster - Unentschiedenheit / Wankelmüt
- Kardinaltugend - Klugheit / Weisheit / Vernunft
- Manager - persönliche Weiterentwicklung~
- Manager - Persönlichkeit - Selbstkritik - Unentschieden
- Manager - Persönlichkeit - Selbstkritik / Kritikfähigkeit

0437

0438 *Es fehlte ihnen ein klein wenig
Konsequenz in der Situation.*

0439

0440 Jaja, kann ich so sagen.

0441

0442 *Ja?*

0443

0444 Da haben sie vollkommen Recht.

0445

0446 *Ok.*

0447

0448 Vielleicht hätte auf der anderen
Seite... hätte aber auch ein Weg
wiederum..., bisschen mehr
Vertrauen..., Einbußen gebracht, weil
die Mannschaft natürlich hinter einem
stand. Es ist schwer einzuschätzen.

0449

0450 *Ok, klar.*

0451

0452 Schwer einzuschätzen.

0453

0454 *Klar. Ist hat ziemlich komplex, nicht
so ein loyales System, ne? Das heißt
also, kritisch sind sie schon, also so
richtig hundertprozentig zufrieden....*

0455

0456 Nee, war ich nicht. Bin ich auch nicht.

- Manager - Persönlichkeit - nie zufrieden sein~

0457

0458 *Eigentlich nicht, na ok. Gut. So eine Situation, wie sie damals war in USA, da haben die Leute ja auch vielleicht ein paar Bedenken, vielleicht sogar Angst. Nach dem Motto: jetzt sind wir gekauft, jetzt fliegen wir alle raus. Jetzt bringen die Deutschen ihre Leute hier alle rein. Wie nehmen sie den Leuten die Angst, um deren ja auch kreatives, konstruktives Potenzial zu erhalten?*

0459

0460 Sicherlich: eines ist wichtig. Thema „Fragen“: man muss die Leute natürlich erstmal befragen, um herauszufinden, ist das tatsächlich.... Was sind ihre Angst-Themen, die sie berühren. Ist es tatsächlich: jetzt kommen die Deutschen und die machen alles zusammen: müssen wir umziehen, wird das alles gebündelt in einer Zentrale an der Ostküste, nicht an der Westküste, und so weiter. Es sind sicherlich Themen, die sie bewegen. Und man versucht das, durch sicherlich durch Hinweise darauf, dass natürlich wir nicht hierher geschickt wurden wären, wenn man das hätte zu machen wollen. Das kann man viel schneller und einfacher machen. Dass ich nicht meine ganze Familie rüberziehe, ja, und dann in sechs Wochen das... oder sechs Monaten das hier wieder dichtmache.

0461

0462 *Also da auch wieder diese Transparenz, zu sagen: Leute, jetzt seid doch mal vernünftig, guckt mich mal an, wenn ich mit meiner Familie überkomme, ist doch klar gewesen: ich bleibe fünf Jahre.*

0463

0464 Absolut. Es sind so relativ einfache Dinge, ja..., denen dieses.... die den Leuten... wollen ja auch die Überlegung gemacht: wahrscheinlich



Kommunikation - intern~



Manager - Führungsstil - Angst bei Mitarbeitern ver



Kommunikation - intern~



Manager - Führungsstil - am Ort des Geschehens sei



Manager - Führungsstil - Angst bei Mitarbeitern verm



Manager - Führungsstil - Kommunikation - persönlich

hat er da Recht, ja? In der Tat, er hätte ja allein sein können. Ja? Sechs Monate, zwölf Monate, das macht er allein, fliegt hin und her, und die Familie holt er nie nach, dann machen die dicht. Aber so war es eben relativ klar, oder schien es klar. Es war dann auch so, dass hier keiner daran dachte, das zuzumachen. Und so weiter. Und das war natürlich ein positiver Effekt.

0465

0466 *Also sie haben erst gefragt: was sind die Ängste der Leute, die Bedenken der*

0467 *Leute...*

0468

0469 Das waren die Hauptbedenken.

0470

0471 *Und dann, durch Transparenz, haben aber auch gesagt: so ist die Situation.*

0472

0473 Ja.

0474

0475 *Also: die Angst ist vielleicht begründet, die nicht und...*

0476

0477 Wohlbemerkt natürlich auch verbunden mit dem Thema... natürlich: wenn wir unser Ziel, unsere Ergebnisse nicht erzielen und unseren Ertrag nicht erbringen, dann kann es auch gut sein, dass man wieder dichtmacht. Auch das gibt es.

0478

0479 *Ja gut, klar. Es gibt ja auch eine negative Seite, ganz klar. Die Mannschaft bringen sie aber hinter sich durch das Thema Vertrauen und Transparenz?*

0480

0481 Absolut. Also das.. das denke ich schon. Das denke ich schon.

0482

0483 *Ok. Und sonst: wie holen sie das Optimum aus ihren Leuten raus? Sagen sie: ich bin nie ganz zufrieden mit denen, so wie sie mit ihrer*

 Manager - Persönlichkeit - Ehrlichkeit / Transparenz ,
 Manager - Persönlichkeit - Optimismus / Motivation~
 Theory U - Step 1 - Downloading~
 Theory U - Step 3 - Learning Journey~

 Kommunikation - intern~
 Manager - Persönlichkeit - Ehrlichkeit / Transparen
 Mitarbeiter - überzeugen (ihr Vertrauen gewinnen)

eigenen Leistung auch nie ganz zufrieden sind. Oder sagen sie: ich setze ihnen schwer erreichbare Ziele vor? Sagen sie: muss ich gar nicht. Weil wenn ich mein Credo von [REDACTED] lebe, dann geben die Leute sowieso Gas.

0484

0485

Also, ich glaube es gibt ein.... Man kann eine Menge vorleben, ja? und das Vorleben hilft enorm. Wenn die Leute feststellen, dass der mitmacht und nicht in seinem Büro sitzt, so am freien Schreibtisch, und darauf wartet, dass wir reinkommen, dann ist das sicherlich schwierig, da Vertrauen und Glaubwürdigkeit zu erzielen. Aber wenn sie deutlich machen, er macht seine Charts zunächst mal selbst, er macht seine Organisation, er sitzt da auch mal abends und er schließt vielleicht ab und macht das Licht aus, er ist vielleicht ab und zu mal der erste im Büro, und innerhalb von zwei Tagen hat er sämtliche Präsentationen der einzelnen Gruppen gelesen und ein Feedback gegeben, ja? Im Detail und ohne dass ich alles wieder neu machen musste et cetera et cetera, dann geht das schon.

0486

0487

Das heißt Vorbild sein.

0488

0489

Vorbild sein.

0490

0491

Vorbild sein.

0492

0493

Vorleben, Vorbild sein und ihnen das Gefühl geben, sie sind nicht allein.

0494

0495

Ja

0496

0497

Und im Zweifel arbeitet der noch härter als wir es jetzt tun müssen.

0498

0499

Ok. Betrifft das auch sozusagen: so am Schreibtisch sitzen und warten,



Mitarbeiter - Optimum herausholen~



Manager



Manager - Persönlichkeit - Fleiß~



Manager - Führungsstil - Vorbild sein~



Manager - Führungsstil - Beschützer der Mitarbeite

bis einer reinkommt, handeln sie dann auch so stets, als würden sie in dem Sinne so ein bisschen beobachtet werden oder ..?

0500

0501 Wie meinen sie das?

0502

0503 *Ja, es gibt Menschen vielleicht, die versuchen, sich immer so zu benehmen, als wenn sie unter Beobachtung stehen. Klingt jetzt so komisch...*

0504

0505 Also, das kenne ich nicht. Gut, jetzt verstehe ich. Nö, aber die Tür ist offen. Ich meine, ich hatte noch nie ein Büro, wo das noch mal abgetrennt war und wo ich eine Sekretärin..., ja, also quasi, dass sie vor Ort noch mal so einen Schutzwall... Nein, sondern im Prinzip war es immer relativ offen. Die Tür war eh offen, das heißt es war transparent, auch von der Umgebung her. Und da konnte jeder und hatte auch jeder... oftmals war es schon nervig. Ja, ist da rein gekommen und reingeplatzt, ja? Aber das muss man dann leben. Entweder gibt man es als Vorgabe, dann lebt man das, und dann... ist schon... habe ich aber auch... damit kann ich auch sehr gut leben.



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

0506

0507 *Ok, ok, ok. Haben wir. Haben wir.*

0508

0509 Wenn sie noch ein Wasser oder einen Kaffee ... Ich mache gerne noch einen.

0510

Nee. Ich weiß nicht, ob die in den USA auch so ticken, da fehlt mir die Erfahrung, aber in deutschen Unternehmen zumindest gibt es sehr oft diesen Satz: das... wenn man was verändert will... das haben wir schon immer so gemacht. Dass die Mitarbeiter das sagen. Wie gehen sie damit um? Wie bricht man so was auf?

0511

0512 Das ist bei [REDACTED] natürlich auch so gewesen. Bei [REDACTED] in Change hundert Prozent und die mussten eine Menge verändern. Der Vertrieb musste..., und das Marketing musste neu aufgebaut werden. Neue Prozesse generiert werden, und natürlich hatte ich auch Leute: damals lief nicht alles perfekt. Wie ich es vorhin auch deutlich machte. Und wie kann man es verändern? Zum einen ist interessant: bei [REDACTED] habe ich festgestellt, auf der einen Seite sagt jeder: oh ja, wir müssen was verändern. Auf der anderen Seite aber war man vielleicht doch eher: bei den Nachbarn, fang da mal an. Ja? Also: verändere, verändere, verändere, aber bei uns läuft es einigermaßen gut, bei den anderen solltest du vielleicht mal reinschauen und anfangen. Wenn wir da was ändern, dann wird es schon ganz deutlich besser. Und ich glaube, auch da ist es wichtig, dass man a) so eine Art Vorbild ist und zeigt: ich bin bereit, was zu verändern und zu ändern. Vielleicht auch so ein paar... paar so Dinge.... die so... eine eigene Macht, oder den Habitus einer Führungskraft darstellen, dass man darauf auch verzichtet, ja? Um durch gewissen Verzicht deutlich machen: He, der ist bereit, darauf einzugehen, ja? Beispiel: wenn sie statt Business Class nur noch Economy fliegen, ja? Um denen dann zwar zu zeigen: man braucht nicht Business Class. Man kann auch Economy fliegen. Einen enorm starken Impact. Enorm stark, das darf man überhaupt nicht unterschätzen. Das gleiche mit Autos: eine Nummer kleiner fahren als das, was ihnen zusteht. Enormer Impact. Hupps, was ist denn da los? Ja, und solche Kleinigkeiten.

0513



Manager - Führungsstil - Vorbild sein~

0514 *Kleine Signale setzen.*

0515

0516 Kleine Signale. Und ansonsten tatsächlich: sie müssen einfach Veränderungen sehr schnell durchführen, kleine Veränderungen, wie gesagt, das sind die Quick Winns und dann damit deutlich machen: Veränderungen tun nicht weh. Ja? Weil das ist dass, wovor die meisten Leute Angst haben. Dass es ihnen wehtut, dass sie Ansehen verlieren, dass sie im schlimmsten Fall den Job... aber daran denken die Leute gar nicht. Vieles ist das Ansehen, das Ego, und dass sie vielleicht Dinge machen müssen, denen sie nicht gewachsen sind. Und dann muss man demjenigen deutlich machen: es wird dann leichter und sie können das mit bewegen. Und dass sie hundert Prozent davon ausgehen, dass diejenigen dann auch den Job... den veränderten Job... oder die veränderte Aufgabe erfüllen können.

0517

0518 *Das ist ein wichtiges Thema. Manche Vorgesetzte gehen so vor, dass sie sagen: ich fördere nur das, was die Leute nicht können, andere Vorgesetzte gehen so vor, dass sie sagen: das, was die Leute können, dass können sie halt und da sollte man dann auch den Fokus draufsetzen. Welcher Anhänger sind sie?*

0519

0520 Schwierig. Sehr schwierig. Also, die Sache ist nun ... sie haben in einem Unternehmen auch die Möglichkeit, selber zu fördern und b) aber auch durch externe Seminare und so weiter zu fördern. Es hängt damit zusammen, auch welche Aufgaben die Leute vor der Brust haben. Wenn sie Stärken haben, die ausreichend sind um die nächsten Stufen problemlos zu bewältigen, dann



Manager - Führungsstil - großes Projekt in kleine auf
Manager - Persönlichkeit - Komplexitätsverständnis~
Mitarbeiter - überzeugen (ihr Vertrauen gewinnen)



Manager - Führungsstil - Mitarbeiter - auf deren :



Manager - Führungsstil - Mitarbeiter - Ausloten v

brauchen sie diese Stärken nicht weiter fördern. Dann ist es sicherlich wichtig, mal zu schauen, was können sie sonst noch für die Leute tun. Wenn sie aber feststellen, sie können zwar mit diesen Stärken im Moment das laufen lassen, aber für die nächsten Aufgaben reichen die nicht aus. Ein gutes Fundament, aber sie reichen nicht mehr aus. Dann erstmal die Stärken feilen, die noch stärker zu machen. So dass sie wirklich ein starkes Fundament sind, bevor sie an die Schwächen gehen. Weil sonst ist es too much. Also ich bin sicherlich jemand, der erstmal versucht, gewisse Stärken auszuarbeiten bei den Leuten und diese noch zu verstärken, bevor sie dann in die anderen Themen gehen. Das ist wie so... so wie im Krieg, auch so im Business generell... erst das Strong Hold. Erstmal müssen sie eine Festung schaffen, ja? bevor sie dann weitere Themen, Kriege und so weiter anzetteln. Und genau so ist, wenn sie ihre Stärken noch nicht ausgebildet haben, dann schon an den Schwächen zu arbeiten, das ist brutal. Und da fallen glaube ich die meisten auch dadurch durch oder um und... also ich bin derjenige, der erstmal die Stärken verstärkt.

0521

0522 *Dass ein Fundament da ist, verstehe.*

0523

0524 Ganz genau

0525

0526 *Was ich gerade rausgehört habe: sie wussten schon ziemlich genau: Mensch, da gibt es den, und dann überlege ich mir: kann der das schon schaffen. Ich bin ja Essener, wie ich jetzt schon fünf Mal gesagt habe. Und Sepp Herberger, der hatte ja damals den Rahn gegen die Ungarn in den Sturm gestellt. Ne, was weiß ich, Mittelstürmer oder was er war.*

Und er hat halt auch das Tor gemacht. Das wusste der Sepp Herberger sehr genau. Und der wusste auch ziemlich genau: wenn man gegen die Schweiz spielt, wer da im Mittelfeld spielt..., und Sturm..., und was weiß ich gegen wen die da früher 1954 gekickt haben. Trifft das auch für sie zu, dass sie quasi wie Sepp Herberger wissen, wer steht bei mir im Sturm. Wenn der ausfällt: wie sieht die Ersatzbank aus. Wenn der Gegner ein anderer ist: wen stelle ich dann in den Sturm.

0527

0528 Also, ich versuche das schon zu machen.

 Manager - Führungsstil - Teamkomposition~

0529

0530 Gut.

0531

0532 Also, das versuchen wir auf jeden Fall hinzukriegen. Das heißt, ich mache mir regelmäßig Gedanken darüber, was passiert, wenn jemand ausfällt. Oder: wie entwickelst du die Abteilung weiter, wie entwickelst du die Leute weiter. Dass man daran nicht mal über die nächsten sechs Monate guckt, sondern: was passiert in zwei Jahren. Wie sollen die Leute oder die Abteilung sich entwickeln. Ich habe bei den... mit den Leuten..., egal..., wenn ich neu in den Topf kam, alle drei Monate eine Zielerreichungsgespräch geführt. Ja, so Kurzfrist-Tagesaufgaben gegeben und gefragt: was ist eure Vision, wo wollt ihr eigentlich hin? Und wenn man das schon mal weiß, dann kann man in den nächsten Monaten mal abchecken: ist der auf dem Weg oder ist er nicht auf dem Weg. Und dann muss man gegebenenfalls auch ein ... ein Feedback-Gespräch führen, dass man sagt: der Weg, tut mir leid... Aber der Weg, der sieht interessant aus. Oder wie auch immer sich das ergibt. Und sicherlich habe

 Management - langfristig orientiert
 Manager - Führungsstil - Teamkomposition~
 Manager - Führungsstil - vorbeugende Szenarien e

 Manager - Führungsstil - Mitarbeiter - Qualität und
 Mitarbeiter - Qualität - Talente weiterentwickeln~

 Manager - Führungsstil - Mitarbeiter - Ausloten
 Manager - Persönlichkeit - Ehrlichkeit / Transp:

 Mitarbeiter - Kritik

 Manager - Führungsstil - Kommunikation - Vori

ich in meiner Karriere Gespräche führen müssen, wo ich sagte: hier, das ist nicht dein Weg. Definitiv nicht. Aber der Weg oder jener Weg könnte durchaus möglich sein. Teilweise sogar mit Tränen, die man gekriegt hat, ja? Teilweise sogar auch mit Strahlen, da hat man gut manipuliert, ja? Oder auch gut überzeugt, je nach dem... Also es ist alles schon mal dran gewesen.

 Manager - Führungsstil - Mitarbeiter - positive
 Kardinaltugend - Überzeugung & Motivation
 Manager - Persönlichkeit - Optimismus / Motiv

0533

0534 *Ok. Tränen, das heißt, wie gehen sie speziell damit um? Man muss ja auch manchmal emotional harte Entscheidungen treffen, ne? Was weiß ich: sie müssen zwanzig Leute entlassen, drei davon haben gerade gebaut und sind Familienväter. Sagen sie: muss sein, stecke ich weg oder geht es ihnen schon ein bisschen an die Weste?*

0535

0536 Nein, so was geht schon an die Weste. Wie gesagt: ich versuche, das - wenn es irgendwie möglich ist - manipulatorisch anzugehen. Und versuche...

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

0537

0538 *Das Positive darzustellen, nach dem Motto: das kannst du zwar nicht, wie sie gerade sagten, aber das wäre möglich.*

 Kardinaltugend - Überzeugung & Motivation
 Manager - Persönlichkeit - Optimismus / Motivation~
 Mitarbeiter - überzeugen (ihr Vertrauen gewinnen)

0539

0540 Vorlagig, so was muss man natürlich im Vorfeld versuchen zu erarbeiten. Und im Vorfeld diese Situation, die sie gerade aufzeigen, natürlich dann auch schon vorab ausdenken, wie man dann reagieren kann.

 Manager - Führungsstil - vorbeugende Szenarien e
 Manager - pers. Arbeitsstil - immer gut vorbereitet

0541

0542 *Und gut vorbereitet sein.*

0543

0544 Gut vorbereitet sein. Optionen zu erarbeiten, sozusagen mit Personalabteilung oder sonst was und dann auch entsprechende Optionen den Leuten darzustellen.

 Kardinaltugend - Überzeugung & Motivation
 Kommunikation - intern~
 Manager - Führungsstil - Kommunikation - persönl
 Manager - Persönlichkeit - Ehrlichkeit / Transparen
 Mitarbeiter - überzeugen (ihr Vertrauen gewinnen)

Ich meine, ich habe doch immer erlebt, dass..., in der Tat, als wir denen das dargestellt haben, wo wir mehrere Leute auch haben entlassen müssen, das am Ende der Präsentation, die wir zu dritt gemacht haben, die Leute dann doch applaudiert haben. Also, da waren wir dann gut, sage ich mal. Nicht allein, aber im Team waren wir gut. Nicht einfach, aber ich habe auch gesagt: wie im falschen Film. Sicherlich eine gewisse Manipulation, aber es geht... man muss dann eben auch schauen, was kann man als Unternehmen auch machen, und oftmals kann man eine Menge machen. Ja, man muss nicht immer nur schwarz oder weiß, hart sein, man kann auch gewisse Dinge erwirken... Wirkungen erarbeiten, die dann dargestellt den Leuten deutlich machen: ja: er musste eine harte Entscheidung treffen, die war super hart, hat es aber geschafft, es abzufedern. Ja? So dass er mir eine Möglichkeit gibt, aus dieser Misere das Beste zu machen was möglich ist. Und wenn man das den Leuten transparent macht und deutlich macht, hat man glaube ich eine Chance, dass die Tränen relativ schnell dann versickern und dann man vorausschauend arbeitet.

0545

0546 *Ok, ok. Machen wird mal noch mal ein Band, und dann...Auch wenn die Zettel noch dick sind.*

0547

0548 Gar kein Problem.

0549

0550 *Ja? o.k,*

0551

0552 Machen sie sich keine Gedanken.

0553

0554 *Thema Fehlerkultur im Unternehmen. Wie gehen sie damit um als Vorgesetzter im Unternehmen Fehler zu begehen. Sagen sie: möglichst*

*nicht, sagen sie: einmal ist o.k.
zweimal ist schlecht oder..?*

0555

0556 Gut, es... Fehler und Fehler sind
natürlich auch mehrere Dinge, ne?
Also...

0557

0558 *Gut. Sie sagten vorhin: ich muss
vorbereitet sein...*

0559

0560 Kleine Fehler kann man mal vielleicht
wegstellen. Größere Fehler sind
bedauerlich, ganz große Fehler sind
ein Problem. Wie geht man mit
Problemen um? Gut, ein Manager
muss man natürlich mit den
Problemen umgehen, und dann hilft
eben nur eines: zu sagen anfassend
und durchgehen. Also Transparenz
hilft dann auch, möglichst nichts unter
den Tisch zu kehren, sondern Fehler
offen auszusprechen, anzusprechen.
Schuld... ich nehme wahnsinnig
gerne, warum weiß ich auch nicht,
vielleicht bin ich masochistisch
veranlagt, ich nehme gerne Schuld
auf meine Schultern, vielleicht auch,
weil ich festgestellt habe: im Moment,
wo sie Schuld - vielleicht ist das auch
manipulatorisch... in dem Moment wo
sie Schuld auf ihre Schultern laden,
will jeder ihnen die Schuld abnehmen.
Ja? es ist ganz verrückt: ich habe es
so erfahren. Dass die Leute oftmals
der Meinung sind: nein, es ist nicht er
Schuld, auch wenn er sagt, er sei
Schuld. Und dann versuchen - genau
was sie gerade sagten, zu helfen.
Und es ist ganz witzig, das ist meine
Erfahrung. In sicherlich achtzig
Prozent der Fällen, wenn sie Schuld
übernehmen, fällt wesentlich weniger,
für den Schuldigen sowieso, aber
wesentlich weniger tatsächlich von
der Schuld tatsächlich dann ab,
sondern es wird gemeinsam
wesentlich eher eine Lösung
erarbeitet. Und das ist enorm. Aber



Kardinaltugend - Mut / Entschlossenheit / Entschei



Manager - Persönlichkeit - Mut / Entscheidungsstär



Manager - Führungsstil - Ehrlichkeit / Transparenz



Manager - Persönlichkeit - Ehrlichkeit / Transparen



Tugend - Ehrlichkeit / Offenheit



Erfolgreiches Management - Ursachen - Schuld auf

vielleicht ist es so, dass der Mensch nicht gewohnt ist, dass sich jemand erniedrigt. Oder Schuld zugibt. Viele Leute sind eher gewohnt, dass man versucht zu vertuschen oder sonst was. In dem Moment, wo sie es aussprechen, ja, sind die Leute überrascht und versucht dann um Gottes Willen: nein, vielleicht kann man das lösen. Also, das ist meiner Erfahrung. Und je schneller man über Dinge, Probleme oder Fehler auch spricht, um so einfacher ist es letztendlich zu lösen.

 Unternehmen - Fehlerkultur

0561

0562 *Das scheint aber auch ein bisschen eine Struktur zu sein, die sie verfolgen. Sie sagten ja vorhin, man stellt sich dann als Puffer so ein bisschen zwischen USA und [REDACTED] und da sagen sie: ich stell mich da hin, ich nehme die Schuld auf mich, um die Situation zu entschärfen.*

0563

0564 Ja, völlig klar.

0565

0566 *Also sie stellen sich schon schützend vor die Mannschaft, trifft nicht immer, dieser Satz,*

0567

0568 Nein, aber, ganz genau. Ganz genau. Das ist gleichzeitig auf die Aufgabe einer jeden Führungskraft. Schützen. Da müssen sie natürlich erarbeiten und herausfinden: ist derjenige wirklich strukturell in der Lage, den Job zu machen. Er hat nur einen Fehler begangen, oder ist der einfach strukturell gar nicht in Lernkapazität, gar nicht fähig, den Job zu machen. Und wenn dem so ist, na, dann müssen sie natürlich eine Lösung finden. Und vielleicht haben sie ihm auch eine Aufgabe gegeben, die er gar nicht lösen konnte. Oder bei der er Fehler machen musste. Oder wer weiß was: sie haben ihm verboten,

 Manager - Führungsstil - Beschützer der Mitarbeiter~

 Mitarbeiter - Persönlichkeit - Kritikfähigkeit

 Mitarbeiter - Qualität - Talente weiterentwickeln~

 Unternehmen - Fehlerkultur

 Kardinaltugend - Klugheit / Weisheit / Vernunft

 Manager - Persönlichkeit - Selbstkritik / Kritikfähigk

 Manager - Handlungsbegründung - Analyse / Ratio

 Manager - pers. Arbeitsstil - Ursachenanalyse

Marktforschung zu machen. Einer, der Marktforschung gemacht hätte, hätte den Fehler nicht begangen. Oder was weiß ich, was er dann.... Oder sie haben ihn irgendwann mal.... waren sie im Urlaub, wo er eine Entscheidung treffen musste. Es gibt tausende Gründe.

☀ Manager - Persönlichkeit - Analyse / Rationalität
☀ Manager - Persönlichkeit - Komplexitätsverständnis
☀ Theory U - Step 4 - was steckt hinter den Dingen~

0569

0570 *Worauf ich hinaus will: ich habe ihre wunderbare [REDACTED] gesehen. Und ich*

0571 *habe ja auch den [REDACTED] von [REDACTED] für diese Disc interviewt. Und sie als [REDACTED] - ich habe übrigens vergessen, was Knoblauch heißt - Also, [REDACTED] Ganz schwierig von der Fehlerkultur. Man kehrt unter den Teppich, man bespricht das sowieso nur hinter geschlossenen Türen, man wird erniedrigt. Klar: man soll die Leute nicht blamen, also nicht erniedrigen vor einer anderen Truppe, aber sagen sie auch: wir versuchen halt, keine Fehler zu machen. Oder sagen: es ist o.k., wenn ihr einen Fehler macht, Leute, solange das Haus nicht abbrennt. Aber lernt daraus. Also: wie gehen sie damit um? Machen sie es eher wie [REDACTED] oder machen sie es eher wie andere Firmen*

0572

0573 *. Also, erstmal mit den Leuten, die die Fehler machen, gehe ich natürlich die Fehler ganz konsequent an und spreche darüber. Definitiv. Ich habe auch überhaupt kein Problem, zu sagen: hier, kommt mal rein, hier: Riesen Problem, hier: das und das und das, der und der Fehler. Und in der Regel ist es so, dass, was heißt in der Regel, doch glücklicherweise, die Leute, mit denen ich zu tun hatte, waren sehr betroffen davon. Und haben sich alle erdenkbare Mühe gegeben, den Fehler nicht zu*

☀ Unternehmen - Fehlerkultur

☀ Mitarbeiter - Persönlichkeit - Kritikfähigkeit

wiederholen. Und ja, Und das ist sicherlich dann auch hilfreich. Und dann ist es auch kein Thema. Wenn sie Fehler wiederholen, dann... dann... muss man sagen: tut mir leid, dass ist vielleicht, weil es eine Aufgabe ist, die immer wieder kommt, aber sie doch nicht managen können. Dann muss man sagen: hier, sorry, geht nicht.

0574

0575 *Vielleicht ist es auch mangelnde Kritikfähigkeit.*

0576

0577 Vielleicht ist es mangelnde Kritikfähigkeit. Vielleicht ist es auch das, auch das ist machbar, auch das ist denkbar. Weil so oder so ist es dann eben ein Defizit, das dazu führt, dass derjenige diese Funktion nicht optimal umsetzen kann.

0578

0579 *Wie gehen sie denn persönlich mit Kritik um? Jetzt kommt ein Vorgesetzter und sagt: [REDACTED], da ist ein Fehler passiert.*

0580

0581 Also, es ist im Prinzip... ist es so... dass ich normalerweise vorher weiß, dass ein Fehler passiert ist. Also in der Regel kommt nicht ein Vorgesetzter und sagt mir: da haben sie einen Fehler gemacht.

0582

0583 *Sie fallen nicht aus den Wolken, sondern...*

0584

0585 Überhaupt nicht.

0586

0587 Ja

0588

0589 Überhaupt nicht. Also...

0590

0591 *Sie gehen eher zum Vorgesetzten hin und sagen: sie wissen genau, ich habe einen Fehler gemacht..*

0592

0593 Selbstverständlich. Ja,



Manager - Persönlichkeit - Konsequenz~
Tugend - Konsequenz



Manager - Führungsstil - Teamkomposition~



Manager - Persönlichkeit - Selbstkritik / Kritikfähigkeit
Unternehmen - Fehlerkultur

selbstverständlich.

0594

0595 *Ja*

0596

0597 Also, ich warte... ich glaube nie daran, dass sie irgendwas unter den Tisch kehren können. Vielleicht liegt es daran: meine Mutter hat alles entdeckt was ich irgendwie nur falsch oder sonst wie gemacht habe. Das hat mich so geprägt, dass ich wusste: he, das kommt alles raus. Es bringt überhaupt nichts, zu vertuschen oder so sonst was. Ich spiele das aus.

 Manager - Persönlichkeit - Ehrlichkeit / Transp;
 Tugend - Ehrlichkeit / Offenheit
 Manager - Grundwerte - Prägung - Elternhaus

0598

0599 *Man kann vor Frauen nichts verbergen. Fotomontage.*

0600

0601 Exakt. Hundert Prozent, das ist gar kein Thema. So ist es auch. Und deswegen: nein, also solche Fehler, so was gibt es sehr selten. Was passiert, natürlich, ist: ich kriege einen Anruf, mir wird gesagt: das und das ist falsch gelaufen. Vielleicht, weil ich es gar nicht gewusst habe, dass das so gelaufen ist. Dann sage ich: ja o.k, checke ich. Und ja, dann..., ich habe wie gesagt, überhaupt kein Problem, Fehler zuzugeben. Ja? Versuche, Fehler zwar immer zu vermeiden. Und wie gesagt, die Erfahrung ist: geben sie Fehler zu, werden die Leute in der Regel sehr, sehr hilfsbereit. Sehr, sehr hilfsbereit.

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

 Manager - Persönlichkeit - Gelassenheit~

 Manager - Führungsstil - Fehler vermeiden

 Rhetorisches Stilmittel - Verstärkung

0602

0603 *Um das dann auszumerzen, ja?*

0604

0605 Also, da habe ich also sehr, sehr Mir ist kein Problem, wo ich darunter gelitten habe, irgendwie einen Fehler gemacht zu haben oder ...

0606

0607 *Ok, aber Thema Selbstkritik, Selbstreflektion muss ja da sein, wenn sie sagen...*

0608

0609 Ja, ja. Oh, absolut. Absolut. Ich bin

 Kardinaltugend - Klugheit / Weisheit / Vernunft

- jetzt nicht so jemand, der Juppheidi den Fehler morgens sucht, um dann mittags hinzugehen und zu sagen: hey, ich habe einen Fehler gemacht. Nein, nein, das nicht. Aber wenn einer ist, dann schon erkennen und dann drüber sprechen, ausmerzen...
- 0610
- 0611 *Klar, sonst explodiert es. Wie stellen sie extern ihre Firma dar, ihr Unternehmen dar. Auch in den USA. Sagen sie: ich bin der Kopf und so machen wir es, oder.... Vorhin haben sie furchtbar das Team betont.*
- 0612
- 0613 Also, ich, was mir, was ich... Ich finde es klasse, wenn jemand präsentiert. Was mir immer komisch vorkommt, ist, wenn jemand präsentiert und von ich, ich, ich redet.
- 0614 *Reden sie von sich selbst?*
- 0615
- 0616 Nein, selten.
- 0617
- 0618 *Ja*
- 0619
- 0620 Jetzt, wenn ich jetzt rede, versuche ich das, muss ich das. Aber in der Regel versuche ich - was heißt versuche ich, das ist sehr geläufig. Wir. Ich finde diese Ich-Form, gerade als Vorgesetzter sowieso, ich meine, sie sind wenig selber alleine am Tun. Aber die Ich-Form schon unangenehm vom Hören. Sie kennen mich ja auch: ich bin nicht bescheiden bin auch... habe auch eine gewisse Arroganz, aber... weiß ich nicht, ne?
- 0621
- 0622 *Arroganz? Nee, sie haben so eine amerikanische Art der Lockerheit, so sind sie. Sie sind selbstbewusst, aber arrogant...*
- 0623
- 0624 O.k. dann Selbstbewusstsein, das ist völlig richtig.
- 0625
- 0626 *Nee, also gut,...*
- Manager - Persönlichkeit - Selbstkritik / Kritikfähigkeit
Rhetorisches Stilmittel - Verstärkung
- Manager - Persönlichkeit - Ehrlichkeit / Transparenz ,
Tugend - Ehrlichkeit / Offenheit
- Kardinaltugend - Bescheidenheit
Manager - Persönlichkeit - Bescheidenheit~
- Kardinaltugend - Bescheidenheit
Manager - Persönlichkeit - Bescheidenheit~
Manager - Persönlichkeit - Teamorientiert / Mitarbeit
Tugend - Kameradschaft / Teamorientiert
- Kardinaltugend - Mut / Entschlossenheit / Entscheidu
Manager - Persönlichkeit - Mut / Entscheidungsstärke

0627

0628 Aber ich... das Wort ich, versuche
ich, nee..., nicht... zu nutzen: wir! Ja.



Manager - Persönlichkeit - Teamorientiert / Mitarbeit
Tugend - Kameradschaft / Teamorientiert

0629

0630 *Ok. ok. Gestehen sie sich denn ein,
dass es in ihrem Umfeld durchaus
bessere Leute gibt als sie?*

0631

0632 Bedauerlicher Weise, ja. Ja, die gibt
es. Nee, ich habe eine zuhause:
meine Frau.



Kardinaltugend - Bescheidenheit
Manager - Persönlichkeit - Bescheidenheit~

0633

0634 *Ok. Aber auch in der Firma: sagen
sie, dass sind Leute, die suche ich
mir bewusst, oder sagen sie: ich
habe eher Angst, dass der mich mal
überholt?*

0635

0636 Schauen sie, also, ich habe immer
versucht, die besten Leute bei mir zu
holen. Zu mir zu holen. [REDACTED]
von [REDACTED] hat mich überholt.
Hundert Prozent.



Manager - Führungsstil - Mitarbeiter - Qualität ur
Mitarbeiter - Qualität - Talente weiterentwickeln~

0637

0638 *Ach ja, [REDACTED] klar. Der ist immer
noch bei ihnen.*

0639

0640 Nee, nee, nee, nee. [REDACTED]
[REDACTED]

0641

0642 *Ach, der ist das. Ach so, jaja,*

0643

0644 Jaja

0645

0646 Jaja.

0647

0648 Schauen sie seine Karriere an. Und
da bin ich mächtig, mächtig stolz.
Schauen sie [REDACTED] oder andere...



Manager - Führungsstil - keine Angst von besser

0649

0650 *Aber der kommt glaube ich nicht so
weit.*

0651

0652 Das glaube ich auch nicht. Wobei: er
war auch... er ist auch ein schlechter
Kommunikator.

0653

0654

0655 Ja?

0656

0657 Jaja. Schicken sie ihm mal eine Email: sie kriegen keine Antwort. Daran fängt es schon an. So Kleinigkeiten, ne? Aber das war einer, der in der Anfangszeit mehr Potenzial hatte, als [REDACTED] über seine Art und Weise natürlich...

0658

0659 *Hat dann überholt so zu sagen...*

0660

0661 Hat überholt ohne Ende.

0662

0663 *Seitdem er in den USA war habe ich davon nicht mehr viel gehört.*

0664

0665 Nee, nee. [REDACTED], und seit vier Jahren glaube ich schon.

0666

0667 *Das ist aber auch...*

0668

0669 Und... Gut.

0670

0671 *Wer jetzt auch in den USA in Frage kommt ist der [REDACTED] Der hat auf mich einen ganz guten Eindruck.... Kennen sie nicht? Nee, der war dann aber auch nicht mehr bei ihnen in der Truppe. Der...*

0672

0673 Der ist aber bei [REDACTED]

0674

0675 *Der wird jetzt bei [REDACTED] sein, genau. Der hatte bei [REDACTED] damals vorher noch mal weltweit ein Relaunch gemacht.*

0676

0677 Nee, das kenne ich ja nicht.

0678

0679 *Entschuldigung. Also, sie sagen schon: die besten Leute.*

0680

0681 Ja, absolut. Im idealen Fall, ja. Hundert Prozent. Hundert Prozent.

0682

0683 *Warum?*

0684

0685 Weil es am meisten Spaß macht, weil sie es leichter haben mit denen, ja?



Manager - Führungsstil - keine Angst von besseren M
Rhetorisches Stilmittel - Verstärkung



Kardinaltugend - Freiheit
Manager - Arbeitsentlastung

wesentlich leichter und

0686

0687 *Leichter heißt? Die Sachen sind einfach gut, die gemacht werden, oder...?*

0688

0689 Thema Doktrin, ja? Wenn das ihre Doktrin ist, und gute Leute tragen die, ja? Und dann können sie da einfach warten. Ja? Und müssen nicht jeden zweiten Tag ihre Milestones abfragen, sondern sie brauchen es eben nur alle zwei Monate. Und das hilft enorm.

0690

0691 *Also Stichwort Qualität der Werkzeuge.*

0692

0693 Qualität, absolut.

0694

0695 *Ja? Die Leute müssen top sein, und dann können sie auch Freiheiten geben und dann....*

0696

0697 Genau, und ich kann mir dann Freiheiten nehmen.

0698

0699 *Klar. Für andere Dinge Freiheiten, ne?*

0700

0701 Ja, natürlich. Sonst muss ich eben jedes Papier selber neu feilschen und überarbeiten und so weiter, das ist dann tödlich. Ein guter Mensch macht seinen Hammer selber.

0702

0703 *Handeln sie intuitiv?*

0704

0705 Da müssten sie mir erzählen, was sie unter Intuition und intuitiv dann verstehen.

0706

0707 *Ja, oder was verstehen sie darunter?*

0708

0709 Also, intuitiv bedeutet ohne lange Nachdenken, Bauchentscheid, spontan, manchmal auch emotional, auf Erfahrung sich berufen. Ich

 Manager - Führungsstil - Dezentralisierung d. Verantw.
 Manager - Führungsstil - Freiheit den Mitarbeitern
 Manager - Führungsstil - Mitarbeiter - Qualität und
 Mitarbeiter - Persönlichkeit - unternehmerisch

 Rhetorisches Stilmittel - Verstärkung

 Kardinaltugend - Freiheit
 Manager - Arbeitsentlastung
 Manager - Persönlichkeit - Freiheit (auch unternehmerisch)

 Manager - Handlungsbegründung - Bauchgefühl~
 Manager - Handlungsbegründung - Intuition
 Manager - Handlungsbegründung - Intuition - Erfahrung
 Manager - Handlungsbegründung - Emotional~

0710 glaube, eine Menge sehr häufig. Sehr häufig.

0711 *Ja. Also es steht für sie dahinter: Emotionalität, Erfahrungen stecken auch...*

0712

0713 Also selbstverständlich.
Selbstverständlich. Erfahrung spielt eine Rolle, weil: sie können nicht spontan eine Antwort geben, oder spontan etwas angehen, wenn sie nicht wissen, wenn sie nicht irgendwo ein Gefü... Gespür dafür haben, wie sie es denn machen wollen. Sonst ist es Harakiri. Sonst ist es blind auf irgendwas hoffen. Es ist nicht intuitiv, sondern blind entscheiden. Und intuitiv bedeutet... das heißt... sie haben dann eine mehr oder weniger lange Erfahrung gemacht auf unterschiedliche Dinge, und wissen oder spüren, dass sie dieses Thema, diesen Menschen oder was auch immer, in der Form angehen sollten und müssten, tun. Und so handeln sie auch. Sie prüfen das nicht vorher, sondern sie geben etwas an, im Bewusstsein, dass sie es richtig machen.

 Manager - Handlungsbegründung - Intuition - Erfahr

 Intuition - ist bereichsspezifisch

 Intuition - ist omnipräsent in menschlicher Entscheid

0714

0715 *Wie ist denn da die Gewichtung. Man kann es prozentual nur ganz schwierig wahrscheinlich sagen..., aber wenn man sagt: es gibt einmal die analytische Art und Weise, es gibt die intuitive Art und Weise, man kann auch nach Trial and Error handeln..., also jetzt nicht unbedingt in jeder Situation, aber das ist ja möglich. Man kann rein emotional handeln. Was glauben sie: wenn sie eine geschäftliche Entscheidung treffen, was spielt rein und wie ist ungefähr die Gewichtung? Sagen sie: es ist 90 Prozent Rationalität, 5 Prozent Intuition, 5 Prozent was weiß ich, Trial and Error, also...*

0716

0717 Also, Intuition ist bei gewissen Entscheidungen sehr, sehr stark vertreten. Bei Personalentscheidungen extrem stark vertreten, weil sie bei Personalentscheidungen, gerade, wenn sie neue Leute einstellen..., sie wirklich kaum wirklich fundierte Unterlagen oder Kenntnisse oder Datenmaterial haben. Was haben sie denn schon: sie haben irgendwelche Zeugnisse, die irgend jemand mal unterschrieben hat, und der meinte: ok, weg ist er. Sie haben Erfolge, rationale. Aber auf einem gewissen Niveau für eine gewisse Stelle haben sie halt sieben Kandidaten, die ähnlich gute Resultate bringen. Was entscheidet dann?



Manager - Handlungsbegründung - Kombination Ana

0718

0719 *Die Chemie.*

0720

0721 Die Chemie. Die Chemie und irgendwie das Gefühl, eine Intuition, die darauf basiert, dass die Art und Weise, wie er rüberkommt, die Art und Weise, wie er agiert..., das Gefühl, Chemie..., solche Themen entscheiden. Hauptsächlich. Und bei Produktinnovationen können sie genauso wenig überprüfen. Leute können mit Neuigkeiten auch kaum auseinander setzen. Sie müssen spüren, sie müssen dafür eine Intuition besitzen, was sie... nein, ich glaube, das wird was, was die Leute oder... die Menschheit braucht das. Oder was auch immer. Sie gehen dem nach, ja?



Intuition - ist omnipräsent in menschlicher Entschl



Intuition - ist bereichsspezifisch

0722

0723 *Viper und wer wird Millionär sind alles intuitiv getroffene Entscheidungen.*

0724 Mit Sicherheit.

0725

0726 *Ja, ja, ja. Also, sie sagen die Entscheidungsfindung...*

0727

0728 80 Prozent manchmal.

0729

0730 *Intuition.*

0731

0732 Ja.

0733

0734 *Und sagen sie, es ist eine Kombination, sozusagen. Aus Analyse und Intuition, oder habe ich das was missverstanden?*

0735

0736 Ich glaube, die Analyse und so weiter ist vorangegangen. Schauen sie: die Entscheidung trifft man dann intuitiv, und die Analyse ist vorangegangen. Warum? Wenn wir einen Kandidaten stellen: die Analyse wird getroffen durch [REDACTED] und die die Entscheidung wird getroffen durch Intuition.

0737

0738 *Ja, ok. Die Erfahrung, die wir bereits besprochen haben, was sind denn das für welche? Sind das Lebensweisheiten, die sie gesammelt haben? Oder....*

0739 Ich kann Ihnen welche zeigen von Jacques Welche e... nicht Jacques, mensch, wie heißt denn der?

0740

0741 *Der von ...?*

0742

0743 Naja eben, der ist es nicht. Nee, der Typ von [REDACTED] den die... den [REDACTED] mal gekauft hat, [REDACTED] hatte so eine gesammelte Sammlung. Irre, ein witziger Typ.

0744

0745 *Ok.*

0746

0747 Nee, nee. Lebensweisheiten ist es ja auch nicht. Weil Lebensweisheiten... es sind Dinge, die sie erfahren haben in ihrem Berufsleben, in ihrem Lebensumfeld. Schlechte Erfahrungen, die sie gemacht haben. Gute Erfahrungen, die sie gemacht haben. Das hat... das sind... ja, Entscheidungen, die sie getroffen



Manager - Handlungsbegründung - Kombination Ana



Manager - Handlungsbegründung - Kombination Ana



Intuition - ist bereichsspezifisch



Manager - Handlungsbegründung - Intuition - Erfal

haben und die dazu führen, ihnen manchmal Sicherheit, manchmal Unsicherheit zu geben. Ja? und Unsicherheit zu geben vielleicht deswegen, weil sie sagen: Mensch, ich habe doch das und das schon mit ihm... jemandem erlebt, der so ähnlich getickt hatte oder in so einer ähnlichen Situation habe ich mich mal so entschieden, und wie sollte ich jetzt.... Wenn ich wieder so entscheide.... Letztes Mal war es falsch. Ist es jetzt richtig? Ja? Also, auch so was kann... die Erfahrung kann auch eine Unsicherheit hervorrufen.

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

0748

0749 *Ja, ja*

0750

0751 Nicht nur eine Sicherheit. Eine Sicherheit....

0752

0753 *Das ist ja dann eher die analytische Art, also lieber reflektieren, ne?*

☀ Manager - Handlungsbegründung - Analyse / Rationale
☀ Manager - Persönlichkeit - Analyse / Rationalität

0754

0755 Ja klar....

0756

0757 *Thema Selbstkritik. Habe ich richtig gehandelt oder muss ich es anders machen?*

0758

0759 Ja, ganz genau. Ganz genau. Wobei ich glaube, die Analyse steigt dann ein, wenn man schlechte Erfahrungen gemacht hat. Oder irgendwas negativ indiziert wurde. Wenn sie etwas Positives gemacht haben, dann fühlen sie sich sicher. Und dann: laufen lassen.

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

0760

0761 *Stichwort Fehlerkultur. Ne?*

0762

0763 Stichwort Fehlerkultur.

☀ Unternehmen - Fehlerkultur

0764

0765 *Wo wir vorhin waren, ne? Ja, ok. Ja, gibt es denn dennoch - manche Leute sprechen ja auch von Daumenregeln oder ähnlichem,*

dann... was so hinter Intuition steckt.
Gibt es denn da so was, dass sie
sagen: mensch, meine... also ich
sage Vertrauen und Transparenz
oder so was. Oder...

0766

0767 Nein, so bewusst nicht.

0768

0769 So bewusst nicht? Ok, ist ja auch in
Ordnung. Ja, ok. Aber wie
kommunizieren sie denn eine
Entscheidung, die mehr intuitiv
getroffen ist? Sie können ja schlecht
zum [REDACTED] gehen und sagen: L ist
ein Super-Produkt. Also, wir haben
das zwar früher... also, ich habe da
ein paar Analysen gemacht, aber...
eigentlich bin nur ich der
Überzeugung. Also, das heißt
rationalisieren sie nachträglich? Oder
sagen sie offen: es ist mein Gefühl,
die Analysen stehen, aber ihr wisst
selbst Bescheid, Leute: man kann
nicht alles gleichziehen.

0770

0771 Es ist völlig klar: sie müssen einen
Tick rationali.... Im Nachhinein
rationalisieren. Wenn sie intuitiv
entschieden haben, genau so mit
People, wenn sie jetzt....



Manager - Handlungsbegründung - nachträgl. Ration

0772

0773 Womit? Mit People?

0774

0775 Mit People, also mit Leuten.

0776

0777 Ach so: People, Menschen. Ja, ist
gut, ich habe das jetzt auch
verstanden.

0778

0779 Also, wenn sie jetzt [REDACTED]
fragen würden: warum haben sie sich
für



Manager - Handlungsbegründung - Bauchgefühl~



Manager - Handlungsbegründung - Intuition



Manager - Handlungsbegründung - nachträgl. Ration

0780

[REDACTED], wann wird ihnen da
wahrscheinlich auch der eine oder
andere sagen: das waren ganz klare
rationale Gründe. Ja? Weil der eine
abgesagt hat oder.... und so was...
Nein, aber werden... man versucht,

seine Intuition zu rationalisieren.
Weil: vielleicht ist es nicht so
opportun, seinen Bauch entscheiden
zu lassen. Anstelle seines Verstandes
entscheiden zu lassen.

0781

0782 *Ja, oder die anderen akzeptieren das
wahrscheinlich nicht.*

0783

0784 Und auch das. Entschuldigung. Sie
haben vollkommen Recht. Und sie
müssen es den anderen natürlich
rüberbringen und sie können denen
..... die anderen akzeptieren nicht
den Bauch oder ihre Intuition.
Sondern sagen: ja, warum? Dann
geben sie ihnen drei-vier Gründe, die
hoffentlich stark genug sind, dass sie
nicken. Und sie alleine wissen: es war
nur der dicke Bauch.



Manager - Handlungsbegründung - Bauchgefühl~

Manager - Handlungsbegründung - Intuition

Manager - Handlungsbegründung - nachträgl. Ration

0785

0786 *Also meiner ist dick: fünf Kilo über...
naja... Wie weit planen sie denn so
geschäftliche Thematiken voraus?
Durchaus auch intuitiv geprägt.
Stichwort - ganz am Anfang unseres
Gespräches ging es doch darum,
Umsatzzahlen zu planen. Sagen sie:
ich plane zwei Jahren und treffe auch
meistens oder.... Also: wie weit
planen sie geschäftlich jetzt Felder
voraus?*

0787

0788 Tja, also, von der Erfahrung her und
von der Ausbildung her müssen sie
schon drei Jahre vorausgehen. Und
drei Jahre ihren Profit machen.



Manager - können in die Zukunft sehen~

0789

0790 *Wenn sie irgendwo länger waren...
Also sie waren jetzt zum Beispiel
sehr, sehr lange bei [REDACTED] haben
diese langfristigen Prognosen.... Sind
die dann auch so eingetreten?*

0791

0792 Also, im Großen und Ganzen waren
sie früher eingetreten. Das heißt...

0793

0794 *Ach so, sie haben die Ziele sogar*

noch früher erreicht?

0795

0796 Ziele früher erreicht, ne? Das war eben die ... Jaja, in der Tat. Also ich hatte mir eine Zeitlang Ziele gesetzt, jedes Ziel bei fünf Prozent zu übertreffen, ja? Das heißt also, wenn es die Zielsetzung und die Zielerreichung war, und es war der und der Marktanteil, war das Ziel ok. oder automatisch 105 Prozent. Also fünf Prozent drüber.



Manager - pers. Arbeitsstil - Qualitative Ansprüche an
Manager - Persönlichkeit - nie zufrieden sein~

0797

0798 *Das Thema etwas anders danken, das hatten wir auch am Anfang, dann eher auch...*

0799

0800 Ja, beziehungsweise in dem Fall war ich auch selber zu stretchen. Das ist jetzt was anderes. Ja? Also sich selber gegenüber höhere Ziele zu setzen, als von den anderen erwartet wird. Das heißt: unser Team muss in der Lage sein, wenn alle von uns die 100 erwarten, dass wir die 105 bringen. Ja? also, die eigene Ambition, Ehrgeiz oder auch.... ja, Wunsch oder das Gefühl: a: man schafft das, was man will und b auch ... ja... vielleicht, dass man vielleicht besser.... Auch besser sein möchte.



Manager - pers. Arbeitsstil - Qualitative Ansprüche an

0801

0802 *Ja*

0803

0804 Als das, was vielleicht nur die Erwartung ist.

0805

0806 *Also das ist Selbst-Challengengen.*

0807

0808 Selbst-Challengengen, absolut.

0809

0810 *Ok,ok, und auch da wieder Vorbild sein, ...*

0811

0812 Und da auch Vorbild sein, ja.



Manager - Führungsstil - Vorbild sein~

0813

0814 *Warum trafen denn dann aber auch Voraussagen zu, die sie von mir aus*



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

- dann sogar schneller als in drei Jahren erreicht haben? Ist die Antwort Intuition, oder.... Leistung...
- 0815
- 0816 Ja, sicherlich. Intuition, ja, wissen sie, ich glaube, wenn man diese Ambitionen dann hat, dieses... Intuition, Ambition, ja, diese ganzen Soft-Webs, dann ineinander wirken und sie die anderen Leute anstecken, ja? und dann gemeinsam diese Sachen dann verfolgen, dann kann es nur gut gehen. Man kann es in der Regel nicht schaffen, ja?, weil wenn sie alles zu rational und analytisch machen, gibt es immer wieder Rädchen, die dagegen rechnen. Aber wenn sie da - ich glaube, das ist so affektmäßig, eine starke Dynamik entfalten können also man es oftmals vor ihrer Arbeit vielleicht auch vermutet, aber.... Ne ne, wenn sie...
- 0817
- 0818 *Das Momentum ist es, was sie vorhin gesagt haben*
- 0819
- 0820 Das Momentum ist es.
- 0821
- 0822 *Ja o.k. Kann man eigentlich sagen, dass sie eher ein gelassener Mensch oder eher dann doch zu Ungeduld neigen.*
- 0823
- 0824 Ich bin nach außen hin sehr gelassen.
- 0825
- 0826 *Nach außen hin sehr gelassen?*
- 0827
- 0828 Ich bin nach außen hin extrem gelassen.
- 0829
- 0830 *Das heißt...sie... sie definieren sich ein wenig selbst, oder...*
- 0831
- 0832 Definitiv. Sie halten mich immer „I'm the sunny boy, I'm the ...“. Ich bin derjenige, der immer locker und gut drauf ist. Und eigentlich Übel nicht an sich
- ☀️ Erfolgreiches Management - Ursachen - Flow erzeugen
☀️ Manager - Führungsstil - Flow erzeugen
- ☀️ Kardinaltugend - Selbstbeherrschung / Mäßigung / G
☀️ Manager - Persönlichkeit - Gelassenheit~
- ☀️ Kardinaltugend - Überzeugung & Motivation
☀️ Manager - Persönlichkeit - Optimismus / Motivation~

heranlässt, Druck nicht an sich
heranlässt.

0833

0834 *Ich meinte auch mit Gelassenheit das
Thema Ungeduld vielleicht. Ja? also,
es geht ihnen manchmal nicht schnell
genug. Oder sagen sie: ich habe
gelernt, mich mal zurückzunehmen.*

0835

0836 Also, ich habe es absolut gelernt, mit
zurückzuhalten. Nach außen hin.
Also, ich versuche, schon nach
außen hin eher den Gelassenen
darzustellen und auch meinen Leuten
nicht diese herrische Ungeduld
gegenüber zu bringen. Und für mich
selber versuche ich natürlich, ja doch,
siehe stretched goals, sich Ziele zu
setzen, die eigentlich nur dann zu
erfüllen sind, wenn sie gewisse innere
Ungeduld natürlich auch haben.

0837

0838 *Klar*

0839

0840 Aber, dass ich so den Leuten auch
mit meiner Ungeduld auf die Nerven
gehe, das versuche ich mit aller
Gewalt zu vermeiden.

0841

0842 *Ja, auch ganz bewusst zu vermeiden.
O.k.*

0843

0844 Also, wenn man mich fragt: was ist
deine Schwäche, dann würde ich
niemals sagen: Ungeduld.

0845

0846 *So, jetzt haben wir eigentlich nur
noch zwei Haupt-Themenbereiche
und das sollte jetzt auch flott gehen.
Welches Verhältnis hatten sie in der
Vergangenheit zu ihren Vorgesetzten,
mit denen es sagen wir mal
erfolgreich zugging.*

0847

0848 Also, ich hatte bislang in meinem
Arbeitsleben mit meinen direkten
Vorgesetzten immer nur ein sehr
gutes Verhältnis. So lange sie meine

 Widerspruch - Gelassenheit  Kardinaltugend - S

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

 Mentor - Mentee - der Mentee hegte und pflegte seir

Vorgesetzten waren. In dem Moment, wo ich einen neuen Vorgesetzten bekam, hatte ich ein Problem mit meinen alten Vorgesetzten. Es ist eine verrückte Sache, aber... vielleicht lag es auch daran: ich hatte drei feminine, weibliche Vorgesetzte, und... bei [REDACTED] zum Beispiel... eine nach der anderen.... Und als ich von der einen zur anderen wechselte, war die andere ... ein Drama.

0849

0850 *Ach, das mag vielleicht dann an den drei Damen ... vielleicht.*

0851

0852 Es mag an den drei Damen gelegen haben. Wenn ich jetzt an die anderen... jetzt bei [REDACTED] habe ich drei Vorgesetzte durchgemacht, drei Vorstandsvorsitzende.... Da ist es ein bisschen anders. Mit dem [REDACTED] habe ich gar keinen Kontakt mehr, mit dem [REDACTED] hatte ich sehr guten Kontakt bei ihm zuhause, haben seine Ski noch gekauft, das war ein super Skiläufer... aber dann habe ich ihm noch zweimal geholfen, weil er einen Job suchte, und.... Aber danach nie wieder was gehört. Warum weiß ich auch nicht. Anyway. Der zweite [REDACTED] war dann bei uns, der ist dann geschasst worden und.... Nönnö, ich habe jetzt noch Weihnachtskarte und Karte von der Familie, er hat jetzt neu geheiratet, also noch guten Kontakt. Immer noch. Und der [REDACTED], war sagt mir heute wieder, der einzige, der ihm noch eine Weihnachtskarte geschickt hatte. Wir haben also dann noch irgendwo... also, das ist jetzt aber drei Jahre her... Kontakte, es ist also nicht nur negativ. Auch im Nachhinein. Und jetzt der letzte, nein.... Ich kann nicht so sagen... bei dem [REDACTED] war es so schlimm, dass ich sagen muss, danach, katastrophal. Währenddessen

immerhin einen sehr guten Draht.
Warum? Ich bin extrem loyal, sie
können sich hundert Prozent drauf
verlassen, versuche die Ziele immer
zu überfüllen und bin schnell,
hilfsbereit und extrem belastbar.

0853

0854 *Hilfsbereit war das hintere, ne? Und
belastbar. Ok.*

0855

0856 Genau.

0857

0858 *Ja, o.k. Würden sie einen dieser
Menschen als Mentor bezeichnen
oder anders gefragt, haben sie
jemanden als Mentor gehabt? Damit
meine ich jetzt nicht den Mentor, der
sagt: ich nehme dich jetzt mal an die
Hand...*

0859

0860 Also, ich hatte das Gefühl, dass in
meiner Entwicklungszeit keiner
wirklich mein Mentor... doch, ein
einziger, ein Engländer... mein
Mentor sein wollte. Und sein konnte.
Er war der einzige, der bereit war,
auch zu verzichten. Ja? War ein guter
Mentor. Ein Chef, der ein guter
Mentor ist, ist auch bereit, ihn
weiterziehen zu lassen.

0861

0862 *Das heißt, also auch mal, Bereiche
abzugeben. Oder...*

0863

0864 Genau, ganz genau.

0865

0866 *... oder die Person selbst abzugeben.*

0867

0868 Selbst abzugeben. Ganz genau. Das
war so einer, das [REDACTED] Das war
ein

0869 Engländer.

0870

0871 *Und war das früh in ihrer
Entwicklung, oder..*

0872

0873 Ja, das war 19... 93, 94.

0874

-  Manager - Persönlichkeit - Wertebewusstsein~
-  Theory U - Step 5 - Persönliche Werte & Tugend
-  Kardinaltugend - Überzeugung & Motivation 
-  Kardinaltugend - Mut / Entschlossenheit / Entschei
-  Kardinaltugend - Soziale Einstellung / Nächstenlieb
-  Manager - Persönlichkeit - soziale Einstellung~

-  Mentor~
-  Mentor - lässt & gibt Mentee Freiräume

-  Rhetorisches Stilmittel - Verstärkung

0875 *Was haben sie von ihm denn gelernt,
was hat er ihnen denn so
mitgegeben?*

0876

0877 Abgesehen von meinem Englisch
zum damaligen Zeitpunkt. Er war
jemand, der Von ihm habe ich
sehr viel gelernt hinsichtlich des
Menschlichen. Des Miteinanders. Des
Führungsstils, den vielleicht coachen.
Des auf einen eingehen. Zuhören.
Nicht immer in Stress zu verfallen,
auch mal zu schlucken, wenn der
anderes was macht. Ich habe das
Briefe für ihn geschrieben, er hat
dann unterschreiben, ja? in Englisch,
ja?



Mentor - Mentee - Ausbildung zum Meister der Inti



Mentor - Erfahrungswissen - Selbstverständnis des



Mentor - Erfahrungswissen - Führungsverhalten



Mentor - Erfahrungswissen - Gelassenheit~

0878

0879 *Also Vertrauen war da.*

0880

0881 Vertrauen. Und dann habe ich
irgendwann mal einen Brief
genommen, weil ich gedachte habe:
menschenkinder noch mal, mein
Englisch ist so saumäßig und der
unterschreibt. Wie würdest du es
denn schreiben? Er hat mir fast jeden
Satz.... Hat er mir korrigiert, und es
war ihm fast peinlich. Aber er hat
davor unterschrieben. Schlechtes
Englisch, von ihm unterschrieben. Ich
fand das sensationell, ja? Ganz toller
Typ, ein ganz toller Typ.



Mentor - Mentee - gleich & gleich gesellt sich gern~



Mentor - Persönlichkeit - Vertrauen

0882

0883 *Interessant. Aber dann wollten sie
wiederum sich weiterentwickeln und
haben gesagt: hier, das kann es doch
nicht sein... was kann ich besser
machen?*

0884

0885 Ganz genau. Wir haben darüber
gesprochen und er hat gesagt: ok,
[REDACTED] sehe ich auch so, lass uns
weiterentwickeln, lass und mal
sprechen und so. Und so habe ich
mich dann weiter entwickelt, bin dann
weg gegangen und so. Und alle
anderen Ladys oder andere waren



Mentor - lässt & gibt Mentee Freiräume

eher klammernd, ja? und das sind
keine Mentoren denke ich.

0886

0887 *Ja. Wollten die nicht loslassen.*

0888

0889 Ein anderer Mentor war vielleicht
noch der Präsident [REDACTED] der
[REDACTED] Mentor~

0890

0891 *Ah ja, also das war dann noch früher.*

0892

0893 Noch früher. Naja, der war bis 2000.

0894

0895 *Ach so, also, ja, o.k, ok, ok.*

0896

0897 Der war irgendwo immer im
Hintergrund und hat so die Fäden
gezogen.

0898

0899 *Ja, was haben sie von ihm
mitgenommen? Hat er sie so ein
bisschen in obere
Managementebene indiziert, dass er
ihnen auch gesagt hat: wie ist die
Sprache, worauf muss man achten
oder...*

0900

0901 Nein, in der Hinsicht gar nicht.

0902

0903 *Nicht. Hat das der andere gemacht.
Oder keiner von beiden.*

0904

0905 Na, keiner, keiner. So was habe ich
nie gehabt.

0906

0907 *Ok. Mussten sie selbst lernen.*

0908

0909 Muss ich vielleicht noch mal in einen
Kurs gehen, aber...

0910

0911 *Nein, mussten sie. Vergangenheit.*

0912

0913 Nee, da habe ich niemanden gehabt,
der einen da in irgend einer Weise
geprägt hat. Es gab einen Mann, der
mir gesagt hat, ich sollte keine
Hosenträger tragen, weil das könnte
negativ gesehen werden.

0914

0915 *Das ist xxxxx, ok.*

0916

0917 Aber sonst: nein. In der Hinsicht gab es keinen. Also Mentor, der einen dann noch geführt hat, auf eine Art und Weise, nee, den hatte ich leider nicht.

0918

0919 *Ok, aber den [REDACTED] der kam auch noch dazu, ja?*

 Mentor~

0920

0921 Ja, das denke ich schon.

0922

0923 *Was haben sie von dem noch mitgenommen?*

0924

0925 Ich meine gut, vom [REDACTED] ja, was habe ich mitgenommen? Es ist jetzt irgendwie schon.... Darüber habe ich noch gar nicht nachgedacht, ne? Also, intuitiv glaube ich schon eine Menge. Also, was ich mitgenommen von ihm ist glaube ich das stretch go. Also, ein Ziel sich höher zu setzen als das, was ich eigentlich verfolgen müsste. Das habe ich definitiv von ihm. Zweitens was ich von ihm habe ist das Thema: jeden Tag irgendetwas leicht zu verbessern, ja? Diesen Wunsch, ich vergesse es manchmal, das hat er mir mitgegeben. Und das dritte: das Gefühl, kein Vorstand werden zu wollen, vor allen Dingen nicht bei [REDACTED] aber auch sonst wahrscheinlich, weil er hat... drei Viertel seiner Zeit, dann am Wochenende, für die Firma hergeben. Drei Viertel seiner Wochenenden waren für die Firma. Das hat er mir mal erzählt, und hat dann aber auch deutlich gemacht, wie er darunter gelitten hat. War ja auch dreimal - glaube ich - verheiratet und so weiter. Also, das...

 Manager - Handlungsbegründung - Intuition

 Mentor - Mentee - Ausbildung zum Meister der Intuit

 Mentor - Erfahrungswissen - Qualitative Ansprüche a

 Mentor - Erfahrungswissen - nie zufrieden sein

 Kardinaltugend - Klugheit / Weisheit / Vernunft

 Manager - Persönlichkeit - Selbstkritik / Kritikfähigk

 Mentor - Erfahrungswissen - Work/Life-Balance

0926

0927 *Ist ja auch ein Wahnsinns-Vertrauen,*
 Mentor - Mentee - gleich & gleich gesellt sich gern~

0928

0929 Ja.

0930

0931 *Aber gerade bei [REDACTED], also, das ist ja in der Tat, also da müssen sie ja in den*0932 *Schoß der Familie*

0933 .

0934 Ja, ganz genau, das ist wirklich schlimm.

0935

0936 *Ich glaube, ...*

0937

0938 Ja, das kann ich mir vorstellen. Jaja, genau.

0939

0940 *JA, also, ok,ok,ok. Umwelt, die sie und ihre Grundwerte prägte: war es das Unternehmen, war es Elternhaus oder war es eher die Kirche? Was hat sie und ihre Grundwerte so geprägt?*

0941

0942 Meine Grundwerte... ja, die wurden geprägt durch meine Familie

0943

0944 *Also ihre Mutter sagten sie vorhin, die hat immer alles auf den Tisch gebracht*

0945

0946 Meine Familie, auch oft im negativen, also das heißt, dass, was ich in der Familie mitbekommen haben, dass ich das so nicht machen wollte.

0947

0948 *Ah, ok. Also: so nicht.*

0949

0950 Ganz genau. Als Gegenbeispiel. Das ist sicherlich so. Was mich aber auch geprägt haben sicherlich die Möglichkeit der Japanologie, Japanologie, eben mich in diese Kultur hinein zu leben. Lesen und zu arbeiten und auch dort gelebt zu haben, in Japan. Das hat mich sicherlich geprägt. Sehr deutlich geprägt. Und, ja , ansonsten schon die... die... die Unternehmen und die

 Mentor - Persönlichkeit - Vertrauen Manager - Grundwerte - Prägung - Elternhaus Manager - Grundwerte - Prägung - Elternhaus Manager - Grundwerte - Prägung - Kollegen

Kollegen und so weiter, das eckte da schon. Wobei ich doch das sehr intensiv erlebt habe. Mein Berufsleben war mir immer sehr, sehr wichtig und die Kollegen. Ich bin ja auch mit einer Kollegin verheiratet.

0951

0952 Ja..

0953

0954 Also, von daher gesehen,

0955

0956 Ja, auch [REDACTED]

0957

0958 einer Ex- Kollegin. Also, von daher gesehen: das war immer sehr, sehr intensiv, ne? Und hatte einen starken Einfluss auf das, was ich sonst gemacht habe. Das ist erst jetzt wesentlich schwächer geworden, aber war früher extrem stark.

0959

0960 Ja. ja, ja, Kollegin, Ex-Kollegin, geheiratet. Rückhalt zuhause. Kann man schon schon sagen, dass sie zuhause ordentlich Rückhalt haben? Ich meine, das ist ja gerade bei ihnen schwierig. Ihre Frau verfolgt auch eine Top-Karriere, ne? Das ist.... Ja, haben sie jemanden, der ihnen den Rücken stärkt, [REDACTED] oder..?

0961

0962 Aber genau das ist ja die Situation. Ich glaube, dass es gerade bei uns die ideale Situation. Dass... extrem großes Verständnis ist, dafür da, wenn ich verreisen muss, abends spät nach Hause käme und so weiter. Es ist einfach verständlich, ja, dieser Job verlangt eben diese... diese Terminierung. Das hilft enorm. Das alles super läuft, ja? Die ganze Organisation unseres Haushaltes, des ganz normalen Themas, wo ich sicherlich auch mitwirke, in der Organisation, nicht im Umsetzen. Das ist extrem wichtig. Ich glaube, dass keiner erfolgreich sein kann im Unternehmen, wenn es privat kriselt



Rhetorisches Stilmittel - Verstärkung



Manager - Rückhalt - Familie~

oder im Argen ist.

0963

0964 *Ok, also da haben sie schon Rückhalt.*

0965

0966 Ja.

0967

0968 *In der Familie zuhause, ok.? Jetzt können wir ganz viel überblättern. Sind sie eigentlich ein gläubiger Mensch?*

0969

0970 Nicht

0971

0972 *Gar nicht. O.k. Dann ist das auch geklärt. Also, was... meine Beobachtungen , ja?*

0973

0974 Klar.

0975

0976 *Das hatten wir alles, hatten wir alles. Grundwerte, nach denen sie handeln.*

0977

0978 Meine Grundwerte sind Loyalität, meine Grundwerte sind Respekt, ganz, ganz wichtig. Loyalität und Respekt. Und.... Ich glaube, das sind die zwei Hauptwerte.

0979

0980 *Ok, dann....*

0981

0982 Vor allem der Respekt ist so wichtig, weil unter Respekt können sie so vieles dann subsumieren. Und weil sonstige Werte, was ich vorhin sagte mit [REDACTED] und vor allem in [REDACTED] Fun und Ambition und so weiter, sind natürlich auch Werte, aber die vielleicht untergeordnet sind. Ich glaube, übergeordnet ist das Thema Respekt für die Menschen, für das Miteinander. Und der prägt glaube ich sämtliche anderen.

0983

0984 *Ok. Werte oder Grundwerte von Menschen, mit denen sie sich pflegen zu umgeben? Also, wenn sie die Wahl haben, so zu sagen: sie wählen*

 Manager - Persönlichkeit - Wertebewusstsein~

 Theory U - Step 5 - Persönliche Werte & Tugend

 Manager - Persönlichkeit - Respekt / Höflichkeit~

 Tugend - Respekt / Höflichkeit

einen Mitarbeiter aus, die Analyse hat wer anders gemacht, aber es ja noch um Eigenschaften, Charakterzüge vielleicht, worauf achten sie bei den Leuten?

0985

0986 Bei meinen Leuten achte ich darauf, dass sie extrovertiert sind... Ich achte darauf....

0987

0988 *Extrovertiert sind?*

0989

0990 Extrovertiert sind. Ich achte darauf, dass sie ambitioniert sind, ich achte darauf, dass sie Manieren haben. Ich achte darauf, dass sie höflich sind. Wenn jemand nicht höflich ist - Thema Respekt - ... Höflichkeit ist auch eine Ausdruckform von Respekt und wer nicht höflich ist, hat keinen Respekt aus meiner Sicht. Höflichkeit ist extrem wichtig, ich kann nicht mit Leuten zusammen arbeiten, die nicht höflich sind. Ich hatte mal einen solchen Kollegen, das war ganz schlimm.... Oder Mitarbeiter.... Ganz schlimm. Dem habe ich aber auch das dann beigebracht. Mittlerweile ist er ein sehr respektvoller und höflicher Mensch geworden, ja? Ich weiß nicht, ob sie den Namen mal gehört haben:

0991

0992 *Nein.*

0993

0994 Hochintelligenter Mensch, aber kam komplett ohne Manieren. Aber [REDACTED] damals auch. Darauf achte ich. Ambitioniert müssen sie sein und sie müssen auch Spaß miterleben können und wollen. Ja? und wenn das so zusammen kommt, dann funktioniert das.

0995

0996 *Und so sieht dann auch ihr optimaler Mitarbeiter aus...*

0997

0998 So sieht dann auch mein optimaler



Manager - Umfeld - Gleich & Gleich gesellt sich ger



Mitarbeiter - Persönlichkeit - Optimismus / Motivati



Mitarbeiter - Persönlichkeit - Respekt



Tugend - Respekt / Höflichkeit



Mitarbeiter - Persönlichkeit - Optimismus / Motivator



Manager - Führungsstil - Mitarbeiter - Qualität und

- Mitarbeiter aus, genau.
- 0999
- 1000 *Thema Qualität der Werkzeuge hatten wir gerade schon erledigt.*
- 1001
- 1002 Ganz, ganz wichtig, ganz genau.
- 1003
- 1004 *Ne? Ganz, ganz wichtig, sagen sie noch mal. Das ist jetzt eine Einstellungsfrage. Ich frage sie mal direkt, [REDACTED] Sehen sie es als eine Hauptaufgabe in ihrem Job, Top-Talente zu identifizieren und auch für ihr Unternehmen zu gewinnen, oder sagen sie: das machen andere?*
- 1005
- 1006 Nein, ganz unbedingt. Ganz unbedingt. Ganz, ganz wichtig für mich.
- 1007
- 1008 *Ok, das ist betont. Sehr gut, ok.*
- 1009
- 1010 Und ich war auch immer stolz darauf, Entschuldigung. Auch weiterhin stolz darauf, dass in meinem.... Aus meinem Bereich die wenigsten weg wollten. Ja? Dass ich in der Lage war, die Leute zu halten, gute Leute zu halten. Ja? Teilweise sogar hinter mir her telefoniert, hatte auch zum Beispiel der [REDACTED]
- 1011
- 1012 *Ach.*
- 1013
- 1014 Der demnächst vielleicht in den [REDACTED] wird. Ne, den habe ich ausgebildet und dann musste ich nach Amerika, und dann schrieb er mir ein Email und hat gesagt: [REDACTED] ich möchte deine Ohren und Augen sein in Amerika und möchte für dich arbeiten. Das war schon gut, das war schon stark.
- 1015
- 1016 *Das ist ein Ritterschlag schon, wenn jemand so treu ist.*
- 1017
-  Manager - Umfeld - Gleich & Gleich gesellt sich ger
-  Rhetorisches Stilmittel - Verstärkung
-  Manager - Aufgaben - Recruiting der Top-Leute~
-  Rhetorisches Stilmittel - Verstärkung
-  Mitarbeiter - Persönlichkeit - Loyalität

1018 Ja, das fand ich auch, fand ich auch.

1019

1020 *Unglaublich.*

1021

1022 Ja.

1023

1024 *hat auch was mit Höflichkeit zu tun:
ich will sie hier nicht bis acht Uhr
abends als Block.... Welche
Eigenschaften und Charakterzüge
lehnen sie in ihrem Umfeld ab,*

1025

1026 Unhöflich, Unhöflichkeit,
Respektlosigkeit, wenn jemand
schreit

1027

1028 *Also die Beherrschung verliert.*

1029

1030 ... die Beherrschung verliert, genau.
Die Beherrschung verliert, das ist
ganz schlimm. Dummheit, deutliche
Dummheit oder deutlich werdende
Dummheit.

1031

1032 *Wie wird das deutlich: durch Ignoranz
oder...*

1033

1034 Durch Ignoranz, ja das ist ein
gutes.... Gutes... gute.. anderes
Wort. Genau. Ignoranz. Dummheit
oder auch.. ja.... auch
Stillosigkeit. Manchmal interpretiert
man das als Dummheit, vielleicht ist
es auch einfach nur schlechte
Kinderstube, Manieren oder auch
Stillosigkeit, und das wirkt auf einen
wie dumm: wie kann er nur in so einer
Situation sich so gehen lassen oder
sich so darstellen und so weiter. Das
sind eigentlich die wesentlichen
Punkte.

1035

1036 *o.k, ok. Wunderbar. Und ihre
Mitarbeiter, die sie ausgewählt
haben, haben die ein grundlegend
ähnliches Werteverständnis wie sie
es haben?*

 Manager - Umfeld - persönliche Ablehnung - Respe

 Hauptlaster - Ungeduld / mangelnde Beherrschung

 Manager - Umfeld - persönliche Ablehnung - mang

 Hauptlaster - Unvernunft / Torheit / Dummheit~

 Manager - Umfeld - persönliche Ablehnung - Ignoran

1037

1038 Ja, grundlegend auf jeden Fall. Ganz sicher ähnlich. Vielleicht nicht hier und dort nicht gleich ausgeprägt, ja? Das mag unterschiedlich ausgeprägt sein, völlig klar. Aber grundlegend sind da extrem hohe Überschneidungen. Es ist wie mit... es ist wahrscheinlich so, man sucht... also jedenfalls denke ich, man sucht sich die Leute. Aber sie sagen selber: es gibt sicherlich auch Leute, die wollen jemand, der eben anders ist und nicht so stark ist oder was. Ich suche mir jemanden, der möglichst stark ist, von dem ich denke, was Starkheit ist, ne? Und.. ja gut...

☀ Manager - Umfeld - Gleich & Gleich gesellt sich gern
☀ Rhetorisches Stilmittel - Verstärkung

1039

1040 *Auch ein Muster!*

1041

1042 Hmhm.

1043

1044 *Welches oder welche Eigenschaften, auf einzelne Vokabeln gebracht sind für sie eigentlich unabdingbar, also sehr wichtig für das erfolgreiche managen instabiler Situationen?*

1045

1046 Na, ich habe das vorhin.... Glaubwürdigkeit erzeugen, Vertrauen erzielen, Ambitionen, den Wunsch, die Veränderungen umzusetzen, herbeizuführen, Strategie zu haben, Zielverfolgung, also klare Zielverfolgung und Offenheit. Ich glaube, das sind die wesentlichen Punkte, die jetzt...

☀ Erfolgreiches Management - Ursachen - Vertraue
☀ Erfolgreiches Management - Ursachen - Entschei
☀ Erfolgreiches Management - Ursachen - eine klare
☀ Erfolgreiches Management - Ursachen - Ehrlichkeit

1047

1048 *Ok. Counterpart: wenn es mal nicht läuft, was sind da wohl die Ursachen, auch auf einzelne Vokabeln?*

1049

1050 Counterpart bedeutet es, wenn es nicht läuft, bedeutet es nicht richtig aufgepasst, nicht zugehört, nicht offen gewesen zu sein. Keine Strategie, keine klare Strategie. Wenig Transparenz, und manchmal

☀ Hauptlaster - Unvernunft / Torheit / Dummheit~
☀ Missmanagement - Ursachen~
☀ Missmanagement - Ursachen - nicht zuhören und S
☀ Missmanagement - Ursachen - fehlende Strategie
☀ Missmanagement - Ursachen - fehlende Mittel ☀

vielleicht auch fehlende Mittel. Das habe ich ganz vergessen. Manchmal ist es schon ein Unterschied, ob sie genügend Mittel oder auch nicht genügend Mittel.

1051

1052 *Mittel heißt...*

1053

1054 Finanzielle Mittel.

1055

1056 *Ah, finanzielle Mittel. O.k.*

1057

1058 Also, das sind Budget und die entsprechenden Dinger auch durchzusetzen.

1059

1060 *Jetzt habe ich noch einen kleinen Ankreuz-Zettel, und dann lasse ich sie in Ruhe. Im Prinzip geht es um sie als Person, ja? Sagen sie in ihrer Führungsrolle, sie haben Offenheit gerade betont: das ist für mich super wichtig,*

1061

1062 Taxi... Was ist das los? Ok. danke. Tschüß.

1063

1064 *Vertrauen und Offenheit ist für sie anscheinend erst wichtig, dann sagen sie um, sagen sie ich misstraue meinen Leuten eher, die ich selbst so ausgewählt habe, aber vielleicht habe ich ja dann eher Pech, weil die... betrügen mich, sind verräterisch. Sagen sie, man schon überzeugt sein oder sagen sie: naja,..... Ihre soziale Einstellung: sagen sie: mein Gott, ich muss halt 500 Leute entlassen, Schicksal oder sagen sie... ne, geht mir schon an die Nieren... Also...*

1065

1066 Ok., Also, das oben eben ist hier, was ich... was für mich ganz wichtig ist. Ganz oben ist hier. Hier bin ich eher in der Mitte.

1067

1068 *Also, es soll nicht heißen, dass dieses unter Verein Caritas ist. ne?*

1069

1070 Nein, nein. Das ist schon klar. Ganz genau. Aber so... ich meine, ich glaube, ich kann zwar.... Bei einem Film kann ich auch weinen, ja? Mir gehen auch gewisse Dinge schon nah, ja? Oder ich.... Aber ich... da muss ich eben durch, und es geht mir auch nicht so nahe.



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

1071

1072 Ja, ja. o.k.

1073

1074 Also deswegen.... Bin allerdings.... Zum Beispiel Geiz und Neid habe ich überhaupt nicht, ja? Ich bin da wie kein Zweiter, ja? und Neid liegt mir völlig fern. Aber die Nächstenliebe geht auch nicht so weit. Deswegen habe ich das hier so..

1075

1076 *Ok. Aber es geht... also, das wollte ich gerade wissen, sie sagen, sie sind dann hart zu selbst, dass sie sagen, also ich muss da jetzt durch? Nach dem Motto...*

1077

1078 Ja ja ja ja ja, absolut, absolut.

1079

1080 *Aber da würde ich sagen: das ist schon eine Bürde diese Einstellung...*

1081

1082 Nein, nein.

1083

1084 *Ok. Ihr Kreuz, also ich hätte es dann höher gesetzt, aber gut.*

1085

1086 Geht aber. Vor allem Egoismus und Geiz, nein, das finde ich ganz selten. Seltsam. Weil Egoismus und Geiz und Neid gehen bei mir unbedingt einher. Aber egal. Müssen wir und demnächst mal unterhalten. Weil: das ist ein anderer Aspekt.

1087

1088 Gerne.

1089

1090 Entscheidungsstärke und Unentschiedenheit auch nicht. Beide

- überhaupt. Egal, ob es falsch oder richtig ist: dabei, ich entscheide. Gerechtigkeit, ja ich bin...
- 1091
- 1092 *Coach, ne?*
- 1093
- 1094 Ja, absolut
- 1095
- 1096 *Jetzt wird es interessant, ne? Ja, im Marketing...*
- 1097
- 1098 Ja, genau. Und vor allen Dingen hier: Intuition, Klugheit, Vernunft, Weisheit,
- 1099
- 1100 *Ja, das muss sich nicht ausschließen*
- 1101
- 1102 Ne, ne, ist klar.
- 1103
- 1104 [REDACTED]
- [REDACTED]
- [REDACTED]
- [REDACTED] *Also, Wahnsinns-Talent.*
- 1105
- 1106 Super.
- 1107
- 1108 *Und der hatte halt das Kreuz hier gemacht, weil der sagte: die sind letzstens durch [REDACTED]*
- [REDACTED]
- [REDACTED] *pp-Produkt, also ich weiß nicht, also....*
- 1109
- 1110 Ja, also ich sehe mich hier neben dem Bereich, in dem Umfeld. Ich sehe mich da.
- 1111
- 1112 *Ok.. das ist erstaunlicherweise... kreuzen da fast alle an.*
- 1113
- 1114 Sehen sie?
- Kardinaltugend - Mut / Entschlossenheit / Entscheidung
Manager - Persönlichkeit - Mut / Entscheidungstärke
Kardinaltugend - Gerechtigkeit / Fairness
Manager - Persönlichkeit - Fairness~
Manager - Selbstverständnis - Coach~