

Anhang 2: Transkriptionsregelwerk**Tabelle 2: Transkriptionsregelwerk**

Quelle: Eigene Darstellung

Zeichen	Definition
(.)	Eine Sekunde Pause
(..)	Zwei Sekunden Pause
(...)	Drei Sekunden Pause und länger
Äh / Ähm	Füllwörter

Anhang 3: Transkripte der Experteninterviews

Transkript zum Experteninterview mit Peter Vonbank

Ab-satz	Interviewinhalt
1	Sarah Manthey: Hallo Herr Vonbank, vielen Dank, dass Sie sich die Zeit für ein Interview mit mir genommen haben. #00:00:05-2#
2	Peter Vonbank: #00:00:06-5# (.) Hallo Frau Manthey, sehr gern. Ich freue mich auf Ihre Fragen und bin schon gespannt was ich so dazu beitragen kann. #00:00:20-9#
3	Sarah Manthey: #00:00:21-7# (.) Wir haben zu Beginn (.) also vor der Aufnahme, ja ein paar Begrifflichkeiten geklärt und uns schon etwas ausführlicher vorgestellt, nun würde ich gern direkt mit dem Interview starten oder haben Sie noch Fragen vorab, die wir klären sollten? #00:00:34-5#
4	Peter Vonbank: #00:00:34-5# Nein, ich denke mal das passt so. Ich weiß worum es gehen soll und dann können wir tiefer reingehen. #00:00:40-9#
5	Sarah Manthey: #00:00:40-9# Ja dann wir können eigentlich direkt starten, wenn Sie wollen. Also ich würde Ihnen kurz noch mal sagen, wir haben so vier Hauptfragen und dann am Ende noch mal so zusammenfassende Fragen und Abschlussfragen. (.) Und genau in erster Linie geht es eigentlich wirklich um diese Sinnfindung, Rahmenbedingungen (.) und vielleicht auch, was das für einen Einfluss auf die Kreativität hat oder haben kann. (.) Eben in Verbindung mit dem Marketingbegriff. Und da wäre jetzt so die erste Einstiegsfrage, weil das nun mal der größte Teil dieser Arbeit auch ist, was für sie Sinnorientierung, was für Sie Führung vor dem Hintergrund der Sinnorientierung bedeutet. (...) So können sie auch kurz sacken lassen. (.) Ich kann ein paar Stichpunkte auch noch dazu sagen. Also vor allem geht es ja. (.) Es ist so die Frage der Beziehungsgestaltung. Kommunikation, Vertrauen aufbauen, Empathie. Die Führungskraft als Ermöglicher, das sind so diese Stichpunkte, die ich zumindest sehr stark da (.) mit in Verbindung gebracht habe bei der Recherche rein Literaturrecherche. Und da wäre jetzt aber so die Frage, (.) wie Ihre Auffassung oder Ihre
6	Peter Vonbank: #00:02:16-0# (.) Ich glaube, es gibt unterschiedliche Strömungen, die schon sehr weitverbreitet sind. Sagen wir so, wenn wir jetzt von dem reinen Führungsstil ausgehen und dann eine Definition (..) finde, dazu gibt es, glaube ich bei Fox (.) das biomische Unternehmen eine sehr (.) gute (.) Darstellung. (.) Können Sie einmal schauen, ob Sie es finden werden? (...) Und zwar es gibt ja (.) jetzt verschiedene (.) Ziele, (.) die (.) mehr oder weniger verbreitet sind. In Deutschland überwiegt gerade im mittelständischen Bereich. (..) So was wie ein (.) hierarchisches System, also (..) wo man sagt, okay, es gibt einen Tyrannen, der im Grunde sagt, wie alles abzulaufen hat und der kann jetzt besser oder schlechter ausgeprägt sein. Der kann (.) ein bisschen transformational sein, der kann aber (.) im Grunde genommen eigentlich nur reiner Disput sein. Wir haben in Deutschland schon ein sehr starkes hierarchisches System, (.) das (.) sehr weitverbreitet ist. (..) Das hat in manchen Bereichen sehr (..) seine Berechtigung dort, wo es im Grunde genommen teilweise in eigentümergeführten Unternehmen ist, die die Verantwortung tragen. Und die sehen sich als Despoten oder als die, die sagen, wo es langgeht. (.) In größeren Unternehmen (.) ist das aber (.) hat man ja gesehen (.) funktioniert das eigentlich nicht mehr, weil

(..) diese Dirigenten, die früher im Grunde genommen ein großes Orchester dirigiert haben, ja, (..) haben halt gemerkt, dass sie im Grunde genommen nicht auf jeder Hochzeit tanzen können. Und auch eine Führungskraft hat im Grunde genommen nicht überall seine Stärken ausgebildet. (.) Bedeutet, (.) der eine ist etwas analytischer aufgesetzter, der andere hat halt im Grunde genommen andere Fähigkeiten Stärken ausgeprägt. (.) Der eine ist gut im Marketing, der andere ist gut in (..) einfach nur reden, (.) der andere (..) hat es halt einfach so (.) sein Hang zu Kontrolle und allem anderen. (.) Und aus dem haben sich ja im Grunde genommen auch verschiedene Führungsstile heraus (..) entwickelt. (.) Ich würde sagen. (...) Hier ist ein riesen Aufholbedarf und das sehen wir im Grunde genommen in der ganzen Literatur, (.) in der deutschen Wirtschaft, (.) In größeren Unternehmen gibt es (.) Reformansätze, würde ich mal sagen, auch in dieser New Work Bewegung. (.) Wobei (.) man sagen muss, Agile Arbeit ist in aller Munde. Ja, hat sich aber im Grunde genommen eigentlich ist das ein vollkommener Schwachsinn, der da gepredigt wird. (.) Denn ein. (.....) Ach, (..) wissen Sie was? Neben mir liegt Wege agiler Führung. Kennen Sie das? #00:05:36-6#

7 Sarah Manthey: #00:05:37-3# (.) Ja, (.) das kenne ich doch auch. (.) Ja. #00:05:41-3#

8 Person 1: #00:05:43-0# (..) Also. (.) Also, unsere New Work Bewegung, oder (.) nicht? (.) Will ich jetzt mal sagen. Hier sind ganz viele sehr interessante Ansätze drin. Warum ist das für uns wichtig? Weil man draufgekommen ist Hoppla, (.) der Mitarbeiter ist die Mangelware geworden. Heute ist es ja so, dass ein Mitarbeiter im Grunde genommen (.) sagt Ich will bei dir arbeiten oder ich will bei dir arbeiten und nicht so, (.) wie vor 20 Jahren das noch der Fall war oder vor zehn Jahren eigentlich der Fall war. (.) Die HR Abteilung oder der Personalchef sagt ja okay, du bist geeignet in unserem Unternehmen zu arbeiten, Also heute muss ich mich, also das Unternehmen sich beim Mitarbeiter vorstellen. (.) Warum sind einfach zu wenig Fachkräfte da? Es sind zu wenig gute Leute am Markt. Um heute den neuen Herausforderungen gerecht zu werden, das hat mit Globalisierung zu tun. Es hat mit Diversifizierung der Märkte zu tun. (.) Kürzere Entwicklungszyklen, da. (...) Produkte, die auf dem Markt kommen. Unsere Welt, unsere Wege alles ist viel agiler geworden. Nehmen wir jetzt einfach dieses Wort agil her? Ja, (.) und das führt dazu, dass die Anforderungen für große Unternehmen ganz anders geworden sind. (.) Wenn wir jetzt aber schauen, was agil eigentlich ist und wenn jemand sagt, okay, (.) ich richte ein Unternehmen wie Siemens oder SAP auf (.) Scrum oder (.) Kanban oder was weiß ich was (.) Systeme aus. (.) Dann muss ich sagen Hoppla, etwas ganz falsch verstanden nicht EDV (..) Programm Entwicklungsmethodiken sind nicht (.) Führungsmethodiken. (.) Und hier ist einfach etwas, was meiner Meinung ganz falsch läuft. Weil grundsätzlich gesehen muss man sagen, der Mitarbeiter rückt in das Zentrum der Betrachtung eines Unternehmens und das, was Meyer schon mehr als 20 Jahre oder 50 Jahre lang predigte In der Callcenterbranche auf der Callcenterworld (.) gibt es jetzt so (.) tausende Vorträge. Der Mitarbeiter ist (.) das wichtigste Gut im Unternehmen und nur ein guter Mitarbeiter kann eine gute Arbeit, (.) ein zufriedener Mitarbeiter kann eine gute Arbeit oder eine gute Personaldienstleistung durchführen. (..) Ja, das waren schöne Schlagworte, die so nie umgesetzt wurden. (.) Heute (.) fehlen aber die Mitarbeiter. Warum? Weil sie einfach keinen Bock mehr haben (.) in diesen. (..) Ja, wie soll man sagen. (.) Sie wollen gesehen werden. Generation Z (.) ist ja sowieso noch einmal ein eigener Begriff. (...) Die Arbeit steht jetzt nicht unbedingt im Vordergrund, sondern eigentlich (.) Wie schaut mein (.) Lebensumfeld aus? (...) Wie schaut meine Life Balance aus? Und wenn wir uns im Grunde genommen das auch mal anschauen und dann muss ich sagen okay, (.) ja, ist ja schön und gut, aber irgendjemand muss die Arbeit danach machen. (...) Und (.) hier gibt es definitiv Schwierigkeiten. (.) Ich würde jetzt mal sagen. (..) Dort, wo wir einen Menschen ansprechen können. (.) Ihm (..) eine Option (.) bieten können, (..) sich zu finden. (.)

In seinem, und jetzt muss man da, glaube ich, wirklich ganz klar differenzieren. (...) Dass er seine Stärken bestmöglich einbringen kann in eine Gemeinschaft, (.) dort (.) werden zumindest einmal Sinnhorizonte aufgemacht. (.) Für den Menschen, ja, für den Mitarbeiter. (.) Grundsatz dafür ist, (.) das Vertrauen in diesen Menschen zu haben und in das Menschenbild an sich. Und hier ist eigentlich die Grundlage, die Frankl uns bietet (.) mit dem Menschenbild, das davon ausgeht, dass jeder Mensch einmalig und einzigartig ist und auf jeden Menschen sozusagen eine Aufgabe wartet oder auch mehrere Aufgaben warten oder ein Sinnanspruch da ist, der in der Welt ist, die nicht (.) ihm oktroyiert werden kann, ich nicht zu jemanden hingehen kann und sagen kann, (...) das ist sinnvoll, was du machst, also mach es besser oder (.) gezielter oder toller. Nee, sondern das muss gefunden werden. Und Mensch muss sich finden (.) in einer Aufgabe. Er kann sich finden. Also er muss nicht, Er kann sich finden. (.) Und je besser es mir gelingt, ihn als als Führungskraft (..) ihm Sinnmöglichkeiten aufzutun, desto (.) mehr angesprochen ist dieser Mensch und desto besser kommt er im Grunde genommen in (.) in einen Flow auch hinein. Dort, wo ich sagen kann, okay, seine (.) ich würde mal sagen (..) wenn ich von einer normalen Arbeitskraft ausgehe, dann will ich mal sagen 80 % werden ausgeschöpft. Ja. (..) In einem normalen Job. Na ja, (.) Sie kommen vielleicht. (..) Also bei einem guten Mitarbeiter. (..) Mehr geht aber nicht, weil irgendwo wird es ein Ende geben. (..) Wenn ich allerdings einen Mitarbeiter in den Flow bekomme und er im Grunde genommen diese Arbeit als (.) für ihn beseelend wahrnehme, (.) er für sich beseelend wahrnimmt, (..) dann kann schon sein, dass er (.) auf 95 % kommt. Ich kann aber auch auf 110 % kommen. Und jetzt natürlich (.) für jeden, der jetzt im Grunde genommen. (..) Nur 110 % gibt es eigentlich nicht. (.) Aber ich kann auch über mich hinauswachsen. Ja, und (.) der Riesenvorteil ist natürlich, wenn ich einen Menschen (.) in dieser (..) in diesem, (.) in diesem Weg begleite, dann sehe ich im Grunde genommen also ich kenne das nur von mir aus, ich habe so Mitarbeiter, bei denen war Hopfen und Malz verloren, (..) die haben genervt, die waren im Grunde genommen nur (..) unseelig (.) frustriert. (.) Und dann (.) setzt dich hin und dann sagst ihnen okay, das war's. (.) Das macht eigentlich keinen Sinn. (..) Also es macht erst (.) Sinn, kann ja nicht gemacht werden. Entschuldigung. #00:12:56-6#

9 Sarah Manthey: #00:12:56-7# Alles gut. Ich stolpere auch oft über diese Formulierung, seit ich darüber schreibe. #00:13:00-2#

10 Peter Vobank: #00:13:02-4# (..) Also wenn das Frankl hört, dann wäre er gleich aufgesprungen und hätte geschrien. (..) Also (.) die Performance ist nicht entsprechend. (..) Das (.) ist im Grunde genommen nicht das, zu was du in der Lage wärst. (.) Wie können wir das ändern? (.) Gehen wir dann im Grunde genommen so in einen sokratischen Dialog mit dem Mitarbeiter und sagen wir (.), durch gezielte Fragestellungen (.) kann ich herausfinden, an was es hängt. Also die Wahrheit zu heben (.) in dem Gespräch ist natürlich eine ganz wichtige Angelegenheit. (.) Und (.) dann herauszufinden, hoppla, wo fangen die Augen zum Leuchten an, (.) wo spreche ich ihn so an, (..) in welchem Bereich, dass er im Grunde genommen mitschwingen anfängt und (..) und dann muss ich ihm die Zeit geben, (.) sich zu finden, Aufgaben zu finden für sich in einem Unternehmen. Denn keiner steht in der Früh auf und sagt ich will mein, (.) das Unternehmen, in dem ich arbeite, das ist zwar scheiße, aber (.) keiner steht in der Früh auf und sagt ich möchte dieses Unternehmen kaputt machen. Ja, (.) sondern der Mensch ist natürlich auch ausgerichtet auf (...) eine Gemeinschaft. (.) Und wenn aus dieser Gemeinschaft Anerkennung, Lob, (.) was weiß ich was? (...) kommt, zu dem, was er in diese Gemeinschaft einbringt, (.) dann ist das (.) ein Zugmittel, das (...) besser ist als jedes andere Motivationsmodell. (...) Früher hat man ja mal nur auf (.) extrinsische Motivation gelegt. (.) Extrinsische Motivation haben wir gesehen, ist zum Scheitern verurteilt, ist suchtbildend und was weiß ich was alles. (..) Da haben wir die härtesten Probleme damit, (.) weil Leute dazu getrieben werden, nur noch

dann Leistung zu bringen, wenn sie vorher (.) die Hand aufgemacht haben. Und (.) ja, (.) deswegen so Boni, Modelle usw. sind halt einfach ganz schwierige Angelegenheiten, funktioniert aber trotzdem (.) nur bis zu einem gewissen Grade, würde ich mal sagen. (.) Also Sales Teams zum Beispiel oder Marketing Teams kann man sich ja gar nicht vorstellen, dass die nicht im Grunde genommen (.) tolle Gratifikationen bekommen, wenn sie etwas geil gemacht haben. Nee (.). Aber das was zieht, ist eigentlich die intrinsische Motivation. Nur die intrinsische Motivation zielt ja auf mich selbst. Und jetzt zur logofokalen (.) Motivation würde ich sagen (.) die ist ja die setzt eigentlich auf das, (.) wo ich nicht mich im Blick habe, sondern ich für etwas für eine Aufgabe, für eine Gemeinschaft, etwas erreiche. (.) Wo. (...) Wo ich mehr erreiche als ich für mich selbst. Ich weiß (.) also, wo ich mich aus dem Auge verliere. Und wenn das uns gelingt, (.) dann gibt es im Grunde genommen keine Überforderung. Dann gibt es keine Burn outs. Dann gibt es im Grunde genommen (.) nur noch einen... (.) Dann braucht man im Grunde genommen auch nicht mehr (..) investieren in Mitarbeiterbildung (.) und Ausbildung, (.) sondern man lässt die Leute einfach laufen. (.) Und dann muss ich aber die Courage haben und dann muss ich auch das Vertrauen haben, dass das nicht in die falsche Richtung läuft. Ich muss vielleicht manchmal ein bisschen nachsteuern, aber (.) ich muss den Menschen das Vertrauen geben, dass das, was er macht, das Richtige ist. (.) Und (..) das ist etwas schwieriger, weil natürlich (.) manche Leute immer glauben, sie müssen (.) alles besser wissen. #00:17:18-1#

- 11 Sarah Manthey: #00:17:20-0# (..) Das stimmt, das ist richtig. Das ist (.) eigentlich ein ganz guter Punkt, denn die. Also eine Frage, die ich auch habe, das sind ja die Rahmenbedingungen. Und dazu haben Sie ja gerade schon so ein bisschen was auch gesagt, (..) was so eine Atmosphäre eigentlich auch herstellt. Aber (.) was ist das noch? Also wie kann das im Alltag gelebt werden? Also das klingt ja alles erst mal sehr schön, (.) so von der Grundidee her. Aber in wirtschaftlichen Unternehmen geht es ja wirklich häufig dann doch irgendwie ums Geld verdienen, um Ziele zu erreichen. Und aktuell ist ja wirklich dieses (.) sinnhaftige oder sinnorientierte, an aufgabenorientierte (.) für die Gemeinschaft orientierte einfach noch nicht so richtig vorhanden. Da steht die Aufgabe im Mittelpunkt und nicht der Mensch. (.) So, und da, da ist so die Frage: Was könnten Führungskräfte tun, um diese (.) logofokale, (.) Motivation zu fördern? Sagen wir es so, das, was Sie gerade eigentlich ja auch schon ein bisschen hergeleitet haben. (.) Ja. #00:18:28-5#

- 12 Peter Vonbank: #00:18:30-3# (..) Also ja, es braucht erst mal (.) sozusagen ein Vertrauen in den Menschen. Also (.) Führungskräfte sind ja im Grunde genommen eigentlich arme (.) Schlucker, denn im Grunde genommen glaubt ja jeder, jeder will sie betrügen. Ja, (.) und wenn ich mit dieser Einstellung am Morgen aufstehe, dann (.) verfallende ich dem Kontrollwahn. Und dann muss ich im Grunde genommen hinter jedem her sein und überprüfen, was er macht und wie er es macht. Ich kann aber auch vertrauen, dass er sein Bestes bringt. (.) Für eine Gemeinschaft. Für eine Aufgabe zur Erfüllung einer Aufgabe. So, und jetzt kommen wir natürlich auch dazu, (.) dass das einfachste Führungsverhalten ist ja jeden zu separieren und als Einzelperson darzustellen. (.) Das heißt, dann kann ich Druck aufbauen. Und dort, wo eine Gemeinschaft, ein Team nicht besteht, kann ich im Grunde genommen hierarchisch arbeiten. Dort konnte ich als autoritäre Person sagen so, du hast jetzt das und das zu machen, das ist Macht. Das ist Victor Adler in Reinform (.) und, (.) äh, (.) und da müssen wir uns. Also (.) ja, und Macht korrumpiert. Ja, Macht kann positiv eingesetzt werden, aber zu 99 % korrumpiert es. (.) Und (..) um jetzt sozusagen dem nicht zu verfallen, brauche ich ja Werte. Ich als Führungskraft. Dieses Wertebild muss kongruent sein. (.) Und in diesem Wertebild muss ich im Grunde genommen ich hinter meinem Team oder einer Gemeinschaft stehen (.) also nicht ich im Vordergrund, sondern ich muss mich zurückziehen. (.) Ich kann im Grunde genommen eine supportive (.) Einheit sein. Also (.) jetzt kommen wir zu einem ganz komischen (.) Führungsstil, der sich (.) irgendwie

aus dem Positivismus heraus entwickelt hat. Und (.) das ist dieser Supportive Leadership Style, (.) wo ich sage, nee, ganz so ist es nicht. Ja, aber das, was einem Mitarbeiter oder was einer Führungskraft immer (.) vor Augen (..) gegeben werden muss, ist eigentlich eher. (.) Er ist dann am effizientesten, wenn er einem Mitarbeiter ermöglicht, seine Stärken bestmöglich auszuspielen. Im Sinne der Gemeinschaft, im Sinne eines Teams im Sinne einer (..) Gruppe von Leuten, die ein Ziel haben. Dazu muss ich aber natürlich als erstes einmal das, was sehr weitverbreitet ist, diese ganzen Abteilungsgedanken (.) rauskriegen. Na (.) ja, (.) und was uns auch im Wege steht, im Grunde genommen in diesen. (...) In diesen alten Systemen ist (.) dieses (..) Wettbewerbsdenken. Also die eine Abteilung batelt sich mit der anderen Abteilung. Ja, (.) das funktioniert recht gut, wenn im Grunde genommen eine extrinsische Arbeit und ich vielleicht sogar noch zusammen bekomme, intrinsisch ein Team aufzubauen und so dieses intrinsische Team, (.) diese intrinsische (...) Motivation (.) ist in diesem Team verankert. (.) Dann brauche ich aber ein Team Wertesystem (.) und da scheitern eigentlich 99 % aller Unternehmen dabei. (.) Noch dazu, wenn ich ein größeres Unternehmen habe, wo es viele verschiedene Abteilungen gibt und die jedes für sich selber ein eigenes Wertesystem gebildet haben. Weil dann geht die Zusammenarbeit fast unmöglich. #00:22:29-3#

13 Sarah Manthey: #00:22:29-7# Ja, stimmt ja. #00:22:30-8#

14 Peter Vonbank: #00:22:31-8# (.) Und über diese Grenzen muss man hinausgehen. (.) Wenn ich jetzt sage. (.....) Es gibt ein sehr interessantes Buch geben Team ohne Druck oder (.) Team. (.) Nee weiß ich nicht mehr ganz genau, (.) weiß ich jetzt auch nicht mehr von wem es ist Marshall oder (.) Kenyon. (...) Das war so eine Empfehlung für mich (..) ab einer gewissen Entwicklungsstufe. Und dann muss man natürlich auch ehrlich sein. Ich kann jetzt nicht einen (.) Mitarbeiter, der am Förderband steht, sagen Hey, ich vertraue dir, (.) das ist deine Aufgabe, Du hast soundso viele Schrauben an dieses Rad zu drehen und wenn eine fällt, kriegst du eins auf den Deckel. Ja, (.) also wenn ich ihm (.) die Möglichkeit gäbe, darüber nachzudenken, ob dieses (.) Auto mit zwei (.) oder das Rad mit zwei Muttern im Grunde genommen auch noch hält. Ja, (.) das tut zwar weniger Arbeit, aber deswegen wird das Auto wahrscheinlich (.) in die Brüche gehen. (...) Wenn ich jetzt allerdings an kreative Teams denke, wie jetzt zum Beispiel zu (.) Marketingteams, ja, (..) dann habe ich. (...) Also Kreativität fördern kann ich ja nur, indem ich Menschen die Möglichkeit gebe, (..) das Rationale auszuschalten. Also wenn ich jetzt hergehe und sage, einer von den ganz einfachsten Kreativprozessen ist ja (..) ein. (..) Brainstorming, ja, (.) da schließe ich ja alle rationalen Thematiken aus und sage okay, haut einfach mal alles raus, (.) was euch in den Sinn kommt, ohne darüber nachzudenken, ob das umsetzbar ist. (..) Ähm, (..) was mache ich da? Ich nehme im Grunde genommen. (...) In diesem Hemmfaktor sage ich was Richtiges. Sage ich was Falsches? (.) Ist das umsetzbar oder nicht? Nehme ich einmal raus aus einem Team von Leuten, damit sie frei denken können und sich entfalten können, diese Kreativität leben können? (.) Und (.) es funktioniert nur dann, wenn es kein hierarchisches System gibt. Also wenn der Chef sagt das ist Blödsinn, das können wir nicht machen, (.) sondern ich muss mich auf die gleiche Ebene begeben, Das heißt, (..) alle sind gleich und alle können ihren eigenen Vorschlag bringen, (.) die in diesem Team drinnen sitzen. Dann gibt es kein hierarchisches System. Es gibt vielleicht noch jemanden, der sagt okay, jetzt schreibst du das und schreibst du das. Oder wir schreiben das auf eine Tafel und wir ordnen das dann ein. (.) Aber im Grunde genommen haben alle die gleiche Stellung. (.) Und da kann ich im Grunde genommen die Putzfrau genauso dazunehmen wie einen (.) Entwicklungsingenieur. (.) Ist vollkommen wurscht, (.) wer das ist. (..) Der eine (.) ist im Grunde genommen kreativ, (.) hat vielleicht eine Zufallsidee und die ist (.) top. (.) Und dann? An die hat noch nie jemand gedacht. Warum? Weil er (.) nicht Teil (.)

in einer Käseglocke ist, unter der (.) alle einheitlich denken. (.) Ja, (.) wenn ich diese Kreativprozesse nutzen will für mein Unternehmen, (.) dann muss ich also eine (.) Form schaffen, in der (.) es so etwas wie (..) Gleichberechtigung gibt. (.) Ich muss im Kreativitätsprozess unterstützen, dass alle Thematiken, die (.) als Obstacles aufkommen (..) von den Mitarbeitern ferngehalten werden, damit er sich frei entfalten kann, (.) also seine Stärken einbringen kann. (..) Wenn ich jetzt sag, (..) ich habe einen Mitarbeiter, (.) der ist immer für die Präsentation einer (...) einer PR-Strategie zuständig. Der irgendwelche Bilder zusammensucht, aus dem Internet. (..) Der dann eine Präsentation draus macht und in dem Kreativitätsprozess sich eigentlich nicht wiederfindet, (.) sondern der ist einfach nur dann der, (.) der das Konzept oder die Idee (....) in eine (.) schöne Form bringt, (.) in eine präsentable Form bringt. (...) Vielleicht ist er aber total unglücklich mit seiner Position und deswegen macht er im Grunde genommen einen Scheißjob. (.) Und dann fragt man sich (.) ja (.) Mist, jetzt habe ich zwar tolle (.) Ideen, wie diese Marketingstrategie ausschauen könnte, (.) aber umgesetzt worden ist die (.) verbildlicht worden ist die (..) ganz negativ oder nicht ganz top? (.) So wie kriege ich das raus, in dem ich im Grunde genommen den, der beseelt ist von der Idee, eigentlich die Möglichkeit gebe, Hey, Hoppla! (..) Zu sagen (.) Ja. (..) Wie wäre es denn, wenn du im Grunde genommen die Präsentation dazu machen willst? (.) Also auch diese Rollensysteme, die es gibt in Unternehmen. Ja, (.) du bist verantwortlich für das, Du bist verantwortlich für das und du bist verantwortlich für das (.) führt ja zu einer Eingrenzung dessen, was wir eigentlich heute (..) crowd knowledge nennen würden. (.) Was aber gefordert ist. (...) Verstehen Sie was ich meine? #00:28:36-9#

15 Person 2: #00:28:37-1# Ja. (.) Ja, also die letzten (.) drei Worte (.) oder drei, den letzten Gedanken, den kann ich, dem kann ich, glaube ich, noch nicht so ganz folgen. Also ich habe verstanden, dass die Rollensysteme in dem Fall auf jeden Fall irreführend oder nicht unterstützend sind für die Rahmenbedingungen oder den Kreativprozess. Aber wie genau meinen Sie das? #00:28:59-8#

16 Person 1: #00:29:01-2# (.) Also (....) Ich (.) weiß nicht, (.) ist vielleicht zu vergleichen mit einem Schriftsteller, der vor (..) der seine erste Seite eines Buches schreiben soll, (.) oder ein Maler, der vor einem von einer leeren (.) Leinwand sitzt. (..) Der Kreativitätsprozess. (.) Ich muss etwas machen. Und da kommen wir jetzt an, genau in diesem Bereich Marketingagenturen usw und so fort. Ist ja, (.) jetzt kommt ein Kunde und der sagt ich brauche etwas. So (.) und jetzt soll auf Knopfdruck die Marketingagentur etwas liefern. (..) Jeder kennt im Grunde genommen aber auch das Problem, (..) dass kreative Menschen teilweise auch. (.) Na ja, auch (.) Hemmungen haben vor. (.) So, und dann entsteht Druck. Der Abgabetermin wird immer größer und (.) so wir sollten in zwei Tagen die Agentur sollte in zwei Tagen das Ganze fertig haben. Wie kommen wir zu einem Ergebnis? Einer zermartert sich den Kopf. Die anderen warten darauf, dass er endlich mit der schlagenden Idee rauskommt. Na ja. (.) So (.) kommen zehn Ideen. (.) Und dann hängen die im Grunde genommen in einem Genehmigungsprozess fest. (.) Dann muss das (.) muss sie viel Zeit investieren in (.) schon einmal die Vorpräsentationen um (.) diese Idee. Also im besten Fall sind es wahrscheinlich drei Ideen. (.) Diese drei Ideen im Grunde genommen den Genehmigungsprozess, den internen Genehmigungsprozess einmal zu durchlaufen. Die Angst, sich zu blamieren usw und sofort. All diese Sachen sind im Grunde genommen hemmend. (.) Also dort, wo ich es schaffe (.) ein Betriebsklima zu schaffen, in dem (.) der Mensch mit seinen Stärken bestmöglich (.) sich einbringen kann. (..) Und nicht einer Rolle entspricht. (.) Dort kann ich (.) Kreativprozesse natürlich bei weitem (..) besser ermöglichen als wie in vorgefertigten Rollen. Ja. #00:31:31-1#

17 Sarah Manthey: #00:31:31-6# Ja, absolut, das verstehe ich. #00:31:32-7#

- 18 Peter Vonbank: #00:31:33-1# Wie meine ich das. (.) Also es gibt zum Beispiel immer wieder in jedem Unternehmen (.) gibt es Menschen, wo man sich sagt für was haben wir den eigentlich? #00:31:41-9#
- 19 Sarah Manthey: #00:31:42-6# (.) Das ist richtig. #00:31:43-4#
- 20 Peter Vonbank: #00:31:44-9# (.) Und wie kommt es dazu? Ja, und zwar in dem es zuerst eine Stellenbeschreibung gibt. Und auf diese Stellenbeschreibung bewirbt sich jemand dann hinten nach, kommt auch noch ein Einstellungsprozess drauf. (.) Ja, wir haben ihn genommen, weil das war noch der Beste von allen, die da waren. Aber seine Fähigkeiten entsprechen eigentlich keiner dieser Stellenbezeichnung (.) oder dieser Position. (.) Eigentlich ist es besser, (.) wir haben einen Menschen. (.) Wir schauen uns den Menschen an, (.) beurteilen seine Stärken (.) und kreieren dafür eine Position in einem Unternehmen. #00:32:20-2#
- 21 Sarah Manthey: #00:32:20-5# Das stimmt (.) ja. #00:32:22-2#
- 22 Peter Vonbank: #00:32:23-1# (.) Und um das geht es eigentlich. Also (..) früher wurde das immer vom Unternehmen festgelegt. Ich glaube, es sollte ein Umdenken geben. Wir betrachten den Menschen und sagen okay, (..) wir kreieren für die Fähigkeiten, die dieser Mensch hat und wo sein Herz brennt, dafür (..) die Position und die Stellenbeschreibung. (.) Wir schaffen im Grunde genommen dieses. (.) Wir betrachten uns gegenseitig. (..) Wer liefert was, (..) was überarbeitet wird? Wenn das über diese überholte Einstellung. Wenn er nach den Ergebnissen bewertet wird und dann natürlich auch noch von seinen Kollegen bewertet wird. (...) Die Freiheit zu rauben und Blödsinn zu sagen. (.) Oder (.) total strange Ideen (.) auf den Weg zu bringen, ohne dass (.) dieser ausgelacht wird, dass er (..) gedissst wird oder sonst irgendwas. (.) Aber diese Freiheit (.) gibt es in ganz wenigen Unternehmen. #00:33:38-9#
- 23 Sarah Manthey: #00:33:39-0# Das stimmt. (.) Ja, das kann ich nachvollziehen, (.) dass also das führt ja wieder zu dem Thema (.) Vertrauen und Kommunikation auch zurück und vor allem auch diesem Wertesystem, was Sie eben angesprochen haben. Wenn ich als Führungskraft, also ich will jetzt gar nicht groß ausführen, ich bin ja die (.) die Interviewerin, aber nur noch mal, ob ich auch richtig verstanden habe. Wenn ich als Führungskraft (.) mir selbst ein Wertesystem aufgebaut habe, nach dem ich lebe und strebe und (.) aus diesem Wertesystem heraus dann Personen in mein Team hole, einstelle, wie auch immer, (.) dann entsprechen die ja in aller Regel wahrscheinlich auch ein Stück weit meinem System, weil ich ja den Einfluss darauf hatte, diese Personen (.) auch auszusuchen und für mein Team zu holen. Und (.) somit sorgt es, sorgt man ja in Summe eigentlich dann auch dafür, dass Personen nicht ähnlich ticken, aber zumindest nach ähnlichen Werten streben, leben und (.) dementsprechend dann ja auch (.) den Sinn diese Sinnverwirklichung darin sehen. Ist also ist das ein Punkt? Das, was (.) Sie gerade so ausgeführt haben, habe ich zumindest jetzt so ein Stück weit für mich aufgefasst. #00:34:59-1#
- 24 Peter Vonbank: #00:35:00-8# (..) Ja, naja, ich würde es nur noch ein bisschen. (.) Also da liegt eine Gefahr drinnen. (.) Also ich als Führungskraft habe ein Wertesystem. (.) Sobald mir dieses Wertesystem sagt, (.) der Mitarbeiter ist richtig oder falsch in meinem. Also in meinem Team ja. (.) Bilde ich schon wieder eine Käseglocke. (.) Also ein (.) System? Ja, und das müssen wir überarbeiten. Über das müssen wir hinausgehen. Also (..) nicht (.) als Führungskraft (.) den Menschen zu sehen, (.) mit seinen Stärken und Schwächen, aber

auch mit seinem Wertesystem. (.) Was wir sehr oft versuchen, ist im Grunde genommen, Menschen zu bilden. Also das war ja früher – ich weiß nicht, ob Sie das noch kennen. (..) Wir hatten diese Persönlichkeitsanalysen. (.) So ein Spinnennetz. #00:35:59-8#

25 Sarah Manthey: #00:35:59-8# Ja, das DISG-Modell. #00:36:00-5#

26 Peter Vonbank: #00:36:01-2# (.) Genau. So, und da trage ich. Im Grunde genommen seine (.) soziale Kompetenz auf, wie sie (.) seine analytischen Fähigkeiten sowie Führungsfähigkeiten usw und so fort sind. So, dann habe ich, (.) wenn ich da als Eindruck habe, so ein Spinnennetz, welches m Grunde genommen sagt (.) okay. (..) Um. (...) Natürlich sind bei jedem nicht alle (..) ihre (..) Fähigkeiten (.) auf 100 %, (.) sondern (.) wenn wir jetzt einen ITler zum Beispiel hernehmen, (.) dann haben wir im Grunde genommen (.) also diese Nerds, würde ich jetzt mal sagen, haben so gut wie keine soziale Kompetenz. Warum? Weil sie dicke Brillen tragen, als Kinder immer gehänselt wurden und sind deswegen vom Computer aufgewachsen. Und meistens sind sie im Keller aufgewachsen. Ganz. (...) So, die haben im Grunde genommen eine hohe (.) analytische Fähigkeit, aber sie sind im Grunde genommen was soziale Kompetenz sind, bei 25 %. Nehmen wir jetzt einmal diesen Fall an, also als einfach nur das Modell. (..) So, und früher hat man gesagt, okay, wir müssen diesen Leuten die soziale Kompetenz beibringen. Ja, (.) und weil das keiner geschafft hat, hat man sie immer weggesperrt in irgendeine Kammer. Und dort sind sie dann gesessen. (..) Und was war? (.) Im Grunde genommen hat man eigentlich diese Leute für ihre Stärken eingestellt, (.) hat sie aber im Grunde genommen in einem Unternehmen meistens gedisst, nicht? (.) Warum? (.) Weil die sind einfach weggesperrt und du kannst niemanden sagen. (.) Also der Hannes bohrt in der Nase. Wir haben da ein Meeting da. Dritte (..) wird cholerisch, wenn er (.) wenn sein Modell nicht umgesetzt wird blablabla. So, (..) und dann kommt es zu Wertigkeiten und. (..) Also Wertebilder, die (.) vermittelt werden. So sehen wir die Stärken. (.) Und nicht die Schwächen (.) werden wir verstärken, wir die Stärken. (.) Anstatt (.) diesen Mitarbeitern auch soziale Kompetenz beibringen zu wollen, sondern sie zu nehmen als Menschen, so wie sie sind, ja (.) dann kommen wir zu einem Umdenken. (.) Dann (.) hängt das aber auch nicht mehr in unserem Wertesystem ab. Also ich als Führungskraft muss im Grunde genommen froh sein, wenn jemand anderer mit einem anderen Wertesystem daherkommt. Warum? Weil ich davon profitieren kann. Weil er etwas aus einer anderen Sicht sieht. Ja. (..) Zum Beispiel im Call Center ist das ja so nicht. Die Leute, die am Telefon sitzen, sind eigentlich das Kanonenfutter, Lämmer die zur Schlachtbank getrieben werden. Die haben eine Halbwertszeit (.) von einem halben Jahr (.) bis (.) maximal zwei Jahre. Dann sind sie ausgepresst wie Zitronen. (.) Ja, (.) dann muss man sie ersetzen. (.) Ja, (.) also es hat leider unser taylorisches (.) Unternehmensmodell, was im Grunde genommen sehr weitverbreitet ist in Deutschland, noch immer (...) verbockt. Und (.) dort rechnet man halt im Grunde genommen. Also die großen Call Center Betreiber leben, und aus denen komme ich ja auch. Ich muss ja dazu sagen, ich habe das ja selber (..) so propagiert (.) teilweise (..). 25 bis 50 % aller Mitarbeiter verlassen ein Unternehmen innerhalb von einem Jahr. (..) Das heißt, (...) inzwischen ist es so, dass die Branche so verschrien ist und so ungeliebt ist und gehasst ist, (.) dass keiner mehr dort hin arbeiten geht. Und deswegen müssen diese Unternehmer sich gerade am meisten anstrengen, damit sie (.) etwas anders machen können. Und das können wir im Grunde genommen nur dann, wenn wir diesen Menschen erstens einmal Wertschätzung entgegenbringen, aber ihnen auch die Möglichkeit geben, individuell zu sein. (.) Und das, was man immer versucht, in der Call Center Branche, aber auch natürlich an einem Förderband (..) ist genormte Menschen zu haben. (.) Und der genormte Mensch ist im Grunde genommen (.) maschinell ersetzbar. Und jetzt wundert man sich, warum (...) in der Automobilbranche alles automatisiert wird und Roboter eingesetzt werden. Warum? Der Mensch ist genormt worden, er ist messbar geworden. Der Prozess ist messbar geworden

(.) und der ist optimierbar geworden. Ja, (.) wir brauchen aber heute, (.) um (.) sozusagen (.) den nächsten Schritt zu gehen in der Industrialisierung von Deutschland oder (.) sagen wir jetzt in der Digitalisierung, brauchen wir Menschen (...) die andere Fähigkeiten haben. (.) Und wie kommen wir dorthin, wenn unser Bildungssystem noch immer ausgerichtet ist auf dem alten System? Ja, (.) und (.) ich glaube, hier sind so viele verschiedene Faktoren. (.) Als Führungskraft muss ich eben (.) ganz. (.) Ups. (..) Quatsch. #00:41:50-2#

27 Sarah Manthey: #00:41:50-6# Alles okay? #00:41:51-4#

28 Peter Vonbank: #00:41:53-5# (..) Ein. (..) Anruf von jemandem, (.) der schon weiß, warum. (...) Ja, (..) Also. (...) Als Führungskraft muss ich im Grunde genommen (.) natürlich ab einem gewissen Level. Wenn ich jetzt zum Beispiel hab. (.) Also ich kann jetzt nicht (.) Mitarbeiter, die am Fließband stehen, vergleichen mit Mitarbeiter, die in einem kreativen Prozess, zum Beispiel in einer PR Agentur arbeiten. (.) Ja, (..) das ist natürlich unterschiedlich. Und dort, genau dort ist aber eins gefragt. (.) Den Menschen die Freiheit zu geben, sich bestmöglich einzubringen in das Team. Was heißt das? (.) Wenn ich im Grunde genommen habe (.) ich ich verlege nicht mehr Aufträge, sondern (...) ich lasse eine Gruppe von Menschen (..) die Freiheit, (.) sich bestmöglich (.) der Aufgabe zu widmen. Die Aufgabe beinhaltet nämlich nicht nur - Freiheit bedeutet ja auch Verantwortung - (.) das heißt, jeder Mensch in einer Agentur versteht, (.) wenn ich zum Beispiel jetzt für eine neue (.) Werbekampagne, zum Beispiel designe, (..) brauche ich ja Ideen und müssen die im Grunde genommen auch ausgearbeitet werden. Also wer macht was? Na (.) ja, (.) und der, der im Grunde genommen sich (.) beseelt fühlt, dort zu arbeiten, wird im Grunde genommen diese Aufgabe annehmen, ja, (.) der übernimmt ja nicht nur einen (..) Teil (.) eines Projektes, sondern er ist sich schon auch bewusst, dass nur die Idee zu bringen zu wenig ist, um Umsatz damit zu generieren. (.) Und wenn er an die Gemeinschaft denkt, nämlich an das Büro, (.) diese Gruppe, die Leute, die dann davon abhängig sind, genauso wie die Putzfrau oder die Klofrau oder der Azubi, der jetzt Kaffee kocht. (..) Dann übernimmt er auch die Verantwortung dahinter. Und hier sind wir noch viel zu sehr in dem (.) Du machst jetzt das und du musst jetzt das und du machst jetzt das. #00:44:24-9#

29 Sarah Manthey: #00:44:25-0# Das stimmt ja. #00:44:26-3#

30 Peter Vonbank: #00:44:27-9# (..) Und das ist ein Hindernis für diese Kreativität, auch für diesen Sinnanruf. (.) Wenn ich immer das Gleiche machen muss, (.) ja, (.) im Grunde genommen ist es vollkommen wurscht. Eigentlich. (.) Die beste Werbekampagne kann genauso von der Klofrau entwickelt werden. Ob sie es ausarbeiten kann, das ist noch (.) wieder eine andere Fragen, aber die Idee kommt von ihr. (..) Und (.) dann gibt es einen Kreativdirektor, dann gibt es den und dann gibt es den. Und der sagt „Nee das ist eine blöde Idee!“. Warum? Nur deswegen, weil sie von jemandem kommt, der in der Rangordnung niedriger eingestuft ist. So, und dort sind diese Wertesysteme auch nicht. (.) Wo ich sage, (.) jeden einzelnen (.) als einzigartiges Individuum zu erkennen bedeutet, (.) ich kann ihm gar nicht böse sein, dass er eine bessere Idee hat als ich. Warum? (.) Weil er Teil eines Teams ist. (.) Dazu muss ich aber diese Bewertungen in den Teams auch (.) radikal rauschmeißen. #00:45:42-8#

31 Sarah Manthey: #00:45:45-0# (..) Ja, das stelle ich mir ultraschwer vor. Wenn man in Organisationen arbeitet, in denen das tagtäglich gelebt wurde und die schon sehr, sehr lange existieren. Genau aufgrund solcher Rollensysteme aber auch organisationshierarchisch so aufgebaut sind. (.) Ja. #00:46:04-6#

- 32 Peter Vonbank: #00:46:05-6# (.) Das kann ich Ihnen sagen? (...) Entschuldige (.) bitte. #00:46:10-0#
- 33 Sarah Manthey #00:46:10-9# (.) Ich wollte eigentlich nur noch mal das ausführen, dass (.) eine einzelne Führungskraft. Weil (.) eine der (.) weiteren Fragen auch ist, (..) gibt es Best Practices, die sich bewährt haben, um das ins Unternehmen zu bringen, in das Team zu bringen? (...) Aber auch da die Frage also das ist glaube ich ultraschwer. Also es ist jetzt eine Wertung, ich weiß, macht man nicht, aber trotzdem. Mein Gedanke dazu als einzelne Person, die sich jetzt diesem Thema nähern möchte, sinnzentriert, sinnorientiert zu führen, zu arbeiten, Teamgedanken aufzubauen, (.) all das, was wir gerade so besprochen haben, (..) in einem Unternehmen zu haben, (.) welches diese Strukturen ja gar nicht dafür hergibt. Also das stelle ich mir ultraschwer vor. Das muss ja im Endeffekt eigentlich ein komplett neues (.) System. Jetzt sind wir wieder bei System, aber ein komplett neues Unternehmen sein, weil sonst hat man ja (.) von rechts und links und oben und unten immer wieder diesen Druck, in diese alten Muster zu verfallen. Das ist ja diese Schwierigkeit wahrscheinlich auch, warum es gescheitert ist bisher das (.) in die Unternehmen zu bringen, richtig in die Wirtschaft umzusetzen, oder? #00:47:28-6#
- 34 Peter Vonbank: #00:47:30-2# (..) Ja, (.) scheitern tut es deswegen eigentlich, weil (.) es ein Machtverzicht ist. Also Menschen stehen ja im Grunde genommen sehr auf ihre. (...) Also sagen wir mal so. (...) Macht ist im Grunde genommen so ein wichtiger Faktor. Also ich bin mehr als du. (.) Ich sage, wo es lang geht oder (.) ich habe den größeren Schreibtisch. (.) Ich habe (.) das bessere Firmenauto. Ja, (.) das haben wir uns gezüchtet. In unserer Gesellschaft. Ja. Warum? Weil man immer gesagt hat, (.) gute Arbeit muss belohnt werden. (.) Und das führt dazu, dass im Grunde genommen so ein hierarchisches System entstanden ist, dass im Grunde genommen auch Leute mehr verdienen als die anderen. Es gibt parallel dazu zum Beispiel in Wien gibt es einen Orden der East India, die haben Seide verkauft und die haben seit den 60er Jahren im Grunde genommen ein einheitliches Entlohnungsmodell. Dort verdient jeder gleich viel. (..) Ob es die Putzfrau ist oder ob es der Einkäufer ist. (...) Der ist (.) der, zehn Ballen Seide aus Indien kaufen. (...) Wissen Sie, ich glaube, es geht schon. Nur unser System verbietet ja so was schon mal. Also allein der Tarifvertrag und was weiß ich, was damit verbunden ist. Also, unser System (.) sagt uns, das geht nicht. So was mache ich als Führungskraft? Jetzt kann ich sagen, ich übergebe mich dem System und sage Oh, das System ist so oder ich mache im Grunde genommen etwas Guerillataktik. Nee, (.) ich mache in meinem kleinen Bereich das, wie ich es am besten umsetzen kann. Warum? (..) Was habe ich denn davon? Erstens mal Ich habe ein besseres Leben, weil ein Mitarbeiter, der mir lächelnd entgegentritt, Ja ist besser, (.) geht mir weniger auf die Nerven als wie jemand, der sagt, Du willst mich nur quälen. Das heißt (.), ich habe einen Vorteil davon (.) sind schnell weniger schnell in Burnout. Warum? Weil ich mit diesem Frust, der im Grunde genommen omnipräsent ist, besser (.) gar nicht umgehen brauch, weil meine Mitarbeiter keinen Frust haben. (.) Also in meinem Interesse sollte es sein, meinen Mitarbeitern (.) ein Lächeln zu schenken, immer aber auch ein (.) aber auch ein Lächeln wieder zu empfangen. Warum? Weil die Führungskraft nicht als Führungskraft gesehen wird, sondern als (..) Kollege oder jemand, der mir (..) nur hilft, mich bestmöglich zu entfalten. (.) Das heißt aber radikales Zurücktreten von diesem hierarchischen System. Ich bin dein Vorgesetzter. Ja. (...) So (.) was alleine ist schon schwierig genug. Das wollte ich gerade sagen. #00:50:40-2#
- 35 Sarah Manthey: #00:50:40-2# Wie kann ich das schaffen? Als eine Person, die jahrelang so geführt hat? Wahrscheinlich. Oder vielleicht auch als neue Führungskraft. (.) Das ist ja

auch so eine Frage, wie kann ich damit anfangen, mich davon zu distanzieren?
#00:50:55-6#

36 Peter Vonbank: #00:51:00-0# (...) Indem ich. (..) Den maximalen. (..) Gewinn im Auge habe, (.) weil das ist ja zum Beispiel etwas, was relativ leicht zu kopieren ist. (.) Also ich habe ein Team, das im Grunde genommen (.) und (.) natürlich sind wir ein wirtschaftliches Unternehmen und jeder von (..) den meisten sind im Grunde genommen (.) wirtschaftliche Unternehmen (..) und jeder weiß, dass der Mitarbeiter, der (.) beseelt ist von seiner Arbeit, bessere Arbeit abliefert als der, der seine Arbeiten und Vorschriften nur erfüllt. Wie komme ich dazu? Indem ich ihm ermögliche, sein Bestmögliches zu tun. (.) So, (.) wenn ihm jedes Mal, jeden Tag. (..) Kleines Beispiel (.) Ich bin sehr ausschweifend.
#00:51:56-5#

37 Sarah Manthey: #00:51:56-8# Ich brauche Beispiele, ich brauche ganz viele. Das ist sehr gut. Wir wollen das ja besser verstehen. Wir wollen ja genau das im Alltag irgendwie auch verstehen, wie es funktionieren kann. #00:52:04-9#

38 Peter Vonbank: #00:52:05-7# (.) Ja, okay, also es gibt Betreuungsschlüssel und als größter Betreiber bin ich im Grunde genommen verpflichtet, (.) meinen (.) Auftraggeber (.) nach gewissen Vertragsinhalten zu servizieren. Und in diesen Verträgen ist festgelegt Wie viel Mitarbeiter darf ein Teamleader haben? (.) Ein Teamleader muss folgende Aufgaben machen. Und zwar Er muss (.) Coachings durchführen, er muss Mitarbeiter kontrollieren. (.) Wie ist seine Performance, wie diese (.) Tätigkeit? (..) Was muss er noch haben? Dann muss es ja Mitarbeiterentwicklungsgespräche oder eigentlich Mitarbeiterbeurteilungsgespräche geben. (.) Alle (.), Jedes Quartal blablabla. (.) Ja, so! (..) Sind die Qualitätswerte nicht entsprechend? Muss ich im Grunde genommen einen Coach (.) oder einen Trainer beauftragen, (.) in einen Coachingprozess zu gehen oder in einen Counseling Prozess usw. (.) All das ist im Grunde genommen festgelegt aus diesem alten System. Ja, (.) wenn ich jetzt zu einem Mitarbeiter gehe, der bei mir 16 Jahre lang (.) immer die gleichen Fälle bearbeitet und ich geh zu dem hin und sage Hey, du könntest aber das vielleicht so und so machen, dann haut der mir, (..) im besten Fall nicht gleich eine runter, sondern sagt Ja, mach es so, wie du sagst. (.) Er ist aber der, der eigentlich weiß wie es funktioniert ja (.) und er ist der, der im Grunde genommen mir sagen kann, wie es besser funktionieren könnte. Ich frage ihn aber normalerweise nicht (.) nach dem alten System, sondern (.) ich gehe hin und erzähle ihm, wie er seine Arbeit besser machen kann. (.) Warum? Weil ich glaube, dass ich besser ausgebildet bin. Weil ich mehr Geld verdiene. Weil das meine Stelle ist? Keine Ahnung. Weiß ich nicht. (.) Es ist vollkommen blödsinnig. Ja, weil der, der die Arbeit macht, weiß ja, wie er es am besten machen kann. (.) Ja. (.) So? (.) Und früher hat man im Grunde genommen diese Ansätze verwendet, um Prozesse zu optimieren und noch mehr (.) Produktivität rauszuholen. (..) Das hat dazu geführt, dass Mitarbeiter teilweise heute schon (.) eher überrascht sind, wenn (.) man es besser macht. (..) Damit rationalisiere ich ja meinen eigenen Arbeitsplatz weg. (.) Unter Umständen. (...) Und so sind wir in einem Dilemma drin. (.) Wenn der Mitarbeiter aber das Vertrauen zu dir als Führungskraft hat, dass du das, was du von ihm empfangst, nicht gegen ihn verwendest, (.) sondern (.) für ihn verwendest für eine Gemeinschaft, (.) dann wird er im Grunde genommen den Mund aufmachen. Was dazu führt, dass (..) man sich natürlich dann auch wieder in einer (.) Bredouille drinnen (.) wiederfindet. (.) Wo ich mit meinem Unternehmen aber. (.) Das auf einmal im Grunde genommen jemanden, dem ich ein Ohr hinhalte, dem, der redet halt da unten rein (.) und der wird mir Sachen erzählen, die im Grunde genommen (..) jetzt auf Arbeit eigentlich nichts verloren haben. (.) Und (.) das (.) gilt es dann zu kanalisieren. (.) Was aber grundsätzlich falsch verstanden wird, ist. (..) Jetzt kom-

men wir vielleicht schon (.) wieder zurück zum Besonderen, (.) nämlich dass diese Ansätze wirtschaftlich (..) fragwürdig sind. (..) Dieser Beweis, dass das im Grunde genommen höchst wirtschaftlich ist, ist uns eigentlich noch nicht gelungen. Warum? Jede Führungskraft (.) glaubt, (.) wenn es jemandem schlecht geht, dann muss er (.) ihn irgendwie dazu bekommen, (.) bestmöglich zu performen. (..) Wie macht er das? Indem man ihm (.) im Grunde genommen den Druck, der von oben kommt, (.) weitergibt. Das ist der einfachste Weg (.) Dass, das aber zu Nonperformance führt, (.) ist natürlich ganz schlimm, (.) wenn wir in einer Agentur arbeiten. Ich nehme einen Auftrag an von einem großen Auftraggeber wie jetzt der Telekom zum Beispiel muss innerhalb von einer Woche einen (..) super (.) Slogan rausbringen oder die (.) neue Kampagne rausbringen. (.) Und ich gehe mit dem Zeitdruck in meine Mannschaft rein. (.) Übermorgen muss das fertig sein. (.) Wird nichts dabei rauskommen. #00:56:59-4#

39 Sarah Manthey: #00:56:59-8# Das ist richtig. #00:57:00-7#

40 Peter Vonbank: #00:57:02-6# (..) Das heißt, (.) für uns ist es wichtig als Führungskräfte, uns (.) den Druck rauszunehmen, (.) die Mitarbeiter zu supporten, dass er in den Flow kommt. (.) Und im Flow (.) kommt er zu Ergebnissen, die ich sonst nie erreicht hätte. (.) Diese wirtschaftliche (.) und. Und jetzt (.) passiert Folgendes. (.) Durch den Positivismus, der (.) stark um sich greift, teilweise. (..) Geht es in die Richtung ich muss ein Mitarbeiter in der Kommunikation wertschätzen. (.) Wenn das ein scheiß Mitarbeiter ist, bleibt der ein scheiß Mitarbeiter. Ja das heißt nicht, dass ich ihn dorthin bringe, (.) dass er im Grunde genommen ein Performer wird. Ja, (..) aber (.) ich darf ihn natürlich auch nicht im Grunde genommen sehr wütend machen. Ich darf ihn nicht zum Objekt machen. #00:58:06-9#

41 Sarah Manthey: #00:58:07-7# (.) Ja, korrekt. #00:58:08-6#

42 Peter Vonbank: #00:58:09-7# (.) Und (.) und diese Verletzungen, die passieren ja (.) eben. Da bin ich jetzt dann wieder sehr nahe bei Hüter (.) und seiner Bewegung. Jetzt gerade nicht. (..) Also wir machen Menschen und Mitarbeiter sehr schnell zu Subjekten. Zu Objekten, ja. (..) Wir sehen uns. (..) Wir verletzen sie ständig. Das geht so weit, dass ihnen im Grunde genommen auch die Menschenwürde aberkannt wird. Ob das jetzt als Führungskraft ist, ob das jetzt als Gehaltsempfänger ist? (.) Er wird als Nummer betitelt und nicht als Person. Der Mensch dahinter wird nicht gesehen. Wenn er krank ist, wird er im Grunde genommen als (.) fehlende Kapazität gesehen und nicht als Mensch, der krank geworden ist. Na ja, (.) und all diese Sorgen führen zu Verletzungen, und diese Verletzungen vermehren sich. Innerhalb eines Berufslebens potenziert sich das alles und irgendwann einmal (.) sagt jeder (.) Ich hab keinen Bock mehr. (.) Ja. #00:59:19-0#

43 Sarah Manthey: #00:59:20-9# (..) Ja, total. (.) Kann ich sehr gut nachvollziehen. #00:59:25-0#

44 Peter Vonbank: #00:59:27-7# (...) Und (.) dem müssen wir entgegenwirken. Also (.) mich selber zurückzunehmen, (.) mich unter meinen Mitarbeiter zu stellen, (..) der Macht (.) zu widerstehen. (.) Das volle Potenzial zu nutzen, indem ich den Mitarbeiter zum Schwingen bringe. Da gibt es natürlich Möglichkeiten dazu, ja, (..) ein Wertesystem aufzubauen in einem Team, in einer Gemeinschaft, die (..) ihr gemeinsames Ziel verfolgt. (.) Ob das jetzt ist, dass wir Spaß auf Arbeit haben, oder dass wir (.) Lust auf unsere Arbeit haben, oder dass wir (..) die geringsten Krankenstandsdaten haben oder was auch immer. Das ist im Grunde genommen relativ egal. (.) Aber (.) ein gemeinsames Ziel zu haben, an dem zu

arbeiten, Teil von etwas zu sein, ein "Wir" zu haben, (.) das sind meiner Meinung nach diese logofokalen Denkweisen, logofokale Motivation, die dann am besten greift, wenn ich auch durchaus einen Sinn in meinem Wirken (.) erfahre. (.) Und da geht es nicht darum, dass wir ein tolles Produkt herstellen. (..) Ja, das wird sehr oft in der Wirtschaft verwechselt. (.) Warum? Verkauf an (.) Eskimos einen Kühlschrank. Ja, (.) dann ist das keine sinnvolle Arbeit? Nee, das ist (.) schon eine sinnvolle Arbeit. (.) Ja, (.) wenn. (...) Das ist immer der Zweck. (...) Und daher muss ich im Grunde genommen hier sehr (.) differenziert vorgehen. Also (.) ich kann Sinn in dem finden, was ich tue. #01:01:29-1#

45 Sarah Manthey: #01:01:30-6# (..) Es soll keine Lebenslüge sein. #01:01:32-5#

46 Peter Vonbank: #01:01:33-3# (.) Es soll keine Lebenslüge sein. (.) Ja. (.) Also indem ich mir mein System, in dem ich gefangen bin, schönrede oder Argumente finde, warum (.) ich jetzt meiner Großmutter einen (.) Mobilfunkvertrag verkaufen soll mit (.) Flatrate auf Datenvolumen oder (..) so. (.) Aber. (.) Das ist im Grunde genommen nicht etwas, womit diese Dame (.) einen neuen Weg in ihrem Leben findet, sondern einen neuen Sinn, Anfang (.) und Sinn (...) finden kann. Ja. (.) Also ob das jetzt (.) etwas Gutes oder etwas Schlechtes ist, aber. (...) Also, ich weiß nicht, wie viele. (..) Nur, wie viele Verträge heute schon Menschenleben gerettet haben. #01:02:48-6#

47 Sarah Manthey: #01:02:49-8# (.) Das stimmt. Ja, (.) das ist richtig. #01:02:52-1#

48 Peter Vonbank: #01:02:53-5# (.) Und (.) wie viele Menschen nicht total vereinsamt wären, hätten sie nicht ihr Handy. (.) Und (.) wenn sie jetzt ihre Kinder in Übersee sehen können, von denen sie nur einmal im Jahr einen Brief bekommen haben. Und heute können sie an deren Leben teilnehmen. Ob das jetzt nur Fotos sind oder (.) die auf Facebook herumgehen oder. (...) Oder ob das ein Meeting mit meinem Enkel oder (.) ein Microsoft Teams Meeting oder sonst irgendwas ist. Also. (..) Wir sehen oft nur das Negative. (..) Es kann aber auch etwas Positives sein. #01:03:39-4#

49 Sarah Manthey: #01:03:41-0# (..) Ja, stimmt. #01:03:41-7#

50 Peter Vonbank: #01:03:42-9# (.) Es ist die Verantwortung dessen, der es nutzt. Was macht er daraus? (.) Also natürlich, mein Datenvolumen kann ich dazu verwenden, Kinderpornos herunterzuladen oder blöde (.) Online-Spiele zu machen. Oder ich kann im Grunde genommen für mich eine ganz neue Welt entdecken, ohne die ich sonst der Demenz verfallen wäre. (..) Ja, (.) es kommt darauf an, was mache ich daraus? Ja, (.) aber das liegt ja nicht in der. (.) In der Macht und in der Aufgabe des (..) des Menschen, der den (.) Vertrag verkauft. #01:04:22-9#

51 Sarah Manthey: #01:04:24-3# (.) Sondern in mir selbst am Ende. Ja, (.) genau, das stimmt. #01:04:28-5#

52 Peter Vonbank: #01:04:30-2# (..) Und vieles wird heute im Grunde genommen so, (.) das ist meiner Meinung nach das große Problem. (.) Es wird so oft mit Positivismus verwechselt, auch in der Kommunikation. Natürlich kann ich, wenn ich auch (...) sozusagen eine logofokale Unternehmensführung (..) machen würde. (..) Wenn ihr das macht, (.) heißt das nicht, dass ihr jeden im Grunde genommen überzeugen müsst, dass er so super und so toll (..) ist. Falsch. Denn (.) Freiheit (.) beinhaltet Verantwortung. Ja, (.) die Verantwortung

muss ich übernehmen. Übernehme ich sie nicht für mein Handeln, für die Entscheidungen, die ich treffe, ja (.) dann ist was falsch. Ja, dann kann ich auch (.) zur Rechenschaft gezogen werden. Das ist ja das, was Frankl sagt. Ja. (..) Du trägst die Verantwortung für dein Handeln (.) und es gibt keine Ausrede dafür. Es war immer schon so und meine Eltern haben das schon so gemacht und ich bin geprägt. (.) Ich bin gezwungen durch ein System. Keiner ist gezwungen von einem System, auch in einem Unternehmen. Und wenn das auch das blödeste System ist, ist keiner gefangen. Es ist (.) jedem seine eigene (.) Entscheidung, ob er in diesem Unternehmen arbeiten will oder nicht. Wenn er nicht dort arbeiten will, so soll er kündigen. Wenn das nicht der richtige Job für ihn ist, dann soll er kündigen (.) und sich einen anderen Job suchen. (.) Ja, also (.) ein Unternehmen ist nicht dazu da, die Bedürfnisse jedes Einzelnen zu befriedigen. #01:06:18-7#

53 Sarah Manthey: #01:06:19-0# Nein, das stimmt. #01:06:19-8#

54 Peter Vonbank: #01:06:21-1# (.) Ja, und hier gibt es ja ganz klare Grenzen. Und diese klaren Grenzen, die werden immer so unter den Teppich gekehrt und deswegen (.) wird es von vielen im Grunde genommen so gesehen, als ob wir unseren Mitarbeitern immer nur das Positive erzählen und wir dürfen keinen Druck aufkommen lassen. Klar gibt es Druck, (.) aber der Mensch ist ja nicht dazu da, entlastet zu werden, (.) sondern belastet zu werden. (.) Ja. #01:06:52-5#

55 Sarah Manthey: #01:06:55-0# (...) In seinem eigenen, (.) seinem eigenen. Naja, also. Aber auch nicht überlastet. Was wollte ich damit sagen? In seinem eigenen Sinnhorizont? Ich weiß es nicht, aber für sich selbst, weil es entsteht ja auch durch Druck, entsteht ja auch Überforderung in Teilen. Und da ist es ja dann (.) die Frage, ob die Führungskraft ja schon eine gewisse Verantwortung irgendwie hat (.) oder eine Fürsorgepflicht am Ende ja auch. #01:07:19-8#

56 Peter Vonbank: #01:07:20-7# (.) Ja, aber wir übertreiben heute ganz gehörig. Also durch die Presse geht im Grunde genommen heute, dass (.) unsere Mitarbeiter in Deutschland nur noch eine Vier-Tage-Woche (.) haben wollen. Ja und in Griechenland haben sie fünf oder sechs Tage Woche. Ja, (.) das ist ein Schwachsinn. Ja, (.) warum? Wir haben uns als Menschen viel zu sehr im Blickfeld. Wie geht es mir? Dabei ist es scheißegal. Die Trümmerfrauen nach dem Zweiten Weltkrieg hat keiner gefragt. Wie geht es denen dabei, wenn sie dann 40 Stunden am Tag hatten und dann noch Ziegel geschleppt haben? #01:07:55-5#

57 Sarah Manthey: #01:07:56-6# (.) Richtig. #01:07:57-2#

58 Peter Vonbank: #01:07:58-1# (.) Also (.) der Mensch ist viel mehr belastbar, als er sich selbst zutraut. Und hier kommen wir zu einem ganz (.) essentiellen Thema für meine Begriffe. Denn eines der großen Probleme dieser Ichzentriertheit ist die Frustration am Leben. So von wegen: Ich finde keinen Sinn, aber ich brauche einen Sinn. Aber ich finde keinen Sinn, weil ich müsste etwas tun usw. Ja, also wir sind so (.) frustriert in unserem Leben. #01:08:25-7#

59 Sarah Manthey: #01:08:26-9# (.) Ja, total. Aber. Da darf ich Sie kurz unterbrechen, weil ich das gerade bei uns im Unternehmen sehr stark sehe. Wir haben einen hohen Krankenstand und ein großes Frustlevel gerade. Und die Führungskräfte regen sich natürlich alle darüber auf, dass Personen krank sind und ihre Jobs nicht mehr machen können usw. Wie schaffe ich es, (.) da aus diesem Frust rauszukommen und in die Handlung zu kommen.

(.) In diesem sinnorientierten Ansatz nach Frankl, (.) nach Frankls Ansichten her eigentlich. Also weil das ist ja eigentlich genau auch so ein Stück weit dieses, wo wir uns reinmanövriert haben und wie kommen wir da wieder raus? #01:09:12-9#

60 Peter Vonbank: #01:09:14-6# (..) Also für meine Begriffe geht es nur darum, dass man (..) sich selbst vergisst. Nur ein krankes Auge sieht sich selbst. (.) Ja, (..) altes (.) Frankl-Zitat. Und (....) wenn wir uns immer selbst betrachten, ja. (.) Dann geht es um meine eigenen Bedürfnisse (.) und wir sind bedürfnisabhängig geworden. (...) Wir brauchen das. Wir brauchen das. Wir brauchen es. (.) Warum? Weil. Wie geht es mir jetzt aktuell? Und was habe ich davon? (.) Es geht nicht um uns. (.) Es geht um eine Gemeinschaft. Es geht vielleicht um Deutschland. Es geht vielleicht um Europa. Es geht vielleicht um die kleine Firma. Es geht vielleicht um die große Firma oder meine Abteilung. Es geht (.) nicht um mich. (.) Wir haben uns im Blickfeld. Ja, anstatt. (..) Eine Aufgabe. (.) Ein Team. (.) Wir können nicht solitär leben. (.) Warum? Dazu sind wir eigentlich nicht ausgelegt. Wir sind soziale Wesen. (.) Und diese sozialen Wesen interagieren miteinander nur, (.) wenn sie funktionieren. Meiner Meinung nach nur dann, wenn sie sich selbst vergessen. (.) Und wir müssen wieder zu dem zurückkommen, dass man aufgehoben ist. (.) Da bin ich jetzt ein bisschen in der transformationalen Führung, ja. (..) Die sagt: Uns als Menschen fehlt die Vision, wohin wir wollen. (.) Und (.) wenn wir heute die Nachrichten sehen oder unsere Politik auch sehen? Ja, teilweise. (..) Merkel war ja Spezialist dafür. Ich halte trotzdem für eine der besten Politikerinnen, die es jemals in Deutschland gegeben hat. Aber. (.....) Sie überlassen den Menschen ihrem Sein. (...) Es gibt. (..) Sie (.) Gerade zur Fußballweltmeisterschaft oder Fußball-EM. Ja, (.) da (.) funktioniert es auf einmal. (.) Ja, da sind wir eine Gemeinschaft, und dort geht es uns gut. Und dort gehen wir auf die Straßen und schauen uns (.....) wie soll man sagen? #01:11:54-0#

61 Sarah Manthey: #01:11:56-9# (...) Paraden, Gemeinsamkeit, (.) Fernsehen, Fußball. Ja. #01:12:02-1#

62 Peter Vonbank: #01:12:02-9# (.) Also. Aber dort entsteht Gemeinschaft. Dort (.) umarme ich zum Beispiel jemanden, der neben mir steht und auch mit mir jubelt. Ich frage ihn aber nicht: Wo kommst du her? Ja (.) und? Und wenn der aus Aserbaidschan kommt und sich freut oder aus der Ukraine (.) und sich freut, dass Deutschland (.) Fußballweltmeister oder Europameister wird oder gegen Kasachstan gewinnt, ja (.) dann umarme ich den ja. (.) Und dann (.) entsteht. (.) Dann entsteht Vielfalt (.) und dann entsteht so etwas wie ein Gemeinschaftsgefühl. Und dieses Gemeinschaftsgefühl ist vielen Unternehmen verloren gegangen, weil jeder Einzelne als Einzelperson (.) herausgelöst worden ist, um ersetzbar zu werden, um steuerbar zu sein. (.) Diese Gemeinschaft gibt es nicht mehr. Wenn es ein Ziel gibt: (.) Wir wollen etwas gemeinsam schaffen. Welcher Chef geht zu seinen Leuten und sagt: Sollen wir diesen Auftrag annehmen oder nicht? (.) Ja, (.) ja. Und ich kann nur eins sagen. Ich war in so einer Situation. Ich habe gewusst, (.) wir sind voll ausgelastet. Ich hatte aber ein tolles Angebot von einem (.) Unternehmen (.) und habe gesagt: (.) Hey, Leute, wenn wir das machen, dann führt es dazu, dass wir die nächsten fünf Monate nur noch Überstunden machen müssen. (...) Und die brauche ich dazu. Ich kann nicht entscheiden, ob wir das machen können oder nicht. Weil wenn ich ja sage, dann (.) seid ihr damit konfrontiert. Mit dem. Mit der (.) mit der, also. (..) Mit dem, (.) was notwendig ist. (.) Also gebe ich es an euch. Und ich frage euch (.) wollen wir das? Glaubt ihr das? Ich glaube nicht, dass wir es schaffen. Aber (.) wollt ihr? (.) Die Verantwortung übernehmen, dafür, dass wir (.) das machen. (...) Also so motiviert wie damals die Leute gearbeitet haben, habe ich nie wieder erlebt. (.) Ja, (.) warum? Sie sind über sich hinausgewachsen. Sie haben sich entschieden, dafür Erfolg zu haben. Und das ist es auch. Der Mensch will

nicht Misserfolg. Er will Erfolg haben. Ja, aber er wird nicht gefragt, ob er sich bestmöglich in das Ganze einbringen kann. Dieses offene Klima, diese offene (.) Diskussion mit unseren Mitarbeitern. Wir müssen ihnen Visionen geben. Wir müssen ihnen Ziele geben. Wir müssen Aufgaben geben, ja, aber nach ihren Stärken. Und wenn sie sich dort bestmöglich einbringen können, ja (.) dann übernehmen sie auch die Verantwortung für ihr Handeln. (.) Ja. (.) Nur das sprechen wir ihnen ab. Das stimmt. Und solange wir das absprechen, wird es nicht funktionieren. Und ich meine, es funktioniert. Aber es rumpelt halt ganz schön in der Kiste. Ja. (.) Kommen wir zu einem anderen System, zu dem (.) das logofokale Führung eigentlich sein sollte. Meiner Meinung nach. Ja. (..) Dann (.) entlasten wir die (.) Führungskräfte und eigentlich brauchen wir sie auch nicht mehr. (.) Also ich hatte ein Team, zum Beispiel. (..) Leute, (.) das waren (.) 18 Leute oder so. (.) Zu denen habe ich gesagt: (.) Wollt ihr eigentlich alle, dass ihr einen Teamleader habt oder seid in der Lage, euch selbst zu organisieren? (.....) Sie haben sich selbst organisiert. (.) Hat besser funktioniert als mit einer Führungskraft. (.) Warum? Weil jede dieser Personen als Führungskraft aufgetreten ist. Ja, (.) sie haben sich aber zurückgenommen. Sie haben aufeinander geachtet. (..) Aber sie hatten etwas, das sie verbunden hat. (.) Nämlich dieses: (.) Wir sind das einzige Team, das keinen Teamleader hat, weil wir so weit sind, dass wir uns selbst organisieren können. (.) Und (.) je mehr Verantwortung wir den Mitarbeitern übergeben, desto besser funktioniert es. (.) Ja, (.) dieses alte hierarchische System ist im Grunde genommen überholt. #01:16:45-5#

63 Sarah Manthey: #01:16:48-2# (...) Es stimmt, das ist spannend. Auf jeden Fall. Auch diesen offenen Diskurs anzuregen und einfach auch mal zu fragen: Was wollt ihr? Wie geht's euch? Was braucht ihr? (.) Braucht ihr das noch? #01:17:00-9#

64 Peter Vonbank: #01:17:02-1# (.) Genau. (..) Viele Abteilungen machen nichts anderes mehr, als sie (.) versuchen, den Bedürfnissen jedes Mitarbeiters gerecht zu werden. Ja, (.) und im Grunde genommen produzieren sie sogar Bedürfnisse. Und dann kommt ein Unternehmen irgendwann einmal dahin und sagt: Hey, (.) meine Mitarbeiter haben gratis Kaffee, sie haben gratis Tee, sie haben Müsli am Morgen, sie haben. (...) Was? Essensgutscheine und das und das. Und (.) alle sind sauer. Ja, Und keiner (.) will kündigen. Ja. Warum? (.) Ja. Ja. Warum? (.) Deswegen, weil ich nur Bedürfnisse gezüchtet habe. Immer noch eins draufsetzen. #01:17:53-7#

65 Sarah Manthey: #01:17:54-5# (.) Das zielt ja auf das Extrinsische ab, was da gerade alles aufgezählt wurde. Das ist genau das Problem am Ende. Aber es geht ja bei diesen Fragen auch mehr darum, wie es dir als Mensch geht. Also dir, lieber Mitarbeiter. Ah, wie geht es dir und was brauchst du persönlich? Was? Wer bist du eigentlich? Sich damit viel mehr zu beschäftigen als mit (.) Ja? Könnten wir dir noch ein Jobticket zur Verfügung stellen oder brauchst du lieber ein Fahrrad? #01:18:25-1#

66 Peter Vonbank: #01:18:26-2# (.) Also (.) ja, ja. In einem anderen Unternehmen (.) bin ich mal hergegangen und habe gesagt: (.) Okay, Leute, (.) wisst ihr was? (..) Ich kann euch gleich sagen, das wird nicht funktionieren. Aber (.) anstatt jetzt, (..) also da wollten alle (.) Mitarbeiter Führungskräfte werden, also Teamleiter und. (..) Und alle haben sich darüber aufgeregt. So von wegen (.) Mist, (..) wir haben (.) 15 Teamleader oder so und die haben alle ihren Job nicht gekündigt. Und nach drei Jahren waren alle stinksauer, weil (.) es keine Fluktuation gab (.) und alle wollten aber eigentlich den Job am Telefon nicht mehr machen, sondern die wollten alle Teamleader werden. Ich habe gesagt: (.) Leute, wisst ihr was? Mir geht das schon so auf den Geist. (.) Wir machen jetzt das Teamleader-Training für alle Mitarbeiter. Warum? Weil (.) jeder wirklich Leader werden will. (.) Ja.

(.) Wie soll das funktionieren? Es gibt nur, (.) einen, (.) im Jahr einen Teamleader zu besetzen. Und (.) dann müssen sie sich halt woanders (.) bewerben. Und dann sind wir in die Kommunikation gegangen und haben den Leuten gesagt: Hey Leute, ihr bekommt jetzt ein Teamleader-Training. Entweder ihr bleibt auf der Position sitzen und (.) weil wir nicht so viel nachbesetzen müssen. (.) Das heißt heute (.) Call Center Agent mit (.) Teamleader-Ausbildung oder ihr bewerbt euch woanders. (..) Bei jemandem (.) von einer anderen Firma? (.) Dann haben die gesagt: (.) Bist du verrückt? Und dann ging ja alles (.) super. Niemand wollte gehen. Warum? Weil. Wir haben ein Betriebsklima, das so geil ist. Weil jeder als Teamleader funktionieren wollte. #01:20:26-0#

67 Sarah Manthey: #01:20:30-7# (....) Ja. #01:20:30-9#

68 Peter Vonbank: #01:20:31-8# (.) Was ist passiert? Keiner hat gekündigt. #01:20:33-7#

69 Sarah Manthey: #01:20:34-7# (.) Okay, das ist faszinierend. #01:20:36-0#

70 Peter Vonbank: #01:20:36-0# Es ist keiner zu einer anderen Firma gegangen. (.) Es war wirklich so, (.) den Leuten wurde einmal bewusst: Hoppla, was sind eigentlich die Anforderungen? Ja, und dann haben sie die Verantwortung für ihr eigenes Handeln übernommen. (.) Und auf einmal hat es funktioniert und (.) der Teamleader hatte nichts mehr zu tun. Und die Teams und die Mitarbeiter waren alle happy und es war ein super Betriebsklima. (.) Jeder hat darauf geachtet, dass (.) Regeln eingehalten werden und Ziele nicht überschritten werden. (..) Weil eigentlich ist es so, wenn ich, in der Call Center Arbeit, (.) wie es wahrscheinlich in anderen Firmen auch geht, (.) ist es ja so, dass wenn ich eine (.) Führungskraft habe, ja. (..) Und mir ist wirklich langweilig, (.) weil sie kennen meinen Job. Ich weiß, was ich zu tun habe. Was mache ich? (..) Meinen Teamleader treibe ich in die Verzweiflung, (..) weil ich (.) jeden Tag versuche, wie weit ich gehen kann. Ja. (.) Sonst testen wir die Grenzen aus. (.) Na, (.) nicht übertreiben, aber immer so sukzessive die Grenzen (.) austesten. (.) Und das ist für manche ein lustiges Spiel, (.) weil das macht das Leben ein bisschen interessanter (.) und die Teamleader sehen das halt immer als (.) als Herausforderung. So von wegen: Der geht mir einfach nur auf die Nerven, (.) weil (.) jeden Tag kommt er mit dem nächsten Quatsch. Nee. (..) Und der kapiert nicht. (.) Er glaubt, es ist eine Führungsaufgabe. Er kapiert aber nicht, dass es einfach nur ein Spiel ist. Und das ist total menschlich. (.) Und (.) dafür kriegt er mehr Geld, (.) weil er sich dem Spiel (.) aussetzt. (...) Und wenn die Mitarbeiter erkennen, wie nervig das ist. (...) Dann wird ihnen bewusst, dass sie ihr Handeln überdenken könnten. Ja. #01:23:04-1#

71 Sarah Manthey: #01:23:05-6# (.) Theoretisch schon. Ja. #01:23:06-8#

72 Peter Vonbank: #01:23:08-6# (..) Zum Beispiel. (.) Es ist also ein lustiges Phänomen. Ich weiß nicht genau, wie das logotherapeutisch eingesetzt werden könnte. Aber (.) Sie haben einen Mitarbeiter, (.) der immer zu spät kommt. Ja, und zwar immer fünf Minuten. (.) Ja. (.) Die erste Abmahnung. Also ich vergebe keine Abmahnungen, weil (.) ich sage, das ist vollkommener Nonsense. (.) Aber sie ermahnen ihn das erste Mal, zwei Tage später kommt er wieder zu spät. (.) Wieder fünf Minuten. (.) Jetzt erklärt man ihm: Hoppla, schau mal, wenn das passiert, dann passt unser Staffing nicht und (.) alles geht verloren. Deswegen haben wir negative Kennzahlen und so weiter. Und dann erklärt man ihm (.) was die Auswirkungen (.) seines Handelns sind. #01:23:56-1#

73	Sarah Manthey: #01:23:56-6# (.) Ja. #01:23:57-0#
74	Peter Vonbank: #01:23:58-3# (.) Okay, dann wird ihm bewusst. Nach drei Tagen kommt er wieder fünf Minuten zu spät. (.) Dann geht man zu ihm hin und sagt: (.) Na ja, hast du es noch immer nicht kapiert? Heute schon wieder. Du willst mich nerven? (.) Okay, nach drei Wochen (.) das nächste Mal (.) fünf Minuten. (.) Sorry. Also, entweder (.) es funktioniert jetzt einen Monat lang, oder (.) wir sehen uns im HR-Büro. Normalerweise würde das so vielleicht ablaufen. (.) Und dann gibt es die erste und zweite Abmahnung. Nach der zweiten Abmahnung erfolgt die Kündigung. (...) Also in Österreich wäre das okay. (.) Deutschland ist ein bisschen anders, aber es würde schon gehen, aus gewissen Gründen. (..) So. (.) Wenn Sie das abstellen wollen, wissen Sie, was die beste Methode ist? #01:24:53-5#
75	Sarah Manthey: #01:24:55-0# (.) Nee, verraten Sie es mir. #01:24:56-6#
76	Peter Vonbank: #01:24:58-3# (..) Sie machen ihn zum Verantwortlichen (.) in dem Team, dass jeder pünktlich zur Arbeit kommt. #01:25:04-7#
77	Sarah Manthey: #01:25:05-3# (.) Man dreht den Spieß um! Ja. #01:25:08-7#
78	Peter Vonbank: #01:25:09-1# Also (.) die Non-Performance dort, wo die Non-Performance ist, die Verantwortung zu übertragen, dass es für die anderen ebenso ist. Denn (..) es funktioniert einwandfrei. (.) Es gibt ein paar Wahnsinnige, bei denen das immer noch nicht funktioniert, aber da hat es dann meistens andere Gründe. (.) Machen Sie jemanden, der die schlechteste Qualität hat, zum Qualitätsbeauftragten in Ihrem Team. (.) Sie werden nicht glauben, welche Erfolge Sie damit haben. Warum? Weil er jeden schmäht. Warum? (.) Und wieso und weshalb? #01:25:47-1#
79	Sarah Manthey: #01:25:47-9# (.) Na klar. #01:25:48-4#
80	Peter Vonbank: #01:25:49-5# (.) Er bringt Ihr Team weiter. (.) Natürlich nicht derjenige, der belämmert ist und einfach (.) geistig nicht in der Lage ist oder so. Aber (..) wenn Sie den, der immer den meisten Müll produziert, zum Anti-Müll-Beauftragten machen, (.) werden Sie Erfolg haben. #01:26:11-9#
81	Sarah Manthey: #01:26:12-5# (.) Er wächst ja auch über sich selbst hinaus in dem Fall wieder. Da ist ja dann wieder der Umkehrschluss. (..) Ja jetzt. #01:26:24-1#
82	Peter Vonbank: #01:26:24-2# Ich weiß nicht. Ob das jetzt (.) Sinn anrufen würde. #01:26:27-7#
83	Sarah Manthey: #01:26:28-2# (.) Nee, das ist wahrscheinlich noch mal eine andere Motivationsebene. Aber trotzdem. #01:26:34-7#
84	Peter Vonbank: #01:26:37-7# (...) Vielleicht ist es schon so, (.) ja, es könnte schon so sein, dass wenn ich mich selbst betrachte, finde ich Ausreden und warum ich (.) da keinen Wert drauf lege für andere. #01:26:50-1#

85	Sarah Manthey: #01:26:50-9# (.) Ja, ja. #01:26:51-8#
86	Peter Vonbank: #01:26:52-3# Verändere ich meine Haltung ja (.) und sage (.) mir: Hoppla, (.) mir geht das auf den Nerv, dass ich jeden Tag zu dem gehen muss und ihm darauf hinweisen muss, dass er schon wieder nicht auf seinem Arbeitsplatz sitzt. #01:27:08-9#
87	Sarah Manthey: #01:27:08-9# Das stimmt. Ja. #01:27:09-2#
88	Peter Vonbank: #01:27:10-4# (.) Also wenn er sich selbst aus dem Auge verliert, dann funktioniert vieles viel besser. (.) Ja. #01:27:16-2#
89	Sarah Manthey: #01:27:17-9# (..) Ja, (.) das ist (.) ein interessanter Gedanke. Es sind auf jeden Fall viele interessante Gedanken, die wir schon besprochen haben. Wir haben auch, glaube ich, schon leicht überzogen. #01:27:26-7#
90	Peter Vonbank: #01:27:27-0# Aber (.) Entschuldigung. Da hätte ich Sie vorwarnen müssen, dass es bei mir. Immer so läuft. #01:27:32-5#
91	Sarah Manthey: #01:27:32-6# Nein, überhaupt nicht. Das war super spannend. Ich wollte Sie auch überhaupt nicht unterbrechen und ich könnte Ihnen, glaube ich, noch zehn Stunden zuhören. Es ist wirklich spannend. (.) Sie können natürlich auch gerne meine Arbeit zu Ende schreiben. Nein, Quatsch. #01:27:43-7#
92	Peter Vonbank: #01:27:44-9# (.)Nein Danke. #01:27:45-3#
93	Sarah Manthey: #01:27:46-8# (.) Das verstehe ich gut. Warum? Der Großteil ist schon geschafft. Nein. (...) Ja, nee. Aber zum Abschluss vielleicht noch. Haben Sie noch Gedanken, die wir jetzt irgendwie noch gar nicht zu dem Thema sinnorientierte Führung, logofokale Motivation aufgemacht haben? Irgendwas, was Ihnen noch wichtig ist, was Sie noch reinbringen möchten? (.) Es muss auch nicht sein, weil wir haben ja wie gesagt schon viele Aspekte besprochen. (.) Ich nehme auf jeden Fall das Gemeinschaftsding mit, das (.) gemeinsame Ziel habe ich mir auf jeden Fall auch noch mal mit aufgeschrieben. Mit Stärken stärken. (.) Genau. Und vor allem auch, dass diese Rollensysteme und Machtverzicht eine große Rolle (.) spielen. Mensch (.) dabei und das ist so das, was ich jetzt so erstmal aus dem Gespräch mitgenommen habe. (..) Natürlich wird das Interview auch aufgenommen und ausgewertet werde und dann bestimmt noch auf viele andere Gedanken komme. (.) Genau. Aber vielleicht haben Sie ja noch irgendwas, was Sie ganz dringend (.) dazu noch loswerden möchten. Dann gerne jetzt. #01:28:52-8#
94	Peter Vonbank: #01:28:54-3# (.) Also für mich ist einfach summa summarum eigentlich das Wichtige. (..) Wir müssen den Beweis antreten, dass (.) logofokale Führung bzw. sinnorientierte Führung (.) ein Vorteil für den Menschen ist, für den Mitarbeiter. Dass es Mitarbeiter hält, (.) zum Beispiel. (.) Ich habe in meinem Unternehmen jetzt vier (.) Jahre lang 4 % Fluktuationsrate gehabt anstatt (.) 50 % oder 30 %. (.) Das ist ein wirtschaftlicher Faktor (.) und insofern rechnet sich das sehr wohl. #01:29:36-7#
95	Sarah Manthey: #01:29:36-9# Das stimmt. #01:29:37-6#

- 96 Peter Vonbank: #01:29:37-6# Und in den Zeiten, in denen wir heute leben, (.) konfrontiert mit einer alternden Bevölkerung in Deutschland, einem Fachkräftemangel (.) und einem Mitarbeitermangel sowieso, (.) wird es umso wichtiger, (.) dass Unternehmen radikal umdenken. Ansonsten werden sie auf dem Markt nicht mehr bestehen können. Warum? Weil sie keine Mitarbeiter mehr haben und deswegen auch (.) die Aufträge nicht mehr annehmen können. (.) Wer heute Mitarbeiter verliert, weil er ihnen keinen (.) Sinn, (.) keinen Sinnhorizont bietet. #01:30:16-4#
- 97 Sarah Manthey: #01:30:18-3# (..) Genau. #01:30:18-6#
- 98 Peter Vonbank: #01:30:19-7# (.) Der ist (.) nach dem Wissensstand, den es heute (.) allgemein in der Forschung gibt und zu dem Thema gibt, (.) fahrlässig unterwegs. (..) Wer heute noch (.) rein autoritär (.) sein Unternehmen führt, (.) kann das tun. Aber für mich ist es im Grunde genommen gleichzusetzen mit einer verschleppten Insolvenz (.) oder einem in die Insolvenz getriebenen Unternehmen. (....) Es fehlen Fachkräfte, weil das Wissen nicht mehr weitergegeben wird. #01:31:01-7#
- 99 Sarah Manthey: #01:31:02-3# (.) Absolut, ja. #01:31:03-7#
- 100 Peter Vonbank: #01:31:03-8# Aber ja, dem gegenüber steht aber im Grunde genommen die globale Entwicklung jetzt mit (..) KI und (.) mit Digitalisierung (..) dass riesige (.) Arbeitsfelder wegfallen werden. (.) Und wenn wir als Wirtschaftsstandort Deutschland (.) oder (..) als Österreicher, wenn wir als Europäische Union (..) noch mitspielen wollen (.) in der Wirtschaft, dann bedeutet das eine Transformation (.) zu einer Wissensgesellschaft. (.) Das heißt, unser Bildungssystem muss sich ändern. (...) Und jetzt kommen wir dazu, dass unser Bildungssystem vollkommen falsch aufgebaut ist. Vielleicht (.) dazu. (.) Sehr witzige Angelegenheit. (.) Schauen Sie mal, (.) wie viele Leute einen Abschluss generieren. Also heute sagt man ja: okay, jeder muss ein Handwerk lernen. Ist ja vollkommener Nonsens. (...) Wir brauchen im Grunde genommen gut ausgebildete (..) Leute, die flexibel sind, die aber nicht Rohre zusammenschrauben können, weil das ist im Grunde genommen etwas, was (.) bald wegfallen wird. (.) Aber was nicht wegfallen wird, ist, (..) dass es Menschen gibt, die mit KI umgehen können, die in einem neuen System arbeiten können, die dieses (.) Wissen nutzen können und die auf Wissen zugreifen können und damit das optimale Ergebnis produzieren. (..) Mehr Wissen. (..) Denn (.) in der Finalindustrie. (.) Wenn man glaubt, dass man in Deutschland die nächsten zehn Jahre noch Schwerindustrie (.) unterbringen kann, (.) dann steht das gegen Klimaziele, dann steht das gegen was weiß ich was alles. (.) Nur (.) das wird es nicht mehr geben. Also (.) wir brauchen eine andere (.) Bildungspolitik für meine Begriffe und diese Bildungspolitik. (..) Wie viele Abschlüsse gibt es? (.) Schulabschlüsse? Und wie viele Abschlüsse gibt es? (..) Wie viele Leute die Führerscheinprüfung bestehen. (...) Das ist nämlich ein Riesenunterschied. (.) Der Fahrlehrer wird nicht als Prüfer anerkannt, sondern er wird im Grunde genommen als (.) Mentor gesehen, der mich befähigt, (.) die Fahrprüfung zu machen. (.) Das muss man mal sagen. Wie viele Leute haben (..) einen Schulabschluss und wie viele haben die Führerscheinprüfung geschafft? (...) Und wie schwierig ist es, einen Schulabschluss zu machen und wie schwierig ist es, eine Fahrprüfung zu machen? Lernaufwand? Nicht viel Unterschied. #01:34:13-9#
- 101 Sarah Manthey: #01:34:14-2# Ja. #01:34:14-5#

- 102 Peter Vonbank: #01:34:15-4# (.) Weil die Vermittlung des Wissens besser ist. Und (.) dorthin müssen wir uns bewegen. (.) Und genauso muss es im Unternehmen sein. (.) Da muss viel mehr in Mitarbeiter und Weiterbildung investiert werden. Ja, es muss. (...) Ein System gebaut werden, in dem (.) honoriert wird, dass Leute sich weiterbilden können. Und das tun sie nur dann, wenn sie im Grunde genommen einen Sinn dahinter sehen. (.) Für sich. (..) Oder (.) noch viel besser für die Gemeinschaft. (.) Das heißt, wir brauchen (.) wir. Wir brauchen Ziele. (.) Nicht vielleicht für die Ziele, sondern wir brauchen Visionen in diesem Land. (.) Und wenn das nicht gelingt, das für (.) breite Berufsgruppen neu zu denken, ja, (.) dann haben wir ein Problem. #01:35:12-7#
- 103 Sarah Manthey: #01:35:15-6# (...) Ja. #01:35:19-2#
- 104 Peter Vonbank: #01:35:19-4# Und dazu für meine Begriffe (.) ein bisschen mehr Psychologie in die Unternehmen reinzubringen und (.) ein psychologisches Grundverständnis. Wie ticken eigentlich Menschen? Was befähigt sie, was motiviert sie? Aber (.) nicht nur nach der Bedürfnispyramide von Maslow. (.) Das ist heute zu wenig. Da sind wir einfach im Jahre Schnee noch unterwegs. #01:35:47-3#
- 105 Sarah Manthey: Das stimmt. Das ist so! Ja, (.) ja, okay. (.) Es ist spannend. Auf jeden Fall. Vielen Dank für die vielen Gedanken und die vielen Worte und alles, was damit zusammenhängt und den Aufwand. Und auch, dass Sie sich die Zeit genommen haben, mir das alles mitzuteilen. (...) Genau. Ja, ich würde. #01:36:10-4#
- 106 Peter Vonbank: #01:36:11-0# Ja gerne - Ich hoffe, Sie können aus dem ganzen Gespräch etwas (.) wirklich Essenzielles rausholen. #01:36:16-3#
- 107 Sarah Manthey: #01:36:16-7# Aber natürlich. Ich habe jetzt sehr viel mitgeschrieben. Ich habe mir schon wichtige Stichpunkte aufgeschrieben. Und wenn das erstmal (.) in Text umgewandelt ist, da (.) sind. Das ist aber ja ein klassischer Fall von: man führt ein Interview und springt in Themen. Das ist ja immer so, aber das ist ja dann die Kunst, am Ende auch die essentiellen Informationen rauszuziehen. Und ich glaube, dass da haben Sie auf jeden Fall einen großen (.) Mehrwert geschaffen. Für mich, zumindest für meine Arbeit. So. #01:36:46-6#
- 108 Peter Vonbank: #01:36:47-5# (.) Ich freue mich. #01:36:48-1#
- 109 Sarah Manthey: #01:36:48-8# (.) Ich freue mich auch. Ich würde jetzt mal die Aufnahme beenden.

Transkript zum Experteninterview mit Nina Bürklin

Ab- satz	Interviewinhalt
1	Sarah Manthey: Dann machen wir das. (.) Muss es hier einmal hinlegen, dass das nicht irgendwelche Kabel noch (.) zerschreddert. So ist gut. (.) Okay, und dann? (.) Ach so, ich hatte ja noch gesagt. Genau. Ich führe noch einmal kurz durch das Interview. Wir fangen mit dem Interview an, indem wir einfach einmal kurz so die (.) Definition von Sinnorientierung noch mal aus Ihrer Sicht (.) beleuchten, dann aber auch, welche Rahmenbedingungen Führungskräfte schaffen können. Dann geht es am Ende also zur Sinnfindung und aber auch zur Motivation. Und dann geht es am Ende noch mal wirklich auch um diesen Kreativitätsprozess in Marketingabteilungen, wie das gefördert werden kann. Und am Ende nur noch mal abschließend, (.) ob es irgendwie eine Art Best Practices gibt, die Sie uns oder mir in dem Fall mitteilen können, mitgeben können. Und genau das wäre wären dann eigentlich so die 4 bis 5 Hauptfragen, die wir haben. #00:00:54-5#
2	Nina Bürklin: #00:00:55-7# (.) Perfekt. #00:00:56-1#

- 3 Sarah Manthey: #00:00:56-8# (.) Dann starten wir doch mit der ersten Frage. Also meine erste Frage ist Was bedeutet Führung vor dem Hintergrund der Sinnorientierung für Sie? #00:00:57-4#
- 4 Nina Bürklin: #00:00:57-9# (...) Für mich ganz wichtig bei Führung vor dem Hintergrund der Sinnorientierung ist die Haltung der Führungspersonen, und zwar dahingehend, den Menschen wirklich gemäß Viktor Frankl ganz klassisch als entscheidendes und verantwortungsvolles Wesen anzusehen, also davon auszugehen, Menschen können entscheiden und haben aber auch die Verantwortung, das zu tun. Also können vielleicht nicht die Rahmenbedingungen beeinflussen, aber können zu dem, was ihnen widerfährt, was sie erleben, Stellung beziehen. Das ist so der für mich erste wichtige Punkt. Und (.) Der zweite Punkt in dem Kontext ist für mich auch in der Rolle der Führungsperson den (.) Menschen wirklich als Menschen mit all seinen Fähigkeiten, Potenzialen, salopp formuliert Ecken und Kanten anzusehen und ihn oder sie nicht auf die Rolle (.) in einem Unternehmen oder in der Organisation zu reduzieren, sondern wirklich den Menschen als ganzheitliches (.) Wesen anzusehen. (.) Und dann, wenn es einen Schritt weitergeht, was bedeutet das jetzt konkret? Im Alltag, Auch im gemeinsamen Arbeiten heißt es für mich vor allem auch, Möglichkeiten zu schaffen als Führungsperson, dass Mitarbeitende Sinn für sich verwirklichen können, also dass sie über die Verwirklichung von Werten in dieses Sinnerleben kommen. Das heißt zu schauen, was ist das, was an Werten wichtig, bedeutungsvoll für die einzelne Person ist? Wie kommt das auch zusammen mit den Werten der Organisation oder des Unternehmens? Und wie kann dafür wirklich Raum geschaffen werden, dass die mitarbeitende Person die auch umsetzen, also verwirklichen kann? (.) Das heißt, diese innere Haltung einerseits und zum anderen auch wirklich den Raum geben, zeitlich, finanziell, mit Ressourcen, um (.) einzelne Werte umzusetzen. #00:02:01-0#
- 5 Sarah Manthey: #00:02:01-4# (..) Sie haben ja eben schon gesagt, dass der Mensch dann nicht auf seine Rolle reduziert werden sollte. Gilt das auch für die Führungskraft? Also ja, wahrscheinlich schon, Aber (.) welche? Also Sie haben ja gerade auch von Haltung gesprochen. Was genau bedeutet das im Endeffekt dann aber auch für die Rolle dieses Rollenverständnis? #00:02:23-0#
- 6 Nina Bürklin: #00:02:23-4# (..) Sehr gute Rückfrage. (.) Das gilt natürlich auch für die Führungsperson. (.) Und ich durfte mal von dem Philosophen und Managementberater Reinhard Sprenger (.) sinngemäß lernen. Er hat es formuliert als Wir sollten in unseren Rollen authentisch sein. (.) Und für mich schwingt bei dieser Aussage mit, dass wir schon begreifen, dass wir ganz, ganz viele Facetten als Menschen haben und dass wir mindestens genauso viele Rollen haben. Als Führungskraft oder als mitarbeitende Person oder als Schwester und Nachbarin und Ratgebende etc. Und dass wir in diesen Rollen authentisch sind, wohl wissend, wir nehmen auch immer wieder andere Rollen ein. Und wir haben ganz viele Facetten, von denen manche gerade im organisationalen Kontext mehr zum Tragen kommen und andere weniger. Und im Kontext von Führung vor dem Hintergrund von Sinnorientierung (.) verstehe ich die Aufgabe einer Führungskraft auch als eine, die sich bewusst ist, dass es diese unterschiedlichen Rollen und Facetten gibt und dass wir, die auch als Menschen sowohl ich als Führungskraft als auch (.) die geführte Person immer in uns tragen. #00:04:20-0#
- 7 Sarah Manthey: #00:04:20-2# (..) Okay, ja, (.) führt ja eigentlich schon so ein bisschen auch schon zu den Rahmenbedingungen hatten wir ja eben schon, die Möglichkeiten zu schaffen. (..) Was wären denn noch weitere Rahmenbedingungen, um die Motivation,

	also logofokale Motivation natürlich (.) beim Mitarbeitenden zu fördern. (.) Oh sind Sie noch da? Ja, (.) hören Sie mich noch? Haben Sie meine Frage? #00:05:23-0#
8	Nina Bürklin: #00:05:23-2# Ich kann Sie hören. Das Bild ist gerade eingefroren, aber ich höre Sie noch. #00:05:23-7#
9	Sarah Manthey: #00:05:24-0# Es fängt hier gerade an zu schütten, wie aus Eimern. Und wir haben Satelliteninternet. Ah ja. Deswegen muss es sich kurz neu justieren. Wahrscheinlich ist das das Problem. (.) Oh Mann. Okay. Ja, genau. Also, meine Frage kann ich gerne, aber trotzdem noch mal wiederholen. Also, welche Rahmenbedingungen können Führungskräfte denn darüber hinaus schaffen? Bzw. Wie sieht das in der Praxis auch aus, solche Möglichkeiten zu schaffen, Sinnverwirklichung zu schaffen, diese Räume zu geben und ähm, ja, vielleicht. Was gibt es auch für Komponenten dabei? Also die Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden spielt ja auf jeden Fall wahrscheinlich auch aus Ihrer Sicht eine große Rolle. Das Vertrauen, Kommunikation, das sind alles so Begriffe, die mir vor allem in der Theorie, aber natürlich auch im Praxisalltag irgendwie entgegen kommen. Und das wäre spannend, da auch noch mal Ihre Perspektive drauf zu erfahren. #00:06:09-2#
10	Nina Bürklin: #00:06:12-2# (...) Ich glaube, was für mich ganz wichtig ist, ist noch mal hervorzuheben, dass Sinnerleben und auch dieses Streben nach Sinn natürlich etwas ganz Individuelles ist, Also das Streben nach Sinn als Grundmotivation tragen wir alle in uns. Aber was uns in dieses Sinnerleben bringt, was uns (.) das Sinnerleben tief wahrnehmen lässt, ist total unterschiedlich und einzigartig. Das kann für mich was ganz anderes sein als für Sie und wird es auch wahrscheinlich sein. Das heißt, ich finde, es ist vor diesem Hintergrund Aufgabe der Führungskraft, auch (.) die mitarbeitende Person darin zu unterstützen, dem näher zu kommen. Was ist es denn, (.) was mich begeistert, was mich anrührt, Wo ich merke, da kommt vielleicht auch das, was wir als negative Emotion bezeichnen Wut oder Frust, weil das ja immer ein Hinweis darauf ist. Welche Werte sind denn zentral für die Person und. (.) Wenn wir das als eine Komponente sehen, ist es für die Führungskraft, denke ich, wichtig, das abzugleichen mit den Werten, die auch in der Organisation, in dem Unternehmen verfolgt werden sollen und umgesetzt werden sollen. Und zu schauen, wo haben wir denn hier nicht nur Berührungspunkte, sondern auch Schnittstellen. Also wo kann ich wirklich das, was den Mitarbeitenden (.) aus einem aus einer tiefen Überzeugung, aus einer Grundhaltung anrührt und bewegt und (.) auch in die Umsetzung aus der Motivation heraus bringt, noch klarer kriegen. Das heißt durchaus auch als Führungskraft, wenn wir jetzt praktisch werden, sehr genau mit einem Ohr mal zuhören, an welchen Stellen ist die Person besonders (.) freudig motiviert, begeistert einerseits und frustriert, wütend, traurig andererseits, weil uns das natürlich ganz konkrete Hinweise geben kann, (.) welche Werte an der Stelle gelebt oder auch verletzt werden. (..) Das heißt, es ist auch so, ich verstehe in dem Kontext Führung durchaus auch als eine Art Coaching hin zur Selbstführung. Dass Mitarbeitende lernen zu reflektieren, (.) sich zu reflektieren, bewusst durch den Alltag (.) zu gehen und darüber auch sich selbst besser kennenzulernen. Und gerade diesen Abgleich auch zwischen eigenen relevanten Werten und denen aus dem (.) Unternehmen besser hinzukriegen. (..) Das heißt für mich auch, vielleicht haben Sie von Herrn Ahrendt auch gehört, dass wir ein Buch zusammen geschrieben haben. Es bedeutet auch ganz stark, diese innere Haltung zu entwickeln. Was ist das, wozu ich etwas tue, worauf ich mich ausrichte, das klar zu kriegen. Und da kann eine Führungskraft helfen, natürlich auch im (.) organisationalen Kontext. Also dieses Mindset, was dahinter steckt, was wir bezeichnet haben als ein (.) agile Being, also diese Seinskomponente. Und dann, das ist der zweite große Punkt, wenn wir über Rahmenbedingungen sprechen, auch gucken, was heißt das denn konkret im Außen? Also was

braucht denn jetzt mein Team, die mitarbeitende Person, um das auch umsetzen zu können? Wenn ich sage, es geht darum. Sie hatten es angesprochen, sehr kreativ zu denken, flexibel zu sein, agil zu sein. Dann wird es nicht funktionieren, wenn der Kalender auf zehn Minuten komplett durchgetaktet ist. Also das heißt, wie kann ein äußerer Rahmen geschaffen werden? Zeitlich (..) natürlich finanziell. (.) Wir sprechen über Budgets. Also wenn ich möchte, dass Raum für neue Ideen da ist, dass etwas ausprobiert werden soll, dass man Prototypen, MVPs, was auch immer entwickelt, dann brauche ich ein gewisses Budget. Das muss vielleicht nicht riesig sein, aber das darf nicht nonexistent sein. Und natürlich auch mit Blick auf ganz praktisch die Tools, die Werkzeuge. (.) Also was ist es denn, was unterstützen kann in Kreativprozessen, auch in Marketingprozessen? Ja. Brauchen wir (.) ein solides CRM System? Brauchen wir noch bestimmte Analysetools um rauszufinden, welche Kampagnen waren erfolgreich, welche nicht? Zu welchem Zeitpunkt? Für welche Zielgruppe (.) brauchen wir vielleicht ganz banal eine weiße Wand, wo man Poster dran kleben kann, um mal in ein Brainstorming zu gehen? Oder brauchen wir vielleicht auch mal? Und wenn es nur eine halbe Stunde über 12:00 ist, die Auszeit draußen an der frischen Luft. Also. (.) Eher der Bereich (.) zeigt, was wir als das agile Doing, das Tun, das Verhalten bezeichnen würden (.) in Gleichklang oder komplementär zu der Förderung von dieser inneren Haltung und dem Herausschälen, dem Identifizieren von Werten. #00:11:06-7#

11 Sarah Manthey: #00:11:08-9# (..) Okay. (.) Ja, das. (.) Ich kann es nachvollziehen. (..) Ich stelle mir immer so die Frage. Also das klingt ja in der Theorie gut und schön, aber (..) ich hatte ja eingangs schon gesagt, ich habe ja auch schon so die eine oder andere Erfahrung gemacht. Ich denke mal, das wird vielen Menschen, auch in vielen Organisationen so gehen, dass sie selten genau sowas auch vorfinden und erleben. Und deswegen ist da auch noch mal so die konkrete Frage Ähm. (..) Wie kann das wirklich in der Praxis umgesetzt werden? Was braucht es denn dafür, dass das passieren kann? #00:11:44-4#

12 Nina Bürklin: #00:11:45-6# (.) Aha. (....) Sie hatten ja die Fragen schon vorweg geschickt. Und ich blicke gerade so ein bisschen auf meine Notizen. (.) Und ich denke, das geht ja schön auch ineinander über. (....) Also, was braucht es in der Praxis? Ich glaube, das eine ist. (.) Mehr von einer Haltung und nicht von einem Tun zu sprechen und eine Haltung zu entwickeln. Das kann zum einen bedeuten, (.) im Buddhismus würde man jetzt von Anfängergeist sprechen, dazu einzuladen, Sachen so zu betrachten, wie wenn ich sie zum Ersten Mal sehe. Und das kann und muss von der Führungskraft auch vorgelebt werden. Nicht ein ich habe schon alles gesehen, das kenne ich eh. Oder beim Vorschlag von Mitarbeiter XY Ja, ja, wissen wir eh schon, sondern mit einer neugierigen, offenen Haltung, idealerweise sogar wertfreien Haltung im ersten Moment. Natürlich bilden wir uns dann ein Urteil, aber mit einer (.) zunächst wertfreien Haltung ranzugehen und und zuzuhören, ich glaube, das ist ganz wichtig. (.) Auch eine Haltung (.) knüpft natürlich stark an das Thema Kultur an vorzuleben und zu etablieren. Und als Führungskraft da auch an allererster Stelle in eine Vorbildfunktion zu gehen. So könnte es funktionieren. (.) Und das zweite Thema, was ich angesprochen hatte, war dieses Rund um persönliche Werte. Und für mich schwingt da schon auch mit, gerade im Kontext mit Reduktion oder nicht Reduktion auf die Rolle. Diese zwei Minuten extra vielleicht beim Lunch noch da zu bleiben, um zu hören, was jetzt am Wochenende war. Wenn mir ein Mitarbeiter jedes Mal erzählt, also die Natur war so wichtig und da habe ich so viel Kraft gezogen und das hat mich total beflügelt. Dann würde ich mir durchaus als Führungskraft überlegen. (.) Keine Ahnung. Können wir das nächste Meeting von 20 Minuten vielleicht draußen machen? Oder gibt es beim nächsten Teamevent vielleicht nicht das geschlossene Restaurant, sondern wir machen irgendwas draußen? Also vielleicht ist es jetzt nicht das eine griffige Beispiel, aber das mit einfließen zu lassen, ja, oder wenn ich, (.) wenn

ich mitkriege, dass sich eine Person mit einer bestimmten Art von Literatur ganz viel beschäftigt in der Freizeit und das offensichtlich ein Ding ist, gibt es nicht Möglichkeiten, gerade wenn wir über kreative Prozesse sprechen, auch dieses Wissen oder die Leidenschaft zu übertragen. Und dafür, glaube ich, ist es wichtig, (.) die zwei Minuten beim Lunch länger sitzen zu bleiben. Oder auch anderes. Konkretes Beispiel (.) In einem Teammeeting, sei es jetzt in einem Weekly oder so eine kurze Check in Runde zu machen und zu fragen Wie geht es euch denn? Oder Was ist? Was ist ein Wort, was gerade präsent ist, um diese menschliche Ebene, die über eine Rolle hinausgeht, mit zu integrieren? Heißt das, dass wir jedem unser Herz ausschütten müssen? Nein. Heißt es, dass wir ein gutes Gespür kriegen, wo das Team steckt? Ich denke, auf jeden Fall. (.....) Vielleicht auch (.) und das greift jetzt schon ein bisschen vor. Aber wenn wir über das Thema Kreativität sprechen, gucken wie können wir nicht jetzt zum Projektstart versuchen, kreativ zu sein, sondern uns darin üben, das regelmäßig zu machen? Kann es vielleicht einmal die Woche 20 Minuten fürs Team geben, wo jeder einfach nur seine aktuellen Ideen, (.) Podcasts, Filme, die irgendwie spannend sind, raushaut, um das mal zu sammeln, um es einmal gehört zu haben und sich vielleicht auch gegenseitig zu inspirieren und das wirklich als etwas zu kultivieren, was (.) das Team, ich als Führungskraft natürlich als Teil des Teams übt und zu einer Gewohnheit werden lässt, anstatt zu einem Ausnahmefall, wenn jetzt gerade Projektstart ist. Ich weiß nicht, ob das in die Richtung geht, nach der Sie suchen. #00:15:40-1#

- 13 Sarah Mnathey: #00:15:40-8# (.) Ja, auf jeden Fall. Das ist genau das, worauf nicht worauf ich hinauswollte. Aber was ich noch mal so ein bisschen rauskitzeln wollte, diese Themen, was Sie gerade meinten, auch noch mal mit der (.) Rolle der Menschlichkeit, vor allem aber auch der Beziehungsgestaltung, weil was halt häufig ja passiert, zumindest meine Erfahrung ist, dass sich eben wenig mit wirklich den Individuen auseinandergesetzt wird und eher mit den Aufgaben, die erledigt werden müssen (.) und auch wenig genau wenig gefragt wird. Hey, wie geht es dir eigentlich gerade und was brauchst du eigentlich gerade? Und ähm, (.) ja, ich persönlich empfinde das aus der Praxis heraus einfach super wichtig und wertvoll, auch zu wissen, wie es meinem umgehenden Team eigentlich geht. Was sind das für Menschen, wie ticken die? Wie kann ich mit denen zusammenarbeiten? Und gerade auch nach oben hin sollte das irgendwie funktionieren. Also ich versuche ja auch besser meine Führungskraft zu verstehen, indem ich weiß, (.) womit beschäftigt sie sich eigentlich so alltäglich, wie ist ihre Lebenssituation (.) und kann dann einfach besser mit ihr auch umgehen und verstehe auch, was sie von mir erwartet. Wer genau ist das? Und das finde ich tatsächlich noch mal wichtig, auch gerade in diesem Kontext von Frankl irgendwie mitzugeben bzw mit zu beleuchten. Sehr stark. #00:16:57-3#

- 14 Nina Bürklin: #00:16:57-6# Ja, ja und ich würde das gerne ergänzen. Ich glaube, oft haben gerade Führungskräfte Sorge, dass sie persönlich dann als schwach gelten oder nicht souverän oder nicht seriös. Das ist das eine. Und zum anderen (.) ist, glaube ich, eine zweite Sorge, dass (.) Leute sagen Ja, aber dann, dann wird es so wischiwaschi und so ein Emo Kram und dann kommen wir ja zu nichts. Ich bin überzeugt, das Gegenteil ist der Fall in beiden (.) Aspekten. Erstens, und das zeigt die Forschung mit Brene Brown aus der Soziologie, wenn wir uns verletzlich zeigen und das kann heißen ich bin gerade total aufgeregt, weil oder ich bin gerade betroffen, weil (.) dann ist das das, worüber enge, tiefe Beziehungen entstehen und Beziehungen jetzt nicht nur im romantischen Kontext gedacht, sondern auch und gerade in einem Team, in einer (.) Führungs- und Geführten Beziehung. Und zweitens, wenn ich von meinem Umfeld, von meinem Team, von meinem Kollegen, von meinem Mitarbeitenden weiß, (.) der ist gerade (.) nicht gut drauf,

weil er vielleicht einen persönlichen Verlust hat oder so heißt es ja nicht, dass er deswegen nicht trotzdem die gleichen Aufgaben hat. Aber ich kann vielleicht mit einer anderen Geste auf ihn zugehen. Ich kann einordnen, warum er an dem Tag ein bisschen stiller oder vielleicht zurückhaltender ist. Ich kann verstehen, warum er nicht zum Team Event dazukommt. Das heißt, ich glaube, die Sorge, die gemeinhin in Unternehmen schwebt, die ich auch immer wieder gespiegelt kriege, wenn ich Workshops oder Seminare gebe, ist nicht berechtigt. Gerade weil, indem wir uns das bisschen verletzlich zeigen und indem wir wissen, wo die anderen stehen, besser damit umgehen können. Das heißt nicht, dass wir nicht auch Dinge zu tun haben und Aufgaben erledigt werden wollen. #00:18:42-9#

- 15 Sarah Manthey: #00:18:43-7# (.) Ja, stimmt, das genau muss wahrscheinlich einfach ein guter Mix aus beiden Sachen sein. Also dass halt nicht nur das Emotionale im Vordergrund steht und wir uns jede Woche anfangen auszukotzen und auszuweinen und über private Sachen auszutauschen. Aber (.) eben das doch als auch als große Chance zu sehen und zu nutzen. Ja. (.) Ähm, (.) ja, eigentlich sind wir jetzt gerade schon ein bisschen gesprungen, das ist richtig. Aber das ist, glaube ich, auch typisch für Interviews. (.) Ich gehe nochmal einen Schritt zurück wie (.) zu der einen Hauptfrage, wie sinnorientierte Führung aus ihrer Sicht die logofokale Motivation fördern (.) kann. Haben Sie da noch (.) ein, zwei Gedanken, (.) die Sie sich ja vorab auch schon gemacht haben, die Sie gerne noch mal mit mir teilen möchten? #00:19:27-1#
- 16 Nina Bürklin #00:19:28-3# (.) Ja, total gerne. (.) Das eine ist, dass ich beim Wording der Frage gestolpert bin und das klingt wahrscheinlich total picky. (..) Aber wenn es um den Willen zum Sinn geht (.) und die Frage war ja formuliert was kann helfen, das zu fördern? Ja, (.) dann würde ich (.) darauf (.) erwidern Der Wille zum Sinn ist da. (.) Was wir fördern können, ist, wie der umgesetzt, ausgelebt wird etc. Aber diese Grundannahme, wenn wir auf Frankl zurückgehen, dass der Wille zum Sinn das ist, was uns antreibt. Er hat es, glaube ich, sogar mal als stärkste Motivationskraft beschrieben, die ist, wenn wir in diesem Modell denken, vorhanden. Also das ist ja so die die Grundannahme. Und dann wäre für mich die Frage, wie kann denn (.) gefördert werden, dass das auch im Arbeitsalltag noch mehr zur Geltung kommt, dass das vielleicht in den Organisationen, also dass die organisationalen mit den persönlichen Werten übereinstimmen oder wo haben die Schnittmengen, Berührungspunkte etc. Das nur als (.) Randnotiz, weil ich (.) da drüber gestolpert bin. #00:20:37-3#
- 17 Sarah Manthey: #00:20:37-5# Ja, das ist ein guter Hinweis. (.) Schreibe mir das auch direkt auf, weil ich habe ja noch zwei Interviews vor mir (.) und werde das dann da auf jeden Fall noch mit reinnehmen. Aber dann, haben Sie noch Gedanken zu dem Punkt, den Sie dann jetzt gerade aufgemacht haben, wie das tatsächlich im organisationalen Kontext besser umgesetzt werden kann? #00:20:57-2#
- 18 Nina Bürklin: #00:20:59-2# (..) Genau. Es gibt also verschiedene (.) Thesen rund um das Thema Sinn. Wenn wir jetzt aus der Logotherapie nach Viktor Frankl kommen. Das eine ist ja, dass Sinn jetzt nicht von außen auferlegt oder aufoktroziert werden kann, sondern eben nur selbst entdeckt werden kann. Und ich denke, was im Führungskontext ganz, ganz wichtig ist, (.) ist das Thema Eigenverantwortung zu fördern, also auch wirklich zu schauen, das ist die Aufgabe, das ist dein Verantwortungsbereich. Und jetzt darfst und musst du aber auch dich darum kümmern, wohlwissend, dass das auch mal schief gehen kann. Klar, aber es ist ganz wichtig und ich habe das selber im Negativen erlebt. (.) Nicht in ein Mikromanagement zu gehen, sondern zu sagen Pass auf, das ist das Ziel. Wir haben diese Meilensteine (.) nicht im (.) mikroskopisch kleinen Sinn gesetzt. (.) Und wie du

dahin kommst, was du machst, es bleibt dir überlassen. Und das fördert wiederum ja auch (.) die Auseinandersetzung damit. Was ist denn der Weg? Wie ich gut arbeiten kann? Was ist das, was mir gut tut? Wo kann ich mich vielleicht auch noch mal ausprobieren und damit einhergeht für mich auch diese Entscheidungsfreiheit zu lassen? (.) Natürlich in einem abgesteckten Rahmen, vielleicht mit einem gewissen Budget, natürlich in einer (.) gewissen Zeit und ja, auch mit dem Risiko, dass irgendwas schiefgehen kann. Aber das kann mehr als Führungskraft genauso passieren. Also Stichwort Eigenverantwortung und Entscheidungsfreiheit, weil Sinn eben nicht aufoktroziert (.) werden kann. (.) Das zweite nochmal zu Thesen rund um Sinn jetzt aus der Logotherapie (.) ist ja der Fakt, dass Sinn in dem einen Augenblick einzigartig ist. Also es ist nichts, was ich jetzt über ganz lange Zeit haben kann oder was ich dauerhaft umsetzen kann, sondern immer in diesem einen Augenblick. Und da glaube ich, ist es ganz wichtig, als (.) Führungskraft die Vision gut zu formulieren und zu sagen Da wollen wir hin, Das ist unser Ziel. Also Vision einerseits und das konkrete Ziel messbar andererseits. Und dann aber auch das Vertrauen, den Mitarbeitenden und mir selbst als Führungskraft zu schenken, (.) in dem Sinne, agil zu sein, auch im jeweiligen Augenblick zu schauen, was passt. Denn gerade weil manchmal können sich auf Makroebene Dinge verändern, eine Pandemie, eine Zinsänderung, eine Gesetzesänderung, keine Ahnung. Oder auf Mikroebene Die halbe Belegschaft ist krank. Es ist gerade Urlaubszeit, die Fabrik ist abgebrannt, wir haben Lieferengpass. Was machen wir damit? Und wohl wissend, dass es die Vision und die spezifischen Ziele gibt, Dann aber zu entscheiden okay, wir machen es vielleicht doch anders. Oder wir machen es schon heute und nicht erst in drei Tagen. Also die, die Agilität (.) innerhalb dieses Verantwortungsbereichs auch durchaus zu fördern, Gerade weil, wenn wir eben von Frankl ausgehen Sinn immer nur im Augenblick entstehen kann. Und ich kann natürlich Pläne machen, aber ich muss dann trotzdem in dem Moment (.) entscheiden. (.) Und (.) das Dritte, was mir dazu noch einfällt, weil Sinn ja insbesondere dann verwirklicht wird, wenn es um Themen, Projekte, Menschen, Engagement geht. (.) Die über mich hinausgehen, die zu irgendeinem größeren Ganzen beitragen. Und da, denke ich, ist es wichtig, auch als Aufgabe der Führungskraft immer wieder aufzuzeigen Wozu ist dieses Bit, an dem du jetzt als Führung, als Mitarbeiter oder Mitarbeiterin arbeitest, denn relevant? Wozu brauchen wir das innerhalb von unserer Company vielleicht. Aber was wollen wir vielleicht auch als Organisation damit erreichen? Also was ist das größere Ganze, wo dieser Teil wichtig ist? Wo, wenn du jetzt heute Morgen (.) nicht irgendwie den Server startest, die Maschine anwirfst, die Freigabe gibst, wir nicht weiterkommen. (.) Und das denke ich, gehört mit zur Aufgabe einer Führungskraft, das immer wieder (.) deutlich zu machen und auch einzubetten in den Kontext, anstatt zu denken wir sind jetzt diese Abteilung. Oder wir haben jetzt den Kompetenzbereich und wir schauen nicht drüber hinaus, sondern das durchaus einzubetten in ein größeres Ganzes (.) und. (.) Als Side Note aber wichtige Side Note. Das Ganze gilt natürlich für mich als Führungskraft genauso. Stichwort Selbstführung. Also mir selbst bewusst machen. (.) Was bewegt und berührt mich? Welche Werte sind für mich wichtig? Welche werden im organisationalen Kontext relevant? (.) Welchen, Frankl würde sagen, Sinnanruf habe ich. Was gilt es jetzt zu tun? Was ist jetzt in diesem Moment wichtig? (.) Welchen Beitrag leiste ich auch, der über mich hinausgeht? Natürlich habe ich meinen Verantwortungsbereich. Ich habe ja auch irgendwie, muss ich ja auch reporten. Aber was ist das, was sozusagen den größeren, größeren Rahmen spannt? Und ich denke, das kann in (.) Einzelgesprächen, also im eins zu eins geschehen. (.) Ich mache das auch mit meinen Mitarbeitenden und erkläre das immer wieder. Aber dieses größere Ganze kann auch immer wieder wichtig sein im Teamkontext und es muss nicht sein, was jetzt das nächste riesen Strategiemeeting ist, sondern es kann mal (.) die zwei Minuten in einem Meeting zusätzlich sein, um zu sagen Ihr erinnert euch, Aktuell versuchen wir den Wandel so mitzugestalten. Unser Part darin ist und was wir hier konkret im Team machen, (.) ist ABC. #00:26:37-3#

- 19 Sarah Manthey: #00:26:38-2# (.) Ja voll wichtig. Das geht tatsächlich häufig verloren. Also dieser Fokus, wofür man Dinge tut, (.) um dann für sich selber auch entscheiden zu können okay, macht mir das gerade Freude oder eher nicht so? Und wie gehe ich jetzt an diese Aufgabe heran? (.) Das ist tatsächlich was, was wirklich häufig fehlt. Das war mir bisher gar nicht so bewusst gewesen. Voll schön, das mal zu hören. #00:27:03-3#
- 20 Nina Bürklin: #00:27:05-5# (..)Ja, (.) sehr gut. Ja, und es ist in dem Sinne simpel, dass es ja eine Frage sein kann. Es muss ja auch immer gar nicht sein, dass die Führungskraft anfängt und sagt Ich erkläre euch jetzt noch mal, sondern vielleicht auch die Frage stellt Was glaubst du denn, wozu trägt es bei? Ja, was könnten wir denn nicht machen, wenn du jetzt nicht wärst oder du jetzt diese Aufgabe nicht erfüllst? Und da geht es mir weniger um den einen Prozess oder den Kommunikationsworkshop als eher das meinte ich vorhin mit eine Haltung kultivieren, das mit einfließen zu lassen und (.) sich klar zu sein Wir tragen eine Verantwortung, wir sind bewusst und wir können da auch (.) einen Impact leisten, in welchem Bereich auch immer. Und ich also die Momente, wo ich gemerkt habe, Mitarbeitende sind wenig motiviert oder wenig leistungsbereit, waren oft die Momente, wo sie nicht wussten, wofür sie das machen. (.) #00:27:53-8#
- 21 Sarah Manthey: #00:27:53-8# Ja das kann ich nachvollziehen bzw auch so unterschreiben. Also aus meiner eigenen Erfahrung heraus natürlich nur die ja auch noch nicht super, super krass weit ist. Aber (.) ja, das (.) kann ich sehr gut nachvollziehen und es ist halt super spannend. Wie schafft man es denn dann die Leute da auch rauszuziehen? Weil was ich tatsächlich gerade und das ist jetzt vielleicht mal ein bisschen fernab von den eigentlichen Fragen, die ich hier so vorbereitet habe. Aber was ich, weil es gerade gut passt, mitbekomme. Bei uns in der Abteilung ist es so, dass sehr viele wirklich krank sind, häufig aber auch nicht im Büro sind, weil es gibt eine Homeoffice Regelung und trotzdem wünscht sich unsere Führungskraft, dass wir häufiger da sind und es wird aber auch weiterhin ignoriert und also die Frustgrenze ist glaube ich sehr erreicht und es ist (.) einfach auch gerade zu sehen, dass ein großer Wandel stattfindet und manche sind bereit, irgendwie mitzugehen und viele, ich würde sagen, der Großteil ist tatsächlich eher unmotiviert und ähm, ja, möchte eigentlich gar nicht so oder man hat das Gefühl, sie möchten gar nicht so richtig. Und da ist es ja eigentlich spannend, auch noch mal zu sehen, wie schafft man es, aus so einer Situation, die ja wirklich auch bedrohlich ist für eine Abteilung und auch das Unternehmen, (.) die Menschen wieder mitzunehmen und aus so einer Situation herauszuführen? Haben Sie da also jetzt ganz spontan (.) ein paar Gedanken dazu? #00:29:19-1#
- 22 Nina Bürklin: #00:29:19-1# (.) Mir kommen zwei Gedanken und das eine wäre jetzt gerade in der Zeit, wo wir, glaube ich, alle extrem belastet sind (.) durch eine (.) angespannte politische Lage, durch einen Klimawandel, durch eine Pandemie, die uns irgendwie doch noch ein bisschen in den Knochen steckt, durch eine (..) wirtschaftlich außergewöhnliche Lage. Das anzuerkennen, (.) als allererstes also zu sagen, das ist gerade schwer und wir wissen möglicherweise, ich kenne jetzt Ihren (.) genauen Kontext natürlich nicht, da muss eine Veränderung stattfinden und wir haben auch so eine grobe Richtung. Aber wir wissen noch nicht, wie jeder einzelne Schritt geht. Und wir wissen auch, dass es jetzt gerade nicht leicht ist und dass wir je nachdem welche Branche etc. vielleicht (.) in einer sehr angespannten Lage sind, einerseits und persönlich bestimmt andererseits auch. Also das anzuerkennen, das finde ich so wichtig und das heißt nicht, weder für die Führungskraft noch für das Team (.) in Selbstmitleid zu versinken, sondern zu sagen, das ist gerade schwer (.) und das ist nicht leicht. Und vielleicht sind wir sogar alle erschöpft. Und trotzdem wie können wir da gemeinsam einen Weg finden? Ich glaube, das zu benennen, explizit zu machen, ganz wichtig. Und darüber eben anzuerkennen, weil oft wabert sowas

implizit und meistens ist so der berühmte Elephant in the room. Wenn man den mal benennt, dann denken alle schon so (.) okay, der Chef, die Chefin hat es zumindest erkannt. Und das ist ja wieder so ein ich werde gesehen als Mensch und nicht nur reduziert auf meine Rolle, sondern ich werde gesehen, indem ich streng mich an, aber es ist gerade echt tough und vielleicht habe ich (.) ja mehr Krankheitstage gehabt. Oder vielleicht muss ich gerade echt gucken, wie es mit dem Gehalt klappt und so, aber mein Chef, meine Chefin sieht es zumindest kann er das vielleicht gerade ändern oder sie? Nee, aber es hilft es schon mal für uns als Menschen und das meine ich mit ganzheitlich gesehen zu werden, überhaupt gesehen und gehört zu werden. Ich denke schon. (.) Und der zweite Gedanke dazu ist. (..) Und das formuliert Frankl immer und immer wieder. Das hat auch sein Schüler Walter Böckmann im Unternehmenskontext ganz oft gesagt Wir brauchen die Ausrichtung auf etwas, wir brauchen das Wozu. Wenn ich das nicht habe, werde ich selber nicht aufstehen wollen morgens und erst recht nicht mein Team mitnehmen können. Und ich glaube nicht, dass es da den detaillierten (.) Wochenplan braucht. Zumindest nicht im ersten Schritt. Aber ich glaube schon, dass es diese Ausrichtung. Wozu machen wir das denn? (.) Was soll das denn alles? Und es wird auch Mitarbeitende geben, die das nicht verstehen. Das muss man auch sagen. Also jede Veränderung bringt natürlich Widerstand mit sich. Unsicherheit, Das heißt, wie können wir Leute auch in dem Prozess abholen. Und es wird auch nicht immer gelingen, alle mitzunehmen. Fair enough. Auch das, denke ich, gehört zur Wahrheit dazu. Und vielleicht das dritte, während ich spreche zum Thema (.) Veränderung und Wandel. Wie kann ich die Leute mitnehmen ist, wenn ich selber und ich glaube, wir sind in Zeiten, wo das gar nicht mehr möglich ist, nicht die hundertprozentige Sicherheit habe. So wird es gehen, das ist Schritt ABC sondern immer wieder agil mich anpassen muss, dann kann es helfen, (.) mindestens eine Prozesssicherheit zu geben. (.) Wenn ich, wenn ich die Informationssicherheit nicht habe. (.) Also dann kann ich vielleicht nicht sagen, wir haben diese und diese Deadline und dann wird das Projekt kommen. Aber da kann ich sagen, (.) im Vorstand wurde folgendes beschlossen (.) Wir gehen jetzt im nächsten Schritt so weit und dann schauen wir weiter. Bis dahin wird es eine Entscheidung geben, das heißt über den Prozess informieren und am Laufen halten. Selbst wenn vielleicht einzelne inhaltliche Bytes entweder nicht (.) nicht bekannt sind oder möglicherweise auch mal an Team nicht weitergegeben werden können. Eins zu eins. #00:33:29-4#

- 23 Sarah Manthey #00:33:30-4# (.) Ja, ich schreibe mit. Deswegen bin ich gerade so ein bisschen. (.....) Ja voll spannend. Ich habe tatsächlich auch gerade selber so ein Projekt, wo wir einfach gar nicht genau wissen, was ist jetzt eigentlich so das Ergebnis sein wird oder womit wird eigentlich gerechnet, weil niemand eine konkrete Vorstellung hat. Und das ist aber genau das, wie wir es versucht haben. Ja, zusammen mit einem Berater versucht haben, da ran zu gehen, wirklich zu sagen dann lasst uns doch jetzt erst mal die Präsentation machen und im nächsten Schritt (.) evaluieren wir das und das und dann gehen wir weiter und gucken dann. Und man kann halt gerade einfach noch gar nicht wissen, wo es hingehen soll, weil es weiß niemand Und das ist (.) eine ganz neue Erfahrung und war erstmal sehr ungewohnt und hinterlässt auch so ein sehr komisches Gefühl. Erstmal, weil man, also ich zumindest in der Vergangenheit immer relativ schnell wusste, wo ich eigentlich hin sollte und was ich so tun kann, war mir immer meiner Dinge sehr sicher. (.) Aber man wächst daran total und es ist auch ganz spannend, irgendwie für sich selber noch mal neue Wege zu finden. Ja, (.) und auch fürs Unternehmen oder im Unternehmen auch neue Wege zu suchen. Dafür. Ja, ja. #00:34:38-4#

- 24 Nina Bürklin: #00:34:39-3# (.) Ja. Und da auch nochmal das Thema von Wertebewusstsein und innerer Haltung. Ich glaube, je mehr Unruhe, Unsicherheit, Ungewissheit wir

	im Außen haben, desto wichtiger brauchen. Also desto wichtiger wird der innere Kompass und die innere Klarheit, die wir in uns tragen. Ja. #00:34:57-4#
25	Sarah Manthey: #00:34:57-8# Ja, total. (.) Beschäftigen sich nur zu wenig Menschen mit. #00:35:01-8#
26	Nina Bürklin: #00:35:03-7# (..) Aber Sie und ich, wir sind ja dabei. Und wir machen das. #00:35:06-4#
27	Sarah Manthey: #00:35:06-9# (.) Ja, genau. Na, das hört ja auch nie auf. Ich glaube, das muss man ja eh ständig immer wieder hinterfragen für sich selber. Ja, (.) das stimmt. Okay, dann würde ich jetzt zu der Frage mit der Marketingabteilung einfach mal übergehen. Also (.) genau, wir hatten ja eben und da haben Sie ja gerade auch schon viele Gedanken dazu geäußert, aber der Vollständigkeit halber einfach noch mal die Frage. In der Marketingabteilung ist ja so, dass man einfach ständig kreativ sein muss, viel von einem abverlangt wird, ohne wirklich zu wissen, worauf es am Ende hinausläuft. (.) Und wie könnten Führungskräfte aus logotherapeutischer Sicht denn da ihre Mitarbeitenden darin fördern, mit dieser Unsicherheit und diesem ständigen Druck irgendwie umgehen zu können? (.) Aber. #00:35:57-1#
28	Nina Bürklin: #00:35:59-2# (..) Also ich knüpfe noch mal an das an, was ich vorhin gesagt habe. Es gibt so ein schönes Zitat, was Viktor Frankl zugeschrieben wird Mensch sein heißt Bewusstsein und verantwortlich sein. Ich glaube, diese beiden Komponenten Bewusstsein und verantwortlich sein sind ganz, ganz elementar, insbesondere wenn wir in so unsicheren und ungewissen Zeiten leben. Das heißt, das eine ist (.) sich bewusst machen wo stehen wir denn gerade? Und das heißt auch, das zu benennen, was nicht so schön ist und das anzuerkennen, also das explizit zu machen und gleichzeitig (.) in dieser Standortbestimmung. Stichwort Anfängergeist das mal versuchen zu einem Schritt zurück wahrzunehmen. Okay, was ist denn wirklich? Weil wir neigen natürlich als Menschen dazu, uns in so einem emotionalen Strudel, egal ob freudvoll, vor Begeisterung springend oder am Boden zerstört, uns reinziehen zu lassen und eben nicht mehr diese Distanz zu wahren. Also wirklich immer wieder zu ermutigen, vielleicht den Schritt, gedanklich zurückzutreten und zu sagen okay, was wissen wir, was wissen wir auch nicht, Wo stehen wir? Und das anzuerkennen, also erstmal wirklich zu sagen okay, ja, so, so ist es. Und zweitens, das schwingt bei mich, bei mir (.) mit dem Thema verantwortlich sein, mit den (.) die eigenen Handlungs- und Entscheidungsräume (.) auch klar zu benennen und zu erkennen. Und das impliziert auch klar zu sehen, wo wir (.) keinen Einfluss haben. (.) Zu sagen okay, das ist vielleicht Gesetzesänderungen, außer es gibt jetzt irgendwie die krasse Lobbyabteilung in der Company und man gehört zu der, können wir jetzt gerade nicht beeinflussen. Also mit Blick auf Werbung oder weiß ich nicht, Zutaten, die irgendwo drin sind oder so können wir das gerade nicht ändern. Aber was wir ändern können, ist folgendes. Also Handlungs und Entscheidungsspielräume klar aufzeigen, sowohl für das, was in meiner oder in der individuellen (.) Verantwortung liegt, als das, was es nicht tut und die dann aber auch ausfüllen lassen. Also das (.) wäre so der erste Punkt zum Thema Bewusstsein und verantwortlich sein. Das hat jetzt noch mal mehr mit der Haltung auch zu tun. (..) Das zweite jetzt gerade zum Thema Kreativität, da hatten wir schon drüber gesprochen knüpft daran an, es mehr zu einer Gewohnheit zu machen. Also aus der Logotherapie gibt es diesen Dreiklang potentia actus Habitus. Also es gibt eine Möglichkeit, es gibt dann die einzelne Handlungen und es gibt die Gewohnheit, Ja, und wie können wir denn von der Möglichkeit über in die Gewohnheit gehen. Das habe ich

jetzt einmal gemacht ich habe jetzt einmal anders gedacht. Ich hatte mal diese zehn Minuten Freiraum, wo ich ganz wild denken konnte oder ganz frei was machen konnte hin entwickeln zu einer Gewohnheit, dass es eben. Sie hatten, glaube ich auch in der Frage formuliert auf Knopfdruck nicht ist, sondern das ist was ist, was wir einfach gewohnt sind, was wir sowieso immer tun. Vielleicht jetzt die 20 Minuten beim Team Lunch, um alle Ideen einfach mal ungefiltert zu sammeln. Vielleicht sind es die zehn Minuten, die sich jeder Mitarbeitende einmal die Woche nehmen kann, Um. (.) Ganz crazy Ideen runterzuschreiben. Oder auch, um einfach nichts zu tun, um mal diesen Freiraum zu haben. Google hat das ja. Ich weiß gar nicht, ob die das noch machen, eine Zeit lang gemacht, dass sie gesagt haben, einer von fünf Tagen in der Woche kann von dem Mitarbeiter oder der Mitarbeiterin komplett frei bespielt werden. Die können machen, was auch immer sie wollen und da sind tolle Projekte draus entstanden. Also diesen Freiraum und wenn der auch nur ganz klein ist, weil wir alle keine Zeit haben und unter Druck stehen, den etablieren und darüber auch diese Kultur und die Haltung von Kreativität (..) fördern und kultivieren? Ja. (..) Und. (.) Für mich spielen zwei Qualitäten auch noch mit rein, wenn es darum geht. Wir hatten vorhin schon darüber gesprochen, den Mitarbeitenden nicht nur in der Rolle zu sehen, sondern mit dem ganzen Potenzial und Fähigkeiten. Also vielleicht gibt es ja auch jemanden, (.) die Kollegin, die Fußballtrainerin ist und darüber total gut Gruppenprozesse versteht und Taktik versteht und das irgendwie in die nächste Verhandlung mit dem Lieferanten einfließen kann. Keine Ahnung. Also sowas könnte ja auch sein. Und ich denke, zwei Qualitäten sind ganz wichtig und das eine ist im Fragen. Und das andere ist zuhören. Also mehr Fragen stellen als Antworten geben. (.) Ja, es gibt ja, wenn man so zurückschaut, diesen Erkenntnisgewinn durch Fragen, der auf Sokrates zurückgeht. Es gibt diesen sokratischen Dialog als Gesprächsführung, (.) wo die Haltung dahinter steckt. Und meine Erfahrung ist Das funktioniert gut. (.) Die Person, die lernt, die angeleitet, die geführt wird, lernt darüber, dass sie gefragt wird, aber eigentlich selbst die Antworten gibt. Ja, wie kann es gelingen, dass wir als Führungsperson mehr Fragen stellen, als wir Antworten geben und dann auch den Raum lassen für die Antworten? Und das ist die zweite Qualität, die ich für so unglaublich wichtig erachte. Ist das Zuhören? (.) Ne es gibt ja diesen ähm Ökonom Aktionsforscher Otto Scharmer, der hat mal gesagt Zuhören wird die wichtigste Kompetenz für das 21. Jahrhundert sein, und zwar nicht nur für Führungskräfte. Und ich glaube, es wird immer noch total weit unterschätzt. Also, was brauchen wir, um zuzuhören, um wirklich zu verstehen und nicht, um zu antworten oder um zu reagieren? (.) Also da vielleicht auch ganz konkret: Es gibt. (.) Nancy Klein ist eine Autorin, die eine eigene Methode entwickelt hat (.) in diesem Kontext, die sie Time to think nennt, wo eben Zeit zum Denken (.) geschaffen wird und auch der Raum geschaffen wird. Und sie spricht da von sogenannten thinking environments, also Denkräumen, und (.) das meint physische Räume, das meint aber auch zeitliche Räume. Und es muss gar nicht immer jetzt der ganze kreative Tag sein, sondern das können auch dezidiert mal 30 Minuten sein. Wo Sie aber über spezielle Fragestellungen, (..) in dem Fall den Mitarbeitenden, es könnte aber auch jede andere Person sein, einlädt, ganz eigenständig, frisch und frei zu denken, weil sie davon ausgeht - und meine Erfahrung ist, dass das stimmt - dass dann die besten Ideen entstehen. Ja, also wie können wir sozusagen diese Freiräume schaffen und auch den Mut haben, nicht zu reagieren, sondern erst mal abzuwarten und zuzuhören? Also ich glaube, Schlüsselqualifikationen gerade im Kontext Kreativität, (.) wenn ich das als Führungskraft von meinem Team erwarte, ist Fragen stellen und zuhören. Ja. #00:42:59-6#

- 29 Sarah Manthey: #00:43:00-1# (.) Ja, voll spannend. Ich habe auch letztens noch mal ganz witziges Beispiel genau dafür (.) die Situation gehabt, dass ich (.) das ist jetzt noch mal ein bisschen anders, aber eine Präsentation gehalten habe, wo meine Führungskräfte anwesend waren. Und ich hatte einen Redeanteil von fünf Minuten und die von 20 Minuten gefühlt, weil sie immer wieder reingegrätscht sind und man sich so denkt Ja, danke für

	diese Verantwortlichkeit, die ihr mir jetzt übertragen habt und eigentlich weggenommen habt. (.) Und das ist tatsächlich auch häufig wirklich bei (.) Auftragsklärungen so. Man bekommt eigentlich viel erzählt und wenig Fragen zurückgestellt. Das ist tatsächlich so, da haben Sie (.) auch wieder (.) eine interessante Perspektive, auch noch mal auf Führung aufgemacht oder auch generell miteinander. Das betrifft ja nicht nur Führungskraft Mitarbeitende, sondern auch im Team. Ja. #00:43:50-8#
30	Nina Bürklin: #00:43:51-3# Ja, und das heißt halt auch und das fällt natürlich Führungskräften besonders schwer, sich selbst ein bisschen zurücknehmen. #00:43:57-2#
31	Sarah Manthey: #00:43:57-3# Total, ja. #00:43:58-7#
32	Nina Bürklin: #00:43:59-1# Und gleichzeitig darauf zu vertrauen, da wird was kommen. Ja, und vielleicht nicht jedes Mal der große Big Bang. Aber (.) die Leute sind ja aus einem Grund an der Stelle, wo sie sind. Ja, wenn sie jetzt nicht zufällig total fehlbesetzt sind und die haben ja, wenn sie jetzt nicht völlig erschöpft sind, meistens auch Ideen oder haben sich damit beschäftigt. Die wenigsten (.) Menschen laufen ja rum und machen kopflos irgendwas, also soll es auch geben. Aber das meine ich mit Menschenbild. Ja, wenn ich das Menschenbild habe, dass wir irgendwie (.) eigenverantwortlich sind, dass wir durch diesen Willen zum Sinn getrieben sind und das als Grundlage nehme, (.) dann gehe ich ja auch schon anders in ein Gespräch rein, weil ich darauf vertraue. Ja, die Person wird bewusst und verantwortlich sein und vielleicht kann ich in dem Weg unterstützen. Vielleicht kann ich mit (.) Erfahrungen, mit Kontakten mit Ressourcen unterstützen, aber die, die hat ihren Weg und wird den auch gehen. #00:44:56-3#
33	Sarah Manthey: #00:44:56-8# Ja, voll (.) da sind wir eigentlich schon bei den Best Practices. Eigentlich (.) genau die eigentlich fast letzte Frage ist ja auch was für Best Practices haben sie (.) gemacht? Bzw. Können Sie auch anderen Führungskräften mit auf den Weg geben, die sich diesem Thema nähern wollen oder auch generell sich mehr mit der Sinnorientierung in Unternehmen und im Team auseinandersetzen möchten? (.) Gibt es da was, was sich für Sie bewährt hat, was Sie gerne teilen möchten, noch zusätzlich zu den ganzen Dingen, die Sie eigentlich schon geteilt haben, die ja schon sehr praxisnah sind. #00:45:31-4#
34	Nina Bürklin: #00:45:34-2# (...) Also ich bin jemand, wenn ich mich in einem Thema neu annähere und das ist jetzt total meiner Persönlichkeit geschuldet. Ich lese viel, ich höre irgendwie Podcasts, ich versuche mir auch Wissen anzueignen (..) und natürlich dadurch, dass wir jetzt das Buch geschrieben haben, was ganz schmal ist, ganz klein und jemand sagt Mensch, ich möchte da mal reinschauen, wäre das was, wo ich sagen würde okay, um diesen. (.) es ist ja nicht nur Theorie, aber um mal einen Einstieg zu kriegen, könnte das helfen. (..) Das zweite ist, dass ich überzeugt bin, es ist wichtig anzufangen. (.) Wohlwissend, (.) nachdem ich jetzt gesagt habe, ich (.) gucke auch wo kann ich mir wissen beschaffen, nicht zu warten bis zum Tag, sondern (.) in kleinen Schritten anzufangen. Es sind die vermeintlich kleinen Schritte. Ja, und eine ernst gemeinte Frage Wie geht es dir? Oder ein ernst gemeinter Blick oder ein ernst gemeintes Anerkennen. Puh, das ist wahrscheinlich wirklich gerade schwer für dich, oder? Ich sehe, dass du da eine Herausforderung hast. (.) Wie kann ich dich unterstützen, anstatt das einfach zu übergehen, (..) wird einen großen Unterschied machen. Also so die Best Practice (.) in Kurzform wäre wahrscheinlich (.) Ich fange an zu gehen und mache die kleinen Schritte, anstatt auf den großen Hub (.) zu warten. (...) Das zweite ist das Thema, was wir vorhin ein bisschen angesprochen hatten. Ich glaube, viele haben gerade Führungskräfte immer noch Sorge,

sich menschlich und verletzlich zu zeigen. Und ich bin überzeugt, genau das Gegenteil ist der Fall. Natürlich sollte ich als Führungskraft nicht jeden Tag in Tränen ausbrechen und nur noch pampig reagieren. Aber das ist auch nicht das, was ich mit verletzlich meine. Und ich kann durchaus sagen Puh, die Situation belastet mich gerade auch und das strengt mich an oder Ich bin jetzt, ich bin müde oder vielleicht auch genau das Gegenteil. Also mir geht es gerade voll gut, wenn jemand was hat. Ich kann unterstützen, weil ich habe gerade noch Extrakraft sozusagen. Das hilft ja auch für ein Miteinander, also (.) als Best Practice wirklich sich menschlich und verletzlich zu zeigen. (..) Dazu gehört auch, vor allem schwierige Dinge explizit zu machen, die zu benennen, weil oft das, was hier nicht angesprochen wird, ist das, was schwelt und größer wird und auf allen Schultern lastet. Fast wie ein Luftballon, der sich aufbläht. Und in dem Moment, wo man es anspricht, piekst man mit einer Nadel rein und es zerfällt. Und dann hat man zwar so ein bisschen Mini Plastikmüll da, aber es ist nicht mehr dieses riesen Trumm. Und ganz oft ist es im Privaten genauso. Wenn wir gesehen und gehört werden, ist es schon halb so schlimm. Das stimmt. Ich kenne es von mir selber, Wenn es, wenn es mir nicht gut geht oder ich was blödes erlebt habe, dann brauche ich vielleicht gar nicht die große Lösung und den einen Weg, sondern brauche ich, dass jemand da ist, der sagt, der zuhört und der vielleicht sagt Puh, das klingt doof. Im Privaten kann man möglicherweise sagen Darf ich dich mal in den Arm nehmen? Ja, (.) im Beruflichen kann man sagen, gibt es das, was du brauchst, was ich jetzt für dich tun kann. Also (.) sich menschlich und verletzlich zeigen, ohne die Sorge, dass das jetzt schwach oder schräg oder komisch wäre. #00:48:58-1#

- 35 Sarah Manthey: #00:48:58-7# (.) Ja, total. (.) Bedarf natürlich auch eine Organisation, die das auch zulässt. Also gerade bei uns, in der ich arbeite, in der Versicherung. Das ist noch relativ konservativ getrieben, aber in einem großen Change. Und man merkt auch, es gibt sehr viele junge neue Führungskräfte, leider immer noch sehr männlich, aber (.) es gibt genauso viele, die einfach schon seit weiß ich nicht 20 30 Jahren in diesem Unternehmen sind und ihr Dasein fristen und wirklich auch noch dieses Hierarchiedenken haben, ohne dabei jetzt irgendwie despektierlich oder unmenschlich zu sein. Sie sind trotzdem schon auch auf einer respektvollen Ebene unterwegs. Nichtsdestotrotz fällt es, glaube ich, schon schwer, sich in so einem Kontext dann selbst zu finden und seine Rolle da zu bestimmen und da auch zu sagen ich mache es jetzt bewusst anders, weil ich so bin und weil ich das so möchte. (.) Wenn es einfach auch noch viele Komponenten gibt, die das nicht so sehr fördern. Ja. #00:49:55-8#

- 36 Nina Bürklin: #00:49:56-5# (.) Das ist total so. Und gleichzeitig ermutige ich aber auch immer wieder, auch da mit einem kleinen Schritt es vielleicht mal auszutesten. Also das heißt ja nicht, dass ich jetzt sofort vom (.) kompletten C-Level sage: Also ich habe gerade privat wirklich große Probleme und bin irgendwie angeschlagen. Aber das kann ja heißen, dass auf die Frage von meiner Kollegin, die kommt Wie geht es dir? Ich nicht standardmäßig sage ja, passt schon, sondern sage (.) Heute bin ich irgendwie müde, (.) aber weißt du was? Ich trinke jetzt einen Kaffee und dann ist das schon wieder okay. Also ich finde, es gibt hier dieses Kontinuum zwischen (.) Ich sage gar nichts und lass nichts durchblicken und ich zeige alles von mir und da vielleicht ein bisschen mal zu spielen. Und es muss ja nicht gleich mit C-Level sein, sondern vielleicht mit der Kollegin, vielleicht mit der eigenen Führungskraft, vielleicht auch mal in einem Teammeeting, das ein bisschen auszutesten. Und ich bin überzeugt, in Summe werden die positiven Erfahrungen überwiegen (.) und man sehen so, okay, ich bin jetzt nicht gestorben, als ich gesagt habe, ich bin müde, weil ich irgendwie nicht so gut geschlafen habe. Vielleicht kam sogar Ach Mensch, hast du schlecht geschlafen? Ja, habe ich, weil mir gerade das und das durch

den Kopf geht. Und zack, sind wir schon wieder auf einer menschlichen Ebene und können trotzdem zwei Minuten später sagen Okay, und jetzt lass mal auf die Timeline schauen, (.) Was steht denn jetzt an? #00:51:16-4#

37 Sarah Manthey: #00:51:16-8# Ja, total. (.) Ja. Also was ich jetzt aus dem Gespräch vor allem mitgenommen habe, sind so diese kleinen Steps, (.) um sich dem zu nähern, aber auch die innere Haltung zu bestimmen. Standortbestimmung habe ich mir ganz oft auch aufgeschrieben. (..) Genau Freiraum etablieren, Fragen und Zuhören. (..) Also ganz viele (.) Aspekte, die ja irgendwie auch viel ineinander greifen und miteinander funktionieren (.) und irgendwie aber auch sehr viel Menschliches zeigen. Also ich finde tatsächlich, wenn man in einem sozialen Umfeld ist und sei es jetzt privat oder im Beruf, dann hat man ja viele dieser Dinge eigentlich schon in sich, weil man ja von Mensch aus so ist und eigentlich auch daran interessiert ist, so zu sein und auch so behandelt zu werden. Also eigentlich ist es keine Rocket Science, würde ich jetzt mal so sagen, (.) aber bedarf natürlich immer wieder einem Bewusstsein, das auch zu tun und zu leben. (.) Ja, und. #00:52:18-8#

38 Nina Bürklin: #00:52:18-8# Ich finde auch manchmal, (.) das hilft mir zumindest auch in meiner Rolle als Führungskraft. (.) Sachen auch transparent zu machen. Also auch in dem Moment. Angenommen, wir haben jetzt irgendwie unsere Check in Runde für fünf Minuten und jeder kann einmal kurz sagen wie, wie geht es mir? Oder ich kann ja auch verspielter sein. Wie ist das innere Wetter? Oder auf einer Skala von 1 bis 10, wie ist es da? Da gibt es ja ganz viele Nuancen. Und plötzlich sagen mir fünf oder 8/10 Leuten gerade Alles schwierig und doof. (.) Stimmung ist irgendwie am Tiefpunkt und ich muss jetzt aber das Ruder rumreißen, weil wir wirklich eine lange To Do Liste haben. Auch das kann ich ja benennen und sagen Puh, (.) ich merke, der Großteil ist gerade echt nicht gut drauf und wir haben irgendwie eine angespannte Situation. Ich nehme das wahr. (.) Ich wünschte, ich könnte es gerade ändern. Wahrscheinlich ist es auch wirklich mein Wunsch. Ich kann es nicht. Und trotzdem versuche ich jetzt zu gucken Wie können wir uns dieser To Do Liste annähern? Gibt es irgendwas, wie ich euch unterstützen kann? Also das, was in mir ist, auch wieder transparent zu machen und explizit. Und nein, das geht nicht in jeder einzelnen Situation, aber es geht häufiger als wir glauben oder (.)? Keine Ahnung. Im Meeting Ja selbst so Kleinigkeiten. Die Zeit wird total knapp. Ich gucke auf die Uhr, ich habe einen Anschlusstermin. Wir sind noch lange nicht da. Kurz eins Wagen zu sagen Mensch, ich habe jetzt gerade echt eine Herausforderung. Wir haben irgendwie nur noch sieben Minuten. (.) Wir müssen die Agendapunkte noch bearbeiten. Ich merke, ich werde irgendwie unruhig. Wie können wir damit umgehen? Was können wir jetzt noch machen? Wer müsste sich. Man muss ja vielleicht nicht die ganze Runde sein nochmal im Anschluss treffen. Was können wir auslagern usw Also. (.) Menschen mehr teilhaben lassen, wie wir ticken und was in uns vorgeht. Ich glaube, das hilft, anstatt das es hindert Ja total. #00:54:13-7#

39 Sarah Manthey: #00:54:13-8# Auf jeden Fall. Es schafft ja Transparenz und auch viel Vertrauen. Also man gibt damit ja auch einen Vertrauensvorschuss den Leuten gegenüber, die es vielleicht noch nicht so (.) gewohnt sind und nicht so kennen, von sich zu teilen. (.) Ja, definitiv. Ich kann mir vorstellen, dass das eine angenehme Atmosphäre ist und keine, (.) in der man auf viel Gegenwehr stößt. Ja, (.) Ja. (.) Wir sind tatsächlich fast am Ende. Gibt es noch irgendetwas, was Sie mir mitteilen möchten an Gedanken, an Gesprächen? Ich habe ja eben schon so ein bisschen zusammengefasst. Ähm, (.) genau. Wie gesagt, was ich alles schon so mitgenommen habe. Ich werde das natürlich auch sacken lassen und dann muss ich es mir ja sowieso noch mal in Text durchlesen. (.) Und ja, aber ich fand, tatsächlich waren schon sehr viele sehr, sehr gute, praxisnahe Beispiele

und Gedanken dabei. (.) Aber nichtsdestotrotz gibt es noch was, was Sie unbedingt noch teilen möchten, was Sie loswerden möchten. #00:55:13-4#

- 40 Nina Bürklin: #00:55:14-5# (.) Also erst mal freue ich mich, dass schon praxisnahe Themen und (.) das ist gut. Mir ist vorhin noch eine ganz praktische Sache eingefallen, die wir in der Organisation, wo ich vorher tätig war, mal umgesetzt haben. Gerade zum Thema Werte, weil das ja oft was ist, wenn wir in organisationalen Kontext schauen, wo es dann lange Listen gibt und die sind irgendwie glossy und shiny und am Ende denkt sich jeder, so weiß ich jetzt auch nicht, was wir mit diesen Werten machen sollen. Aber wenn es jemand ernst nehmen wollen würde. Ich hatte das Glück, dass wir das in der letzten Organisation, wo ich tätig war, gemacht haben (.) Könnte auch eine von vielen Möglichkeiten sein. Zum Beispiel am Anfang von einem Teammeeting oder Anfang der Woche. Vielleicht auch wenn man sich spricht zu sagen okay, wir haben jetzt diese fünf oder diese acht Werte. (.) Dieser Wert ist total wichtig für mich, weil also (.) wir hatten zum Beispiel den Wert radikal, also radikale Ehrlichkeit und. (..) Wir haben oft auch bei einem Check in dann gesagt okay, was ist für dich heute wichtig mit Blick auf dieses Thema oder dieses Projekt? Ja, (.) das zum einen und zum anderen. Wenn es Werte gibt, die vielleicht auch explizit gemacht worden sind, kann man die ja auch durchaus in das Miteinander einfließen lassen. Also um bei diesem Wert radikale Ehrlichkeit zu bleiben, (.) kann man ja, wenn das Commitment da ist, auch zum Beispiel in einer schwierigen Situation sagen Einer unserer Werte ist radikale Ehrlichkeit. Und ich hatte jetzt diese schwierige Situation und ich möchte aber gemäß unserer vereinbarten Werte das ehrlich und offen benennen. Und das ist jetzt auch nicht schönreden und dementsprechend unserer Kultur auch gerecht werden und die darüber kultivieren. Also das wäre schon so zwei Schritte weiter. Wie könnte wirklich auch so eine Wertearbeit ganz praktisch aussehen? Aber (.) ich durfte die Erfahrung machen, dass das gelingen kann und dass das (.) deswegen so bedeutungsvoll ist, weil sich alle auf diesen Wertekontext oder Kodex geeinigt haben, Ja, auf die Spielregeln. (.) Wenn wir gesagt haben, die Spielregel ist Alle kommen pünktlich zu den Meetings und jemand macht es dauerhaft nicht, dann kann ich das klar benennen und sagen Hier sind unsere Spielregeln. Wir haben uns darauf geeinigt, dass so unser Zusammenarbeiten, unser Miteinander gut funktionieren kann. Und du brichst diese Regel dauerhaft. Woran liegt es und was können wir tun, dass sich das ändert? Ja. (..) Das finde ich, macht das Thema Werte und dann natürlich auch Sinn. Total lebendig und fast schon begreifbar. Wenn wir das aktiv in unseren Alltag einholen. #00:58:02-1#

- 41 Sarah Manthey: #00:58:02-5# Ja, das stimmt. Vor allem wird es dann halt auch nicht so individuell und irgendwie wie so eine Meinung wahrgenommen, sondern wirklich schwarz auf weiß. Wir haben uns darauf geeinigt und das ist es, wonach wir leben und streben wollen. Ja. (.) Ja, voll gut. (.) Okay. Also ich bin mit meinen Fragen am Ende. Ich glaube, sie haben auch schon einiges jetzt gesagt und viele Gedanken verloren. Und ich danke Ihnen ganz herzlich dafür. #00:58:28-8#

- 42 Nina Bürklin: #00:58:29-8# (.) Total gerne. #00:58:30-6#

- 43 Sarah Manthey: #00:58:31-7# Also nochmal herzlichen Dank für das Gespräch und die vielen wertvollen Gedanken und Ihre Zeit. Ich wünsche Ihnen einen schönen Nachmittag und eine gute Zeit! #00:59:09-9#

- 44 Nina Bürklin: #00:59:11-3# (.) Dankeschön, das wünsche ich Ihnen auch und viel Erfolg beim Verfassen Ihrer Arbeit! #00:59:18-1#

Transkript zum Experteninterview mit Werner Berschneider

Ab-satz	Interviewinhalt
1	Sarah Manthey: Hallo Herr Berschneider, schön Sie kennenzulernen und vielen lieben Dank, dass Sie sich die Zeit nehmen, mit mir ein Interview zu führen. #00:00:25-0#
2	Werner Berschneider: #00:00:25-7# Hallo, sehr gern. #00:00:26-4#
3	Sarah Manthey: #00:00:27-0# So, (.) dann würde ich Ihnen einmal kurz so grob den Ablauf des Interviews vorstellen. (.) Es besteht eigentlich aus vier Hauptthemen und es geht einmal natürlich um die (.) Förderung der Sinnfindung durch Führungskräfte. Also was ist überhaupt sinnorientierte Führung? Dann geht es darum (.) was können Rahmenbedingungen sein, die Führungskräfte schaffen können? (..) Zur Sinnfindung, aber auch um vielleicht den die Motivation zu fördern (.) bzw das Ganze auch in die Praxis umzusetzen. (.) Und eine Marketingabteilung ist ja so, dass die Mitarbeitenden sehr vor der Herausforderung stehen, (.) regelrecht permanent kreativ sein zu müssen und sich viele schöne Dinge ausdenken zu können (.) und Ideen liefern zu müssen. (.) Und da geht es dann auch darum, wie das gegebenenfalls auch aus logotherapeutischen Gesichtspunkten gefördert werden kann. (.) Und dann (.) zum Schluss noch mal dann die Frage dahingehend, ob es Praxisbeispiele gibt, wie Führungskräfte sich dem Thema auch nähern können, wie das im Alltag auch umgesetzt werden kann. (.) Und dann sind wir eigentlich auch schon am Ende des Interviews. (..) Da würde ich sagen, starten wir mit der ersten Frage, Wenn es für Sie in Ordnung ist. #00:01:50-0#
4	Werner Berschneider: #00:01:50-3# Na klar. #00:01:50-6#
5	Sarah Manthey: #00:01:51-01# Gut, meine erste Frage (.) wäre Was bedeutet Führung vor dem Hintergrund der Sinnorientierung für Sie? (.) Also es geht so ein bisschen in das Definitorische rein. #00:02:25-0#
6	Werner Berschneider: #00:02:25-5# Ja, ja. Also für mich bedeutet sinnorientierte Führung in erster Linie natürlich, dass die Führungskraft selbst im Wesentlichen eine hohe Sinnkompetenz hat, sprich auch sich selbst an Sinnkriterien orientiert (.) im eigenen Denken. (.) Und natürlich (.) auch in dem, was sie dann an Vorgaben macht, aber in erster Linie erst mal für sich selbst. Und das bedeutet für mich vor allen Dingen auch, dass sie hinreichend differenziert (.) zwischen Sinn und Zweck. (.) Also das ist ja auch so eine Redewendung. Sinn und Zweck dieser Übung ist (.) und damit fängt bereits das Verwässern an und Sinn und Zweck sind ja nun mal zwei grundlegend unterschiedliche Dinge. Und das gehört für mich in erster Linie dazu, dass es einer Führungskraft klar ist. Und es kann ja auch sein, dass man einfach mal sich am Zweck orientiert pragmatischer Natur. Aber dann muss immer die Frage auch natürlich dahinter stehen Ist das, was wir als Zweck jetzt tun, auch sinnvoll? (.) Ja, also ich nehme das vielleicht an einem kurzen Beispiel, das habe ich auch irgendwo schon mal geschrieben. Ich hoffe, dass langweilt, wenn Sie es irgendwo schon mal gesehen haben, nicht? Und es ist auch eine ganze Weile her. (.) Die (.) Alkoholikerindustrie in Deutschland hat irgendwann festgestellt, dass sie rückläufige Umsatz und Ertragszahlen haben. (.) Und dann sind einige auf die Wahnsinnsidee gekommen, wir müssten Kinder und Jugendliche so früh wie irgend möglich an den Alkohol heranzuführen. (.) Und das Ergebnis? Das haben sie sicherlich noch zumindest in Erinnerung. Das Ergebnis war, dass dann Alcopops auf den Markt gekommen sind, die den Markt auch buchstäblich

überschwemmt haben. Kein normales Kind mag Wein oder Bier, das schmeckt Kindern einfach nicht. Und mit den Alcopops haben sie es einfach süßlich aufbereitet, ähnlich wie Limonade oder Cola. Und siehe da, plötzlich haben Kinder Alkoholika getrunken und wurden damit Zweck der Maßnahme, der war, Kinder heranzuführen. Der Zweck war erfüllt. Sie haben in großem Umfang Kinder erreicht. Ja, (.) das ist für mich ein Zweck gewesen. Zweckorientiertes Handeln und sogar erfolgreiches, zweckorientiertes Handeln. Nun wird aber kein vernünftiger erwachsener Mensch sagen Es ist sinnvoll, Kinder so früh wie irgend möglich an den Alkohol heranzuführen. Und ich denke, das ist ein drastisches Beispiel. Aber das macht sehr deutlich, dass Sinn und Zweck zwei fundamental unterschiedliche Begriffe sind. (.) Und wie gesagt, es kann sein, dass eine Führungskraft sagt Wir müssen jetzt Erträge verbessern, wir müssen Umsatz steigern. (.) Ich weiß, wie man das macht und das mit zweckorientierten Handlungen in die Wege leitet, wenn er es dabei belässt, kann sein, dass er ein ganzes Unternehmen in großem Umfang in sinnwidriges Verhalten abdriftet. #00:05:43-4#

- 7 Sarah Manthey: #00:05:44-3# (.) Ja, absolut. #00:05:45-5#
- 8 Werner Berschneider: #00:05:45-9# Aber wenn er sich sagt So, und jetzt machen wir auch noch den Sinncheck für dieses Ziel oder für diese Maßnahme, die wir da planen, dann ist er auf der richtigen Seite, zu sagen: Nee, das müssen wir verwerfen, es ist nicht sinnvoll. #00:06:01-7#
- 9 Sarah Manthey: #00:06:02-6# (.) Das ergibt Sinn. #00:06:03-5#
- 10 Werner Berschneider: #00:06:04-6# (.) Ja. #00:06:04-9#
- 11 Sarah Manthey: #00:06:05-5# (.) Absolut, ja. Man kommt bei dieser Redewendung immer durcheinander mit dem Das ergibt Sinn, weil ich mich damit beschäftige. #00:06:12-3#
- 12 Werner Berschneider: #00:06:12-8# Einfach an einem Beispiel deutlich gemacht, weshalb mir das so wichtig ist. Die Überlegung, Sinn und Zweck wirklich grundlegend zu differenzieren und eben eine Führungskraft mit wirklicher Sinnkompetenz stellt natürlich den Sinn über den Zweck. #00:06:30-1#
- 13 Sarah Manthey: #00:06:32-3# (..) Absolut. #00:06:32-9#
- 14 Werner Berschneider: #00:06:33-2# Natürlich kann es (.) identisch sein, dass man sofort auf die Idee kommt, das, was hier zweckmäßig ist, zum Beispiel jetzt Verbrennermotoren zu entwickeln, die weniger Benzin verschleudern, das ist zweckmäßig, weil es ein Fahrzeug auch preisgünstiger macht. Und es ist gleichzeitig sinnvoll, weil es einen ökologischen Impact hat. #00:06:55-7#
- 15 Sarah Manthey #00:06:56-2# Das stimmt ja. (..) Okay. (..) Gibt es noch weitere Aspekte, die dafür wichtig wären? Im Bereich sinnorientierter Führung, also klar die Unterscheidung Sinn und Zweck Ja. Und dass die Sinnkompetenz für sich selbst vorhanden sein sollte. #00:07:15-6#

- 16 Werner Berschneider: #00:07:15-6# Eben der Gedanke, (.) wenn ich andere Menschen sinnorientiert führen will, wenn ich andere Menschen auch dazu bewegen will, sinnorientiert zu denken, zu handeln, (.) dann muss ich bei mir selbst anfangen. In der nächsten Stufe geht es darum jetzt, wie kann ich Sinnorientierung an die Mitarbeiter, die ich führe, die ja ihrerseits auch wieder Führungskräfte sein können. Aber das müssen wir jetzt nicht unbedingt differenzieren. Wie kann ich dort Sinnorientierung hinbringen? Und das sind für mich, das geht vielleicht sogar schon ein bisschen über das, was Sie mit Rahmenbedingungen zur Sinnfindung sagen. Aber ich denke, man kann es trotzdem hier schon mit hineinnehmen. Das bedeutet für mich, im täglichen Doing der Führungskräfte daran zu denken, wie kriege ich den Sinn dort hinein und da, das fängt für mich, ich fange jetzt wieder ganz oben an. Führungskräfte sind verantwortlich dafür, (.) Vision (.) oder zumindest langfristige Ziele zu definieren, (.) ein Mission Statement zu haben. Warum ist es gut, dass es uns gibt? Wofür sind wir eigentlich da? Welche Aufgaben erfüllen wir? Und sie sind dafür verantwortlich, dass im Unternehmen ein Wertesystem vorhanden ist und dass dieses Wertesystem auch kommuniziert ist. (..) Und in dem Moment beginnt der Weg von der Führungskraft hin zu den Mitarbeitern. Sie wissen Aha, unsere Vision ist klar, meinerwegen. Wir wollen nicht beim Automobil Thema bleiben. Wir wollen mit unserer Flotte, die wir an den Markt bringen, in den nächsten zehn Jahren eine Benzinersparnis, soweit wir im Verbrennerbereich unterwegs sind, von 25 % realisieren. Das wäre dann eine Vision, Vision (.) oder langfristiges Ziel, das sinnorientiert ist. (...) Ja. (.) Und bei den Aufgabenstellungen Wofür sind wir eigentlich da? (.) Könnte es beispielsweise heißen Bis jetzt sind wir als Unternehmen, dass Heizsysteme baut, in erster Linie von Verbrennerheizungen ausgegangen. Früher vielleicht Kohle, jetzt in erster Linie Gas und Öl. Und wir sehen unsere künftige Aufgabe aber darin, beispielsweise mit Geothermie oder mit Aquathermie, (.) vielleicht auch mit Pellet-Heizungen, aber vielleicht in erster Linie tatsächlich mit Geothermieheizungen an den Markt zu bringen. (.) Da bauen wir Kompetenzen auf, und auf das setzen wir. Das ist etwas, wofür wir uns verantwortlich fühlen. Ja, und wenn ich zum Wertesystem übergehe, auch da kann ich dann gleich Beispiel dranhängen, wie schief so was gehen kann, wenn man es nicht tut. Beispielsweise könnte im Wertesystem sein Wir gehen verantwortlich und ehrlich mit unseren Kunden um. Ja. Anders ausgedrückt Wir belügen sie nicht. (.) Und dann gab es das berühmte Beispiel von ADAC, (.) die das Ranking von Autos wer hat hohe Quoten des Liegenbleibens und wer hat gute Quoten? Das haben sie gefälscht, je nachdem, wie viel die Automobilunternehmen bezahlt haben. Sprich Sie haben ihre Kunden nach Strich und Faden angelogen. #00:10:55-5#
- 17 Sarah Manthey: #00:10:56-0# (.) Ja, unfassbar eigentlich. Ja. #00:10:58-2#
- 18 Werner Berschneider: #00:10:58-9# (.) Und dabei, Wenn man sich als ADAC vorstellt, was ist das wichtigste Gut, das wir haben, dann ist es meiner Einschätzung nach Vertrauen. #00:11:08-7#
- 19 Sarah Manthey: #00:11:08-8# Total. Absolut ja. #00:11:11-2#
- 20 Werner Berschneider: #00:11:11-4# Weil die haben ja keine Produkte in dem Sinn. Das heißt, sie leben im Wesentlichen vom Vertrauen ihrer Kunden. Und deswegen gehört ins Wertesystem von so einer Einrichtung auf jeden Fall Ehrlichkeit, Offenheit, Glaubwürdigkeit, Vertrauenswürdigkeit. (.) Und entweder hatten sie es nicht definiert oder sie haben es nicht kommuniziert. (.) Ja, und? Und dann ging es schief. Und dann sind halt tatsächlich viele Kunden abgesprungen und sind aus dem ADAC heraus ausgetreten. Ich auch. (.) Ja, weil so ein Unternehmen unterstütze ich nicht. #00:11:50-5#

21	Sarah Manthey: #00:11:50-7# Das ist ja auch die logische Konsequenz. Es ist ein bisschen ähnlich wie bei dem VW Skandal vor einigen Jahren. #00:11:56-9#
22	Werner Berschneider: #00:11:57-1# Genau. Genau so, Ja, mit den Abschalteinrichtungen. Mit dem Dieselskandal. #00:12:01-2#
23	Sarah Manthey: #00:12:01-3# Genau richtig. Ja. #00:12:02-4#
24	Werner Berschneider: #00:12:02-5# Und da kommen wir wahrscheinlich beim Thema Marketing dann noch ein bisschen intensiver drauf. Die Marketingabteilung eines Unternehmens ist für mich die Abteilung, die mit am meisten gefährdet ist, zur Propagandaabteilung zu werden und (.) Kunden oder Partner nach Strich und Faden anzulügen, entweder gnadenlos zu übertreiben, was ja auch schon eine Art von Lüge ist, oder wirklich objektiv zu lügen. #00:12:29-6#
25	Sarah Manthey: #00:12:29-6# Das stimmt. #00:12:30-2#
26	Werner Berschneider: #00:12:30-7# (.) Insofern finde ich, Sinnorientierung in der Marketingabteilung von ganz besonders hohem Wert. #00:12:36-1#
27	Sarah Manthey: #00:12:36-7# (.) Zumal (.) heutzutage. Kurze Randbemerkung Kann Marketing auch einfach gar nicht mehr ohne Transparenz und Ehrlichkeit funktionieren, weil früher oder später fliegt es sowieso auf und dann fliegt es einem um die Ohren und dann hat man einen riesen Reputationsschaden für das Unternehmen, siehe ADAC, VW (.) etc.. Ja, das ist absolut so! #00:12:54-8#
28	Werner Berschneider: #00:12:55-6# (.) Wir werden heute nach 22:00 Uhr ein drastisches Beispiel aus der Politik bekommen. Die Tories in England haben 14 Jahre lang systematisch ihre Wähler angelogen, getäuscht, hinters Licht geführt. Der Hauptrepräsentant war ja natürlich Boris Johnson in der Richtung Und heute Nacht wird ihnen ihre eigene Partei um die Ohren fliegen und in die Bedeutungslosigkeit absinken, weil sie die irrwitzige Vorstellung hatten, sie können sich leisten, die Wähler von vorne bis hinten nach Strich und Faden zu täuschen und zu belügen. Wie kann man nur. #00:13:33-7#
29	Sarah Manthey: #00:13:34-4# (.) Wir hoffen, dass das uns nicht widerfährt bei der nächsten Wahl? Ja. #00:13:38-3#
30	Werner Berschneider: #00:13:38-6# Ja, ganz genau. Ja, aber das sind für mich so Beispiele. Würde eine Partei sinnorientiert handeln, dann würde es so etwas nie und nimmer tun. Nicht für einen kurzfristigen Erfolg. #00:13:51-6#
31	Sarah Manthey: #00:13:52-1# (.) Ja, (.) ja, das stimmt ja kurzfristig ist immer schön und gut. Und da ist ja jedes Mittel recht. Aber man muss ja langfristig denken und heutzutage ist es eh schon schwierig, langfristig zu bestehen. Ja, ja. #00:14:05-2#
32	Werner Berschneider: #00:14:05-9# (.) Ja. Dann gehe ich jetzt noch eine Stufe weiter vom Thema her Führungskräfte, die Mitarbeiter zu Sinnorientierung zu führen. Also wenn wir die hohe Ebene Vision, Mission Values verlassen und eine Stufe drunter gehen, dann sind

wir schon eher im Tagesgeschäft. Und da war meine Haltung immer (.) was sind deine Hauptinstrumente, die du als Führungskraft einsetzt im täglichen Doing? Du setzt oder vereinbarst Ziele. (.) Du delegierst Aufgaben (.) zu beiden Faktoren, Ziele setzen oder vereinbaren und Aufgaben delegieren, gehört immer auch eine Betrachtung. Und was ist der Sinn des Ziels? (.) Bzw. Was ist der Sinn dieser Aufgabe? (.) Und dies nicht im Sinne, wie es ja Frankl auch sagt bloß nicht oktroyieren. Sprich: und jetzt sage ich dir gleich noch, warum das sinnvoll ist, sondern am klügsten im Dialog entwickeln. Ja. #00:15:09-2#

33 Sarah Manthey: #00:15:09-5# Nachfragen, wahrscheinlich auch. #00:15:11-3#

34 Werner Berschneider: #00:15:11-5# Nachfragen auch ganz genau. Ich komme mit einem Ziel. Im Idealfall setze ich das Ziel nicht einfach, sondern bespreche es und entwickle es gemeinsam mit einem Mitarbeiter im Dialog. Und in diesem Dialog haben selbstverständlich Fragen Platz. Worin sehen Sie die Bedeutung dieses Ziels? Was bedeutet es für Sie? Was denken Sie, hat es für Auswirkungen auf unser Unternehmen, aber auch zum Beispiel auf die Gesellschaft? (..) Und das gleiche gilt, wenn man eine Aufgabe delegiert. Nicht machen Sie dies, dies und das und das muss fertig sein am 27. Juli, (.) sondern auch hier. (.) Wir haben folgende Aufgabe vor uns. Wir werden jetzt eine Analyse durchführen, meinetwegen das Trinkverhalten von Jugendlichen und Kindern. (.) Und (.) was ist das, der Sinn, dass wir das analysieren? #00:16:11-0#

35 Sarah Manthey: #00:16:12-7# (..) Was wäre denn, wenn dabei kein Sinn rauskommt oder etwas, was nicht passt? Oder die geführte Person das einfach nicht als sinnvoll anerkennt? #00:16:23-2#

36 Werner Berschneider #00:16:23-7# Ja, also wenn es die besagte Person nicht als sinnvoll anerkennt, aber es steht ein Sinn dahinter, dann darf man durchaus auch, (.) nicht vorgeben, überstülpen, aber durch entsprechende Impulse hinführen. (.) Ich mache Ihnen auch da ein Beispiel, weil ich da selbst auch dabei war und da habe ich bemerkt, wie das läuft. Und da waren beide Faktoren drin Mitarbeiter, die sofort verstanden haben, worum es geht. Und Mitarbeiter, die es nicht verstanden haben. Das ist eine Bauträgergesellschaft in Hamburg und die bauen große Bauvorhaben, also überwiegend Eigentumswohnungen oder auch große Häuser, auch Gewerbe, aber überwiegend Eigentumswohnungen. Und die hatten im Laufe der Zeit immer mehr Qualitätsprobleme, was auch damit zu tun hatte, dass zum einen immer mehr Finanzdruck da war in den Projekten. Es kamen immer mehr auch Subunternehmer ins Geschehen. Also da hat ein Unternehmer meinetwegen aus der Region Hamburg oder Schleswig Holstein den Auftrag übernommen und hat das dann einem Subunternehmer aus Polen, Tschechien, Rumänien ausführen lassen, wogegen grundsätzlich nichts zu sagen ist. Nur wenn die Sprachbarriere dann so hoch ist, dass die Kommunikation auf der Baustelle nicht mehr funktioniert, haben wir in der Folge natürlich auch Mängel, das ist klar. Das war mit eine Ursache und ganz generell es wurde einfach schlichtweg schludriger gearbeitet. (.) Und dann hat der Chef des Unternehmens, also der Bauträger Firma hat sich gesagt, so, wir machen jetzt bei jedem größeren Projekt einen Kick off und diesen Kick off führe ich jetzt. Die Poliere. Die Vorarbeiter, die ich dazu einlade, führe ich in die (.) Situation, dass sie selbst reflektieren Welche Erwartung hätte ich? Und dann hat er denen zu Beginn gesagt: So, wir bauen hier jetzt in Altona eine große Anlage, 36 Wohneinheiten. Und jetzt stellen Sie sich bitte vor, Sie haben die letzten 18 Jahre jeden Pfennig zur Seite gelegt, um das Grundkapital zusammenzukriegen für eine Eigentumswohnung. (.) Jetzt sind Sie so weit. Jetzt haben Sie auch von der Bank die Zusage bekommen, dass die Eigentumswohnungen finanziert werden kann. Und Sie haben eine Eigentumswohnung gekauft bei uns. (.) Und jetzt sind wir ungefähr (.) drei Monate vor dem

Einzug. Sie kommen auf die Baustelle. Sie sehen die Wohnung das erste Mal in einem fortgeschrittenen Zustand. Und Sie? Sie sind voller Träume. Sie träumen bereits von dem Zeitpunkt, wo Sie mit Ihren zwei Kindern, mit Ihrer Frau, mit Ihrer Familie dort einziehen werden. (.) Was ist Ihre Erwartungshaltung? Und jetzt war es so, dass 2/3 ungefähr der Vorarbeiter hat positiv auf die Frage reagiert und vernünftige Antworten gegeben. Ich sage gleich ein paar. 1/3 etwa hat sich eins gefeiert und geblödet, so nach dem Motto was soll denn das jetzt für ein Scheiß? Wir sollen hier einen Estrich legen. Was will er jetzt mit solchen Fragen und haben sich auch angewidert gezeigt, also mimisch angewidert gezeigt. Die, die konstruktiv waren, die haben halt geantwortet mit: ich möchte natürlich eine einwandfreie Bauausführung. Ich möchte nicht mit Baumängel konfrontiert sein. Ich möchte, dass die Fenster, wenn sie zu sind, schließen und dass es nicht zieht. Ich möchte, dass die Wände sauber, einheitlich, homogen, weiß, gestrichen sind und nicht fleckig. (.) Also die haben ganz, ganz konkrete, sinnvolle Beispiele gebracht, was sie erwarten würden. Und dann hat der besagte Unternehmer gesagt Sehen Sie, und ich erwarte jetzt von Ihnen als Vorarbeiter, dass Sie Ihre Männer so führen und das denen auch nahebringen, dass es genauso ausgeführt wird. (.) Und die anderen, die gefeiert haben, die hat er sich dann in den Dialog genommen (.) und hat denen auch klargemacht Also entweder sie kapieren jetzt, worum es geht, oder sie werden nie mehr hier bei uns einen Auftrag kriegen. Das muss klar sein. (.) Ja. #00:20:48-9#

37 Sarah Manthey: #00:20:50-0# (.) Absolut. Das klingt. (.) Klingt sinnvoll. Also. Ja. Verstehe. (.) Also, worauf Sie hinauswollen. Ja. Ja. #00:20:58-9#

38 Werner Berschneider: #00:20:59-9# (.) Also, das ist dann quasi in der Praxis. Wie kann ich das auf die nächste Stufe rüberbringen? #00:21:06-2#

39 Sarah Manthey: #00:21:07-6# (.) Verstehe ich im Dialog und Fragen und Antworten. Vor allem Raum für Antworten schaffen wahrscheinlich auch. #00:21:14-1#

40 Werner Berschneider: #00:21:14-1# Und was auch eine andere Möglichkeit noch ist, das Endprodukt ins Gespräch zu bringen. Anderes auch ein Kunde von mir stellt hochwertige Papiere her. Damit werden Kunstdrucke beispielsweise gemacht, damit werden hochwertige Broschüren von Unternehmen hergestellt usw und die hatten auch Probleme. Mit Sitz in der Schwäbischen Alb. Dann hat der Unternehmer sich entschieden: Wir werden in die Produktionshallen Vitrinen reinstellen, Glasvitrinen und da kommen die Endprodukte hinein. Der normale Arbeiter dort in der Halle, der hat noch nie sich um ein Endprodukt gekümmert, der weiß überhaupt nicht. Da laufen Ballen von Papier raus auf vom Gabelstapler. Aber er weiß nicht, was damit gemacht wird. Und dann haben sie rundherum in der Werkhalle, in den Vitrinen ausgestellt Geschäftsberichte, hochwertige Kunstbücher, Urkunden usw. usw. und sich dann auch mit den Mitarbeitern um zu schauen. (.) Das ist das Ergebnis. (.) Ja und das sind tolle Papiere. Und wenn plötzlich in so einem Kunstbuch mittendrin irgendwo Schlieren über eine Seite laufen, dann ist das Buch wertlos geworden und kommt in die Papiermühle. #00:22:38-6#

41 Sarah Manthey: #00:22:40-0# (.) Ja. Ja. #00:22:40-9#

42 Werner Berschneider: #00:22:41-6# (.) Also, wir sind verpflichtet, hohe Qualität zu liefern. #00:22:44-9#

- 43 Sarah Manthey: #00:22:45-4# (.) Ja, und das schließt ja auch ein, den Mitarbeitenden zu zeigen, inwieweit deren Einfluss auf das große Ganze ist. Wahrscheinlich. #00:22:53-3#
- 44 Werner Berschneider: #00:22:53-4# Ganz genau. Ja. Ja, und auch da wieder sind wir wieder beim Thema Motivation, Dass die Mitarbeiter, zumindest die, die offen sind, dafür einen gewissen Stolz empfinden und sagen mit unseren hochwertigen Papieren Phoenix Imperial. Da werden Kunstbücher gedruckt, die kosten am Ende über 100 € im Handel. Das ist unser Anteil, das ist unser Beitrag, das ist die Basis überhaupt, dass so was möglich ist. #00:23:21-4#
- 45 Sarah Manthey: #00:23:21-4# Ja, total. #00:23:22-3#
- 46 Werner Berschneider: #00:23:23-4# (.) Also mein Beitrag zur Wertschöpfung. Ja. #00:23:26-2#
- 47 Sarah Manthey: #00:23:27-0# (.) Ja, das (.) ist tatsächlich etwas, was ja auch häufig im Alltag einfach vergessen wird. Wofür mache ich das eigentlich gerade? Und ich das auch. #00:23:35-2#
- 48 Werner Berschneider #00:23:35-2# Da sind wir. Genau da ist wieder die Schleife. Warum ist das Ziel sinnvoll, Ölpapiere herzustellen? Ohne Schlieren, ohne Schwachstellen, Homogen, Gleichmäßig, sauber? Warum ist die Aufgabe sinnvoll, eine sorgfältige Endkontrolle durchzuführen und sofort einzuschreiten, wenn sich irgendwo auch nur in der Entfernung ein Qualitätsmangel abzeichnen sollte? (..) Na, da ist genau der Kontext. Sinn des Ziels sind der Aufgabe. #00:24:08-8#
- 49 Sarah Manthey: #00:24:09-5# (.) Ja, es stimmt. (..) Okay, ich wir haben jetzt schon. Sind ja auch schon ein bisschen gesprungen in den Themen, was ja vollkommen normal ist für ein Interview. (.) Ich würde mal die zweite Frage zu den Rahmenbedingungen stellen. (.) Da würde ich einmal übergehen (.) und ich lese sie einfach einmal vor, damit Sie sie auch einmal gehört haben. Und die heißt Welche Rahmenbedingungen können Führungskräfte schaffen, um die logofogale Motivation bei Mitarbeitenden zu fördern? (.) Und genau da wäre es super schön, wenn Sie mir vielleicht ein paar Dinge, die sehr praxisnah sein können, nennen könnten. Haben Sie ja gerade schon ein paar. Aber was sind so bestimmte Rahmenbedingungen? Also Beispiel Beziehung, Kommunikation, Vertrauen. Das sind ja so die Themen, mit denen sich vor allem Frankl ja auch groß auseinandergesetzt hat. #00:25:02-2#
- 50 Werner Berschneider: #00:25:02-2# Ja (.), also für mich sind ich knüpft da wieder an, wo ich vorher praktisch aufgehört habe. Zu den Rahmenbedingungen gehört für mich, dass die strukturellen, die organisatorischen Hintergründe einfach stimmen. Sprich (.) ein Ziel wird nicht einfach per Mail rüber gejagt. Eine Aufgabe wird nicht einfach per Mail diktiert, sondern da findet Gespräch statt, da findet Dialog statt. In diesem Dialog kann dann wieder das Thema Sinnorientierung eine Rolle spielen. Das geht dann noch weiter. Es gibt ja auch in vielen Unternehmen Mitarbeiter, Beurteilungsgespräche oder Mitarbeitergespräche. Auch da kann beispielsweise reflektiert werden der Sinn einer Aufgabe oder der Sinn des Jobprofils eines Mitarbeiters. Und inwieweit wird der Mitarbeiter dem gerecht? Inwieweit findet er Rahmenbedingungen vor, des Unternehmens, dass er überhaupt sinnorientiert handeln kann? (.) Also das gehört für mich auch mit zu den Rahmenbedingungen, dass alle strukturellen, alle organisatorischen Rahmen, die geschaffen sind in einem Unternehmen,

das überhaupt ermöglichen. (.) Und dann sind wir im Grunde dabei schon, dass wir (.) diesen Rahmen für kontinuierliche Kommunikation praktisch geschaffen haben. (.) Das darf aber nicht nur auf diesen eben erwähnten systematischen Dinge beruhen, sondern selbstverständlich auch Pausengespräche. Selbstverständlich Treffen auf dem Flur. Es werden ja häufig gerade also mit dem, obwohl ich da kritisch gegenüberstehe, muss ich sagen Agility werden ja häufig (.) Möglichkeiten geschaffen, dass sehr viel Kommunikation stattfindet, auch nicht so strukturiert und schon gar nicht hierarchisch. Ja, das sind alles Rahmenbedingungen, die es ermöglichen, auch über Sinngehalte im Unternehmen zu kommunizieren. (..) Und das hatten wir vorher. Die Begriffe haben sie jetzt auch aufgegriffen. Die sind für mich von ganz, ganz hoher Bedeutung. Glaubwürdigkeit und Vertrauenswürdigkeit (.) gilt natürlich in beide Richtungen. #00:27:29-5#

51 Sarah Manthey: #00:27:30-0# Und wie kann ich das schaffen? #00:27:31-5#

52 Werner Berschneider: #00:27:32-9# (.) Glaubwürdigkeit heißt für mich erstmal Was ist überhaupt Glaubwürdigkeit? Einem anderen Menschen Glaubwürdigkeit zuzugestehen und zuzuordnen heißt, Ich glaube dir, was du sagst und ich glaube es dir, weil du es mir sagst. Glaubwürdigkeit ist immer gebunden an Menschen, immer gebunden an Personen, (.) an Unternehmen. Als abstrakte Einheit ist für mich nicht glaubwürdig. Glaubwürdig können für mich nur die Menschen sein, die dort tätig sind. Und (.) Glaubwürdigkeit kriegt man nicht geschenkt. Manchmal kriegt man sie per Empfehlung, dass jemand sagt, Du, mit dem kannst du arbeiten, der ist durch und durch ehrlich. Dann kriegt man Vorschuss-Glaubwürdigkeit zugeordnet. Im Allgemeinen muss man sie sich aber erarbeiten (.) oder erarbeiten tut man sie, indem man die Menschen nicht anlügt, sondern sich als glaubwürdig erweist. Und wenn über Monate oder Jahre ein Mitarbeiter merkt Mein Chef lügt mich nicht an, dann wird er sich, wird er dem Glaubwürdigkeit zuordnen und dann muss er nicht mehr Glaubwürdigkeit immer wieder neu beweisen, sondern dann ist es vorhanden und wird erst wieder entzogen, wenn er beim Lügen erwischt worden wäre. (.) Ja, insofern ist Glaubwürdigkeit für mich eine erste wesentliche Stufe für eine gute, auch wieder sinnorientierte Kommunikation. Wenn die eingetreten ist, dann kommt die nächste Stufe. Das ist Vertrauenswürdigkeit. (.) Vertrauenswürdigkeit geht ja noch entschieden weiter, denn Vertrauenswürdigkeit heißt ja, ich vertraue dir und ich vertraue dir als Mensch, als Person so sehr und so weit, dass ich dir sogar Dinge anvertraue, im wahrsten Sinne des Wortes, dass ich dir sogar Dinge anvertraue, mit denen du mich im Zweifelsfall schädigen könntest. #00:29:32-1#

53 Sarah Manthey: #00:29:32-3# Ja. #00:29:32-7#

54 Werner Berschneider #00:29:33-2# (.) Das kann mir Nachteile eintragen, wenn ich dich ins Vertrauen ziehe. Trotzdem tue ich das. #00:29:39-5#

55 Sarah Manthey: #00:29:40-6# (.) Ja. #00:29:41-1#

56 Werner Berschneider: #00:29:41-1# Und das ist schon eine tolle Qualität. #00:29:43-7#

57 Sarah Manthey: #00:29:45-6# (..) Stimmt. Und (.) das baut auf. Also Ihre Sicht ist das baut auf der Glaubwürdigkeit auf, quasi ist eine Stufe darüber. Na ja. #00:29:54-2#

- 58 Werner Berschneider: #00:29:55-3# (.) Also Schlange Kaa aus dem Dschungelbuch. Vertraue mir. (.) Funktioniert nie. (.) Erst muss Glaubwürdigkeit eingetreten sein und dann kann sich ein Mensch sagen Ach, den habe ich jetzt zwei, drei Jahre lang als wirklich glaubwürdige Person erlebt. Ich habe da jetzt ein Thema, das möchte ich jetzt besprechen. Das braucht aber ein tiefes Vertrauen. Ich glaube, ich habe das Vertrauen, Ich mache das jetzt. Also (.) ich kann auch in Beispiel wieder aus der Praxis sagen, das ist übrigens schief gegangen, da ist ein Mitarbeiter krank geworden und hat Diabetes diagnostiziert bekommen (.) und dann hat er mit sich gerungen Soll ich meinem Chef. Muss er ja nicht. Soll ich meinem Chef jetzt sagen, dass ich Diabetiker bin? Dass ich Diabetes habe? Seine Ärztin hat ihm eher dazu geraten, im Sinne von, wenn Sie wirklich mal eine Über- oder Unterzuckerung erleben sollten und es geht Ihnen schlecht. Sie werden schwindlig oder haben sogar einen Blackout, dann ist es gut, wenn Ihre Umgebung, zumindest die unmittelbaren Kollegen und Ihr Chef, wenn die wissen, worum es da gehen kann, dass die sofort aktiv werden können. Er hat mit sich gerungen, hat seinem Chef gesagt, in einem Vier Augen Gespräch, dass er Diabetes hat und dass der Diabetes auch schlecht einstellbar ist, hat ihn aber gebeten: Ich möchte nicht, dass das jetzt im ganzen Unternehmen rum geht, weil seine Aufgabe auch damit einherging, dass man stets präsent ist, auch körperlich gesund ist. Und so was wie Schwindelgefühle zwischendurch könnten schon auch schwierig sein. Ich möchte nicht, dass das im Unternehmen rum geht (.) und einige Monate später hat er gemerkt es ging rum. #00:31:47-9#
- 59 Sarah Manthey: #00:31:48-8# (.) Okay. #00:31:49-4#
- 60 Werner Berschneider: #00:31:50-2# (.) Und das ist natürlich dann schwierig und da muss man wieder auch scharf sagen, was passiert, wenn sich jemand, dem man gegenüber Glaubwürdigkeit empfunden hat, nicht mehr glaubwürdig erscheint. Dem entzieht man sie. Wer einmal lügt, dem glaubt man nicht. Die Beziehung geht weiter, die Zusammenarbeit geht auch weiter, Aber sie ist jetzt nicht mehr so gefestigt. (.) Bei Vertrauensbruch ist es viel schlimmer. Das sagt schon der Begriff Bruch. (.) Bei Vertrauensbruch kann die Beziehung einen tiefgehenden Bruch erleiden und danach ist keine wirklich gute Kommunikation, Kommunikation und Zusammenarbeit mehr möglich. (.) Wenn es darum geht, Wenn es schwerwiegende Vertrauensmissbräuche sind, Ja. #00:32:36-5#
- 61 Sarah Manthey: #00:32:38-9# (..) Ja, das ist ein sehr (.) negatives Beispiel. Auf jeden Fall. Das stimmt. Ja, ja, ja. (.) Ähm. (..) Eine Frage weiter, die (..) eigentlich ein Stück weit darauf aufbaut, aber mehr auf die sinnorientierte Führung nochmal geht, wäre: Wie könnte sinnorientierte Führung aus Ihrer Sicht die logofogale Motivation fördern? (.) Ja, (.) bzw sie in die Praxis umsetzen, weil wir ja davon ausgehen, dass die logofogale Motivation eigentlich da ist. Der Wille zum Sinn ist ja die Grundmotivation eines jeden Menschen. Deswegen Ja, genau. Ja, genau das. #00:33:17-0#
- 62 Werner Berschneider: #00:33:17-5# (.) Ja, Ja. #00:33:18-1#
- 63 Sarah Manthey: #00:33:19-1# (.) Also (.) sorry, die Übertragung stockt manchmal, deswegen weiß ich nicht, ob. #00:33:24-5#
- 64 Werner Berschneider: #00:33:25-0# Ach so, ja, (.) von mir zu Ihnen. #00:33:28-2#

- 65 Sarah Manthey: #00:33:28-4# Ja, und andersrum Glaube ich auch. Deswegen haben wir immer so kleine Lücken. #00:33:31-6#
- 66 Werner Berschneider: #00:33:32-1# (.) Ja, ja. Und manchmal ist das Bild nicht ganz kontinuierlich. Aber tonmäßig hatte ich keine Aussetzer. #00:33:38-7#
- 67 Sarah Manthey: #00:33:38-9# Das passt. Ich höre sie. Gut. Ja. #00:33:41-1#
- 68 Werner Berschneider: #00:33:41-2# Okay, dann ist gut. Ich. Ich habe auch keine Ahnung, warum das so stockend ist. (.) Meistens habe ich eine sehr hohe Quote an, also sehr hohe Bit Zahlen oder Mbit pro Sekunde. Aber irgendwie ist diesmal ein bisschen. #00:33:56-7#
- 69 Sarah Manthey: #00:33:56-7# Kann auch an meiner Verbindung liegen. Wir hatten das vorhin auch schon. Wir haben leider nur Satelliteninternet, weil uns das (.) Glasfasernetz hier immer noch nicht anschließen möchte und deswegen ist es manchmal ein bisschen nervig mit der Übertragung. Ja, aber ich, ich also ich komme klar. Ich verstehe Sie gut. Ja, sehr schön. #00:34:20-9#
- 70 Werner Berschneider: #00:34:21-8# (.) Ja, ja, das Thema (.) wirklich als Motivation. (...) Ich greife noch mal zurück auf das Beispiel von vorher mit der Bauträgergesellschaft. Da war tatsächlich und da ist es ja sogar messbar geworden, kann man sagen, (.) wir hatten diese Vorgehensweise. Ich war da als Berater tätig in dem Unternehmen, in der Zeit und wir hatten im Vorhinein genau das besprochen, dass wir gesagt haben, wir sehen jetzt mal zu, wenn die Mehrheit Ihrer Vorarbeiter auf der Baustelle, Ihr Bauleiter, damit fing es an, (.) dann aber auch die Vorarbeiter auf der Baustelle, wenn die das Thema: (.) Es ist sinnvoll, Mängel zu verhindern. Es ist sinnvoll, auf hoher Qualität zu arbeiten wirklich Verantwortung zu übernehmen und zu akzeptieren, dann resultiert daraus eine Motivation. Wenn Sie das Thema: Wenn ich da reinziehen würde, hätte ich eine hohe Erwartung, weil ich ja schließlich 380.000 € hinlegen muss für so eine Wohnung, dann, wenn es denen gelingt, auch die Mitarbeiter dazu zu bewegen, das zu akzeptieren, dann können die aus dem Erkennen des Sinngehaltes eine Motivation ableiten und Motivation beziehen. Und tatsächlich war sofort bei der ersten Baumaßnahme, wo er das Kick off gemacht hat, war tatsächlich die Anzahl an Baumängeln signifikant niedriger. (.) Das zweite Beispiel, das ich gewählt habe, mit dem Papier, nachdem die Vitrinen dort aufgekreuzt sind, nachdem mit den Mitarbeitern herumgegangen wurde, von Vitrine zu Vitrine und ihnen gesagt wurde: Was kostet so etwas? Warum ist es wichtig, dass es so schön daherkommt usw, ist die Ausschussquote signifikant gesunken. (.) Und das bedeutet für mich, dass es buchstäblich die Beweisführung dafür ist, wenn Mitarbeiter den Sinngehalt ihres Tuns sehen. (.) Plus Das darf man auch natürlich nicht unterschätzen den Anteil auch Wertschätzung erleben. (.) Sie erleben ja von Ihrem vom Inhaber Ihres Unternehmens und von Ihren Führungskräften. Erleben Sie auch Wertschätzung? Du trägst einen erheblichen Teil dazu bei, dass ein gutes Ergebnis herauskommt, dass Erfolge da sind. Das sind ja auch unsere wirtschaftlichen Erfolge als Unternehmen. Nur wenn wir gut verkaufen können, wenn unsere Produkte als wertig verstanden werden, nur dann haben wir eine Zukunft. Sonst werden wir von Asienprodukte überrollt. (.) Und diese allein, die beiden Beispiele, es gibt ich hätte noch mehr im Hintergrund, die haben bewiesen, sobald bei einem Mitarbeiter ankommt Mensch ja, ist sinnvoll. (.) Dann (.) beziehen sie daraus Motivation. (.) Wo man es auch sieht. Dieses Sinn im Mittelpunkt löst Motivation aus. Das sind Berufe, die per se (.) Sinn (.) darstellen, wie zum Beispiel der Beruf einer Krankenschwester oder der Beruf eines Arztes. So, und jetzt sind wir aber bei dem Punkt, den Sie vorher auch angesprochen hatten: Wieso klappt es nicht einfach wie von selbst? Das liegt doch auf der Hand. (.) Das

Beispiel, (.) das war auch eine Begegnung, hat mir das sehr deutlich gemacht mit einem Zahnarzt. Und zwar ich habe ein Seminar gehalten, da ging es um Implantate. Die Teilnehmer waren zwölf Zahnärzte und es ging um Führung in der Zahnarztpraxis. (.) Da ging es auch um Motivation. In einem Pausengespräch sagte mir dann ein Zahnarzt: Wissen Sie, ich muss Ihnen sagen, wie es mir jetzt in der Praxis geht. Ich bin Zahnarzt. Ich bin seit etwa 15 Jahren in eigener Praxis. (.) Ich habe überhaupt keine Eigenmotivation mehr. Ich gehe jeden Tag mit innerem Widerstand zur Arbeit. Mein Einkommen ist gesunken. Wir werden angegriffen von der Bevölkerung, von der Presse, sogar von unseren eigenen Standesvertretern im Sinne von Wir sind die Abzocker der Nation. Wir verdienen viel zu viel und machen dafür keine hinreichend gute Arbeit. Und dann habe ich jeden Tag und jetzt Pardon fürs wörtliche Zitat Ich habe jeden Tag dieselbe Scheiße (.) bohren, Füllen, Schleifen über Kronen von morgens bis abends. Mir steht's bis hier hin. Und wissen Sie, was das Problem für mich ist? Wenn ich Ingenieur wäre, dann hätte ich wahrscheinlich sieben verschiedene Optionen, wo ich wechseln könnte. Als Zahnarzt kann ich nicht mehr wechseln. Keine Klinik würde mich mehr nehmen. Dafür bin ich zu alt. An die Uni zurück kann ich auch nicht. In eine andere Praxis zu gehen wäre sinnlos. Ich kann nur in eigener Praxis weiterarbeiten. Und ich habe noch viele Berufsjahre vor mir. (.) Das war für mich erstmal im ersten Schritt ein Beispiel, dass auch bei einer Aufgabe, die durch und durch sinnvoll ist, Menschen zu helfen, Schmerzen ersparen. Zähne gesund erhalten. Das auch, da der Sinn aus dem Fokus gehen kann, verloren gehen kann und die Widrigkeiten des Arbeitsalltags alles überschatten. #00:40:09-1#

71 Sarah Manthey: #00:40:10-5# (.) Total. #00:40:11-2#

72 Werner Berschneider: #00:40:11-9# (.) Und dann habe ich ihn gefragt Herr Doktor, als Sie vor, ich weiß es nicht, 25 Jahren die Entscheidung getroffen haben. (.) Ich werde Zahnarzt. Was waren damals Ihre Überlegungen? (.) Und dann sagt er Das kann ich Ihnen sagen, das habe ich sofort präsent. Ich hatte die (.) ehrenwerte Vorstellung, ich werde Menschen helfen, Schmerzen ersparen, Zähne gesund zu erhalten. Und ich hatte damals die Vorstellung, meine Patienten sollen dereinst mit schönen und gesunden Zähnen ins Altersheim gehen können. Das war meine Motivation (.) und ich war ein Einserabiturient. Ich wollte viel Geld verdienen. Es gehörte auch zu meiner Motivation. (.) Dann habe ich ihn gefragt Und was von alledem gilt heute noch? (.) Und dann wurde er nachdenklich, hat eine Pause gebraucht von längerer Zeit, 20, 30 Sekunden. (.) Dann sagte er: Das ist genau das Thema. Ich weiß es nicht. Aber was ich weiß ist, ich muss mich in allernächsten Zeit, in der allernächsten Zeit auf meinen Arsch hocken und genau darüber nachdenken, Sonst werde ich krank. Sonst gehe ich als kranker, verbitterter, verbiesterter alter Mann dereinst in Rente. (.) Ja, und ich habe ihn dann bestellt. Ich habe gesagt Genau. Und glauben Sie nicht, dass das jetzt was Außergewöhnliches ist. (.) Selbst bei der noch so sinnvollen Tätigkeit kann über widrige Umstände der Sinn aus dem Fokus geraten. (.) Und dann ist es die Aufgabe, wieder einmal Abstand zu nehmen und neu zu suchen. Das kann ja sein, dass ich die Sinngehalte inzwischen auch geändert haben. (.) Ja, (.) aber die, die müssen sie wieder auffinden, und die können nur sie finden. Jemand anderer kann ihnen die nicht geben. #00:42:16-9#

73 Sarah Manthey: #00:42:18-2# (.) Das ist richtig. (.) Ich habe eine kurze Zwischenfrage bei den Beispielen, die Sie eben genannt haben, sowohl von dem Bauprojekt als auch bei der Papiergeschichte und bei dem Zahnarzt. Da ist es ja schon so, dass (.) der Sinn, (.) der überliegende Sinn, also übergreifende Sinn für auch andere Personen im Fokus steht und der vermittelt wird. Jetzt ist ja aber so, dass Frankl auch sagt, dass der Sinn ja nur und das haben sie ja gerade auch gesagt individuell für einen selber gefunden werden kann. (.) Ja,

wie hängt das zusammen? Also wenn ich das große ganze Ziel oder das große, übergreifende, (.) sinnvolle Ziel sehe, (.) ja, wie kann ich dann für mich selber das da herausfinden? Oder wie fördert das, dass die individuelle Sinnfindung? #00:43:11-3#

74 Werner Berschneider: #00:43:11-6# Also. (..) Ich gehe mal von der anderen Seite dran. Es müssen nicht immer alle Komponenten enthalten sein. Sprich das, was ich tue, ist sinnvoll für die Gesellschaft, ist sinnvoll für diesen Globus. Ökologie ist sinnvoll für mich selbst, ist sinnvoll für meine Familie, für meine Kinder. (.) Im Idealfall ist all das drin, muss aber nicht. (..) Der Udo Marquard, ein Philosoph, der hat auch mal gewarnt davor, das Ganze zu hoch aufzuladen und wirklich überall nur noch Sinn zu sehen. Und es kann überhaupt nur weitergehen, wenn man überall die Sinnkomponenten entdeckt. Nein, das ist es nicht. #00:44:04-0#

75 Sarah Manthey: #00:44:04-1# Okay. #00:44:04-5#

76 Werner Berschneider: #00:44:05-2# (.) Es kann auch eine einzige Komponente da sein. Ich nehme jetzt mal so als Beispiel (.) von dem übergeordneten Sinn, der ein ganzes Leben getragen hat. (.) Das war (.) die Familie Duttweiler, Herr und Frau Duttweiler in der Schweiz, die die Migros gegründet haben. (.) Die haben sich damals gesagt, Wir haben in den Großstädten gute Supermärkte, gute Läden, und die Menschen auf dem Land kommen nicht an hochwertige, preisgünstige Lebensmittel. Das wollen wir ändern. Wir bauen die Migros auf. Die wird auch in kleinen Orten, in Dörfern Niederlassungen haben. Halt kleinere Läden. Die haben dort nur ein Grundsortiment, nicht ein ausuferndes Sortiment. Und dort, wo sich ein Laden, eine Filiale nicht lohnt, da schicken wir Busse hin. Mit einem ganz kleinen Sortiment, das jeder in der Schweiz möglichst zu guten, preiswerten, wertigen Lebensmitteln Zugang hat. Und das hat deren beider Leben Zuschauer begleitet bis in den Tod. Dafür haben die sich krummgelegt, dafür haben die sich eingesetzt. Das war deren großes Ziel und deren großer Sinn. (.) Das ist natürlich eine. Und gleichzeitig haben sie auch gut verdient, hatten, lebten in Wohlstand, waren anerkannt, haben Lob und Wertschätzung gekriegt aus der Gesellschaft, von der Politik und und und. Also da waren, da war alles das große, strahlende, übergeordnete Ziel und das Kleine im eigenen Leben. Das war alles mit vorhanden. Perfekt. Ja, aber jetzt nehme ich andere Beispiele. Ich habe genügend Menschen erlebt, die sich die mit Kleinigkeiten einfach sich gesagt haben (.) Das ist gut für mich. Ich habe zum Beispiel einen Mann mal angetroffen, da war ich jeden Tag auf dem Weg zu einem zu Seminaren und habe in einem Park einen Mann getroffen, der dort Müll aufgesammelt hat. (.) Und das hat der offensichtlich gern gemacht. Und der hat mich begrüßt, der hat der, der kommt jetzt schon das dritte Mal hier durch um die Zeit, der hat mich begrüßt. Der hat eine positive, fröhliche Ausstrahlung. Und irgendwann habe ich ihn dann mal angesprochen. Ich hab gesagt, ich finde es toll. Sie machen hier praktisch jeden Tag das Gleiche. Sie sammeln Müll auf. Sie sind freundlich, sie grüßen, sie haben eine positive Ausstrahlung. Ich finde es einfach toll. Und dann hat er erzählt Ja klar, mir geht es doch auch gut. Ich war eine ganze Zeit lang arbeitslos. Und dann habe ich mir gedacht Mensch, wie findest du wieder einen Job? Dann habe ich angefangen, ehrenamtlich, weil ich ja Zeit hatte. Dann habe ich angefangen, ehrenamtlich einfach hier Müll aufzusammeln. Und irgendwann ist die Gemeinde auf mich aufmerksam geworden und daraus ist jetzt eine Anstellung geworden. (.) Und jetzt habe ich einen Job und der ist wichtig. Wir sind hier ein Kurort und unsere Gäste fühlen sich doch hier nur wohl, wenn der Park sauber ist. Und hier liegt viel zu viel rum, was alles weggeschmissen wird Colabüchsen und Zigarettenschachteln und so (.) dann. Ich habe eine kleine Wohnung, der lebte allein. Ich habe eine kleine Wohnung, die kann ich mir inzwischen gut leisten. Ich kann die gut bezahlen, ich kann das essen, was ich essen will. Also ich. Ich bin bestens versorgt. Was will ich denn mehr? (..) Also für den war ich habe eine kleine Tätigkeit in Anführungszeichen,

die bringt mir genügend Geld ein, dass ich leben kann. Ich falle niemandem zur Last. Ich bin kein Hartz vier Empfänger. (.) Die Welt ist in Ordnung. (.) Ja, und in der Bandbreite zwischen dem riesigen, überragenden großen Ziel, (.) das in dem Fall ja in der Schweiz wirklich ein ganzes Land praktisch betrifft, bis zu dem kleinen, der kleinen Aufgabe. Ich halte einen Park sauber in einem Kurort. Darin kann sich das alles abspielen. #00:48:06-7#

77 Sarah Manthey: #00:48:06-9# Okay. Ja, (.) verstehe ich. (...) Wenn wir jetzt auf die Marketingabteilung mal zu sprechen kommen, dann ist es ja in der (.) in der Marketingwelt oft so, das hatte ich ja eben schon erwähnt, dass (.) man da auf Knopfdruck kreativ sein (.) sollte muss. Wie auch immer. Und meine Frage wäre Wie könnten Führungskräfte unter den logotherapeutischen Gesichtspunkten die Mitarbeitenden denn darin fördern, kreativ zu sein, also genau gerade in dieser Drucksituation. #00:48:41-2#

78 Werner Berschneider: #00:48:41-6# Ja, ja. Also wenn Sie gestatten, gehe ich einen Schritt kurz noch mal zurück (.) zum Thema Wie agieren vielfach Menschen in Marketingabteilungen? (..) Ich finde es zum Teil inzwischen wirklich anbiedernd. Oft. (.) Das ist. Das sind dann für mich keine Marketing, sondern Propagandaabteilungen. Ja, (.) es setzt Glaubwürdigkeit und Vertrauenswürdigkeit von den Agierenden und vom ganzen Unternehmen aufs Spiel. Also das fängt bei mir an bei solchen Beispielen wie: Inzwischen gibt es keine Altersheime mehr, es gibt nur noch Seniorenresidenzen (.) und noch überzogenere Begriffe. (.) Da gibt es dann Seniorenschlösschen und ich weiß es nicht, wie sie das Zeug, alles nett und alles kreative Ideen. Die haben nur ein Problem Sie sind nicht an der Realität orientiert. (.) Ich weiß, dass das natürlich ein Zwiespalt ist. Wenn wir nur ehrlich sind und nur die Realität wiedergeben, und zwar Vorteile und Nachteile, dann könnte es sein, dass das eine Marketing im Weg steht. Ja. (..) Das ist mir vollkommen bewusst. Die Frage ist nur wo hört die Übertreibung auf, einigermaßen akzeptiert zu werden? Und da finde ich, müssen Marketingabteilungen drauf achten. Da sind wir wieder beim Thema Kurzfristig, langfristig. Ich möchte nicht jetzt kurzfristig nur eine größere Anzahl an Interessenten für meine neue Seniorenresidenz generieren, sondern ich möchte, dass die am Ende sich das anschauen, vielleicht sogar mal probewohnen und dann sagen Jawohl, Der Anspruch, den Sie in Ihrem Hochglanzprospekt vermittelt haben, dem werden Sie zu 85 % gerecht. Ich ziehe da ein, das ist es mir wert. Und nicht kurz vorm Vertragsabschluss zu sagen Mein Gott, alles überzogen, das meiste gelogen. (.) Dafür wollen die ein Schweinegeld. Nee, das mache ich nicht. (.) Dann haben sie Schaden angerichtet. Also, ich bin sehr (.) dafür, Kreativität walten zu lassen. Aber ich bin dafür, ehrlich zu bleiben. Ehrlich sein heißt für mich nicht zwingend Man muss alles sagen. Man muss einem Kunden nicht zwingend die Nachteile auf die Nase binden und sagen übrigens Aber vergessen Sie nicht. Natürlich hat dieses Angebot auch Nachteile. Erstens für uns Das ist nicht die Aufgabe einer Marketingabteilung. Man kann auch einseitig sein und sagen, wir legen jetzt mal den Fokus auf die Vorteile. Aber das muss dann bitte ehrlich sein und nicht gelogen. #00:51:34-8#

79 Sarah Manthey: #00:51:35-1# Das stimmt, da gebe ich Ihnen Recht. #00:51:37-3#

80 Werner Berschneider: #00:51:38-3# (.) Das nehme ich jetzt als Ausgangsbasis bei allem, (.) bei aller Richtung. Und jetzt wollen wir mal schön kreativ sein. Ja, (.) gehört dazu. Und das tun wir auf der Basis von Ehrlichkeit, von Glaubwürdigkeit und mit dem Ziel, Vertrauen aufzubauen. #00:52:00-0#

81 Sarah Manthey: #00:52:02-4# (..) Total. Ja. #00:52:03-6#

- 82 Werner Berschneider: #00:52:04-8# (.) Und dann haben wir, ohne dass wir den Sinnbegriff genannt haben, haben wir implizit ein sinnorientiertes Verhalten drin. Unser Marketing und im weiteren Verlauf auch Werbeaktionen usw, die gemacht werden, die werden langfristig Erfolge nach sich ziehen, weil sie bei der Zielgruppe, bei den Kunden oder bei den Partnern, bei den Stakeholdern (.) im Laufe der Zeit auslösen. Wir sind glaubwürdig, wir sind glaubwürdig und man kann uns vertrauen. (.) Das ist für mich Basis für Kreativität. #00:52:43-5#
- 83 Sarah Manthey: #00:52:44-4# (.) Ja. #00:52:44-8#
- 84 Werner Berschneider: #00:52:45-2# Und jetzt sind wir wieder da. Können wir jetzt wieder den Schluss ziehen? Also wie gesagt, da ist implizit der Sinngehalt drin. Es ist sinnvoll, ehrlich, glaubwürdig, vertrauenswürdig zu sein. Und jetzt gehen wir die Stufe, kreativ zu sein. Und da gelten natürlich sämtliche Kreativitätsmethoden. Ich glaube, darum wird es Ihnen jetzt sicher nicht gehen, die man verwenden kann. Brainstorming, Brainwriting und ich weiß nicht was alles. (.) Und da gilt wieder die das sind ja meistens erstmal nur Ideensammlungen für Kreativität (.) und die müssen ausgewertet werden. (.) Zur Ideensammlung ist auch wieder da kann man auch einen Bezug zu Sinn herstellen. Für mich ist viel zu oft, dass die, die dort kreativ sein sollen und wollen, zu sehr in der eigenen Küche bleiben und zu sehr in einer Blase tätig sind und nicht so sehr den Weg nach außen gehen und von außen Impulse hereinholen. (.) Und auch da sind wir wieder bei einer Sinnorientierung. Ich nehme auch da wieder ein konkretes Beispiel aus eigener Praxis, gar nicht mal so sehr lange her. Stadtwerke sind typischerweise durchaus in Drucksituationen, die Erträge schwinden und die Stadtwerke Lindau ist ein Kunde von mir. Und mit den Stadtwerken Lindau haben wir auch besprochen Gas, Wasser, Strom als Basis ist da. Das ist deren Kerngeschäft. Da müssen sie noch besser werden. Da müssen Sie Erträge verbessern, Ertragssituation verbessern, Zukunftsfähigkeit sicherstellen. Aber Sie müssen auch für eine langfristige Zukunftsabsicherung kreativ sein. (.) Und für Kreativität war da auch meine Empfehlung. Und das wurde dann auch so durchgeführt. Holt euch Kompetenz von außen rein, Ihr (.) sprecht Da gibt es ein Forum von mehreren Stadtwerken, das sitzt in Leipzig. Ich habe jetzt den Namen nicht präsent. (.) Die sind auch beratend für Stadtwerke tätig und zeigen denen mit auf (.) wirklich kreativ. Welche Optionen haben Stadtwerke noch, (.) ohne jetzt in Felder zu gehen, die sie überfordern würden? (.) Also (.) Lindau hatte beispielsweise eine Telekommunikationsabteilung, die aber die ist dann letztlich in Wettbewerb zur Telekom und zu Microsoft geraten, auch mit Cloud Computing und sowas. Das ist nicht sinnvoll. Da gerät man dann in eine Wettbewerbssituation, der man nicht standhalten kann. Aber was Sie zum Beispiel gemacht haben und jetzt weiterhin machen, ist die haben die Gräben und die wissen, wo die Leitungen verlaufen. Die haben jetzt ein Glasfaser, weil man beginnt, die haben jetzt ein Glasfasernetz, das wird kontinuierlich ausgebaut unter der Ägide der Stadtwerke und das verliehen. (.) An Telekom. An andere Kommunikationsunternehmen? Ja. (.) Das ist. Das war eine sinnvolle Tätigkeit, das weiter zu führen. #00:56:06-4#
- 85 Sarah Manthey: #00:56:06-9# (.) Das stimmt. #00:56:07-5#
- 86 Werner Berschneider: #00:56:08-5# (.) Also da gilt wie gesagt, um kreative Ideen zu entwickeln, ist es aus meiner Sicht sinnvoll, beziehe wesentliche Kunden mit ein, die auch zukunftsorientiert sind, die Beurteilungsvermögen haben. Beziehe Gremien mit ein wie diese dieses Forum in Leipzig. (.) Lass mal einen Impulsvortrag laufen von einem Zukunftsforscher wie Horx oder wie Opaschowski oder sowas. Lass dir da Impulse geben, aber dann vor allen Dingen wieder die Der direkte Bezug zur Sinnorientierung ist In dem

Moment, wo du in die Auswertung der gesammelten Ideen gehst, da muss eines der entscheidenden Kriterien wieder sein. Nicht nur können wir damit Geld verdienen, (.) sondern ist das etwas Sinnvolles? Nützt das der Gesellschaft? Nützt es unserem Unternehmen? Erleben wir das als sinnvoll? Erleben die Mitarbeiter, die die Aufgabe dann später ausführen sollen, das als sinnvoll? (..) Und wenn das der Fall ist, dann setzen wir genau auf diese Aktionen, auf diese Ziele, Maßnahmen, die durch sind. Und dann gehen wir wieder auch voll in die Kommunikation. Das ist ein zutiefst sinnvolles Geschehen. #00:57:33-9#

87 Sarah Manthey: #00:57:37-6# (....) Welchen (.) Einfluss hat denn bei diesem Vorgehen auch die Führungskraft und oder wie (.) soll ich das anders beschreiben? Eher Wie ist so die Beziehung zwischen oder die Rollenverteilung zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden in in solchen Fällen? Weil das, was Sie jetzt gerade beschrieben haben, ist sehr. (..) Ja. (..) Wie Wie schaffe ich es irgendwie Kreativität in die Abteilung reinzubekommen, was ja absolut richtig ist. (.) Aber hier geht es ja vor allem auch um die Führungskräfte, die Rolle der Führungskraft in solchen Bereichen, ihr Team zu motivieren und zu fördern. (.) Ja. #00:58:18-5#

88 Werner Berschneider: #00:58:19-7# (.) Das kann sehr heterogen sein, meiner Einschätzung nach. Also (.) ich verrate keine Geschäftsgeheimnisse, weil das auch in der Zeitung steht, wie an dem Beispiel der Stadtwerke. (.) Und da ist. Da arbeite ich auch intensiv mit dem Geschäftsführer zusammen und (.) der musste (.) einen Teil dieser Telekommunikationsabteilung musste er praktisch nicht komplett zerschlagen, aber (.) zurückbauen, (.) weil eben wie gesagt, die kommen in Wettbewerb mit Cloud Computing, mit Unternehmen, wo sie nie standhalten können. Da würden sie nur Geld verbraten, ohne je wirklich einen vernünftigen Marktanteil zu kriegen. Da war die Aufgabe der Führungskraft, sprich des Geschäftsführers, (.) unbequem zu sein. (.) Um den Mitarbeitern zu sagen Es tut mir leid, die Abteilung hat in der Form keine Zukunft. (.) Wir müssen die zum Teil zurückbauen und ich sehe zu, dass wir einen großen Teil verkauft bekommen, an einen großen, an eine größere Einheit da. Und das hat dann auch funktioniert. Die haben tatsächlich größere Teile, also Rechenzentrum beispielsweise Cloud mit Cloud Computing. Serverlandschaft haben sie verkaufen können. (.) Aber das ist natürlich. Für die Mitarbeiter war das natürlich erstmal ein Schlag. Mein Arbeitgeber ist künftig nicht mehr Stadtwerke Lindau, sondern ich habe vielleicht künftigen Arbeitgeber. Der sitzt in Stuttgart. Ich weiß nicht, ob ich hier noch weiterarbeiten kann oder ob ich nach Stuttgart gehen muss oder nach Biberach. Weißer Teufel, Umzug. Und ich habe eine andere Aufgabe. Ich bin ja hier quasi im öffentlichen Dienst. Und dann bin ich dort vielleicht in einer GmbH. Verändert mein Arbeitsverhältnis fundamental. Also da war die Aufgabenstellung der Führungskraft, unbequem zu sein, das den Mitarbeitern zu vermitteln, dass es keinen Weg drum herum geht. Aber in der Tat, um dann wieder auf die Kreativphase zu gehen in der Kreativphase Wie können wir das jetzt optimal angehen? Hat er sich rausgenommen? (.) Richtigerweise, weil er mit ihm hätte man auf ihn hätte man immer projiziert. Du bist unangenehm. Du triffst hier Entscheidungen, die nicht, (.) die für uns nicht angenehm sind. (.) Und dann hat das delegiert an einen externen Berater, (.) an die Abteilungsleiter der entsprechenden Bereiche dort, dass die kreativ agieren. Welche Einheiten also auch das Splitten, welche Einheiten können wir vorteilhafterweise im Unternehmen behalten? Siehe Kabelnetz. Welche Teile macht man vorteilhafterweise einfach zu? Die haben keine Zukunft und das kennen Sie ja wahrscheinlich. Ein totes Pferd wiederbeleben, um es zu reiten, ist kein besonders guter Weg. Und welchen Teil richten wir so her? Bauen wir so auf, dass er gut verkauft werden kann? (.) Und dazu gehört es ja auch. Das hat wieder was mit Kreativität, aber auch mit Kommunikation zu tun. Wenn hier ein Interessent reinkommt und schaut den Bereich an und findet da lauter völlig demotivierte Menschen vor, mit trüben Gesichtern, (.) dann ist die der Impuls, den zu kaufen nicht sonderlich gut ausgeprägt. Das stimmt Also wir müssen

schauen, dass wir als Einheit trotz alledem, trotz der widrigen Umstände attraktiv sind, (.) dass jemand herkommt und sagt Mensch, das ist eine tolle Mannschaft, die haben auch Kompetenz, die sind nur nicht in der Lage, gegen große Wettbewerber anzugehen. Logischerweise zu klein und zu wenig Kapital im Hintergrund. Aber zu uns würden die passen und die würden unser Portfolio für den Raum Oberschwaben und Westallgäu perfekt ergänzen. Machen wir. Das ist Unsinn, aber da hat er sich rausgenommen. (.) Okay, umgekehrt aber in anderen Bereichen, da ist er, der Leader, da hat er wirklich Leaderfunktion, (.) wie zum Beispiel Kooperation mit Vorarlberg (.), das auch (.) einfach um leistungsfähiger zu sein. Und die Vorarlberger sind bekannt dafür, die machen nur (.) Ökostrom, (.) nur aus Wasserkraft, aus Windkraft, die machen, die haben keine Kraftwerke die Öl verbrennen, Gas verbrennen usw. (.) Und da wir bauen jetzt die Kooperation mit Vorarlberg aus (.) und auch und das auch sogar in die Zukunft gedacht mit Zukunftsprojekten wie zum Beispiel Aquathermie. Also wir holen (.) Energie aus dem Bodensee, was die Schweiz übrigens schon längere Zeit macht und erfolgreich macht. In Deutschland gibt es das noch nicht. Hohe Hürden auch von den Behörden her. Aber wir gehen das Thema jetzt an, das ist was, da kann man Begeisterung auslösen (.) und da finde ich es dann optimal. Und er ist, er ist ein Typ, der auch begeistern und mitreißen kann (.) und da ist er. Auf Ihre Frage, welche Funktion? Da ist er eindeutig der Leader. #01:04:02-0#

89 Sarah Manthey: #01:04:02-3# Okay. #01:04:02-7#

90 Werner Berschneider: #01:04:03-1# Da stelle ich mich vorne hin, da sehe ich zu, dass ich ein Team zusammenstelle, das diese Begeisterung mitträgt. Wenn einer von vornherein sagt, das wird nie was mit den deutschen Behörden in fünf Jahren, den nehme ich da nicht rein. Nein, (.) aber die, die begeisterungsfähig sind, die sagen Jawohl, Mensch, das ist die Zukunft, da müssen wir hin, und da müssen wir dabei sein. (.) Und nicht irgendjemand anderer macht das vor unserer Haustür. (.) Da hat er eindeutig die Leaderfunktion. Ja, (.) ich habe das jetzt bewusst die Beispiele gewählt, um auch dort deutlich zu machen Es kann sein von Halte dich völlig raus setzt nur den Impuls überlasse die Arbeit, auch die Kreativität anderen zu entwickeln bis hin zu Da stelle ich mich an die Spitze, da werde ich Leader Ja. #01:04:54-6#

91 Sarah Manthey: #01:04:56-6# (..) Viele verschiedene Funktionen. Ist wahrscheinlich auch einfach situationsbedingt, welche man davon jetzt gerade nutzt. Ja, ja, (.) ja. (...) Das passt eigentlich schon zu der fast abschließenden Frage, denn da geht es noch mal darum Welche Best Practices würden Sie Führungskräften geben, die sich der sinnorientierten Führung nähern möchten? (..) Haben Sie irgendwelche Praxisbeispiele? Sie haben jetzt schon sehr viele genannt. (.) Also was hat sich in der Praxis bewährt, um sich diesem Thema zu nähern? Weil häufig ist es ja schon so, vielleicht nochmal so zum Hintergrund, dass (.) in vielen Unternehmen Sinnorientierung vielleicht oberflächlich eine Rolle spielt, in dem irgendwie Purpose da drüber steht, aber keiner so richtig weiß, was das wirklich bedeutet. #01:05:49-5#

92 Werner Berschneider: #01:05:49-8# Das ist eigentlich genau passiert, ja meistens mehr Zweck und meaning ist Sinn. #01:05:53-6#

93 Sarah Manthey: #01:05:53-7# Ja, genau richtig. Ja, eben, genau. Aber viele, viele schmücken sich ja schon damit. Und dann kommt man da hin und merkt na ja, so richtig begriffen habt ihr es irgendwie nicht. Und in der in der Praxis ist es schon häufig so, dass ja sehr

wenige, gerade Führungskräfte sich mit diesen Themen auseinandersetzen, sondern eher an Aufgabendelegation interessiert sind. Ja, genau. (.) Hm. #01:06:16-9#

- 94 Werner Berschneider: #01:06:18-0# (.) Also was ich aus meiner eigenen Praxis heraus beobachtet am meisten bewährt hat, ist. (..) Es muss von der obersten Unternehmensspitze ausgehen, (.) egal ob vom Vorstand, ob es ein Vorstand ist oder beim Familienunternehmen. Einfach in dem Fall tatsächlich sogar die Familie oder die oberste Geschäftsleitung. Es muss von oben ausgehen, das ist überhaupt keine Frage. In vielen Unternehmen ist es gängige Praxis, Gott sei Dank, (.) einmal im Jahr sich etwas aus dem Tagesgeschäft zurückziehen zu ziehen und dann ein Strategiemeeting beispielsweise anzugehen oder eine Balanced Scorecard wieder auf neuesten Stand zu bringen. Und das sind für mich die besten Ansatzpunkte. Die habe ich. Teilweise war ich da auch dabei, habe die mit begleitet (.) Dann zu sagen und in diesem Kontext jetzt setzen wir auch das Thema Sinn mit hinein. Nicht als das einzige, zumindest meistens nicht als das einzige, sondern beispielsweise Balanced Scorecard. (.) Da wird ja auch da sind wir wieder bei dem eingangs genannten Punkten Ist unsere Vision noch tragfähig? (.) Ist unser Selbstverständnis Wofür sind wir da? Warum ist es gut, dass es uns gibt? Ist das noch klar und sauber definiert und ist das noch (.) aktuell und zukunftsfähig? Stimmt unser Wertesystem noch überein? (.) Das ist tatsächlich der Ausgangspunkt und ich kann nur unterstreichen, was in Ihrer Frage so implizit auf jeden Fall auch mit enthalten war. Wenn ein Unternehmen sich sagt Das ist Kolorado, das ist Killefit, das brauchen wir nicht. Wir wissen, wer wir sind, wir wissen, wo wir hinwollen. Das klappt alles. Wir sind erfolgreich. Warum sollen wir uns jetzt mit irgendsoeinem philosophischen Kram auseinandersetzen? Nur weil das modern ist oder nur, weil das ein Hype ist? Dann sage ich mir, wenn auch nur im Ansatz, so eine Grundhaltung dahinter ist lieber sein lassen. (.) Ja, da würde ich auch. Als Berater würde ich nie sagen Nee, nee und lass uns mal, uns ist wichtig und Motivation und das müssen wir jetzt. Und da würde ich sagen, wenn für sie die Welt in Ordnung ist und wenn Sie sicher wissen, dass sie den richtigen Weg in die Zukunft gehen (.) und dass Sie auch nicht Kunden enttäuschen oder Kunden belügen, sondern dass alles seine Richtigkeit hat, dann lassen Sie es, dann sind, dann sind Sie gut. Vielleicht ist implizit der Sinngehalt bei Ihnen so verankert, dass Sie weder den Begriff brauchen noch eine tiefere Reflexion darüber. Das kann sein. #01:09:13-9#

- 95 Sarah Manthey: #01:09:15-4# (.) Hm. (.) Das kann sein. #01:09:17-3#

- 96 Werner Berschneider: #01:09:18-8# (..) Der Frankl hat es so an einem Beispiel mal gesagt, so die in Führungszeichen schlichte Huberbäuerin, (.) die den Begriff überhaupt noch nie vielleicht gehört hat oder drüber reflektiert hat. Die gestaltet ihr Leben vielleicht viel wertvoller und sinnvoller als so manche Menschen, die das permanent im (.) Mund führen und nachdenken und drüber reden und und und. Das kann bei Unternehmen auch sein. #01:09:48-3#

- 97 Sarah Manthey: #01:09:48-3# Ja, das stimmt. Ja, okay, das ergibt Sinn. (.) Häufig ist es ja aber trotzdem schon (.) das ähm, (.) ich will jetzt auch gar nicht so negativ darstellen, aber ähm, ja, das was ich eingangs sagte mit Purpose. Und dann sind wir jetzt auch eine agile Unternehmung und wir machen dies und wir machen jenes. Und (.) im Hintergrund schlummern aber trotzdem noch die, (.) vor allem Führungskräfte, die seit weiß ich nicht 20 30 Jahren im Unternehmen tätig sind und sagen das haben wir schon immer so gemacht. Und das ist dann eben das, was so ein Stück weit ja, da sind wir ja vielleicht auch schon

wieder bei Glaubwürdigkeit, Ehrlichkeit und Vertrauen. Das ist dann halt dort einfach nicht gegeben. Und ja, genau dementsprechend. #01:10:30-6#

98 Werner Berschneider: #01:10:31-1# (.) Ja, und da ist dann tatsächlich wenn der Verdacht da ist, dass da ein Unternehmen auch tatsächlich abdriftet in eine falsche Richtung, dann halte ich das für notwendig, dass man über diese Stufen. Wir checken unsere Balanced Scorecard, wir machen ein jährliches Strategiemeeting, dass da zumindest ein Thema dieses ist, (.) sind wir nach wie vor sinnorientiert unterwegs und stimmen die Definitionen, die wir haben und sind sie auch zukunftsfähig? Ja. #01:11:06-6#

99 Sarah Manthey: #01:11:09-2# (...) Haben Sie sonst noch Beispiele oder Gedanken, die Sie gerne dazu noch (.) mit mir teilen möchten? #01:11:16-4#

100 Werner Berschneider: #01:11:16-4# Also was ich, weil mir das jetzt gerade im Moment wieder in den Sinn gekommen ist. (.) Das habe ich übrigens auch bei Herrn Zilinski nicht als Schlussakzent, aber zwischendurch mal angesprochen. (.) Ich finde es einfach grässlich und schlimm, (.) was im Moment läuft von China aus. (.) Mir geht Temu inzwischen so was von auf den Senkel. Überall begegnet man Temu. Wenn ich meine Wetterapp aufmache, dann kommt als erstes Werbung von Temu Regenvogel. Bitte was hat die Wetteronline mit Temu zu tun? Und das gilt bei vielen anderen auch. (.) Ich habe vor einiger Zeit in der Zeit online. Ups, (.) Entschuldigung, Ich sage kurz Bescheid, dass ich zurückrufe. Ist schon wieder weg. Passt. (.) Entschuldigung. #01:12:11-2#

101 Sarah Manthey: #01:12:11-4# Kein Problem. #01:12:12-1#

102 Werner Berschneider: #01:12:12-1# Alles gut. Die begegnet einem überall. Zeit online war ein Artikel. Es heben derzeit in China jeden Tag 300 Flugzeuge ab. Von der Größe einer Boeing 747 max. Nur um Schrottprodukte, auf Deutsch gesagt von Temu und China nach USA und nach Europa zu transportieren. Das sind. (.) Es gibt nicht locker, aber. (..) Ach nee, das ist der andere. Tschuldigung, Ich. #01:12:46-8#

103 Sarah Manthey: #01:12:48-1# (.) Macht nichts. #01:12:48-5#

104 Werner Berschneider: #01:12:48-9# Im Hintergrund. (.) Den kann ich leider nicht abstellen. (.) Also, das sind. (.) Das ist ökologisch ein Schwachsinn. (.) Da werden Produkte hierher transportiert, die werden ausgepackt. Dann wird festgestellt, Das sieht ja ganz anders aus als auf dem Foto. (.) Ich zurückschicken hat keinen Wert. Einen Artikel für 599, da ist das Porto höher. Ich schmeiß es einfach weg. Es wird Müll produziert. Eine ökologische Betrachtung. Die Flugzeuge. Es wird teilweise ein vernünftiger Markt platt gemacht, die nichts mehr verkaufen können, weil der Markt erst mal durch diesen Scheiß, der da kommt, gesättigt wird usw. Das ist für mich das Prototypbeispiel für sinnwidriges Verhalten. (..) Und was wir nicht machen dürfen. In Deutschland ist (.) speziell oder auch Europa, auch USA jetzt irgendwie versuchen dagegenzuhalten. Wir müssen billiger werden, (.) dann (.) wird die Qualität runtergefahren, (.) die Kosten werden runtergefahren zulasten von Mitarbeitern. (.) Die Kunden werden betrogen mit minderwertigen Produkten. Also das einzige, was wir machen können, ist zu sagen Stopp, das kann nicht unser Weg sein. Wir müssen das jetzt aushalten, dass die eine Weile den Markt überschwemmen. Wir müssen viel, viel mehr tun. Das vermisste ich in Ansätzen, ist vorhanden, aber ich

vermisse es viel mehr tun, um den Bürgern, um den Konsumenten deutlich zu machen kauft das nicht. Es ist ein Wahnsinn. Es ist sinnwidrig ohne Ende. Ja. #01:14:35-2#

- 105 Sarah Manthey: #01:14:36-0# (.) Aufklärungsarbeit gerade in Zeiten des Klimawandels. (.) Ja, ja, und. #01:14:40-5#
- 106 Werner Berschneider: #01:14:40-5# Da bin ich wieder beim Thema Marketing. Gutes Marketing, (.) Trau dich, die Produkte, die in Deutschland in Europa hergestellt werden, wirklich darzustellen, ehrlich mit ihren Vorteilen darzustellen. Argumentiere für dein Produkt und und sag den Konsumenten, dass sie sich sorgfältig überlegen sollten, wann sie was wo kaufen. #01:15:07-1#
- 107 Sarah Manthey: #01:15:08-1# (.) Das stimmt. Ja, (.) das ist ein gutes Beispiel. Das geht uns ja tatsächlich gerade auch als Familie sehr auf die Nerven. Weil wir, also wir arbeiten beide im Marketing (.) und (.) wenn man sich das anschaut, diese ganze Themengeschichte, wie überpräsent es wirklich ist, was Sie auch gesagt haben, was alles dahinter steckt und wie viele Jugendliche und tatsächlich auch schon Kinder, aber auch Erwachsene und aufgeklärte Menschen darauf reinfallen und sich Schrott ins Haus holen, was am Ende nur im Müll landet. Oder selbst wenn es retourniert wird, dann landet es ja auch in der Atacamawüste oder sonst wo. (.) Das geht ja nicht noch mal wieder verkauft. Also das ist tatsächlich ein ein absolutes Beispiel für den größten Schrott, den es gibt. Und wie erfolgreich Schrott aber trotzdem sein kann, das ist unfassbar. #01:15:56-3#
- 108 Werner Berschneider: #01:15:56-3# Und und auch wie nervig Marketing sein kann. Ich habe. Vor kurzem habe ich im Internet recherchiert nach einem Garagentor, weil mein Garagentor das der Rahmen verrostet ist, uralt. Ich brauche ein neues Garagentor. Hörmann ist ein deutscher Hersteller. Also ich bin absoluter Fan für Made in Germany, weil ich nach wie vor überzeugt bin, es ist qualitativ einfach besser und es ist auch im Regelfall. Und dann habe ich recherchiert und ein Garagentor von Hörmann über den Weg, das ich recherchiert habe. (.) Das kriegen die natürlich auch mit. Ich kriege seit einiger Zeit, wenn ich meinen Computer hochfahre, fahre sofort auf der ersten Seite eine Einblendung Garagentor von Temu. #01:16:44-6#
- 109 Sarah Manthey: #01:16:44-7# Ich weiß, (..) Sie müssen Ihre Cookies löschen. Einfach immer löschen. Jeden Tag. #01:16:50-9#
- 110 Werner Berschneider: #01:16:51-7# (.) Ja, ist doch völlig gesponnen. Im Leben käme ich nicht auf die Idee, von Temu ein Garagentor zu kaufen. Aber das ist vielleicht auch so schön wie (.) Hörmann. #01:17:00-8#
- 111 Sarah Manthey: #01:17:02-7# (..) Nein, das ist Quatsch. Hörmann Kenne ich auch. Die sitzen. Sitzen die nicht sogar hier in Niedersachsen? Ich weiß es gar nicht (.) Die begegnen mir auf jeden Fall häufiger. Und ich habe auch tatsächlich schon mal (.) Marketing für, also eine Online Marketing Kampagne für die gemacht oder zumindest für die Website irgendwas gemacht. Damals, als ich noch in der Agentur gearbeitet habe. Ja, ist mir bekannt. (.) Ein gutes Unternehmen (.) ja, aber wirklich ein wichtiger Tipp Cookies löschen und Ach ja, aber man kann sich davor eh nicht schützen. Am Ende des Tages (.) kriegt es (.) gerade diese die. Ich kann mir nur vorstellen, dass sie auch mit Praktiken arbeiten, die in Deutschland theoretisch ja auch eigentlich gar nicht mehr so richtig zugelassen sind.

Unser Datenschutz ist schon sehr hoch (.) und wenn wir, ähm, ich arbeite bei einer Versicherung, da ist es noch mal krasser mit den Datenschutzbestimmungen und und allem und was wir überhaupt dürfen und was wir nicht dürfen. Und wenn so ein China Großprojekt da irgendwie handhabt und Werbung in Deutschland macht, ähnlich wie Tiktok die Plattform, (.) dann kann ich mir nur vorstellen, dass sie auch sich vielleicht nicht immer ganz zu 100 % an Dinge halten, die hier gelten und dann einfach nur nerven. Das ist so, aber es kommt ja trotzdem gut an, sonst wird es ja nicht gemacht. Ja, ja, schrecklich. Ja, ja. #01:18:25-2#

- 112 Werner Berschneider: #01:18:25-5# Ja und das ist, das ist für mich so, deswegen habe ich das auch so jetzt am Schluss noch mal eingebaut. (.) Im Grunde haben wir, so wie wir in vielen Bereichen unserer Gesellschaft inzwischen eine Polarisierung sehen, zum Beispiel eben auch in der Politik. So sehen wir da inzwischen auch eine Polarisierung. Und das ist für mich wirklich das richtige. Typische Beispiel. (.) Was Timo und Schiiten machen, ist sinnwidrig ohne Ende. Da kann man nicht mal mehr den Funken von Sinn drin entdecken und dem muss man etwas entgegensetzen, (.) damit das nicht so viel Bedeutung und so viel Macht bekommt. (.) Ja (.) und? Und das hat wesentlich was mit Kommunikation zu tun, auch mit Marketing, mit Werbung und die umso mehr zu sagen Das, was du von uns bekommst, das ist geradlinig, das ist ehrlich, das ist fair, (.) Daran kannst du dich orientieren. #01:19:23-6#

- 113 Sarah Manthey: #01:19:25-5# (..) Ja, absolut. Das stimmt. (.) Da müssen wir nur die Mittel haben, die Temu auch hat. Die finanziellen. #01:19:31-0#

- 114 Werner Berschneider #01:19:31-4# Die finanziellen, Die ewigen. #01:19:32-8#

- 115 Sarah Manthey: #01:19:34-0# (.) Ja. Nein. Aber ja, das ist ein schöner Schlussgedanke. Auf jeden Fall. Ich habe da tatsächlich, wie gesagt, uns beschäftigt das ja hier auch sehr und ich kenne einige Personen, die trotzdem bei diesen Läden bestellen, die eigentlich wissen, dass das Quatsch ist und trotzdem machen sie es. Das ist unfassbar. Wie, wie, (.) ja wie eigenartig und unterschiedlich die menschliche Psyche dann doch funktioniert. #01:20:00-8#

- 116 Werner Berschneider: #01:20:01-3# Ja, ja. #01:20:02-2#

- 117 Sarah Manthey: #01:20:03-2# (.) Da, das ist so! Na gut. Also ich wäre mit meinen Fragen am Ende. Ja, gut. Ich danke Ihnen. Wenn Sie noch etwas loswerden möchten, was Ihnen noch einfällt, können Sie das auch gerne noch tun. (.) Müssen Sie auch nicht. #01:20:20-8#

- 118 Werner Berschneider: #01:20:20-8# Dass (.) mit dieser Geschichte ich glaube, das ist tatsächlich das war das, was mir wirklich im Moment auf der Seele brennt. Ja, dass es einen irrwitzigen Schaden anrichtet. Der vermeidbar wäre. Ja. #01:20:34-2#

- 119 Sarah Manthey: #01:20:35-1# (.) Da (.) haben Sie absolut recht. Ja, vielen, vielen Dank für die vielen Gedanken und die ganz vielen Beispiele. Die waren wirklich sehr hilfreich, auch noch tiefgehender zu verstehen, was wie ihre Perspektive war, auf die Dinge sind. Und man merkt dadurch natürlich auch sehr ihre Erfahrung, die schon in den verschiedenen

Bereichen (.) oder in den verschiedenen Bereichen, in denen Sie tätig waren, merkt man die Erfahrung dann einfach Doch auch das ist schön. #01:21:00-6#

¹²⁰ Werner Berschneider: #01:21:01-3# (.) Sollte noch irgendwas auftreten, wenn Sie es dann zusammenschreiben und so, ja. Melden Sie sich bedenkenlos per Mail, per Telefon. Wie auch immer. #01:21:09-9#

¹²¹ Sarah Manthey: #01:21:10-0# Vielen lieben Dank, keine Frage. (.) Danke für das Angebot. Ich danke Ihnen für Ihre Zeit und für das Interview und Ihre Bereitschaft. Und ich wünsche Ihnen auf jeden Fall noch einen schönen Abend. Und (.) zwei Telefonate stehen Ihnen noch bevor. Ja, genau (.) (.) Vielen Dank, dass Sie sich die Zeit genommen haben. #01:21:28-2#

¹²² Werner Berschneider: #01:21:28-5# Ich wünsche Ihnen alles Gute. Vor allen Dingen auch für die Arbeit. #01:21:32-3#

¹²³ Sarah Manthey: #01:21:32-3# Vielen, vielen Dank. (.) Ja, Ich melde mich, wenn noch was sein sollte. Ja, Danke schön. Gut. Tschüss. Tschüss.

Transkript zum Experteninterview mit Paul M. Ostberg

Ab- satz	Interviewinhalt
1	Paul M. Ostberg: Auch der Wille zum Sinn. Und (.) da bin ich beim Thema Marketing. (.) Der Bereich braucht (.) Futter. Er braucht etwas zum Kauen, (.) und (.) das, was er zum Kauen bekommt, das sind als Grundlage, als Basis, (.) diese Wertefragen, diese Wertedimensionen. Und da sind wir beim Menschenbild. (.) Aber es hat mich schon angesprochen, weil das Menschenbild muss unbedingt bei so einer Arbeit mit beschrieben werden, (.) damit man es übersetzt. Und was bewirkt das (.) und was bedeutet es dann für dich? (.) Und dieser Wille zum Sinn ist als Prozess mal als eine geistige Qualität vorhanden, (.) braucht aber dann den Impuls, damit der Wille zum Sinn sich auch konkretisieren, artikulieren kann. (.) Ansonsten bleibt es aus. Und das habe ich sehr viel erlebt, auch in der ganzen Sektionsleitung, die ich gemacht habe. (.) Bei logotherapeutischen Leuten bleibt es eine, ich habe es immer genannt, (.) intellektuelle Spielerei. Ja, das reicht also nicht. (.) Und der Wille zum Sinn ist auch nichts Emotionales, wenn es immer heißt, ja, da muss man sich dabei gut fühlen. (.) Nein, das ist nichts Emotionales, das ist etwas Geistiges. Und es kann ohne Weiteres sein, dass etwas sinnvoll ist, ohne dass man sich dabei wirklich sawohl fühlt. (.) Und das ist die (.) Grundthematik. Und dann ist die Frage: Wie kommt man denn dazu, dass man den Willen zum Sinn impulsiert? Daher (.) ist es notwendig, dass Bedingungen zur Verfügung gestellt werden. (.) Und Bedingungen sind (.) zunächst einmal Werte. (..) Sind Qualitäten. (.) Und es geht um die Frage: Welche (.) Werte sind das überhaupt? Und für eine Marketingabteilung zählen natürlich auch jetzt Werte, wie zum Beispiel, dass man wirklich schon (.) Zuverlässigkeit, (.) Zusagen einhalten. (..) Dann (..) was ist Thema des Kunden? Welche Wertefragen, welche Dimensionen sind für den Kunden wichtig? Diese altbackene Kundenorientierung. (.) Marketing heißt ja nichts anderes als die Ausrichtung eines Unternehmens auf die Aufgaben und Situationen des Kunden, des Klienten. Ja, (.) wird missbraucht, weil Marketing ist (.) inzwischen oft als Werbung oder Verkaufsförderung verkommen. #00:02:42-3#
2	Sarah Manthey: #00:02:42-4# (.) Das stimmt. #00:02:43-1#
3	Paul M. Ostberg: #00:02:43-7# Oder Sponsoring oder sowas. (.) Aber das ist kein Marketing, das ist eben dann dieser, dieser Merchandisingbereich. (.) Das ist grundsätzlich diese, diese (.) Bedeutung. (..) Etwas bereitstellen müssen, ist die große Aufgabe der Führungsleute. (.) Wenn die Führungsleute nicht von sich aus (..) einen (..) Willen zum Wert haben. (..) Dann wird es (.) so sein, dass es Vorgaben (.) werden. Vorschriften werden Zwänge. Sie müssen doch, warum haben sie nicht, und das muss so gemacht werden usw. (.) Also diese Grundqualität, die gilt es zu verinnerlichen und dann ist eine Basis gelegt, dass eben auch am Konkreten gearbeitet werden kann. #00:03:37-7#

- 4 Sarah Manthey: #00:03:39-2# (..) Ja. (.) Das klingt sehr schlüssig und ist auf jeden Fall auch schon sehr auf den Marketing Bereich fokussiert. (..) Okay, perfekt. (..) Jetzt haben wir das sehr gut schon zum Einstieg noch mal definiert: Logofokale Motivation und auch wie es mit Marketing und auch Ihre Sicht auf Marketing ist, die übereinstimmt auf jeden Fall mit meiner Sicht. Das ist sehr, sehr gut (..) und ich würde einfach jetzt die erste Frage einmal stellen, die sehr definitorisch ist. Aber ich glaube, darüber kommen wir dann in die nächsten Fragen rein. Danach wird es um Rahmenbedingungen gehen, dann um die Kreativität im Marketing Abteilung und dann einfach noch mal zusammenfassend (..) Best Practices (..) oder Empfehlungen. Wenn wir es, können wir es auch so nennen. Also meine erste Frage ist: Was bedeutet Führung vor dem Hintergrund der Sinnorientierung für Sie? #00:04:31-8#
- 5 Paul M. Ostberg: #00:04:34-5# (...) Ähm. Vielleicht werden Sie erstaunt sein, dass ich ein ganz einfaches Wort vernehme. (.) Führen heißt dienen und für andere da sein. #00:04:43-1#
- 6 Sarah Manthey: #00:04:43-7# (.) Sehr schön. #00:04:44-4#
- 7 Paul M. Ostberg: #00:04:47-3# (...) Und vor dem Hintergrund der Sinnorientierung, (.) dann sind mir die anderen so wichtig, dass ich schaue, dass ihnen Bedingungen zur Verfügung gestellt werden, um (..) erfolgreich zu sein, um ein Konzept realisieren zu können, um Zeiten einzuhalten für Projekte und dergleichen. (.) Das heißt also, (.) eine gute Führungskraft ist immer (..) Diener (..) in einer gewissen Weise. (...) Solche Mitarbeiter (.) stellt Ihnen etwas zur Verfügung. Und (.) warum ist das so wichtig? Wir schreiben gerade ein Buch. Der Bernd, die Nina Bürklin und ich. Zum Thema Selbstführung, hat vielleicht Bernd schon gesagt, (..) alles schon gesagt. (.) Und (.) da wird auch verbunden: Die Bedingungen für eine gute Führung ist eine Selbstführung, die funktioniert. (.) Denn ohne dem geht es überhaupt nicht. Und ich habe mit Elisabeth Lukas, der Name ist Ihnen auch schon geläufig, (.) das habe ich, der habe ich geschrieben. Und dass wir da am Schreiben sind. Und zu dem Buch hat sie mir geschrieben, dass es sehr wichtig ist, dass wir das schreiben. Diese Bedingungen der Selbstführung gehören zur Führung von anderen. (.) Und damit sind wir schon. Im Grunde genommen bedeutet Führung vor dem Hintergrund der Sinnorientierung (..) einen ganz zentralen Punkt. Und zur Sinnorientierung (..) da kommt auch gleich etwas Grundsätzliches. (..) Sie werden inzwischen wissen, dass es (.) in unserem Verständnis als Logotherapeuten (.) und das ist meine Erfahrung auch aus der Praxis (..) sinnwidrig ist, (.) dem anderen zu sagen: Du, wenn du das machst, ist das sinnvoll. (..) Wenn wir das machen werden, dann ist es sinnvoll. Nein, das ist zweckvoll. (.) Der Unterschied zwischen Zweck und Sinn und Mittel, der muss auch aufgezeigt werden. (.) Und (.) Sinnorientierung heißt (.) Werte klären, Werte bereitstellen, Werte (.) verwirklichen. Diese Werte dann in der Verwirklichung werden zur Sinnerfahrung, (.) Zeugnisse, Sinnorientierung, eine Wertklärung und eine Wertgrundlage. Das ist die Basis. Durch die Verwirklichung wird es zur Erfahrung. (.) Frankl hat also

gesagt (..) Sinnerfahrung durch Werteverwirklichung. (.) Oder durch Werteverwirklichung so Sinnerfahrung. (..) Aber das ist dieser, dieser (.) jetzt meine Antwort auf diese erste Frage da. #00:07:37-3#

- 8 Sarah Manthey: #00:07:38-0# (.) Okay sehr gut. Danke schön. (..) Wenn wir jetzt da sind, können wir eigentlich schon fast ein bisschen zu der nächsten Frage der Rahmenbedingungen. Also, welche Rahmenbedingungen können Führungskräfte schaffen, um die logofokale Motivation oder den Willen zum Sinn bei Mitarbeitenden zu fördern? (..) Sie haben ja gerade schon gesagt: Werte klären, bereitstellen und auch verwirklichen. (.) Es ist ja höchstwahrscheinlich eine dieser Bedingungen, (.) genauso wie die Selbstführung. Aber gibt es dazu noch mehrere Gedanken? #00:08:09-1#
- 9 Paul M. Ostberg: #00:08:11-3# (..) Ja, die Rahmenbedingungen (.) für diese Logofokalisierung (.) ist, dass eben (.) dem Mitarbeiter Rahmen (..) bewusst gemacht werden, wo er (.) entscheiden und handeln kann. (..) Das heißt also, es braucht (.) ein Feld (.) der (.) Freiheit. (..) Freiheit allerdings nicht, dass er machen kann, was er will, sondern das wäre Willkür. Diese Unterscheidung wird immer wieder nicht gemacht. In unserer Gesellschaft wird nach Freiheit geschrien und Willkür ist gemeint. (.) Ja, es geht nicht. Freiheit hat Bedingungen, sind Rahmen. Und die Freiheit, ihre Freiheit endet an der Freiheit des anderen. (..) Also da stoßen wir zusammen. Und jetzt ist die Frage: Wie, wie kann man da zusammenkommen? (.) Wie können wir uns verbinden? Verbinden können wir uns, wenn wir ein gleiches Werteverständnis haben. Das ist am einfachsten. (..) Und die Rahmenbedingungen ist eben auch, dass ein gemeinsames Werteverständnis für Basiswerte da ist. (...) Ich habe es in der Vergangenheit in einem Unternehmen so gemacht, wir haben Leitbildarbeit gemacht hat. (.) Nehmen wir ein Beispiel: Pädagogische Hochschule (..) in Klagenfurt, mit denen habe ich das gemacht. (.) Da haben wir eine Leitbildentwicklung gemacht. Und dann ist meine Frage: Wer sind die Stakeholder dieser Hochschule? (.) Und dann ist rausgekommen: Das Kultusministerium, der Lehrkörper, die Studierenden und noch so ein paar Sachen waren es. (.) Und dann hat etwas gefehlt dabei. (.) Und dann habe ich gesagt: Sagen Sie mal, (.) wie viel Prozent der Studierenden (.) wohnen denn noch zu Hause? Ja, 50, 60 %. (.) Dann sage ich: Was ist denn mit den Eltern? Die Eltern haben mit uns nichts. Das sind alle Erwachsene, sagen sie. Genau da war die Täuschung. (.) Die Eltern haben Vorstellungen, haben Erwartungen, haben ein Werteverständnis, mit dem eigentlich die Hochschule konfrontiert ist. Und darum müssen wir die Eltern mit einbeziehen. (.) Dazu stehe ich. Man muss sich vorstellen, der Pädagogischen Hochschule ist aufgegangen, dass die Eltern als wesentlicher Faktor für diese. (.) Werteklärung (.) zählen. Dann haben wir aufgezählt: Welche Werte sind bei Studierenden da? Welche Werte und von den verschiedenen Gruppen haben wir gesammelt, haben geschaut, (.) welche Werte sind gleich, also praktisch wie ein Trichter? (.) Welche Werte sind gleichartig, sind verbindend damit für alle? (.) Und durch diesen, durch diesen Trichter (.) ist dann eben rausgekommen ein Wertebild. (..) abgecheckt mit der Frage: (.) Können und wollen wir das als Hochschule verwirklichen in Zukunft? (.) Wo dieses "Ja" da war, sind die Werte formuliert worden und sind dann in konkrete Maßnahmen, in Ziele und Maßnahmen über-

setzt worden. (.) Das ist der Weg. Ich kann mir genauso vorstellen, (.) dass Führungskräfte eines Leistungsbereiches (..) miteinander diesen Prozess durchgehen. (...) Was versteht der Leiter des (.) Marketing unter dieser Thematik und was die Mitarbeiter? Welche Werte spielen für den Leiter eine Rolle, welche für die Mitarbeiter? Und wenn das verbunden werden kann, haben sie eine starke Basis einer Gruppe von Leuten, die sich engagieren für eine gemeinsame Sache. Das klingt so schön: gemeinsame Sache. Das ist der Punkt. #00:12:03-5#

10 Sarah Manthey: #00:12:03-8# Ja. #00:12:04-1#

11 Paul M. Ostberg: #00:12:04-7# (.) Das (.) kann man. Ich warne Sie schon jetzt. Wenn Sie mal vielleicht in die Beratung gehen würden, (.) wenn das mit einem, mit einer Abteilung, mit einem Leistungsbereich alleine gemacht wird, (.) ist das schwierig. (.) Weil der sonst so eine elitäre Gruppe wird. Dann sagen die anderen: Die spinnen doch da. (.) Weil immer noch überwiegend ist immer noch Führung top-down. (.) Immer noch: top-down. (.) Das heißt also, um so etwas wie Marketing (..) nicht allein zu betrachten. (.) Vielleicht ist es ein Impuls für Sie, (.) dass Sie das mit reinbringen können. Es ist damit aber (..) der Erfolg nicht garantiert, weil es das gesamte Unternehmen braucht, das in dieser Denke ist, in diesem Verständnis, in dieser Werteorientierung. (.) Unterschiedlich nach Leistungsbereich. Ich sage übrigens lieber Leistungsbereiche als Abteilungen. (.) Also wenn, wenn das durchgängig ist, okay, dann haben wir eine Gesamtorganisation, Gesamtmannschaft, (.) ansonsten bleibt es eben, ich sag mal, dann ist das diese Qualität und das ist dann diese Qualität. (.) Und das kann natürlich schon wieder zu Reibungspunkten führen. #00:13:26-8#

12 Sarah Manthey: #00:13:26-9# Absolut. Also vor allem stelle ich mir gerade vor, ich arbeite in einer Versicherung, die relativ groß ist und (..) ich stelle es mir ultra schwierig vor, in diesem riesigen Organisationskonstrukt überhaupt diese Denkweise zu etablieren oder diese Vorgehensweise zu etablieren, diese Haltung zu etablieren, (.) wenn man nicht vom Kleinen anfängt, zu groß zu werden. Also da stelle ich mir gerade so die Frage: Wie kann das in Konzernen auch funktionieren, wenn Sie sagen, (.) in einzelnen Leistungsbereichen anzufangen? (..) Es ist schwierig, wenn die ganze Organisation nicht das mitträgt, was ich verstehen kann. Aber ich stelle es mir einfach tricky vor. Sehr schwierig. #00:14:08-0#

13 Paul M. Ostberg: #00:14:09-2# (.) Ja, das ist bei Konzernen, (.) bei Konzernen im Vergleich zu (.) Privatunternehmen schwierig, (.) weil in besagtem Unternehmen eher noch die Mitwirkenden als eine Menschengruppe betrachtet werden, (.) als ein soziales Gefüge (.) und (..) und nicht das, was die Konzerne vielfach sind, dass der Mensch als Mittel zum Zweck (.) betrachtet wird, (.) als Leistungserbringer, der muss. (.) Und Kant hat also schon gesagt: Der Mensch darf niemals Mittel zum Zweck sein, (.) sondern der Zweck ist der Mensch. (..) Und das ist einfach diese Problematik für die Wirklichkeit. (..) Ähm. Ja. (.) Ja. #00:15:00-7#

14 Sarah Manthey: #00:15:02-0# (.) Ähm. Wie sieht es mit der Beziehung zwischen Führenden und Mitarbeitenden aus? Oder auch dem Thema Kommunikation und

Vertrauen? Das hat ja sicherlich auch etwas damit zu tun. Rahmenbedingungen, die gesetzt werden müssten. Von der Führungskraft aus. #00:15:17-7#

- 15 Paul M. Ostberg: #00:15:21-2# (...) Ja, im Grunde genommen sind die Punkte, die wir in den letzten zehn Minuten besprochen haben, (.) genau die Punkte, die eine Möglichkeit bieten, gegenseitiges Vertrauen aufzubauen. Vertrauen geht nicht von einer Seite, sondern Vertrauen geht von beiden Seiten. Und dass die Mitarbeiter vertrauen, muss sich eben die Führungspersönlichkeit, die Führungskraft vertrauensvoll verhalten. (..) Natürlich ist der Mitarbeiter nicht gleich, weil er alte Vorstellungen hat. Aber es entwickelt sich dann ja und Vertrauen in andere heißt, sich selbst vertrauen, (..) also Vertrauen in sich selbst, in die eigenen Potenziale, in die eigenen Kräfte, in die eigenen (.) Möglichkeiten und Fähigkeiten. (.) Das eigene Potenzial. Das ist wenn (..) mit Führungsleuten gearbeitet wird. Aber da braucht man dann einen Coach oder einen externen (.) gearbeitet wird, damit die sich ihrer Potenziale mal überhaupt bewusst werden. (..) Und Potenziale sind das bisher Gelungene als auch das Mislungene. Das Mislungene wird meistens vergessen. In der Logotherapie (.) wird das mit einbezogen, (.) weil es wesentliche Erfahrungen sind, die man überlebt hat. (.) Und das ist natürlich auch wieder ein Punkt, (..) der so. (.) Ja, (.) Vertrauen in die eigenen Potenziale, in die Erfahrungen. #00:16:51-9
- 16 Sarah Manthey: #00:17:00-1# (...) Die nächste Frage ist schon sehr auch noch angrenzend an die Rahmenbedingungen. Also wie könnte sinnorientierte Führung aus Ihrer Sicht die logofokale Motivation fördern? Bzw. wie kann es auch in der Praxis umgesetzt werden? Würde ich eher sagen. Also sinnorientierte Führung. Was hat es für einen Einfluss aus Ihrer Erfahrung heraus, wenn man (.) so handelt? #00:17:19-6#
- 17 Paul M. Ostberg: #00:17:23-1# (...) Jetzt, was du beschrieben hast? Wie könnte sinnorientierte Führung aus Ihrer Sicht (.) Motivation (.) fördern? #00:17:30-1#
- 18 Sarah Manthey: #00:17:37-4# Genau (.....) Welche Vor- und Nachteile vielleicht auch? Vielleicht geht es in die Richtung besser (.) und wie zeigt sich das? Vielleicht auch im Alltag, in Krisenzeiten, vor allem aber auch, wenn es mal nicht gut läuft. #00:17:49-0#
- 19 Paul M. Ostberg: #00:17:50-9# (..) Also was mir da jetzt auch noch mal gerade so (.) viel aus der Vergangenheit (.) dazu einfällt. (.) Das ist dieser (..) kreative Rahmen. (..) Oder der Rahmen (.) der Kreativität, Entwicklung, Offenheit, Direktheit ermöglicht. (..) Ähm. (...) Und. (..) Was auch sehr wichtig ist, diese Offenheit und Direktheit das. (...) Dieses vielfältig herrschende (.) Nebeneinander, geschweige denn des Nebeneinanders (.) verändert wird zunächst mal in ein (..) Füreinander (.) da sein. Ein Miteinander, so muss ich sagen, und in der (.) besten, in der höchsten Stufe dann (.) ein Miteinander. (.) Und Miteinander bedeutet eben auch, (.) dem anderen zu helfen, erfolgreich zu sein. (.) Ja, (.) es ist so diese, diese Grundatmosphäre, die bleibt. (.) Und sind sinnorientierte Führung aus der Sicht der (.) logofokalen Motivation, ja (.) den Willen zum Sinn, den Willen zum Tun, den

- kann ich niemand reinzwingen. (.) Sondern den kann ich nur durch, was wir ganz am Anfang gesagt haben (.) rauskitzeln, indem ich also Angebote mache, indem ich mich als Führungskraft entsprechend verhalte. #00:19:32-9#
- 20 Sarah Manthey: #00:19:34-5# (..) Ja, (.) ja klar. Wir gehen ja auch davon aus, dass dieser Wille zum Sinn die Grundmotivation ist und vorhanden ist. Der ist da oder er ist nicht da. (...) Und. (..) Trotzdem (.) oder nicht trotzdem, aber als Führungskraft, die mir das oder doch der mit (.) dem das bewusst ist, als Führungskraft zu wissen, dass das vorhanden ist. (.) Ähm, (.) ist ja die Frage auch vielleicht ein Stück weit: Wie schaffe ich das (.) bei den einzelnen Individuen anzusprechen? (.) Also (.) genau dieses herauskitzeln. Also natürlich (.) da sein, offen sein, sich vielleicht auch verletzlich zeigen. #00:20:25-6#
- 21 Paul M. Ostberg: #00:20:26-6# (.) Also nicht vordergründig. Nicht vordergründig, indem ich als Führungsmensch hergehe und da denen einen intellektuellen Vortrag halte. (.) Ich will es Ihnen (.) erklären, an einem Beispiel (.) von sogenannten (.) Führungsinstrumenten. Handwerkszeug der Führungskraft. (.) Zum Handwerkszeug gehört zum Beispiel dazu die Übertragung einer Aufgabe (.) an einen Mitarbeiter. (.) Nun kann man die Aufgabe übertragen, indem man sagt: Okay, Herr Meier, das und das ist zu machen. Bis dahin muss das fertig sein. (.) Er sagt nicht ab (.) und das war's. (.) Bis man später merkt: Man, als Chef hat er das gar nicht so gemacht, wie ich gedacht habe (.) und sagt: (.) Was machen Sie denn da? Ich habe doch gedacht, (.) dass Sie verstanden haben, so und so sollten Sie es machen. Sagt er: Ja, habe ich eigentlich, Chef. Und schon ist der Konflikt da. (.) Was ist nun (.) ein einfaches, aber ein (.) Beispiel von der Logotherapie. (.) Ein Logotherapeut wird mit dem Mitarbeiter abklären: (...) Wie sehen Sie das jetzt? Wie verstehen Sie die Aufgabe? (.) Halten Sie das für möglich? Was brauchen Sie für Hilfestellungen? Was brauchen Sie für (.) Ergänzungen usw.? Das heißt, es wird mit dem Mitarbeiter abgeklärt, (.) damit ihm das (.) Was, Warum und Wofür der Aufgabe klar wird. Und er sieht, (.) dass er nicht allein ist, sondern eben eingebunden in ein ganzes soziales Netzwerk von Kollegen, von Kolleginnen. (.) Das ist ein einfaches Thema, diese Frage: (.) Wofür? Wie verstehen Sie das? Was machen Sie damit? (..) Dadurch, dass er sich äußert, wird sein Hirnkastr in Schwung gesetzt und es arbeitet an, weil dann ist er gefragt und ist Beteiligter und ist also nicht (.) Handlungsgehilfe, der unbedingt durchführen muss. #00:22:46-8#
- 22 Sarah Manthey: #00:22:48-1# (.) Ja, (.) und das gleiche wäre bei einem Kritikgespräch? #00:22:51-9#
- 23 Paul M. Ostberg: #00:22:51-9# Bei einem Kritikgespräch wird er meistens sofort top-down runtergeprügelt. So ein Blödsinn. Wie kommst du dazu? (..) Also, das ist passiert. (.) Wie sehen Sie es? Beschreiben Sie mir die Situation, was jetzt passiert ist. (.) Wie konnte das geschehen? Was ist da gelaufen? Was ist nicht gelaufen? Was hat es für Gründe? (.) Und das ist die Grundlage, dass man mit den Mitarbeitern dann eben zusammen wieder (.) einen neuen Weg entwickelt. Aber die Realisierung für den neuen Weg, für das Neue, (.) das ist weiterhin Thema des

Mitarbeiters. Und das nicht abzunehmen von einer Führungskraft. (.) Das ist wieder die Entscheidungsfreiheit auch in dem Rahmen, in dem gesteckten Rahmen und die Verantwortung dafür zu übernehmen. (.) Die Entscheidung in einem bestimmten Rahmen. Ich habe gerade vorhin an unserem neuen Buch geschrieben, weil mir so etwas eingefallen ist, weil ich das Thema Entscheidung momentan bearbeite. (.) Und da habe ich eine Empfehlung reingeschrieben. Das weiß der Bernd noch nicht, aber das wissen Sie dann. (..) Aus der Praxis (.) habe ich es immer gemacht, dass ich bei Entscheidungen am Anfang mal (.) Muss-, Soll- und Kann-Kriterien festgelegt (.) und ich habe es dann die auf die Seite gelegt und nicht mehr angeschaut während des ganzen Prozesses. (.) Erst ganz zum Schluss. (.) Und bei den Musskriterien sind es solche, die eingehalten werden müssen in dem, was nun gemacht werden soll. (.) Primitiv gesagt, (.) wenn ein Budget von 1 Million da ist, ist es ein Musskriterium. (..) Kapiert natürlich der öffentliche Haushalt überhaupt nicht, weil die sagen: Ja kann schon sein, dann haben wir statt 17 Millionen eben (.) 540 Millionen. (.) Also ein Musskriterium, ein Sollkriterium, das wäre sehr wünschenswert. (.) Wir schauen, dass dieses sich auch erfüllt. (.) Und ein Kannkriterium, na ja, das wäre so das Zuckerbrot, das wäre so die Garnitur, die dann auf die Torte draufkommt. (.) Wenn Sie drei solche (.) Kriterien haben und zum Schluss eines kreativen Prozesses die Lösungen, die, die, die Lösungsmöglichkeiten ansehen, können Sie abchecken und sagen: okay, es scheint eigentlich jetzt genau das Richtige. (.) Wir können sagen, was da sinnvoll ist, ob es sinnvoll war, (.) Frau Manthey, werden wir sehen, wenn es realisiert ist. (...) Sinnvoll erst, wenn es gemacht wurde. (.) Sinn zeigt sich durch die Tat und nicht durchs Erdachte, (.) nicht durch die Diskussion. (..) Sinn zeigt sich in der Tat. #00:25:37-9#

- 24 Sarah Manthey: #00:25:40-3# (..) Also (.) erst im Nachgang, eigentlich bevor, also nachdem man es wirklich umgesetzt hat. #00:25:46-8#
- 25 Paul M. Ostberg: #00:25:46-8# Die Leute können quatschen was sie wollen. (.) Und die können auch soviel sagen, wenn du das machst, das ist sinnvoll. (.) Wenn er es macht, und dann wird er sehen, ob es für ihn sinnvoll war oder für alle miteinander. (..) Ja. #00:26:00-3#
- 26 Sarah Manthey: #00:26:02-1# (..) Und wie geht man damit um, wenn es sinnwidrig ist? (..) Mir fällt gerade ein, wie geht man damit um, wenn man merkt, das war sinnwidrig. (.) Es muss ja nicht immer sinnvoll sein. (.) Zum Beispiel: (.) Na ja, (.) ich habe jetzt eine Aufgabe erfüllt. Irgendwie, die mir, die ich im besten Fall im Dialog irgendwie entwickelt habe und weiß, wofür ich das tue und merke aber im Endeffekt, das war für die Katz, das hat sich irgendwie überhaupt nicht weiter (..) etabliert. Das ist versandet im Unternehmen. Also jetzt mal auf die Arbeit bezogen. Und ich merke, okay, wofür habe ich das eigentlich gemacht? Das ist ja totaler (.) Humbug gewesen. Und es ist für mich nicht sinnvoll gewesen, aber ich habe es gemacht, weil es gemacht werden sollte. #00:26:51-3#

27	Paul M. Ostberg: #00:26:52-3# (.) Das heißt also auch, wo Sie das entschieden haben, ist im Nachhinein betrachtet eine Fehlentscheidung. #00:26:57-1#
28	Sarah Manthey: #00:26:57-1# Genau. #00:26:57-6#
29	Paul M. Ostberg: #00:26:58-7# (.) Gibt es Fehlentscheidungen? #00:27:00-1#
30	Sarah Manthey: #00:27:00-9# (.) Nee, wahrscheinlich nicht, wenn Sie so fragen. Es gibt einfach nur Entscheidungen. #00:27:05-2#
31	Paul M. Ostberg: #00:27:07-3# (..) Weil zum Zeitpunkt der Entscheidung haben Sie ja nicht entschieden, dass das eine Fehlentscheidung ist. Sondern entschieden, weil Sie die gute Absicht hatten, weil Sie das als wertvoll betrachtet haben. (.) Und es hat sich nicht gezeigt, dass es so funktioniert. (.) Das heißt, jetzt haben wir das Ergebnis und es hat nicht hingehauen. (.) Also, was müssen wir machen? (.) Wir setzen uns noch mal hin und arbeiten an einer neuen Lösung, die machbar, die wirkungsvoll betrachtet wird und auch von vorne. (..) Aber auch auf dem Weg zum. Auf dem Weg zum Ziel. (.) Es gibt Entscheidung weg dazu. Und es gibt Widerstände. (.) Viele hören bei den Widerständen eins oder zwei auf. (.) Und es geht sowieso nicht. (.) Dann war die Motivation für dieses Projekt, für dieses Ziel schwach. (.) Wenn die Motivation stark ist, wenn starke Werte dahinterstecken, die (.) das versuchen. Einen anderen Weg. Moment, da ist ein Widerstand. (.) Ich habe das immer so beschrieben: (.) Von München nach Hamburg. (.) Ich wohne in München, die Freundin wohnt in Hamburg. (..) Ich fahre in der Früh um 7:00 weg und will so nachmittags um 3:00 in Hamburg sein. (..) So, Es gibt einen Riesenstau (.) und ich stehe da drin. (.) Dann bricht doch niemand ab, wenn der zur Freundin will, die Fahrt nach Hamburg, sondern er versucht irgendwo einen Umweg zu finden, dass er halt doch die Freundin trifft. (.) Wenn ihm die Freundin so wichtig ist, wenn ihm sein eigenes so wichtig ist, dann wird er umkehren, wieder heimfahren und sagen: Okay, dann lege ich mich auf die Couch. #00:28:51-5#
32	Sarah Manthey: #00:28:51-9# Ja. #00:28:52-2#
33	Paul M. Ostberg: #00:28:52-8# (.) Und sonst haben wir einfach ein Bild (.) mal aufgezeigt, was dahinter steckt. #00:28:57-6#
34	Sarah Manthey: #00:28:58-1# (.) Das sind auch die Auswirkungen dieser Sinnorientierung bei den Personen, die geführt werden. Also jetzt natürlich in dem Beispiel gab es jetzt keine geführte und führende Person. Aber (.) wenn ich mir vorstelle, dass meine Führungskraft so handelt und wirklich Sinnorientierung vorgibt, also oder vorlebt oder mit reinbringt, dann (.) hat das ja eine Auswirkung (.) auf mich als Person, als geführte Person. (.) Und (.) die Auswirkung ist in dem Fall ja, dass ich motiviert bleibe und dran bleibe, Dinge zu erfüllen, also einen Weg zu finden. #00:29:34-3#

- 35 Paul M. Ostberg: #00:29:35-1# (.) Sie werden dann als geführte Person gestärkt. (..) Sie haben beschreiben, weil Sie dann dranbleiben, (.) wenn eine Kritik erfolgt: Wie kam es dazu? Wie hätte es sein können? So ein Blödsinn. Dann werden Sie geschwächt. Und das nächste Mal? (.) Werden die Leute schon ängstlicher (.) und nicht mehr so mutig, und das macht die gesamte Atmosphäre für dieses Zusammenwirken kaputt und dann entsteht wieder dieses alte Gegeneinander und usw. #00:30:04-1#
- 36 Sarah Manthey: #00:30:04-5# Absolut, ja. (.) Wahrscheinlich auch eine Etablierung von Fehlerkultur, was ja heutzutage auch immer mehr gefordert wird und wenig in der Praxis umgesetzt wird. Also das beschreibt es ja, was Sie gerade gesagt haben, dass man auch einfach einen Raum lässt, (.) einen Fehler mal zu machen und den nicht direkt runterzubügeln, sondern als Chance zu sehen, weiterzumachen oder einen anderen Weg zu finden für sich selbst. #00:30:28-7#
- 37 Paul M. Ostberg: #00:30:28-8# Wobei mir der Begriff Fehlerkultur überhaupt nicht gefällt. #00:30:31-7#
- 38 Sarah Manthey: #00:30:31-7# Okay. Was gefällt Ihnen nicht? #00:30:34-1#
- 39 Paul M. Ostberg: #00:30:34-8# (.) Kultur ist die Art und Weise eines Zusammenwirkens von Menschen. Das ist eine Kultur. #00:30:40-6#
- 40 Sarah Manthey: #00:30:40-9# Verstehe. #00:30:41-5#
- 41 Paul M. Ostberg: #00:30:42-1# (.) Und die Art des Zusammenwirkens, (.) dass die an den Fehlern definiert wird, ist für mich also absoluter Blödsinn. Sorry, aber (.) ein Fehlerakzeptanz, ja. Ein Umgang mit den Fehlern, das ist sinnvoll. Fehlerkultur will ich in meiner - wenn ich eine Arbeit heute schreiben würde, (.) ziemlich kritisieren. #00:31:03-8#
- 42 Sarah Manthey: #00:31:05-0# (.) Ja, aber Akzeptanz von Fehlern ist ja eigentlich auch genau das, gerade unter Druck. Und das führt ja vielleicht schon zu der nächsten Frage, die (.) tatsächlich auf die Marketingabteilung dann (.) spezifiziert ist. Also. (.) Wir haben häufig das Problem in Marketingabteilungen, dass wir auf Knopfdruck kreativ sein müssen und unter starkem Druck stehen, weil natürlich ständig neue Dinge entwickelt werden müssen. Produkte müssen verkauft werden, abgesetzt werden, neue Strategien müssen entwickelt werden und (.) der Markt verändert sich stetig und ständig, damit auch die Kundenbedürfnisse. Und da ist die Frage, wie könnten Führungskräfte unter logotherapeutischen Gesichtspunkten diese Mitarbeitenden darin fördern? #00:31:48-0#
- 43 Paul M. Ostberg: #00:31:53-2# (.....) Wollen wir schnell sein oder wollen wir gut sein? #00:31:55-4#

44 Sarah Manthey: #00:31:55-6# Wir wollen gut sein. #00:31:56-6#

45 Paul M. Ostberg: #00:31:57-3# (.) Gut. Gut ist nicht immer das Thema von schnell. (.) Wenn ein 100 Meter Sprinter, der einmal sehr erfolgreich sein will, (.) wenn der gleich losrennt, (.) dann hat er nach 150 Meter so einen Krampf. (.) Und wenn er das öfters macht, dann kann er seine Karriere aufgeben. (.) Qualität hängt mit (.) Ruhe im Arbeitsprozess zusammen. (.) Qualität braucht (.) die Zeit. (.) Ein Organismus im Zusammenspiel (.) braucht (.) Ruhe, damit dieser Organismus zusammenspielen kann. (.) Das auf Knopfdruck ist die Problematik unserer heutigen Zeit. (.) Und das hängt damit zusammen, dass die Menschen glauben, zum Beispiel auch über das Internet (.) auf Knopfdruck und dann kriegen sie die Antwort auf Fragen, die sie haben, (.) statt dass sie beginnen, selber mal zu denken. (.) Und Denken tut weh für die meisten. (.) Und diese Knopfdruckgeschwindigkeit (.) frisst. (...) Ja, Geschwindigkeit frisst Qualität. Der Hipp (.) Junior war damals. Jetzt ist er, glaube ich, auch schon gegangen, von der Kinderernährung (.) vor vielen, vielen Jahren. (.) Gehört bei einem Gespräch im Fernsehen, bei einer Dokumentation oder sagte er: (.) Das Kurzfristigkeitsdenken (.) zerstört die Qualität von Mittelstandsunternehmen. (.) Und das haben wir hier. Kurzfristig heißt. (.) Input um möglichst schnell Output. (.) Es muss verarbeitet werden, es muss reflektiert werden. (.) Es müssen (.) Lösungsalternativen entwickelt werden. (.) Eine Marketingabteilung hat die Aufgabe nicht sofort, wenn eine Aufgabe reinkommt, sofort am nächsten Tag eine Lösung anzubieten, sondern sie haben sie in einem Kreativprozess mit alternativen Möglichkeiten, Lösungsmöglichkeiten, Konzepten zu befassen. (.) Und dann, wenn der kreative Prozess als heiße Phase gelaufen ist, in der kalten Phase der kritischen Betrachtung dieser einzelnen Konzepte zu entscheiden, welches wird nun realisiert. Und das ist etwas, was auf Knopfdruck gefordert wird, aber (...) Es wird nicht hinhauen. (.) Qualität braucht eben Entwicklung. Qualität braucht Zeit. (.) Kreativität, auch Freiräume. (.) Kreative Zeiträume. Kreativität braucht eine entsprechende Atmosphäre, (.) braucht entsprechende Räume. (.) Es spielen so viele Faktoren mit eine Rolle. (.) Kreativität wird nur minder entwickelt, wenn man zum Beispiel ein Zoom-Meeting macht oder Skype-Meeting. (.) Weil ich habe das in dem ersten Buch damit ja wieder Lukas geschrieben. Kennst du wahrscheinlich auch. (.) Arbeit heute Last oder Freude? Ja, (.) ja, da habe ich das auch drin geschrieben. Und die Lukas hat gesagt, das ist genau der Punkt. Und inzwischen haben die die Lukas und der Batthyany dazu auch etwas geschrieben. (.) Eine vollwertige Kommunikation bedingt die leibliche Anwesenheit von Personen. (...) Was wir betreiben, ist (.) eine Kommunikation, aber doch verstärkt Informationsaustausch. (.) Weil eine ganze Reihe von Kriterien, von Faktoren fehlen. (.) Zuwendung, Abwendung, Körpersprache, Gestik, Mimik, Hände usw. (.) Auch Farbe, Violett, (.) Eine Farbe, die ich übrigens mag. Da stehen die Hortensien bei mir auf der Terrasse. (.) Bewirkt etwas anderes, die Farbe, wenn sie grün hätten oder gelb hätten oder rot werden. (.) Die Dinge werden übersehen. Und ich wundere mich oft, dass die sogenannten Kreativen in Marketingabteilungen das nicht präsent haben. (.) Ja, wir haben in Firmen haben wir zum Beispiel für die die Etiketten bei Getränken (.) haben wir die Qualität, die abgestrahlt wird, (.) untersuchen lassen von (.) rund, (.) oval, Quadrat und Rechteck. (.) Total unterschiedlich, als damit die Leute mit dem Pro-

	dukt verbinden (.) Die großen Firmen machen das. Also gute Marketingleute. Haben Sie auch diese Sprache? (.) Diese Formensprache und die Formensprache drauf. Das gehört auch zu dem dazu, was Werte, Qualitäten sind. #00:37:17-4#
46	Sarah Manthey: #00:37:21-2# (....) Stimmt. #00:37:21-8#
47	Sarah Manthey: #00:37:22-9# (.) Was ich gerade einwerfen wollte: Bei uns ist tatsächlich gerade auch die Herausforderung, das haben ja viele Unternehmen, dass seit COVID viele im Homeoffice arbeiten, also gar nicht mehr vor Ort sind. Und gerade für solche (.) Teamworks, das betrifft ja nicht nur Marketing, aber da wahrscheinlich sogar im Speziellen, weil (.) im Teamprozess eben ja auch Ideen gefunden werden oder Dinge diskutiert werden, können neue Ideen entstehen. (.) Und was denken Sie, was das für einen Einfluss hat? Also haben Sie ja gerade schon so ein bisschen hergeleitet, dass die Leute gar nicht... Also wir sprechen jetzt auch anders, als würden wir uns direkt gegenüber sitzen. (.) Noch schlimmer ist es ja, wenn sogar die, die Meetings komplett ausfallen oder gar nicht mehr so richtig vorhanden sind und gar keine Interaktion stattfindet, zu dieser dieser Punkt Interaktion, Kommunikation, (.) verschiedene Qualitäten auch in der jeweiligen Gestaltung Ausführung? (.) Ja. #00:38:16-2#
48	Paul M. Ostberg: #00:38:17-5# (.) So? (.) Naja, es kommen ja, es kommen Firmen drauf, also sie sind draufgekommen, dass das, (.) dass das unzulänglich ist, dass man also wirklich die persönliche Anwesenheit braucht, die Präsenz braucht, (.) um (.) Dinge richtig gut zu bearbeiten. (.) Und. Und (.) mir fällt noch etwas ein zu dem (.) auf Knopfdruck. (....) Vor längerer Zeit habe ich gelesen, dass (.) der größte Zeitfresser von Mitarbeitern (..) als was, glauben Sie bezeichnet wird? (.) Größter Zeitfresser in Unternehmen? #00:39:00-8#
49	Sarah Manthey: #00:39:01-2# Meetings. #00:39:02-0#
50	Paul M. Ostberg: #00:39:04-2# (..) Genau. Meetings. Der größte Zeitfresser. (.) Und der Wert war glaube ich bei 56 % der Zeit wird sinnlos verbraten in Meetings. #00:39:12-5#
51	Sarah Manthey: #00:39:13-6# (.) Kann ich bestätigen. #00:39:14-6#
52	Paul M. Ostberg: #00:39:16-2# (..) Ja. (.) Nun, (.) warum? (...) Meine Erfahrung (.) ist vielleicht eine andere als Ihre, aber mich würde das interessieren. (.) Werden Meetings angesetzt in dem vorher (.) die Beteiligten eingeladen werden, dass sie wissen, was für Themen werden bearbeitet und was wird am Ende dieses Meetings gefordert sein? (..) Heißt es zum Beispiel zum Thema (.) Verpackung sowieso, dass wir eine Lösung suchen. (.) Um in 14 Tagen dem Kunden (.) einen Vorschlag machen zu können. (.) Sehen so Meetings aus? #00:40:02-1#
53	Sarah Manthey: #00:40:02-6# (.) Nee. #00:40:03-0#

- 54 Paul M. Ostberg: #00:40:04-4# (.) Ist gut, dann haben wir schon (.) den ersten Punkt. Aber es wird auf Knopfdruck verlangt. (.) Das, was produziert wird. #00:40:11-4#
- 55 Sarah Manthey: #00:40:11-5# Genau. #00:40:12-0#
- 56 Paul M. Ostberg: #00:40:12-7# (.) Meetings sind total unqualifiziert heute und das ist das, was die Leute aufregt. (.) Es ist eine Quatschbude, eine Wichtigmacherei. (.) Ja, (.) und dann noch nach dem Motto, (.) dass eine Nickkultur, dass wir unsere Ruhe haben. Trinkt man still unseren Kaffee und nicken, wenn der Chef was sagt. Ja. (..) Wie Meetings zu gestalten sind (.) auch in diesen, (.) in diesem (.) weltweit bekannten Buch. #00:40:41-9#
- 57 Sarah Manthey: #00:40:44-4# (...) Ja. (...) Ich werde es nochmal genauer nachlesen. #00:40:49-6#
- 58 Paul M. Ostberg #00:40:49-6# Und zwar. Aus der. (.) Das sind eigentlich diese ganzen Dinge, die sind entstanden aus der Erfahrung meiner Arbeit in der Beratung. (.) Weil ich immer, immer wieder feststelle, so geht es nicht. (.) Und ich habe zum Beispiel kein Beratungs-Meeting gemacht ohne Tagesordnung. (.) Ohne vorherige: Bitte bereiten Sie folgendes Thema vor. (.) Oder was wir erreichen wollen. Zu dem Punkt ist eine Diskussion um Ergebnisse zu dem und dem zu erarbeiten. (.) Und dann sind Protokolle gemacht worden und da waren Verantwortlichkeiten und Termine. (.) Und wenn einer, (.) der (.) an mich etwas schicken sollte (.) und war nicht da. (.) Dann habe ich am nächsten Tag angerufen. (.) Anders gesagt: Was ist eigentlich los hier? Herr Sowieso. (.) Wir hatten gestern einen Termin. (..) Und einer hat einmal gesagt: Wissen Sie, Ostberg, (.) mit Ihnen kann man das einfach nicht machen, was man mit anderen machen kann. (.) Ich sage: Jetzt haben Sie aber ein Eingeständnis gemacht. (..) Das ist ein ganz schlechter Führungsstil. Disziplin? Ja. (.) Und (..) sie werden die Erfahrung selbst gemacht haben. (.) Es ist heute genauso Thema (.) bei aller Digitalisierung und KI und was weiß ich alles für Kasperltheater. (...) Die Qualität (.) des Zusammenwirkens, sondern im Endeffekt auch (.) die (.) Zufriedenheit (..) hängt von (.) qualitativen Faktoren ab und nicht von quantitativen Faktoren. (.) Stimmt. (.) Es ist insoweit (.) Rahmenbedingungen. (.) Thema Freiheit. (.) Dass das im Einzelnen klar ist. (..) Entscheidung. Verantwortung (.) ist auch sein Thema. #00:42:53-9#
- 59 Sarah Manthey: #00:42:53-9# Verantwortung gehört vielleicht auch dazu. #00:42:55-9#
- 60 Paul M. Ostberg: #00:42:58-9# (...) Verantwortlich für den Aufgabenbereich ist der jeweilige. (.) Er ist verantwortlich. (..) Und Verantwortlichsein ist eine Seinsdimension und nicht eine Habendimension. (..) Ich habe die Verantwortung für die Abteilung und damit bin ich verantwortlich, bin der Verantwortliche. (..) Und diese Verantwortung wird auch nicht verstanden. (.) Beispiel. (....) Auch Beispiele aus der Praxis. (.) Ich habe mit einem sehr großen Getränkekonzern und

Weltkonzern mit den Technikleuten zusammengearbeitet. Nach der Wende. Damals (.) hat unser Sohn, der hat dann auch mitgemacht und da hat er sehr viel gelernt, ist inzwischen selbstständig. (.) Und da ging es um das Thema Verantwortung. Und dann (.) sagten die, die von der Produktion, die die der Leiter oder die Leiter (.) na ja, Verantwortung, (.) das kapieren die sowieso nicht und und die bemühen sich auch nicht verantwortlich, die Mitarbeiter, (.) die ihre Aufgabe (.) sehr gut. Da probieren wir Mal folgendes aus. (..) Sie sprechen mit dem Mann an dem großen Füller, wo Flaschen gefüllt werden. (.) Ja (.) seit dem Sommer. (.) Was passiert denn eigentlich? (.) Wenn du in der Früh um 7:00 nicht auf den grünen Knopf drückst, (.) dann hört man, was der sagt. (.) Und dann (.) fragst du ihn, was passiert, (.) wenn eine Flasche sich klemmt in den Füller und du drückst nicht auf den roten Knopf. (.) Und dann wirst du das Thema mal erzählen. (...) So wir hatten wieder und so bei den anderen Geräten auch, also beim (.) Einpacken und Etikettieren, sondern. (.) Und dann kamen wir wieder zusammen, nach vier, sechs Wochen. (.) Da haben die berichtet. (..) Und haben berichtet, was die Leute gesagt haben. Die Leute, wo die vorher gesagt haben, die kapieren das gar nicht: Wir haben Italiener, wir haben Franzosen, wir haben Kroaten, wir haben Griechen, wir haben Türken, (.) die verstehen das gar nicht. Und wegen. Der vom Füller hat zum Beispiel gesagt: (.) Wenn ich nicht drücke, grüner Knopf, Kollege, nichts können machen. (..) Dann fragst du noch weiter. (.) Ja, und was dann? (.) Ja. Ist nichts Produkt da? Ja. Was dann? Ja. Nichts in Lager. (.) Und wie geht es weiter? (.) Ja. Hat nichts. LKW. Kein Kunde, kein Getränk bekommen. (.) Und was passiert, wenn der Kunde kein Getränk bekommt? Oh, Chef. Blöde Situation. Ich kriege kein Geld. Kunde zahlt mich. (.) Muss man sich vorstellen. Solche Gespräche sind gelaufen. (.) Und jetzt kommt etwas. Das klingt fast ein bisschen, ein bisschen phantastisch. (..) In diesem Unternehmen. (.) Ein amerikanischer Getränkegroßkonzern. (..) In diesem Test sind verschiedene Lizenznehmer, Großunternehmen. Ein großer Bereich (.) für Betriebe mit (.) 400 Leuten. Ungefähr drei, vier Leuten. (.) Die haben etwas festgestellt. (.) Dass die Krankheitsquote. (..) Was glauben Sie, hat sich reduziert oder vermindert? #00:46:29-2#

- 61 Sarah Manthey: #00:46:31-3# (..) Die Krankheitsquote ist runtergegangen, wahrscheinlich dann. #00:46:35-7#
- 62 Paul M. Ostberg: #00:46:35-7# Ja. Es hat sich innerhalb von zwei, drei Monaten halbiert. (..) Warum? Weil das andere Verständnis da war. Es war ein (.) ein (.) für solch ein Logotherapeut. Ein Wille zum Sinn (.) aus der Freiheit der Verantwortung, die ich habe, erkannt worden. So, (.) das ist es, was man reintragen (.) müssen und (.) wo Sie die schöne Aufgabe haben, das in Ihrer Bachelorarbeit zu verarbeiten. #00:47:06-4#
- 63 Sarah Manthey: #00:47:06-7# Danke. (..) Das kriege ich hin. Ich habe jetzt guten Input bekommen. Nee, aber das ist tatsächlich (..) Ja auch ich habe mir jetzt gerade als Notiz aufgeschrieben, den eigenen Beitrag in das große Ganze einzuordnen, also einfach auch mal aufzuzeigen, was bedeutet das denn? Wofür bin ich eigentlich da? Was ist meine Aufgabe? Und ist sie noch so klein? (...) Es hat ja immer irgendwas in diesem großen Hamsterrad dann trotzdem eine Auswirkung. Also

irgendwo stockt es oder irgendwas kann nicht gemacht werden oder es kann doch gemacht werden. Aber anders und falsch oder nicht so gut. Okay, danke. Ich muss kurz drüber nachdenken. Finde ich gut. (.) Ähm. (...) Ja. (.) Gut. Kommen wir zur nächsten Frage. Wollen Sie noch was sagen? #00:48:01-8#

- 64 Paul M. Ostberg: #00:48:02-6# (.) Ja. Sie haben da bei dem zweiten Satz (.) Wie können Führungskräfte unter den logotherapeutischen Gesichtspunkten die Mitarbeitenden darin fördern? Naja, haben wir eigentlich einiges angesprochen. (...) Also (.) unter logotherapeutischen Gesichtspunkten Mitarbeiter fördern, (.) indem man ihnen hilft zu erkennen. (..) Was sie eigentlich für eine. (.) Dass wir Potenzial haben. (.) Was für Möglichkeiten haben. (...) Und (.) man muss aufpassen, dass man nicht in der Praxis nicht mit der Verantwortungskeule arbeitet. (...) Die Verantwortung muss verstanden werden. Es muss akzeptiert werden, aber nicht: "du bist verantwortlich, dass du das weißt" usw. (..) Und ja. (.) Also in der Arbeit ist es in der Arbeit, ist es so (.) weit, ist es gut darzustellen, aber dann in der Praxis? (...) Man kann nicht zu den Unternehmen hingehen als Berater und dann sagen: okay, jetzt richten wir mal Ihr ganzes Unternehmen auf Sinnorientierung aus. Also die großen Knaller. (.) Und ich bin auch gefragt worden vom Herrn Zielinski, wie man das denn da reinbringt als Berater, also indem man nicht darüber spricht. #00:49:27-0#

- 65 Sarah Manthey: #00:49:27-0# Das wäre tatsächlich auch meine Frage. Es geht ja genauso als Führungskraft. Du kannst ja oder man kann ja als Führungskraft schlecht sagen: So, jetzt (.) überleg dir mal, was du für einen Sinn eigentlich in deiner Arbeit siehst oder was das für dich ist. (.) So kriegt man es ja nicht hin. #00:49:40-3#

- 66 Paul M. Ostberg: #00:49:41-9# (..) Das ist für mich eine Frage. Ich würde fragen: Worum geht es dir denn eigentlich? (.) Was ist denn für dich wichtig? (.) Was für Qualitäten spielen da eine Rolle? (.) Welche Werte willst du denn verwirklichen? (..) Oder (..) den Chef von einem Unternehmen, wenn. Der sagt: Was soll das alles? Die müssen also besser motiviert werden. Ja, was wollen Sie denn dadurch erreichen? (..) Welchen Weg sind sie denn? (.) Wo ist denn der Ansatz? (.) Und über diesen Weg. Dann können wir mal drüber sprechen, was haben Sie eigentlich für ein Bild von den Menschen? (...) Sie kennen XY. Ballontheorie? (.) Exzellenz. McGregor #00:50:21-4#

- 67 Sarah Manthey: #00:50:23-4# (..) Ich glaube nicht. Sorry. #00:50:26-1#

- 68 Paul M. Ostberg: #00:50:27-5# (.) Es ist eine alte Story McGregor XY Theorie, (.) wo er (.) beschreibt: (...) Wie, was für eine Einstellung Menschen Führungskräfte haben zu anderen Mitarbeitern. (.) Und also der eine, der der ist, der (.) sagt: Die Mitarbeiter müssen gezwungen werden, die wollen sowieso nicht und die brauchen Vorschriften und scharfe Kontrollen. (.) Und dann gibt es da verschiedene Stufen und XY (.) ist ursprünglich gewesen und hätte es dann ergänzt worden. (.) Es wäre noch so ein (.) Hinweis, mal das anzuschauen. Das sind ein paar

ganz interessante Aspekte dabei. Ja, (.) ähm, (.) ja, also so vordergründig ansprechen, da habe ich mit Elisabeth Lukas Auseinandersetzungen gehabt, schon während der Ausbildung, weil bei der Ausbildung wollt ich immer gleich (.) das, was ich gelernt habe, sofort versuchen umzusetzen. Bei mir, in meiner Arbeit. (.) Und dann haben wir uns mal unterhalten und dann sage ich: Frau Doktor Lukas, Sie gehen nicht hin und sagen den Leuten dieses ist die Logotherapie und das ist Viktor Frankl usw., (.) da (.) komme ich nicht weiter. Nein, das müssen Sie machen, das gehört dazu. Da müssen Sie dazu stehen. (.) Frau Doktor Lukas. (.) Ich stehe dazu, aber ich mache das nicht, (.) weil es ums Ergebnis geht, um die Wirkung, aber nicht um den Entscheid, (.) hörbar zu sein und unter Vorschriften zu machen. (..) Also ich habe das, obwohl ich die Logotherapie kennengelernt habe, (.) ich habe das nicht vordergründig reingebracht. Wir haben dann einmal, vielleicht beim dritten, vierten Mal beieinander, dann haben wir gesprochen über die, (.) über die, (.) über die geistigen, die psychischen Grundlagen für solche (.) Arbeiten. #00:52:13-7#

69 Sarah Manthey: #00:52:16-6# (...) Ja. (..) Nee, das (.) ergibt Sinn. Ich glaube auch, die meisten Menschen würden (.) die sich auch noch nie damit auseinandergesetzt haben oder was davon gehört haben. Erstmal dichtmachen und sperren und sagen: Was will der oder was will die denn jetzt von mir hier eigentlich? (.) Sondern es geht ja wahrscheinlich wirklich eher darum, die (.) Dinge in die Praxis umzusetzen bzw das, was man da mit herauszieht, für sich irgendwie zu verarbeiten und dann auch in die Praxis umzusetzen oder (.) in Gesprächen mit einzubringen. Und wahrscheinlich sind es eher die kleinen Schritte, als direkt das große Ganze aufzuzeichnen und es perfekt machen zu wollen. #00:52:53-3#

70 Paul M. Ostberg: #00:52:54-9# (..) Da fällt mir jetzt (.) etwas ein, zu dem noch (.) bei der Frage, wo wir gerade sind und was Sie gerade gesagt haben. (.....) Äh, Stift. Wo habe ich denn meinen guten Stift? Das nicht da, (..) ähm. (...) Ich muss mal schnell was aufschreiben. (.....) Können Sie das sehen? Ja. #00:53:40-0#

71 Sarah Manthey: #00:53:40-1# Ja. #00:53:40-5#

72 Paul M. Ostberg: *#00:53:41-9# (.) Also (.) potentia (.) Möglichkeiten. (.) Wir wählen immer aus. Eine dieser Möglichkeiten wählen wir aus und entscheiden das zur Tat Actus. (.) Und (.) je öfter wir diese gleiche Möglichkeit auswählen und in die Tat bringen, umso mehr kommt es zur Haltung, (.) zur Habitus. (...) Wenn wir nun (.) die Haltung (.) verändern wollen, müssen wir ganz einfach andere Möglichkeiten wählen. Und die wieder in Taten umsetzen und (.) noch mal zur Tat. Und dann wird es die neue Haltung, (.) also potentia actus habitus. Das ist ein ganz wichtiges Thema bei Viktor Frankl auch. (.) weil wir davon ausgehen (.) der Mensch hat so viele Potenziale (.) und der Mitarbeiter hat so Potenziale, und die ziehen. Leute in der Marketingabteilung ab. So viele Potenziale. (..) Und (.) im Zusammenhang mit (.) mit einem einem. (..) Brain Concept. (.) Da heißt es: Kreativ ist das gesamte Gehirn. (.) In einem Unternehmen. (..) Und das wäre auch

	noch mal so eins. (.) Möglichkeiten, Möglichkeiten, Möglichkeiten. Im Augenblick wählen wir immer eine Möglichkeit aus. (..) Bringen die in die Tat. (.) Und je öfter wir die gleiche Möglichkeit in die Tat bringen, so mehr wird es zur Haltung und dann wird es zu einem (.) positiven oder zu einem negativen (.) belastenden (.) Habitus. (.....) #00:55:33-7#
73	Sarah Manthey: #00:55:36-0# (..) Ich denke gerade über den negativen Habitus nach, (.) weil vieles von der Sinnhaftigkeit, Sinnorientierung (..) würde man ja vermeintlich erstmal immer als positiv darstellen oder wahrnehmen oder für sich selber mitnehmen. (..) Aber es geht ja auch und das meinte ich vorhin glaube ich auch schon mit diesem sinnwidrigen, dass das... Ne, wahrscheinlich nicht, weil es ist ja dann trotzdem die sinnvolle Möglichkeit, die ausgewählt wurde um dann (.) das Negative wie... Wie kann es sein, dass wenn es dann ein negativer Habitus wird, dass ich es trotzdem mache, obwohl es irgendwie negativ für mich ist? #00:56:15-2#
74	Paul M. Ostberg: #00:56:15-8# (.) Wie kommt man aus dem außenbelastenden negativen Habitus raus? #00:56:19-3#
75	Sarah Manthey: #00:56:20-9# (..) Es anders machen. Was anders machen? #00:56:24-5#
76	Paul M. Ostberg: #00:56:26-5# (..) Ja. Na, sagen wir es mal richtig. Was anderes wählen. (..) Was anderes wählen und dann was anderes machen. Weil wählen heißt unter verschiedenen Möglichkeiten eine Möglichkeit (.) ausziehen? Ja. (..) Und die machen dann. (..) Und (.) wenn es nicht funktioniert, nicht gleich die (.) Flinte ins Korn werfen, sondern noch mal (.) weitermachen. Es braucht auch Durchhaltevermögen. (.) Es braucht Konsequenz. (..) Äh Achtung in dem Zusammenhang vor dem Begriff der Nachhaltigkeit, der (.) auch missbraucht wird. (.) Nachhaltigkeit ist ein Thema. Aus der Forstwirtschaft wissen Sie: So viel (.) wie geerntet wird usw. (..) Aber. (..) Ich habe dort mit Herrn Ahrendt und Frau Bürklin darüber gesprochen. Leute, ich bin gegen den Begriff der Nachhaltigkeit in dem Sinn. (.) Ich bin für Konsequenz, (.) aber Nachhaltigkeit (.) hat für mich hier nicht den richtigen Ort, wo man dann einbringt. Aber Konsequenz, (.) Durchhaltevermögen, (.) Kontinuität, das sind Begriffe, das sind Worte, die passen. (.) Um Veränderungen zu erzeugen. Da ist man schon fast bei den Best Practices. Richtig? #00:58:00-6#
77	Sarah Manthey: #00:58:00-9# (.) Ja, (.) genau das wäre es ja tatsächlich auch schon fast die letzte Frage. (..) Welche Best Practices (.) aus ihrer Sicht gut wären, wenn Führungskräfte sich dem Thema nähern möchten. Bzw. Hat sich da in der Vergangenheit aus ihrer Erfahrung heraus etwas bewährt? #00:58:22-2#
78	Paul M. Ostberg: #00:58:31-2# (.....) Best Practices (.) ja. #00:58:33-8#

- 79 Sarah Manthey: #00:58:33-8# Oder sagen wir Praxisbeispiele. Ich meine, wir haben jetzt schon wirklich über viele Themen gesprochen, vor allem über... Ich habe mir (.) ein paar Notizen ja auch gemacht, über Verantwortung, über Entscheidungsfreiräume, einen Rahmen stecken, in dem ich Entscheidungen, Verantwortung übernehmen kann. (...) Führungskräfte sollen vor allem auch Hilfe zum Erkennen von Potenzialen geben. (.) Über viel über Werte haben wir viel gesprochen. (.) Qualitäten. (.) Genau. Und da ist also die Frage: Gibt es, (.) wenn ich jetzt damit anfangen möchte, wie, wie nähere ich mich dem Thema? #00:59:10-5#
- 80 Paul M. Ostberg: #00:59:14-1# (...) Es ist so weit. Das ist schwierig (.) zu beantworten. (.) Sie könnten sagen: Okay, wir haben ein Buch geschrieben, (..) Agile Führung. (.) Gibt's das andere auch noch? (...) Ich habe gerade entdeckt, dass ein Professor Otto... Mayer hat vor Jahren ein Buch geschrieben. Führung. (.) Führung (.) macht Sinn. Macht Sinn, oder? (...) Man kann. Man kann so viel denen geben. (.) Aber wenn die Menschen sich die Zeit nehmen, sich damit zu befassen und auseinanderzusetzen und dann kann es passieren, dass da was (.) geswitcht wird. Aber es kann auch passieren, dass einer kommt... (.) Machen wir den einfachen Weg. So war es bis jetzt immer gemacht und irgendwie komme ich ja durch. (.) Also (.) der, der, der der beste Weg (.) in meiner Erfahrung ist: (.) Übers Gespräch (.) und übers Gespräch. Dann (..) für (.) den Willen zum Sinn aktivieren. (..) Und (..) dass er selber drauf gekommen ist. Da könnte eigentlich was dahinter stecken. (.) Ich habe das erlebt und es sind für mich so Beispielunternehmer. Bei einem Seminar hier im Alpenvorland haben wir gehabt (.) und da habe ich dieses (.) frank'sche (.) Dreieck aufgezeigt. Das heißt also, um zum Erfolg zu kommen, geht es eigentlich nicht auf dem direkten Weg, sondern es geht immer über den Umweg einer Werteverwirklichung. (.) Und aus der Werteverwirklichung heraus entsteht dann der Erfolg (.) oder die Zufriedenheit. (.) Und das haben wir aufgezeigt und habe ich ihnen aufgezeigt. Gewinn auf Dauer ist ein Nebeneffekt. (..) Aber Gewinn im Unternehmen ist nicht (..) als Ziel auf Dauer erfolgreich. (.) Das sehen Sie in der Praxis. (..) Und dann sagte dieser Unternehmer: (..) Stimmt eigentlich. Was haben wir eigentlich bis jetzt gemacht in unserem Unternehmen? Das ist der Wahnsinn. (.) Also wir setzen uns zusammen und wir ändern die gesamte Unternehmenskonzeption. Hat es auch gemacht. (.) Das Unternehmen hat sich sehr, sehr positiv entwickelt. Leider ist er relativ früh gestorben. (..) Dann ist der Generalbevollmächtigte ein Wirtschaftsprüfer. (.) Und der hat gesagt: (..) Gewinnorientierung. (.) Ein Satz (.) hat das geändert. (.) Das Unternehmen (.) existiert zwar noch, aber es ist geschrumpft. Vorher ist es richtig. (.) Es ist richtig explodiert. (.) Die Mieter. Die Mitarbeiter haben bei der Beerdigung. Die Mitarbeiter haben den (.) Sarg dieses Mannes, der gestorben ist. (.) Von sich aus haben sie sich bereitgestellt. Wir möchten den Sarg tragen usw. Wir haben die Beerdigung für den Chef organisiert (.) und solche Dinge. Weil sie gemerkt haben, das ist ganz was anderes, was wir hier haben. (.) Dieses starke Miteinander hat also das Unternehmen stark gemacht. Aber kein Konzern war das, sondern eben ein (.) mittelständisches Unternehmen. Best Practice, das ist immer so wie... (.) Ähm. (...) Wir müssen uns orientieren (.) an den Besten in der Branche in Bezug auf das Thema, was bei dem immer das beste Thema ist. (..) Das kann nicht hinhauen. (.) Ich hatte ein Unternehmen in Oberfranken (.) und da haben wir drüber gesprochen gehabt. Da war die Zeit. Wie hat das geheißen? (.) Gestern hat es noch geheißen...

	(....) Benchmarks. (.) Ja, ja, ich (.) bin etwas. (.) Und da haben wir nicht diskutiert, (.) hat er gesagt: Das fällt mir überhaupt nicht ein. (.) Benchmark ist bei uns das, was bei uns am besten gemacht werden kann. Es ist unser Benchmark. (.) Aber nicht, was der andere am besten macht. (.) Sonst müssten wir der andere werden. Und das? Hat er das kapiert, ist die Philosophie. (....) Also insoweit kann ich Ihnen (..) gar keine... Erstens. Zweites Gebot. Oh, sorry. Einen Moment, bitte. #01:04:03-4#
81	Sarah Manthey: #01:04:07-8# (....) Das ist vollkommen in Ordnung. Also. Ach so? (..) Es ist. #01:04:12-9#
82	**Paul M. Ostberg:** #01:04:18-1# (....). (....) Wir haben einen kleine Familien-Dackel (.) und Schwiegertochter wollte ihn abholen, weil der am Wochenende immer bei denen ist. #01:04:34-4#
83	Sarah Manthey: #01:04:34-8# Ach schön. #01:04:35-9#
84	Paul M. Ostberg: #01:04:37-2# (.) Und in einer Viertelstunde, 20 Minuten kommt sie. #01:04:39-5#
85	Sarah Manthey: #01:04:40-3# (.) Wir sind ja... Wir sind ja auch gleich fertig. Wir dürfen ja den 18:00 Termin nicht verpassen, Herr Ostberg. Genau. (.) Ja, nee. Also es geht. Ich glaube in der Frage auch nicht unbedingt. (.) Best Practices ist vielleicht auch so der nicht (.) perfekt gewählte Begriff, sondern eher (..) Ja, was würden Sie... Also angenommen, ich wäre jetzt frische Führungskraft und ich möchte mich dem Thema nähern. Was würden Sie mir empfehlen? Informationen sammeln, haben Sie ja gerade schon gesagt. Also Bücher lesen. (..) Im besten Fall wahrscheinlich eine Ausbildung in dem Bereich machen. (....) Wissen Sie, worauf ich hinaus möchte? #01:05:20-3#
86	Paul M. Ostberg: #01:05:21-0# (.) Ja. (.) Ganz, ganz. Stefan Kovic. Sieben Wege zur Effektivität. #01:05:26-2#
87	Sarah Manthey: #01:05:26-2# Kenne ich ja. #01:05:27-2#
88	Paul M. Ostberg: #01:05:28-8# (..) Da steckt also viel Logotherapie drin. (.) Aber (..) der hat auch die Elisabeth Lukas damals empfohlen. (.) Aber (.) ich möchte was anderes sagen. Und zwar: (..) Viktor Frankl hat gesagt: (..) Äh. (..) In seinem Buch "Trotzdem Ja zum Leben sagen". Sein berühmtestes Buch: Arzt und Psychiater erlebt das Konzentrationslager. Und er beschreibt darin, dass er sagt: Wir Psychologen und Psychiater hatten eine Aufgabe, den Menschen zu helfen (.) etwas zu finden, das in der Zukunft lag, für das es sich lohnte zu leben. (...) Und (.) ich habe das umgesetzt oder übersetzt. (.) Ein Unternehmer braucht etwas, was in der Zukunft steht, an Wert, an Qualität. (.) Für das es sich lohnt, sich zu engagieren. Für sich, dass es sich lohnt zu leben. (..) Ansonsten dümpelt das Unternehmen dahin und (.) kommt aus nichts. (.) Das heißt, wir brauchen. (.) Springen wir nicht

zurück auf die Marketingabteilung in der Marketingabteilung, brauchen wir etwas, (.) wo es sich lohnt, dass alle sagen: Mensch, auf das wollen wir hinleben. (.) Wir wollen, was weiß ich, der kreativste Haufen sein. Wir wollen die außergewöhnlichsten Ideen. Wir wollen uns eine starke Vernetzung und Verbindung mit unseren Klienten usw. Wenn dieses Bild von der Zukunft da ist, dann kann man sagen: So, welche einzelnen Maßnahmen ergreifen wir jetzt, um dorthin zu kommen? (..) Das war für mich eben eine Antwort auf diese Frage mit Best Practice. (..) Und und... (..) Lebensbilder. (.) Jetzt mal ohne die betriebliche Seite. Lebensbilder (.) hängen immer zusammen. Mit Werten auch. (..) Mit: Welche Werte sind für dich zentrale Werte, die es gilt zu verwirklichen? (..) Ich habe... (.) Vielleicht ist das auch noch was, was für Sie ein Impuls sein kann. (.) Oft unternehmen, wenn ich mit denen neu zusammenkomme, wie mit den Unternehmern oder Führungsleuten (.) gesagt, ziemlich schnell war das gesagt habe. (.) Was haben Sie denn für eine Vorstellung von Ihrem Unternehmen? (.) Wie soll das aussehen in zehn Jahren? (.) In welchen Märkten, mit welchen Leuten, mit welchen Produkten, mit welcher Kompetenz? (..) Ich habe bei Privatunternehmen oftmals (.) bei der Unternehmerfamilie. Wenn die umeinander gestritten haben, dann habe ich gesagt: Okay, Sie gehen jetzt eine Aufgabe und ab sofort reden Sie über die Aufgabe, nicht miteinander. (.) Sie schreiben auf, wie Ihr Unternehmen in zehn Jahren aussieht. (..) Wir treffen uns in drei Wochen wieder und dann lesen Sie es erst hier vor und dann diskutieren wir darüber. (...) Was ist daraus entstanden? Jedes Mal Verwandte (.) zu ungefähr 70 % Übereinstimmung als Grundlage für die weitere Arbeit. #01:08:40-1#

89 Sarah Manthey: #01:08:40-3# Ja. Verrückt. #01:08:41-0#

90 Paul M. Ostberg: #01:08:42-3# (.) Und (.) das heißt, wir brauchen etwas, das uns so. (.) Ein Herzensangelegenheit. Eine eine (.) Bedeutung hat, eine Wertigkeit hat. (.) Wo wir darauf hinleben können. Wo wir marschieren können. Ja, (.) wenn Sie mal... Wenn Sie mal die Mihály hernehmen mit seinem... Mit seinem Flow. (.) Da steckt auch drinnen. (.) Äh, ja. (.) Oder. Oder. (.) Wer ist der andere? (.) Der Waltinger. (.....) Das steckt... Das steckt überall drin. Und wenn Menschen etwas haben, wo es... Wo sie... Das so gut und wichtig. Und wertvoll für andere auch (.) ist, vor allem für andere aufbrachten, nicht nur für sich allein. (.) Dann ist so 111. Da wird eine Energie frei. (...) Da er (...) Gleichmut (.) hat er so beschrieben. Dann wird die Kraft des Wollens freigesetzt. #01:09:50-9#

91 Sarah Manthey: #01:09:55-9# (.....) Ja, irgendwie auch. Also wenn ich so drüber nachdenke logisch, denn wir sind ja verbindende Wesen als Menschen. Also es ist ja so, dass wir schon auch Gemeinschaft suchen und irgendwie nach etwas streben wollen und eine Ausrichtung brauchen. #01:10:09-3#

92 Paul M. Ostberg: #01:10:10-0# (.) Die alten Philosophen. Aristoteles hat gesagt: Das zoon politikon, also (.) wir sind... wir können gar nicht anders, wir sind nicht lebensfähig allein. Ja. (..) Wenn man in der Natur allein leben würden, bräuchte

	man wenigstens Würmer und ein paar (.) Blätter von der Natur, dass man also nicht verhungert. #01:10:27-8#
93	Sarah Manthey: #01:10:28-0# Das stimmt. (.) Und (.) ja, es wäre schön, wenn das mehr Menschen begreifen würden. Für sich, Innerlich. Naja, (.) wir arbeiten dran. #01:10:37-8#
94	Paul M. Ostberg: #01:10:38-4# (.) Oh mein Gott, Sie Arme. Sie haben ja noch (.) ein paar dicke, fette, lange Jahre, wo Sie daran arbeiten können. #01:10:44-1#
95	Sarah Manthey: #01:10:44-1# Ja. Das stimmt. #01:10:45-7#
96	Paul M. Ostberg: #01:10:46-4# (.) Es kann sein, dass wenn Sie solche Gedanken auch im Bekannten und Freundeskreis... Ich habe das erlebt in die Welt bringen, dass Sie ein bisschen als Phantast oder als Idealistin bezeichnet werden. Und was willst du mit dem? Die Welt sieht doch ganz anders aus. Die Welt sieht eben so aus, weil wir uns als potentia immer dieses wählen, was wir sowieso schon sehen oder?. #01:11:09-4#
97	Sarah Manthey: #01:11:10-9# (.) Ich hatte vor einigen Jahren, kurze Rand-Anekdote, vor einigen Jahren vor vier fünf Jahren die Möglichkeit auch ein Team zu übernehmen und da haben wir uns irgendwie in dieser... ja, mehr oder weniger verantwortlichen Runde einmal zusammengesetzt und überlegt: Was bedeutet denn eigentlich diese Teamführung für einen selbst? Und (.) ich war die einzige, die gesagt hat: Na ja, das ich für das Team diene und da bin und unterstütze und wurde tatsächlich deshalb auch sehr (.) eigenartig angeguckt. Und es wurde auch sehr viel darüber diskutiert, warum ich... warum ich das so empfinde oder so denke. Und das ist genau das, was Sie sagen. (.) Die Erfahrung gewesen, dass ich da als tatsächlich Idealist hingestellt wurde und das kann doch das gar nicht. Und du musst doch eigentlich nur delegieren und sagen, was... was da zu tun ist. Aber mein Verständnis war damals irgendwie, ganz ohne dass ich mich mit den Themen schon auseinandergesetzt hatte, ein anderes, ein (.) anderes Werteverständnis wahrscheinlich einfach auch schon. Und das fällt mir gerade ein. Durch unser Gespräch reflektiere ich das gerade. Super spannend, das irgendwie für sich selber gerade so zu verarbeiten und noch mal hervorzuholen. Denn (.) es sind ja genau die Punkte, die sie gerade auch die... die ganze Stunde über ja auch schon immer wieder gesagt haben. Das ist eigentlich sehr schön, das so zu so jetzt auch in einen anderen Kontext noch mal zu bringen. Ja. (...) Ja, (.) gut, also vielen Dank auf jeden Fall. (.) Ich hätte tatsächlich... bin... bin ich mit meinen Fragen durch, (.) wenn es noch was gibt, was Sie gerne loswerden möchten, als Schlussgedanken, als Idee, dann hauen Sie es gerne raus. Wie man so schön sagt, finde ich, es ist auch vollkommen in Ordnung. #01:12:53-3#
98	Paul M. Ostberg: #01:12:53-7# (..) Wenn Sie... (..) Dieses Gespräch jetzt. (...) Vom Inhalt her war es für sie jetzt. (...) So beim Fokussieren auf einen Kernpunkt (.) ausrichten. Was wäre das dann? #01:13:18-7#

- 99 Sarah Manthey: #01:13:20-9# (..) Für mich persönlich. (.) Ich glaube also, dadurch, dass es sehr viel um Führung geht und ich mich auch in dem Team mit dem Thema stark auseinandersetze, eigentlich schon mein ganzes Studium über. (..) Es ist wirklich auch noch mal diese... diese Haltung, die Sie beschrieben haben und die (.) verbindenden Werte. Ich habe mir... Ich habe mir sehr viele Notizen gemacht und immer wieder aufgeschrieben. Verbindende Elemente, verbindende Werte und Werteverständnis. (..) Das ist glaube ich das, was ich da jetzt noch mal mit rausgenommen habe, als Kernpunkt. Wirklich? (.) Selber noch mal zu schauen: Was sind eigentlich meine Werte und wie könnte das in unserem Team eigentlich (.) verbindend werden? Denn dadurch ist ja genau das, was Sie beschrieben haben, dieses... dieses große Ziel. Nicht große Ziele, aber dieses Verbindende, das ist glaube ich das, (.) worauf ich es (.) nicht beschränken, aber worauf ich es fokussieren würde. Ja, dass das ein Teamgefühl entsteht, dass ein... ein (.) Feuer in den verschiedenen Personen auch wieder auf (.) aufflackern kann für eine gemeinsame Sache über die Werte. #01:14:31-6#
- 100 Paul M. Ostberg: #01:14:32-6# (.) Das, was Sie gerade beschreiben, das ist (..) wirklich ein Kernpunkt. (..) Das heißt für mich Beziehungspflege (.) auch im Betrieblichen. Da wird es oft nicht verstanden. (.) Beziehungspflege und Beziehungspflege heißt: Ich muss was dafür tun. (..) Ich bin auch (.) ich bringe mich ein und bin nicht Konsument. (..) Ja, wenn... wenn alle nur konsumieren, das heißt erwarten, dass der andere ihnen etwas bietet und eine Lösung bietet. Da kommen wir nicht weiter. (.) Wir sind leider in einer Gesellschaft, in einer Konsumgesellschaft, wir sind in einer Erwartungsgesellschaft und die Erwartungen werden an andere gestellt. (.) Aber. (.) John F. Kennedy hat das bei seiner Antrittsrede damals gesagt: (.) Leute, (.) fragt nicht, was Amerika für euch tut, sondern fragt euch: Was tut ihr für Amerika? (..) Und das ist genau der Punkt. Ein Unternehmen kann nur existieren. Eine Marketingabteilung kann gut existieren, wenn die Leute für die Marketingmannschaft etwas tun und nicht warten, bis diese Mannschaft für sie etwas tut. (.) Das ist also so ein Kernpunkt und das ist unser Anliegen, auch in der Logotherapie, (.) dieses Verständnis zu vermitteln, diese Impulse zu setzen, (.) auch wenn man manchmal ein bisschen schräg angeschaut wird, aber. #01:15:59-3#
- 101 Sarah Manthey: #01:16:01-2# (..) Ich sollte also... (..) Trotzdem ist es ja was Essentielles, was dann losgetreten wird. Also dann wird man halt einmal blöd dafür angeschaut. Aber ich glaube schon, dass ich habe die Erfahrung gemacht, dadurch dass ich mich jetzt rein (.) vor diesen ganzen Gesprächen ja nur mit der Theorie beschäftigt habe und natürlich mit Herrn Arendt auch im Austausch war, aber (.) sehr viel dazu gelesen habe, verinnerlicht habe, bei mir sich schon sehr viel getan hat und in den Gedanken und in meiner Einstellung und meiner Haltung gegenüber meinem Team. Also ich bin noch... bin keine Führungskraft, aber gegenüber auch meinen Führungskräften und meiner eigenen Arbeit und wie ich da für mich wieder (.) aus so einer... aus so einer wirklich großen Frustschicht herauskomme. Die war wirklich sehr, sehr stark vorhanden. Und das hat also so unfassbar, dass ich das nur durch das Schreiben dieser Theorie irgendwie und dem Beschäftigen mit diesen Themen. (.) Natürlich hat das auch was mit meiner eigenen inneren Arbeit zu tun, aber dass sich das dadurch schon bewegt hat. Und dann kann ich

	mir schon vorstellen, dass wenn man in der Unternehmensberatung tätig ist und mit vielen verschiedenen Unternehmen oder auch Menschentypen zusammengearbeitet hat, (.) man vielleicht erst mal schräg angeschaut wird. Aber das ist ja noch mal intensiver im Austausch (.) als jetzt. Einfach nur das reine damit Befassen als eigene Person. Ja. (.) Das ist auf jeden Fall ein schöner Job, den Sie haben. #01:17:24-9#
102	Paul M. Ostberg: #01:17:27-9# (...) Eine gute Zeit wünsche ich Ihnen. Toi, toi, toi. Für die Arbeit. #01:17:30-6#
103	Sarah Manthey: #01:17:30-7# Vielen Dank. #01:17:31-6#
104	Paul M. Ostberg: #01:17:31-9# Gutes Gelingen. Dass was (.) Sinnorientiertes draus kommt. #01:17:36-6#
105	Sarah Manthey: #01:17:37-0# Ja, das hoffe ich. #01:17:38-4#
106	Paul M. Ostberg:** #01:17:38-4# Dass (.) wird ziemlich sicher, aus dem Gespräch, wie ich Sie heute kennengelernt habe, (.) wenn auch so auf die bildhafte und auf die Entfernung. #01:17:47-5#
107	Sarah Manthey:** #01:17:47-5# Danke schön. (..) Darf ich Ihnen noch zwei Fragen stellen? Können Sie mir noch einmal sagen, wie lange Sie schon in der Wirtschaft tätig sind und wie lange Sie schon Logotherapie machen? #01:17:57-5#
108	Paul M. Ostberg: #01:17:58-7# (.) So, seit 1992. #01:18:01-0#
109	Sarah Manthey: #01:18:01-4# Ja, okay. Wow, das ist lang (.). #01:18:04-8#
110	Paul M. Ostberg: #01:18:05-2# Also, der Weg ist vom... (.) vom Lehrling zum Angestellten. Zum... (...) Einkaufsleiter. Zum... (..) Verkaufsleiter zum Vorstandsassistenten. Selbstständigkeit 1977 (.) und ab 77 dann eben (.) losgegangen ist mit Verkaufsseminaren, mit Kalkulationsseminaren, später dann Führung und dann eben die ganze Art der Arbeit verändert. (.) 92 mit der Ausbildung (.) in der Logotherapie. #01:18:36-5#
111	Sarah Manthey: #01:18:36-9# Okay, und wann haben Sie angefangen zu arbeiten? (..) Und wann waren Sie Lehrling? #01:18:42-8#
112	Paul M. Ostberg: #01:18:45-0# (..) Da fragen Sie nach meinem Jahrgang. #01:18:46-6#

- 113 Sarah Manthey: #01:18:47-2# (.) Nein, das möchte ich nicht. Aber ich benötige es für die Stichprobe. Wie lange man überhaupt arbeitet, wie viel Erfahrung sie schon quasi im wirtschaftlichen Kontext haben. #01:18:57-5#
- 114 Paul M. Ostberg: *#01:18:57-7# 1956 als Stift und habe aber dann (.) später... Hab dann später dann (.) noch mehr (.) Aufbaustudium gemacht und habe dann also mein Hauptstudium Betriebswirtschaft gemacht in Nürnberg. #01:19:10-7#
- 115 Sarah Manthey: ** #01:19:11-0# Ja. Okay, cool. Ich habe mir trotzdem aufgeschrieben. 1977 fing das... #01:19:15-2#
- 116 Paul M. Ostberg: #01:19:17-4# (.) In der Selbstständigkeit seit 77. #01:19:19-7#
- 117 Sarah Manthey: #01:19:21-5# (..) Ja, okay. Vielen lieben Dank. Ich wünsche Ihnen ganz viel Spaß mit Ihrem Hund und vor allem auch... (.) nichts. #01:19:31-8#
- 118 Paul M. Ostberg: #01:19:32-7# (.) Wenn Sie Fragen haben oder was schreiben Sie mir oder sonst was? Und dann können wir schauen, wie es weitergeht. #01:19:37-5#
- 119 Sarah Manthey: #01:19:38-1# (.) Schauen Sie sich das Spiel in Ruhe an! Viel, viel Erfolg wünsche ich uns. #01:19:41-7#
- 120 Paul M. Ostberg: #01:19:43-9# (..) Ja. Wir hoffen drauf. Machen Sie's gut. Ciao. Danke schön. Servus. Tschüss. Ciao. #01:20:01-1#

Anhang 4: Postskripten

Postskriptum zum Experteninterview mit Peter Vonbank

Zum Interview:

Interviewerin:	Sarah Manthey
Interviewte Person:	Peter Vonbank
Datum des Interviews:	20.06.2024
Ort des Interviews:	Videokonferenz in „Microsoft Teams“
Beginn des Interviews:	17:00 Uhr
Dauer des Interviews:	1 Stunde 36 Minuten 48 Sekunden

Interviewsituation:

Die interviewte Person und die Interviewerin sind sich bisher unbekannt. Interviewte Person sitzt in ihrem Büro am Schreibtisch, Interviewerin sitzt ebenfalls in ihrem eigenen Büro zuhause am Schreibtisch

Besondere Vorkommnisse während des Interviews:

Interviewte Person bekommt einen Anruf und ignoriert diesen. Raucht während des Interviews.

Gespräche vor Einschalten des Aufnahmegeräts:

Vorstellung des Forschungsthemas und der Forschungsfrage, Erklärung des Ablaufs des Interviews mit Hinweis möglichst unvoreingenommen und offen zu antworten, Einwilligungserklärung erläutert und unterschrieben, Frage, ob das Interview anonymisiert werden soll, Interviewte Person gibt Einverständnis den Namen zu nennen.

Gespräche nach Ausschalten des Aufnahmegeräts:

Kurze Reflexion des Gesprächs und der Interviewsituation, Verabschiedung

Verhalten der Interviewerin:

Interviewerin war zu Anfang leicht aufgeregt, verunsichert. Mit dem Gesprächsverlauf wurde sie sicherer und ist auch vom strikten Interviewleitfaden abgewichen, hat Zwischenfragen gestellt.

Verhalten der befragten Person:

Ruhig, hat bedachte und überlegte Antworten gegeben, war sehr sicher und selbstbewusst. Hat während des Interviews geraucht.

Informationen zur befragten Person:

Verfügt über 25 Jahre Erfahrung in der Wirtschaft als Führungskraft, über drei Jahre praktische Erfahrung im Marketing und vier Jahre in der Logotherapie.

Postskriptum zum Experteninterview mit Werner Berschneider

Zum Interview:

Interviewerin:	Sarah Manthey
Interviewte Person:	Werner Berschneider
Datum des Interviews:	04.07.2024
Ort des Interviews:	Videokonferenz in „Zoom“
Beginn des Interviews:	16:00 Uhr
Dauer des Interviews:	1 Stunde 21 Minuten 32 Sekunden

Interviewsituation:

Die interviewte Person und die Interviewerin sind sich bisher unbekannt. Interviewte Person sitzt in ihrem Büro am Schreibtisch, Interviewerin sitzt ebenfalls in ihrem eigenen Büro zuhause am Schreibtisch.

Besondere Vorkommnisse während des Interviews:

Internetverbindung wurde kurzzeitig instabil, hat aber den Gesprächsverlauf nicht gestört.

Gespräche vor Einschalten des Aufnahmegeräts:

Begrüßung, Vorstellung des Forschungsthemas und der Forschungsfrage, Erklärung des Ablaufs des Interviews mit Hinweis möglichst unvoreingenommen und offen zu antworten, Einwilligungserklärung erläutert und unterschrieben, Frage, ob das Interview anonymisiert werden soll, Interviewte Person gibt Einverständnis den Namen zu nennen.

Gespräche nach Ausschalten des Aufnahmegeräts:

Kurze Reflexion des Gesprächs und der Interviewsituation, Verabschiedung

Verhalten der Interviewerin:

Interviewerin war sicher in ihrer Situation und hat Fragen teilweise angepasst und ist mit Themensprüngen flexibel umgegangen.

Verhalten der befragten Person:

Ruhige und klare Antworten, sehr selbstsicher. Hat viele Praxisbeispiele genannt und auf die persönliche Erfahrung verwiesen.

Informationen zur befragten Person:

Besitzt 36 Jahre Erfahrung in der Wirtschaft als Unternehmensberater, davon 21 Jahre als Führungskraft. Zudem ist er über 20 Jahre in der Logotherapie tätig.

Postskriptum zum Experteninterview mit Nina Bürklin**Zum Interview:**

Interviewerin:	Sarah Manthey
Interviewte Person:	Nina Bürklin
Datum des Interviews:	04.07.2024
Ort des Interviews:	Videokonferenz in „Zoom“
Beginn des Interviews:	13:00 Uhr
Dauer des Interviews:	59 Minuten 18 Sekunden

Interviewsituation:

Die interviewte Person und die Interviewerin sind sich bisher unbekannt. Interviewte Person sitzt in ihrem Büro am Schreibtisch, Interviewerin sitzt ebenfalls in ihrem eigenen Büro zuhause am Schreibtisch.

Besondere Vorkommnisse während des Interviews:

Internetverbindung wurde kurzzeitig instabil, daher musste eine Frage wiederholt werden.

Gespräche vor Einschalten des Aufnahmegeräts:

Begrüßung, Vorstellung des Forschungsthemas und der Forschungsfrage, Erklärung des Ablaufs des Interviews mit Hinweis möglichst unvoreingenommen und offen zu antworten, Einwilligungserklärung erläutert und unterschrieben, Frage, ob das Interview anonymisiert werden soll, Interviewte Person gibt Einverständnis den Namen zu nennen.

Gespräche nach Ausschalten des Aufnahmegeräts:

Kurze Reflexion des Gesprächs und der Interviewsituation, Verabschiedung

Verhalten der Interviewerin:

Interviewerin war zu Anfang leicht aufgeregt, verunsichert. Mit dem Gesprächsverlauf wurde sie sicherer und ist auch vom strikten Interviewleitfaden abgewichen, hat Zwischenfragen gestellt.

Verhalten der befragten Person:

Sehr strukturierte Antworten, gut vorbereitet. Insgesamt sehr selbstsicher, ruhig, klar und sympathisch.

Informationen zur befragten Person:

Hat ihre Promotion am Institut für Marketing abgeschlossen und insgesamt über sechs Jahre als Marketing- und Kommunikationsmanagerin in verschiedenen Unternehmen gearbeitet. Zudem verfügt sie über vier Jahre Erfahrung als Führungskraft und sieben Jahre in der Logotherapie.

Postskriptum zum Experteninterview mit Paul M. Ostberg**Zum Interview:**

Interviewerin:	Sarah Manthey
Interviewte Person:	Paul M. Ostberg
Datum des Interviews:	05.07.2024
Ort des Interviews:	Videokonferenz in „Zoom“
Beginn des Interviews:	16:00 Uhr
Dauer des Interviews:	1 Stunde 20 Minuten 1 Sekunde

Interviewsituation:

Die interviewte Person und die Interviewerin sind sich bisher unbekannt. Interviewte Person sitzt in ihrem Büro am Schreibtisch, Interviewerin sitzt ebenfalls in ihrem eigenen Büro zuhause am Schreibtisch.

Besondere Vorkommnisse während des Interviews:

keine

Gespräche vor Einschalten des Aufnahmegeräts:

Begrüßung, Hinweis auf das Fußballspiel, Vorstellung des Forschungsthemas und der Forschungsfrage, Erklärung des Ablaufs des Interviews mit Hinweis möglichst unvoreingenommen und offen zu antworten, Einwilligungserklärung erläutert und unterschrieben, Frage, ob das Interview anonymisiert werden soll, Interviewte Person gibt Einverständnis den Namen zu nennen.

Gespräche nach Ausschalten des Aufnahmegeräts:

Verabschiedung

Verhalten der Interviewerin:

Interviewerin war sicher in ihrer Situation und hat Fragen teilweise angepasst und ist mit Themensprüngen flexibel umgegangen.

Verhalten der befragten Person:

Ruhige und klare Antworten, sehr selbstsicher.

Informationen zur befragten Person:

Bringt 68 Jahre Erfahrung in der Wirtschaft, davon 47 Jahre als selbstständiger Unternehmensberater, und 32 Jahre Erfahrung in der Logotherapie mit.

Anhang 5: Kodierleitfaden

Kodierleitfaden				
Hauptkategorie	Unterkategorie	Definition	Ankerbeispiel	Kodierregel
K 1: Führungskräfte als Ermöglichende und Bereitstellende		Angaben darüber, dass Führungskräfte Rahmenbedingungen schaffen sollten, um das Potenzial der Mitarbeitenden durch Freiraum, Vertrauen und notwendige Ressourcen auszuschöpfen.	Und vor dem Hintergrund der Sinnorientierung, (.) dann sind mir die anderen so wichtig, dass ich schaue, dass ihnen Bedingungen zur Verfügung gestellt werden, um (..) erfolgreich zu sein, um ein Konzept realisieren zu können, um Zeiten einzuhalten für Projekte und dergleichen. (.) Das heißt also, (.) eine gute Führungskraft ist immer (..) Diener (.) in einer gewissen Weise. (...) Solche Mitarbeiter (.) stellt Ihnen etwas zur Verfügung. Interview Paul M. Ostberg, Abs. 10	Aussagen müssen Informationen zur Bereitstellung von Ressourcen, Unterstützung bei der Zielverwirklichung und Schaffung eines kreativen, vertrauensvollen Arbeitsumfelds enthalten.
K 2: Führungsintegrität und innere Haltung				
	K 2.1: Vertrauen und Glaubwürdigkeit	Angaben darüber, dass Führungskräfte Vertrauen aufbauen und glaubwürdig handeln.	Ja, insofern ist Glaubwürdigkeit für mich eine erste wesentliche Stufe für eine gute, auch wieder sinnorientierte Kommunikation. Wenn die eingetreten ist, dann kommt die nächste Stufe. Das ist Vertrauenswürdigkeit. (.) Vertrauenswürdigkeit geht ja noch entschieden weiter, denn Vertrauenswürdigkeit heißt ja, ich vertraue dir und ich vertraue dir als Mensch, als Person so sehr und so weit, dass ich dir sogar Dinge anvertraue, im wahrsten Sinne des Wortes, dass ich dir sogar Dinge anvertraue, mit denen du mich im Zweifelsfall schädigen könntest. Interview Werner Berschneider Abs., 52	Aussagen müssen Informationen über den Aufbau und Erhalt von Vertrauen durch Ehrlichkeit, transparente Kommunikation und sinnorientiertes Verhalten enthalten.

	K 2.2: Innere Haltung und Kontextverständnis	Angaben darüber, dass Führungskräfte eine innere Haltung entwickeln sollten, um Kontext und Zweck ihrer Handlungen besser zu verstehen. Offenheit, Neugier und ein innerer Kompass sind entscheidend für klares und wertfreies Handeln sowie für die Bewältigung von Unsicherheiten.	Ich glaube, das eine ist. (.) Mehr von einer Haltung und nicht von einem Tun zu sprechen und eine Haltung zu entwickeln. Das kann zum einen bedeuten, (.) im Buddhismus würde man jetzt von Anfängergeist sprechen, dazu einzuladen, Sachen so zu betrachten, wie wenn ich sie zum Ersten Mal sehe. Und das kann und muss von der Führungskraft auch vorgelebt werden. Nicht ein ich habe schon alles gesehen, das kenne ich eh. Oder beim Vorschlag von Mitarbeiter XY Ja, ja, wissen wir eh schon, sondern mit einer neugierigen, offenen Haltung, idealerweise sogar wertfreien Haltung im ersten Moment. Natürlich bilden wir uns dann ein Urteil, aber mit einer (.) zunächst wertfreien Haltung ranzugehen und und zuzuhören, ich glaube, das ist ganz wichtig. Interview Nina Bürklin, Abs. 12	Aussagen müssen Informationen zur Entwicklung der inneren Haltung, Offenheit, Neugier und zum Umgang mit Unsicherheiten enthalten.
K 3: Menschen ganzheitlich betrachten		Angaben darüber, dass Führungskräfte die Mitarbeitenden als ganzheitliche Personen sehen und sie nicht in vorgegebene Rollen drängen sollten.	Wir betrachten den Menschen und sagen okay, (..) wir kreieren für die Fähigkeiten, die dieser Mensch hat und wo sein Herz brennt, dafür (..) die Position und die Stellenbeschreibung. Interview Peter Vonbank, Abs. 22	Aussagen müssen Informationen über die ganzheitliche Betrachtung der Mitarbeitenden, Flexibilität in der Arbeitsgestaltung, Wertschätzung aller Beiträge, sowie die Vermeidung von starren Hierarchien enthalten.
K 4: Konstruktive Kommunikation und				

Menschlichkeit				
	K 4.1: Offene und klärende Kommunikation	Angaben darüber, dass Kommunikation klar, offen und dialogorientiert erfolgen sollte.	Wie sehen Sie das jetzt? Wie verstehen Sie die Aufgabe? (.) Halten Sie das für möglich? Was brauchen Sie für Hilfestellungen? Was brauchen Sie für (.) Ergänzungen usw.? Das heißt, es wird mit dem Mitarbeiter abgeklärt, (.) damit ihm das (.) Was, Warum und Wofür der Aufgabe klar wird. Und er sieht, (.) dass er nicht allein ist, sondern eben eingebunden in ein ganzes soziales Netzwerk von Kollegen, von Kolleginnen. (.) Das ist ein einfaches Thema, diese Frage: (.) Wofür? Wie verstehen Sie das? Was machen Sie damit? (..) Dadurch, dass er sich äußert, wird sein Hirnkastl in Schwung gesetzt und es arbeitet an, weil dann ist er gefragt und ist Beteiligter und ist also nicht (.) Handlungsgehilfe, der unbedingt durchführen muss. Interview Paul M. Ostberg, Abs. 21	Aussagen müssen Informationen über dialogorientierte Lösungen, offene Kritik, zielgerichtete Meetings, Kontextklärung von Zielen und Aufgaben sowie aktives Zuhören und frühzeitige Unterstützung enthalten.
	K 4.2: Menschlichkeit und Transparenz	Angaben darüber, dass Verletzlichkeit und Offenheit der Führungskraft entscheidend für das Fördern von tiefen Beziehungen und besserem Verständnis sind.	Ich glaube, oft haben gerade Führungskräfte Sorge, dass sie persönlich dann als schwach gelten oder nicht souverän oder nicht seriös. Das ist das eine. Und zum anderen (.) ist, glaube ich, eine zweite Sorge, dass (.) Leute sagen Ja, aber dann, dann wird es so wischiwaschi und so ein Emokram und dann kommen wir ja zu nichts. Ich bin überzeugt, das Gegenteil ist der Fall in beiden (.) Aspekten. Erstens, und das zeigt die Forschung mit Brene Brown aus der Soziologie, wenn wir uns verletzlich zeigen und das kann heißen ich bin gerade total aufgeregt, weil oder ich bin gerade betroffen, weil (.) dann ist das das, worüber enge, tiefe Beziehungen entstehen und Beziehungen jetzt nicht nur im romantischen Kontext gedacht, sondern auch und gerade in einem Team, in einer (.) Führungs- und Geführten Beziehung. Und zweitens, wenn ich von meinem Umfeld, von meinem Team, von meinem Kollegen, von meinem Mitarbeitenden weiß, (.) der ist gerade (.) nicht gut drauf, weil er vielleicht einen persönlichen Verlust hat	Aussagen müssen Informationen über die Bedeutung von Verletzlichkeit und Offenheit der Führungskraft, ehrlicher Kommunikation über persönliche Gefühle und Herausforderungen sowie Transparenz zur Förderung

			oder so heißt es ja nicht, dass er deswegen nicht trotzdem die gleichen Aufgaben hat. Aber ich kann vielleicht mit einer anderen Geste auf ihn zugehen. Ich kann einordnen, warum er an dem Tag ein bisschen stiller oder vielleicht zurückhaltender ist. Ich kann verstehen, warum er nicht zum Team Event dazukommt. Das heißt, ich glaube, die Sorge, die gemeinhin in Unternehmen schwebt, die ich auch immer wieder gespiegelt kriege, wenn ich Workshops oder Seminare gebe, ist nicht berechtigt. Gerade weil, indem wir uns das bisschen verletzlich zeigen und indem wir wissen, wo die anderen stehen, besser damit umgehen können. Interview Nina Bürklin, Abs. 14	zung des Zusammenhalts enthalten.
	K 4.3: Fehlerakzeptanz	Angaben darüber, dass eine Akzeptanz von Fehlern und der sinnvolle Umgang mit ihnen wichtig sind.	eine Fehlerakzeptanz, ja. Ein Umgang mit den Fehlern, das ist sinnvoll. Interview Paul M. Ostberg, Abs. 41	Aussagen müssen Informationen über die Bedeutung der Fehlerakzeptanz, des konstruktiven Umgangs mit Fehlern und deren Rolle in der Stärkung der Zusammenarbeit enthalten.
K 5: Gewohnheiten entwickeln		Angaben darüber, dass durch wiederholte Wahl und Umsetzung von Handlungen diese zur Gewohnheit werden.	(.) Also (.) potentia (.) Möglichkeiten. (.) Wir wählen immer aus. Eine dieser Möglichkeiten wählen wir aus und entscheiden das zur Tat Actus. (.) Und (.) je öfter wir diese gleichen Möglichkeit auswählen und in die Tat bringen, umso mehr kommt es zur Haltung, (.) zur Habitus. (...) Wenn wir nun (.) die Haltung (.)	Aussagen müssen Informationen darüber enthalten, wie durch Wiederholung etwas zur Gewohnheit wird, die

			verändern wollen, müssen wir ganz einfach andere Möglichkeiten wählen. Und die wieder in Taten umsetzen und (.) noch mal zur Tat. Und dann wird es die neue Haltung, (.) Interview Paul M. Ostberg, Abs. 72	Notwendigkeit neuer Ansätze bei Änderungen sowie die Bedeutung regelmäßiger Freiräume für die Förderung von Kreativität als Gewohnheit
K 6: Sinnorientierung und Kontextbewusstsein				
	K 6.1: Sinnenentwicklung und Förderung	Angaben darüber, dass sinnorientierte Führung durch Verhalten und Angebote gefördert wird, nicht durch Zwang.	Du setzt oder vereinbarst Ziele. (.) Du delegierst Aufgaben (.) zu beiden Faktoren, Ziele setzen oder vereinbaren und Aufgaben delegieren, gehört immer auch eine Betrachtung. Und was ist der Sinn des Ziels? (.) Bzw. Was ist der Sinn dieser Aufgabe? (.) Und dies nicht im Sinne, wie es ja Frankl auch sagt bloß nicht oktroieren. Sprich: und jetzt sage ich dir gleich noch, warum das sinnvoll ist, sondern am klügsten im Dialog entwickeln. Interview Werner Berschneider, Abs. 32	Aussagen müssen Informationen darüber enthalten, wie Sinn durch Verhalten und Angebote statt durch Zwang gefördert wird, sowie durch Zielsetzung, Delegation und dialogische Entwicklung des Sinns. Zudem sollten sie die Förderung von Mitarbeitenden durch Potenzialerkennung und Verantwortung und die Bedeutung

				von Impulsen zur Sinnvermittlung statt Vorschriften betonen.
	K 6.2: Sinnkompetenz	Angaben darüber, dass Führungskräfte eine starke Sinnkompetenz mitbringen sollten, zwischen Sinn und Zweck unterscheiden können und den Sinn stets im Hintergrund behalten müssen.	Also für mich bedeutet sinnorientierte Führung in erster Linie natürlich, dass die Führungskraft selbst im Wesentlichen eine hohe Sinnkompetenz hat, spricht auch sich selbst an Sinnkriterien orientiert (.) im eigenen Denken. (.) Und natürlich (.) auch in dem, was sie dann an Vorgaben macht, aber in erster Linie erstmal für sich selbst. Und das bedeutet für mich vor allen Dingen auch, dass sie hinreichend differenziert (.) zwischen Sinn und Zweck. (.) Also das ist ja auch so eine Redewendung, Sinn und Zweck dieser Übung ist (.) und damit fängt bereits das Verwässern an und Sinn und Zweck sind ja nun mal zwei grundlegend unterschiedliche Dinge. Und das gehört für mich in erster Linie dazu, dass es einer Führungskraft klar ist. Und es kann ja auch sein, dass man einfach mal sich am Zweck orientiert pragmatischer Natur. Aber dann muss immer die Frage auch natürlich dahinter stehen Ist das, was wir als Zweck jetzt tun, auch sinnvoll? (.) Interview Werner Berschneider, Abs. 6	Aussagen müssen Informationen darüber enthalten, wie Führungskräfte Sinn von Zweck unterscheiden, regelmäßige Sinnchecks durchführen, Sinnstiftung durch die Unternehmensführung sicherstellen und die Unternehmensstrategie auf Sinnorientierung und Zukunftsfähigkeit überprüfen.

Anhang 7: Zusammenfassende qualitative Inhaltsanalyse mit induktiver Kategori- enbildung

Zusammenfassende qualitative Inhaltsanalyse				
Dokument	Paraphrasen	Generalisierung	Erste Reduktion	Zweite Reduktion / Kategorien
Interview_Peter-Vonbank, Abs. 8	Der Mitarbeiter ist das Wichtigste im Unternehmen. Fehlende Sinnhaftigkeit führt zu Mitarbeitermangel. Führungskräfte müssen Mitarbeitern Sinnmöglichkeiten aufzeigen, damit sie ihr Potenzial ausschöpfen können.	Mitarbeiter sind zentral für Unternehmenserfolg. Fehlende Sinnhaftigkeit führt zu Mitarbeitermangel. Führungskräfte müssen Sinnmöglichkeiten aufzeigen, um Potenzial auszuschöpfen	Führungskräfte als Ermöglichende und Bereitstellende - Führungskräfte müssen Sinnmöglichkeiten aufzeigen, um das Potenzial der Mitarbeitenden auszuschöpfen. Fehlende Sinnhaftigkeit führt zu Mitarbeitendenmangel. - Ein Umfeld schaffen, das Freiraum und Vertrauen für Kreativität bietet. Qualität erfordert Zeit und Ruhe, nicht nur Geschwindigkeit. - Führungskräfte sollen Mitarbeitendenmotivation durch Begeisterung fördern, um optimale Leistung zu erreichen. - Mitarbeitende unterstützen, um Flow-Zustände zu erreichen und Überforderung zu vermeiden. Selbstführung wird als Basis genutzt. - Wertschätzung ist wichtig; Führungskräfte müssen Rahmenbedingungen für kreatives, flexibles und agiles Arbeiten schaffen, einschließlich der Bereitstellung von Ressourcen, Tools, und einer unterstützenden Arbeitsumgebung. - Eigenverantwortung fördern, Ziele setzen, Entscheidungsfreiheit lassen und Risiken akzeptieren. Sinn wird selbst erarbeitet, nicht aufgezwungen. - In Zeiten des Wandels ist Transparenz und ein schrittweises Vorgehen wichtig, um Projekte	K 1: Führungskräfte als Ermöglichende und Bereitstellende - Führungskräfte müssen Sinnmöglichkeiten aufzeigen, um das Potenzial der Mitarbeitenden auszuschöpfen. Fehlende Sinnhaftigkeit führt zu Mitarbeitendenmangel. - Ein Umfeld schaffen, das Freiraum und Vertrauen für Kreativität bietet. Qualität erfordert Zeit und Ruhe, nicht nur Geschwindigkeit. - Führungskräfte sollen Mitarbeitendenmotivation durch Begeisterung fördern, um optimale Leistung zu erreichen.
Interview_Peter-Vonbank, Abs. 16	Kreativität erfordert Freiraum und Vertrauen. Kunden fordern schnelle Lösungen, aber kreative Prozesse brauchen Zeit und Offenheit. Unternehmen sollten ein Umfeld schaffen, in dem Mitarbeiter ihre Stärken einbringen können, anstatt vorgefertigten Rollen zu entsprechen.	Kreativität braucht Freiraum und Vertrauen. Kunden wollen schnelle Lösungen, aber kreative Prozesse brauchen Zeit. Unternehmen sollten ein Umfeld schaffen, das individuelle Stärken fördert.		
Interview_Peter-Vonbank, Abs. 36	Mitarbeitermotivation in einem wirtschaftlichen Unternehmen führt zu bestmöglicher Leistung. Priorität liegt nicht auf maximalem Gewinn, sondern darauf, dass Mitarbeiter von ihrer Arbeit begeistert sind, was zu besseren Ergebnissen führt. Ermöglichen, dass Mitarbeiter besetzt von Arbeit sind,	Mitarbeitermotivation führt zu optimaler Leistung. Fokus liegt auf Begeisterung der Mitarbeiter statt maximalem Gewinn, was bessere Ergebnisse fördert.		

	führt zu besserer Leistung.		am Laufen zu halten und Mitarbeitende einzubinden.	• Mitarbeitende unterstützen, um Flow-Zustände zu erreichen und Überforderung zu vermeiden. Selbstführung wird als Basis genutzt. • Wertschätzung ist wichtig; Führungskräfte müssen Rahmenbedingungen für kreatives, flexibles und agiles Arbeiten schaffen, einschließlich der Bereitstellung von Ressourcen, Tools, und einer unterstützenden Arbeitsumgebung. • Eigenverantwortung fördern, Ziele setzen, Entscheidungsfreiheit lassen und Risiken akzeptieren. Sinn wird selbst erarbeitet, nicht aufgezwungen. • In Zeiten des Wandels ist Transparenz und ein schrittweises Vorgehen wichtig, um Projekte am Laufen zu halten und
--	-----------------------------	--	--	---

				Mitarbeiter einzubinden.
Interview_Peter-Vonbank, Abs. 40	Als Führungskraft ist es wichtig, Mitarbeiter zu unterstützen, damit sie in einen Flow-Zustand kommen und bessere Ergebnisse erzielen. Dabei muss man jedoch vorsichtig sein, Mitarbeiter nicht zu überfordern oder zu demotivieren.	Führungskräfte sollten Mitarbeiter unterstützen, um Flow-Zustände und bessere Ergebnisse zu erreichen, dabei Überforderung und Demotivation vermeiden.		
Interview_Paul-M-Ostberg, Abs. 7	Führungskraft als Diener: Schaffen von Bedingungen für Mitarbeiter, um erfolgreich zu sein. Selbstführung als Basis für Führung anderer.	Führungskräfte schaffen Bedingungen für Mitarbeitererfolg und nutzen Selbstführung als Basis.		
Interview_Paul-M-Ostberg, Abs. 45	Qualität erfordert Zeit, Ruhe und Kreativität, nicht Geschwindigkeit. Kurzfristiges Denken zerstört die Qualität, da Lösungen nicht reflektiert und entwickelt werden können. Qualität entsteht im Zusammenspiel eines Organismus, der Zeit und Freiraum braucht.	Qualität erfordert Zeit, Ruhe und Kreativität statt Geschwindigkeit. Qualität entsteht durch Zeit und Freiraum.		
Interview_Werner-Berschneider, Abs. 70	Wertschätzung durch Führungskraft wichtig für Mitarbeiter. Mitarbeiter tragen zum Unternehmenserfolg bei.	Wertschätzung durch Führungskräfte ist wichtig für Mitarbeiter.		

Interview_Nina-Bürklin, Abs. 10	Rahmenbedingungen für kreatives, flexibles und agiles Arbeiten müssen durch Führungskräfte geschaffen werden: Zeitliche und finanzielle Ressourcen, geeignete Tools und Arbeitsumgebung, Ausgleich und Pausen. Förderung einer entsprechenden Haltung und Werte.	Führungskräfte müssen Rahmenbedingungen für kreatives, flexibles und agiles Arbeiten schaffen: Ressourcen, Tools, Arbeitsumgebung, Pausen und die Förderung passender Werte.		
------------------------------------	--	--	--	--

Interview_Nina-Bürklin, Abs. 18	Eigenverantwortung fördern, Ziele setzen, Entscheidungsfreiheit lassen, Risiken akzeptieren. Führungskraft als Ermöglicher, nicht Mikromanager. Sinn kann nicht aufgezwungen werden, sondern muss selbst erarbeitet werden.	Führungskräfte fördern Eigenverantwortung, setzen Ziele, lassen Entscheidungsfreiheit, akzeptieren Risiken und agieren als Ermöglicher. Sinn wird selbst erarbeitet, nicht aufgezwungen.		
Interview_Nina-Bürklin, Abs. 22	In Zeiten des Wandels ist es wichtig, Prozesssicherheit zu geben, auch wenn nicht alle Informationen bekannt sind. Stattdessen kann man den Prozess transparent machen und Schritt für Schritt vorgehen, um die Mitarbeiter mitzunehmen und das Projekt am Laufen zu halten.	In Zeiten des Wandels ist Prozesssicherheit wichtig. Transparenz und schrittweises Vorgehen halten Projekte am Laufen und binden Mitarbeiter ein.		
Interview_Peter-Vonbank, Abs. 10	Intrinsische Motivation ist wichtiger als extrinsische. Anerkennung und Zugehörigkeit in einer Gemeinschaft sind starke Antriebskräfte. Vertrauen in Mitarbeiter und Fokussierung auf gemeinsame Ziele führen zu besseren Ergebnissen als Kontrolle und Belohnung.	Intrinsische Motivation ist wichtiger als extrinsische. Anerkennung und Zugehörigkeit treiben an. Vertrauen und gemeinsame Ziele bringen bessere Ergebnisse als Kontrolle und Belohnung.	Glaubwürdigkeit und Vertrauen • Intrinsische Motivation wichtiger als extrinsische Anreize; Anerkennung und Zugehörigkeit treiben an. • Führungskräfte sollten Vertrauen und Unterstützung bieten, nicht nur Kontrolle und Belohnung.	K 2 K 2

Interview_Peter-Vonbank, Abs. 12	Führungskräfte sollten Vertrauen statt Kontrolle zeigen. Hierarchisches Führen fördert Machtmissbrauch. Stattdessen sollen Führungskräfte Mitarbeiter in ihren Stärken unterstützen, um gemeinsame Ziele zu erreichen. Dafür braucht es ein einheitliches Unternehmenswertesystem.	Führungskräfte sollten Vertrauen statt Kontrolle zeigen, Mitarbeiter in ihren Stärken unterstützen und ein einheitliches Unternehmenswertesystem fördern.	• Vertrauen ermöglicht offenen Austausch und bessere Ergebnisse; Leistungsdruck sollte vermieden werden. • Führungskräfte müssen vertrauensvoll handeln, um das Vertrauen der Mitarbeitenden zu gewinnen; Selbstvertrauen ist entscheidend. • Glaubwürdigkeit erfordert Ehrlichkeit; Vertrauen basiert auf Glaubwürdigkeit und der sicheren Handhabung sensibler Informationen. • Vertrauensverlust schwächt Beziehungen; schwerwiegender Vertrauensbruch kann Kommunikation und Zusammenarbeit erheblich beeinträchtigen. • Sinnorientiertes Verhalten schafft langfristig Vertrauen und Glaubwürdigkeit, fördert Erfolg und Kreativität. • Führungskräfte müssen flexibel reagieren und situative Entscheidungen treffen, um auf Veränderungen angemessen zu reagieren.
Interview_Peter-Vonbank, Abs. 38	Vertrauen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter ermöglicht offenen Austausch, der jedoch sorgfältig kanalisiert werden muss, da wirtschaftlich fragwürdige Ansätze wie Leistungsdruck zu Nonperformance führen können.	Vertrauen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter ermöglicht offenen Austausch. Leistungsdruck führt zu Nonperformance und sollte vermieden werden.	
Interview_Paul-M-Ostberg, Abs. 15	Vertrauen ist wechselseitig: Führungskräfte müssen vertrauensvoll handeln, damit Mitarbeiter Vertrauen entwickeln können. Vertrauen in sich selbst und die eigenen Fähigkeiten ist Grundlage für Vertrauen in andere.	Vertrauen wechselseitig: Führungskräfte müssen vertrauensvoll handeln, damit Mitarbeiter Vertrauen entwickeln. Selbstvertrauen ist Grundlage für Vertrauen in andere.	
Interview_Werner-Berschneider, Abs. 50	Glaubwürdigkeit und Vertrauenswürdigkeit sind von hoher Bedeutung und gelten in beide Richtungen.	Glaubwürdigkeit und Vertrauenswürdigkeit sind beidseitig von hoher Bedeutung.	

Interview_Werner-Berschneider, Abs. 52	Glaubwürdigkeit ist an Personen gebunden und muss erarbeitet werden, indem man andere nicht anlügt. Glaubwürdigkeit ist Voraussetzung für Vertrauenswürdigkeit, bei der man jemandem sogar Dinge anvertraut, mit denen er einen schädigen könnte.	Glaubwürdigkeit erfordert Ehrlichkeit und ist Voraussetzung für Vertrauenswürdigkeit, bei der sensible Informationen sicher anvertraut werden können.
Interview_Werner-Berschneider, Abs. 58	Vertrauen ist Grundlage für offenen Austausch. Ohne Glaubwürdigkeit funktioniert es nicht. Erst wenn eine Person als vertrauenswürdig erlebt wurde, kann ein tiefes Thema besprochen werden.	Vertrauen und Glaubwürdigkeit sind für offenen Austausch unerlässlich. Tiefere Themen erfordern erlebte Vertrauenswürdigkeit.
Interview_Werner-Berschneider, Abs. 60	Vertrauensverlust führt zu geschwächter Beziehung. Schwerwiegender Vertrauensbruch kann Beziehung nachhaltig schädigen und Kommunikation/Zusammenarbeit unmöglich machen.	Vertrauensverlust schwächt Beziehungen, schwerwiegender Vertrauensbruch kann sie nachhaltig schädigen und Kommunikation unmöglich machen.
Interview_Werner-Berschneider, Abs. 82	Sinnorientiertes Verhalten führt langfristig zu Erfolg, da es Glaubwürdigkeit und Vertrauen schafft - die Basis für Kreativität.	Sinnorientiertes Verhalten schafft Vertrauen und Glaubwürdigkeit, die langfristig zu Erfolg und Kreativität führen.
Interview_Werner-Berschneider, Abs. 84	Ehrlichkeit, Glaubwürdigkeit und Vertrauenswürdigkeit sind wichtig. Kreativität ist der nächste Schritt.	Ehrlichkeit, Glaubwürdigkeit und Vertrauenswürdigkeit sind wichtig.
Interview_Nina-Bürklin, Abs. 18	Führungskraft muss Mitarbeitern vertrauen, um agil auf Veränderungen zu reagieren. Trotz Zielen ist Flexibilität wichtig, da Sinn nur im Augenblick entsteht. Entscheidungen müssen situativ getroffen werden, um auf Ereignisse wie Pandemien oder Lieferengpässe zu reagieren.	Führungskräfte müssen Mitarbeitern vertrauen und flexibel auf Veränderungen reagieren. Entscheidungen sollten situativ getroffen werden, um auf unerwartete Ereignisse zu reagieren.

Interview_Nina-Bürklin, Abs. 10	Entwicklung einer inneren Haltung, um den Kontext und Zweck des eigenen Handelns zu verstehen. Führungskräfte können dabei im organisationalen Kontext unterstützen. Dieses "agile Being" beschreibt eine Seinskomponente.	Entwicklung einer inneren Haltung, um Kontext und Zweck des Handelns zu verstehen. Führungskräfte unterstützen dabei im organisationalen Kontext. "Agile Being" ist Seinskomponente.	Innere Haltung entwickeln - Führungskräfte sollten eine innere Haltung zum besseren Kontext- und Zweckverständnis entwickeln. - Fokus auf Entwicklung einer Haltung, nicht nur auf Handlungsweisen. - Anfängergeist: Förderung eines frischen Blicks und offener Haltung; Führungskräfte sollen diese Haltung vorleben. - Offenheit und Neugier: Wichtig, um wertfrei zu handeln und zuzuhören. - Innerer Kompass und Klarheit: Entscheidende Elemente bei äußerer Unsicherheit; Wertebewusstsein und innere Haltung sind zentral.
Interview_Nina-Bürklin, Abs. 12	Entwicklung einer Haltung statt reinen Handelns. Anfängergeist: Dinge mit frischem Blick betrachten. Führungskraft muss diese Haltung vorleben. Offene, neugierige und wertfreie Herangehensweise, bevor ein Urteil gefällt wird. Wichtig, zuzuhören.	Entwicklung einer Haltung statt reinen Handelns. Anfängergeist mit frischem Blick. Führungskräfte sollen diese Haltung vorleben. Offen, neugierig und wertfrei handeln, zuhören ist wichtig.	
Interview_Nina-Bürklin, Abs. 24	Innerer Kompass und Klarheit werden wichtiger, je mehr Unruhe, Unsicherheit und Ungewissheit im Außen herrschen. Wertebewusstsein und innere Haltung sind entscheidend.	Innerer Kompass und Klarheit sind bei äußerer Unsicherheit entscheidend. Wertebewusstsein und innere Haltung sind wichtig.	
Interview_Peter-Vonbank, Abs. 14	Kreativität erfordert Offenheit, Gleichberechtigung und Abbau von Hierarchien. Mitarbeiter sollen frei denken und ihre Ideen einbringen können, ohne Einschränkungen. Rollenverteilung in Unternehmen sollte flexibler sein, um das gesamte Kreativpotenzial zu nutzen.	Kreativität erfordert Offenheit, Gleichberechtigung und weniger Hierarchien. Mitarbeiter sollen frei denken und Ideen einbringen können. Flexible Rollenverteilung maximiert Kreativpotenzial.	Menschen ganzheitlich betrachten - Kreativität durch Offenheit, Gleichberechtigung und flache Hierarchien fördern. Mitarbeitende sollen frei denken, Ideen einbringen und flexibel in ihren Rollen agieren. - Stellenbeschreibungen sollten sich an den Fähigkeiten der Bewerbenden orientieren und Freiraum für Kreativität bieten, statt starre Rollen vorzugeben. - Führungskräfte sollten die Individualität der Mitarbeitenden respektieren und nicht versuchen, sie zu ändern, um starre Strukturen zu vermeiden. - Stärken sollten gefördert werden. Unternehmens- und Bildungssysteme müssen flexibel an moderne Arbeitsbedürfnisse angepasst werden. - Wertschätzung aller Beiträge und Teamarbeit fördern Kreativität und Innovation. Jeder Mitarbeitende kann wertvolle Ideen liefern.
Interview_Peter-Vonbank, Abs. 20-22	Stellenbeschreibungen sollten sich an den Fähigkeiten und Interessen der Bewerber orientieren, nicht umgekehrt. Unternehmen sollten Mitarbeiter ganzheitlich betrachten und ihnen Freiraum für kreative Ideen geben, anstatt sie in starre Rollen zu pressen.	Stellenbeschreibungen sollten sich an den Fähigkeiten der Bewerber orientieren und ihnen Freiraum für Kreativität bieten, anstatt starre Rollen vorzugeben.	

			Führungskräfte sollten ein unterstützendes, kollegiales Verhältnis pflegen, um Ungleichheit und Demotivation durch Machtstrukturen zu vermeiden.
Interview_Peter-Vonbank, Abs. 24	Führungskraft muss Wertesystem und Individualität der Mitarbeiter berücksichtigen, statt sie formen zu wollen. Sonst entsteht eine geschlossene Struktur, die überwunden werden muss, um den Menschen ganzheitlich wahrzunehmen.	Führungskräfte sollten die Individualität der Mitarbeiter respektieren und nicht versuchen, sie zu ändern, um eine starre Struktur zu vermeiden.	- Mitarbeitende als Menschen betrachten, nicht als Objekte oder Rollen. Empathie ist entscheidend, um Demotivation und Burnout zu verhindern. - Selbstorganisierte Teams ohne Führungskräfte sind oft effektiver, da sie mehr Verantwortung übernehmen und Hierarchien vermieden werden. - Führungskräfte sollten Mitarbeitende als ganzheitliche Personen betrachten, nicht nur nach ihrer Rolle im Unternehmen.
Interview_Peter-Vonbank, Abs. 26	Zusammengefasst: Mitarbeiter haben unterschiedliche Stärken, die es zu erkennen und zu fördern gilt, anstatt Schwächen zu fokussieren. Starre Unternehmensmodelle und Bildungssysteme müssen sich an die Bedürfnisse moderner Arbeitswelten anpassen, um Mitarbeiter individuell zu unterstützen.	Mitarbeiterstärken sollten gefördert werden, und Unternehmens- sowie Bildungssysteme müssen flexibel an moderne Arbeitsbedürfnisse angepasst werden.	- Führungskräfte sollten authentisch auftreten und die Komplexität menschlicher Facetten anerkennen, um Sinnorientierung zu vermitteln. - Fähigkeiten von Personen, die über ihre Rollen hinausgehen, sollten erkannt und zur Prozessverbesserung genutzt werden.
Interview_Peter-Vonbank, Abs. 30	Kreativität erfordert offenen Geist, Wertschätzung aller Beiträge und Abbau starrer Hierarchien. Jeder Mitarbeiter kann wertvolle Ideen einbringen, unabhängig von Position. Teamarbeit und Gleichberechtigung fördern Innovation.	Kreativität braucht Offenheit, Wertschätzung aller Beiträge und flache Hierarchien. Jeder Mitarbeiter kann wertvolle Ideen liefern, und Teamarbeit sowie Gleichberechtigung fördern Innovation.	
Interview_Peter-Vonbank, Abs. 34	Macht ist ein wichtiger Faktor in Organisationen. Hierarchische Systeme führen zu Ungleichheit und Frust. Stattdessen sollten Führungskräfte ihre Mitarbeiter unterstützen und ein kollegiales Verhältnis pflegen. Dies erfordert ein radikales Zurücktreten von der Hierarchie.	Machtstrukturen führen oft zu Ungleichheit. Führungskräfte sollten statt Hierarchien ein unterstützendes, kollegiales Verhältnis pflegen.	

Interview_Peter-Vonbank, Abs. 42	Menschen werden zu Objekten, nicht als Individuen gesehen. Verletzungen und Würdeverlust führen zu Demotivation und Burnout. Empathie ist wichtig, um Mitarbeiter als Menschen wahrzunehmen.	Menschen werden als Objekte statt als Individuen betrachtet, was zu Demotivation und Burnout führen kann. Empathie ist entscheidend, um Mitarbeiter als Menschen zu sehen.
Interview_Peter-Vonbank, Abs. 62	Menschen wollen Erfolg, aber werden nicht gefragt, ob sie sich bestmöglich einbringen können. Offene Diskussion und Visionen sind wichtig. Selbstorganisierte Teams ohne Führungskräfte funktionieren besser, da Mitarbeiter mehr Verantwortung übernehmen. Das hierarchische System ist überholt.	Menschen wollen Erfolg, aber ihre individuelle Beteiligung wird oft nicht berücksichtigt. Selbstorganisierte Teams ohne Führungskräfte sind effektiver, da sie mehr Verantwortung übernehmen. Hierarchien sind veraltet.
Interview_Nina-Bürklin, Abs. 4	Führungskraft soll Mitarbeiter ganzheitlich als Menschen mit Fähigkeiten und Potenzialen sehen, nicht auf Rolle im Unternehmen reduzieren.	Führungskräfte sollten Mitarbeiter als ganzheitliche Personen und nicht nur nach ihrer Rolle im Unternehmen sehen.
Interview_Nina-Bürklin, Abs. 6	Führungskräfte sollten authentisch in ihren vielfältigen Rollen sein, da Menschen viele Facetten haben. Führung erfordert Bewusstsein für diese Komplexität, um Sinnorientierung zu vermitteln.	Führungskräfte sollten authentisch in ihren vielfältigen Rollen auftreten und die Komplexität menschlicher Facetten anerkennen, um Sinnorientierung zu vermitteln.
Interview_Nina-Bürklin, Abs. 28	Mitarbeiter haben vielfältige Fähigkeiten, die über ihre Rolle hinausgehen. Diese können in Verhandlungen eingebracht werden, um Prozesse zu verbessern. Kontext ist wichtig, um solche Potenziale zu erkennen und zu nutzen.	Mitarbeiter verfügen über Fähigkeiten, die über ihre Rolle hinausgehen und zur Prozessverbesserung beitragen können. Kontext ist entscheidend, um diese Potenziale zu erkennen und zu nutzen.

Interview_Peter-Vonbank, Abs. 10	Die Performance eines Teams oder Mitarbeiters ist nicht zufriedenstellend. Durch gezielte Fragen kann die Ursache ermittelt werden. Das Ziel ist, den Mitarbeiter zu motivieren und ihm passende Aufgaben zu finden, damit er sein Potenzial entfalten kann.	Um unzureichende Performance zu verbessern, sollten gezielte Fragen zur Ursachenfindung gestellt werden. Ziel ist es, den Mitarbeiter zu motivieren und ihm passende Aufgaben zuzuweisen, um sein Potenzial zu entfalten.	Offene klare Kommunikation - Bei Performance-Problemen gezielte Fragen stellen und passende Aufgaben finden. - Lösungen im Dialog entwickeln und Mitarbeitende aktiv einbinden. - Kritik offen und dialogorientiert führen, mit Fokus auf gemeinsame Lösungsfindung. - Meetings zielgerichtet und gut vorbereitet halten; Qualität der Zusammenarbeit priorisieren. - Sinnorientiertes Handeln durch regelmäßige Kommunikation und gemeinsame Zielentwicklung. - Aktiv zuhören und Fragen stellen, um Motivation und Verantwortung zu fördern. - Ziele und Aufgaben im Kontext klären und gemeinsam erarbeiten. - Probleme frühzeitig ansprechen und Unterstützung bieten.	K 4
Interview_Peter-Vonbank, Abs. 66	Lösung im Dialog entwickeln: Mitarbeiter wollten alle Führungskräfte werden, was nicht funktionierte. Stattdessen erhielten alle Teamleiter Training, um Betriebsklima zu verbessern und Fluktuation zu vermeiden.	Lösungen im Dialog entwickeln.		
Interview_Paul-M-Ostberg, Abs. 21	Führungskräfte sollten Mitarbeiter einbinden, um Missverständnisse zu vermeiden. Statt Aufgaben einfach zu übertragen, ist es wichtig, den Mitarbeiter zu befragen: Wie verstehen Sie die Aufgabe? Was brauchen Sie dafür? So wird der Mitarbeiter zum Beteiligten, nicht nur zum Ausführenden.	Führungskräfte sollten Mitarbeiter einbinden, indem sie klären, wie die Aufgabe verstanden wird und was benötigt wird. So werden Mitarbeiter zu Beteiligten statt nur Ausführenden.		
Interview_Paul-M-Ostberg, Abs. 23	Kritikgespräch: Offener Dialog statt Top-down-Bewertung. Situationsanalyse: Was ist passiert, wie konnte es dazu kommen? Gemeinsame Entwicklung von Lösungsansätzen mit Mitarbeitern.	Kritikgespräche sollten offen und dialogorientiert sein, mit Fokus auf Situationsanalyse und gemeinsame Lösungsfindung.		
Interview_Paul-M-Ostberg, Abs. 45	Digitale Kommunikation schränkt Kreativität ein, da wichtige nonverbale Aspekte fehlen. Körpersprache, Mimik und Farbwahrnehmung sind zentral für Kommunikation und Produktwahrnehmung. Gute Marketingarbeit berücksichtigt diese Faktoren.	Digitale Kommunikation kann Kreativität einschränken, da wichtige nonverbale Aspekte fehlen. Erfolgreiches Marketing berücksichtigt diese Faktoren.		

Interview_Paul-M-Ostberg, Abs. 52-58	Meetings müssen strukturiert und zielorientiert sein, mit klarer Agenda, Vorbereitung der Teilnehmer und Protokollierung von Ergebnissen und Verantwortlichkeiten. Qualität der Zusammenarbeit, nicht Quantität, ist entscheidend für Zufriedenheit und Führungsstil.	Meetings sollten strukturiert, zielgerichtet und gut vorbereitet sein. Qualität der Zusammenarbeit ist wichtiger als Quantität.
Interview_Paul-M-Ostberg, Abs. 80	Den Willen zum Sinn aktivieren durch Gesprächsführung und in den Dialog gehen. Erfolg durch Werteverwirklichung, nicht Gewinnorientierung. Benchmarks am Besten des eigenen Unternehmens, nicht der Branche.	Willen zum Sinn durch Dialog aktivieren und Erfolg an Werteverwirklichung messen.
Interview_Werner-Berschneider, Abs. 34	Ziele gemeinsam entwickeln, Fragen zulassen, Aufgaben delegieren mit Sinnvermittlung. Kontext und Bedeutung klären, nicht nur Vorgaben machen. Analyse mit Sinnzusammenhang durchführen.	Ziele gemeinsam entwickeln, Fragen zulassen und Aufgaben mit Sinn vermitteln. Kontext und Bedeutung klären, nicht nur Vorgaben machen.
Interview_Werner-Berschneider, Abs. 50	Rahmenbedingungen für sinnorientiertes Handeln: Strukturelle und organisatorische Faktoren, die kontinuierliche Kommunikation ermöglichen, z.B. Mitarbeitergespräche, informelle Austausche. Wichtig ist, dass Ziele und Aufgaben nicht einfach diktiert, sondern gemeinsam erarbeitet werden.	Sinnorientiertes Handeln erfordert Rahmenbedingungen wie kontinuierliche Kommunikation und Zusammenarbeit. Ziele und Aufgaben sollten gemeinsam erarbeitet, nicht diktiert werden.
Interview_Nina-Bürklin, Abs. 10	Als Führungskraft ist es wichtig, genau zuzuhören, um die Motivation und Frustrationen der Mitarbeiter zu verstehen. Dies ermöglicht es, an den Werten zu arbeiten und die Mitarbeiter zur Selbstführung zu befähigen, damit sie sich selbst besser kennenlernen.	Führungskräfte sollten genau zuhören, um die Motivation und Frustrationen der Mitarbeiter zu verstehen. Dies hilft, an Werten zu arbeiten und die Selbstführung der Mitarbeiter zu fördern.

Interview_Nina-Bürklin, Abs. 20	Führungskräfte sollten Mitarbeiter einbinden, indem sie Fragen stellen, statt nur zu erklären. So können Mitarbeiter den Sinn und Zweck ihrer Aufgaben erkennen und Verantwortung übernehmen. Mangelnde Motivation entsteht oft, wenn Mitarbeiter den Kontext nicht verstehen.	Führungskräfte sollten Fragen stellen, um den Sinn der Aufgaben zu vermitteln und Verantwortung zu fördern. Mangelnde Motivation kommt oft von fehlendem Kontextverständnis.	
Interview_Nina-Bürklin, Abs. 22	Aktuelle Herausforderungen anerkennen, ohne in Selbstmitleid zu verfallen. Gemeinsam Wege finden, trotz Erschöpfung. Führungskräfte sollten Mitarbeiter als Menschen sehen, nicht nur auf ihre Rolle reduzieren. Offene Kommunikation schafft Verständnis.	Herausforderungen anerkennen, ohne Selbstmitleid. Führungskräfte sollten Mitarbeiter ganzheitlich sehen und durch offene Kommunikation Verständnis und Lösungen fördern.	
Interview_Nina-Bürklin, Abs. 28	Zwei Schlüsselqualitäten für Führungskräfte: 1) Mehr Fragen stellen als Antworten geben, um Mitarbeiter zum eigenständigen Denken anzuregen. 2) Aktiv zuhören, um Verständnis zu schaffen, statt zu reagieren. Dafür sind "Denkräume" wichtig.	Führungskräfte sollten mehr Fragen stellen als Antworten geben und aktiv zuhören, um Verständnis zu fördern. „Denkräume“ sind dabei wichtig.	
Interview_Nina-Bürklin, Abs. 34	Explizit machen, was schwelt und größer wird. Ansprechbar machen, um Probleme zu entschärfen. Im Privaten und Beruflichen: Zuhören, Mitgefühl zeigen, Unterstützung anbieten. Nicht mehr als nötig, aber so viel wie nötig.	Probleme frühzeitig ansprechen und ansprechbar bleiben, um sie zu entschärfen. Im privaten und beruflichen Bereich ist Zuhören, Mitgefühl und angemessene Unterstützung wichtig.	
Interview_Nina-Bürklin, Abs. 14	Führungskräfte sollten Verletzlichkeit zeigen, da dies tiefe Beziehungen fördert und ein besseres Verständnis für Mitarbeiter ermöglicht. Offenheit und Empathie sind wichtiger als Perfektion.	Führungskräfte sollten Verletzlichkeit zeigen, um tiefere Beziehungen und besseres Verständnis zu fördern. Offenheit ist wichtiger als Perfektion.	Menschlichkeit zeigen - Führungskräfte sollten Verletzlichkeit und Offenheit zeigen, um tiefere Beziehungen und ein besseres Verständnis innerhalb des Teams zu fördern. - Ehrliche Kommunikation über eigene Gefühle und Herausforderungen stärkt das Team und verbessert die Zusammenarbeit.

Interview_Nina-Bürklin, Abs. 34	Führungskräfte sollten sich menschlich und verletzlich zeigen, um ein offenes Miteinander zu fördern. Dies bedeutet, ehrlich über Gefühle und Belastungen zu sprechen, ohne dabei unprofessionell zu wirken. Eine solche Offenheit kann das Team stärken und die Zusammenarbeit verbessern.	Führungskräfte sollten menschlich und verletzlich sein, um ein offenes Miteinander zu fördern. Ehrlichkeit über Gefühle und Belastungen stärkt das Team und verbessert die Zusammenarbeit.	Führungskräfte sollten transparent sein und Mitarbeitende an ihren Gefühlen und Herausforderungen teilhaben lassen, um Zusammenhalt und gemeinsame Lösungen zu fördern.	
Interview_Nina-Bürklin, Abs. 38	Führungskräfte sollten Transparenz zeigen, indem sie Mitarbeiter an ihren Gefühlen und Herausforderungen teilhaben lassen. Dies fördert den Zusammenhalt und ermöglicht gemeinsame Lösungen, auch in Zeitnot. Offenheit statt Verheimlichung ist der Schlüssel.	Führungskräfte sollten transparent sein und Mitarbeiter an ihren Gefühlen und Herausforderungen teilhaben lassen. Offenheit fördert Zusammenhalt und gemeinsame Lösungen, auch unter Zeitdruck.		
Interview_Paul-M-Ostberg, Abs. 35	Kritik kann Personen schwächen, was die Atmosphäre für Zusammenarbeit beeinträchtigt und Gegeneinander fördert. Wichtig ist, Kontext zu verstehen, um Kritik konstruktiv zu gestalten und Personen zu stärken.	Kritik kann Zusammenarbeit schwächen. Kontextverständnis ist wichtig, um konstruktive Kritik zu geben und zu stärken.	Fehlerakzeptanz - Kritik kann Zusammenarbeit schwächen; Kontext verstehen, um konstruktive Kritik zu geben und Zusammenarbeit zu stärken. - Fehlerakzeptanz und sinnvoller Umgang mit Fehlern, statt Fehlerkultur	
Interview_Paul-M-Ostberg, Abs. 37-41	Fehlerkultur ist ein problematischer Begriff, da Kultur das Zusammenwirken von Menschen beschreibt. Stattdessen sollte es um Fehlerakzeptanz und einen sinnvollen Umgang mit Fehlern gehen.	Statt Fehlerkultur sollte es um Fehlerakzeptanz und sinnvollen Umgang mit Fehlern gehen.		
Interview_Paul-M-Ostberg, Abs. 72-76	Wir wählen aus vielen Möglichkeiten eine aus und setzen sie in die Tat um. Wiederholen wir dies, wird es zur Haltung und Habitus. Um diesen zu ändern, müssen wir andere Möglichkeiten wählen und umsetzen. Dafür braucht es Konsequenz und Durchhaltevermögen.	Durch wiederholte Wahl und Umsetzung einer Möglichkeit wird sie zur Gewohnheit. Um diese zu ändern, sind konsequente und beharrliche neue Ansätze nötig.	Gewohnheiten entwickeln - Durch wiederholte Wahl und Umsetzung wird etwas zur Gewohnheit. Änderungen erfordern konsequente neue Ansätze. - Regelmäßige Freiräume für neue Ideen fördern Kreativität und helfen, diese zur Gewohnheit zu machen.	K5

Interview_Nina-Bürklin, Abs. 28	Kreativität als Gewohnheit entwickeln: Regelmäßige Freiräume schaffen, um ungefiltert Ideen zu sammeln und neue Denkweisen zu erproben. Kleine Zeitfenster im Arbeitsalltag können Kreativität fördern und zur Selbstverständlichkeit werden.	Kreativität durch regelmäßige Freiräume für neue Ideen und Denkweisen fördern. Kleine Zeitfenster im Arbeitsalltag können helfen, Kreativität zur Gewohnheit zu machen.		
Interview_Paul-M-Ostberg, Abs. 19	Kreativität, Offenheit und Direktheit ermöglichen einen Rahmen für Entwicklung. Ein Miteinander, in dem man einander zum Erfolg verhilft, ist das Ziel. Sinnorientierte Führung kann den Willen zum Sinn und Tun nicht aufzwingen, sondern nur durch entsprechendes Verhalten und Angebote wecken.	Kreativität, Offenheit und Direktheit fördern Entwicklung. Sinnorientierte Führung weckt den Willen zum Sinn durch Verhalten und Angebote, nicht durch Zwang.	Sinn nicht aufzwingen - Sinnorientierte Führung sollte durch Verhalten und Angebote wecken, nicht durch Zwang. - Mitarbeitende werden gefördert, indem sie ihr Potenzial erkennen und Verantwortung akzeptieren. - Sinnorientierung erfordert einen Prozess des Erkundens von Werten und Zielen. - Führungskräfte sollten Sinnorientierung fördern, indem sie Ziele setzen, Aufgaben delegieren und den Sinn im Dialog entwickeln. - Erkennt eine Person den Sinn nicht, sollte man durch geeignete Impulse darauf hinführen, anstatt ihn vorzuschreiben.	K 6 K 6
Interview_Paul-M-Ostberg, Abs. 64-66	Mitarbeiter fördern, indem man ihnen hilft, ihr Potenzial und Möglichkeiten zu erkennen. Verantwortung muss verstanden und akzeptiert, aber nicht aufgezwungen werden. Sinnorientierung lässt sich nicht direkt vorgeben, sondern erfordert einen Prozess des Erkundens von Werten und Zielen.	Mitarbeiter werden gefördert, indem sie ihr Potenzial erkennen. Verantwortung soll akzeptiert, nicht aufgezwungen werden. Sinnorientierung erfordert einen Prozess des Erkundens von Werten und Zielen.		K 6
Interview_Werner-Berschneider, Abs. 32	Führungskräfte sollen Mitarbeiter zur Sinnorientierung führen, indem sie Ziele setzen, Aufgaben delegieren und den Sinn dahinter im Dialog mit den Mitarbeitern entwickeln, ohne ihnen den Sinn aufzuzwingen.	Führungskräfte sollten Sinnorientierung fördern, indem sie Ziele setzen, Aufgaben delegieren und den Sinn im Dialog entwickeln, ohne ihn aufzuzwingen.		K 6

Interview_Werner-Berschneider, Abs. 36	Wenn die Person den Sinn nicht erkennt, sollte man nicht vorgeben, sondern durch geeignete Impulse darauf hinführen.	Erkennt eine Person den Sinn nicht, sollte man durch geeignete Impulse darauf hinführen, anstatt ihn vorzuschreiben.	
Interview_Paul-M-Ostberg, Abs. 7	Logotherapeuten verstehen, dass es sinnwidrig ist, anderen vorzuschreiben, was sinnvoll ist. Stattdessen sollte der Unterschied zwischen Zweck, Sinn und Mitteln aufgezeigt werden, um den Menschen zu befähigen, selbst Sinn zu finden.	Logotherapeuten zeigen den Unterschied zwischen Zweck, Sinn und Mitteln auf, um Menschen zu befähigen, selbst Sinn zu finden.	Sinnkompetenz - Führungskräfte müssen Sinn von Zweck unterscheiden und den Sinn immer im Hintergrund behalten. - Ein regelmäßiger Sinncheck ist wichtig, um unsinnvolle Maßnahmen zu vermeiden. - Eine Führungskraft mit Sinnkompetenz stellt den Sinn über den Zweck. - Sinnorientierung ist entscheidend bei der Bewertung und Umsetzung von Ideen, die Gewinn bringen und als sinnvoll erlebt werden. - Sinnstiftung muss von der Unternehmensführung ausgehen, z.B. durch jährliche Strategiem Meetings, und eine klare Identität und Ausrichtung schaffen. - Die regelmäßige Überprüfung der Unternehmensstrategie stellt sicher, dass das Unternehmen sinnorientiert und zukunftsfähig bleibt. - Einfache Menschen können erfüllter leben als jene, die ständig über Sinn reflektieren. Auch Unternehmen profitieren von einer ähnlichen Haltung.
Interview_Werner-Berschneider, Abs. 6	Sinnorientierte Führung erfordert Sinnkompetenz der Führungskraft, die zwischen Sinn und Zweck unterscheidet. Pragmatische Zweckorientierung ist möglich, aber die Sinnfrage muss stets dahinterstehen.	Sinnorientierte Führung verlangt, dass Führungskräfte Sinn von Zweck unterscheiden. Zweckorientierung ist möglich, aber der Sinn muss immer im Hintergrund bleiben.	
Interview_Werner-Berschneider, Abs. 6	Sinn und Zweck sind fundamental unterschiedlich. Führungskräfte können mit zweckorientierten Handlungen ein Unternehmen in sinnwidriges Verhalten abdriften lassen, wenn sie den Sinn vernachlässigen.	Sinn und Zweck sind unterschiedlich. Führungskräfte riskieren sinnwidriges Verhalten, wenn sie den Sinn zugunsten der Zweckorientierung vernachlässigen.	
Interview_Werner-Berschneider, Abs. 8	Sinncheck für geplante Maßnahmen ist wichtig, um nicht sinnvolle Vorhaben zu verwerfen.	Ein Sinncheck ist wichtig, um unsinnvolle Maßnahmen zu vermeiden.	
Interview_Werner-Berschneider, Abs. 12	Sinn und Zweck sind zu differenzieren. Eine Führungskraft mit Sinnkompetenz stellt den Sinn über den Zweck.	Eine Führungskraft mit Sinnkompetenz stellt den Sinn über den Zweck.	

Interview_Werner-Berschneider, Abs. 86	Sinnorientierung ist entscheidend bei Ideenauswertung: Bringt es Gewinn, Nutzen für Gesellschaft und Unternehmen? Wird es von Mitarbeitern als sinnvoll erlebt? Dann kommunizieren und umsetzen - ein sinnvolles Geschehen.	Sinnorientierung ist bei der Ideenauswertung entscheidend. Ideen sollten kommuniziert und umgesetzt werden, wenn sie Gewinn bringen und als sinnvoll erlebt werden.	
Interview_Werner-Berschneider, Abs. 94	Sinnstiftung muss von der Unternehmensführung ausgehen, z.B. durch jährliche Strategiemeetings. Dabei sind Visionsüberprüfung, Werteabgleich und Zukunftsfähigkeit zentral. Nur wenn das Unternehmen seine Identität und Ausrichtung klar definiert hat, ist eine Beschäftigung mit Sinn sinnvoll.	Sinnstiftung muss von der Unternehmensführung ausgehen, z.B. durch jährliche Strategiemeetings. Eine klare Identität und Ausrichtung sind Voraussetzung für eine sinnvolle Beschäftigung mit Sinn.	
Interview_Werner-Berschneider, Abs. 96	Einfache Menschen können ein sinnvolles Leben führen als jene, die ständig über Sinn und Wert reflektieren. Auch Unternehmen können von dieser Haltung profitieren.	Einfache Menschen können erfüllter leben als jene, die ständig über Sinn reflektieren. Auch Unternehmen profitieren von dieser Haltung.	
Interview_Werner-Berschneider, Abs. 98	Regelmäßige Überprüfung der Unternehmensstrategie und -ausrichtung, um sicherzustellen, dass das Unternehmen weiterhin sinnorientiert und zukunftsfähig ist.	Regelmäßige Überprüfung der Unternehmensstrategie stellt sicher, dass das Unternehmen sinnorientiert und zukunftsfähig bleibt.	
Interview_Werner-Berschneider, Abs. 40	Endprodukt ins Gespräch bringen.	Endprodukt einbringen	
Interview_Werner-Berschneider, Abs. 43-44	Mitarbeiter sollen Einfluss auf Gesamtleistung erkennen. Stolz auf hochwertige Produkte wie Kunstbücher (>100€) motiviert Mitarbeiter. Transparenz über Beitrag zum Unternehmenserfolg wichtig für Motivation.	Mitarbeiter sollen ihren Einfluss erkennen und stolz auf hochwertige Produkte sein. Transparenz über ihren Beitrag motiviert sie.	Big Picture aufzeigen - Mitarbeitende sollen ihren Einfluss erkennen und stolz auf hochwertige Produkte sein; Transparenz über ihren Beitrag motiviert. - Beitrag zur Wertschöpfung erkennen - Führungskräfte sollen Kontext und Sinn vermitteln, eigene Werte einbinden und regelmäßig kommunizieren, um den Beitrag zum Ganzen zu verdeutlichen.
Interview_Werner-Berschneider, Abs. 46	Eigener Beitrag zur Wertschöpfung soll erkannt werden.	Beitrag zur Wertschöpfung erkennen	

Interview_Nina-Bürklin, Abs. 18	Führungskräfte müssen den Kontext und den Sinn der Arbeit vermitteln, um Mitarbeiter zu motivieren. Dazu gehört auch, die eigenen Werte und Ziele zu reflektieren und in den größeren Rahmen einzubinden. Regelmäßige Kommunikation im Team ist wichtig, um den Beitrag zum Ganzen zu verdeutlichen.	Führungskräfte sollen Kontext und Sinn der Arbeit vermitteln, eigene Werte einbinden und regelmäßig kommunizieren, um Beitrag zum Ganzen zu vermitteln.		
Interview_Werner-Berschneider, Abs. 70	Sinnvolle Arbeit allein führt nicht automatisch zu Motivation. Widrige Umstände wie Kritik, sinkende Einkommen und Monotonie können den Sinn der Arbeit überlagern. Kontextfaktoren beeinflussen die Motivation stark.	Sinnvolle Arbeit allein motiviert nicht automatisch. Kritik, Einkommensrückgang und Monotonie können den Sinn überlagern. Kontextfaktoren beeinflussen die Motivation stark.	Werte, Vision und Ziele formulieren - Sinnvolle Arbeit allein motiviert nicht immer. Kritik, Einkommensrückgang und Monotonie beeinflussen die Motivation stark. - Handeln sollte für Gesellschaft, Umwelt und Individuum sinnvoll sein, ohne übermäßige Sinnsuche. - Selbstvergessenheit fördert Gemeinschaft und Interaktion, indem wir uns selbst zurückstellen und gemeinsame Ziele verfolgen. - Ein förderliches Weiterbildungssystem muss Sinn stiften und klare Visionen sowie Ziele für verschiedene Berufsgruppen bieten. - Ein einheitlicher Werte- und Denkansatz für alle Bereiche fördert den Erfolg und reduziert Reibungspunkte. - Führungskräfte sollten klare Visionen und Ziele formulieren, um Motivation und Orientierung zu bieten. - Zielorientierung fördert Motivation und Engagement, wobei Widerstand gegen Veränderungen normal ist und nicht alle gleichermaßen mitgenommen werden können.	K 7: K 7.1 Wert
Interview_Werner-Berschneider, Abs. 74	Nicht immer müssen alle Komponenten enthalten sein. Das Handeln sollte sinnvoll für Gesellschaft, Umwelt und Individuum sein, aber nicht überbetont werden. Übermäßige Suche nach Sinn kann kontraproduktiv sein. Pragmatismus ist wichtig.	Handeln sollte sinnvoll für Gesellschaft, Umwelt und Individuum sein, ohne übermäßige Sinnsuche. Pragmatismus ist wichtig.		
Interview_Peter-Vonbank, Abs. 60	Selbstvergessenheit ist wichtig für Gemeinschaft und Interaktion. Wir sind soziale Wesen, die nur funktionieren, wenn wir uns selbst vergessen. Fehlende Vision und Selbstbezogenheit behindern dies. Gemeinsame Ziele und Aufgaben fördern Zusammenhalt.	Selbstvergessenheit fördert Gemeinschaft und Interaktion. Wir funktionieren besser, wenn wir uns selbst zurückstellen und gemeinsame Ziele verfolgen.		
Interview_Peter-Vonbank, Abs. 102	Weiterbildung der Mitarbeiter ist entscheidend für Unternehmenserfolg. Dafür braucht es ein System, das Weiterbildung fördert und Sinn für Mitarbeiter und Gemeinschaft stiftet. Ohne Visionen und Ziele für breite Berufsgruppen droht ein Problem.	Mitarbeiterweiterbildung ist entscheidend für den Unternehmenserfolg. Ein förderliches System muss Sinn stiften und Visionen sowie Ziele für verschiedene Berufsgruppen bieten, um Probleme zu vermeiden.		K 7.2

Interview_Paul-M-Ostberg, Abs. 11	Beratung für ganzheitliche Unternehmensausrichtung empfohlen, da Silodenken und Top-down-Führung Herausforderungen bergen. Erfolg erfordert Einbindung aller Leistungsbereiche in einheitliche Werte und Denkweise. Andernfalls drohen Reibungspunkte.	Ein einheitlicher Werte- und Denkansatz für alle Bereiche fördert den Erfolg und reduziert Reibungspunkte.	
Interview_Nina-Bürklin, Abs. 18	Sinn ist einzigartig und nur im Augenblick erfahrbar. Führungskräfte müssen Vision und messbare Ziele klar formulieren, um Mitarbeiter zu motivieren und zu führen.	Sinn ist einzigartig und im Moment erfahrbar. Führungskräfte sollten klare Visionen und Ziele formulieren, um Motivation und Orientierung zu bieten.	
Interview_Nina-Bürklin, Abs. 22	Ausrichtung auf ein Ziel ist entscheidend, um Motivation und Engagement zu fördern. Widerstand gegen Veränderungen ist normal und muss berücksichtigt werden. Nicht alle Mitarbeiter können mitgenommen werden, aber das gehört zur Realität.	Zielorientierung fördert Motivation und Engagement. Widerstand gegen Veränderungen ist normal und Teil der Realität; nicht alle können gleichermaßen mitgenommen werden.	
Interview_Peter-Vonbank, Abs. 44	Wichtig ist, den Mitarbeiter zu motivieren, indem man ein gemeinsames Ziel verfolgt und ein Wertesystem aufbaut. Dabei geht es nicht um das Produkt selbst, sondern darum, einen Sinn in der Arbeit zu finden und Teil eines "Wir" zu sein.	Mitarbeiter werden durch gemeinsame Ziele und ein Wertesystem motiviert. Es geht darum, Sinn in der Arbeit zu finden und Teil eines Teams zu sein, nicht nur um das Produkt.	Wertesystem berücksichtigen • Mitarbeitende werden durch gemeinsame Ziele und ein Wertesystem motiviert, indem sie Sinn in der Arbeit finden und Teil eines Teams werden. • Menschenbild und Werte sind grundlegend für Marketing; konkrete Sinnvermittlung und Kundenorientierung sind entscheidend. • Führungskräfte müssen Werte klar kommunizieren, um Vorgaben und Zwänge zu minimieren und effektive Arbeit zu ermöglichen • Gemeinsames Werteverständnis fördert erfolgreiche Zusammenarbeit und Engagement durch Einbindung aller Beteiligten. • Führungskräfte sollten Mitarbeitenden helfen, ihre individuellen Werte mit denen der Organisation im Einklang zu bringen

			und entsprechende Unterstützung bieten. • Sinnorientierung umfasst Wertklärung, -bereitstellung und -verwirklichung, die zur Sinnerfahrung führen. • Persönliche Werte der Mitarbeitende sollten durch regelmäßige Teamrunden und Ideenaustausch in die Führung integriert werden. • Werte werden durch regelmäßige Besprechungen, Projektbezug und offene Konfliktansprache praktisch und begreifbar gemacht. • Zukunftsperspektiven und klare Ausrichtung sind entscheidend für zielgerichtetes Handeln und Gemeinschaft in Unternehmen. • Bedeutung und Wert stärken die Verbundenheit und Energie der Mitarbeitende, indem sie Gemeinschaft und klare Ausrichtung bieten. • Führungskräfte sollten Vision und Ziele definieren, das Wertesystem kommunizieren und sinnorientierte Ziele setzen, um Mitarbeitende zu motivieren.
Interview_Paul-M-Ostberg, Abs. 1	Menschenbild und Wertefragen sind Grundlage für Marketing. Wille zum Sinn ist geistige Qualität, die konkretisiert werden muss. Kundenorientierung ist zentral, aber oft missbraucht. Bedingungen wie Zuverlässigkeit und Wertefragen des Kunden sind wichtig.	Das Menschenbild und Wertefragen sind grundlegend für Marketing. Der Wille zum Sinn muss konkretisiert werden, während Kundenorientierung und Werte des Kunden entscheidend sind.	
Interview_Paul-M-Ostberg, Abs. 3	Führungskräfte müssen Werte vermitteln, um Vorgaben und Zwänge zu vermeiden. Nur so kann konkrete Arbeit effektiv geleistet werden.	Führungskräfte müssen Werte vermitteln, um Vorgaben und Zwänge zu minimieren und somit effektive Arbeit zu ermöglichen.	

Interview_Paul-M-Ostberg, Abs. 9	Gemeinsames Werteverständnis ist Basis für Zusammenarbeit. Stakeholder-Einbindung, Werteklä rung und Umsetzung in Maßnahmen sind Schlüssel. Führungskräfte können diesen Prozess auch in Unternehmen durchführen, um Mitarbeiter für gemeinsame Sache zu engagieren.	Ein gemeinsames Werteverständnis ist entscheidend für erfolgreiche Zusammenarbeit. Die Einbindung aller Beteiligten und die Umsetzung von Werten in konkrete Maßnahmen fördern das Engagement.
Interview_Nina-Bürklin, Abs. 4	Führungskräfte sollen Mitarbeitenden ermöglichen, Sinn und Werte zu verwirklichen, indem sie Raum dafür schaffen, die individuellen Werte mit denen der Organisation in Einklang zu bringen.	Führungskräfte sollten Mitarbeitenden ermöglichen, ihre individuellen Werte mit denen der Organisation in Einklang zu bringen, indem sie entsprechenden Raum und Unterstützung bieten.
Interview_Paul-M-Ostberg, Abs. 7	Sinnorientierung bedeutet Werteklä rung, bereitstellung und verwirklichung, die zur Sinnerfahrung führen. Werteverwirklichung ist der Schlüssel zur Sinnerfahrung nach Frankl.	Sinnorientierung umfasst Werteklä rung, bereitstellung und verwirklichung, die zur Sinnerfahrung führen. Werteverwirklichung ist der Schlüssel zur Sinnerfahrung.
Interview_Nina-Bürklin, Abs. 10	Sinnerleben ist individuell. Führungskräfte sollen Mitarbeiter dabei unterstützen, ihre Werte und Motivationen zu finden und mit den Unternehmenszielen abzugleichen, um Schnittstellen zu identifizieren und Mitarbeiter zu motivieren.	Sinnerleben ist individuell. Führungskräfte sollten Mitarbeitenden helfen, ihre Werte mit den Unternehmenszielen abzugleichen, um Motivation zu fördern.
Interview_Nina-Bürklin, Abs. 12	Persönliche Werte und Interessen der Mitarbeiter in Führungsrolle integrieren, z.B. durch regelmäßige Teamrunden zum Austausch. Kreativität fördern, indem wöchentlich Zeit für Ideenaustausch eingeplant wird. Kontext und Bedürfnisse der Mitarbeiter berücksichtigen, statt Informationen zu erfinden.	Integriere persönliche Werte der Mitarbeiter in die Führung durch regelmäßige Teamrunden und Ideenaustausch. Berücksichtige deren Kontext und Bedürfnisse, um Kreativität zu fördern.

Interview_Nina-Bürklin, Abs. 40	Werte in Organisationen sind oft abstrakt. Praktische Umsetzung ist wichtig: Regelmäßige Besprechung, Bezug auf Projekte, Konflikte offen ansprechen. So werden Werte lebendig und begreifbar.	Werte werden durch regelmäßige Besprechungen, Bezug auf Projekte und offene Konfliktansprache praktisch und begreifbar gemacht.		
Interview_Paul-M-Ostberg, Abs. 88	Frankl: Menschen brauchen Zukunftsperspektive. Unternehmer: Zukunftsvision als Basis für zielgerichtetes Handeln. Ein gemeinsames Werteverständnis bildet die Grundlage für Gemeinschaft und Verbindung. Menschen brauchen eine Ausrichtung auf etwas.	Menschen brauchen Zukunftsperspektiven und eine klare Ausrichtung. Für Unternehmer sind Zukunftsvision und gemeinsame Werte entscheidend für zielgerichtetes Handeln und Gemeinschaft.		
Interview_Paul-M-Ostberg, Abs. 90-92	Wir brauchen eine Bedeutung, eine Wertigkeit, etwas, wofür wir leben und marschieren können. Dies ist eine Herzensangelegenheit, die eine Energie freisetzt und unsere Verbundenheit als Menschen stärkt. Wir sind soziale Wesen, die Gemeinschaft und Ausrichtung benötigen.	Wir brauchen Bedeutung und Wert, um Energie freizusetzen und unsere Verbundenheit zu stärken. Als soziale Wesen benötigen wir Gemeinschaft und eine klare Ausrichtung.		
Interview_Werner-Berschneider, Abs. 16	Führungskräfte definieren Vision und Unternehmensziele, kommunizieren Wertesystem, um Mitarbeiter zu motivieren. Ziele sollen sinnorientiert sein, z.B. Benzinersparnis von 25% in 10 Jahren. Klare Zweckbestimmung des Unternehmens ist wichtig.	Führungskräfte definieren Vision und Ziele, kommunizieren das Wertesystem und setzen sinnorientierte Ziele, um Mitarbeiter zu motivieren. Eine klare Zweckbestimmung des Unternehmens ist dabei essenziell.		
Interview_Peter-Vonbank, Abs. 28	Führungskraft muss Mitarbeitern Freiraum geben, sich bestmöglich einzubringen. Freiheit bedeutet Verantwortung: Jeder Mitarbeiter versteht seine Rolle im Gesamtprojekt und übernimmt Verantwortung für das Team.	Führungskräfte sollten Freiraum bieten, damit Mitarbeiter sich einbringen und Verantwortung für ihre Rolle im Team übernehmen.	Verantwortung und Entscheidungen Führungskräfte sollten Freiraum bieten, damit Mitarbeitende sich einbringen und Verantwortung für ihre Rolle übernehmen.	K 8:

			• Jeder ist selbst verantwortlich dafür, ob der Arbeitsplatz zu ihm passt; Unternehmen können nicht alle individuellen Bedürfnisse erfüllen. • Führungskräfte, die Verantwortung übertragen, motivieren Mitarbeitende und fördern deren Entwicklung.
Interview_Peter-Vonbank, Abs. 52	Verantwortung ist zentral: Jeder ist für sein Handeln und seine Entscheidungen selbst verantwortlich, unabhängig von Kontext oder Prägung. Unternehmen müssen nicht individuelle Bedürfnisse erfüllen, sondern Mitarbeiter können selbst entscheiden, ob der Arbeitsplatz zu ihnen passt.	Verantwortung liegt bei jedem selbst. Mitarbeiter entscheiden, ob der Arbeitsplatz zu ihnen passt; Unternehmen müssen nicht alle individuellen Bedürfnisse erfüllen.	• Verantwortung übernehmen und Grenzen testen kann zu Herausforderungen führen; Reflexion über Handlungen kann zu Verhaltensänderungen führen. • Mitarbeitende brauchen Handlungsrahmen, aber keine grenzenlose Freiheit; Willkür ist keine Freiheit. • Mitarbeitende treffen Entscheidungen und tragen Verantwortung dafür • Entscheidungen basieren auf Absichten; bei Misserfolgen sollten neue Lösungen gefunden und Widerstände überwunden werden. • Gespräche über die Folgen von Handlungen verbessern Leistung und Wohlbefinden. • Beziehungspflege und Unternehmensbestand sind nur durch aktives Engagement und Verantwortung möglich. • Qualität und Verantwortung fördern Motivation; hohe Erwartungen helfen, den Sinn zu erkennen. • Führungskräfte sollten Mitarbeitende als entscheidungsfähige Wesen sehen, die ihre Erfahrungen reflektieren können. • In unsicheren Zeiten sind Bewusstsein und Verantwortung entscheidend; klare Standortbestimmung hilft, emotionale Verwirrungen zu vermeiden. • Verantwortung bedeutet, eigene Handlungsräume zu erkennen und sich auf veränderbare Aspekte zu konzentrieren. • Darauf vertrauen, dass Menschen ihre Rolle sinnvoll ausfüllen; Unterstützung mit Ressourcen und Raum lassen, Verantwortung zu übernehmen.
Interview_Peter-Vonbank, Abs. 62	Gemeinschaft entsteht durch gemeinsames Handeln, unabhängig der Herkunft. Viele Unternehmen haben dieses Gefühl verloren, da Mitarbeiter als austauschbar gelten. Führungskräfte, die Verantwortung übertragen, können Mitarbeiter motivieren, über sich hinauszuwachsen.	Gemeinschaft entsteht durch gemeinsames Handeln. Führungskräfte, die Verantwortung übertragen, können Mitarbeiter motivieren und deren Entwicklung fördern.	
Interview_Peter-Vonbank, Abs. 70	Mitarbeiter übernehmen Verantwortung, Teamleiter hatte nichts mehr zu tun, alle waren glücklich. Mitarbeiter testeten Grenzen aus, Teamleiter sahen dies als Herausforderung. Wenn Mitarbeiter erkannten, wie nervig dies war, überlegten sie ihr Handeln.	Wenn Mitarbeiter Verantwortung übernehmen und ihre Grenzen testen, kann dies zu Herausforderungen führen. Die Reflexion über die Auswirkungen des eigenen Handelns kann zu Verhaltensänderungen führen.	
Interview_Paul-M-Ostberg, Abs. 9	Mitarbeiter brauchen Rahmen, in denen sie entscheiden und handeln können, aber nicht grenzenlose Freiheit. Freiheit hat Bedingungen und endet an der Freiheit anderer. Willkür ist nicht Freiheit.	Mitarbeiter brauchen Handlungsrahmen, aber keine grenzenlose Freiheit. Freiheit hat Grenzen, besonders im Hinblick auf andere. Willkür ist keine Freiheit.	

Interview_Paul-M-Ostberg, Abs. 23	Entscheidungen treffen: Mitarbeiter verantwortlich, nicht Führungskraft. Muss-, Soll- und Kannkriterien festlegen, erst am Ende prüfen. Sinn zeigt sich in der Tat, nicht in Diskussion. Realisierung des Neuen ist Aufgabe des Mitarbeiters.	Mitarbeiter treffen Entscheidungen und tragen die Verantwortung. Kriterien werden festgelegt und am Ende geprüft. Sinn zeigt sich in der Tat, die Umsetzung liegt beim Mitarbeiter.
Interview_Paul-M-Ostberg, Abs. 31	Entscheidungen basieren auf Absichten, nicht auf Ergebnissen. Wenn Ziele nicht erreicht werden, ist es wichtig, neue Lösungen zu finden, anstatt aufzugeben. Widerstände sind normal und sollten überwunden werden, wenn die Motivation stark ist.	Entscheidungen basieren auf Absichten. Bei Misserfolgen sollten neue Lösungen gefunden und Widerstände überwunden werden, wenn die Motivation stark ist.
Interview_Paul-M-Ostberg, Abs. 60	Verantwortung ist eine Seinsdimension, nicht eine Habendimension. Mitarbeiter verstehen Verantwortung oft nicht. Durch Gespräche mit Mitarbeitern über Konsequenzen ihres Handelns konnte die Krankheitsquote in einem Großkonzern gesenkt werden.	Verantwortung ist eine Dimension des Seins. Durch Gespräche über die Folgen von Handlungen kann die Leistung und das Wohlbefinden verbessert werden.
Interview_Paul-M-Ostberg, Abs. 100	Beziehungspflege erfordert aktives Engagement, nicht nur passives Konsumieren. Jeder muss etwas dafür tun, statt nur Erwartungen an andere zu stellen. Nur so können Unternehmen und Gesellschaft bestehen. Es geht darum, Verantwortung zu übernehmen, nicht nur zu erwarten.	Beziehungspflege erfordert aktives Engagement und Verantwortung von allen. Nur durch aktives Handeln statt passivem Konsumieren können Unternehmen und Gesellschaft bestehen.
Interview_Werner-Berschneider, Abs. 70	Qualität und Verantwortung führen zu Motivation. Wenn Erwartungen hoch sind, können Mitarbeiter den Sinngehalt erkennen und daraus Motivation ableiten.	Qualität und Verantwortung fördern Motivation. Hohe Erwartungen ermöglichen es Mitarbeitern, den Sinn zu erkennen und daraus Motivation zu schöpfen.

Interview_Nina-Bürklin, Abs. 4	Führungskräfte sollten Menschen als entscheidungsfähige und verantwortungsvolle Wesen sehen. Obwohl die Rahmenbedingungen nicht immer beeinflussbar sind, können Menschen Stellung zu ihren Erfahrungen beziehen. Dies ist ein zentraler Aspekt sinnorientierter Führung.	Führungskräfte sollten Menschen als entscheidungsfähige Wesen sehen, die ihre Erfahrungen reflektieren können. Das ist zentral für sinnorientierte Führung.		
Interview_Nina-Bürklin, Abs. 28	Bewusstsein und Verantwortung sind elementar, insbesondere in unsicheren Zeiten. Standortbestimmung und Anfängergeist ermöglichen Distanz zu emotionalen Strudeln, um zu erkennen, was wirklich ist und was nicht.	Bewusstsein und Verantwortung sind in unsicheren Zeiten entscheidend. Klare Standortbestimmung und Anfängergeist helfen, emotionale Verwirrungen zu vermeiden und die Realität zu erkennen.		
Interview_Nina-Bürklin, Abs. 28	Verantwortung bedeutet, die eigenen Handlungs- und Entscheidungsräume klar zu benennen und zu erkennen, sowie zu akzeptieren, wo man keinen Einfluss hat. Stattdessen sollte man sich darauf konzentrieren, was man ändern kann, und diese Möglichkeiten konsequent umsetzen.	Verantwortung bedeutet, eigene Handlungsräume klar zu erkennen und zu akzeptieren, wo man keinen Einfluss hat. Stattdessen sollte man sich auf veränderbare Aspekte konzentrieren und diese konsequent umsetzen.		
Interview_Nina-Bürklin, Abs. 32	Vertraue darauf, dass Menschen aus einem Grund an ihrer Stelle sind und meist Ideen haben. Gehe mit dem Menschenbild ins Gespräch, dass Menschen eigenverantwortlich und sinnorientiert sind. Unterstütze sie mit Erfahrungen, Kontakten und Ressourcen, aber lass sie ihren Weg gehen.	Vertraue darauf, dass Menschen ihre Rolle sinnvoll ausfüllen und Ideen haben. Unterstütze sie mit Ressourcen und Erfahrungen, aber lasse ihnen Raum, ihre eigene Verantwortung zu übernehmen und ihren Weg zu finden.		
Interview_Paul-M-Ostberg, Abs. 80	Informationen aneignen und sich mit dem Thema Sinnorientierung auseinandersetzen.	Informationen aneignen und aktiv mit Sinnorientierung auseinandersetzen.	Empfehlungen für Führungskräfte, die sich der Sinnorientierung nähern möchten	K 9: Sinnorientierung

	rientierung aktiv auseinanderzusetzen, um damit zu starten.		• Informationen aneignen und aktiv mit Sinnorientierung auseinandersetzen • Wissen durch kompakte, praxisnahe Bücher aneignen • Schnell starten, anstatt auf den perfekten Zeitpunkt zu warten • Kleine Schritte gehen und aufrichtiges Interesse zeigen • Probleme aktiv unterstützen, statt sie zu übergehen	
Interview_Nina-Bürklin, Abs. 34	Ich lese, höre Podcasts und eigne mir Wissen an. Durch das Schreiben eines kompakten Buchs kann es Lesern einen Einstieg in ein Thema bieten, das über reine Theorie hinausgeht.	Wissen aneignen z.B. über kompakte, praxisnahe Bücher.		
Interview_Nina-Bürklin, Abs. 34	Wichtig ist, schnell anzufangen, statt auf den perfekten Zeitpunkt zu warten. Kleine Schritte wie ein aufrichtiges Interesse oder Anerkennen können einen großen Unterschied machen. Anstatt Probleme zu übergehen, ist es besser, den anderen aktiv zu unterstützen.	Schnell anfangen statt auf den perfekten Zeitpunkt warten. Kleine Schritte und aufrichtiges Interesse zeigen. Probleme nicht übergehen, sondern aktiv unterstützen.		
Interview_Nina-Bürklin, Abs. 36	Offenheit über Befinden kann Verbundenheit schaffen, ohne gleich alles preiszugeben. Kleine Schritte, z.B. gegenüber Kollegen, können positive Erfahrungen bringen, ohne die Kontrolle zu verlieren.	Offenheit schafft Verbundenheit, ohne alles preiszugeben. Kleine Schritte bringen positive Erfahrungen, ohne Kontrolle zu verlieren.		