

# Literaturverzeichnis

- Abels, Heinz (1998): *Interaktion, Identität, Präsentation*. Opladen, Westdeutscher Verlag.
- Arnold, Rolf (2018): *Das kompetente Unternehmen. Pädagogische Professionalisierung als Unternehmensstrategie*. Wiesbaden: Springer Gabler
- Argyris, Chris und Donald A. Schön (1978): *Organizational Learnig: A theory of action perspective*. Massachusetts, Addison-Wesley
- Aufenanger, Stefan und Margrit Lenssen (1986): *Einleitung: Zum Problem der objektiven Hermeneutik*. S. 1–18 in: Dies. (Hrsg.) (1986): *Handlung und Sinnstruktur. Bedeutung und Anwendung der objektiven Hermeneutik*. München, Peter Kindt
- Baltes, Paul B. (1990): *Entwicklungspsychologie der Lebensspanne: Theoretische Leit-sätze*. In: *Psychologische Rundschau* 1990, Jg. 41, Heft 1, S.1–24. Göttingen, Hogrefe
- Bartmann, Sylke, Axel Fehlhaber, Sandra Kirsch und Wiebke Lohfeld (Hrsg.) (2009): *„Natürlich stört das Leben ständig“*. Perspektiven auf Entwicklung und Erziehung. Wiesbaden, VS Verlag für Sozialwissenschaften
- Becker, Manfred (2013): *Personalentwicklung, Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis*. 6. Auflage. Stuttgart, Schäffer-Poeschel
- Berger, Peter L. und Thomas Luckmann (1969): *Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit. Eine Theorie der Wissenssoziologie*. 5. Aufl. Frankfurt am Main 1977, S. Fischer
- Bischoff, Sonja (1999): *Männer und Frauen in Führungspositionen der Wirtschaft in Deutschland. Neuer Blick auf alten Streit*. Köln, Wirtschaftsverlag Bachem
- Bloss, Michael, Ernst, Dietmar, Häcker, Joachim und Nadine Eil (2008): *Von der Subprime-Krise zur Finanzkrise. Immobilienblase: Ursachen, Auswirkungen, Handlungsempfehlungen*. München, Oldenbourg
- Böhm, Andreas (1994): *Grounded Theory - wie aus Texten Modelle und Theorien gemacht werden*. S. 121–140 in: Böhm, Andreas (Hrsg.) et al. (1994): *Texte verstehen: Konzepte, Methoden, Werkzeuge*. Konstanz, UVK Universitäts.-Verlag Konstanz
- Boje, David M.(1991): *The Storytelling Organization: A Study of Story Performance in an Office-Supply Firm*. S. 106–126 in: *Administrative Science Quarterly*, Jg. 36, SAGE Publications
- Boje, David M. (2000): *Narrative Methods for Organizational and Communication Research*. Introduction to Narrative Methods. Verfügbar über: [https://business.nmsu.edu/~dboje/papers/narrative\\_methods\\_intro.htm](https://business.nmsu.edu/~dboje/papers/narrative_methods_intro.htm) (Zugriff: 18.10.2018)
- Borst, Ulrike (2006): *Psychische Krisen und Krankheiten, Resilienz und „Sollbruchstellen“*. S. 192–204 in: Welter-Enderlin, R., Hildenbrand B. (Hrsg.): *Resilienz. Gedeihen trotz widriger Umstände*. Heidelberg, Carl-Auer
- Brockhaus-Enzyklopädie in 24 Bänden (1990): Band 12, Kir-Lag. 19. Auflage. Mannheim, Brockhaus

- Brüsemeister, Thomas (2008): *Qualitative Sozialforschung. Ein Überblick. Hagener Studententexte zur Soziologie. 2. überarb. Aufl. Wiesbaden, VS Verlag für Sozialwissenschaften*
- Caplan, Gerald (1964): *Principles of preventive Psychiatry. New York, Tavistock Publications*
- Denning, Steve (2005): *The Leader's Guide to Storytelling: Mastering the Art and Discipline of Business Narrative. New Jersey, Wiley & Sons*
- Dilthey, Wilhelm (1962) [zuerst 1900]: *Die Entstehung der Hermeneutik. S. 317–331 in: Ders. 1962: Gesammelte Schriften, Band 5. Stuttgart, Teubner*
- Dilts, Robert, Judith DeLozier und Deborah Bacon Dilts (2013): *NLP II – die neue Generation. Strukturen subjektiver Erfahrung – die Erforschung geht weiter. Paderborn, Junfermann*
- Dewe, Bernd (1988): *Wissensverwendung in der Fort- und Weiterbildung. Zur Transformation wissenschaftlicher Informationen in Praxisdeutungen. Baden-Baden, Nomos Verlags-Gesellschaft*
- Durkheim, Emile (1981) [zuerst 1912]: *Die elementaren Formen des religiösen Lebens. Übersetzt von Ludwig Schmidts. Frankfurt am Main (1981), Suhrkamp*
- Erikson, Erik H. (2003) [zuerst 1966]: *Identität und Lebenszyklus. Drei Aufsätze übersetzt von Käte Hügel. Frankfurt a.M., Suhrkamp*
- Erlach Christine (2005): „Story Telling“ – ein Überblick über narrative Methoden und deren Einsatzbereiche. Verfügbar über: <http://www.narrata.de> (Zugriff: 18.10.2018)
- von Felden, Heide (2000): *Defizit - Differenz - Dekonstruktion. Zur Entwicklung der Frauen- und Geschlechterforschung seit den 1970er Jahren. S. 63–70 in: Hitzler, Pascal und Lange, Otto (Hrsg.) (2000): Begabtenförderung im MINT-Bereich (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften, Technik). Band 4: Schwerpunkt Geschlechterstudien - allgemein und für Mathematik Ulm, Aegis Verlag*
- von Felden, Heide (2015): *Lernwelten und Transitionen: Übergangsforschung als Lernweltforschung. S. 71–83. in: Schmidt-Lauff, Sabine, Felden, von, Heide, Pätzold, Henning (Hrsg.) (2015): Transitionen in der Erwachsenenbildung. Gesellschaftliche, institutionelle und individuelle Übergänge. Opladen, Budrich*
- Fenzl, Thomas (2009): *Die Massenpsychologie der Finanzmarktkrise: US-Immobilienblase, Subprime Disaster, Schulden-Bubble und ihre Auswirkungen. Wien, Springer-Verlag*
- Frenzel, Karolina, Michael Müller und Hermann Sottong (2005): *Das Unternehmen im Kopf. Storytelling und die Kraft zur Veränderung 2. Auflage. Wolnzach, Kastner*
- Frenzel, Karolina, Michael Müller und Hermann Sottong (2006): *Storrytelling. Die Kraft des Erzählens fürs Unternehmen nutzen. München, dtv*
- Freye, Saskia (2013): *Neue Managerkarrieren im deutschen Kapitalismus? Ein akteursorientierter Beitrag zur Analyse institutionellen Wandels. S. 57–93 in: Leviathan, Heft1, März 2013, 41. Jahrgang. Baden-Baden, Nomos*
- Fuchs, Werner, Rolf Klima, Rüdiger Lautmann, Otthein Rammstedt und Hanns Wienold (Hrsg.) (1978): *Lexikon zur Soziologie. 2. Aufl. Opladen, Westdeutscher Verlag*

- Thomas Gabriel (2005): Resilienz – Kritik und Perspektiven. S. 207–217 in: Zeitschrift für Pädagogik (2005) Jahrgang 51, Heft 2. Verfügbar über: [https://www.pedocs.de/volltexte/2011/4749/pdf/ZfPaed\\_2005\\_2\\_Gabriel\\_Resilienz\\_Kritik\\_Perspektiven\\_D\\_A.pdf](https://www.pedocs.de/volltexte/2011/4749/pdf/ZfPaed_2005_2_Gabriel_Resilienz_Kritik_Perspektiven_D_A.pdf) (Zugriff: 18.10.2018)
- Gahleitner, Silke Brigitta, Ulrike Scheuermann und Wolf Ortiz-Müller (2012): Lebenskrisen und Lebensübergänge managen – von der Theorie zur Praxis. S. 80–96. In: Silke Brigitta Gahleitner und Gernot Hahn (Hrsg.): Übergänge gestalten, Lebenskrisen begleiten. Bonn, Psychiatrie Verlag
- Garz, Detlef und Klaus Kraimer (Hrsg.) (1983): Brauchen wir andere Forschungsmethoden? Beiträge zur Diskussion interpretativer Verfahren. Frankfurt a.M., Scriptor
- Garz, Detlef und Klaus Kraimer (1991): Qualitativ-empirische Sozialforschung im Aufbruch. S. 1–33 in: Dies. (Hrsg.) (1991): Qualitativ-empirische Sozialforschung. Konzepte, Methoden, Analysen. Opladen, Westdeutscher Verlag
- Garz, Detlef und Klaus Kraimer (Hrsg.) (1994): Die Welt als Text. Frankfurt am Main, Suhrkamp
- Garz, Detlef (2007): Qualitative und/oder/versus rekonstruktive Sozialforschung, das müsste heute die Frage sein. S. 224–225 in: Erwägen Wissen Ethik 18 Jg., Heft 2/2007. Stuttgart, Lucius & Lucius
- Garz, Detlef und Uwe Raven (2015): Theorie der Lebenspraxis. Einführung in das Werk Ulrich Oevermanns. Wiesbaden, Springer VS
- Giddens, Anthony (1984): Interpretative Soziologie. Eine kritische Einführung. Frankfurt/New York, Campus
- Glaesner, Katja (2007): Geheimrezept weibliche Führung? Hintergründe, Mythen und Konzepte zum weiblichen Führungsstil. Eine empirische Untersuchung beim Deutschen Gewerkschaftsbund. Kassel, Kassel University Press
- Graf, Nele und Frank Edelkraut (2017): Mentoring: Das Praxisbuch für Personalverantwortliche und Unternehmer. 2. Auflage. Wiesbaden, Springer Fachmedien
- Grunwald, Wolfgang (2000): Aufgaben und Schlüsselqualifikationen von Managern. S. 194–205 in: Werner Sarges (Hrsg.) (2000): Management-Diagnostik. 3. unveränderte Auflage. Göttingen, Hogrefe-Verlag
- Grunwald, Henning und Manfred Pfister (2007): Krisis! Krisenszenarien, Diagnosen und Diskursstrategien. S. 7–20 in: Dies. (Hrsg.) (2007): Krisis! Krisenszenarien, Diagnosen und Diskursstrategien. München, Wilhelm Fink Verlag
- Habermas, Jürgen (1986): Moralität und Sittlichkeit. Treffen Hegels Einwände gegen Kant auch auf die Diskursethik zu? S. 16–37 in: Wolfgang Kuhlmann (Hrsg.) (1986): Moralität und Sittlichkeit. Frankfurt am Main, Suhrkamp
- Habicht, Werner und Wolf-Dieter Lange (Hrsg.) (1988): Der Literatur-Brockhaus. Bd.2: Fu-Of und Bd. 3: OG-Zz. Mannheim, Brockhaus
- Hamel, Gary (2009): Moon Shots for Management. S. 91–98 in: Harvard Business Review, February Issue 2009. Verfügbar über: <https://hbr.org/2009/02/moon-shots-for-management> (Zugriff: 07.10.2018)

- Hanft, Anke (1991): Identifikation als Einstellung zur Organisation. Eine kritische Analyse aus interaktionistischer Perspektive. München und Mering, Rainer Hampp
- Hildenbrand, Bruno (2000): Anselm Strauss. S. 32–42 in: U. Flick, E. v. Kardorff, I. Steinke (Hrsg.) (2000): Qualitative Sozialforschung – Ein Handbuch. Reinbek bei Hamburg, Rowohlt
- Hildenbrand, Bruno (2012a): Resilienz in sozialwissenschaftlicher Perspektive. S. 20 – 27 in: Ders. und Rosmarie Welter-Enderlin (Hrsg.) (2012): Resilienz. Gedeihen trotz widriger Umstände. 4. Auflage. Heidelberg, Carl-Auer
- Hildenbrand, Bruno (2012b): Resilienz, Krise und Krisenbewältigung. S. 205 – 229 in: Ders. und Rosmarie Welter-Enderlin (Hrsg.) (2012): Resilienz. Gedeihen trotz widriger Umstände. 4. Auflage. Heidelberg, Carl-Auer
- Hitzler, Ronald und Anne Honer (1997): Einleitung: Hermeneutik in der deutschsprachigen Soziologie heute. S. 7–27 in: Dies. (Hrsg.) (1997): Sozialwissenschaftliche Hermeneutik. Opladen, Leske und Budrich
- Hoerning, Erika M. (1995): Sozialstrukturanalyse und Biographieforschung. S. 65–72 in: Karin Derichs-Kunstmann, Peter Faulstich und Rudolf Tippelt (Hrsg.) (1995): Theorien und forschungsleitende Konzepte der Erwachsenenbildung: Dokumentation der Jahrestagung 1994 der Kommission Erwachsenenbildung der Deutschen Gesellschaft für Erziehungswissenschaft. Verfügbar über: <http://www.die-bonn.de/id/194> (Zugriff: 18.10.2018)
- Holst, Elke und Martin Friedrich (2017): Führungskräftemonitor 2017. Verfügbar über: [https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw\\_01.c.561925.de/diwkompakt\\_2017-121.pdf](https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.561925.de/diwkompakt_2017-121.pdf) (Zugriff: 18.10.2018).
- Itin, Julia 2009: Tagungsbericht *Krisengeschichte(n)*. ‚Krise‘ als Leitbegriff und Erzählmuster in kulturwissenschaftlicher Perspektive. 23.07.2009–25.07.2009, Heidelberg, in: H-Soz-u-Kult, 25.09.2009. Verfügbar über: <http://hsozkult.geschichte.hu-berlin.de/tagungsberichte/id=2782> (Zugriff: 18.10.2018)
- Jung, Thomas und Stefan Müller-Doohm (1993): Einleitung. S. 9–26 in: Dies. (Hrsg.) (1993): „Wirklichkeit“ im Deutungsprozess: Verstehen und Methoden in den Kultur- und Sozialwissenschaften. Frankfurt am Main, Suhrkamp
- Kästner, Erich (2011): Die Romane. Alle Romane, Versuche & Fragmente Berlin, Haffmans Verlag
- Kegan, Robert (1986): Die Entwicklungsstufen des Selbst: Fortschritte und Krisen im menschlichen Leben. München, Kindt
- Kerschreiter, Rudolf (2013): Eine neue Sichtweise der Führungsaufgabe – Führung als Identitätsmanagement. S. 137–159 in: Karin Häring und Sven Litzcke (Hrsg.) (2013): Führungskompetenzen lernen. Eignung, Entwicklung, Aufstieg. Stuttgart, Schäffer-Poeschel
- Kets de Vries, Manfred F.R. (2002): Das Geheimnis erfolgreicher Manager. Führen mit Charisma und emotionaler Intelligenz. München, Financial Times Prentice Hall

- Kets de Vries, Manfred F.R. und Konstatin Korotov (2007): Transformational Executive Programs: An Owner's Manual. S. 142 -162 in: Dies. und Elizabeth Florent-Treacy (2007): Coach and Couch. The Psychology of Making Better Leaders. London, Palgrave Macmillan
- Klenner, Denise (2017): Die Übungspraxis in Coachingweiterbildungen. Strukturevaluation eines ausgewählten Formats. Wiesbaden, Springer VS
- Korotov, Konstantin (2007): Executive Education from the Participant's Point of View. S. 127 -141 in: Ders., Manfred F.R. Kets de Vries und Elizabeth Florent-Treacy (2007): Coach and Couch. The Psychology of Making Better Leaders, London, Palgrave Macmillan
- Koselleck, Reinhart (2006): Einige Fragen an die Begriffsgeschichte von „Krise“. S. 203–217. in: Ders. (2006): Begriffsgeschichten, Studien zur Semantik und Pragmatik der politischen und sozialen Sprache. Verfügbar über: <http://de.scribd.com/doc/30927204/Reinhart-Koselleck-Einige-Fragen-an-die-Begriffsgeschichte-von-Krise> (Zugriff: 18.10.2018)
- Kotter, John P. (1990): A Force for Change. How Leadership differs from Management. New York, The Free Press
- Kruse, Peter (2004): next practice – Erfolgreiches Management von Instabilität. Veränderung durch Vernetzung. Offenbach, Gabal
- Krystek, Ulrich (1987): Unternehmenskrisen: Beschreibung, Vermeidung und Bewältigung überlebenskritischer Prozesse in Unternehmen. Wiesbaden, Gabler
- Kühl, Stefan (1998): Wenn die Affen den Zoo regieren. Die Tücken der flachen Hierarchien (5. Aufl.). Frankfurt am Main, Campus
- Kühl, Stefan (2000): Das Regenmacher-Phänomen. Widersprüche und Aberglaube im Konzept der lernenden Organisation. Frankfurt am Main, Campus
- Kühl, Stefan (2008): Coaching und Supervision. Zur personenorientierten Beratung in Organisationen. Wiesbaden, VS Verlag für Sozialwissenschaften
- Kühl, Stefan (2016): Führen ohne Hierarchie: Macht, Vertrauen und Verständigung im Konzept des Lateralen Führens. S 251–264 in: Olaf Germanis und Kristina Hermann (Hrsg.) (2016): Führen in ungewissen Zeiten : Impulse, Konzepte und Praxisbeispiele. Wiesbaden, Springer Gabler
- Kühn, Michael (1998): Zur Deutungsmusteranalyse in der Erwachsenenbildung. Unveröffentlichte Magisterarbeit, Hagen
- Lamnek, Siegfried (1988): Qualitative Sozialforschung. Bd. 1 Methodologie. Weinheim, Psychologie Verlags Union
- Lang, Rainhart und Irma Rybnikova (2014): Aktuelle Führungstheorien und –konzepte. Wiesbaden, Springer Gabler
- Lazarus, Richard S. (1993): From psychological stress to the emotions: A history of changing outlooks. Annual Review of Psychology (pp. 1 - 21). Palo Alto, CA: Annual Reviews, Inc.

- Leipprand, Tobias, Jutta Allmendinger, Markus Baumanns und Jörg Ritter (2012): Jeder für sich und keiner fürs Ganze? Warum wir ein neues Führungsverständnis in Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft brauchen. Führungskräftestudie der Stiftung neue Verantwortung e.V., Egon Zehnder International und Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung. Verfügbar über: [https://www.stiftung-nv.de/sites/default/files/201204\\_fuehrungsstudie.pdf](https://www.stiftung-nv.de/sites/default/files/201204_fuehrungsstudie.pdf) (Zugriff: 18.10.2018)
- Lesch, Sebastian (2011): Psychoblasen in der Wirtschaft. Irrungen und Wirrungen im Management. Wiesbaden, Gabler
- Litzcke, Sven (2013): Emotionen und Führung – Emotionen als Teil von Führungserfolg. S. 203–227 in: Ders. und Karin Häring (Hrsg.) (2013): Führungskompetenzen lernen. Eignung, Entwicklung, Aufstieg. Stuttgart, Schäffer-Poeschel
- Lobsien, Eckhard (2007): Renaissance-Krisen. S. 95–113 in: Henning Grunwald und Manfred Pfister (Hrsg.) (2007): Krisis! Krisenszenarien, Diagnosen und Diskursstrategien. München, Wilhelm Fink Verlag
- Loebbert, Michael (2003): Storymanagement. Der narrative Ansatz für Management und Beratung. Stuttgart, Klett-Cotta
- Looss, Wolfgang (2002): Unter vier Augen: Coaching für Manager. München, Redline Wirtschaft bei Verlag Moderne Industrie
- Luckmann, Thomas (1979): Persönliche Identität, soziale Rolle und Rollendistanz. S. 293–314 in: Odo Marquard und Karlheinz Stierle (Hrsg.) (1979): Identität. Poetik und Hermeneutik. Arbeitsergebnisse einer Forschungsgruppe. München, Wilhelm Fink
- Matthiesen, Ulf (1994): Standbein-Spielbein. Deutungsmusteranalysen im Spannungsfeld von objektiver Hermeneutik und Sozialphänomenologie. S. 73–113 in: Detlef Garz und Klaus Kraimer (Hrsg.) (1994): Die Welt als Text: Theorie, Kritik und Praxis der objektiven Hermeneutik. Frankfurt am Main, Suhrkamp
- Management Institut Dr. Kitzmann (o.J.): Seminar Führungsverhalten. Verfügbar über: <https://www.kitzmann.biz/seminare/seminaruebersicht/fuehrung/fuehrungsverhalten/> (Zugriff: 18.10.2018)
- Maturana, Humberto R. (1982): Erkennen: Die Organisation und Verkörperung von Wirklichkeit. Ausgewählte Arbeiten zur biologischen Epistemologie. Braunschweig/Wiesbaden, Westermann
- Mead, George H. (1973): Geist, Identität und Gesellschaft aus der Sicht des Sozialbehaviorismus. 8. Aufl. Frankfurt am Main (1991), Suhrkamp
- Moldenhauer, Ralf (2004): Krisenbewältigung in der New Economy. Sanierungsansätze und Handlungsempfehlungen für Gründungs- und Wachstumsunternehmen. Wiesbaden, Deutscher Universitäts-Verlag
- Muck, Peter M. (2007): Führung. S. 355– 366 in: Heinz Schuler und Karlheinz Sontag (Hrsg.) (2007): Handbuch der Arbeits- und Organisationspsychologie, Bd. 6. Göttingen, HogrefeVerlag

- Müller-Stewens, Günter und Mathias Fontin (1997): Management unternehmerischer Dilemmata. Ein Ansatz zur Erschließung neuer Handlungspotentiale. Stuttgart, Schäffer-Poeschel
- Naumann, Volker (2010): Zum Wandel von Führung im Kontext organisationalen Lernens. S. 183–193 in: Charlotte Heidsiek und Jendrik Petersen (Hrsg.) (2010): Organisationslernen im 21. Jahrhundert. Festschrift für Harald Geißler. Frankfurt am Main, Peter Lang
- Neuberger, Oswald (2000): Unternehmenskultur. S. 162–165 in: Werner Sarges (Hrsg.) (2000): Management-Diagnostik. 3. unveränderte Auflage. Göttingen, Hogrefe-Verlag
- Neuberger, Oswald (2002): Führen und führen lassen. Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung. 6. Auflage Stuttgart, Lucius & Lucius
- Neuberger, Oswald (2009): Mikropolitik. S. 28–35 in: Lutz von Rosenstiel, Erika Regnet und Michael E. Domsch (Hrsg.) (2009): Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement, 6. überarbeitete Auflage. Stuttgart, Schäffer-Poeschel Verlag
- Nöllke, Matthias (2002): Anekdoten, Geschichten, Metaphern für Führungskräfte. Freiburg, Haufe-Mediengruppe
- Oevermann, Ulrich (1973): Zur Analyse der Struktur von sozialen Deutungsmustern. Manuskript. Verfügbar über: <https://d-nb.info/974366234/34> (Zugriff: 18.10.2018)
- Oevermann, Ulrich (1983): Hermeneutische Sinnrekonstruktion: Als Therapie und Pädagogik missverstanden, oder: Das notorische strukturtheoretische Defizit pädagogischer Wissenschaft. S. 113–155 in: Detlef Garz und Klaus Kraimer (Hrsg.) (1983): Brauchen wir andere Forschungsmethoden? Beiträge zur Diskussion interpretativer Verfahren. Frankfurt am Main, Scriptor
- Oevermann, Ulrich (1986): Kontroversen über sinnverstehende Soziologie. Einige wiederkehrende Probleme und Mißverständnisse in der Rezeption der 'objektiven Hermeneutik.' S. 19–83 in: Stefan Aufenanger und Margrit Lenssen (Hrsg.) (1986): Handlung und Sinnstruktur. Bedeutung und Anwendung der objektiven Hermeneutik. München, Kindt
- Oevermann, Ulrich (1993): Die objektive Hermeneutik als unverzichtbare methodologische Grundlage für die Analyse von Subjektivität. Zugleich eine Kritik der Tiefenhermeneutik. S. 106–189 in: Thomas Jung und Stefan Müller-Doohm (Hrsg.) (1993): Wirklichkeit im Deutungsprozeß: Verstehen und Methoden in den Kultur- und Sozialwissenschaften. Frankfurt am Main, Suhrkamp
- Oevermann, Ulrich (2009): Biographie, Krisenbewältigung und Bewährung. S. 35–55 in: Bartmann, Sylke, Axel Fehlhaber, Sandra Kirsch und Wiebke Lohfeld (Hrsg.) (2009:.) „Natürlich stört das Leben ständig“. Perspektiven auf Entwicklung und Erziehung. Wiesbaden, VS Verlag für Sozialwissenschaften

- Oevermann, Ulrich (2014): Sozialisationsprozesse als Dynamik der Strukturgesetzlichkeit der ödipalen Triade und als Prozesse der Erzeugung des Neuen durch Krisenbewältigung. S. 15–69 in: Detlef Garz und Boris Zizek (Hrsg.) (2014): *Wie wir zu dem werden, was wir sind. Sozialisations-, biographie- und bildungstheoretische Aspekte*. Wiesbaden, Springer Fachmedien
- Oevermann, Ulrich (2016): „Krise und Routine“ als analytisches Paradigma in den Sozialwissenschaften. Zugleich Abschiedsvorlesung an der Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt am Main, 28. April 2008. S. 43–114 in: Roland Becker-Lenz et al. (Hrsg.) (2016) *Die Methodenschule der Objektiven Hermeneutik. Eine Bestandsaufnahme*. Wiesbaden, Springer Fachmedien
- Oevermann, Ulrich, Tilman Allert, Elisabeth Konau und Jürgen Krambeck (1979): *Die Methodologie einer 'objektiven Hermeneutik' und ihre allgemeine forschungslogische Bedeutung in den Sozialwissenschaften*. S. 352–434 in: Hans-Georg Soeffner (Hrsg.) (1979): *Interpretative Verfahren in den Sozial- und Textwissenschaften*. Stuttgart, Metzler
- Parker, Polly, Douglas T. Hall, Kathy E. Kram und Illene C. Wasserman (2018): *Peer Coaching at Work. Principles and Practices*. Stanford, Stanford University Press
- Pelz, Waldemar (2017): *Systemisches Coaching – Eine kritische Analyse*. Verfügbar über: <http://www.management-innovation.com/download/Systemisches-Coaching.pdf> (Zugriff: 30.06.2018)
- Pelz, Waldemar (2018): *Coaching – Wirksamkeit und Effektivität. Fünf professionelle Tipps zur Wirksamkeit und Effektivität von Coaching*. Verfügbar über: <http://www.management-coaching-frankfurt.de/Wirksamkeit-von-Coaching.pdf> (Zugriff: 30.06.2018)
- Petersen, Jendrik (2003): *Dialogisches Management. Bildung und Organisation*. Frankfurt am Main, Peter Lang
- Piaget, Jean (1976): *Die Äquilibration der kognitiven Strukturen*. Stuttgart, Klett
- Pilz, Dirk (2007): *Krisengeschöpfe. Zur Theorie und Methodologie der objektiven Hermeneutik*. Wiesbaden, Deutscher Universitäts-Verlag
- Plessner, Helmut (1928): *Die Stufen des Organischen und der Mensch. Einleitung in Die philosophische Anthropologie*. 3. Aufl. Berlin/New York (1975), Springer
- Prisching, Manfred (1996): *Die Effizienz der Ineffizienz: Paradoxien beim Organisationsmanagement, auf dem Arbeitsmarkt und der Mitarbeiterqualifikation*. S. 257–277 in: Alfred Gutschelhofer und Josef Scheff (Hrsg.) (1996): *Paradoxes Management. Widersprüche im Management – Management der Widersprüche*. Wien, Linde
- Rautenberg, Michael (2010): *Der Dialog in Management und Organisation - Illusion oder Perspektive? Eine systemtheoretische Zuspitzung*. Heidelberg, Carl Auer Verlag
- Reichertz, Jo und Norbert Schröer (1994): *Erheben, Auswerten, Darstellen. Konturen einer hermeneutischen Wissenssoziologie*. S. 56–84 in: Norbert Schröer (Hrsg.) (1994): *Interpretative Sozialforschung. Auf dem Wege zu einer hermeneutischen Wissenssoziologie*. Opladen, Westdeutscher Verlag



- Reinmann-Rothmeier, Gabi, Christine Erlach, Andrea Neubauer und Karin Thier (2003): Story Telling in Unternehmen: Vom Reden zum Handeln – nur wie? (Teil 1) in Wissensmanagement online. Verfügbar über: [https://www.wissensmanagement.net/zeitschrift/archiv/fachbeitraege/ausgabe/artikel/story\\_telling\\_in\\_unternehmen\\_vom\\_reden\\_zum\\_handeln\\_nur\\_wie\\_teil\\_1.html](https://www.wissensmanagement.net/zeitschrift/archiv/fachbeitraege/ausgabe/artikel/story_telling_in_unternehmen_vom_reden_zum_handeln_nur_wie_teil_1.html) (Zugriff: 18.10.2018)
- Reinmann, Gabi und Frank Vohle (2005): Der Umgang mit Geschichten in Organisationen – Beispiele und Kategorisierungsvorschläge. In: Gabi Reinmann (Hrsg.) (2005): Erfahrungswissen erzählbar machen. Narrative Ansätze für Wirtschaft und Schule. Lengerich, Pabst
- von Rosenstiel, Lutz (2009a): Grundlagen der Führung. S. 3–27 in: Lutz von Rosenstiel, Erika Regnet und Michael E. Domsch (Hrsg.) (2009): Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement, 6. überarbeitete Auflage. Stuttgart, Schäffer-Poeschel Verlag
- von Rosenstiel, Lutz (2009b): Entwicklung und Training von Führungskräften. S. 51–67 in: Lutz von Rosenstiel, Erika Regnet und Michael E. Domsch (Hrsg.) (2009): Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement, 6. überarbeitete Auflage. Stuttgart, Schäffer-Poeschel Verlag
- von Rosenstiel, Lutz (2012): 100 Führungstipps für Manager. Lenggries, MKM Sarges, Werner (2000): Eignungsdiagnostische Überlegungen für den Managementbereich. S. 1–21 in: Ders. (Hrsg.) (2000): Management-Diagnostik. 3. unveränderte Auflage. Göttingen, Hogrefe-Verlag
- Rosenthal, Gabriele (2011): Interpretative Sozialforschung. Eine Einführung. 3., aktualisierte und ergänzte Auflage. Weinheim, Juventa Verlag
- Schleiermacher, Friedrich Daniel Ernst (1959) [zuerst 1838]: Hermeneutik. Nach den Handschriften neu herausgegeben und eingeleitet von Heinz Kimmerle. Heidelberg, Carl Winter
- Schreyögg, Astrid (2011): Konfliktcoaching. Anleitung für den Coach. 2. Auflage. Frankfurt/New York, Campus Verlag
- Schreyögg, Astrid (2012): Coaching. Eine Einführung für Praxis und Ausbildung. 7. Auflage. Frankfurt/New York, Campus Verlag
- Schreyögg, Georg und Jochen Koch (2010): Grundlagen des Managements: Basiswissen für Studium und Praxis. 2. Aufl. Wiesbaden, Gabler
- Schuchardt, Erika (2003a): Krisen-Management und Integration. Bd. 1: Biographische Erfahrung und wissenschaftliche Theorie. 8. überarb. erw. Auflage. Bielefeld, Bertelsmann
- Schuchardt, Erika (2003b): Krisen-Management und Integration. Bd.2: Weiterbildung als Krisenverarbeitung. 8. überarb. erw. Auflage. Bielefeld, Bertelsmann
- Schulz von Thun, Friedemann et al. (2000): Miteinander reden: Kommunikationspsychologie für Führungskräfte. Hamburg, Rowohlt
- Schümer, Dirk (2013): Die endlose Krise ist ein Machtinstrument. Im Gespräch mit dem italienischen Philosophen und Zeitdiagnostiker Giorgio Agamben. In: FAZ, vom 25. Mai 2013, Nr. 119

- Schütze, Fritz (1976): Zur Hervorlockung und Analyse von Erzählungen thematisch relevanter Geschichten im Rahmen soziologischer Feldforschung – dargestellt an einem Projekt zur Erforschung kommunaler Machtstrukturen. S. 159–260 in: Arbeitsgruppe Bielefelder Soziologen (Hrsg.) (1976): Kommunikative Sozialforschung, München, Wilhelm Fink Verlag
- Schütze, Fritz (1983): Biografie-forschung und narratives Interview. S. 283–293 in: Neue Praxis. Kritische Zeitschrift für Sozialarbeit und Sozialpädagogik, 1/1983. Neuwied, Luchterhand
- Schütze, Fritz (1995): Verlaufskurven des Erleidens als Forschungsgegenstand der interpretativen Soziologie. S. 116–157 in: Heinz-Hermann Krüger und Winfried Marotzki (Hrsg.) (1995): Erziehungswissenschaftliche Biographieforschung, Opladen, Leske und Budrich
- Simmons, Annette (2004): Der Story-Faktor. Mit guten Geschichten Menschen gewinnen. Piper, München
- Soeffner, Hans-Georg (1979): Interaktion und Interpretation. Überlegungen zu Prämissen des Interpretierens in Sozial- und Literaturwissenschaft. S. 328–351 in: Ders. (Hrsg.) (1979): Interpretative Verfahren in den Sozial- und Textwissenschaften. Stuttgart, Metzler
- Soeffner, Hans-Georg (1989): Auslegung des Alltags - der Alltag der Auslegung. Zur wissenssoziologischen Konzeption einer sozialwissenschaftlichen Hermeneutik. Frankfurt am Main, Suhrkamp
- Sotzko, Volker (2013): Resilienz-Coaching oder von der Kunst, die zweite Geige zu spielen. Eine qualitative Untersuchung zur Beratung von Führungskräften in Krisensituationen. Heidelberg, Carl-Auer Verlag
- Sutter, Hansjörg (1997): Bildungsprozesse des Subjekts. Eine Rekonstruktion von Ulrich Oevermanns Theorie- und Forschungsprogramm. Opladen, Westdeutscher Verlag
- Spöhring, Walter (1995): Qualitative Sozialforschung. 2. Auflage. Stuttgart, Teubner
- Sprenger, Reinhard K. (2012): Radikal führen. Frankfurt, Campus
- Steinmann, Horst, Georg Schreyögg und Jochen Koch (2013): Management. Grundlagen der Unternehmensführung; Konzepte, Funktionen, Fallstudien. 7. vollst. überarb. Auflage. Wiesbaden, Springer Gabler
- Strauss, Anselm L. (1994): Grundlagen qualitativer Sozialforschung: Datenanalyse und Theoriebildung in der empirischen und soziologischen Forschung. München, Wilhelm Fink Verlag
- Strauss, Anselm L. und Juliet Corbin (1996): Grounded Theory: Grundlagen Qualitativer Sozialforschung. Weinheim, Beltz Psychologie Verlags Union
- Strübing, Jörg (2007): Anselm Strauss. Theorie des Handelns. Klassiker der Wissenssoziologie, Bd. 4. Konstanz, UVK Verlags Gesellschaft
- Swart, Chené (2016): Re-Authoring Leadership Narratives With and Within Organizations. S. 21–29 in: OD PRACTITIONER, Vol. 48, No. 2, 2016. Verfügbar über: [http://www.dialogicod.net/practitioner\\_papers/Swart%20-%20Re-authoring%20Leadership%20Narratives.pdf](http://www.dialogicod.net/practitioner_papers/Swart%20-%20Re-authoring%20Leadership%20Narratives.pdf) Zugriff: 07.10.2018

- Thier, Karin (2006): *Storytelling. Eine narrative Managementmethode*. Springer Medizin Verlag, Heidelberg
- Tönhäuser, Cornelia (2010): *Implementierung von Coaching als Instrument der Personalentwicklung in deutschen Großunternehmen*. Frankfurt am Main, Peter Lang
- Vroom, Victor H. und Jago, Arthur G. (1988): *The New Leadership: Managing Participation in Organizations*. New Jersey, Prentice-Hall
- Wagner, Hans-Josef (2004a): *Sozialität und Reziprozität. Strukturelle Sozialisationstheorie I*. Frankfurt am Main, Humanities Online
- Wagner, Hans-Josef (2004b): *Krise und Sozialisation. Strukturelle Sozialisationstheorie II*. Frankfurt am Main, Humanities Online
- Weinert, Ansfried B. (1998): *Organisationspsychologie. Ein Lehrbuch*. 4. Auflage. Weinheim, Psychologie Verlags Union
- Weinert, Ansfried B. (2004): *Organisations- und Personalpsychologie*. 5. Auflage. Weinheim, Basel, Beltz Verlag
- Werner, Emmy E. (1999): *Entwicklung zwischen Risiko und Resilienz*. S. 20–31 in: Günther Opp et al. (Hrsg.) (1999): *Was Kinder stärkt – Erziehung zwischen Risiko und Resilienz*. München, Ernst Reinhardt
- Wimmer, Heike (2016): *Initiales Vertrauen in die Führungskraft. Eine quantitative Analyse der Werthaltungen in Deutschland, Indien und den USA*. Wiesbaden, Springer Gabler
- Winau, Rolf (2007): *Krise (in) der Medizin: Die Entwicklung des medizinischen Krisenbegriffs und das ärztliche Selbstverständnis*. S. 41–47 in: Henning Grunwald und Manfred Pfister (Hrsg.) (2007): *Krisis! Krisenszenarien, Diagnosen und Diskursstrategien*. München, Wilhelm Fink Verlag
- Wippert, Pia-Maria (2002): *Karriereverlust und Krise*. Verlag Karl Hofmann, Schorndorf
- Wippert, Pia-Maria (2011): *Kritische Lebensereignisse in Hochleistungsbiographien. Untersuchungen an Spitzensportlern, Tänzern und Musikern*. Pabst Science Publishers, Lengerich
- Wittgenstein, Ludwig (1960) [zuerst 1953]: *Tagebücher 1914–1917*. S. 85–278 in: Ders.: *Philosophische Untersuchungen. Schriften, Band 1*. Frankfurt am Main, Suhrkamp
- Wunderer, Rolf und Petra Dick (1997): *Frauen im Management. Besonderheiten und personalpolitische Folgerungen – eine empirische Studie*, S. 5–205 in: Dies. (Hrsg.) (1997): *Frauen im Management. Kompetenzen, Führungsstile, Fördermodelle*. Neuwied, Krißel, Berlin, Luchterhand
- Wunderer, Rolf (2011): *Führung und Zusammenarbeit. Eine unternehmerische Führungslehre*. 9. Neu bearb. Auflage. Köln: Luchterhand
- Wustmann, Corina (2005): *Die Blickrichtung der neueren Resilienzforschung. Wie Kinder Lebensbelastungen bewältigen*. S. 192–206 in: *Zeitschrift für Pädagogik* (2005) Jahrgang 51, Heft 2. Verfügbar über: [https://www.pedocs.de/volltexte/2011/4748/pdf/ZfPaed\\_2005\\_2\\_Wustmann\\_Blickrichtung\\_Resilienzforschung\\_D\\_A.pdf](https://www.pedocs.de/volltexte/2011/4748/pdf/ZfPaed_2005_2_Wustmann_Blickrichtung_Resilienzforschung_D_A.pdf) (Zugriff: 18.10.2018)

# Anhang

## Anhangsverzeichnis

Transkriptionsregeln .....	204
Transkription Interview A .....	205
Transkription Interview B.....	222
Transkription Interview C.....	238
Transkription Interview D .....	250

## Transkriptionsregeln

- Anonymisierte Initialen (AB, CD, etc.) werden als Abkürzungen für die interviewte Person verwendet
- Mit I.: werden die Fragen und Äußerungen der interviewenden Person gekennzeichnet
- (unverständlich) = unverständliche Äußerungen
- (Also morgen will ich?) = nicht genau verständlicher, aber vermuteter Wortlaut
- [...] = Auslassungen im Transkript
- wahnsinnig = auffällige Betonung, größere Lautstärke (unterstrichen)
- jaaa = Dehnung (Je mehr Vokale aneinandergereiht sind, desto länger die Dehnung.)
- (Lachen) bzw. (lacht), (Unruhe), (Papierrascheln), (geht raus) = Charakterisierung nichtsprachlicher Vorgänge
- (kurze Pause), (lange Pause), (3 Sek. Pause) = Absetzen einer sprachlichen Äußerung, ggf. mit Sekundenangabe
- Alle Äußerungen des Befragten sind transkribiert. Dies bedeutet auch Fülllaute wie Mhm und Ähm werden in Klammern aufgeführt
- Der Fokus liegt auf der Semantik und den Gesprächsinhalten und weniger auf der exakten Erfassung sprachlicher Besonderheiten sowie der Darstellung von nonverbalen Ereignissen

**Transkription Interview A**

1 I.: Mittwoch, 7. Mai, 19:24 Uhr, Berlin. So, also vielen Dank nochmal für Ihre  
2 Bereitschaft und (ähm) für das Interview. Um einzusteigen, möchte ich Ihnen eine  
3 Frage stellen. Und zwar interessiert mich im Bereich Ihrer Führungsverantwortung:  
4 (ähm) was war, wenn Sie nachdenken und sich dafür die Zeit auch nehmen, für Sie  
5 ein bestimmtes Ereignis oder Erlebnis oder Problem, welches Sie persönlich als  
6 ganz besonders herausfordernd in Zusammenhang mit Ihrer Führungsaufgabe  
7 wahrgenommen haben? Und bitte Sie da, alles mir darüber zu berichten, sich ruhig  
8 Zeit zu lassen, weil mich interessieren grundsätzlich alle Aspekte dabei.

9

10 AB.: (5 Sek. Pause) Okay? (3 Sek. Pause) (ähm) Das Ereignis war vor circa vier  
11 Jahren.

12

13 I.: mhm (bejahend)

14

15 AB.: (ähm) Zu dem Zeitpunkt gab es eine Umstrukturierung bei uns im Unternehmen.

16

17 I.: mhm (bejahend)

18

19 AB.: (ähm) Das heißt, wir haben auf Größe...aufgrund des Wachstums der  
20 Vergangenheit (äh) eine Weichenstellung durchführen müssen für zukünftiges  
21 Wachstum, für zukünftige...für die zukünftige Arbeit (kurze Pause) (ähm) und  
22 haben, platt formuliert, (ähm) eine weitere Management-Ebene eingezogen.

23

24 I.: Ja.

25

26 AB.: Das heißt, es gab vorher (äh) nach dem Mitarbeiter eine Führungsebene,  
27 danach gab es die, also das waren die Fachbereichsleiter, danach gab es die  
28 Bereichsleiter und die Geschäftsbereichsleitung.

29

30 I.: mhm (bejahend)

31

32 AB.: Ende. Und dann hat man eine neue Ebene eingezogen, (kurze Pause) (ähm)  
33 die man dann auch Bereichsleiter nannte. Hat die alten Bereichsleiter aber quasi  
34 eine Ebene nach oben gerückt, in Anführungszeichen.

35

36 I.: mhm (bejahend)

37

38 AB.: In dem Zusammenhang hat man dann auch (ähm) ein Stück weit neu  
39 strukturiert (kurze Pause) oder viele Dinge neu strukturiert, auch neue Teams  
40 geschaffen.

41

42 I.: mhm (bejahend)

43

44 AB.: Was mich persönlich betrifft: (ähm) ich war zu dem Zeitpunkt verantwortlich für  
45 einen Fachbereich, für ein Projektteam

46

47 I.: mhm (bejahend)

48

49 AB.: (ähm) und es gab einen, ich sag mal so, angrenzenden Fachbereich, der  
50 einfach gleiche Aufgabe mit einem anderen thematischen Schwerpunkt hatte.

51

52 I.: mhm (bejahend)

53

54 AB.: (ähm) Ich war danach quasi für beide Teams verantwortlich (kurze Pause) in  
55 der Funktion Bereichsleiter. (ähm) Den einen selber geführt, den anderen als  
56 Bereichsleiter, also einmal die Doppelfunktion Bereichsleiter/Fachbereichsleiter in  
57 einem und für das andere Team nur den Bereichsleiter.

58

59 I.: mhm (bejahend) (räuspert sich)

60

61 AB.: Gleichzeitig (ähm) war die Aufgabe, ein unterstützendes Team zu gründen,  
62 (ähm) das quasi die Projektvorbereitung des technischen Pre-Sales leistet.

63

64 I.: mhm (bejahend)

65

66 AB.: Also da wurden dann die Konzepte erstellt, (ähm) die Aufwandskalkulation  
67 durchgeführt und auch neue Services drin entwickelt.

68

69 I.: mhm (bejahend)

70

71 AB.: (ähm) Die Aufgabe lag dann darin, die richtigen Personen zu finden, die in  
72 dieses Team reingehen. (ähm) Dieses Team zu gründen (zögert) ja, das ganze  
73 Thema Teambuilding.

74

75 I.: mhm (bejahend)

76

77 AB.: (ähm) Nicht...dabei wiederum nicht nur das eine...das eigene Team im Fokus  
78 zu haben, sondern es gab quasi drei parallele Organisationen, die man so  
79 hochgezogen hat.

80

81 I.: mhm (bejahend)

82

83 AB.: Das heißt auch mit diesen anderen drei Solution-Teams (ähm) wieder einen  
84 einheitlichen Nenner zu finden. Da gab es ein paar Vorgaben vom Management,  
85 aber keine konkrete Form der Ausgestaltung. Das war quasi uns überlassen, wie wir  
86 diesen Rahmen des Managements für uns ausfüllen/ausleben.

87

88 I.: mhm (bejahend)

89

90 AB.: (ähm) (8 Sek. Pause) Da dann auch, wie gesagt, das Thema: welche Person  
91 übernimmt welche Rolle in dem Team?

92

93 I.: mhm (bejahend)

94

95 AB.: (kurze Pause) Das waren entsprechend auch viele persönliche Gespräche, die  
96 da nötig waren, um auch die Personen, die man schon relativ schnell im Fokus hatte,  
97 aber dann auch für diese Aufgabe zu gewinnen/zu motivieren oder ja (zögert),  
98 motivieren klingt jetzt so von außen, deren Motivation einfach zu prüfen und zu  
99 schauen, ob sie dafür wirklich geeignet sind.

100

101 I.: mhm (bejahend)

102

103 AB.: (4 Sek. Pause) (zögert) Dann dieses Team als sich...an sich wieder zu formen.  
104 Diese...diese Abhängigkeit zu den parallelen Teams aufrechtzuerhalten oder  
105 herzustellen, dieses Verständnis zu entwickeln mit den anderen Bereichsleitern auch  
106 diese Abstimmung zu führen wiederum in Richtung Geschäftsbereichsleitung oder  
107 Segmentleitung (ähm) die Abstimmung herbeizuführen. (4 Sek. Pause) Und das  
108 quasi im laufenden Betrieb, also Projekte, Pre-Sells-Phasen haben ja keinen Stopp  
109 gemacht, sondern es musste einfach parallel dazu erfolgen.

110

111 I.: mhm (bejahend)

112

113 AB.: Hat natürlich wiederum die Auswirkung gehabt, dass für die Projektteams sich  
114 Dinge geändert haben. (6 Sek. Pause) Und das so ein Stück weit dann auch, ja was  
115 heißt n Stück weit, das zu synchronisieren und für alle zu einem Mehrwert auch zu  
116 führen.

117

118 I.: mhm (bejahend)

119

120 AB.: In die Situation kam dann rein, dass der Fachbereichsleiter des zweiten Teams,  
121 das ich quasi dann übernommen hab, (ähm) da gab es auch n paar Schwierigkeiten  
122 im Team mit seiner Person, (kurze Pause)

123

124 I.: mhm (bejahend)

125

126 AB.: die in letzter Konsequenz dazu geführt haben, dass er dann die Aufgabe  
127 abgegeben hat. (5 Sek. Pause)(räuspert sich) Und von der persönlichen Sicht kam  
128 genau diese Umstrukturierung (ähm) für mich in einer Phase, als ich in Elternzeit  
129 war.

130

131 I.: mhm (bestätigend)

132

133 AB.: Oder, ja, ich glaub ich war, ich war grad in Elternzeit oder kurz davor,



134

135 I.: mhm (bejahend)

136

137 AB.: mit der Möglich...ja, genau, die Frage kam kurz davor, es war klar, ich geh in

138 Elternzeit, also sprich, die Geburt stand an, vom zweiten Kind. (ähm) Ich hatte quasi

139 einen Anruf vom...von der Geschäftsbereichsleitung (ähm) Würdest das machen?

140 Bitte entscheide Dich jetzt! (ähm) „Lass mich mal kurz drüber nachdenken und

141 Daheim einmal drüber reden. Also sprich, ich gebe Dir morgen eine Entscheidung.“

142

143 I.: mhm (bejahend)

144

145 AB.: (ähm) Und dann haben wir quasi über Nacht entschieden, was einfach war. Ich

146 habe eine Woche zuvor n Gerücht gehört, dass sowas grad wohl zur Diskussion

147 steht.

148

149 I.: mhm (bejahend)

150

151 AB.: Das heißt, die Diskussion oder die Frage kam nicht so ganz unvorbereitet, aber

152 (kurze Pause) schon (ähm) eher abrupt.

153

154 I.: mhm (bejahend)

155

156 AB.: Also über die ganze Diskussion im Vorfeld hatte ich nix mitbekommen, das

157 lief schon eher so hinter verschlossenen Türen ab.

158

159 I.: mhm (bejahend)

160

161 AB.: (3 Sek. Pause) Die Beförderung oder diese Ernennung zum Bereichsleiter war

162 dann quasi in dem Rahmen der Elternzeit oder zu dem Zeitpunkt, als ich wirklich

163 (ähm) nicht verfügbar war.

164

165 I.: mhm (bejahend)

166

167 AB.: (5 Sek. Pause) Verbunden damit war dann für mein erstes Projektteam

168 wiederum natürlich die Nachbesetzung meiner...meiner Stelle, also für mich war

169 auch klar, ich möchte nicht dauerhaft eine Bereichsleitung/Fachbereichsleitung in

170 Personalunion haben, sondern wollte mich dann da auch wieder rausentwickeln und

171 somit für einen Nachfolger Platz schaffen. Da jemandem auch die Chance zu geben,

172 sich zu entwickeln.

173

174 I.: mhm (bejahend)

175

176 AB.: (7 Sek. Pause) Wobei das...dieses Team quasi schon ein langjährig erprobtes

177 Team war, das einfach stabil war, viele langjährige Mitarbeiter hatte und es war auch

178 schon jemand da, der gesagt hat, ich möchte.

179

180 I.: mhm (bejahend)

181

182 AB.: Also es war eine recht einfache Sache und es lief ziemlich gut weiter.

183

184 I.: mhm (bejahend)

185

186 AB.: Das andere Team, das ich gerade schon angesprochen hatte, mit der  
187 Führungskraft, die dann auch (ähm)wechselte, war noch ein eher neues Team, das  
188 war ungefähr zwei Jahre alt. Somit halt auch für sich oder an sich das Team noch  
189 nicht stabil, hatte sich noch nicht gefunden. (ähm) Viele neue Mitarbeiter, noch keine  
190 etablierten Prozesse.

191

192 I.: mhm (bejahend)

193

194 AB.: Und da einfach in dieser ja storming-norming Phase (ähm) noch reichlich  
195 instabil.

196

197 I.: mhm (bejahend)

198

199 AB.: Kombiniert mit einer Führungskraft, die dieser Aufgabe (zögert) naja, nicht  
200 gewachsen war möchte ich jetzt nicht sagen, aber das halt einfach in der Situation hat  
201 es für die Person nicht gepasst.

202

203 I.: mhm (bejahend)

204

205 AB.: (8 Sek. Pause) Das war so quasi mein...mein Kosmos im...im Außen...im (ähm)  
206 im Umfeld im Unternehmen war natürlich auch alles so n Stück weit im Umbruch,  
207 weil es eine größere Umorganisation war, das heißt es gab an vielen Stellen alte  
208 Namen, alte Netzwerke, aber eine neue Organisation, die übergestülpt wurde, die  
209 zum Teil konsequent, zum Teil sehr inkonsequent umgesetzt wurde. Das heißt, man  
210 hatte eine Idee, hat sie aber nicht durchgezogen, sondern hat auch wieder mit  
211 Kompromissen gestartet, was alles für Unsicherheit, Instabilität sorgte.

212

213 I.: mhm (bejahend)

214

215 AB.: (kurze Pause) Man hatte einen Punkt auch noch mit aufgenommen, in dem man  
216 zwei Funktionen quasi zusammengeführt hatte: das war in unserem Fall ein Thema  
217 Rechenzentrum, Serverstorage, Betriebssysteme und das Thema Netzwerk hat man  
218 zur, ich sag mal, Zwangssymbiose geführt, (ähm) das von den Führungskräften, von  
219 den Mitarbeitern nicht gewünscht war.

220

221 I.: mhm (bejahend)

222

223 AB.: Vom Management aber gefordert, und bei dem bei der Ern...oder bei der  
224 Veröffentlichung der neuen Organisation noch keine Lösung hatte, sondern nur ein  
225 Ziel.

226

227 I.: mhm (bejahend)

228

229 AB.: (14 Sek. Pause) (Ja, haben wir es?), also (würde sagen?) so vom Rahmen  
230 ungefähr.

231

232 I.: mhm (bejahend)

233

234 AB.: (kurze Pause) Was vielleicht noch mit reinkommt: (ähm) warum es für mich  
235 auch spannend war oder warum ich das als Herausforderung gesehen hatte. (ähm)  
236 Ich für mich hatte eigentlich, ich sag mal, zwei Wochen vorher noch ein klares Bild:  
237 ich möchte, ich hab keine, kein Ziel in der Hierarchie zu steigen.

238

239 I.: mhm (bejahend)

240

241 AB.: Ich war zufrieden mit meiner Aufgabe, (ähm) weil ich für mich auch die Aufgabe  
242 immer relativ frei interpretiert hatte, das heißt, ich hatte einen klaren Auftrag und  
243 ich hab mir viele Zusatzaufträge einfach geholt.

244

245 I.: mhm (bejahend)

246

247 AB.: Ich hab gesehen, da gibt es was zu tun, da könnten wir was optimieren, ich hab  
248 mirs genommen, ich hatte den Freiraum.

249

250 I.: mhm (bejahend)

251

252 AB.: Für mich war auch klar, ich möchte nicht in dieses alte Bild des Bereichsleiters  
253 (ähm) hineinwachsen, weil mir das einfach zu viel Verantwortung, zu wenig freie Zeit,  
254 zu viele Rahmenparameter, auf die ich achten muss, (ähm) vermutlich einfach auch  
255 zu viel Arbeitszeit gewesen wäre, was für mich in der familiären Situation keine  
256 Option war. Somit war für mich eigentlich klar, ich möchte in der Hierarchie, das  
257 passt für mich, mittelfristig möchte ich was anderes machen. Vielleicht auch wirklich  
258 einen kompletten Switch weg aus diesem Projektumfeld in Richtung HR, in Richtung  
259 Prozesse, in Richtung QM, keine Ahnung. (ähm) Aber diesen Schritt nach oben, in  
260 Anführungszeichen, in der Hierarchie hatte ich für mich eigentlich nicht auf dem  
261 Radar.

262

263 I.: mhm (bejahend)

264

265 AB.: (4 Sek. Pause) Andererseits, die Motivation oder, ich hatte zu dem Zeitpunkt,  
266 als mir die Frage gestellt wurde, niemand anderen, von dem ich gedacht hätte, der  
267 könnte es übernehmen, da würd ich mich wohlfühlen.

268

269 I.: mhm (bejahend)

270

271 AB.: Den würde ich jetzt so aus dem Stegreif als meinen Vorgesetzten, als einen

272 direkten Vorgesetzten akzeptieren, (ähm) sah ich niemanden, also

273

274 I.: mhm (bejahend)

275

276 AB.: wars eine recht einfache Entscheidung. (kurze Pause) Und dadurch, dass auch

277 das (stockt) (äh) das Aufgabenfeld für mich überschaubar war, (ähm) ja, wie gesagt,

278 die Entscheidung war dann ziemlich einfach.

279

280 I.: mhm (bejahend) (10 Sek. Pause) Wie sind Sie damit umgegangen? Wenn Sie das

281 jetzt also rückblickend betrachten. Wie war Ihre Vorgehensweise vor dem

282 Hintergrund der geschilderten Situation?

283

284 AB.: Ich hab mir zunächst mal (ähm) versucht, einen Rahmen vorgeben zu lassen, in

285 dem ich mich bewegen kann. Was sind die Erwartungshaltungen des Managements?

286 (lange Pause) Auf was muss ich achten? Welchen Freiraum hab ich? Woran werde

287 ich quasi gemessen. (ähm) Danach ging es für mich darum, die...die wichtigsten

288 Keyplayer im Team zu identifizieren, auch das Thema Organisation „Wie wird es

289 gebaut?“ (ähm) zu verstehen. Ist es für mich eine Entscheidung, die schlüssig ist, die

290 für mich auch zukunftsfähig erscheint? (ähm) Organisation war für mich schlüssig.

291 Die Keyplayer bei mir im Team waren eigentlich direkt dabei. Den einen

292 Fachbereichsleiter, wusste ich, den brauch ich nicht fragen.

293

294 I.: mhm (bejahend)

295

296 AB.: Das Verhältnis war persönlich okay, aber ich sag mal so eher Workinglevel.

297

298 I.: mhm (bejahend)

299

300 AB.: Gute Freunde, glaube ich, werden wir auch nie werden. Wir haben zwar noch

301 Kontakt, aber ja. (kurze Pause) (ähm) Ich wusste, dass es für das Team ohnehin

302 einen Handlungsbedarf gibt. Also, mir war auch klar, dass mein Chef so ein Stück

303 weit die Erwartungshaltung hatte, dass ich mich mit um dieses Team kümmere.

304 Also ich war da ohnehin so in einer gewissen moralischen Verpflichtung dem Team

305 gegenüber schon. So war es dann auch eine disziplinarische (äh) Verpflichtung.

306 (ähm) Ich hab dann für mich auch so, ich sag mal so einfach, eine Liste gemacht mit

307 einer Abwägung pro contra für die Entscheidung. Einfach auch n Stück weit nochmal

308 rationalisiert, was der Bauch vielleicht schon im Vorfeld wusste.

309

310 I.: mhm (bejahend)

311

312 AB.: Hab es dann auch Daheim (ähm) mit meiner Frau besprochen, dass sie die  
313 Entscheidung auch mitträgt, weil das war schon klar, es wird tendenziell eher so  
314 sein, es wird nicht weniger Arbeit. (ähm) Und dann eigentlich auch konkret schon:  
315 wie kann man es umsetzen? Dann auch in den Arbeitsmodus umgeschaltet und  
316 einen Maßnahmenplan erarbeitet.

317

318 I.: mhm (bejahend)

319

320 AB.: (lange Pause) Also dieses Rationalisieren waren drei, vier Tage vielleicht, wenn  
321 überhaupt.

322

323 I.: mhm (bejahend)

324

325 AB.: (5 Sek. Pause) Was begleitend mit dazu aufgesetzt wurde durch das  
326 Unternehmen war dann (ähm) das nennt sich quasi Senior-Management-Programm.  
327 Das heißt, man hat da auch alle (ähm) Führungskräfte, die in der Hierarchie  
328 gestiegen sind, also sprich ab Geschäftsbereichsleitung, Segmentleitung,  
329 Bereichsleiter alles durch ein Assessment (äh) laufen lassen, (ähm) bei dem...bei  
330 dem quasi Kompetenz und Potenziale analysiert wurden, hat dann (äh) zwei Wellen  
331 definiert, in denen man diese (ähm) Führungskräfte durch dieses Programm (ähm)  
332 durchlaufen ließ.

333

334 I.: mhm (bejahend)

335

336 AB.: Das so n (ähm) (stockt) auf diese Zielkompetenzen der NN direkt (ähm)  
337 ausgerichtet war. Also da war schon klar, da folgt auch jetzt nicht nur eine Schulung  
338 zum Thema Führung, und Thema durch, sondern soll ein größeres Programm  
339 anlaufen. Was allerdings dann auch nochmal 2,5 Jahre gedauert hat, bis es wirklich  
340 startete. Also da gab es so (stockt) mit je...die Unterstützung durch das  
341 Unternehmen, dass die Leute in diese Rolle reinwachsen müssen. Was andererseits  
342 aber auch eine Forderung von mir war, also, ich mach den Job nicht einfach so, da  
343 muss auch ein Stück weit eine Unterstützung noch da sein.

344

345 I.: mhm (bejahend)

346

347 AB.: Ich bin noch nicht vorbereitet auf die Aufgabe.

348

349 I.: mhm (bejahend)

350

351 AB.: Trau mir es aber zu. (5 Sek. Pause) mhm (bejahend, weiterführen wollend) (4  
352 Sek. Pause) Die Frage war, was ich konkret getan hab danach?

353

354 I.: mhm (bejahend)

355

356 AB.: (6 Sek. Pause) Ja, das waren so die...die Schritte. Wie gesagt, die Keyplayer  
357 dann abgeholt und dann in der Elternzeit wurde es ja veröffentlicht.

358

359 I.: mhm (bejahend) (kurze Pause) Wie war dieses Senior-Management-Programm?

360 Also, es gab zwei Teile, einen kleineren und danach noch einen größeren nach 2,5  
361 Jahren. Wie war das Kleinere, wie war das aufgebaut?

362

363 AB.: Nicht dass Klei... es gab kein Kleineres und ein Größeres, sondern es gab  
364 einfach zwei Wellen, weil es zu viele Personen waren und ich bin jetzt einfach in  
365 dieser zweiten Welle drin.

366

367 I.: mhm (bejahend)

368

369 AB.: (ähm) Die zweite Welle waren in Summe 19 Tage, die unter der großen  
370 Überschrift stehen „Strategie, Markt, Change“.

371

372 I.: mhm (bejahend)

373

374 AB.: Das heißt, man hat mehrere Dozenten gesucht, die einzelne Aspekte  
375 übernehmen, es gibt aber (ähm) ein...eine Firma, die quasi die Klammer bildet, die  
376 alle Dozenten einbindet, die auch immer wieder dieses Big-Picture vermittelt.

377

378 I.: mhm (bejahend)

379

380 AB.: Es sind in der Regel alles Seminare, die speziell für die...für diese NN (ähm)-  
381 Kollegen aufgesetzt werden, das heißt also Inhouse-Seminare sozusagen. (kurze  
382 Pause) (ähm) In der Regel zwei oder drei Tage ein Thema.

383

384 I.: mhm (bejahend)

385

386 AB.: Angefangen von (äh) diesem Block „Strategiemarkt Change“, 3 × 2 Tage. (ähm)  
387 Da geht es dann um Strategie Tools, Strategieentwicklung, wie komme ich zu einer  
388 Strategie, (ähm) (stockt kurz) das Thema Change, Change-Prozesse, Theorie und  
389 Praxis auch immer mit einem Bezug auf das eigene Vorhaben, dass man im  
390 Team/im Bereich hat.

391

392 I.: mhm (bejahend)

393

394 AB.: Konfliktmanagement war ein Thema, (ähm) Finance Controlling war ein Block,  
395 einfach „Wie lese ich einen Geschäftsbericht?“, „Auf welche Zahlen kommt es an?“,  
396 „Traue keiner Statistik, die du nicht selbst gefälscht hast!“ und dererlei Dinge. (ähm)  
397 Wir haben jetzt noch einen... Konfliktmanagement, habe ich das erwähnt?

398

399 I.: mhm (bejahend)

400

- 401 AB.: Verhandlungstraining war noch mit dabei, (ähm) jetzt Leading People and  
402 Teams  
403  
404 I.: mhm (bejahend)  
405  
406 AB.: Und eine Vorlesung zum Thema Recht oder ein Workshop zum Thema  
407 Recht/Wirtschaftsrecht, welche Themen sind einfach wichtig, auf was sollte man  
408 achten?  
409  
410 I.: Aber nur, dass ich es recht verstehe: das startete also schon dann 2,5 Jahre,  
411 nach...  
412  
413 AB.: Ja, ja,  
414  
415 I.: ...dem die aktuelle Aufgabe.  
416  
417 AB.: Genau.  
418  
419 I.: Ist dieser Abstand ein Problem?  
420  
421 AB.: (5 Sek. Pause) (ähm) Der Abstand war zu groß, andererseits bin ich jemand,  
422 der (ähm) ungern viel Theorie bekommt und irgendwann danach erst in die Praxis  
423 geht, sondern ich hab schon gern diesen Praxisbezug, also so erste Erfahrungen  
424 gesammelt zu haben...  
425  
426 I.: mhm (bejahend)  
427  
428 AB.: ...und dann eine Theorie dazu zu bekommen und zu wissen „Was hab ich?“,  
429 „Was kann ich noch besser machen?“, (ähm) ist für mich schon sehr passend.  
430  
431 I.: mhm (bejahend)  
432  
433 AB.: Durch das Feedback, das ich einfach vorher schon bekommen hatte und durch  
434 die Ernennung war ja klar, dass ich (äh) viele Dinge nicht grundsätzlich falsch  
435 mache.  
436  
437 I.: mhm (bejahend)  
438  
439 AB.: Das heißt da war ein gewisses Vertrauen durch das Management einfach schon  
440 da.  
441  
442 I.: mhm (bejahend)  
443  
444 AB.: Bisher funktioniert. (lacht)  
445

446 I.: (lacht) Davon bin ich überzeugt.

447

448 AB.: Aber da so der Abstand, ich glaub ein optimaler Abstand wäre vielleicht so 1  
449 Jahr gewesen.

450

451 I.: mhm (bejahend)

452

453 AB.: Was momentan einfach auch noch ein Stück weit eine Kritik an dem Programm  
454 bei uns intern darstellt: Die erste Gruppe, die das Programm durchlaufen hatte, die  
455 hatte auch als Gruppe einen Arbeitsauftrag. Die hatte ein gemeinsames Ziel, das war  
456 für die zweite Gruppe nicht mehr der Fall und das im Sinne von (ähm) Peer-Netzwerk  
457 aufbauen ist das einfach hinderlich oder ist es förderlich, so einen gemeinsamen  
458 Auftrag zu haben.

459

460 I.: Das hat man dann also vom Programm getrennt/abgekoppelt, oder?

461

462 AB.: Die erste Gruppe hatte es als Teil des Programms (ähm) mit dabei, diese  
463 Aufgabe, und die zweite Gruppe hat es nicht bekommen. Wir haben es zu spät als  
464 fehlend identifiziert und haben dann auch in den letzten zwei Sessions das nicht  
465 mehr übers Knie brechen wollen.

466

467 I.: Es gab auch keine Erklärung, warum das nicht mehr...

468

469 AB.: Nein.

470

471 I.: ...da mit drin war?

472

473 AB.: Wir sind jetzt momentan aber dran, vielleicht im...im Nachgang so eine...so eine  
474 Art Aufgabe selber zu nehmen.

475

476 I.: mhm (bejahend)

477

478 AB.: Das heißt für die Abschlussveranstaltung (ähm) sollte es ein Vorschlag sein. Wir  
479 würden gerne uns um dieses Thema zukünftig kümmern, um einfach auch dieses  
480 Netzwerk, diese Peergroup aufrechtzuerhalten...

481

482 I.: mhm (bejahend)

483

484 AB.: ...und nicht nur im Tagesgeschäft wieder abzutauchen.

485

486 I.: Und aus Ihrer Beobachtung: wie waren die Effekte für diese erste Gruppe,  
487 dadurch dass die diesen gemeinsamen Auftrag mit einem gemeinsamen Ziel hatten?

488

489 AB.: Sehr positiv. Das hei...sorgt einfach für eine starke Vernetzung. Man kennt sich  
490 auf einer Arbeitsebene, man kann sich auch ein Stück weit anders einschätzen und



491 wenn wir jetzt in diesen (äh) Seminaren zusammensitzen, ist es immer ein Stück  
492 weit, man muss sich dem anderen erst wieder erklären.

493

494 I.: mhm (bejahend)

495

496 AB.: Weil man einfach keine gemeinsame Erfahrung hat. Man weiß nicht, wie der  
497 andere tickt, was ihm wichtig ist, welche Werte er hat.

498

499 I.: mhm (bejahend)

500

501 AB.: Auch das Thema Aufgabenstellung. „Au ja stimmt, das war was. Ach, erklär mir  
502 das doch nochmal kurz.“ Ja.

503

504 I.: mhm (bejahend)

505

506 AB.: (4 Sek. Pause) Also da so ein Stück weit natürlich auch der Spagat zwischen  
507 „Wie stark muss ich so eine Gruppe führen und anleiten?“ und „Wieviel  
508 Eigeninitiative wird durch die Gruppe entwickelt?“.

509

510 I.: mhm (bejahend)

511

512 AB.: Und da waren wir einfach einen Tick zu spät dran mit dieser Eigeninitiative. Mit  
513 der jetzigen Erfahrung würd ich es früher einfordern. Ich konnte es zum Anfang aber  
514 auch nicht wirklich formulieren, was mir fehlt.

515

516 I.: mhm (bejahend)

517

518 AB.: Aber es hat sich jetzt so im Nachgang herausgestellt, dass ich mit der  
519 Einschätzung (äh) den Nerv getroffen hatte.

520

521 I.: Ja.

522

523 AB.: Aber dieses Verbinden, das ist...wäre somit nicht nur diese gemeinsamen  
524 Kurstermine, die man hat, sondern halt auch wirklich diese Aufgabe, an der man  
525 arbeitet, auch wenn man eigentlich gar keine Zeit hat.

526

527 I.: mhm (bestätigend)

528

529 AB.: Also es ist...muss auch wirklich schon eine wichtige Aufgabe sein, keine  
530 Pseudoaufgabe: „Es wäre schön, wenn sich mal jemand um kümmert.“ Nee, es  
531 muss eine wichtige Aufgabe sein.

532

533 I.: mhm (bejahend)

534

535 AB.: Die auch einen Mehrwert (ähm) darstellt, was auch wiederum dann die Gruppe  
536 im Unternehmen ein Stück weit positionieren kann.

537

538 I.: mhm (bejahend) (5 Sek. Pause) mhm (bestätigend, abwartend) (kurze Pause)  
539 (räuspert sich) Gibt es von Ihrer Seite noch was Wichtiges, das zur Beschreibung  
540 dieser Situation dienen könnte oder was Sie hinzufügen möchten?

541

542 AB.: (6 Sek. Pause) Hm...Nee.

543

544 I.: (kurze Pause) Danke, ich glaube ich habe ein ganz gutes Bild bekommen. Ich  
545 würde jetzt nur noch ein paar wenige Fragen so für mich zur Klärung stellen, von  
546 dem, was Sie geschildert haben. Und zwar eingangs hatten Sie ja gesagt, der  
547 Ausgangspunkt war diese neue Strategie, das Wachstum.

548

549 AB.: mhm (bejahend)

550

551 I.: Und das führte eben zu dieser neuen Management-Ebene...

552

553 AB.: mhm (bejahend)

554

555 I.: ...mit eben entsprechenden Bereichsleiter-, Fachbereichsleiter-Positionen, die so  
556 vorher in der Art und Weise nicht vorhanden waren. Dadurch kam es ja, jetzt  
557 bezogen auf Ihre Person, zu Doppel- und Dreifach-Funktionen.

558

559 AB.: Nicht Funktionen, sondern (äh) Funktionen, die in Personalunion besetzt  
560 wurden.

561

562 I.: Genaau, also double-heading, triple-heading, diese Phänomene.

563

564 AB.: Ja.

565

566 I.: Was war da Ihr Eindruck oder wie haben Sie das empfunden?

567

568 AB.: Hm...Es war für mich ein notwendiges Übel, weil die Organisation nicht  
569 vorbereitet war auf diesen Schritt. Es war ein großer Schritt. Es war auf einen Schlag,  
570 ich sag jetzt mal, 20 neue Führungspositionen vakant zu besetzen (ähm) (4 Sek.  
571 Pause) und da fand ich es einen passenden Schritt, dann lieber langsam  
572 nachzubesetzen oder sukzessive Leute erst in eine Teamleitung vielleicht zu  
573 übernehmen und Erfahrungen sammeln zu lassen und dann in die  
574 Fachbereichsleitung zu überführen, (kurze Pause) als Leute, ich sag mal so,  
575 vorschnell auf eine Position zu...zu hieven, der sie vielleicht nicht gewachsen sind.

576

577 I.: mhm (bejahend)

578

- 579 AB.: Und es war für mich auch immer klar: es ist eine Übergangszeit. Meine...Eine  
580 meiner ersten Aufgaben ist diese Nachbesetzung in Angriff zu nehmen.  
581  
582 I.: mhm (bejahend)  
583  
584 AB.: (7 Sek. Pause) Kein Dauerzustand.  
585  
586 I.: (Hörbares Schmunzeln) (4 Sek. Pause) Dann (äh) diese Person des  
587 Fachbereichsleiters, wo Sie gesagt haben, das war nicht die ideale Passung...  
588  
589 AB.: mhm (bejahend)  
590  
591 I.: ...und der hat dann später auch sozusagen aufgegeben oder wurde abgelöst.  
592  
593 AB.: mhm (bejahend)  
594  
595 I.: Wie war diese Situation für Sie?  
596  
597 AB.: (8 Sek. Pause) (Atmet hörbar tief ein und überlegt) Rein sachlich nüchtern aus  
598 einer Businesssicht betrachtet, der richtige Schritt. Für beide Seiten. Persönlich  
599 glaube ich auch, es war der richtige Schritt. Emotional war es ein Stück weit  
600 schwieriger. Zum einen, weil wir einfach im Büro gegenüber saßen. (ähm) (kurze  
601 Pause) (überlegt) Ja, aber in Summe, es war definitiv der richtige Schritt. Also er  
602 hatte sich in der Situation nicht wohlgefühlt, die Akzeptanz im Team hat eigentlich  
603 stetig nachgelassen, (ähm) Akzeptanz außerhalb des Teams war auch fraglich. Es  
604 war einfach konsequent. Also wir haben es begleitet, das heißt ich hab es begleitet  
605 mit der PE zusammen, also Personalentwicklung. (ähm) Da gab es auch  
606 entsprechend Gespräche und er hat dann für sich aber auch die Entscheidung  
607 getroffen. (kurze Pause) Und das war für mich eigentlich ein positives Zeichen, er für  
608 sich war wiederum klar, was er möchte, dass er in dem Umfeld so nicht  
609 weiterarbeiten möchte. (ähm) Die Art und Weise seiner Argumentation und  
610 Begründung, (kurze Pause) okay das war sein Bild. (ähm) Ich hab ihm da auch an  
611 ein, zwei Stellen meine Sicht recht klar (äh) formuliert, was mit Sicherheit auch seine  
612 Entscheidung wiederum beeinflusst oder bestärkt hat. (lange Pause) Aber wir  
613 konnten uns auch danach noch in die Augen schauen und wie gesagt wir haben  
614 auch jetzt noch so losen Kontakt, dass wir uns einfach mal so kurz privat (äh) Mails  
615 schicken, also, (zögert) ja. War schwierig, aber notwendig und für beide Seiten der  
616 bessere Weg. Er hatte sich nicht wohlgefühlt, für das Team hat es nicht gepasst und  
617 auch für das Unternehmen war es eine tickende Zeitbombe.  
618  
619 I.: mhm (bejahend)  
620  
621 AB.: Eine Führungskraft zu haben, die vom eigenen Team nicht akzeptiert wird,  
622 (ähm) ja. Der Fehler ist eigentlich im Vorfeld passiert, als man ihn auf diese Stelle

623 gebracht hatte. Da war es schlecht vorbereitet und es hat sich dann einfach im Laufe  
624 der Zeit gerächt.

625

626 I.: mhm (bejahend)

627

628 AB.: Also, vielleicht da auch noch kurz eine Ergänzung: er wurde eigentlich für eine  
629 andere Stelle gesucht, dann war so die Idee „Ah der könnte auch da drauf passen,  
630 kommen das machen wir jetzt.“

631

632 I.: mhm (bejahend)

633

634 AB.: Ja. Man hat ihn im Team nicht richtig eingeführt, sondern das Team informiert:  
635 „Ab sofort ist er dann der Neue.“ (ähm) Ja. Also da...da ist dann der Fehler passiert  
636 und die Akzeptanz war dann von Anfang an fraglich und dann hat es sich nach und  
637 nach herausgestellt, dass es einfach auch nicht passt. Er hatte einen völlig anderen  
638 Führungsstil als ich...

639 I.: mhm (bejahend)

640

641 AB.: ...und so war es schwierig, was ein Stück weit vielleicht einfach auch mit meiner  
642 Rolle dann zusammenhängt, weil ich war auch noch da. Also auch da weitere  
643 Information: das Team hatte ich aufgebaut und hab es dann abgegeben und er war  
644 dann quasi die Nachbesetzung. (ähm) Wir waren, wie gesagt, vom Führungsstil sehr  
645 unterschiedlich und ich war körperlich noch immer präsent.

646

647 I.: mhm (bejahend)

648

649 AB.: Das heißt, die Leute konnten mich auch ansprechen. Ich hab zwar die Probleme  
650 nicht gelöst, aber ich war da. Und sie haben mich immer noch gesehen.

651

652 I.: (lange Pause) Wie hat sich dieser unterschiedliche Führungsstil gezeigt?

653

654 AB.: (kurze Pause) Er eher autoritär und ich (äh) eher übers Team führend, Freiraum  
655 lassend, (überlegt) sehr kooperativ und er hat (kurze Pause) teilweise...einfach...ist  
656 einfach sehr bestimmend aufgetreten.

657

658 I.: mhm (bejahend)

659

660 AB.: (kurze Pause) Kann ich zwar auch, aber er hat es halt...für ihn war so das eher  
661 die Norm, klare Ansagen zu machen und ich hab es einfach subtiler zum Teil  
662 angepackt.

663

664 I.: Ja. (6 Sek. Pause) Meine abschließende Frage geht nochmal in den Bereich, dass  
665 Sie sagten, Sie haben eigentlich keine Aufstiegsambitionen...

666

667 AB.: mhm (bejahend)

668

669 I: ...und auch Ihre familiäre Situation mit der Elternzeit...

670

671 AB.: mhm (bejahend)

672

673 I: ...und dann eben vor diese Entscheidung gestellt (ähm) und dann eben gleich  
674 auch mit einer solchen Herausforderung.

675

676 AB.: mhm (bejahend)

677

678 I: Wie ist es Ihnen damit gegangen?

679

680 AB.: (10 Sek. Pause) Ich fand es einen großen Vertrauensvorschuss, den ich  
681 bekommen habe, also war...hab mich geehrt gefühlt durch dieses...das Angebot.  
682 (ähm) (kurze Pause) Nach der Diskussion, die wir Daheim hatten, ich sag mal so,  
683 einen Abend haben wir uns das mal überlegt, wie das dann aussehen könnte, was  
684 für mich Rahmenparameter wären, wie ich mir das vorstellen würde, waren wir uns  
685 einig, das ist ein Preis, den wären wir bereit, zu...einzugehen und dann war die  
686 Entscheidung eigentlich durch. Das war relativ einfach. Angebot, ja, kann ich mir  
687 vorstellen, die Rahmenparameter, wenn sie sich in der Form ausgestalten lassen,  
688 dann kriegen wir das hin, ja, dann wird es zum Teil vielleicht sogar ein Stück weit  
689 (ähm) aufwändiger und die Familie muss an der ein oder anderen Stelle  
690 zurückstecken, aber für mich war trotzdem klar, dass ich (äh) die Familie dem Job  
691 nicht unterordnen würde, sondern das muss immer ein Stück weit ein Geben und  
692 Nehmen sein.

693

694 I: mhm (bejahend)

695

696 AB.: Und es ließ sich tatsächlich so realisieren. (kurze Pause) Ja.

697

698 I: Wie hat sich das auf die geplante Elternzeit ausgewirkt?

699

700 AB.: Gar nicht. Ja doch, doch. (ähm) Ich glaube, in der Elternzeit musste ich  
701 an...oder habe ich dann freiwillig an zwei Terminen (äh) war ich im Büro, weil es  
702 einfach (äh) entsprechende Workshops gab. Aber das waren Termine, die waren  
703 bekannt (ähm) und ansonsten war ich in der Elternzeit einfach Daheim. Ich...es  
704 könnte sein, dass ich die zwei Tage dann einfach im Nachgang nochmal  
705 freigenommen habe, aber ja, ansonsten, Telefon aus, (ähm) Computer aus,  
706 Elternzeit. Also ich denke, das kann auch an zwei Tagen in einem Monat, also die  
707 Elternzeit war ein Monat, da kann es nicht untergehen. Also so eine Verantwortung  
708 ist ja ein langfristiges Thema. Auch so ein Change passiert nicht innerhalb von (äh) 4  
709 Wochen abschließend. Ja.

710

711 I: mhm (bejahend)

712

- 713 AB.: (lange Pause) Danach habe ich noch 3 x Elternzeit gemacht. (lacht)  
714  
715 I.: (lacht)  
716  
717 AB.: Und nee, 2 x hab ich es gemacht, 1 x steht jetzt noch an dieses Jahr. (lacht)  
718 Lässt sich vereinen.  
719  
720 I.: Schon terminiert?  
721  
722 AB.: Ja. (kurze Pause) Ja...auch an der Stelle: (ähm) meine Aufgabe ist es, (stockt)  
723 naja mich überflüssig zu machen klingt jetzt so hart, aber, ich muss weg sein können.  
724 Wenn ich weg bin, dann muss es weiterlaufen. Die ganz klare Aufgabe, die ich für  
725 mich sehe. Wenn ich nachher aus dem Hotel rausgehe und mir fährt jemand über  
726 dem Fuß oder es passiert was Schlimmeres und ich falle 6 Wochen aus, dann wird  
727 das Unternehmen einfach sechs Wochen weiterlaufen.  
728  
729 I.: mhm (bejahend)  
730  
731 AB.: Das muss so sein. Und ich hab jetzt entsprechend (äh) alle Teams mit  
732 Fachbereichsleitern, (ähm) hab einen Teamleiter auf dem einen Solutions-Team.  
733 Das funktioniert.  
734  
735 I.: mhm (bejahend) (6 Sekunden Pause) Prima. Gibt es noch etwas, was wir  
736 vergessen haben oder was Ihnen noch wichtig ist, hinzuzufügen?  
737  
738 AB.: Spontan fällt mir nichts mehr ein. Ganz viele Details, aber ich glaube fürs große  
739 Bild...passt.  
740  
741 I.: Wunderbar. Dann recht herzlichen Dank für Ihre Bereitschaft.  
742  
743 AB.: Gerne.  
744  
745 I.: Wir beenden das Interview um 19:53. Vielen Dank nochmal.

## Transkription Interview B

1 I.: 7. Mai, es ist 10 Minuten nach 8 und vielen Dank, dass Sie sich bereitgestellt  
2 haben als Interviewpartner. Ich hab eine Frage an Sie. Und zwar, wenn sie über Ihre  
3 Führungsverantwortung nachdenken, fällt ihnen ein bestimmtes Ereignis, eine  
4 bestimmte Begebenheit, ein Problem ein, wo Sie sagen, das war gaanz besonders  
5 herausfordernd, was ihnen stark in Erinnerung geblieben ist im Zusammenhang mit  
6 Ihrer Führungsaufgabe?

7  
8 CD.: Definitiv ja. Es ist aber nichts, was (äh) was in meiner Erinnerung ist, sondern  
9 es ist ein Problem, was sich momentan direkt habe. Ich habe in (äh) 2012 begonnen,  
10 ein Team aufzubauen, ein völlig neues Team. Ich selber bin in dem Bereich, wo ich  
11 momentan arbeite seit einiger Zeit beschäftigt, das heißt die letzten sechs Jahre  
12 habe ich mich damit beschäftigt. Ich habe die Systeme aufgebaut, die wir dort  
13 einsetzen und (ähm) habe insofern auch ein Verständnis dafür und natürlich auch  
14 eine ... kenne meine Rolle, welche Aufgaben wir zu übernehmen haben, welche  
15 Verantwortung wir auch zu tragen haben und wie wir zu kommunizieren haben mit  
16 unserem Shareholder, in den Departments und (äh) mit mit unseren (äh)  
17 Subsidiaries, also Tochtergesellschaften.

18  
19 I.: mhm (bestätigend)

20  
21 CD.: Das Problem, was ich damit habe, ist, dass ich (äh) jetzt ein Team völlig neu  
22 aufgebaut habe. Ich habe (stockt) das Team so ausgewählt, dass ich (ähm)  
23 Personen habe mit einer langjährigen, professionellen Erfahrung. Ich komme aus  
24 dem ... also ich arbeite ja im Energiebereich, das heißt diese Personen haben in der  
25 Regel auch Erfahrung im Energiebusiness, sie haben Erfahrung in diesem  
26 Themengebiet, was wir durch... (äh) was was wir (ähm) bearbeiten müssen und (äh)  
27 teilweise, wie gesagt, bis zu zehn Jahren Erfahrung auf diesem Gebiet. Ich habe  
28 weiterhin darauf (äh) geachtet, dass ich starke Personen bekomme. Also ich (äh) bin  
29 ja verantwortlich für das Risikomanagement. Risikomanagement heißt aber auch,  
30 dass ich starke Personen brauche, die sich durchsetzen können gegenüber dem  
31 Frontoffice, gegenüber dem Projektmanagement beispielsweise, gegenüber den  
32 Subsidiaries. Risikomanagement ist eine neue (ähm) (ähm), wie soll ich sagen,  
33 relativ neue Disziplin, die es auch erfordert, dort Weiterentwicklungen  
34 voranzutreiben, die es erfordert, eine gewisse Awareness erstmal zu schaffen.  
35 Warum braucht es Risikomanagement? Und (ähm) damit natürlich auch  
36 entsprechend durchsetzungsstark sein muss. Das heißt diese Personen habe ich  
37 gezielt danach ausgewählt und stehe jetzt eigentlich vor dem Problem, dass, ich sag  
38 mal, ich habe vor 18 Monaten begonnen, die letzte Stelle habe ich jetzt im (äh)  
39 Januar besetzt, eine weitere Stelle wird im Juli besetzt, wenn ich über die Personen  
40 sprechen, die ich bis jetzt besetzt habe, sind das (äh), wie gesagt, Personen, die  
41 sehr stark sind mit einer langjährigen Erfahrung. Problem ist, dass das Team sich  
42 erst finden muss. Wir haben verschiedene Companies repräsentiert (äh), wo die

43 Personen vorher gearbeitet haben und wir haben dadurch jetzt (ähm) wirklich eine  
44 verschiedene, ich sag mal, sehr unterschiedliche Wahrnehmung, was bedeutet  
45 Risikomanagement eigentlich? Was ist unser Ziel? Was ist unsere Aufgabe? Was ist  
46 nicht unsere Aufgabe? Was was sollen wir nicht machen? Wir haben weiterhin (ähm)  
47 von unserem Shareholder (ähm) eine ganze Reihe von Aufgaben oder, ich sag mal,  
48 (ähm) Anforderungen: wie sieht er uns, wie sieht er das das das Risikomanagement,  
49 was wir machen sollen? Es wird selber ein Risikomanagement beim Shareholder  
50 entwickelt, wo unser Risikomanagement auch integriert werden muss. Wir haben  
51 Tochtergesellschaften, wo ein Risikomanagement bereits existiert, was ebenfalls  
52 integriert werden muss, wo wir Standard schaffen müssen. (ähm) Die  
53 Herausforderung ist, vor der ich momentan stehe, ist, die ... (kurze Pause) nicht nur  
54 die Anforderungen der Tochtergesellschaften und der ... (äh) des Shareholders  
55 zusammenzubringen, sondern auch, das das Team so aufzusetzen, dass die  
56 verschiedenen Wahrnehmungen, was eigentlich Risikomanagement eigentlich ist, in  
57 line zu bringen. Also wirklich dafür zu sorgen, dass das das das das Team so  
58 zusammenarbeitet, dass wir eine effiziente Zusammenarbeit herstellen können, wo  
59 wir alle wissen, das ist unsere Aufgabe, da müssen wir hin, das ist aber wiederum  
60 nicht unsere Aufgabe. Und das ist der wesentliche Punkt, das sind die  
61 Herausforderungen, die habe ich momentan. Also das ist keine Erinnerung, sondern  
62 da stehe ich wirklich momentan sehr davor.

63

64 I.: mhm (bestätigend) (8 Sek. Pause) Okay. Dann (ähm) ist ja die Frage, wie gehen  
65 Sie mit dieser Herausforderung um?

66

67 CD.: mhm (überlegend und bestätigend zugleich) (lange Pause) Wir haben (kurze  
68 Pause) wir werden demnächst ein Team-Event-Workshop aufsetzen, wo ich gezielt  
69 auch noch einmal die (kurze Pause) Frage beantwortet haben möchte, oder mit dem  
70 Team diskutieren möchte: wie seht ihr unsere Aufgabe innerhalb der Company? Wie  
71 sieht ihr unsere Aufgabe gegenüber dem Shareholder und den  
72 Tochtergesellschaften? (ähm) Was gehört dazu? Wohin müssen wir uns entwickeln,  
73 damit wir ein Risikomanagement aufstellen können, was effizient arbeitet, was auch  
74 Mehrwert bietet für das Unternehmen und wo hört unsere Aufgabe auf? Das heißt,  
75 was wollen wir nicht mehr machen?

76

77 I.: mhm (bestätigend)

78

79 CD.: Wo wollen wir unsere Vera..., wo wollen wir sagen, das ist nicht unsere  
80 Verantwortung, das müssen wir abgeben, weil wir es a) nicht können, weil wir die  
81 Expertise nicht haben. Nicht können wollen, weil wir (ähm) bestimmte Aufgaben  
82 eben nicht übernehmen wollen oder nicht übernehmen können, weil wir sagen, die  
83 passen woanders besser hin, die sind woanders besser aufgehoben. (ähm) Das ist  
84 eine Aufgabe, die ich jetzt in diesem Team-Event-Workshop zusammen mit einem  
85 Coach durchführen möchte, das ist auch was, was von dem Unternehmen  
86 befürwortet wurde. Dass wir also sagen, wir werden uns mal zwei Tage wirklich auch  
87 an einem anderen Ort auch zusammensetzen, fernab vom Büro. Nicht mit Anzug,



88 sondern einfach mal (äh) hinsetzen, casual, und diskutieren, wie sehen wir  
89 eigentlich unsere Aufgabe? Wo wollen wir uns hin entwickeln? Was sind unsere  
90 Eckpfeiler? (ähm) Wie wollen wir uns gegenüber dem Shareholder stellen, der  
91 natürlich immer wieder neue Anforderungen bringt? Wie wollen wir uns gegenüber  
92 den Subsidiaries stellen, die natürlich bestimmte Anforderungen auch (ähm), wie soll  
93 ich sagen, (ähm) Probleme haben, Anforderungen zu erfüllen, weil das wieder mehr  
94 Arbeit bringt. Das ... die Tochtergesellschaft versteht in der Regel dann nicht, warum  
95 soll ich jetzt diese Information noch liefern, warum soll ich diesen Report noch liefern.  
96 Das ist natürlich immer schwer zu kommunizieren. (ähm) Und dass eigentlich das,  
97 was ich jetzt in diesem (ähm) Team-Event-Workshop auch klären möchte. Ein  
98 weiteres Problem, was ich dort auch klären möchte, ist die Kommunikation innerhalb  
99 des Teams. Nicht nur innerhalb des Teams, sondern auch wiederum mit den  
100 Subsidiaries und mit dem Shareholder, denn, wenn Sie berücksichtigen, dass wir  
101 verschiedene Erfahrung haben, aus den verschiedenen Companies - da kommt einer  
102 aus der Company, ein anderer kommt aus jener Company - da gibt es natürlich alles  
103 verschiedene Verhaltensweisen oder verschiedene Wahrnehmungen, was eigentlich  
104 ein Risikomanagement machen muss, was ein Risikomanagement macht, wie die  
105 Prozesse funktionieren, wie die Zusammenarbeit funktioniert mit anderen  
106 Abteilungen, mit den Front-Office-Abteilungen, was Projektmanagement bei uns zum  
107 Beispiel ist, über die Marketingabteilung. Es gibt sehr viele verschiedene  
108 verschiedene Wahrnehmungen. Ich habe Personen nicht nur aus dem  
109 Energiebusiness, sondern auch aus dem Bankbusiness, ich selber habe einen  
110 Bankhintergrund und weiß daher, wie das (äh) funktioniert und (ähm) wir haben hier  
111 natürlich verschiedene Regularien im Energiebusiness und im Bankbusiness. Das  
112 heißt, die Prozesse, die Zusammenarbeit selber, die Wahrnehmung des  
113 Risikomanagements ist in diesen Companies verschieden gewesen. Und jetzt hab  
114 ich das Problem oder die Herausforderung, die (kurze Pause) verschiedenen  
115 Sichtweisen und Wahrnehmungen zusammenzubringen, dass jeder wirklich weiß, da  
116 stehen wir, da wollen wir hin und so kommunizieren wir. Nach innen und nach außen  
117 und zwar mit einer Sprache. (lange Pause) Team-Event ist eine Möglichkeit, das  
118 durchzuführen, eine weitere Möglichkeit ist natürlich (äh) durch entsprechende  
119 Seminare, (ähm) wie wir das hier gerade machen. Dazulernen, (ähm) wie man  
120 dem Team bestimmte Ziele auch darlegt. Ich glaube, das Problem ist hier, dass wir  
121 dem Team nicht die Ziele definieren können. Das müssen wir irgendwie machen,  
122 weil natürlich die Anforderungen von dem Shareholder da sind, weil die  
123 Anforderungen vom Management da sind, aber das Team muss sich auch mit den  
124 Zielen identifizieren können.

125

126 I.: mhm (bestätigend)

127

128 CD.: Deswegen ist es meine Aufgabe, dafür zu sorgen, dass die Ziele beim Team so  
129 ankommen, dass ich in der Lage bin, die Anforderungen des Shareholders, die  
130 Anforderungen des Managements zu erfüllen. Und das ist momentan auch eine  
131 große Herausforderung. Da hilft mir sicherlich so ein Seminar, wo wir lernen, wie

132 Ziele kommuniziert werden können, wie man mit Personen interagiert, wie bestimmte  
133 Kommunikationen durchgeführt werden. (ähm) Das kann dabei sehr helfen.

134

135 I.: mhm (bestätigend)

136

137 CD.: Ansonsten geht es darum, natürlich mit den ... mit den (äh) Teammitgliedern  
138 sehr viel zu sprechen, was häufig schwierig ist, dadurch, dass (äh) immer mehr  
139 (ähm) Meetings zum Beispiel durchgeführt werden müssen, immer mehr  
140 Abstimmungen durchgeführt werden müssen,

141

142 I.: mhm (bestätigend)

143

144 CD.: was natürlich auch daher kommt, dass (ähm) (ähm) dass die Anforderungen  
145 immer mehr wachsen.

146

147 I.: mhm (bestätigend)

148

149 CD.: Der Shareholder hat selber eine Vorstellung, wie ein Risikomanagement  
150 funktionieren muss, entwickelt selber (äh) Regularien dahingehend. Die Regularien  
151 stimmen nicht immer, oder können nicht immer mit den Anforderungen  
152 übereinstimmen, die wir in der Company haben. Wir haben natürlich ein anderes  
153 Geschäftsfeld, insofern müssen wir ein Risikomanagement aufstellen, was zwar den  
154 Standards genügt, was aber (ähm) dem Business-Modell letztlich folgt.

155

156 I.: mhm (bestätigend)

157

158 CD.: Bei unseren (äh) Tochtergesellschaften ist das ganz genauso, die haben auch  
159 wiederum ein anderes Business-Modell, das Risikomanagement dort muss diesen  
160 Anforderungen folgen. Was wichtig ist, ist aber, dass wir (äh) Standards  
161 implementieren, die wirklich konzernweit gelten.

162

163 I.: mhm (bestätigend)

164

165 CD.: Und diese Standards umzusetzen, erfordert natürlich, (äh) dass wir nach außen  
166 wie auch nach innen eine Kommunikation vorfinden, wo wir wirklich mit einer  
167 Sprache sprechen können. Und das ist eine ganz große Herausforderung  
168 momentan. a) Weil das Team, wie gesagt, neu zusammengestellt ist. b) Weil das  
169 Team verschiedene Hintergründe, also verschiedene Erfahrungen mitbringt, wie die  
170 Prozesse in anderen Unternehmen funktionieren, wie die Awareness in anderen  
171 Unternehmen ist und c) natürlich auch, weil ich derjenige bin, der das  
172 Risikomanagement zwar aufgebaut hat, die anderen (äh) Personen, die jetzt oder  
173 Mitarbeiter, die jetzt mit dazugekommen sind, (ähm) müssen dort erstmal  
174 reinwachsen und müssen sich damit erst einmal identifizieren. Wollen die sich  
175 überhaupt damit identifizieren, was wir es bisher aufgebaut haben? (ähm) Lehnen  
176 die das vielleicht in ... stellenweise ab, haben neue Ideen, wollen diese Ideen auch

177 entsprechend umsetzen? Und das ist natürlich ein Prozess, der sich entwickeln  
178 muss, (ähm) der letztlich daraus resultiert, dass wir innerhalb des Teams jetzt  
179 wirklich sehr viele verschiedene Companies oder Erfahrungen repräsentieren, die wir  
180 hier zusammenbringen müssen.

181

182 I.: mhm (zustimmend)

183

184 CD.: (4 Sek. Pause) Sie hatten gefragt nach Unterstützung, die das Unternehmen  
185 bietet.

186

187 I.: mhm (zustimmend)

188

189 CD.: (lange Pause) Unterstützung habe ich durch das Management. Das  
190 Management stellt auch klar heraus, dass es Unterstützung leistet für die  
191 Führungskräfte. Ob diese Unterstützung immer hilfreich und zielführend, oder ich sag  
192 mal, ausreichend ist, das ist eine ganz andere Frage.

193

194 I.: mhm (zustimmend)

195

196 CD.: (ähm) Ich glaube, dass häufig nicht wirklich erkannt wird, vor welchem Problem  
197 (ähm) man in diesem mittleren Management steht. Man hat dem Druck von oben,  
198 man hat die Anforderungen von oben, die erfüllt werden müssen, man hat auf der  
199 anderen Seite die Anforderungen von den Mitarbeitern, die sagen ich bin ... ich  
200 möchte natürlich auch motiviert sein und Motivation kommt natürlich auch daraus,  
201 dass ich meine Expertise, meine Erfahrungen einsetzen kann.

202

203 I.: mhm (zustimmend)

204

205 CD.: Beides muss zusammengebracht werden. Die Anforderungen von oben und die  
206 Expertise von unten. (schlägt unterstützend mit den Handflächen auf den Tisch) Das  
207 ist ein Prozess, der, wenn man ihn vernünftig managed sehr hilfreich sein kann, weil  
208 man wirklich auch weitere Ideen mit in die Entwicklung reinbringen kann, der aber  
209 auch zum Teil wirklich sehr schwer zu managen ist, weil man die richtige  
210 Balance finden muss zwischen zwischen, naja ich sag mal dem, was das Team  
211 möchte und zwischen dem, was die ... was das Management oder der Shareholder  
212 möchte. Unterstützung erfahre ich insofern, dass gesagt wird: „Okay, Seminare sind  
213 möglich, Team-Events sind möglich.“ Wenn Probleme bestehen, dann kann ich auch  
214 mit dem direkten Vorgesetzten darüber reden, bekomme Vorschläge, ich bekomme  
215 Unterstützung von versch... von von von den Kollegen, mit denen ich  
216 zusammenarbeiten muss, die mir natürlich auch erz ... die gleichen Probleme  
217 letztendlich haben, die mir dann aber auch erzählen, wie lösen sie diese Probleme.  
218 Das heißt, insofern ist natürlich eine Unterstützung auch gegeben auf natürliche  
219 Weise.

220

221 I.: Wie gehen Sie denn damit um, dass vieles von dem, was jetzt die  
222 Herausforderung ist, einfach noch nicht existiert, also etwas Ähnliches, man kann auf  
223 verschiedene Erfahrungsgründe aufbauen, aber das was jetzt gefordert ist, mit  
224 diesem neuen Team, da gibt es ja kein Beispiel, da gibt es ja kein Muster. Wie gehen  
225 Sie damit um?

226

227 CD.: (11 Sek. Pause) Es gibt kein Muster (ähm) für meinen eigenen Bereich. Das ist  
228 richtig. Aber es gibt natürlich diese Herausforderung in anderen Unternehmen  
229 ebenso. Das heißt, ich kann das nicht auf diesen Bereich selber fokussieren. Da gibt  
230 es sicherlich keine Lösung dafür, aber wenn ich verschiedene andere Casestudies  
231 mal zurate ziehe, auf welcher Hierarchieebene das auch immer stattfindet, aber die  
232 Probleme sind letztlich immer die gleichen. Wir haben mit Unsicherheiten zu  
233 kämpfen, wir wissen nicht, wo es hinget künftig mit dem Unternehmen. (ähm) Wir  
234 wissen nicht, welche Herausforderungen künftig an uns gestellt werden, welche  
235 Anforderungen künftig an uns gestellt werden und das sind die Probleme, die  
236 letztlich in jedem ... in jeder Organisation existieren. Insofern ist es hilfreich, dort  
237 einfach (ähm) sich mit Fallbeispielen mal zu schäftigen ... zu beschäftigen, so, wie  
238 wir das hier im Seminar machen, (ähm) die Literatur auch mal zu bemühen: Was  
239 heißt das eigentlich, Management durchzuführen oder Management (ähm) (stockt,  
240 kurze Pause) ein ein ein Team zu managen. Die Probleme sind letztlich, ich glaube,  
241 die sind wiederkehrend, also das sind keine sehr speziellen Probleme, die wir haben.  
242 (ähm) Wenn wir von Projektmanagement reden, da wird auch immer wieder neues  
243 Projektteam aufgestellt, was sich erstmal zusammenfinden muss.

244

245 I.: mhm (bestätigend)

246

247 CD.: Die Zusammenarbeit ist sicherlich (ähm) von anderer Natur, weil die Themen  
248 (ähm) vielleicht spezieller sind. Oder man kann mehr trennen, mehr, ja, wie soll ich  
249 sagen, die einzelnen Aufgaben den Teammitgliedern zuzu ... zuordnen, sodass die  
250 Zusammenarbeit im Projektteam (ähm) mehr gesteuert werden kann durch den  
251 Projektleiter. (räuspert sich) Das ist bei uns im Risikomanagement innerhalb einer  
252 Abteilung, ist das so nicht möglich, weil wirklich sehr viele Team ... (äh) Themen  
253 überlappend sind. Aber das ist natürlich eine Möglichkeit, sich damit zu beschäftigen:  
254 was heißt das eigentlich, neue Teams zu formen? Was heißt das, (ähm) ein Team so  
255 aufzustellen, dass die Zusammenarbeit reibungslos funktioniert und nicht nur  
256 reibungslos, sondern auch sehr effizient funktioniert? Das heißt, wie muss das Unter  
257 ... muss das (ähm) Team miteinander kommunizieren? Und das sind eigentlich  
258 Probleme, wie gesagt, die bestehen zwar für mich direkt, aber es sind Probleme  
259 auch, die andere bereits gelöst haben, die andere ebenso (äh) momentan haben, wo  
260 man sich dann auch austauschen kann mit anderen Kollegen.

261

262 I.: mhm (bestätigend)

263

264 CD.: Und das mache ich auch sehr intensiv, dass ich mit anderen Kollegen mal  
265 frage: wie seid ihr eigentlich damit umgegangen? (ähm) Habt ihr genau das gleiche

266 Problem? Wie informiert ihr das Team? Über welche Themen informiert ihr das  
267 Team? Wie versucht ihr das Team auch zu motivieren? Wie versucht ihr, (ähm) Kritik  
268 auch auszuüben? Also Kritik im positiven Sinne.

269

270 I.: mhm (bestätigend)

271

272 CD.: Das heißt, das Entwicklungspotenzial aufzuzeigen (ähm) und ich glaube da ist  
273 es sehr hilfreich, wirklich mit anderen zu kommunizieren, die ebenfalls Teams leiten.  
274

275 I.: mhm (bestätigend)

276

277 CD.: (ähm) Häufig werden Teams neu aufgebaut, insofern findet man auch dort  
278 immer wieder Personen, die damit konfrontiert sind. Wenn sie nicht ein völlig neues  
279 Team aufbauen, dann haben Sie zumindest die Situation, dass im Team, (ähm) ich  
280 sag mal, dass neue Teammitglieder hinzukommen, dass alte Teammitglieder  
281 weggehen, dadurch hat man auch so einen Wandel.

282

283 I.: mhm (bestätigend)

284

285 CD.: Ja, und das ist ... (äh) das ist eine hilfreiche Informationsquelle für mich. Das  
286 heißt ich unterhalte mich direkt auch mit anderen (stockt) Kollegen innerhalb des  
287 Unternehmens: was habt ihr für ein Team? Welche Herausforderungen habt ihr? Wie  
288 löst ihr diese Herausforderungen? Und daraus kann man schon eine ganze Menge  
289 ableiten, wie man selber die Situation (ähm) handeln kann.

290

291 I.: Sind diese Kontakte auch zu Vertretern von Risikomanagement außerhalb des  
292 Unternehmens, in anderen Unternehmen?

293

294 CD.: Die Kontakte jaa, die spielen sich aber eher auf fachlicher Basis ab. Also da  
295 habe ich bis jetzt noch nicht mich mit den Kollegen unterhalten, welche  
296 Herausforderungen auf der personellen Ebene, (ähm) auf der persönlichen Ebene  
297 bestehen.

298

299 I.: mhm (bestätigend)

300

301 CD.: Das ist aber auch ein Punkt, wo wir natürlich, (ähm) wenn wir mit unseren  
302 Tochtergesellschaften unterhalten, wenn wir uns mit anderen Unternehmen  
303 unterhalten, ist es natürlich auch wichtig, dort entsprechend Stärke zu beweisen.  
304 (ähm) Das Risikomanagement ist eine Funktion, wo der, ich sag mal, der Kontrahent,  
305 mit man Geschäft macht, auch drauf achtet. Das heißt, der guckt sich genau an, wie  
306 ist die Company aufgestellt, wie werden die Risiken gesteuert, welche Methoden  
307 existieren zum Management von Risiken?

308

309 I.: mhm (bestätigend)

310

311 CD.: Deswegen ist es da immer eher schwierig, mich mit den Leuten zu unterhalten  
312 und zu sagen, das sind die Herausforderungen, die ich auf persönlicher Ebene habe.  
313 Da bin ich halt sehr vorsichtig. Insofern ist das eher eine ... eine Funktion, die ich  
314 intern, oder eine Kommunikation, die ich intern durchführe oder von mir aus auch mit  
315 dem Shareholder, weil der Shareholder ist darüber auch informiert und kann darüber  
316 auch informiert sein. Mit den Kontrahenten oder mit ... (äh) mit potentiellen  
317 Kontrahenten (äh) bin ich da eher vorsichtig.

318

319 I.: Können Sie diesen Shareholder näher definieren/eingrenzen? Was ist darunter zu  
320 verstehen? Wer ist Shareholder und welche Funktionen, welche Personen stecken  
321 dahinter?

322

323 CD.: (kurze Pause) Wir sind eine 100 % Subsidiary eines (ähm) Shareholders, der im  
324 Ausland

325

326 I.: mhm (bestätigend)

327

328 CD.: (ähm) aktiv ist. (äh) Der Shareholder betreibt ein ähnliches Geschäft wie wir  
329

330 I.: mhm (bestätigend)

331

332 CD.: und (äh) ist anders organisiert, hat aber ebenso ein Risikomanagement,

333

334 I.: mhm (bestätigend)

335

336 CD.: was sich mit sehr ähnlichen Themen beschäftigt, die ... die uns auch umtreibt.  
337 Das heißt, wir koordinieren (ähm) und unterhalten uns auch sehr viel mit dem  
338 Shareholder über die Standards, die gesetzt werden müssen.

339

340 I.: mhm (bestätigend)

341

342 CD.: Die Themen selber weichen voneinander ab, aber die Standards, die gesetzt  
343 werden müssen, um ein System aufzubauen, um ein Risikomanagementsystem  
344 aufzubauen, die sind relativ ähnlich.

345

346 I.: Ah verstehe. Also das ist quasi eine Organisation, die Aktien an Ihrer Organisation  
347 hält?

348

349 CD.: Wir sind eine ... wir sind keine Kapitalgesellschaft, wir sind eine GmbH, Das  
350 heißt, da werden nicht direkt Aktien gehalten, aber 100 % Anteile werden gehalten  
351 und (ähm) der Shareholder, ich glaube, das ist auch wichtig zu verstehen, ist immer  
352 mehr involviert in die Geschäfte, die wir durchführen.

353

354 I.: mhm (bestätigend)

355

356 CD.: Was auf der einen Seite gut ist, natürlich, (ähm) auf der anderen Seite natürlich  
357 auch weitere Herausforderungen für uns schafft, dadurch dass wir weitere  
358 Anforderungen haben, die Standards angehen, die das Reporting an den  
359 Shareholder angehen, die natürlich auch die Interessen des Shareholders (äh) mit  
360 betreffen, das heißt, wir können nicht mehr ohne, oder können nicht mehr alleine  
361 Entscheidungen treffen,

362

363 I.: mhm (bestätigend)

364

365 CD.: sondern müssen den Shareholder mit einbeziehen und müssen gucken, werden  
366 die Anforderungen des Shareholders (ähm) reflektiert, wenn wir bestimmte Policy ...  
367 bestimmte Policies, bestimmte Ansätze, Methoden entsprechend umsetzen?

368

369 I.: I.: mhm (bestätigend) Zeigt sich das auch in der Form, dass Vertreter des  
370 Shareholders im Management dann in die Prozesse involviert werden?

371

372 CD.: (kurze Pause) Ja. Ja, definitiv. Also, (ähm) wenn wir zum Beispiel im  
373 Risikomanagement Methoden entwickeln, was (äh) eine der, ich sag mal,  
374 wesentlichen Aufgaben für uns auch ist, das Risikomanagement weiterzuentwickeln,  
375 Methoden zu entwickeln, wie bestimmte Projekte einzuschätzen sind, wie bestimmte  
376 Risiken einzuschätzen sind. (ähm) Das ist ein Prozess der ... der ständigen  
377 Weiterentwicklung.

378

379 I.: mhm (bestätigend)

380

381 CD.: Da stimmen wir uns auch sehr stark mit unserem Shareholder ab. Das heißt, wir  
382 haben bestimmte Komitees bei uns implementiert, wo der Shareholder direkt auch  
383 mit drin sitzt und (äh) die Genehmigung der einzelnen Methoden oder Ansätze oder  
384 Policies (ähm) erfolgt in diesem Komitees.

385

386 CD.: Das heißt damit auch, mit dem Shareholder zusammen. Also der Shareholder  
387 muss diese diese (ähm), ich sag mal, Ansätze und Policies ebenso mit genehmigen,  
388 wie wir das machen im Management. Das heißt, die Komitees sind nicht nur dazu da,  
389 zu genehmigen oder abzulehnen, sondern bevor es zu ... (äh) dazu kommt, dass wir  
390 dem Komitee bestimmte, (ähm) ich sag mal, Weiterentwicklungen präsentieren,  
391 stimmen wir das mit dem Shareholder sehr stark ab und zwar haben da ein  
392 entsprechendes Pendant, nämlich das Risikomanagement bei unserem Shareholder,  
393 mit dem wir sagen, oder wo wir die die (äh) Weiterentwicklungen präsentieren,  
394 abstimmen und gucken, sind die Anforderungen des Shareholders (äh) eingehalten,  
395 sind die Standards des Shareholders eingehalten, dann entsprechend die  
396 Weiterentwicklung so abstimmen, dass wir wirklich mit dem Shareholder zusammen  
397 (äh) Lösungen finden.

398

399 I.: Ist das das, was sie mit einer Stimme sprechen beschrieben haben? Steckt das  
400 dahinter?

401

402 CD.: (5 Sek. Pause) Mit einer Stimme sprechen hatte ich eher so, in ... (stockt) oder  
403 passt hier nicht ganz so. Natürlich kann man das auch so interpretieren, dass (ähm)  
404 wir ... wir brauchen einfach gleiche Standards, wir wollen nicht Äpfel mit Birnen  
405 vergleichen, das betrifft uns,

406

407 I.: Fachlich zunächst mal, auf der

408

409 CD.: Fachlich, ganz genau. (ähm) Das betrifft uns, wir haben die Subsidiaries, die  
410 betrifft das genauso wie den Shareholder. Auch der Shareholder muss zusehen,  
411 dass er natürlich, wenn er bestimmte Reports von uns bekommt, bestimmte Zahlen  
412 von uns bekommt, dass die auf den gleichen Standards basieren. (ähm) Das ist  
413 schon richtig, dass wir da auch mit einer Stimme sprechen müssen. Meine Aussage  
414 war aber eher: was heißt für uns Risikomanagement?

415

416 I.: mhm (bestätigend)

417

418 CD.: Wo liegen unsere Kompetenzen? Wo liegen unsere Aufgaben? Was ist unsere  
419 Verantwortung als Risikomanagement? Wie wollen wir Mehrwert für das  
420 Unternehmen bieten?

421

422 I.: mhm (bestätigend)

423

424 CD.: (ähm) Da ist auch der Shareholder momentan dabei, sich selbst zu finden: was  
425 heißt das eigentlich für uns als Risikomanagement? Wir sind dabei, uns, ich sag mal,  
426 im Team zu finden: was heißt das für uns als gesamtes Team. Und (ähm) da ist es  
427 eben wichtig, dass wir gegenüber dem Shareholder auch (ähm) mit einer Stimme  
428 auftreten und sagen das ist unsere Aufgabe, das wiederum ist nicht unsere Aufgabe.

429

430 I.: mhm (bestätigend)

431

432 CD.: Der Shareholder verlangt natürlich entsprechende Reports von uns. Der der der  
433 Shareholder möchte bestimmte Ansätze implementiert haben, hat bestimmte eigene  
434 Vorstellungen, wie (äh) die Methoden aufgestellt werden sollen, wie Prozesse  
435 aufgestellt werden sollen, was unsere Aufgabe als Risikomanagement ist.

436

437 I.: mhm (bestätigend)

438

439 CD.: Für uns ist es natürlich wichtig, nicht nur die Anforderungen des Shareholders  
440 zu erfüllen, die Augen zu zu machen und zu sagen: „Okay. Wir geben euch das, was  
441 ihr haben wollt.“ Sondern wir haben natürlich ein eigenes Selbstbewusstsein, wie wir  
442 als Company aufgestellt sein möchten, wie wir als Risikomanagement der Company  
443 aufgestellt sein müssen, weil wir natürlich ein andersartigeres Geschäft haben, als  
444 der Shareholder. Das heißt, wir können nicht einfach das Businessmodell kopieren.

445



446 I.: mhm (bestätigend)

447

448 CD.: In dem Fall wäre es einfach. Man könnte das Risikomanagementsystem des  
449 Shareholders übernehmen, könnte vielleicht noch bestimmte Verbesserungen  
450 durchführen und hätte im Prinzip eine Blaupause des Risikomanagementsystems.  
451 Das geht aber nicht.

452

453 I.: Nee.

454

455 CD.: Ja, also wir haben also wirklich ein komplett anderes Business und insofern ist  
456 es wichtig, die Wahrnehmung des Risikomanagements oder die Einstellung, was  
457 bedeutet Risikomanagement eigentlich, (ähm) zu streamlinen. Also damit überein ...  
458 zu ... übereinzubringen, wie das ... wie der Shareholder das Risikomanagement  
459 sieht. Und da müssen wir natürlich auch entsprechend kommunizieren, müssen dem  
460 Shareholder sagen: „Guck mal, wir sehen uns in dieser Rolle. (ähm) Wenn ihr uns in  
461 einer anderen Rolle seht, müssen wir entsprechend miteinander kommunizieren,  
462 müssen wir gucken, wo liegen die Differenzen und was müssen wir jetzt tun, was ist  
463 der a) der kleinste gemeinsame Nenner“.

464

465 I.: mhm (bestätigend)

466

467 CD.: und wie können wir zusammen ein Risikomanagement innerhalb des Konzerns  
468 aufstellen, was sowohl für uns unseren Anforderungen genügt, was euren  
469 Anforderungen genügt, was aber auch gleichzeitig auch den größtmöglichen  
470 Mehrwert für den gesamten Konzern bietet. Ja? Also nicht nur für das Unternehmen,  
471 sondern für den Konzern. Insofern ist es für uns eben wichtig, ein eigenes  
472 Selbstverständnis zu entwickeln und mit einer Stimme auftreten heißt, dass das  
473 Risikomanagement-Team mit einer Stimme aufdreht ... auftritt und (äh) am Ende  
474 natürlich auch, dass das Management dahingehend überzeugt, dass wir uns so  
475 sehen und das Management auch genau dies unterstützt.

476

477 I.: mhm (bestätigend)

478

479 CD.: Also unsere Aufgabe ist es, (ähm) natürlich, den Shareholder soweit es geht zu  
480 unterstützen. Das ist unsere Aufgabe. Das wollen wir auch, wir wollen mit dem  
481 Shareholder zusammenarbeiten, weil wir eben auch sehen, dass (äh) keine Äpfel mit  
482 Birnen verglichen werden können auf der Ebene des Shareholders. Das heißt, wir  
483 müssen dort und wir wollen dort mit dem Shareholder zusammenarbeiten, aber wir  
484 müssen eben auch unser eigenes Selbstverständnis haben, wie wir aufgestellt sind  
485 als Abteilung, was unsere Rolle ist und die müssen wir mit dem Shareholder  
486 diskutieren.

487

488 I.: mhm (bestätigend) (6 Sek. Pause) Möchte gerne nochmal auf den Punkt mit dem  
489 Teambuilding, das Team, das sich jetzt neu aufstellt und neu entwickelt,  
490 zurückkommen. Da sagten sie, da ist es eben auch wichtig, die Identifikation der

491 Mitarbeiter mit diesen unterschiedlichen Hintergründen zu gewinnen. Wie gehen Sie  
492 da vor?

493

494 CD.: Ich habe mir jetzt einen einen einen Coach genommen für dieses Team-Event  
495 und habe ihm die Themen gesagt, die wir haben. (ähm) Das sind erstmal grob die  
496 Themen, die besprochen werden sollen. Die Frage ist, welche Rolle hat der Coach in  
497 diesem Prozess? (ähm) Der Prozess der ... der Meinungsfindung ist natürlich ein  
498 Prozess, wo jeder erstmal seine Meinungen dazubringen möchte, wo wir schauen  
499 müssen, dass die Diskussionen auch in geeignete Bahnen gelenkt werden müssen,  
500 wo, ich sag mal, Zeiten eingehalten werden müssen, damit wir alle Themen  
501 diskutieren möchten (ähm) können und das ist eine Aufgabe, die ich in dem Moment  
502 nicht übernehmen möchte, weil ich sage, ich bin Teil des Teams. Ich möchte  
503 genauso mitdiskutieren, wie alle anderen. Das heißt, ich bin nicht der Moderator in  
504 diesem Moment, sondern ich bin Teil des Teams.

505

506 I.: mhm (bestätigend)

507

508 CD.: Die Moderationsaufgabe, die übernimmt der Coach. Und das ist im Prinzip der  
509 Ansatz. Natürlich bringt der Coach noch eigene Aufgaben oder noch eigene Ideen  
510 mit, wie bestimmte Themen (ähm) diskutiert werden können. Ich sag mal, im  
511 Meetingraum zusammensitzen und zu diskutieren, das ist eine Sache, (ähm)  
512 konstruktive Wege zu finden, (ähm) neuartige Wege zu finden, wie man miteinander  
513 kommuniziert, wie man bestimmte Lösungen findet, das ist nochmal eine andere  
514 Sache.

515

516 I.: mhm (bestätigend)

517

518 CD.: Und (äh) da versuche ich eben auch, den Coach mit einzubringen, dass er  
519 seine Ideen mit einbringt. Das ist ein Coach, der mehr als 20 Jahre  
520 Führungserfahrung oder Erfahrung hat (ähm) mit mit mit Führungspersonen, mit  
521 Teams und der sicherlich dort auch helfen kann, (äh) bestimmte Diskussionen in in  
522 in gewisse Wege auch zu leiten und dadurch auch eine gewisse Effizienz herzustellen.

523

524 I.: hmh (bestätigend) (kurze Pause) Wie ist da Ihre Position? Sie sagten, Sie sind Teil  
525 des Teams, auf der anderen Seite sind Sie natürlich auch die Führungskraft des  
526 Teams. Wie ist da Ihre Vorgehensweise?

527

528 CD.: Als Führungskraft muss ich natürlich dafür sichern (ähm) dafür sorgen, dass die  
529 Ziele des Unternehmens umgesetzt werden. Ich denke, ich muss mich als  
530 Führungskraft auch etwas zurücknehmen, was die Findung der Rolle des  
531 Risikomanagements angeht. Ich habe ja nicht umsonst (äh) Leute eingestellt,  
532 Personen eingestellt, die langjährige Erfahrung haben, insbesondere auch im  
533 Energiegeschäft, (ähm) die entsprechend auch eine personelle Stärke mitbringen.  
534 Die habe ich ja nicht eingestellt, um denen zu sagen: „Ihr müsst das so machen, wie  
535 wir das bisher gemacht haben.“ Sondern (äh) meine Idee ist ja, dass wir uns hier

536 weiterentwickeln und insofern ist es für mich eben auch wichtig, mich  
537 zurückzunehmen und mal zu schauen, wie agiert das Team und (äh) welche  
538 Lösungen können gefunden werden? Und ich glaube es ist auch ganz besonders  
539 wichtig, da kreative Lösungen auch zu finden und einfach auch mal alles zuzulassen,  
540 einfach wirklich (äh) ein Brainstorming zu machen (ähm) und insbesondere, wenn wir  
541 darüber reden: wir wollen unsere Rolle neu definieren oder einfach mal reviewen, ob  
542 unsere Rolle so noch wirklich geeignet ist unter den heutigen Bedingungen in der  
543 heutigen Zeit. Es ändert sich momentan sehr viel, dadurch, wie gesagt, dass der  
544 Shareholder immer mehr (ähm) eine Rolle spielt bei uns, dass sich die Märkte  
545 ändern, dadurch ändern sich natürlich auch die Anforderungen, die das  
546 Risikomanagement hat und mir kommt es hier drauf an, wirklich (äh) neue Lösungen  
547 zu finden, uns zu verbessern und (äh) da sehe ich mich eher als Teil des Teams,  
548 anstelle einer Führungskraft. Also da möchte ich wirklich auch Teil des Teams sein,  
549 um ... um (ähm) die Ideen, die ich habe mit einzubringen und ebenfalls so zu  
550 diskutieren, wie das Team es sonst diskutieren würde.

551

552 I.: mhm (bestätigend)

553

554 CD.: Das heißt, ich möchte hier eigentlich weniger eine restriktive Größe sein und  
555 sagen: „So haben wir das schon immer gemacht, das sind unsere Anforderungen  
556 und so werden wir das immer weitermachen.“ Sondern einfach auch ein Gefühl dafür  
557 zu bekommen, wie sieht das Team unserer Rolle, wo möchte das Team hin und  
558 natürlich muss ich dann beurteilen als Leiter, was überhaupt machbar? Ich werde  
559 das abstimmen mit dem Management, ich muss das abstimmen mit der der der  
560 Geschäftsführung und ich habe natürlich eigene Vorstellungen, Das heißt, (ähm) in  
561 diesem Team-Event-Workshop, (ähm) sehe ich mich, wie gesagt, als Teil des  
562 Teams, als jemand, der auf gleicher Ebene wie das Team diskutiert. Wenn wir dann  
563 die Rolle dadurch, (kurze Pause) ja wie soll ich sagen, eine neue Rolle für uns (ähm)  
564 oder das Bild einer neuen Rolle definiert haben, dann muss ich natürlich gucken, was  
565 ist überhaupt machbar, was ist durchsetzbar gegenüber dem Management, was ist  
566 durchsetzbar innerhalb der Company und auch gegenüber dem Shareholder und  
567 dann muss das definiert werden. Das heißt, da werde ich dann wieder (äh) in diese  
568 Führungsrolle kommen und werde dann entsprechend die die die Grenzen auch  
569 aufzeigen bzw. versuchen, durch Argumente (ähm) auch zu überzeugen gegenüber  
570 dem Shareholder oder gegenüber dem Management, dass die Rolle des  
571 Risikomanagements eine andere wird.

572

573 I.: mhm (bestätigend) (lange Pause) Meine abschließende Frage wäre, also, wir  
574 hatten ja darüber gesprochen, die Anforderungen sind ja zum Teil auch vorgegeben,  
575 es gibt ja Standards, es gibt ja ganz klare Prozeduren und Erwartungen, wie Ihr  
576 Risikomanagement dazustehen hat und dann gibt es aber wohl noch so einen Teil,  
577 der ist gestaltbar, der ist definierbar, da gibt es noch keine festen Vorgaben. Wie  
578 schätzen Sie das ein, so prozentual, was ist frei gestaltbar, offen und was ist  
579 vorgegeben und wie sieht dieses Verhältnis aus?

580

581 CD.: (8 Sekunden Pause) Grobe Schätzung ist, dass zwei Drittel vorgegeben sind  
582 und ein Drittel gestaltbar ist. Gestaltbar hängt aber immer von verschiedenen  
583 Faktoren ab. Also ich habe mein Team so wahrgenommen, dass sie sehr viel neu  
584 gestalten möchten, dass sie die Rolle des Risikomanagements ausdehnen möchten,  
585 in verschiedene weitere Dinge involviert sein möchten, dort mitbestimmen möchten.  
586 Das heißt natürlich auch immer, dass entsprechende Ressourcen bereitgestellt  
587 werden müssen und (ähm) das ist immer natürlich ein Engpassfaktor. Das heißt, die  
588 Rolle, die wir definiert haben, sagen wir zu zwei Drittel definiert haben, (ähm) die  
589 können wir bewerkstelligen mit den Ressourcen, die wir momentan haben. Für alles  
590 Weitere müssen wir in der Regel weitere Ressourcen bekommen, was natürlich  
591 immer eine Schwierigkeit ist, dort auch zu begründen, warum wir diese Ressourcen  
592 brauchen, warum wir höhere Kosten auch im Risikomanagement (ähm) (ähm)  
593 produzieren. Das heißt, wir müssen den Mehrwert sehr genau auch entsprechend  
594 darstellen. Aber ich denke so eine zwei Drittel/ein Drittel Aufteilung, ich glaube,  
595 das ist schon recht fair.

596

597 I.: mhm (bestätigend) Wobei, wenn ich das richtig verstanden habe, dieses letzte  
598 Drittel aber unabdingbar notwendig ist, aus dem, was Sie geschildert haben, um  
599 tatsächlich den Interessen des Stakeholders und der weiteren dessen, was die  
600 Manager und die Kunden erwarten im Bereich Risikomanagement, um den  
601 nachkommen zu können.

602

603 CD.: Ich glaube, die Erwartungshaltung ist hier nicht so hoch von dem Management.  
604 Von den Kunden, also die Kunden sind bei uns die internen Abteilungen, das ist das  
605 Projektmanagement, das sind die Subsidiaries. (ähm) Und das ist natürlich auch der  
606 Shareholder. Da sind die Erwartungen, ich möchte mal den Shareholder  
607 ausklammern und einfach nur von internen Abteilungen und von dem Management  
608 reden. Da sind die Erwartungen nicht sehr hoch. Die Erwartungen müssen erst  
609 geschaffen werden. Risikomanagement ist eine Frage der Awareness. Brauche ich  
610 ein Risikomanagement überhaupt? Im Prinzip ist ein Risikomanagement (äh) in  
611 guten Zeiten eigentlich nur ein Kostentreiber. Wir produzieren Kosten. Wann kann  
612 ich erkennen, dass ein Risikomanagement gut ist, dass ich das überhaupt brauche?  
613 Wenn ich Verluste vermeide, dann kann es aus zweierlei Situationen resultieren.  
614 Entweder ich hatte ein gutes Risikomanagement, was darauf hingewiesen hat, diese  
615 Risiken existieren und das Management hat gesagt: „Gut, wenn das existiert, führen  
616 wir diese Projekt/Aktivitäten gar nicht erst durch.“ oder es kann reiner Zufall sein. Das  
617 ist sehr schwer immer, für das Risikomanagement, zu erklären, ist das auf Basis  
618 unserer (ähm) Aufgaben, auf Basis unserer Tätigkeiten erfolgt oder nicht? Wenn ein  
619 Verlust eintritt, dann wird man sehr schnell merken, dass das Risikomanagement  
620 nicht funktionieren hat. Das heißt, man kann eher erkennen, wenn ein  
621 Risikomanagement negativ funktioniert. Wenn ein Risikomanagement sehr gut  
622 existiert, erkennt man das nicht und das ist auch das Ziel eigentlich das  
623 Risikomanagement, dass man auch gar nicht bemerkt, dass wir das Geschäft  
624 beeinflussen, sondern dass dass dass wirklich dadurch zwar Risiken gesenkt  
625 wurden, dass das Unternehmen keine Verluste produziert, aber ob das wirklich das

626 Risikomanagement war, ist eine andere Frage. Das ist wirklich sehr schwer zu  
627 beurteilen. Insofern ist immer auch die Awareness zu schaffen. Das Management  
628 kommt nicht von alleine und sagt: „Ich brauche hier ein stärkeres  
629 Risikomanagement.“ Das kommt nur dann von alleine, wenn Verluste eingetreten  
630 sind und sagt: „Jetzt müssen wir da was dagegen tun, damit sowas in Zukunft nicht  
631 mehr passiert.“ Solange aber alles gut läuft, ist die die Wahrnehmung, die  
632 Awareness des Risikomanagements relativ gering. Das heißt, die Anforderungen  
633 werden weniger durch durch (ähm) das das Frontoffice oder durch die internen  
634 Kunden oder das Management definiert, sondern die Anforderungen müssen durch  
635 uns definiert werden. Was wollen wir leisten, was können wir leisten und welchen  
636 Mehrwert können wir generieren? Und das müssen wir verkaufen nach intern. Den  
637 Mehrwert, den wir generieren können, und wenn das Management dann sagt:  
638 „Prima, das ist wirklich ein Mehrwert, den ich akzeptieren kann, der für mich sinnvoll  
639 ist.“, dann haben wir eine Anforderung definiert.

640

641 I.: mhm (bestätigend)

642

643 CD.: Und dass der Weg. Das heißt, im Risikomanagement ist das eher umgekehrt.  
644 Wir müssen sagen, was die Anforderungen sein müssen, welchen Mehrwert damit ...  
645 wir damit generieren und dann kommt das Management und sagt: „Prima, genauso  
646 möchte ich das haben.“

647

648 I.: Verstehe, also das diese Awareness schaffen, das Bewusstsein zu erzeugen, das  
649 ist dann in erster Linie mit diesem letzten Drittel verbunden?

650

651 CD.: Richtig.

652

653 I.: Was entsprechend dann gestaltbar ist oder wo es keine festen Vorgaben gibt, wo  
654 man eben dann ein gutes Team braucht und die Erfahrungshintergründe und genau  
655 die Herausforderung, vor der sie jetzt stehen.

656

657 CD.: Richtig. Ja, so ist das.

658

659 I.: mhm (bestätigend) (kurze Pause) Ja, vielen Dank.

660

661 CD.: Sehr gern

662

663 I.: Gibt es noch irgendetwas, was wir vergessen haben, zu erwähnen oder was da  
664 noch mit reinspielt oder?

665

666 CD.: Nein, ich denke, das das spiegelt im Wesentlichen das Bild wieder, also die  
667 Herausforderungen, die wir momentan haben, die Aufgaben, die wir oder die ich als  
668 (äh) Leiter des Risikomanagements habe. Das sind die Aufgaben, die wir künftig  
669 lösen müssen.

670

671 I.: mhm (bestätigend) (kurze Pause) Prima. Herzlichen Dank für das Interview.

672

673 CD.: Sehr gern.

674

675 I.: Es ist jetzt zehn vor neun und wir beenden das Interview vom 7. Mai.

## Transkription Interview C

1 I.: Schloss Gracht, 3. Juni, 21:13 Uhr, vielen Dank, dass Sie sich für das Interview  
2 zur Verfügung gestellt habe und ich möchte auch gleich beginnen, indem ich Ihnen  
3 eine Frage stelle. Und zwar interessieren würde mich im Rahmen Ihrer  
4 Führungsverantwortung: fällt Ihnen ein bestimmtes Ereignis ein, welches Sie  
5 persönlich als besonders herausfordernd empfunden haben in Zusammenhang mit  
6 Ihrer Führungsaufgabe? Lassen Sie sich dazu ruhig Zeit. Mich interessieren dabei  
7 alle Aspekte und ich wäre insbesondere interessiert daran, wie ist es Ihnen in dieser  
8 Herausforderung ergangen?

9

10 EF.: mhm (bestätigend) (4 Sek.140603\_003\_EF Pause) Also zunächst möchte ich  
11 Ihnen mal sagen, dass zum einen meine persönliche Herausforderung war, dass ich  
12 Führungskraft werden wollte und meine aktuelle Führungskraft eben das noch nicht  
13 so gesehen hat. Das war der erste Bereich. (ähm) Bei uns im Haus ist es so, dass  
14 eben die Führungskraft der wichtigste (ääh) Mittelpunkt und Ansprechpartner ist für  
15 die Mitarbeiterweiterbildung und logischerweise dann flankierend von der (HR?) dann  
16 (äh äh) begleitet wird. Und (äh) nachdem ich bisher gute Projektarbeit geleistet hatte  
17 und mein Chef auch, sag ich mal, (äh) Chef des Projektportfolios war, (äh)  
18 logischerweise hatte mir einen Entwicklungsweg aufgezeigt (äh) in der  
19 Projektschiene mit noch größeren Projekten und noch komplexer und et cetera. (äh)  
20 Ich habe das dann auch so weiterverfolgt in Form von kleineren Teams, mal größere  
21 Teams und hab auch dann, sag ich mal, (äh) das noch drei Jahre gemacht. Und  
22 nach drei Jahren stand für mich die Frage: „So, jetzt habe ich die größeren Projekte  
23 geleitet, (äh) bitteschön jetzt will ich ganz gerne in die Linienfunktion wechseln.“ Das  
24 hat dann leider nicht funktioniert, (äh) weil ganz klar auch von (HR?)-Seite her eine  
25 Regelung gab: ja Projekt- und Linie ist nicht vergleichbar (äh) und man hat es ja sehr  
26 viel viel leichter, weil die Projektmitglieder, die haben sich meistens auch freiwillig  
27 gemeldet, die sind auch temporär dort, die kann man auch leichter motivieren und  
28 kommen mit ihren Problemen dann am Freitag zurück an ihren Arbeitsplatz immer  
29 und laden da bei der aktuellen Führungskraft vor, während Sie als Projektleiter nur  
30 fachlich führen und nicht die anderen organisatorischen Probleme auf dem Tisch  
31 haben.

32

33 I.: mhm (bestätigend)

34

35 EF.: Daraufhin (ähm) habe ich den Bereich gewechselt auch mit Absprache der  
36 Führungskraft, dass ich das jetzt zehn Jahre gemacht habe und (ähm) habe dann  
37 (äh) einen Seitenstep gemacht ins Backoffice und (äh) dann später eben (äh) kam es  
38 eben zu der Entscheidung, dass eine Abteilungsleiterstelle frei war und (ähm) wie  
39 das halt so ist im Leben stehen ... waren zwei gute Bewerber (äh) auf dem Tablet  
40 und das haben sie auch so kommuniziert, wir beide sind gleichauf. Und letztendlich  
41 war dann ausschlaggebend, dass ich, sagen wir mal, über meine (äh) Projektarbeit  
42 und über mein Netzwerk bei allen dreien, die es zu entscheiden hatten, auch bekannt

43 war in Form auch von der Historie. „Wie ist denn der?“ und „Wie ist der unterwegs?“. 44 Und (äh) alle drei haben mir bescheinigt, dass ich integrativ (unterwegs?) bin, also 45 nicht hier nur, sag ich mal, (äh) in meinen eigenen (äh) Teller (äh) (äh) mein Thema 46 löse, sondern über den Tellerrand hinaus und ich hätte auch, sag ich mal, keine 47 Probleme habe, zwischen Italien und Deutschland und das war der Ausschlag. Das 48 zur Vorgeschichte. Dann hatte ich diese Stelle (ähm) und jeder hat mir erzählt, dass 49 das nur temporär für mich ist, weil ich noch nicht den Führerschein habe für dieses 50 Mittelmanagement. Woher auch? Ich war ja vorher Projektleiter und hatte keinen (äh) 51 Förderer, der mir auch, ich sag mal, auch die Möglichkeit gegeben hätte. (ähm) So, 52 mein neuer Chef hatte dann ganz klar gesagt: „Ja, (äh) Du bist der Richtige und nach 53 einem halben Jahr gehst du zum Assessment-Center.“ (ähm) Und das habe ich auch 54 dann gemacht für das Mittel(äh)management. (ähm) Jetzt rückblickend, aus der 55 Erfahrung, war es so, erst danach (äh) wurde für mich ein Programm 56 zusammengestellt mit meinen Stärken und Schwächen und logischerweise für die 57 Schwächen dann, sag ich mal, (äh) welche Maßnahmen ich benötige. Und (ähm) für 58 mich war das Wichtigste, ich hatte die Wahlmöglichkeit zwischen internen Seminaren 59 (äh) oder einen externen Coach zu nehmen.

60

61 I.: mhm (bestätigend)

62

63 EF.: Und ich habe mich für den externen Coach entschieden. (äh) Wesentlicher (äh) 64 Punkt für mich war die Struktur von meiner Abteilung, es waren eben 10 Leute und 65 alle älter wie ich mit einer sehr sehr guten (ähm) Fach(äh)ausprägung, aaaber in sich 66 kein schlüssiges Team, stimmiges Team und jeder hat so seine eigenen Firewalls 67 und persönlichen (äh) (äh) Dinge, die mir im ersten halben Jahr auch alle dann 68 bekannt wurden und (äh) jeder wollte sein eigenes Reich und seine eigene (stockt) 69 Dings erhalten bleiben. Und letztendlich hat es nicht funktioniert. Gab es dann einen 70 Zimmersprecher und der Zimmersprecher hat dann die Arbeit immer weitergeleitet 71 und ... also zwei/drei Zimmersprecher in einem Team von zehn Leuten und 72 letztendlich haben wir (das nicht?) geschafft. (ähm) Ich habe mir dann zu Herzen 73 genommen, (äh) nachdem ich das halbe Jahr im Amt war, (ähm) die Dinge neu zu 74 sortieren und das hat mir auch mein Coach empfohlen gehabt, das Thema 75 transparent und Klarheit. Das sind also wesentliche Dinge, die, sag ich mal, er mir 76 ans Herz gelegt hat, die (ähm) (ähm), die ich auch, sag mal, an denen ich gearbeitet 77 hab, (äh) Dinge klar zu formulieren, auszusprechen und auch eine Begründung, 78 warum und wieso und weshalb? (ähm) Dann hatte ich (ähm) parallel ein Mentoring 79 (ähm) a) (anfangs?) bei meinem Chef, was nicht funktionieren hatte, weil (äh) wegen 80 Überlastung und dann immer die Überschneidung zwischen bin ich jetzt hier in der 81 Mentoringstunde oder bin ich jetzt hier in meinem Linien-Abteilungs-(äh)Jour-Fixe?

82

83 I.: mhm (bestätigend)

84

85 EF.: (ähm) Ich hatte dann einen anderen Bereichsleiter, (ähm) (äh) der eben nicht in 86 diesem Themen drin war und das war also sehr sehr hilfreich (ähm) und (ähm) und 87 die Kombination zwischen (ähm) Mentoringprogramm (äh) bei mir in der Firma plus



- 88 einen externen Coach, (äh) der mich da von der neutralen Seite begleitet hat über  
89 1,5 Jahre  
90  
91 I.: mhm (bestätigend)  
92  
93 EF.: (äh) und das war eigentlich so, sag ich mal, dann das wesentliche Rüstzeug, wo  
94 ich heute sage: (stockt) Das war alles schon ... (äh) vor einem Jahr hat das dann  
95 geendet ... wo ich jetzt heute sage, ja, jetzt nach drei Jahren, die Abteilung jetzt im  
96 Griff habe. Wir haben auch ein sehr sehr gutes Klima, (äh) meine Mitarbeiter haben  
97 auch sehr sehr viele Freiheiten auf der persönlichen Ebene in Form von wann  
98 komme ich?, wann gehe ich?, wann gleite ich?, (ähm) wie gestalte ich meinen Tag?  
99 Da sind die (äh) frei. (äh) Es gibt hier Regeln, wer wen vertritt. Immer nur so eine  
100 Einer- oder Zweierbeziehung in der Vertretungsregelung, nicht zu kompliziert (äh)  
101 gemacht und ich steuere eigentlich letztendlich nur über die fachlichen Themen. Bei  
102 jedem Thema: was habe ich für Erwartungshaltungen?, was für Output?, welche  
103 monatlichen Reportings? Das ist alles organisiert und (ähm) ja immer mehr kommen  
104 wir in die Routine rein und das passt. (kurze Pause) Jo. Zuvor haben wir vergessen,  
105 bevor ich Abteilungsleiter wurde und hatte schon (ähm) so eine vierteilige Serie  
106 „Führen“ in der NN, so als Basis-Grundausbildung für Führungskräfte. (ähm) Ehrlich  
107 gesagt, zu mir selber, (ähm) wenn man nicht aktuell Führungskraft ist, da ist es zwar  
108 ein gutes Basis aber noch effektiver ist, man wird, sag ich mal, frisch Führungskraft  
109 als Gruppenleiter und hat dann diese Begleitung, weil man dann eben diese  
110 Notwendigkeit und die Betroffenheit Arbeit hat, ja? Trotzdem habe ich es genossen  
111 und das ist schon zehn Jahre her gewesen, bevor ich dann eigentlich Führungskraft  
112 geworden bin.  
113  
114 I.: mhm (bestätigend)  
115  
116 EF.: Und das ist so ein bisschen eingeroestet, aber letztendlich (ähm) ich habe in  
117 diesem Mentoringprogramm immer wieder, wenn so Stichworte gekommen sind, (äh)  
118 mich dann erinnert, oh, da gab es was, da muss ich nachschauen und (äh) kann mir  
119 so ein Rüstzeug (äh) dann her holen.  
120  
121 I.: mhm (zustimmend)  
122  
123 EF.: Und im Endeffekt war schon hilfreich für mich, dass ich (äh) innerhalb von 1,5  
124 Jahren auch viele Problemfälle hatte in meinem Team, die es zu lösen galt.  
125  
126 I.: mhm (zustimmend)  
127  
128 EF.: Also von langzeitkrank bis ein Mitarbeiter, er war Prokurist, der hat mittags nie  
129 gestochen, obwohl das eigentlich die Regelung war, der hat (eine lange Zeit?) gar  
130 nicht gestochen, (äh) (der Nächste?) sich nicht abgemeldet. Lauter so Kleinigkeiten  
131 (äh) bis hin einer hat nie Protokoll geschrieben, was bei uns immer so im  
132 abwechselnden Verfahren (äh) gemacht wird (äh) und letztendlich (äh) sind es

133 teilweise Kleinigkeiten aber in der Summe war das einfach (äh), sagen wir mal, viel  
134 zu viel und da musste ich schon eine gewisse Position hineinbringen und im  
135 Endeffekt habe ich gemerkt, wenn ich mich positioniere, auch mit der Gefahr, dass  
136 man jemandem weh tut, es ist immer noch besser, weil die Mitarbeiter dankbar sind,  
137 dass man sich positioniert, dass sie eine Orientierung haben (äh) und eine Leitlinie  
138 (äh) und letztendlich führt das langfristig (äh) zum guten Erfolg. (längere Pause) Jo,  
139 das fällt mir so spontan ein.

140

141 I.: mhm (zustimmend)

142

143 EF.: Aktuell habe ich keine (äh) Maßnahme für mich, also kein Coaching, (ähm) kein  
144 Mentoring, nichts (ähm) und fühle mich auch soweit (äh) gut (äh) gerüstet und  
145 gewappnet, allerdings (äh) ist bei mir das Thema wenn ein Mitarbeiter krank wird  
146 oder im Urlaub ist und die Themen sind nicht geregelt, fallen die immer noch bei mir  
147 an, also ich bin der letzte Puffer und da muss ich mich selber noch weiterentwickeln,  
148 dass ich nicht alles auffange, weil letztendlich, sag ich mal, hat es auch, sagen wir  
149 mal, mit der Gesundheit zu tun und (ähm) es gibt schon Wochen, (ähm) wo ich  
150 überlastet bin und für die Mitarbeiter keine Zeit habe und das ist genau dann (äh) die  
151 Zeit, wo Unzufriedenheit aufkommt, wenn die Mitarbeiter ihr Thema nicht loswerden.  
152 Also da gibt es mit Sicherheit noch (äh) Verbesserungspotenzial.

153

154 I.: mhm (zustimmend) (7 Sek. Pause) Ich würde gern noch einmal bei dem einen  
155 oder anderen Aspekt nachfragen.

156

157 EF.: Gerne.

158

159 I.: Und zwar sind Sie gestartet, wenn ich das richtig verstanden habe, dass es  
160 ursprünglich mal darum ging, dass die derzeitige Führungskraft von Ihnen nicht  
161 sozusagen diese Führungsfunktion, diese Führungstätigkeit, das Potenzial bei Ihnen  
162 gesehen hat oder es Ihnen nicht ermöglicht hat.

163

164 EF.: Ja, das war mit Sicherheit so die Kombination. Das eine war, (stockt) hat, die  
165 Führungskraft hat es mir nicht ermöglicht, weil im, ich sag mal, im Rahmen (äh)  
166 seines Bereiches nicht die Möglichkeit gab (äh) und zum anderen weiß ich nicht, (äh)  
167 ob es auch die (ähm) die ehrliche Meinung war, oder die Angst, jemanden zu  
168 verlieren.

169

170 I.: mhm (zustimmend)

171

172 EF.: (äh) Ich war letztendlich, sag ich mal, der Stellvertreter von diesem (äh) (ähm)  
173 Leiter, der das ... die ganzen Projekte geleitet hat und dementsprechend (ähm) ist  
174 es, sag ich mal, ein wesentlicher Baustein, der da fehlt.

175

176 I.: mhm (zustimmend)

177

178 EF.: (ähm) Trotzdem, (ähm) mit einer gewissen Hartnäckigkeit habe ich meinen  
 179 Anspruch angemeldet und (ähm) insofern kam es dann zum ... zum Wechsel und  
 180 was dann auch letztendlich okay war.

181

182 I.: Und auch im Nachhinein betrachtet war dieser Bereichswechsel dann die richtige  
 183 Maßnahme, sonst wäre es wahrscheinlich mit der Führungsverantwortung so nichts  
 184 geworden?

185

186 EF.: Genau, es war die richtige Maßnahme, weil (äh) (ähm) die Strukturen von dem  
 187 alten Bereich sind nach wie vor so und es gibt keine Führungsstruktur (äh) in diesem  
 188 Projektmanagementgeschäft und (äh) deswegen war es auch die richtige  
 189 Entscheidung.

190

191 I.: mhm (bestätigend) Dann hatten Sie den Führerschein für das Mittelmanagement  
 192 erwähnt. Können Sie dazu nähere Ausführungen machen?

193

194 EF.: mhm (bejahend) (ähm) Also es gibt hier (ähm) letztendlich drei Assessments bei  
 195 uns im Hause. Das eine ist das (äh) Compact-C, wie das bei uns heißt, für junge  
 196 Führungskräfte, für Teamleiter, Gruppenleiter, für Filialleiter. (ähm) Dann gibt es das  
 197 Zweite, das ist das Mittelmanagement, das sind in der Regel die Abteilungsleiter oder  
 198 eben die Regionalbereichsleiter und und und (äh) Niederlassungsleiter in den  
 199 Filialen und dann eben fürs Topmanagement, (äh) für Bereichsleitung, (äh) die, sag  
 200 ich mal, eine Ebene unter dem Vorstand sind. Für das Mittelmanagement (äh) sieht  
 201 es so aus, gibt es Gruppenassessments oder Einzelassessments. (ähm) Bei mir war  
 202 es so, nachdem ich schon für die Stelle vorgesehen war, habe ich ein Einzel ....  
 203 also als Step ein Einzelassessment bekommen und das waren klassische Aufgaben  
 204 (äh) von Assessments. (äh) Sehr kompakt in fünf, sechs Stunden dargestellt. Vom  
 205 persönlichen Fragen, warum man Führungskraft geworden ist und (äh) wie man die  
 206 Abteilung weiter (äh) entwickeln will, was man sich vorgenommen hat für die  
 207 nächsten oder (äh) sich vornehmen will. Inklusive eins, zwei  
 208 Mitarbeiter(äh)gespräche wurden simuliert und eben eine Strategieraufgabe, (äh) wie  
 209 die Abteilung eben weiterentwickelt wird. Und letztendlich, (äh) auch, wenn es eine  
 210 Simulation war, war es trotzdem eine sehr gute (äh) Aufgabe und Übung (äh)  
 211 für das ... für den den den den Job. Allerdings muss ich auch sagen, (äh) es war sehr  
 212 geballt und im (äh) Führungsalltag hat man halt mal ein Gespräch, da kann man sich  
 213 auch vorbereiten, nicht so unter der Beobachtung, aber letztendlich wurde das alles  
 214 berücksichtigt und hat auch gut funktioniert.

215

216 I.: Konnten Sie sich vorher vorbereiten auf das Assessment?

217

218 EF.: (ähm) Ich konnte mich per Definition nicht vorbereiten. Hatte auch meine  
 219 Führungskraft gefragt so, was da so dran kommen wird und letztendlich wurde da  
 220 aber geblockt. So: „Ja, das Übliche halt. (äh) Ein paar Praxisbeispiele.“ Ich hatte  
 221 aber, (äh) nachdem ich schon über 30 Jahre im Hause bin, eins, zwei Kollegen  
 222 gefragt, (äh) wie das so abläuft und die hatten mir dann Fragmente erzählt in Form

223 von: „Ja, da kommen Mitarbeitergespräche vor. Stell dir vor, der will mehr Gehalt  
224 oder er will (ähm) eine Position oder wie auch immer.“ Leider kam dann das Beispiel  
225 nicht bei mir dran. Bei mir war es eher so, mein Stellvertreter wollte eigentlich meine  
226 Stelle (äh) haben und nörgelte dauernd in Besprechungen. (ähm) Also war sehr sehr  
227 guter (dargestellter Fall?) , aber letztendlich ging es darum, (äh) authentischer zu  
228 sein, Präsenz zu zeigen, auch unterschiedlich zu reagieren, nicht immer (äh) gleich  
229 in den vier, fünf Stunden, sondern auch mal Flagge zeigen, ob bei der  
230 Strategiaufgabe, den Vorständen (äh) zu zeigen, wo der Weg hin führt. Wo sind  
231 kurzfristige und langfristige Maßnahmen? Wo sind Kosteneinsparungsmaßnahmen?  
232 Aber letztendlich, sag ich mal, (äh) durch meine Projekterfahrung und (äh), sagen wir  
233 mal, auch ständig vor (äh) Teams zu führen, fachlich und was aufzuzeigen, war das  
234 kein Thema.

235

236 I.: Waren denn diese Bewertungsmaßstäbe, authentisch zu sein, Flagge zu zeigen  
237 usw., war Ihnen das vorher bekannt oder haben Sie das hinterher geschildert  
238 bekommen?

239

240 EF.: Ja, teils teils. Also es war mir schon vorher bekannt, (äh) (äh) sich gut zu  
241 präsentieren aber sich nicht zu verstellen, weil letztendlich bei vier, fünf Stunden wird  
242 es irgendwann mal auffallen. (ähm) Aber ich war selber überrascht über diese hohen  
243 Anforderungen und letztendlich (ähm) hatte ich, sag ich mal, ich habe es bestanden  
244 mit einem ordentlichen Rucksack, was mir auch gut getan hat mit dem Coach usw.  
245 und mit dem Mentoringprogramm. Aber letztendlich, sag ich mal, ich gehe von mir  
246 aus: ich bin eine gute, durchschnittliche Führungskraft (äh) mit (äh) Stärken und  
247 Schwächen, aber das Assessment war eher so gerade so geschafft. Also da war ich  
248 echt überrascht mit meiner Berufserfahrung und (äh), aber letztendlich, sag ich mal,  
249 eine ganz gute (äh) Vorbereitung auf die weitere Schienenlaufbahn.

250

251 I.: Die Assessoren, die das Assessment abgenommen haben, durchgeführt haben,  
252 waren alles interne oder auch externe?

253

254 EF.: (ähm) Es war ein Externer mit dabei, dann einer von HR (äh) und zwei  
255 Bereichsleiter, wovon ein Bereichsleitung (stockt) (äh) aus meinem eigenen Bereich  
256 war. War mein Chef sozusagen und (äh) jeder war auch frei in der Fragerunde oder  
257 bei jeder Session, auch seine eigenen Fragen einzubringen. Und (ähm) ich hatte  
258 vorher, obwohl ich ein großes Netzwerk hatte, nur meinen Chef gekannt und (äh)  
259 unglücklicherweise keinen der anderen und insofern zählt natürlich nur der Eindruck  
260 in diesem (äh) an diesem einen halben Tag.

261

262 I.: Und abschließende Frage dazu: (ähm) im Nachhinein betrachtet, dieses  
263 Assessment, würden Sie sagen, das war auch zweckdienlich im Hinblick auf die  
264 Führungsaufgabe, die Praxis, wie sie sich jetzt darstellt oder doch eher sehr weit  
265 hergeholt und künstlich?

266

267 EF.: (äh) Ich kann nicht sagen, dass es zu 100 % praxisdienlich ist, weil eben alles  
268 unter einer sehr sehr hohen Anspannung und es ist nicht jeder Fall (äh) (äh) auf die  
269 Praxis zu beziehen. Auf der anderen Seite war es hilfreich, wenn man sich vor dem  
270 Mitarbeiter hinstellen muss, muss sein Thema präsentieren, das war auch sehr  
271 hilfreich. (ähm) Was nicht praxisbezogen ist, ist das Thema: (äh) es geht alles  
272 spontan, man muss sofort reagieren, (äh) und da muss ich sagen, das ist eigentlich  
273 (äh) (äh) welt ... es ist fremd. Jede Führungskraft hat Zeit, für sich ein Thema  
274 vorzubereiten und das gut vorzutragen. Insofern, (ähm) ich habe gemischte Gefühle  
275 (ähm) und mit Sicherheit 50 % waren mit Sicherheit okay, aber andere Elemente  
276 sind einfach, ich sag mal, Ausschlusskriterien, um gewisse (äh) (äh) Leute  
277 dadurchzubringen, diese dann auch auszusortieren. Da geht es nur um persönliche  
278 Stärke zu zeigen, aber das hat mit der eigenen Führungsaufgabe nichts zu tun.  
279

280 I.: Dann haben Sie unmittelbar oder einige Zeit später einen externen Coach an die  
281 Seite gestellt bekommen.  
282

283 EF.: mhm (bestätigend)  
284

285 I.: War das direkt oder hat das gedauert?  
286

287 EF.: Nee, das war (äh) (äh) direkt, weil (ähm) es waren ein paar kritische Situationen  
288 dabei im Assessment und (ähm) wo ich mich auch nicht so wohlfühlt hatte (äh)  
289 und (ähm) ich durfte mir dann eben was aussuchen. Ich habe mir dann den externen  
290 Coach ausgesucht. Ein sehr sehr erfahrener Mann und da ging es auch so um das  
291 Thema: wie reagiere ich auf spontane Anfragen? Erst einmal hier ein, zwei  
292 Sekunden eben zu warten und zu sagen: „Oh, ich bin sehr überrascht.“ Die Frage  
293 nochmal zu wiederholen, um sich zu fangen und also wirklich tolle (äh) (äh)  
294 Hilfsmittel (äh) und auch, sagen wir mal, viel (äh) nachgespielt, auch aufgenommen  
295 und (ähm) letztendlich, auch positive Verstärkung dadurch bekommen.  
296

297 I.: Sie sagten, einer der wesentlichen Lernpunkte bei diesem Coaching für Sie war  
298 Transparenz und Klarheit. Was genau verstehen Sie darunter?  
299

300 EF.: (ähm) Zunächst hat man ein Programm, (äh) wo man sich überlegt, welche  
301 Entwicklungsfelder hat (äh) (äh) einer? Und bei mir war es so, es waren mehrere  
302 Entwicklungsfelder und ich habe mich aber auf zwei (äh) Maßnahmen (äh)  
303 konzentriert und das eine ist, was man eben, ich sag mal, was man zwischen  
304 Führungskräften immer wieder vergisst, ist, man bekommt einen Auftrag vom Chef  
305 und zwei Sätze und sagt: „Jawoll, ich mach das.“ Aber keiner hinterfragt mehr,  
306 warum, wieso, weshalb (äh) und teilweise hat man als Führungskraft im mittleren  
307 Management auch schon mehr Informationen, was im Vorstand so passiert und das  
308 Thema ist aber, wenn man das genauso weitergibt, wie man es bekommen halt bei  
309 den Mitarbeitern, die drei Brocken, können die meisten nicht viel anfangen ooder  
310 sie sagen: „Ja, verstanden.“, bringen dann ein Zwischenergebnis oder ein  
311 Endergebnis, wo man sagt: „Oh, das war aber die falsche Richtung.“, (ähm) weil, den

312 anderen Background, den man hat als mittleres Management, hat man vergessen,  
313 weiterzutransportieren, den der Mitarbeiter nicht haben konnte. Und so kommt dann  
314 Unzufriedenheit auf und et cetera et cetera. Deswegen war für mich immer so bei  
315 jeder Maßnahme Transparenz und Klarheit und wenn man sich dann ein Muster  
316 angelegt, das war eben ein Teil meines Coachings, zu sagen: „OK, das ist der  
317 Auftrag.“ und dann immer so warum, wieso, weshalb, zu welchen Terminen und (äh)  
318 Zwischensteps, und was ist in und out von diesem Auftrag und wenn man sich so ein  
319 Raster angelegt, (äh) dann (äh) geht man automatisch diese Felder durch und es  
320 entstehen dann auch, ich sage mal, keine Missverständnisse.

321

322 I.: mhm (bestätigend)

323

324 EF.: Das war, sag ich mal, einer der wesentlichen Entwicklungsfelder bei mir.

325

326 I.: mhm (bestätigend) Ein zweiter Bestandteil, der dann etwas später mit hinzu kam,  
327 war das Mentoring.

328

329 EF.: Ja.

330

331 I.: Können Sie das nochmal näher beschreiben?

332

333 EF.: Beim Thema Mentoring ging es darum, dass (ähm) letztendlich jede  
334 Führungskraft führt erfolgreich, aber hat seinen eigenen, persönlichen Stil und im  
335 Mentoring(äh)programm geht es darum, oder bei mir war es zumindest so, dass der  
336 Bereichsleiter, also vom anderen Bereich, seine Erfahrungen mit reinbringt. Immer  
337 wieder dann adaptiert mit den (äh) Instrumenten und Baukasten, was die Bank  
338 anbietet, aber letztendlich, ich sag mal, aus seiner Praxis erzählt. Was hat er  
339 gemacht? Wie hat er sich weitergebildet? Wie wirke ich auf ihn und was empfiehlt er  
340 mir zu tun und letztendlich hatte ich die Chance, dass ich zwei Beispiele mit ihm  
341 besprochen hatte. Bei einem Thema ging es um den Vorstandsvorlage zu einem  
342 Thema, was ich mit ihm besprochen hatte und (ähm) es war eine wunderbare  
343 Generalprobe. Neues Thema auch für ihn und wo er mir super Tipps gegeben hatte.  
344 So: weniger ist mehr und nicht zu viele Folien und klare (äh) (äh) Statements, (äh)  
345 die Manager haben nicht so viel Zeit, dass sie da Seiten lesen, sie müssen sofort  
346 alles schnell erfassen können, sind ungeduldig. Diese Dinge. Also das war sehr  
347 hilfreich für mich und (ähm) und diese Ausgestaltung des Programms innerhalb  
348 dieses Mentorings liegt auch (äh) immer an einem selber und an demjenigen, der es  
349 anbietet. Also wir haben einen Fahrplan gemacht: Was sind unsere Schwerpunkte?  
350 Und letztendlich (ähm) war ich alle sechs Wochen (äh) (äh) bei meinem Mentor und  
351 (ähm) das kann man aber, sagen wir mal, kürzen oder straffen und ich war da ein  
352 ganzes Jahr.

353

354 I.: Alle sechs Wochen?

355

356 EF.: Alle sechs Wochen.

357

358 I: Wie lange dann?

359

360 EF.: Ein ganzes Jahr. Also wir haben uns getroffen, ich glaube so zehnmal, zehn, elf  
361 mal (äh) und (ähm) wirklich persönliche Beratung bis auf das letzte Bit und mit einer  
362 super Vertraulichkeit. Man konnte auch dem Mentoringprogramm auch sagen: „Ja,  
363 den akzeptiere ich.“ oder „Den nicht.“ Also das auch und ich (äh) hatte einen super,  
364 (äh) (äh) einen gehabt, dem ich super vertrauen konnte, wo auch das Klima  
365 gestimmt hat von Anfang an. Eher so die väterliche Figur und (äh) das war sehr sehr  
366 hilfreich.

367

368 I: Und dann hatten sich nach sechs Wochen immer so für einen Tag oder für einen  
369 halben Tag zusammengesetzt, oder?

370

371 EF.: (äh) Das war immer (äh) für 2 Stunden ausgerichtet, also wir haben uns immer 2  
372 Stunden geblockt (äh) und dann je nachdem waren es auch nur 1,5 Stunden oder 1  
373 und ein Viertel war mal das Kürzeste. (äh) Aber es ging auch schon mal über zwei  
374 halb Stunden, wenn die Terminkalender immer so gelegt waren, dass es gepasst  
375 hat. Meistens hat man es immer so am späten Nachmittag reingelegt. Von um vier  
376 bis um sechs, das war unser Idealfall, weil dann nach hinten raus auch, sag ich mal,  
377 ein bisschen Puffer war. (ähm) Aber waren immer so auf die 2 Stunden angelegt.

378

379 I: mhm (bestätigend) Und die Begegnung fand so statt, dass man die Profile  
380 gesehen hat, oder dass man einen Vorschlag bekommen hat, wer Mentor sein  
381 könnte, wer Mentee sein könnte?

382

383 EF.: (äh) Es gab eine Auswahlliste und man konnte selber erst einmal einen  
384 Vorschlag (äh) machen. Das habe ich auch so gemacht und dann hat der (HR?)  
385 entschieden: ja geht oder der hat schon so viele und (äh) geht nicht oder ist zu  
386 diesem Zeitraum nicht verfügbar. Es gibt auch dann wo man sagt, ich will genau zu  
387 dem, aber der ist das nächste halbe Jahr nicht verfügbar. Und bei mir hat's gepasst.  
388 Ich habe mir einen ausgesucht aus der Liste und (ähm) zufällig auch noch am  
389 gleichen Standort, also war die Absprache auch sehr sehr gut und (äh) wir gehen  
390 auch heute noch, sag ich mal, regelmäßig zum Mittagessen. So alle viertel, halbe  
391 Jahre und (äh) auch so ein Nachbetreuungsprogramm und das finde ich eigentlich  
392 ganz gut, weil im eigenen Bereich über eigene Kollegen, über eigene Abteilungsleiter  
393 (äh) zu reden, ist schwieriger, wie wenn einer von außerhalb einem hilft.

394

395 I: Und dann hatte ich mir noch gemerkt, dann startet die Zeit so nach drei Jahren  
396 sagten Sie: „Jetzt habe ich sozusagen das immer mehr im Griff, jetzt kommt die  
397 Routine so langsam hinein. Ich hatte zu Anfang einige Problemfälle in meinem Team  
398 und da war entscheidend, dass ich mich positioniert habe, dass ich da eine Position  
399 hineingebracht habe.“

400

401 EF: mhm (bestätigend)

402

403 I.: Können Sie das nochmal näher erläutern?

404

405 EF.: (ähm) Also ich wusste nicht, (äh) wie ich Führungskraft für das mittlere  
406 Management geworden bin, welche Art von Fälle auf mich zukommen. Klar gibt es  
407 die Standard(äh)programme und und -Fälle, aber letztendlich, sag ich mal, hatte ich  
408 (äh) gleich zu Beginn schwierige Fälle am Tisch und (äh) letztendlich wusste ich mit  
409 meinen Aussagen nicht, wenn ich mich positioniere: Liege ich da richtig? Liege ich  
410 da falsch Gibt es interne Richtlinien, die meine Aussagen revidieren oder wo ich hier  
411 anstoße? Und (äh) deswegen, sage ich mal, (äh) war es für mich so: ich habe mir  
412 jeden Fall vorgenommen. „Ist okay, danke“. Ich (äh) ich muss das für mich  
413 verarbeiten, bin sehr überrascht und hab dann letztendlich, ich sag mal, mir eine  
414 Meinung gebildet, habe auch immer einen (HR?)-Kollegen immer dazugezogen oder  
415 mich anderweitig über Kollegen informiert und dann mich ganz klar geoutet, ja? Zum  
416 einen bei den Kollegen aber zum anderen auch, sage ich mal, (äh) in der Abteilung  
417 positioniert, ja? Spielregeln aufgestellt. Zwar nicht Namen genannt, aber aufgrund  
418 dessen des Vorfalls gesagt: Okay Leute, jeder sticht, jeder macht dies und das,  
419 jeder hat das zu tun, um einfach so eine gewisse Gleichheit (äh), kein Neid und keine  
420 Bevorzugung aufkommen zu lassen und das einfach offengelegt. Jeder hat bei mir  
421 alle 14 Tage ein halbstündiges, persönlichen Termin unabhängig von den  
422 Projektthemen, sonstigen Themen, die laufend bearbeitet werden müssen. Ja? Und  
423 so ist mein ganzer Bereich eben strukturiert worden von mir und jeder wusste das  
424 auch, (äh) so was nun meine Prinzipien sind und das hat im Endeffekt auch gut  
425 funktioniert.

426

427 I.: Das führt dazu, dass Sie Sachen dann positioniert geregelt sind, man kann darauf  
428 aufbauen und muss nicht jedes Mal erneut eine Einzelfallentscheidung treffen.

429

430 EF.: Genau. Je mehr man Geheimnisse macht oder je mehr man nur Dinge singulär  
431 mit Mitarbeitern bespricht und jeder hat eine Extraschleife, desto (äh) komplizierter  
432 wird das Ganze und (äh) irgendwann steht man mal vom Scherbenhaufen.

433

434 I.: mhm mhm (zustimmend) Und Sie sagten dann, im Ausblick sozusagen, im  
435 Moment, was Sie noch ein wenig stört ist, dass letztendlich am Ende der Kette Sie  
436 noch alles auffangen müssen.

437

438 EF.: mhm (zustimmend)

439

440 I.: Was wäre da Ihre Vorgehensweise? Wie wollen Sie sich diesem Thema  
441 annähern?

442

443 EF.: Also, dieses Thema ist (äh) bei (äh) Vollbesetzung und bei voller Anwesenheit  
444 funktioniert der Laden. (ähm) Jetzt sind nur zwei Dinge zu tun. a) Geplante und  
445 ungeplante Abwesenheit letztlich, sage ich mal, zu organisieren. Ohne, dass ich



446 immer wieder der Puffer bin, also als Führungskraft. Und das zweite ist, wir haben  
447 sehr sehr viele Themen neu aufgegleist in den letzten zwei Jahren und jetzt muss  
448 Routine reinkommen. Durch die Routine kommt auch mehr Sicherheit und auch  
449 weniger Aufwand rein und (ähm) und für das, was wir weniger brauchen, weil es  
450 eben Routine wird, (äh) müssen wir auch das Thema (äh) Vertreterregelung auch  
451 üben. Nicht nur in der Abwesenheit, sondern auch so ... also im laufenden Betrieb  
452 heraus. Und das ist so meine Lessons learned. Wenn im Idealfall alles perfekt, jetzt  
453 müssen aber eben, ich sage mal, die Abwesenheiten geregelt werden und da habe  
454 ich auch einen ähnlich hohen Anspruch und das muss man eben auch üben, (äh)  
455 auch, wenn alle da sind. Und das ist so meine Herausforderung.

456

457 I.: mhm (bestätigend) Meine abschließende Frage wäre: wie ist Ihre Perspektive? Wo  
458 sehen Sie sich so in den nächsten 3 - 5 Jahren?

459

460 EF.: Also zum einen will ich meine Einheit weiterhin erfolgreich (äh) führen. Es sind  
461 derzeit 10 Mitarbeiter, eher eine kleine Abteilung, aber eben mit sehr sehr hohem  
462 Spezialisten(äh) (äh)wissen. (äh) Insofern sich eine Gelegenheit ergibt, noch weitere  
463 Verantwortung hinzuzunehmen, dann wäre es eine Möglichkeit, dass ich das auch  
464 gerne in meiner vorhandenen Rolle tun würde. Zum anderen, wenn es im eigenen  
465 Bereich (äh) eine Nachbarabteilung geben würde, dann mit einer etwas größeren  
466 Stärke, dann würde ich die (äh), ich sag mal, auch bevorzugen, um eben auch, sag  
467 ich mal, selber da auch weiterzuentwickeln. (äh) Ich sehe mich als Abteilungsleiter,  
468 aber (ähm) ich (ähm) will keine weiteren Schritte gehen wollen (stockt) in Richtung  
469 noch einen Schritt höher. Das kann ich mir nicht vorstellen, den ganzen Beruf und  
470 Privat in Einklang zu bringen. Aber eine gute Position zu haben als Abteilungsleiter,  
471 auch mehrere Abteilungen mal geführt zu haben, das wäre mein Ziel.

472

473 I.: mhm (bestätigend) Haben wir noch etwas vergessen? Möchten Sie noch etwas  
474 erwähnen?

475

476 EF.: Spontan fällt mir jetzt nichts ein. (ähm) Muss sagen, dass wir die letzten Jahre in  
477 unserem Bereich, in diesem Organisationsbereich, wenig Umstrukturierungen hatten.  
478 In den letzten drei Jahren war es eigentlich sehr sehr stabil. Und das kommt sowohl  
479 den Führungskräften als auch den Mitarbeitern zugute, (äh) weil auch eine höhere  
480 Zufriedenheit ist, wie wenn alle zwei Jahre eine neue Struktur geschaffen wird. Das  
481 hatten wir zuvor über sechs, sieben, acht Jahre, drei, vier Strukturen und letztendlich,  
482 sagen wir mal, haben wir jetzt über drei Jahre eine gleiche Struktur und das führt  
483 natürlich auch zu höherer Zufriedenheit der Mitarbeiter und es ist momentan auch ein  
484 Plus in unserer Organisation.

485

486 I.: mhm (bestätigend)

487

488 EF.: Jo, das war es eigentlich.

489

490 I.: Prima, ganz herzlichen Dank.

491

492 EF.: Sehr gerne.

493

494 I.: Wir beenden das Interview um 21:48 Uhr.

## Transkription Interview D

1 I.: Schloss Gracht, 3. Juni, es ist 22:09 Uhr und vielen Dank, dass Sie sich bereit  
2 erklärt haben für dieses Interview. (ähm) Möchte starten mit der Frage: wenn Sie in  
3 Ihrer Tätigkeit, in Ihrer Aufgabenstellung als Führungskraft an ein bestimmtes  
4 Ereignis denken, welches Sie persönlich besonders herausfordernd empfunden  
5 haben, welches Ereignis wäre das und was war die Besonderheit dabei? Ich bitte  
6 Sie, dort (ähm) auf alle Aspekte einzugehen, sich Zeit zu lassen. Mich interessieren  
7 dabei alle Bestandteile.

8  
9 GH.: mhm (bestätigend) Da fallen mir gleich eine ganze Reihe an sehr sehr  
10 unterschiedlichen Situationen ein. Eine ganz wichtige Facette, bevor ich irgendwie  
11 auf ein oder zwei konkrete Sachen komme, ist, dass genau diese diese Komponente,  
12 dass es sehr vielseitig ist. Und die Herausforderung von letzter Woche ist ist eine  
13 ganz andere, als (äh) als die von von von von (stockt) der aktuellen Woche oder  
14 vom letzten Monat.

15  
16 I.: mhm (bestätigend)

17  
18 GH.: (ähm) Indem sich das eine (ähm) sehr sehr stark um Personalfragen (äh) dreht,  
19 weil das liegen Verantwortliche in unserem Konzern mehr und mehr auch  
20 Personalentwicklungs- und Personal- andere Tätigkeiten, die die in der  
21 Vergangenheit ordinäre HR-Themen waren, (äh) aufgebürdet bekommen (äh) und  
22 dementsprechend viel mehr Empathie, Mitarbeiterführung, Einfühlungsvermögen  
23 entwickeln müssen. (äh) Gleichzeitig natürlich die ganz normalen (originären  
24 Linienverantwortungen?) (äh) eben auch gleich bleiben und nicht einfacher werden,  
25 in einer zunehmend schnelleren und komplexeren (äh) Umgebung und (äh) und das  
26 Ganze in dem Umfeld, wo (äh) Reorganisation, Schrumpfung und so weiter und so  
27 fort eben auch dazukommen, wo man dann eben mit Abbauzielen und solchen  
28 Sachen dann zu tun hat.

29  
30 I.: mhm (bestätigend)

31  
32 GH.: Und (äh) ich glaub aus allen aus allen Facetten kann man kann man dann jetzt  
33 ein Beispiel bringen, (ähm) wie eben zum Beispiel die Übernahme von meinem  
34 Team mit dem Abbauziel von annähernd 50 % dann zu beginnen und (äh) und dann  
35 entsprechend „Jetzt mach mal“ (äh) und und im Endeffekt die Unterstützung, die man  
36 dann HR-seitig bekommt, ist sozusagen auch nur das Rahmengerüst. (ähm) Das  
37 sind die in Führungsstrichen Instrumente, die zur Verfügung stehen. (ähm) Hier die  
38 Frühverrentung, hier das Abfindungsprogramm. So funktionieren die vom Schema,  
39 (äh) aber das war es dann. Die Sache, wie übersetze ich das auf meine Mitarbeiter,  
40 welches davon kommt überhaupt infrage, wie sind die Präferenzen, die ganzen  
41 Gespräche zu führen? (äh) Das macht man selber, das macht man vor allen Dingen  
42 auch ohne eine HR-Unterstützung, sondern nur sozusagen im Fall ... dem

43 fortgeschrittenen Fall, dass es irgendwie gar nicht funktioniert, kann man das dann  
44 entsprechend dann entsprechend einfordern. Und das sind (äh) das sind  
45 Herausforderungen gewesen, die die dann (äh) nicht einfach waren, zumal ich eben  
46 aus dem aus dem Bereich ja selber hervorgegangen bin und dann (äh) die die  
47 Führung übernommen habe. Das heißt viele von den betroffenen Mitarbeitern dann  
48 persönlich und lange kannte, als einer von ihnen. (ähm) Und dann nimmt man das  
49 Ganze natürlich doppelt ehrlich (äh) doppelt ernst (ähm) und (äh) und nimmt das  
50 nicht auf die leichte Schulter. Sollte man aber glaub ich generell sowieso nicht, weil  
51 wenn wenn man sich da nicht mit dem nötigen Einfühlungsvermögen (äh) in die  
52 Mitarbeiter und in die andere Perspektive rein...reinvertsetzt, dann (äh) ist das relativ  
53 schnell zum zum Scheitern verurteilt und kann auch Betriebsklima und alles Mögliche  
54 vergiften.

55

56 I.: mhm (bestätigend)

57

58 GH.: Und (ähm) da konkrete Faktoren waren eben genau (ähm) solche Sachen, die  
59 dann eigentlich fast nicht zu erwarten waren, dass das Abbauziel eigentlich einfacher  
60 erreicht wurde als als erwartet, aber dann (ähm) ein Mitarbeiter, der (ähm) von  
61 Vorgängermanagern auf der Abschussliste gesessen hat und das auch signalisiert  
62 bekommen hat, (äh) dementsprechend (ähm) gesagt hat: „Oh, ich möchte jetzt gerne  
63 gehen mit diesem Abfindungsprogramm.“ und (äh) man dann demjenigen  
64 Mitarbeiter aber signalisieren musste: „Es gibt kein Abbaubedarf mehr und (äh) Du  
65 wirst auch weiterhin gebraucht, weil die Rolle, die Du jetzt machen sollst, ist eine  
66 andere als das, was der Vorgänger gesagt hat.“ und derjenige sich dann  
67 entsprechend verschaukelt gefühlt hat (äh) und (äh) und das dann in Richtung  
68 Betriebsrateinbindung und so weiter und so fort (ähm) dann ziemlich breite Kreise  
69 geschlagen hat und (ähm) und das zwischenmenschlich (ähm) zu lösen (äh) mit dem  
70 Mitarbeiter und eine Lösung zu finden, die dann allen allen Ansprüchen gerecht  
71 geworden ist und nicht den Rest der Abteilung vergiftet hat, (ähm) das war eine  
72 große Herausforderung.

73

74 I.: mhm (bestätigend)

75

76 GH.: Und das war auch eine Herausforderung, die man ... die man sich selber  
77 entsprechend (äh) beibiegen musste, da war wenig Unterstützung aus dem  
78 Personalbereich, der einfach personell unterbesetzt ist, selber in Umstrukturierung  
79 war und ist. (ähm) Und dann geht es nur über Instrumente, die man die man sich  
80 eben (äh) selber herleitet, Selbststudium dementsprechend und und und (äh) und  
81 einem Mentoring, was man sich selber einfordert, indem man senioren Kollegen  
82 kennt, in Nachbarbereichen sich Unterstützung suchend (äh) an die Leute wendet  
83 und sagt: „Liebe Kollegen, (äh) wir kennen uns gut, ich mache das noch nicht so  
84 lange. Der und der Fall schwebt mir jetzt gerade vor. So und so reflektiere ich  
85 darüber und das und das habe ich mir jetzt überlegt. Mache ich damit was falsch  
86 oder nicht? Wie würdet ihr das angehen und und und (äh) lasst uns da mal kurz  
87 drüber reden.“ Und (äh) das ist das, was bei uns sehr gut funktioniert, wenn man

88 gutes Netzwerk hat (äh) und sich auch entsprechend sehr offen und und und  
 89 authentisch dann da gibt, dass man genau davon sehr stark profitieren kann. Wenn  
 90 ich jetzt über meine Führungsjahre zurückdenke, das sind ja noch nicht so viel,  
 91 (ähm) dann ist das die Komponente, die mich am weitesten gebracht hat.

92

93 I.: mhm (bestätigend)

94

95 GH.: Der der offene und intensive Austausch mit mit erfahrenen Kollegen und und  
 96 eine Reflexion auch mit bewusst, also ich netzwerke bewusst mit mit Leuten, die  
 97 anders sind als ich, die auch anders führen als ich. Also so, wie ich mir mein  
 98 Führungsverständnis jetzt irgendwie selber jetzt angeeignet habe und Instrumente  
 99 gefunden habe, die für mich funktionieren, höre ich mir bewusst aber oft und gerne  
 100 Leute an, die es anders machen und eben auch verschiedene Facetten  
 101 entsprechend haben und dann auch bei einem Problem nicht einen frage und sage:  
 102 „Ah, danke für das ... den Input.“ und so mache ich das dann, sondern ich höre mir  
 103 mindestens zwei oder drei verschiedene Varianten an, von sehr unterschiedlichen  
 104 Leuten und dann (äh) und dann versuche ich meine eigene Mischung (äh) daraus zu  
 105 machen oder zu gucken, wie weit das bei mir rasoniert, um dann zu sagen: „Okay,  
 106 habe ich alles verstanden, ich habe auch die Gegenmeinung gehört, warum ich es  
 107 halt nicht so machen sollte.“ und dann mache ich es aber dann doch so.

108

109 I.: mhm (bestätigend)

110

111 GH.: Und das das gibt mir viel Sicherheit und das (äh) das gibt auch immer wieder  
 112 gute Rückkopplungsmechanismen. Das ist das, was mich am weitesten gebracht hat  
 113 und (äh) und dann von Weiterbildung nehme ich viel nehme ich viel mit. Das ist das,  
 114 was noch, finde ich, gut funktioniert, wo man erst einmal in entsprechenden Zyklen  
 115 und Pools drin ist bei uns im Konzern. Dann (äh) dann kann man da (äh) schon gut  
 116 von profitieren, wenn man so der richtige Typ ist. Ich bin jemand, der von von  
 117 solchen Seminaren wie diesem hier immer viel mitnimmt und diesem „raus-aus-dem-  
 118 Alltag“ in so einem zwei-, dreitägigen intensiven Selbstreflexions(äh)termin rein,  
 119 einfach neue Methoden zu sehen, sich auch mit anderen Leuten auszutauschen,  
 120 Netzwerk aufzubauen, da nehme ich viel mit. Funktioniert aber auch nur, wenn man  
 121 es selber einfordert und man in seinem eigenen Development auch da hinterher ist,  
 122 weil herangetragen wird wird gar nichts mehr. Und da wird auch kein Heel draus  
 123 gemacht, sowas wie ein Personal Developmentplan, wie das bei uns heißt, ist die  
 124 Verantwortung eines jeden eigenen Mitarbeiters.

125

126 I.: mhm (bestätigend)

127

128 GH.: (ähm) Hier ist das Instrument, hier ist das Formular, wenn Du das gerne haben  
 129 möchtest als Mitarbeiter, dann hast Du ein Anrecht darauf, dass das ausgefüllt wird  
 130 mit deinem (Linienvorgesetzten?), aber in dem Moment, wo Du das nicht selber  
 131 pusht, kommt da gar nichts.

132

133 I.: mhm (bestätigend)

134

135 GH.: Und die wenigsten machen es.

136

137 I.: mhm (bestätigend)

138

139 GH.: Wenn man nicht als Chef nicht selber hinterher sitzt. Und ich habe das immer  
140 sehr ernst genommen, weil ich das als eine super Möglichkeit (äh) gesehen habe,  
141 weitergebildet zu werden, an tolle Seminare ranzukommen. Der Fakt, dass es so  
142 wenige machen, führt dazu, dass (ähm) viele Sachen verfügbar sind, weil sie eben  
143 nicht überlaufen sind, obwohl sie es eigentlich sein sollten.

144

145 I.: mhm (bestätigend)

146

147 GH.: Und (äh) da habe ich auch unzählige Seminare gemacht, wenn ich da  
148 zurückdenke, habe ich wirklich die Gelegenheit gehabt, tolle Sachen zu machen und  
149 habe von den Sachen auch viel mitgenommen.

150

151 I.: mhm (bestätigend)

152

153 GH.: Und das ist so das ist so dieser Personalteil, der sicherlich herausfordernd war.  
154 (ähm) In dem Kontext vielleicht noch jetzt gab es in jüngster Vergangenheit eine  
155 schwere Erkrankung von einem Mitarbeiter. (ähm) Das hat (stockt) das hat (äh) sehr  
156 hohe Wellen geschlagen. Das war im Endeffekt auch in so einem Zeitpunkt jemand,  
157 dem ich in sozusagen meiner vorherigen Laufbahn, von dem ich selber viel gelernt  
158 habe. Eine sehr seniore Person, der noch einer von denen ist, die die ich in die  
159 Frühverrentung sozusagen als Maßnahme verabschiedet habe und der jetzt vor 1,5  
160 Monaten (äh) dann (äh) oder jetzt Ende April, dann Rentenbeginn im Endeffekt hatte  
161 und drei Wochen vorher (äh) Krebs im fortgeschrittenen Stadium dann diagnostiziert  
162 bekommen hat, (äh) drei Wochen vor vor Rentenantritt, mit all den Plänen, was man  
163 dann machen wollte, mit seiner Frau und so weiter und so fort. Und die ersten  
164 Diagnosen deuteten darauf hin, dass da nicht mehr viel zu machen wäre (ähm) und  
165 (ähm) das dann entsprechend mitzubegleiten und dann festzustellen, was was für  
166 ihn wichtig war, sich dann da auszutauschen, er hat das auch sehr transparent  
167 gemacht, (unverständlich) das heißt, die ganze Abteilung hat es gewusst und es war  
168 eine hohe Erwartungshaltung da. Da muss man doch jetzt was machen als Firma.  
169 Kann der dann versichert bleiben? Ist auch kein Deutscher gewesen. Kann der dann  
170 das deutsche Gesundheitssystem nutzen und behandelt werden? Muss man dem die  
171 Frühverrentung vielleicht zurücknehmen oder nach hinten rauszögern? Und (ähm)  
172 das waren das waren auch Hürden administrativer Natur zu nehmen, weil man sagt:  
173 „Das habe ich verstanden.“ Mein Vorgesetzter gesagt hat: „Auf jeden Fall müssen wir  
174 was machen. Ich bin dafür. Das das machen wir.“ (äh) Man dann an die HR-  
175 Organisation herangetreten ist und gesagt hat: „Guck mal da, persönliches Drama.  
176 (ähm) Da müssen wir was machen. Das ist aus menschlicher Sicht das einzig einzig  
177 Richtige und lass uns das nach hinten verschieben. Lass uns sicherstellen, dass der

178 versichert bleiben kann und so weiter und so fort.“ Und (ähm) und dann im HR-  
179 Bereich das schwer war entsprechend überhaupt erstmal Empathie zu erzeugen da,  
180 indem man sagt: „Kann ich mir Zeit für nehmen und und ja, da müssen wir mal den  
181 Prozess beiseitelegen und das Richtige machen und das prüfen.“ Und (äh) da sind  
182 lange fadenscheinige Argumente vorgekommen, woran oder auch auch keine  
183 Bereitschaft, die man dann da gesehen hat, sich damit zu beschäftigen.

184

185 I.: mhm (bestätigend)

186

187 GH.: (ähm) Und (ähm) und das ist natürlich dann sehr schwer, wenn man dann  
188 selber sagt: Ich möchte mich dafür einsetzen und im Endeffekt dann aber auch nur  
189 kommunizieren kann, haben wir geprüft, aus steuerlichen Gründen oder oder oder,  
190 die dann vorgeführt wurden, vermuten wir, dass es schlecht sein könnte, weil die  
191 Abfindungszahlung dann anders versteuert werden würde. Aber ob es dann  
192 tatsächlich so ist oder nicht, die Bereitschaft, das wirklich rechtlich prüfen zu lassen,  
193 war dann auch nicht da und (äh) und das ist dann über Eskalationsstufen (äh) bis  
194 ziemlich weit nach oben dann irgendwie soweit angetriggert wurden, dass es dann  
195 irgendwie zu einer Lösung gekommen ist. Und (äh) das hat a) viel Zeit vom  
196 Tagesgeschäft weggefressen, es war aber unheimlich wichtig, das zu lösen für für  
197 den Mitarbeiter selber und für die ganze Moral und die Identifikation der Mitarbeiter,  
198 weil jeder es gewusst hat, jeder es gesehen hat, jeder erwartet hat, dass man da was  
199 macht. (ähm) Und (ähm) das (ähm) war nicht einfach, weil es zwischenzeitlich immer  
200 wieder so ausgesehen hat, dass man gar nichts machen kann und und ihn dann  
201 sozusagen alleine in die Rente und in die Krankheit dann entlassen müsste. In einem  
202 fremden Land, in einem medizinischen System, (ähm) was man dann, was er selber  
203 gar nicht so richtig versteht und auch sprachlich gar nicht so begleiten kann.

204

205 I.: mhm (bestätigend)

206

207 GH.: (ähm) Das ist jetzt letztendlich so gelöst, dass er in der Tat (ähm) in die Rente  
208 verabschiedet wurde, man nichts machen konnte auf der Hinsicht und wir das jetzt  
209 außerhalb von jeglichen organisatorischen Strukturen im Endeffekt privat begleiten  
210 und sagen: „Komm uns besuchen, wann immer Du während der Chemo-Therapie  
211 reinkommen kannst. (ähm) Mach was, ich ... Dein Laufwerk, Deine E-Mails und so  
212 weiter und so fort habe ich mir zugänglich machen lassen, da können wir dann  
213 gemeinsam dran arbeiten, wenn Du was tun willst. Ehrenamtlich kannst Du was tun,  
214 wenn Du den Austausch mit uns brauchst, kommst Du rein, wenn Du Mittagessen mit  
215 uns gehen möchtest, ruf kurz an, dann räumen wir frei und das ganze Team ist für  
216 Dich da und wenn Du im Krankenhaus liegst, ruf auch kurz an, wir besuchen Dich.“  
217 Und jetzt haben wir einen sehr intensiven Austausch, was ihm sehr hilft. Psychisch,  
218 mental stabil zu bleiben und im Team das Gefühl gibt, man tut was für ihn, obwohl  
219 das nicht das ist, was eigentlich die Erwartung gewesen ist.

220

221 I.: mhm (bestätigend)

222

223 GH.: Das ist so der ganze personelle Teil und der der nimmt viel Zeit in Anspruch,  
224 wenn man den Anspruch selber hat, das vernünftig zu machen und links und rechts  
225 nehme ich ganz viele Leute wahr, die sagen: „Nee, schaff ich nicht. Bin ich auch  
226 nicht für ausgebildet worden. Hab ich auch nicht die Instrumente an der Hand. Ist  
227 auch nicht das, was mich treibt und ich habe mit dem Tagesgeschäft, mit den  
228 Märkten, mit allem, was wir beschäftigen, so viel zu tun, das bleibt dann auf der  
229 Strecke.“ Und das merkt man aber an den Teams, (ähm) wie die Moral in dem Team  
230 ist, wie das Team performed, was das Team auch an an Nachwuchsführungskräften  
231 oder Verantwortungsträgern hervorbringt, passiert nämlich nicht.

232

233 I.: mhm (bestätigend)

234

235 GH.: Und (ähm) und damit ist das aber alles sehr, (ähm) ich würde mal sagen, so so  
236 so so zufallsgetrieben, ob ich tatsächlich Leute entwickle oder nicht, aber das hängt  
237 von dem ... von der zufälligen Konstellation ab, ob ich da zufällig einen Manager in  
238 diesem Bereich sitzen habe, der oder dem das wichtig ist, sowas zu machen und  
239 dann macht man da was, aber nur aus der Eigeninitiative dieses Managers. (ähm)  
240 Und wenn das nicht der Fall ist, dann haben die Leute da Pech gehabt und gucken in  
241 die Röhre. Und es ist aber kein systematischer Ansatz für mich erkennbar, (ähm)  
242 das zu forcieren oder Leute zu inzentivieren, sowas zu machen, sondern es ist eine  
243 reine, naja intrinsische Motivation oder interessensgetrieben. Mir persönlich gibt das  
244 viel, (ähm) ich arbeite gern mit Menschen, viel lieber noch, als mit Märkten oder  
245 sonst irgendwie was und weil mir das was gibt und weil ich selber es so  
246 wahrgenommen habe, dass ich gefördert wurde, dass dass ich diese ganzen Sachen  
247 genießen konnte, deswegen so schnell so weit gekommen bin, ist das für mich so ein  
248 ... so eine Verpflichtung fast gefühlt und auch Spaß und auch sozusagen diese  
249 Instrumente, die verfügbar sind, auch anzuwenden und die Leute, die denn da wollen  
250 auch wirklich dann so zu unterstützen nach nach nach all meinen Kräften  
251 entsprechend, das das möglich zu machen. Und das ist das ist diese diese große  
252 Personalkomponente.

253

254 I.: mhm (bestätigend)

255

256 GH.: Und abseits davon Re-Org, inhaltliche Sachen, es wird wird schnelllebig, es  
257 wird komplexer und (ähm) es gibt viel mehr Informationen, die man (äh) in ganz  
258 vielen Bereichen auch einfach gar nicht mehr verarbeiten kann. Und das kommt  
259 dann eben noch dazu. Also Entscheidungen unter unter Informationsmangel,  
260 Entscheidungen, die schnell gemacht werden müssen, viele Sachen, die auch dann  
261 irgendwo hm... ja ver-reversibel sein müssen, in indem (äh) indem man (äh) viel auch  
262 try-and-error entsprechend nachher machen muss (ähm) und man braucht viel  
263 Vertrauen, (ähm) weil (ähm) das alles nur nur funktioniert, indem man (äh) ich sag  
264 mal, diese administrativen, personaltechnischen, organisatorischen Sachen macht,  
265 (ähm) dann fahr ich in meinem Team nur so gut, weil ich (äh) weil ich viele  
266 Mitarbeiter habe, denen ich vertrauen kann und die ich über Delegationen,  
267 Empowerment und klar geregelte Mandate, viel Entscheidungsfreiraum (äh) gegeben



268 habe und die das auch schätzen und das auch ausnutzen. Und wenn die nicht so viel  
269 wegarbeiten würden und innerhalb ihrer Mandate auch Entscheidungen tatsächlich  
270 mir abnehmen, (ähm) dann wäre das bei bei der doch recht breiten, zumindest  
271 gegen Literatur oder so Standardsachen, Führungsspanne mit so ungefähr 20  
272 Mitarbeitern, (äh) die ich habe, wäre das (äh) mit all den Komplexitäten, die dann  
273 alles mit dazu kommen, wäre das für mich dann nicht leistbar.

274

275 I.: mhm (bestätigend)

276

277 GH.: Und da so mit Delegation und Empowerment ist ist das zu machen und (ähm)  
278 das ist (stockt) (ähm) ich glaube ganz produktiv, aber es ist natürlich auch, wenn  
279 man es mal nüchtern betrachtet, natürlich auch eine eine riskantere Sache, weil das  
280 zu kontrollieren, dass da auch Schindluder getrieben werden kann, da entsprechend  
281 auch in dem Moment, wo dann Problemfall auftaucht, so wie eben jetzt der Krebsfall  
282 zum Beispiel oder oder andere Sachen, die dann viel Zeit fressen, dann dann dann  
283 ist das da ist wenig Puffer, um dann zu sagen: „Ach, den kann ich noch mit.“ oder  
284 „Ich hab drei, vier andere Performer zufällig gerade im Team, die dann um die man  
285 sich dann intensiv kümmern muss oder wo man andere Lösungen finden muss.“  
286 (ähm) Das das geht immer auf Kosten von von von den Leistungsträgern, die man  
287 eigentlich auch weiterentwickeln will.

288

289 I.: mhm (bestätigend)

290

291 GH.: Und (äh) und da will ich sozusagen alle Kaliber, wenn man eine große  
292 Leistungsbandbreite hat, von wie ich „overachievern“ bis „underperformern“, (ähm)  
293 das das irgendwie kohärent und integriert zu halten, das ist das ist nicht nicht  
294 einfach. Löse ich aktuell, indem es viele auch außerfirmliche Aktivitäten gibt. Das ist  
295 ein sehr (ähm) intensives, starkes Netzwerk. Es wird teilweise auch verlangt fast und  
296 (äh) hat aber so eine Eigendynamik jetzt entwickelt, dass es da unheimlich viel,  
297 abends gehen wir da nochmal essen, am Wochenende mache ich mal da was und  
298 jetzt am Wochenende sind die alle bei dem bei dem (äh) Spiel Mönchengladbach  
299 Deutschland:Kamerun gewesen mit, ich glaube, 10 von meinem Team zusammen.  
300 Haben sich alle Tickets geholt, einer organisiert und gesagt: „Du, ich habe 10  
301 Tickets, wer möchte mit?“ Die Hände gingen gar nicht so schnell rauf, wie er die  
302 loswurde und (äh) und das schweiß natürlich zusammen und damit ist da auch eine  
303 eine eine eine Einstellungsspirit: „Ach, Du hast Probleme?“ und „Du hast ein  
304 Projekt, ich helf Dir.“ und so weiter und so fort. Und da wird nicht auf die halbe  
305 Stunde geschaut. (ähm) Ja, und das ist so eine Kultur und so eine Atmosphäre, die  
306 man aber erstmal kreieren muss.

307

308 I.: mhm (bestätigend)

309

310 GH.: Das funktioniert nicht immer. Die ist so naiv und (äh) bin ich nicht, dass ich  
311 sage: „Ach, das mache ich jetzt immer so und dann funktioniert das schon.“ Das  
312 wäre immer mein ... meine Erwartung, mein Anspruch, dass irgendwie so

313 hinzukriegen, aber dass ich dass ich wieder in zukünftigen Rollen so viel Glück habe  
314 mit den Mitarbeitern, die ... mit denen ich jetzt in Führungsstrichen geseget bin,  
315 (ähm) das glaube ich auch nicht.

316

317 I.: mhm (bestätigend)

318

319 GH.: Und (ähm) das dann wieder hinzukriegen, so eine so eine Kultur, so einen  
320 einen Spirit und auch so einen einen einen einen Leistungsgedanken den Leuten  
321 einzusähen, (ähm) das ist (ähm) das ist nicht einfach. Und interessanterweise nach  
322 meiner Wahrnehmung ist, obwohl ich ... wir eine interessante und auch attraktive  
323 Inzentivierung haben, sowas wie uncaped Boni für die Analysten, ist es in der Tat  
324 nicht das, was die Leute treibt. Es ist natürlich nett und klar will das jeder haben und  
325 natürlich, wenn der dann noch gut ausfällt, weil das Team super performed hat, dann  
326 sagt natürlich keiner „nein“, aber es ist nicht, im Gegensatz zu einem Trader oder  
327 sowas, der tatsächlich durch sowas getrieben wird und diese Mentalität, das  
328 funktioniert beim Analysten ist das nicht so. (ähm) Die sind durch durch inhaltliche  
329 Herausforderungen, durch durch Expertise, durch (äh) durch durch knifflige  
330 Probleme und so weiter und so fort, das ist das, was die Leute was die Leute treibt  
331 und dann entsprechend die nötigen Freiräume sich selber zu verwirklichen, andere  
332 Methoden mal anzuwenden, (äh) machen zu dürfen und nicht in starren, rigiden  
333 Prozessen mit mit Hierarchien und und engen Korsagen und Korsetts dann  
334 entsprechend zu fahren. Das ist (ähm) auch so eine ... so ein Learning, was ich  
335 gemacht habe in den Jahren jetzt.

336

337 I.: mhm (bestätigend)

338

339 GH.: Und ja, das ist glaube ich so so das große aktuelle Status quo, womit womit  
340 man konfrontiert ist. Alles in allem sehr sehr interessant, aber die die die Spreu trennt  
341 sich da so ein bisschen vom Weizen jetzt, (äh) weil weil ich glaube, (hadert) (ähm)  
342 man muss mehr und mehr in dieser neuen Managerwelt, zumindest wie sie bei uns  
343 im Konzern aktuell implementiert wird, man muss, wenn man es wirklich richtig  
344 machen will und wenn man das ... wenn der Konzern das auch ernst meint, muss  
345 man mehr und mehr HR-Fähigkeiten als Manager (äh) mitbringen und (ähm) das tun  
346 viele nicht. Gleichzeitig habe ich aber nicht mehr die die die Ressourcenausstattung,  
347 um das im HR-Bereich irgendwie abzufedern. Und (äh) und das wird mehr und mehr  
348 auch dem Mitarbeiter Eigenverantwortung für, sagen wir mal, ihr eigenes Schicksal  
349 auferlegt. Und (ähm) wenn dann die Informationspolitik aber nicht richtig stimmt,  
350 dann dann fällt sowas hinten über. Das ist in Richtung Demografie ja die Sache, wie  
351 wir sie in den letzten Tagen hier gehört haben, Stress und so weiter, nicht  
352 notwendigerweise (äh) analog oder inline mit dem, was sozusagen im im im Umfeld  
353 passiert, ist das jetzt nicht, dass man sagt: „Ja klar, da mache ich genauso eine  
354 Strategie (äh) von der Aufstellung und von der von der Führung  
355 Personalentwicklungspolitik.“, sondern das halte ich für eher kontraproduktiv in  
356 manchen Elementen.

357

- 358 I.: mhm (bestätigend) (7 Sek. Pause) Okay, ich (äh) würde gerne zu einzelnen  
359 Aspekten noch ein paar Nachfragen stellen.  
360  
361 GH.: mhm (bestätigend)  
362  
363 I.: Und zwar sagten Sie, als Sie das Team neu übernommen haben in Ihrer  
364 Verantwortung als Führungskraft gab es ein klares Abbauziel.  
365  
366 GH.: mhm (bestätigend)  
367  
368 I.: Und das wurde dann aber zur großen Überraschung vieler sehr sehr viel früher  
369 erreicht, als ursprünglich vorgesehen.  
370  
371 GH.: mhm (bestätigend)  
372  
373 I.: Was hat dabei eine Rolle gespielt und wie sind Sie als Führungskraft dort mit  
374 verbunden gewesen?  
375  
376 GH.: (ähm) Also einerseits haben wir in unserem ... in in in dem Bereich und in dem  
377 in dem Geschäftsfeld immer eine relativ hohe Fluktuation und in der Zeit, wo (ähm)  
378 wo wir das Abbauziel hatten, gab es auch eine ganze Menge an an Mitbewerbern,  
379 Unternehmen und so weiter und so fort, die (ähm) die dann ihr Commoditytrading  
380 und so weiter und so fort wieder etwas aufgebohrt haben, dementsprechend waren  
381 waren waren Angebote im Markt, die einfach mal schon uns schon zwei Leute (äh)  
382 aus den sieben, acht, neun, glaube ich, die ich dann abbauen musste, (ähm) sind  
383 dann schon über über Abwerbung entsprechend (äh) dann dann (äh) rausgegangen.  
384 Dann habe ich eben drei Leute gehabt, die über solche Early-Retirement-Modelle  
385 dann dafür (ähm) prädestiniert waren. Die konnten (äh) konnten in dieses dieses  
386 Schema rein und das passte bei allen dreien sehr gut. (ähm) Es war ein ein  
387 Amerikaner, ein Schwede und (äh) und ein Brite, die dann auch alle gesagt haben:  
388 „Oh, fantastisch. (äh) Ich gehe nach Amerika zurück, ich gehe nach Schweden  
389 zurück, zu meiner Familie, ich gehe nach England.“ Und (äh) und (äh) das war für die  
390 aber auch alle so, dass sie auch gesagt haben: „Oh, da muss ich aber nicht sofort  
391 gehen, sondern ich fühl mich hier eigentlich auch so wohl, dann nutz ich das noch bis  
392 eigentlich zum Maximum aus und (äh) und gehe dann erst“. Das hat natürlich viel  
393 Puffer geschaffen und (äh) war dann die richtige Sache. Über eins, zwei befristete  
394 Verträge, die man dann entsprechend so terminiert hat, dass die dann auslaufen  
395 zum zum Tageziel, hat man dann entsprechend den Rest gemacht. Und so war das  
396 dann einfacher zu erreichen, als (äh) als es dann notwendig war. Und (äh) und Teil  
397 des Abbauziels ist im Endeffekt dann noch so, (ähm) naja, von mir, was heißt  
398 weggemanaged worden oder oder relevant gemacht worden, indem, dass wir mit  
399 dem verbleibenden Team einfach eine sehr gute Arbeit gemacht haben (äh) und  
400 bewiesen haben, was eine gute Marktanalyse für einen Unterschied machen kann.  
401 (ähm) Dass wir ... dass ich über Business-Cases entsprechend von der Tagegröße

402 neun mittlerweile die hätte jetzt quasi Ende diesen Jahres, würde die greifen, (äh) bin  
403 ich aktuell auf dem Status quo, der auch nachhaltig ist von fünfzehn.

404

405 I.: mhm (bestätigend)

406

407 GH.: Das heißt, (ähm) ich habe sechs wieder dazu aufgebaut über einen Business-  
408 Case, der Meteorologe hier macht Sinn, damit kann ich den und den Wert heben  
409 gegen die und die Kosten. Ich brauch hier einen Makroökonom, damit kann ich dies  
410 und dies machen und (äh) und das ... die Stellen, die natürlich dann knapp sind, die  
411 Sollstellen, die (äh) die klaut man sich in Anführungsstrichen oder borgt man sich  
412 dann über eine gemeinsame Kooperation mit einem Desk Head der sagt: „Ich  
413 brauche nicht so viele Händler, das kann ich auch effizienter gestalten. Die Stelle ist  
414 jetzt leer, das will ich keinen neuen Händler noch einstellen. Nimm Du die mal, wenn  
415 Du mir dann das Produkt und den Service zur Verfügung stellst dann darüber, dann  
416 hab ich da sehr viel und dann kann ich mit den Bestandskräften den den Wert heben,  
417 den wir heben müssen, damit das ein positiver Case wird.“ Wenn man mit sowas  
418 dann gemeinsam hingehet und sagt: Hier ist der kommerzielle Stakeholder, der das  
419 implementieren will und die Stelle gibt und hier ist der Experte, der sagt: „So und so  
420 implementier ich das und mit dieser Person mach ich das.“ (äh) dann ist man damit  
421 relativ oft und schnell erfolgreich gewesen.

422

423 I.: mhm (bestätigend)

424

425 GH.: Und (äh) das ist so das Erfolgsmodell gewesen und also eine ganz gehörige  
426 Portion Kreativität und zwar (ähm) einfach außerhalb von von eingetretenen Pfaden  
427 einfach mal was ganz Neues zu machen, weil dieses FTEs von irgendwo  
428 zusammenklauben und wirklich case-by-case diese Business-Cases zu machen, die  
429 sehr detailliert auszu ... auszu analysieren sind und sagen: „Was was genau bedeutet  
430 das? Was brauche ich und was kann ich damit machen?“ (äh) Und dann diese  
431 Stakeholder, die alle dann damit involviert sind auch ins Boot zu holen und zu sagen:  
432 „Wollt ihr nicht da mitmachen? Seht ihr das nicht auch? Hängen wir hier auf, nicht  
433 notwendigerweise, aber seht ihr auch, dass das Sinn macht?“ „Ja, sehen wir auch.“  
434 „Und und den, der das dann machen soll, der soll ja Euch unterstützen. Ihr werdet  
435 auch alle eingebunden in den Rekrutierungsprozess. Die Auswahlgespräche machen  
436 wir dann in der zweiten Runde mit Euch gemeinsam zusammen. Ihr gebt Euer OK für  
437 die Person, die es dann auch wird. Dann haben wir auch alle den Konsens, dass  
438 diese Person das auch wirklich leisten kann, was wir hier vorhaben.“ (ähm) Und das  
439 ist ein Erfolgsrezept gewesen.

440

441 I.: mhm (bestätigend) Dann sagten Sie bei dem Kollegen, der ursprünglich  
442 sozusagen auch klar war, wird abgebaut, dann aber auf einmal, obwohl er wollte,  
443 nicht abgebaut werden sollte.

444

445 GH.: mhm (bestätigend)

446

447 I.: War es wichtig, das Zwischenmenschlich geschmeidig hinzubiegen.

448

449 GH.: mhm (bestätigend)

450

451 I.: Was waren da aus Ihrer Sicht die Erfolgsfaktoren?

452

453 GH.: Authentizität, absolute Ehrlichkeit, zuhören, also einfach einfach diesen diesen  
454 Case (ähm) sich wirklich anzuhören und und auch zu verstehen. Sich in diesen  
455 Mitarbeiter reinzusetzen, das hat mir unheimlich geholfen. Sich wirklich zu fragen:  
456 Warum reagiert der jetzt so? Warum will der das? Obwohl ich ihn jetzt ja anders  
457 manage, ihm andere Aufgaben gegeben habe, die ihm auch sehr liegen, wo er auch  
458 das positive Feedback bekommt. (ähm) Warum will er trotzdem gehen? Und und  
459 und woran liegt das? Und und das im Dialog dann so ein bisschen auszugrenzen und  
460 dann zu verstehen, warum möchte er eigentlich trotzdem gehen? Und ihm dann auch  
461 verständlich machen, warum das aber dann trotzdem nicht in diesem Regime geht  
462 und dann aber diesen Lösungsraum einfach auch erweitern und zu sagen: Guck  
463 mal, das geht jetzt nicht. Aber aber ich verstehe, was Dich treibt und warum es für  
464 Dich eigentlich, zumindest langfristig, keine andere Option geht ... gibt, als zu gehen.  
465 Dann dann nehmen wir das mal als gesetzt und dann lass uns gemeinsam  
466 überlegen, wie wir wie wir die Phase, wo Du jetzt hier bist, so gestalten, dass Du  
467 sagst: „Da kann ich performen und das kann ich mit meinem familiären Leben  
468 übereinbringen und die Firma hat noch was davon und wir verbiegen uns nicht nicht  
469 so sehr, dass wir irgendwie überhaupt gar nicht mehr und Präzedenzfälle noch und  
470 nöcher schaffen, aber aber was müssen wir jetzt auch anstoßen, damit wir  
471 mittelfristig was für Dich finden in der anderen Stadt, in einer anderen Funktion, die  
472 dann Deinen Präferenzen und Deinen Zukunftsplänen dann entsprechend eher  
473 passt.“ Und diesen Dialog und und dass dass der Mitarbeiter sich ernstgenommen  
474 gefühlt hat und gesagt hat: „Ah, Du willst nicht nur Dein Ziel erreichen, sondern Du  
475 kümmerst Dich um mein persönliches Schicksal und Du sagst jetzt nicht nur „nein“,  
476 weil weil irgendeine abstrakte Zahl es nicht zulässt, das und so weiter und so fort und  
477 ihr wollt mich verschaukeln und das, was ihr schon drei Mal mit mir gemacht habt,  
478 machst Du jetzt das vierte Mal“, sondern diese diese dieses Gefühl vermitteln, jetzt  
479 ist anders, jetzt ist Ernst und es geht um Dich als Individuum

480

481 I.: mhm (bestätigend)

482

483 GH.: und das ist mir wichtig, das zu verstehen und ich komme Dir, sooo gut ich kann,  
484 entgegen und da, wo ich das nicht kann, erkläre ich Dir, warum nicht. Und dann (äh)  
485 sich wirklich in die Augen zu gucken und sagen: „So, so machen wir das jetzt, auch  
486 nicht irgendwo schriftlich oder was weiß ich, sondern es ist ein Gentlemen's  
487 Agreement, solange Deine Leistung stimmt, passt das Homeoffice oder oder oder  
488 und dann kommen wir uns entgegen, aber ich will dann Leistung, weil Du das  
489 machst, was Du jetzt machst, sehr gut ist. Das Feedback brauchen wir, das Team  
490 braucht Dich. Du willst das und das haben. Wir treffen uns“. Und genau das hat den  
491 Unterschied gemacht. Und somit ist das ein zufriedener Mitarbeiter gewesen, der

492 auch für die für die Teamkultur, weil er ein sehr zentraler, kommunikativer Typ war,  
493 der eben auch lange schon dabei war, der mit allen Leuten vernetzt und dadurch,  
494 dass er so viel redet, viel weiß, auch ein auch ein Multiplikator für das Team war, war  
495 das so wichtig, den entsprechend bei der Stange zu halten und auch sicherzustellen,  
496 dass er dann nicht durch seine persönliche Enttäuschung das das entsprechende  
497 Teamklima vergiftet. Und das ist sehr gut gelungen.

498

499 I.: mhm (bestätigend) Sie sagten, (räuspert sich) ganz entscheidender Faktor für die  
500 ... (ähm) das Heranwachsen der Führungsfähigkeiten, Führungsqualität, war das  
501 Netzwerk, was Sie sich aufgebaut hatten und was Sie dann nutzen konnten.

502

503 GH.: mhm (bestätigend)

504

505 I.: Wie sind Sie da vorgegangen?

506

507 GH.: (kurze Pause) (ähm) Viel über über über Kommunikation, über Interesse.  
508 Dadurch, dass ich viele viele Bereiche inhaltlich ja bearbeitet habe, bevor ich (äh) die  
509 Führungsverantwortung übernommen habe, bin ich eben auch an viele andere  
510 Bereiche (äh) rangekommen, allein durch die durch die Arbeit, weil wir viele  
511 Stakeholder hatten (ähm) und und (äh) dementsprechend (äh) allein durch diese ...  
512 durch den Fall, dass dass die Arbeit, die ich gemacht habe, eine interne  
513 Supportfunktion war für verschiedenste Stakeholder, kommt man ... kann man da mit  
514 vielen Leuten sozusagen über Projektbasis oder über reguläre Produkte oder  
515 Services in Kontakt. Und und solche First Encounters habe ich in der Regel  
516 eigentlich immer versucht, systematisch zu nutzen, um nicht nur einmal abzuliefern  
517 und dann wieder wegzugehen, sondern über dieses Produkt (äh) ins Gespräch zu  
518 kommen, zu verstehen, was die machen, gesagt: „Kann ich nicht mal einen halben  
519 Tag vorbeikommen und ihr erklärt mir, was ihr da macht?“ Somit lernt man viel über  
520 andere Bereiche kennen, was die machen. (äh) Die Leute realisieren auch, man hat  
521 Interesse dafür und damit war in ganz vielen Bereichen das Tor und die Tür auf, um  
522 dann zu sagen: „Hm...Kann ich nicht da auch eine persönliche Beziehung aufbauen  
523 zu einzelnen zu einzelnen Personen?“ Und und das ist dann (äh) soweit jetzt  
524 institutionalisiert, dass ich hauptsächlich meine Lunchdates sehr strategisch nutze,  
525 indem ich eigentlich jeden, also ich bin glaube ich die nächsten vier Wochen auf  
526 jeden Fall jeden Tag auch schon wieder mit irgendjemandem dann zum Lunch dann  
527 verabredet. Und das rotiert dann so rum. Dann sieht man sich und sagt: „Ha, wir  
528 müssen mal wieder essen.“ Manche sind auch so auf Monatsbasis als erneuernde  
529 Termine und so so bleibt man in Kontakt. Und dann muss man natürlich jetzt  
530 aufpassen, wenn man jetzt voll ist mit Bestandskunden in Anführungsstrichen, dann  
531 kommt das man jetzt auch Flexibilität sich bewahrt, da auch mal neue Leute  
532 reinzukriegen, weil sonst ist man so in so einem vorgefertigten Korsett, was dann mit  
533 altert vielleicht nicht mehr der dynamische Kreis der Entscheider ist und auch nicht  
534 mehr die, die gestern noch opportun waren, die sind das heute unter unter unter  
535 Umständen schon nicht mehr. Da so ein bisschen so den Zeitgeist zu lesen, ist so  
536 natürlich jetzt so die Herausforderung, die ich realisiere.

537

538 I.: mhm (bestätigend)

539

540 GH.: Aber es geht viel über den Kaffeetermin, das Gespräch im Flur, das  
541 gemeinsame Mittagessen. Das ist das, was mein Netzwerk sehr sehr breit gemacht  
542 hat. Und darüber hat man viele spannende Charaktere einfach kennengelernt und  
543 die die die ähnlich waren, natürlich, zu denen hat man eine Affinität, weil man sich  
544 dann, dadurch, dass die alles ähnlich wahrnehmen, ähnlich gepolt sind, kann man da  
545 natürlich nochmal auch eine Rückbestätigung bekommen: „(ähm) So und so geht  
546 es.“ (ähm) Aber ich habe mir eben auch wirklich bewusst drei, vier, fünf sehr  
547 (konträre?) auch teilweise seniorere sehr viel erfahrenere Leute entsprechend  
548 rausgesucht (äh) und und die auch offen gefragt: „Wäre das okay, wenn ich mal mit  
549 Rat und Ideen kommen würde, dass Ihr Input gebt?“ Und da sind Gott sei Dank eine  
550 ganze Menge Leute dabei gewesen, die sagen: „Oh, sehr gerne. Mir liegt dadran,  
551 dass dass Du weiterkommst. (ähm) Und und wenn ich Dir irgendwie einen Tipp  
552 geben kann, dann mach ich das.“

553

554 I.: mhm (bestätigend)

555

556 GH.: Und, wie gesagt, da ist einer, der ist sehr autoritär, der führt mit Angst, da halte  
557 ich überhaupt gar nichts von. Trotzdem frage ich den immer wieder: „Wie wie  
558 würdest Du das machen? Wie willst Du das machen?“ und so weiter und so fort.  
559 Andere sind sehr charismatisch, aber eher Schaumschläger und fliegen dann sehr  
560 hoch und haben nicht das Auge fürs Detail. Und und das irgendwie so  
561 zusammenzubringen und zu sagen: „Hm hm hm ...“ Dann noch die Theorie, viele  
562 Bücher, die ich mir empfehlen lassen oder die ich mir selber aussuche plus die  
563 Seminare. Das ist dann irgendwie so mein Tool-Kit, wo man dann so seinen eigenen  
564 Stil so langsam versucht, rauszukristallisieren.

565

566 I.: mhm (bestätigend)

567

568 GH.: Aber ich stelle auch fest, dass meiner auf jeden Fall noch nicht so gefestigt ist,  
569 dass ich sage: „So ist es jetzt und so will ich es immer machen.“ Sondern da  
570 kommen immer noch wieder neue Facetten, neue Episoden und Ereignisse dazu, die  
571 die werden auch wieder neues Aha-Erlebnis verschaffen und dann sage ich: „Das  
572 muss ich mir merken, das ist wichtig und das wird relevant sein.“

573

574 I.: mhm (bestätigend) Ein charakteristisches Merkmal des Führungsstils haben Sie  
575 beschrieben als „ich gebe viel Vertrauen“.

576

577 GH.: mhm (bestätigend)

578

579 I.: Und (ähm) damit verbunden halte den Entscheidungsfreiraum für die Mitarbeiter  
580 offen.

581

582 GH.: mhm (bestätigend)

583

584 I.: Wie gehen Sie da vor und wie schützen Sie sich auch vor Enttäuschungen?

585

586 GH.: (kurze Pause) (trinkt etwas) Naja, man muss glaube ich inkrementell vorgehen.

587 (äh) Das ist natürlich ... muss man sozusagen kleine Vorschüsse dann entsprechend

588 auch mal nachkontrollieren und sagen: „Guck mal, so (sollst Du?) (schlägt auf den

589 Tisch) es eigentlich machen, jetzt machen wir noch was Kleines, liefern wir ab und,

590 wenn das passt, dann dann das Nächste wird dann größer sein.“ und so schaukelt

591 sich das entsprechend auf und man man man gibt ein bisschen was vorweg und

592 nicht jeder neue Mitarbeiter macht dann sofort das große halbjährige Projekt bei mir

593 im Team, (ähm) aber jemand, der dann die kleinen Sachen über 1,5 Monate, Jahre

594 oder was weiß ich sukzessive immer immer gut und immer above Expectations

595 abgeliefert hat, der macht dann halt mal so ein halbjähriges Projekt. (äh) Und dann

596 muss man eben am Ball bleiben und sozusagen sicherstellen, dass das, was

597 gefordert ist, klar ist und dass man zwischendrin immer wieder anbietet Jour fix, wo

598 stehst Du?, was machst Du?, passt das noch mit den (äh) mit den Sachen, die man

599 denn tatsächlich selber vorgestellt hat?, wenn man konkrete Erwartungen hat, die

600 dann entsprechend auch klar vorne und früh reinzuformulieren und nicht zu

601 suggerieren, Du hast Freiraum und Spielraum, was zu machen, wenn man eigentlich

602 aber selber schon die Ideallösung für sich vor für sich formuliert hat und am Ende

603 dann das so dann hinsteuern und alles weg wieder streicht, was dann nicht seinen

604 eigenen Idealvorstellungen, die man schon hat, entsprechend dann, dann entspricht.

605 Also wenn man empowered und auch Freiräume gibt, dann muss man auch (ähm)

606 genau die geben, die man auch nachher selber im Endergebnis verantworten kann,

607 denn wenn man ein rigides Produkt bis ins kleinste Detail vordefiniert abzuliefern hat,

608 vom Stakeholder schon so definiert, dann kann man auch nur genau das

609 weitergeben und nicht dann sagen: „Naja, mach irgendwas mal in der Richtung.“ und

610 am Ende passt das dann doch nicht.

611

612 I.: mhm (bestätigend)

613

614 GH.: Das sind glaube ich so die wichtigen Komponenten. Eine gute Kommunikation

615 aufrecht zu erhalten, die Leute auch lesen zu können, (äh) das kann ich jetzt gut bei

616 meinen Mitarbeitern nach nach 2,5 Jahren ... 3 Jahren. (äh) Und in den Zeiten davor,

617 wo ich sie als Kollegen kannte, weiß ich, auf welche Signale ich achten muss, um

618 sowas wie, heute unser Seminar, um Stress zu erkennen, um zu erkennen, der

619 hängt, der kommt mit dem Stakeholder nicht zurecht, der der braucht Input, den

620 kriegt er nicht, das wächst ihm über den Kopf, da muss ich noch jemanden

621 dazustellen, mit dem man mal brainstormen kann (äh) und wenn man diesen

622 Überblick hat, dass man sicherstellen kann, die Leute gehen nicht verloren, man hat

623 trotz allem noch so die Fäden von allen Projekten in der Hand und kriegt zumindest

624 regelmäßig seine Statusupdates, um da zielerreichend, sozusagen, ein bisschen

625 mitsteuern zu können und auch sicherstellen zu können, dann funktioniert das gut.

626



627 I.: mhm (bestätigend) (kurze Pause) Dann sagten Sie, neben den inhaltlichen  
628 Herausforderungen muss man als Manager, als Führungskraft, zunehmend HR-  
629 Fähigkeiten entwickeln.

630

631 GH.: mhm (bestätigend)

632

633 I.: Was genau verstehen Sie darunter?

634

635 GH.: (kurze Pause) Mitarbeiterentwicklung zum Beispiel ist ein Thema, was klassisch  
636 früher nicht von den Vorgesetzten gemacht wurde. Es gab dann die Academy und  
637 denjenigen, der gesagt hat: „Mach doch mal die Maßnahme. Mach doch mal das.“  
638 (äh) (ähm) Einstellungsgespräche zum Beispiel sind (äh) historisch immer mit HR-  
639 Begleitung von HR organisiert worden. Die Pre-Selection, das Lebenslauf-Screening,  
640 die HR-Meinung, was von diesem Lebenslauf und diesem Anschreiben zu erwarten  
641 ist. Die HR-spezifischen generic Fragen, die in so einem Interview gestellt werden,  
642 sind von einem HR-Business-Partner gestellt worden und von einem HR-Partner  
643 dann auch im Interview bewertet worden im Nachgang. „Der hat das und das gesagt,  
644 da kann ich die und die Potenzialindikatoren rauslesen.“ (ähm)  
645 Einstellungsgespräche machen wir alleine. Auf Mitarbeiterebene. Da ist kein HRler  
646 mehr dabei.

647

648 I.: mhm (bestätigend)

649

650 GH.: Da ist .... das Stellenprofil schreibt man als Leihmanager. Sagt: „Das und das  
651 muss ich ... das möchte ich gern veröffentlicht haben.“ Das geht dann nach einem  
652 mehr oder weniger Rechtschreibcheck geht das dann online (äh) und dann ist man  
653 auf Gedeih und Verderb darauf ausgeliefert, dass hoffentlich dieses Profil  
654 einigermaßen klar war, weil genau die (äh) die (äh) die Bewerbung kriegt man dann  
655 (äh) und dann werden die auch nur noch durchgereicht (äh) in dieses Online-System,  
656 wo dann die ganzen Sachen aufschlagen und da muss man auch, wenn man dann  
657 nicht spezifisch genug war und dann zur Strafe 500 Bewerbungen bekommt, dann  
658 muss man auch irgendwie gucken, wie man mit diesen 500 Bewerbungen klarkommt  
659 und sich die Filter (äh) selber überlegen, wie man von 500 auf die essenziellen 10  
660 runterbricht und wie man dann aus den 10, die rausentwickelt, mit denen man dann,  
661 am Telefon zumindest mal reden möchte oder ob man sagt: „Ich rede mit allen 10 am  
662 Telefon, weil ich nicht weiß, wie ich das weiter runterdampfen kann und die  
663 Erfahrung erstmal selber machen muss.“ Das ist ein Riesenzeitaufwand.

664

665 I.: mhm (bestätigend)

666

667 GH.: Und das Telefonat muss ich mir selber arrangieren oder meine persön... meine  
668 meine Teamassistentz. Und wenn ich den noch zum Interview haben möchte, dann  
669 muss ich den auch einladen und krieg ... kann nur noch ein Formblatt von HR  
670 mitschicken, wo drinsteht, wie die Reisekosten erstattet werden.

671

672 I.: mhm (bestätigend)

673

674 GH.: (ähm) Und dann macht man das Interview und dann macht man sogar noch  
675 (äh) eigentlich fast die Gehaltsverhandlung noch selber (äh) in irgendwelchen  
676 Korridoren, die man dann sozusagen zentral vorgegeben bekommt und wenn man  
677 dann was anderes will, dann darf man dann irgendwie vielleicht mal auf HR zugehen  
678 und sagen: „Ich habe hier einen Sonderfall, der muss hier oder da.“ Das ist massiv.  
679 Das ist das ist das ist ein Aufwand, für den ist keiner richtig geschult worden.

680

681 I.: mhm (bestätigend)

682

683 GH.: Und dementsprechend rekrutieren wir auch sehr, um es mal hoffentlich neutral  
684 zu formulieren, aber wir rekrutieren sehr unterschiedlich, sagen wir mal so. Je  
685 nachdem, welcher Bereich, welcher Line Manager mit welcher Erfahrung und mit  
686 welcher Akribie dann da vorgeht. Und das (ähm) führt nicht zu einer  
687 notwendigerweise großen Kohärenz an was für Mitarbeiterpotenzial ich da wirklich  
688 dann reinhole.

689

690 I.: mhm (bestätigend)

691

692 GH.: Und das badet man natürlich dann lange Zeit aus, weil wir nach wie vor ein  
693 deutsches Unternehmen sind, mit all den Sicherungsleinen und Netzen, die das auch  
694 dann nicht unbedingt einfach machen, dann auch wieder sich von Mitarbeitern  
695 wieder zu trennen, wenn sie erstmal dann drin sind. Also der ganze  
696 Rekrutierungs(äh)(äh)teil, der Mitarbeiterentwicklungsteil, der ganze der ganze  
697 Checksteil, auch sowas wie Stundenkontrolle, maximale Anwesenheitszeiten, (äh)  
698 machen die ihren Mandatory Block Leave, machen die ihre Weiterbildung,  
699 Urlaubsgenehmigung, Reiseanträge, Reisekostenabrechnungen. All die ganzen  
700 Sachen kommen (äh) kommen ja auch auf einen als Leihmanager zu. Die ganze  
701 Budgetplanung (äh) in allen Feinheiten, mit allen Aspekten, (ähm) health and safety,  
702 die ganzen Komponenten, die Einhaltung, die Ablieferung des Classroom-Trainings  
703 1x im Jahr und so weiter und so fort. Das ist ... sind alles Sachen, die das  
704 Leihmanagement macht bei uns.

705

706 I.: mhm (bestätigend) Und jetzt für die Personalentwicklung: wie nehmen Sie da die  
707 Aufgabe wahr für die Mitarbeiter?

708

709 GH.: Also es gibt dieses Personal Development ... Plan ... (äh) Teil, was eigentlich  
710 sozusagen per se in die Verantwortung der Mitarbeiter gelegt ist. (ähm) Da bohr ich  
711 aber ziemlich stark nach und sage: „Mach mal, mach mal, mach mal. Das ist wichtig.“  
712 (äh) Und die Leute, die es nicht machen, die werden dann 5x gefragt, warum sie es  
713 denn nicht machen, bis dann jemand sagt: „Nee, eigentlich hast Du Recht, das sollte  
714 ich jetzt mal machen.“ Die werden also sehr stark (äh) ermuntert, da was zu machen.  
715 Ich habe auch quartärlich immer so einen informellen Kaffee, wo man wo man alles  
716 sozusagen die die die Regie von dem Termin ist bei dem Mitarbeiter und wenn der

717 über (äh) meine privaten Hobbies reden möchte, dann reden wir über meine privaten  
 718 Hobbies oder seine privaten Hobbies, wenn der über eine konkrete Entwicklungsidee  
 719 oder ein konkretes Projekt oder den den den ... die Gerüchteküche aus der  
 720 Nachbarabteilung mit mir reden möchte, dann machen wir das. Und das funktioniert  
 721 sehr gut, weil es sehr informell ist. Das machen wir auch in der Cafeteria und und da  
 722 kommt es dann aber auch früher oder später immer sehr stark auf  
 723 Entwicklungsthemen. Wo will man hin? Reflektier mal. Fühlst Du Dich da noch wohl  
 724 was Du machst? Perspektivisch, was müsste eigentlich dazukommen, damit dass  
 725 damit Du weiter ausgelastet bist? Möchtest Du mal, über einen Studenten zum  
 726 Beispiel, Mentoring, gucken, wie weit Dir auch Personalführung vielleicht liegt. Ist  
 727 Personal Management vielleicht Dein Pfad? Ist der Expertenpfad Deiner? (ähm) Hast  
 728 Du irgendwie Seminare gemacht? Ist da nicht mal eine Konferenz wieder fällig? Was  
 729 können wir on-the-job machen? Musst Du nicht mal irgendwo einen ein Shadowing  
 730 machen? Mal in die Nachbarabteilung, um zu verstehen, was die machen? Oder  
 731 oder oder.

732

733 I.: mhm (bestätigend)

734

735 GH.: Und da werden einfach nur Ideen gebounced auch, was dann der Mitarbeiter  
 736 oder die Mitarbeiterin im Endeffekt selber machen möchte, ist dann genau das, was  
 737 die in dieses in dieses Dokument eintragen und dann diese Balance auch. Viele  
 738 sagen natürlich: „Ich muss auf dieses Seminar und dann muss ich noch diese  
 739 Konferenz machen.“ (ähm) Ich versuche dann Leute auch sehr stark zu pushen und  
 740 zu sagen: „Es muss nicht immer „off-the-job“ sein, da gibt es so viel, was Du „on-the-  
 741 job“, als Projekt, als Besuch mal im Nachbarabteilung, etabliere Dir mal ein  
 742 Netzwerk. Warum gehst Du ... ist schön, dass ihr so ein tolles Team seid und immer  
 743 alle als Team zusammen Mittagessen geht, geh doch einmal die Woche nicht mit  
 744 dem Team essen, sondern suche Dir mal jemanden anderes. Und lerne mal  
 745 jemanden kennen, reich ... mach mal, mach mal auf“. Und solche Sachen und so.  
 746 Und das sind so die die die Instrumente, die ich da nutze. Und wenn dann dieser  
 747 PDP vorbereitet ist und die Mitarbeiter dann sagen: Guck mal, das habe ich mir so  
 748 überlegt, das ist das Ziel, das sind meine Stärken und Schwächen, das ist relat(...)  
 749 das ist mit Ausnahme mal ein relativ gutes Template muss ich mal so sagen, was wir  
 750 da von HR-Leute vorgelegt bekommen haben, dann kann man damit schon viel  
 751 machen.

752

753 I.: mhm (bestätigend)

754

755 GH.: Und das dann auch entsprechend nachhalten und sagen: „Okay, ist ein halbes  
 756 Jahr her, ist ein Jahr her, dass wir darüber geredet haben, was hast du davon  
 757 umgesetzt? (äh) Was ist davon noch relevant? Was hat sich noch geändert?“ Und  
 758 das muss man entsprechend dann dann durchziehen, dann dann kann man die  
 759 Leute schon schon ganz ganz gut weiterentwickeln. Zusätzlich haben wir noch  
 760 Jobprofiles und Job-Seniority-Classes, was wir einen Analyst, einen Senior-Analyst  
 761 und einen Lead-Analyst haben, was auch mit vier soft skills, vier hard skills geclustert

762 ist, wo man auch sagen kann: „Schätz Dich mal selber ein in dem Spiderweb. Wo  
763 bist Du? Bist Du schon seniority?“ Und dann so zu spiegeln: „Ah, seh ich noch nicht.  
764 In dieser Facette (äh) Teamskills, da fehlt es noch. Hm...wie kann ich das denn  
765 kriegen?“ Ja, lass uns mal konkret ein Projekt „on-the-job“/„off-the-job“ definieren, was  
766 dich genau in dieser Facette auch noch dahinbringt und dann ist das Development-  
767 Goal in einem halben Jahr oder in 12 Monaten auch Senior-Analyst zu werden.

768

769 I.: mhm (bestätigend)

770

771 GH.: Und (äh) und das gibt natürlich, auch, wenn das so ein bisschen naja, so ein  
772 bisschen Zuckerbrot oder carrot and stick ist oder so, die Karotte vor der Nase, weil  
773 subjektiv ist das nicht notwendigerweise an eine Gehaltserhöhung gebunden oder  
774 oder oder, aber es gibt gibt diese diese Perception, da tut sich was.

775

776 I.: mhm (bestätigend)

777

778 GH.: Und ich steige ja auf.

779

780 I.: mhm (bestätigend)

781

782 GH.: Auch, wenn es nur ein Titel ist, aber Seniorität und diese Jobtitles, die  
783 funktionieren ja im Endeffekt. Das ist ja nun auch mehrfach nachgewiesen worden.  
784 Das ist sozusagen, die wir auch nutzen.

785

786 I.: mhm (bestätigend) Wenn Sie auf Ihre eigene Entwicklung blicken, wo sehen Sie  
787 sich in den nächsten 3 bis 5 Jahren?

788

789 GH.: (kurze Pause) Ganz woanders als ich jetzt bin, weil (ähm) ich habe nun per  
790 Definition (äh) den, was man glaube ich ganz klassisch einen Kaminaufstieg (äh)  
791 nennt, hingelegt und (äh) und (äh) und wenn (äh) und wenn ich jetzt an dem  
792 Scheideweg stehe, aber eigentlich die Entscheidung schon vor vor einiger Zeit  
793 getroffen habe, ob ich jetzt in dem Kamin weiter aufsteigen will, da wird die Luft dann  
794 aber dünn oder ist eigentlich nur noch eine Stelle über mir, die (äh) die da überhaupt  
795 noch relevant wäre irgendwann. (äh) Dann müsste ich eigentlich quasi die Firma  
796 wechseln und müsste dann über Jobhopping in dieser Funktion das weitermachen.  
797 Marktanalyse ist natürlich ein spannendes Thema, (äh) das ist unheimlich vielseitig,  
798 unheimlich abwechslungsreich, marktgetrieben, (äh) am Puls der Zeit und auch  
799 immer, natürlich, dadurch, dass man mit vielen Entscheidern kommuniziert bis ganz  
800 nach oben, auch ein sehr sehr sichtbarer Bereich und ist natürlich etwas, was so ein  
801 bisschen, so naja, man ist etwas verwöhnt. (ähm) Aber die Alternative, und den Pfad,  
802 den ich gehen möchte, ist, tatsächlich General Management zu machen, weil, also  
803 ich habe lange gebraucht in den ersten Jahren meiner Karriere, rauszufinden, was ist  
804 es eigentlich, was mich treibt? Und ich habe lange gedacht, ah es ist Marktanalyse.  
805 Und die Märkte und die Analyse und die Komplexität, (ähm) bis ich dann irgendwann  
806 drauf gekommen bin, nee, es ist eigentlich das das mit den Stakeholdern

807 zusammenarbeiten, mit mit anderen Leuten zusammenzuarbeiten. Als ich dann  
808 angefangen habe, Studenten zu mentoren, habe ich ja relativ früh gemacht, da war  
809 ich gerade selber ein Jahr dabei und da habe ich dann meinen ersten Studenten (äh)  
810 betreut und so weiter. Da habe ich dann relativ klar und deutlich dann gemerkt, das  
811 ist das Personal, es ist es ist es ist die menschliche Komponente von der ganzen  
812 Arbeit. Und (ähm) dementsprechend ist General Management den Pfad, den ich  
813 gehen will, einfach mich noch breiter aufzustellen und das bedeutet jetzt, nachdem  
814 ich jetzt gerade jetzt das neue Mandat gekriegt habe, (ähm) heißt das, diese diese  
815 zentralisierte Struktur, die will ich jetzt noch aufbauen, da will ich meinen Traum, also  
816 die Struktur, die jetzt implementiert ist, ist ein Konzept, was ich vor 1,5 Jahren  
817 geschrieben habe, das ist wunderbar. Jetzt will ich das mit Leben füllen, das dauert  
818 noch ein Jahr, (äh) erhoffe ich mir. Wenn das dann entsprechend steht, (äh) dann  
819 werde ich in dem Jahr jetzt aber auch schon in Richtung Succession Planning, das  
820 genauso managen, dass dann auch schon jemand in place ist, der das dann  
821 übernehmen kann. (ähm) Und dann hoffe ich, dass ich (äh) was ganz anderes  
822 machen kann, was aber attraktiv genug ist, dass der gefühlte Fall vom „am Puls der  
823 Zeit/ nahe an den Entscheidern dran“ nicht sooo stark ist, dass es dann eben  
824 irgendeine Controller-Funktion in der Slowakei oder sowas sein muss.

825

826 I.: mhm (bestätigend)

827

828 GH.: Das ist der Plan.

829

830 I.: Okay. Das waren soweit meine Fragen. Gibt es von Ihrer Seite noch eine  
831 Ergänzung, irgendwas, was wir vielleicht noch erwähnen sollten?

832

833 GH.: Alles (äh) gecouvert, glaube ich. (lächelt)

834

835 I.: Prima. Dann noch einmal recht herzlichen Dank für Ihre Bereitschaft. Wir beenden  
836 das Interview um 22:58.