

Michael Scherf

**Anhang zur Dissertation:  
Strukturen der Organisationsberatungsinteraktion**

**Inventare und Transkripte**

## **Inhaltsverzeichnis**

<b>Fall 1 – Operative Aufgabenbearbeitung im Rahmen eines Beratungsprozesses</b>	
Transkript.....	4
<b>Fall 2 – Interview zur Datensammlung im Rahmen eines Beratungsprozesses</b>	
Inventar.....	9
Transkript.....	18
<b>Fall 3 – Vorgespräch zu einem Workshop als Teil eines Beratungsprozesses</b>	
Inventar.....	36
Transkript.....	42
<b>Fall 4 – Auftraggebergespräch als Element eines Beratungsprozesses (II)</b>	
Inventar.....	53
Transkript.....	63
<b>Fall 5 – Auftraggebergespräch als Element eines Beratungsprozesses (II)</b>	
Inventar.....	82
Transkript.....	93
<b>Fall 6 – Interview zur Reflexion eines Beratungsprozesses</b>	
Inventar.....	111
Transkript.....	116
<b>Fall 7 – Gespräch mit dem Auftraggeber als Klient und Einkäufer</b>	
Inventar.....	122
Transkript 1.....	130
Transkript 2.....	132

# Fall 1 -

Operative Aufgabenbearbeitung im Rahmen  
eines Beratungsprozesses

- 1 **B:** Das hat aufs Erste nicht funktioniert, hier. (.) Jetzt hab ich die Batterie rausgetan und wieder reingetan,  
2 jetzt scheint es zu funktionieren, weil er nicht „battery low“ anzeigt.
- 3 **K1:** Na ja, mach mal.
- 4 **B:** Also. (.) (unverständlicher Name) spricht ja jetzt irgendwo bei Stuttgart, was ist denn, aus unserer Sicht,  
5 wenn der jetzt kommt, Verhandlung, was ist denn da unsere, was ist denn da unsere Strategie?
- 6 **K1:** Gut, wir hatten das ja, das Gespräch ja mit Marketing. Und das war ja ne eindeutige Vorgabe, dass Mar-  
7 keting nicht wirklich gerne wechseln will, nich´, weil die nicht wechselwillig sind, sondern weil das  
8 aufzubohren mit einem anderen sehr arbeits-, sehr arbeitsintensiv ist und sehr lange dauern würde. Der  
9 Kunold hat nun mal eben mittlerweile seine Datenbank selbst aufgebaut, wo er seine Textbausteine,  
10 seine Textblöcke hat. Genauso der Esser, der mit ihm das zusammen arbeitet, die Übersetzungen  
11 macht. {Telefon klingelt} Das steht alles mehr oder weniger. [B: Mmh.] Das alles müsste woanders  
12 aufgebaut werden. Was man als Anlaufkosten schwer beziffern kann. [B: Mmh.] Das habe ich aus  
13 dem Marketinggespräch rausgenommen. [B: Mmh.] Als wir mit denen zusammensaßen.
- 14 **B:** Mmh. (...). Was is´n (.)? Wir müssen ja aufpassen, dass wir den Kunold nicht unter irgendwelche Ge-  
15 schichten kriegen, so dass, so dass der gar nicht mehr kann. (...) {Umblättern von Papier ist zu hören}  
16 Der Kunold hat uns bereits Preise nachgelassen. (.) Da wollten sie doch noch mal spielen. Kann das  
17 nicht sein? Mit diesen Übersetzungsleistungen vier Punkt fünf Punkt sechs. Was wir da brauchen, um  
18 auf das Ding zu kommen. {Telefon klingelt wieder}
- 19 **K2:** Da wollten wir mal spielen, was wir ... Dimm, dimm, Translat vier Punkt fünf Punkt sechs (.) Stimmt.
- 20 **B:** Sollen wir das nicht eben noch ganz auf die Schnelle tun? (...)
- 21 **K1:** Mal gucken, ob ich drankomme.
- 22 **B:** Ja.
- 23 **K2:** {geht ans Telefon}
- 24 {Gespräch ist für 25 Sekunden unterbrochen, bevor es zwischen K1 und B weitergeht, K2 spricht weiter am  
25 Telefon}
- 26 **B:** Gucken wir mal. (.....) {Stimmen weiter weg. Vielleicht gemeinsame Einsicht von B und K1 in ein Com-  
27 putersystem} Können wir da, können wir da was ändern, da drin? (...) (?) (...) Gehen wir da mal auf  
28 siebzehn. (...) {Gespräch und Telefonat gleichzeitig zu hören}
- 29 **K1:** Dass wir auf zehn Prozent kommen, haben wir gesagt.
- 30 **B:** Genau. Was brauchen wir, um die zehn Prozent zu kriegen? (...) Gehen wir noch mal siebzehn.
- 31 **K1:** Ja. Ja. (.)
- 32 **B:** Fünfzehn. Dreißig. Dreißig. (...)
- 33 **K1:** Zehn Komma fünf. (.....)
- 34 **B:** O.k. Dann wissen wir ja, was wir haben wollen. (...) Der hat uns neue Preise gegeben in den Stundensät-  
35 zen, richtig? (...) Und da ist er überall runter. Bis auf die DTP im Rahmen der Auftragsbearbeitungs-  
36 geschichten, ne?
- 37 **K1:** Na gut, aber bei Translat vier Punkt fünf Punkt sechs ist er bei geblieben, ne.
- 38 **B:** Und da müssen Sie ...
- 39 **K1:** Bei den Übersetzungsleistungen. Und das war ja das, wo wir gesagt haben, das ist extern bei ihm.
- 40 **B:** Ja.
- 41 **K1:** Hat er nicht so wirklich den Einfluss drauf.
- 42 **B:** Jetzt weiß ich es auch wieder. Richtig. Richtig.
- 43 **K1:** So war das.
- 44 **B:** Und den müsste ... Wobei die Fünfzehn, die glaube ich nicht.
- 45 **K1:** Ich auch nicht.
- 46 **B:** (..) (?) Fünfundzwanzig Prozent. (..)
- 47 **K1:** Nein, das macht der nicht. (...)
- 48 **B:** Ich geh mal kurz rüber und mach da mal ´ne Achtzehn. (.)
- 49 **K1:** Ja.

- 50 **B:** Das ist – das sind schon zehn Prozent. (.) Das ist schon schwierig genug. (.....) {Umblättern ist zu hören}  
51 (.....)
- 52 **K2:** {vom Telefon aus} Herr Rensing ist nicht bei (?) per einunddreißigster Zwölfter.
- 53 **K1:** Ach du Scheiße. Freiwillig? (Dreizehn)
- 54 **K2:** {schließt das Telefonat ab}
- 55 **B:** Ich mach mal.
- 56 **K1:** Abgeworben.
- 57 **K2:** Hä?
- 58 **K1:** Abgeworben.
- 59 **K2:** Von?
- 60 **K1:** Keine Ahnung von wem. Ich weiß es nicht. Ich höre es jetzt zum ersten Mal. Aber aus der Frage gerade  
61 entnehme ich, dass das abgeworben, nich.
- 62 **K2:** Er hat es nicht hinterlassen, wohin er geht. Der hat nicht gesagt, wohin er geht. (.)
- 63 **K1:** Was kommt bei achtzehn bei rum?
- 64 **B:** Also, bei achtzehn Punkt dreißig Punkt dreißig sind wir bei neun Komma sieben fünf. Wär auch noch o.k.,  
65 aus meiner Sicht. (...) Und bei achtzehn Punkt neunundzwanzig Punkt neunundzwanzig sind wir  
66 drunter. [K1: Mmh.] Dann sind wir auf zehn Komma irgendwas. Das passt. (..) So, was ist denn die,  
67 was ist denn die Ansage an den, wenn der kommt, aus Ihrer Sicht? (...)
- 68 **K1:** Also, das, was wir da besprochen hatten, war ja, ne, war ja, insofern. Wir wollen mit ihm  
69 weitermachen.
- 70 **B:** Mmh.
- 71 **K1:** Ja, ähm. Wir wissen auch. Oder wir vermuten, dass die beiden Angebote Mausers und Gerbers sich noch  
72 verändern werden, wenn die sehen, was sie machen müssen. (.)
- 73 **B:** Nämlich nach oben.
- 74 **K1:** Ja. Die werden teurer werden. Das heißt, die sechsendreißig Prozent, die werden keinen Bestand halten,  
75 und die siebzehn auch nicht. (.) Ähm, und vor der Unwägbarkeit wollen wir eigentlich nicht gerne  
76 wechseln. Allerdings ...
- 77 **S:** {öffnet die Tür} Darf ich mal ganz kurz was fragen? Eine Frage fragen? (?)
- 78 **K2:** Was ist los?
- 79 **S:** Äh, Seiler. Wann? (..)
- 80 **K1:** Ja, ich wollte den Meier noch erreichen, den Sack. Wahrscheinlich erst am Freitag.
- 81 **S:** Also, diese Teile sind noch nicht angeliefert.
- 82 **K1:** Hier nicht, nein.
- 83 **S:** Dann hat Isi das missverstanden. Das Schiff kommt an. Ist angekommen.
- 84 **K1:** Der Flieger ist gestern gelandet und heute bei Seiler. Das haben sie mir aber auch gestern erst gesagt.  
85 Das sollte letzte Woche passieren.
- 86 **S:** O.k.
- 87 **K2:** Am Dreiundzwanzigsten war da mal.
- 88 **K1:** Ja.
- 89 **S:** Meier heißt der?
- 90 **K2:** Meier, ja.
- 91 **S:** Alles klar. {verlässt den Raum}
- 92 **B:** Ein Schiff wird kommen.
- 93 **K1:** Eher: Ein Flieger wird landen. (?) Gut. Und vor der Unwägbarkeit wollen wir eigentlich nicht wechseln.  
94 Allerdings muss man ja auch irgendwo was argumentativ Richtung Ergebnis, Richtung Ergebnis be-  
95 richten können.
- 96 **K2:** Mmh.
- 97 **B:** Ja.
- 98 **K1:** Und da reichen die sechs Punkt neun eben nicht.
- 99 **B:** Mmh. (.) O.k., dann legen wir ihm doch die Situation genauso hin, wie sie ist.

- 100 **K2:** Wollte ich gerade sagen, wir haben also interessante, sehr interessante Wettbewerbspreise.
- 101 **B:** Mmh.
- 102 **K2:** Ähm, und dass die uns sehr nachdenklich stimmen, äh, ob seine Preisstellung, äh, noch mal konform am
- 103 Markt, preisangemessen ist. Äh, und damit würde ich ihn als Nächstes mal konfrontieren. Nach dem
- 104 Motto: Lange Lieferbeziehung, kennen wir immer, und wir kennen uns so gut und so weiter.
- 105 **B:** Mmh.
- 106 **K2:** Aber das reicht mir an der Stelle nicht.
- 107 **B:** Mmh. (.) Wir können an der Stelle ja auch wirklich sagen: (.) Also, ich glaube nicht, dass es schlimm ist
- 108 zu sagen: Wir wissen gar nicht, ob das, ob das haltbar ist.
- 109 **K2:** Das würde ich gar nicht machen. Würde ich gar nicht machen. Wir, kein Wort. Wir würden. Ich behauptete
- 110 stumpf, äh ...
- 111 **B:** Ja.
- 112 **K2:** Die Vergleichbarkeit ist gegeben.
- 113 **B:** O.k.
- 114 **K2:** Auf den Standpunkt stelle ich mich zunächst mal.
- 115 **B:** Mmh.
- 116 **K2:** Und, äh – äh, dann soll er mal kommen. Dann kommt die Story von wegen wir, äh, unsere alten Lieferanten
- 117 haben im Zweifelsfall den Vorzug.
- 118 **B:** Mmh.
- 119 **K2:** Und wir reden nachher auch nicht über die zwei, drei, vier, fünf Prozent.
- 120 **B:** Mmh.
- 121 **K2:** Was auch immer, aber, äh, soweit wir das erkennen können, sind seine Preise einfach nicht mehr angemessen.
- 122 Er muss drüber nachdenken.
- 123 **B:** Mmh.
- 124 **K2:** Soll uns `n neues Angebot dazu machen und sagen, wo das liegt.
- 125 **B:** Und wir haben die Stelle schon gefunden, wo es schwierig ist. Das ist nämlich die Geschichte mit vier
- 126 Punkt fünf Punkt sechs Translat.
- 127 **K1:** Ja.
- 128 **B:** Und da haben wir mal mit gespielt. Wenn wir da mit achtzehn, neunundzwanzig, dreißig von ihm ins
- 129 Rennen gingen, (.) wenn er das schaffen könnte (.)
- 130 **K2:** Was ist denn das? Die Hyperexotensprachen, oder was is´ denn das?
- 131 **K1:** Mmh.
- 132 **K2:** Brauchen wir die so oft? (.)
- 133 **K1:** Sie sind gewichtet worden.
- 134 **B:** Wir haben es gerade durchgespielt. Auf dem Rechner. (..)
- 135 **K1:** Die sind für mich sowieso das Größte (.) Unbekannte hier drin, denn er gibt Pauschalpreise an und die
- 136 beiden Günstigsten, Mausers und Gerber, gehen da mit einzehn oder einsfünfundneunzig, ich weiß
- 137 nicht, was das sein soll, Zeilenpreise vermutlich.
- 138 **K2:** Zeilenpreise. Die Zeilenpreise.
- 139 **B:** Mmh.
- 140 **K1:** So. Und er gibt da zwanzig Euro an. Das kann nicht ein Zeilenpreis sein.
- 141 **K2:** Nein, das ist ein Seitenpreis.
- 142 **K1:** So, und da, denk ich mal, spielen wir mit (.) unterschiedlichen Werten.
- 143 **K1:** Also, es ist genau definiert, wie viele Zeilen auf einer Seite sind. (.) Und zwar sind das, bei (.) bei dop-
- 144 pelzeiligem Abstand siebzehn. Siebzehn oder zwanzig Zeilen. In der Größenordnung.
- 145 **B:** Was spricht denn ...
- 146 **K1:** Und dann bin ich in dem Wert.
- 147 **B:** Was spricht denn ...
- 148 **K1:** Dann.
- 149 **B:** Was spricht denn dagegen, erst mal die Fakten da zu klären? (..) Zu fragen, ist das Zeilen oder Normen?

- 150 **K2:** Ja. Genau.
- 151 **B:** Bevor wir überhaupt ...
- 152 **K2:** Wir können. Dann können wir sagen: Wir können das noch nicht ganz vergleichen. Wir brauchen da  
153 noch die ein oder andere Auskunft. Wo ... Er gibt seine Preise wahrscheinlich als Seitenpreise an.  
154 Oder andersherum. Was ist in seinen zwanzig Euro pauschal enthalten?
- 155 **B:** Dann wär´ es aber geschickt, wir könnten das gleich online verändern. (.) Können Sie mir diese Geschich-  
156 te einfach noch mal zumailen? Dann nehm´ ich nämlich den Laptop mit rein. Und wenn der sagt: Halt,  
157 halt, halt. Zeilenpreis ist ein ganz anderer. Dann trag ich den da mal ein und dann sieht das Angebot  
158 von ihm vielleicht dramatisch anders aus. {Telefon klingelt wieder} Oder überhaupt anders aus. Dann  
159 wissen wir gar nicht, wo wir stehen.
- 160 **K1:** Gut. Noch ... Schlagen Sie mal um. Bitte. {K2 geht ans Telefon}
- 161 **B:** Ja.
- 162 **K1:** Wenn ich mir das hier angucke. Wir reden ja hier über diesen Betrag.
- 163 **B:** Ja.
- 164 **K1:** Die siebenundvierzigtausend.
- 165 **B:** Ja.
- 166 **K1:** Hauptsächlich.
- 167 **B:** Ja. {Telefonhörer wird aufgelegt}
- 168 **K2:** Kunold ist da.
- 169 **K1 und B:** O.k.
- 170 **K1:** Wenn ich die vierzigtausend bei Gerber drauflege, ist er drüber. Dann liegt Gerber bei hundert-, bei  
171 zweihunderttausend. Ne? (.)
- 172 **B:** Ja.
- 173 **K1:** Und wenn ich die vierzigtausend bei Mausers drauflege, bin ich noch bei hundertsechzig.
- 174 **B:** Ja.
- 175 **K1:** Das ist der einzige Block, der schwer, der hier wirklich auffällt.
- 176 **B:** Das heißt, das heißt wir haben, selbst wenn die noch weiter nach unten gehen. Werden wir bei ...
- 177 **K1:** Das war der Grund, warum wir ursprünglich gesagt haben: Wir reden nur mit Mausers. Weil unter dem  
178 Gesichtspunkt ist Gerber teurer. (..)
- 179 **B:** Diese aktuellen Preise, die da stehen. Die stehen ja mit zwanzig, vierunddreißig, fünfunddreißig sowieso  
180 gleich. Sprich, wir müssten dann ... Wie viel – wie viel, hähähä, auf ne Normseite gehen wie viele  
181 Normzeilen noch mal? Entschuldigung.
- 182 **K1:** Siebzehn, hattest du gesagt.
- 183 **K2:** Zwischen siebzehn und zwanzig.
- 184 **B:** Wissen die mit Sicherheit genau. Dann kann ich kurz online bei den anderen multiplizieren und sagen:  
185 O.k. (.) Da müssten wir was machen. Das müssen wir fairerweise tun. (...) Mmh?
- 186 **K2:** Gut, o.k.
- 187 **B:** Mmh? Dann kann ich bei den anderen kurz multiplizieren und gucken, wo wir dann rauskommen.
- 188 **K2:** Ja.
- 189 **B:** Dann kann der ja immer noch ne freundliche Zahl in den Raum dann stellen. [K2: Mmh.] Das müssen wir.  
190 Das müssen wir zuerst klären, mit denen. [K2: Mmh.] O.k. Und Technikraum wieder, oder ...?
- 191 **K1:** Nein. Zentrale. Den kleinen Raum.
- 192 **B:** O.k. Wenn Sie mir das schicken.
- 193 **K1:** Ich schick Ihnen das rüber.
- 194 **B:** Dann organisiere ich, dass ich das dabeihabe. Dann komm ich mit Laptop.
- 195 **K1:** Beamer brauchen wir da nicht. Beamer geht in dem kleinen Raum nicht.
- 196 **B:** Vor allen Dingen würde ich die gar nicht reingucken lassen. Da stehen ja die Namen drüber.
- 197 **K2:** Ja.
- 198 **B:** Das geht ja nicht.

# Fall 2 -

Interview zur Datensammlung im Rahmen  
eines Beratungsprozesses



<b>Gesprächsnummer:</b>	07/02
<b>Titel:</b>	Interview zur Datensammlung im Rahmen eines Beratungsprozesses
<b>Aufnahmeort:</b>	vermutlich im Unternehmen des Befragten
<b>Datum:</b>	unbekannt
<b>Aufnahmedauer:</b>	78
<b>Teilnehmer:</b>	I1 = Interviewer 1 I2 = Interviewer 2 B1 = Befragter 1 B2 = Befragter 2

**Notationslegende:**

<u>Etwas</u>	besondere Betonung
.	Pause (1 Punkt pro Sekunde)
>störend<	situationsspezifische (Stör-)Geräusche
(lacht, weint)	nonverbale Äußerungen
(...)	unverständlich: pro Sekunde ein Punkt
(Vermutung)	vermuteter Wortlaut bei schlechter Verständlichkeit
g e d e h n t	gedehnte Schreibweise bei gedehnter Sprechweise

**Transkript:** liegt aus fremder Hand zu gesamtem Gespräch vor

Text	Inhalt	Auffälligkeiten / Ideen
<b>Eingangsdiskussion zum Sinn des Interviews</b>		
1 - 14	I1 schildert den Sinn des Gesprächs.	<p>In komplizierten Ausführungen wird der Stellenwert der Interviews für das Gesamtprojekt beschrieben. Insgesamt wird eher die Beratungsideologie der Berater dargelegt als der Sinn des Gesprächs expliziert.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Schon an dieser Stelle wird klar, dass es sich bei dem Interview um ein abgeleitetes Gespräch innerhalb eines Beratungsprozesses handelt.</li> </ul> <p>Die Ausführungen sind wenig konkret und in einer konstruktivistisch-systemtheoretischen Sprache gehalten.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Die konstruktivistischen Bemerkungen, die ex ante vorgenommene Einteilung des Beratungsprozesses in bestimmte Phasen einerseits und die eigene Rollenzuweisung der Berater andererseits stehen in krassem Widerspruch zueinander.</li> </ul> <p>B1 führt den Gesprächsmitschnitt wie eine detektivische Beweisaufnahme ein.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Das Gespräch erhält durch den Verweis auf die Auswertung und Nutzung der Daten durch Dritte einen investigativen Charakter. Die Befragten haben allen Grund, sich vorsichtig zu verhalten.</li> </ul>
15 - 24	B1 versucht, den Gesprächsfokus einzuschränken.	<p>B1 hat den Gesprächsgegenstand offenbar nicht verstanden und versucht, ihn und damit auch die Beziehung zu spezifizieren.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Spezifizierung der Beziehung dient als Mittel der Risikominimierung.</li> </ul>
<b>Die verunglückte Eingangsfrage führt zur persönlichen Vorstellung des B1.</b>		
25 - 26	I2 stellt eine widersprüchliche Eingangsfrage.	Die Frage lässt offen, ob B1 sich vorstellen soll oder ob B1 sich etwas vorstellen soll.
27 - 48	Persönliche Vorstellung des B1	<p>B1 wählt die Option, sich persönlich vorzustellen. Er war bisher Betriebsleiter und B2 sein Betriebsingenieur.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Vorstellung des B1 ist sehr auffällig. Wem will er sich eigentlich vorstellen? Die ganze Ausführung wandelt sich zu einer Demonstration der Gesichtswahrung angesichts des beruflichen Abstiegs, den B1 vor kurzer Zeit hinnehmen musste.</li> </ul>
<b>Nochmaliges Stellen der Eingangsfrage. Die positiven Seiten des Betriebs werden dargestellt.</b>		

49 - 53	Die Eingangsfrage wird nun vollständig erläutert.	Beinahe unverschämt weist I2 B1 darauf hin, dass alle Anwesenden in das Gespräch involviert sein sollen. B1 leitet seine Frage mit exakt den gleichen Worten ein wie beim ersten Mal. Die Frage nach den Gründen, warum man einem Berufsanfänger die Bewerbung in diesem Unternehmen empfehlen sollte, wirkt wie ein Anreiz, Loyalität gegenüber dem Unternehmen zu demonstrieren.
54-58	Positive Konnotation des Betriebs	
59 - 102	Statt Vorzüge aufzuzählen, wird die Logik der betriebsinternen Versetzungen diskutiert.	Es entwickelt sich ein Gespräch darüber, wann Mitarbeiter des Unternehmens welche Position innehaben bzw. innehaben sollen. B1 bemüht sich, positive Aspekte zu nennen. B2 ist reservierter, widerspricht B2 aber nicht offensichtlich. Die gesamte Ausführung wirkt wie eine Legitimation der Entwicklung von B1, wird aber immer wieder durch unlogische und unstimmmige Stellen als solche entlarvt. Die Interviewer schieben das Aufnahmegerät näher an B2 heran und werten B1 damit ebenso ab, wie das Unternehmen es bereits getan hat.
<b>Auf Nachfrage von I1 werden weitere „gute“ Gründe genannt, im Unternehmen zu arbeiten.</b>		
103 - 104	I1 fragt nach weiteren Gründen für eine Einstiegsempfehlung.	Die Nachfrage von I1 beendet die bisherigen Ausführungen, die damit in ihrer Widersprüchlichkeit stehen bleiben.
105 - 128	Weitere „gute“ Gründe werden aufgezählt.	Nach anfänglicher Schlagwortaufzählung wird das Klima des Unternehmens mit dem in anderen verglichen. Der Eindruck verfestigt sich, dass die Stimmung im Unternehmen alles andere als gut ist, dies aber nicht offen geäußert werden kann.
<b>I2 fragt nun nach einem Bild dafür, „wie es hier im Unternehmen ist“. Das Verhältnis Produktion – Verfahrensentwicklung wird diskutiert.</b>		
129-131	Frage	
132-148	Mit dem Bild der Kette wird die Zusammenarbeit zwischen der Verfahrensentwicklung und der Produktion von B1 dargestellt.	Der reibungslose Übergang der Arbeit von einem Bereich in den anderen wird ausgeführt.
149 - 151	B2 deutet Probleme an, die aber auf die Kompetenz der handelnden Personen fokussiert werden.	Die Andeutungen von B2 werden sogleich von B1 unterbrochen.
152 - 167	Probleme werden minimiert und auf handelnde Personen und den Zeitdruck bei der Einführung fokussiert.	

167 - 179	Die Situation der Verfahrensentwicklung im Spannungsfeld zwischen den Anforderungen von Produktion und Forschung wird dargestellt.	
180 - 200	B1 nimmt auf Nachfrage von I2 das Bild der Kette wieder auf und bestätigt die gute Zusammenarbeit.	Die situationsangepasste Kooperation zwischen Forschung, Verfahrensentwicklung und Produktion wird anhand von Beispielen als gut funktionierend dargestellt.
<b>I2 fragt, was den Befragten bei dem Begriff „Launchstandort“ durch den Kopf geht.</b>		
201	I2 fragt, was den Befragten bei dem Begriff „Launchstandort“ „schnell durch den Kopf geht“.	Die Frage wirkt vorführend, wie eine Fangfrage. Vielleicht gibt es in diesem Zusammenhang ein bekanntes Problem, dessen Darstellung nun erfragt wird. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Erst jetzt beginnt das Interview, allmählich eine thematische Struktur zu erhalten.</li> </ul>
202 - 225	Die Vorteile der räumlichen und mentalen Nähe für Launches werden dargestellt.	Die Bedeutung der engen Kooperation von Forschung, Verfahrensentwicklung und Produktion für die Neueinführung von Produkten wird betont. Der Lerneffekt durch wiederholtes Launchen wird angesprochen. B2 macht Anmerkungen zu einem Launch, der nicht gut funktioniert hat.
<b>Wann misslingt ein Launch?</b>		
226 - 227	I2 fragt nach dem von B2 angedeuteten Misslingen eines Launches.	
228 - 246	Das Problem der räumlichen Distanz bei einem bestimmten Launch wird ausgeführt.	Die enge Zusammenarbeit bei der Entwicklung eines Produkts wird von dem Vorgehen in Amerika unterschieden, wo nur fertige Verfahren in die Produktion gegeben würden.
<b>Was ist ein stabiles Verfahren?</b>		
247 - 251	Die Unterschiede zwischen Forschungsbedingungen und Produktionsbedingungen werden dargestellt.	B2 übernimmt immer größere Redeanteile.
381 - 391	B2 stellt die Kooperation der Bereiche als Verdienst von B1 heraus.	
252 - 279	Der Ablauf der Produktentwicklung wird dargestellt.	Die Produktentwicklung wird vom Versuch bis zur Massenproduktion charakterisiert. Die beteiligten Personen werden benannt.

<b>Rückfluss der Produktion in die Verfahrensentwicklung?</b>		
280 - 281	Die Frage nach dem Rückfluss von Erfahrungen aus der Produktion in die Verfahrensentwicklung wird gestellt.	
282 - 291	Der personelle Austausch wird angesprochen.	
292 - 321	Die Herausforderung, Verfahren einfach zu gestalten, wird im Vergleich zu Amerika dargestellt.	Deutschland: Verfahren werden für Anlagen passend entwickelt Amerika: Anlagen werden an chemische Verfahren angepasst
322 - 342	Die Entwicklung optimaler Produkte und die Entwicklung eines optimalen Produktmixes für bestehende Anlagen werden als Alternativen dargestellt.	
<b>Wird auf Anlagen produziert, die vielfältig eingesetzt werden können, oder auf Anlagen für nur je ein Produkt?</b>		
343 - 347	Diskussion zur Art der Produktionsanlagen	
<b>Die Probleme bei den unterstützenden Diensten werden diskutiert.</b>		
348 - 384	Die Eigenoptimierung unterstützender Dienste wird dargestellt.	Mangelnde Personalrotation wird als Grund für die schlechte Qualität der Dienste beschrieben, da die handelnden Personen die Positionen der anderen nicht kennen würden.
384 - 394	Die unterschiedlichen Anforderungen der Routineproduktion und der Launches werden differenziert.	
394 - 402	Die Bedeutung der Kenntnis angrenzender Prozessschritte wird nochmals angesprochen.	
<b>Welche Ideen existieren zur Optimierung der unterstützenden Bereiche?</b>		
403	I1 fragt nach Ideen zur Verbesserung der Situation.	
404 - 419	Die Rotation in einem Trainee-Programm wird als Versuch angesprochen, Interaktion zu stärken.	Erhoffte Effekte: Verständnis der anderen Positionen, unbürokratische Problembeseitigung, Mut, Probleme zu benennen
<b>Wie offen können Probleme angesprochen werden?</b>		
420 - 420	I2 fragt, wie oft Probleme offen angesprochen werden.	
421 - 441	Offene Kultur wird beschworen, obwohl nonverbal und anhand von Beispielen das Gegenteil illustriert wird.	Reaktionen und einleitende Worte zeigen, dass offene Kritik vor allem innerhalb der eigenen Linie problematisch ist.

442 - 443	I1 fragt, warum das Äußern von Kritik Mut erfordert.	
446 - 461	B1 demonstriert sein eigenes Verhalten als kritikfähig.	<p>B1 spricht beim Thema Kritik nur von sich und zeigt damit auch, dass es im Unternehmen eher unüblich ist, Kritik anzusprechen.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• B1 stellt sich hier wiederholt als kompetente Führungskraft dar, die nicht bereit ist, ihre Rolle in Frage zu stellen oder in Frage stellen zu lassen.</li> </ul>
<b>Ändert die bisherige Arbeitsbeziehung das Konfliktverhalten zwischen B1 und B2?</b>		
462 - 465	I2 fragt, ob die bisherige Arbeitsbeziehung zwischen B1 und B2 deren Konfliktverhalten verändert hat.	
466 - 492	Die Beziehung wird als förderlich dargestellt.	Die bisherige Zusammenarbeit wird besonders von B1 als förderlich dargestellt. B2 formuliert verhaltener positiv.
<b>Die Diskussion über unterstützende Dienste wird wieder aufgenommen.</b>		
493 - 497	I2 lenkt den Blick wieder auf die „Kettenglieder“, die nicht so reibungslos funktionieren.	
498 - 515	Die Bedeutung von Schnittstellen zwischen verschiedenen Unterstützungsfunktionen wird illustriert.	
516	Das Verhältnis zum Bereich Technik wird von I2 fokussiert.	
517 - 524	Die Anforderungen an die Produktionstechnik werden dargelegt.	
524 - 544	Das Verfahren zur Genehmigung neuer Medikamente in Amerika wird dargestellt.	
545-546	unverständlich	
<b>Wie ist der Verantwortungsumfang des Betriebsingenieurs in Bezug auf die Technik?</b>		
547 - 560	Ein Vorschlag von B1 zur Ausweitung der Zuständigkeit des Betriebsingenieurs im Bereich Technik wird in seinen Folgen besprochen.	<p>Es wird deutlich, dass der Betriebsingenieur nicht mehr Einfluss bekommen soll, dass der Vorschlag von B1 also fallen gelassen wurde.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Das Thema scheint sehr spannungsgeladen zu sein, denn sowohl B1 als auch B2 sind an dieser Stelle sehr ungenau und vermeiden zuspitzende Formulierungen.</li> </ul>
561 - 576	Das Personal der Qualitätssicherung wird als Parallellfall zu den Betriebsingenieuren angesprochen.	B1 beschwert sich darüber, dass zu viel Aufwand für Sicherheitsaudits betrieben werde, obwohl es in dem Bereich noch nie ein Problem gegeben habe.

<b>Welches Maß der Produktionssicherheit ist nötig?</b>		
577 - 579	I2 stellt schwer verständlich die Frage nach dem nötigen Maß an Absicherung der Produktion.	
580 - 592	Das Maß der aktuellen Absicherung wird als politische Entscheidung, die mit hohen Kosten verbunden ist, dargestellt.	
592 - 595	Störgeräusche verhindern die Verständlichkeit.	
595 - 626	Die Gruppe „Betriebe“ der Produktion wird als positives Gegenbeispiel zur Qualitätssicherung dargestellt.	Die Gruppe „Betriebe“ sei direkt in die Produktion integriert und kenne daher die Verhältnisse. Die Qualitätssicherung gehe keinerlei Risiken ein, weil sie die Produktion nicht so gut kenne. Sie urteile mehr anhand der dokumentierten Lage als anhand der eigenen Anschauung.
<b>Der Unterschied zwischen der Einhaltung behördlicher Vorgaben und den eigenen Qualitätsstandards wird erörtert.</b>		
627 - 640	Auf eine Interviewerfrage hin wird der Unterschied zwischen der Einhaltung äußerer Standards und eigener Standards eingeführt.	
641 - 652	Der Unterschied zwischen dem Sicherheitsstreben der Analytik und dem Kostenbewusstsein der Produktion wird dargestellt.	
<b>„Gute-Fee-Frage“ ohne spezifischen Fokus. Aufrechterhalten des wirtschaftlichen Erfolgs als Wunsch</b>		
653 - 655	Die „Gute-Fee-Frage“ wird gestellt.	
656 - 659	Persönliche Gesundheit wird als Wunsch genannt.	Die Frage ist so allgemein gehalten, dass zunächst gar kein betriebsspezifischer Wunsch angesprochen wird.
660 - 663	Trotz Wachstum soll die gute Atmosphäre weiterhin vorherrschen und keine Kultur, wie sie in der Vergangenheit schon einmal etabliert war.	
664 - 679	Die offene Kultur wird mit einem Generationenwechsel der Führungskräfte erklärt.	Der offenere Umgang mit Informationen dient als Beispiel (z.B. Schubladen werden nicht mehr abgeschlossen).
680 - 688	Gutes Betriebsklima und wirtschaftlicher Erfolg werden als Wechselspiel dargestellt.	

689 - 692	In „guten Zeiten“ sollten nur sinnvolle Maßnahmen getroffen werden, um weiter wirtschaftlichen Erfolg zu haben.	
<b>Zurückliegende Unternehmenskrisen werden dargestellt.</b>		
693 - 699	Auf eine Interviewerfrage hin wird eine Krise der 70er Jahre dargestellt.	
700	Unverständliche Passage	
<b>Der Umgang mit Arbeitsdruck wird dargestellt.</b>		
701 - 714	Der Wechsel zwischen hohen Anforderungen und Zeiten mit weniger Druck wird diskutiert (positiver Druck).	Positiver Druck entstehe durch das Eingehen der Führungskraft auf individuelle Bedürfnisse und durch das Vorhandensein einer hohen Nachfrage.
<b>Die Vorsorge für „schlechtere Zeiten“ wird als wichtige Aufgabe angesprochen.</b>		
714 - 717	Die Sorge, „schlechtere Zeiten“ könnten eintreten, wird angesprochen.	
717 - 723	Man müsse vorbereitet sein, um nicht „kalt erwischt zu werden“.	
<b>Blick auf die Überwindung der letzten Krise als Erfahrungsschatz</b>		
724 - 725	Frage nach dem Ausweg aus der letzten Krise	
726 - 743	Expertise von außen als entscheidender Faktor	
744 - 746	Anzeichen der Veränderung werden erfragt.	
747 - 752	Die betriebliche Situation soll nach oben dargestellt werden.	
753 - 755	Das zweite Thema, das von B1 angeschnitten wird, bleibt unverbunden.	
<b>Rückgriff auf die Eingangsfrage: Was wurde bisher nicht gesagt?</b>		
756 - 757	Nach dem bisher nicht Gesagten wird gefragt.	Die Frage wird so gestellt, als sei bewusst etwas verschwiegen worden.
759 - 766	Persönliches Engagement, Leistungswille sei wichtig.	
767 - 779	Das Einfordern von Leistung wird am Beispiel von nicht voll arbeitsfähigen Mitarbeitern dargestellt.	
<b>Der Rahmen des Beratungsprojekts wird diskutiert. Gewinner–Verlierer, Offenheit des Prozesses</b>		
780 - 782	B1 fragt nach dem Zeithorizont des Projekts.	



783 - 784	B2 verweist auf eine Informationsveranstaltung, die B1 wohl nicht besucht hat.	
785 - 788	I1 stellt die Phasen des Projekts schematisch vor.	
789 - 797	B1 und B2 stellen ironisch eine Vermutung an, dass das Ergebnis des Projekts bereits feststeht.	
798 - 804	I1 und I2 stellen ihr Vorgehen umständlich als ethisch gut dar.	
805 - 808	Hinweis, man könne es nicht allen „recht machen“	
809 – 817 und 821 - 827	Die Diskursorientierung der Beratung wird von I2 hervorgehoben.	
818 - 820	B2 weist auf mögliche Verlierer von Diskussionen hin.	
827 - 831	I2 deutet an, dass neben Diskussionen auch Sachfragen eine Rolle in der Beratung spielen werden.	
832 - 836	Eine Einladung zur Mitgestaltung wird von I1 ausgesprochen.	Worauf sich die Mitgestaltung beziehen könnte und wie diese organisiert wird, bleibt offen.

- 1 **I1:** ... mal Ihre Sichtweise kennen zu lernen, es geht uns nicht darum, hier heute mit Ihnen auch ein hundert-  
2 prozentiges Bild der Realität zu erzeugen, sondern einfach Ihre Sichtweise, dass wir auch erfahren und  
3 dass wir den Zugang haben und wir einfach auch mal hier andocken können an das System und auch  
4 einmal feststellen können, o.k., was wäre auch aus unsrer Sicht Thema dann für nächste Schritte,  
5 wenn wir in die Planung und Umsetzungsphase gehen. Ja, und es geht uns darum, einfach – >Telefon  
6 läutet im Hintergrund< (I1 lacht kurz.) deines? – rote Fäden aufzugreifen und sagen zu können, j a,  
7 was was is' es und was berührt jeder aus seinem Bereich heraus, und wenn ma' möglichst viele  
8 Blickwinkel auf eine Situation haben, dann ist unser Ansatz, dass wir sagen, na ja, o.k., da kommen  
9 wir der Realität relativ nahe. Aber wie g'sagt, jeder definiert immer und sieht jede Situation, jedes  
10 Meeting, ah, aus seiner Rolle und nimmt etwas mit und was anderes mit, und deshalb is' es auch der  
11 eine Punkt, dass wir sagen, o.k., hier in dieser Systemdiagnose sehr, sehr wichtig, auch einmal ein  
12 paar ausgewählte Interviews zu haben, wo wir Wort für Wort auch mit aufnehmen können, und des-  
13 halb, wenn's – hoffe einmal, das stört Sie nicht, dass wir das Mikrofon mitlaufen lassen können. Ja,  
14 Zeitrahmen, glaub ich, is' eineinhalb Stunden festgelegt, darauf sollten wir (.)
- 15 **B1:** Ja, bleibt einmal 'ne Frage vorneweg: Was wäre denn genau der Fokus. Ihres, äh, Ansinnens? Das würde  
16 mich gerne interessieren. Über was reden wir eigentlich?
- 17 **I2:** Ahm. Wir reden über, ah, die Organisation hier insgesamt. Und, äh, ich werde Sie dann, ah, Sie beide, mit  
18 einer Frage in das Interview einführen und dann werden wir sehen, wo das Gespräch uns hinführt.
- 19 **B1:** Mmh. Organisation (der) Chemikalien oder Organisation Produktion? Wie is' der Rahmen abgesteckt,  
20 das würd' ich gern noch wissen von Ihnen.
- 21 **I2:** Wie würden Sie den Rahmen stecken, wenn ich „Organisation“ sage?
- 22 **B1:** Ja, das is', das hängt ja jetzt davon ab, welche, welchen konkreten Bereich man sich anschauen will.  
23 Will ich mir die Produktion anschauen oder will ich mir die (.) Chemikalien anschauen. Das sind, pff,  
24 ja also, das sind die gleichermaßen vernünftig sind, aber man muss wissen, wo man anfängt drüber zu  
25 reden, ja.
- 26 **I2:** Mmh. Vielleicht unterstützt Sie die Hauptfrage, die ich Ihnen stelle. Also, aber vielleicht können Sie sich  
27 doch auch kurz vorstellen, was (.), was scheint Ihnen das Wichtigste?
- 28 **B1:** Ja, mein Name ist .... Ich bin dieses Jahr sechzig geworden, äh, ich bin seit bald zweiunddreißig Jahren  
29 bei ..... Habe vier Jahre in, in der Verfahrensentwicklung im Labor gearbeitet, bin dann sechs Jahre  
30 im Technikum gewesen. Bin dann anschließend viereinhalb Jahre in der Zentrale gewesen. Da hab ich  
31 so Dinge gemacht wie Logistik, internationale Registrierungsunterstützung. Dann hab ich Produkti-  
32 onsplanung gemacht. Ich hab 'ne jede Menge über Kostenkontrolle und auch Kostenkalkulationen  
33 kennen gelernt, äh, hab viel mit ausländischen Standorten da zusammengearbeitet. Bin dann, äh, in die  
34 Produktion gegangen, weil ich gefunden habe, also Zentrale immer, das is ned so mein Ding. Und bin  
35 dann (.) ungefähr acht Jahre Betriebsleiter gewesen (Synthese b). Der Betrieb steht heute nicht mehr  
36 oder nur noch in Fragmenten und in dieser Zeit, die letzten vier Jahre, äh, das is so'n bisschen mein  
37 Baby gewesen, ham wa den (bbb) auf die Schiene gesetzt. Nicht wahr? Ich war also bis zur Planung  
38 dabei und der Georg hier, der weiß das noch, der war zu der damaligen Zeit mein Betriebsassistent.  
39 Wir ham also heftig dran gearbeitet, diesen alten Betrieb, der völlich ausgedatet war, einfach durch'n  
40 neuen Betrieb zu ersetzen. Wir ham auch viele Anläufe gemacht. Immer drangeblieben. Heute steht er  
41 da. Ja, und als die Planung für diesen Betrieb fertich war, genehmicht war, da hab ich das Angebot  
42 bekommen, hier die Abteilung zu übernehmen. Verfahrensentwicklung. Und das hab ich sehr gerne  
43 gemacht. Äh. Und ich sitz auch in demselben Büro, in dem ich eingestellt wurde. Nur auf der andern  
44 Seite des Schreibtischs (I1 lacht kurz). Und ich muss sagen, nach wie vor, ich finde die Verfahrens-  
45 entwicklung eine der int're-, interessantesten Jobs, dich ich, (.) die, die Firma zu vergeben hat. Aus  
46 meiner Sicht natürlich. Nur weil man mit einem Bein noch in der Forschung steht. Sehr viel Kontakt  
47 mit den Kollegen und auf der andern Seite schon alle die Dinge parat haben muss, um später ein  
48 Produkt in'n Markt zu kriegen. Also da muss alles da sein. Und diese, dieser Spannungsbo-  
49 gen, der macht den Job sehr interessant. Find ich gut. Ja, so weit zu meiner Person.

- 50 **I2:** U n d stellen Sie sich vor, äh. – das ist auch als Dreier, Dreiergespräch gedacht – stellen Sie sich vor, es  
 51 will, äh, ein junger Verwandter, der gerade fertig studiert hat, Chemie studiert hat, Pharma studiert  
 52 hat, hier bei ... (..) zu arbeiten anfangen (..) und kommt zu Ihnen und sagt, ja, ich weiß, dass, äh, Sie,  
 53 du, Onkel, schon seit längerer Zeit dabei bist, und ich überlege mir, mich zu bewerben. Was würden  
 54 Sie diesem jungen Menschen erzählen?
- 55 **B1:** Sofort machen. (B1 räuspert sich)
- 56 **B2:** Auf jeden Fall. Also, was is' er in der Ausbildung, der junge Mensch?
- 57 **I1:** Ja, das wär' Chemie oder Pharma.
- 58 **B2:** (gleichzeitig mit B1) Ach, Chemie oder Pharma. Dann würd' ich ihm direkt sagen, ja, bewerb dich mal  
 59 beim ..., weil dieser (Art) jungen Leute, die –
- 60 **B1:** Wir sind bei uns so'n bisschen, was geht, für alle neuen Chemiker, die Verfahrensentwicklung, Produk-  
 61 tion machen. Nicht für die, die (.) machen, die gehen für uns nicht durch. Und ich hab das also seit  
 62 Jahren so eingeregelt, dass, äh, jemand, der zu uns kommt, dem sag ich auch gleich in der Bewerbung:  
 63 fünf Jahre Verfahrensentwicklung maximal, dann muss er rausgehen. Irgendwo anders hin zum (.) o d  
 64 e r auch in die Registrierungsabteilung. Mal solche Dinge zu lernen, is' unheimlich wichtig. Sicherheit  
 65 nämlich, wenn man später mal Betriebsleiter werden will und, äh, mit diesen Leuten zu tun hat und  
 66 keine Ahnung von dem Background da hinten hat, das halte ich für keine günstige Situation. Das heißt  
 67 immer, dass man aus eigener Anschauung erlebt hat. Dann versteht man auch, äh, die Nöte, die diese  
 68 Leute haben, um ihre (Dokumente) zu erstellen, und vermeiden sich sehr, sehr viele Reibungspunkte.  
 69 Selber erleben find ich immer gut.
- 70 >Störgeräusch, anscheinend wird das Aufnahmegerät in Richtung des Sprechers verschoben, daher ist der  
 71 erste Teil noch unverständlich.<
- 72 **B2:** (...) Tage (kamen dann) zurück, weil zwei mittlerweile Gruppenleiter bei ihnen sind, die im (chemi-  
 73 schen) Labor gearbeitet haben. Also das is'n ziemliches Hin und Her, 'n Austausch.
- 74 **B1:** Ja. Also das funktioniert eigentlich ...
- 75 **B2:** Ja.
- 76 **B1:** ... sehr schön. Da bin ich sehr zufrieden mit, dass wa das auch hingekricht haben, auch in die Köpfe der  
 77 Leute rein, äh, dass also jemand anheuert an einer Stelle. Wir wollen eigentlich keinen (.) Und die Ar-  
 78 beit sehr interessant ist, aber dieser Weg durch die, sachma, mal Parallelabteilung halte ich für un-  
 79 heimlich wichtig. Zwei Jahre mal dorthin zu gehen und in 'ner andern Abteilung. Und dann aber nach  
 80 der Zeit, innerhalb der ersten, sag ich mal, acht Jahre, ...
- 81 **I1 oder B2:** Mmh.
- 82 **B1:** ... dann muss man sich irgendwie entscheiden, wo liegen denn meine Neigungen. Und das kann man am  
 83 besten, wenn man Dinge gesehen hat, ...
- 84 **B2:** Ja, ja, der is' konsequent dran.
- 85 **B1:** ... denn ohne Erfahrung ist das ganz schlecht.
- 86 **B2:** Ja, aber nur, wenn der konsequent umgesetzt wird, wenn (da Abteilungen). Das klappt ja dann auch nur,  
 87 wenn die andern da mitmachen, deswegen is' mir das sehr (dafür) gelegen, wir nehmen die immer auf  
 88 und ...
- 89 **B1:** (.) Meine, meine (...), äh. Ich hab fünfundzwanzig Chemiker. Also zwei, drei neue pro Jahr (werden  
 90 aufgenommen).
- 91 **B2 oder I1:** Mmh.
- 92 **B1:** Wenn die andern abgehen, in andere Bereiche. Was heißt Bereiche? Teilweise kommen die ja auch wie-  
 93 der zurück. Ich muss allerdings auch sagen, es gibt dann auch wieder Bereiche, die damit, na ja, nicht  
 94 so ganz glücklich sind. Wie unsere Kollegen in der Forschung (die mich natürlich drauf ansprechen)  
 95 mit ihren Projekten, aber ich hab das immer mit der Frage gekontert: Möchste ein Projekt haben, dass  
 96 (...)? Insofern kann das ja nicht so schlecht sein. Ich glaube, das liegt daran, dass wir in unserer Abtei-  
 97 lung jedenfalls diese Personalsandwichstruktur haben.
- 98 **B2:** Ja.

- 99 **B1:** Wir haben außerordentliche (Erfahrung mit/erfahrene) Laboranten. Da sind noch drei da, die ich damals  
 100 vor dreißig Jahren in meinem Labor hatte. Und die haben in der ganzen Zeit immer diesen Job ge-  
 101 macht. Die wissen aus dem Effeff, was da zu tun ist. Und dann ham wa die erfahrenen Gruppenleiter,  
 102 die fast alle in der Produktion waren. Und dazwischen können wa natürlich die Laborleiter auch rotie-  
 103 ren. Das wär' dann so, das is' schon, wer da is', ned, so dass die dann, äh, völich im luftleeren Raum  
 104 arbeiten.
- 105 **I1:** Und neben diesen Aufgabenstellungen, welche Gründe würden noch dafür sprechen, dass Sie eine Emp-  
 106 fehlung aussprechen? Einem Verwandten.
- 107 **B2:** Weltklassefirma, immer noch in der Wachstumsphase, gute Arbeitsbedingungen, 'n Familienunterneh-  
 108 men, was man in dem Sinne spürt, nämlich eine etwas nachhaltige, langatmige im positiven Sinne, äh,  
 109 Möglichkeit der Entwicklung. (.) Dieser auf Quartalsergebnisse fixierten ...
- 110 **B1:** Ich glaube, auch sehr wichtig ist das Klima selber.
- 111 **B2:** Ja.
- 112 **B1:** Ich hab viel Kontakt zu Kollegen in andern Firmen.
- 113 **B2:** Ja.
- 114 **B1:** Hier im deutschen Raum, [Name eines großen Chemiekonzerns], [Name eines zweiten großen Chemie-  
 115 konzerns], und wie sie alle heißen. Wir treffen uns ein Mal im Jahr. Also ich will nicht sagen, dass das  
 116 Klima ein schlechtes ist, keinesfalls, aber ich denke mal, dass, dass man so mitkriecht, seh ich keiner-  
 117 lei Veranlassung, zu einer andern Firma zu wechseln. (ab hier sehr leise und undeutlich bis \*) und ich  
 118 glaube, dass das auch jetzt mittlerweile piekeordentlich ist. (..) Dass wir hier den Leuten auch einen  
 119 Rahmen geben, wo sie auch selber arbeiten können. Also, meine Leute kriegen nicht vorgeschrieben,  
 120 welche Versuche sie jetzt im Einzelnen machen, dafür haben sie nicht studiert, (also des die vorge-  
 121 schriebene Regel) (...) Wir halten ihnen im Grunde genommen die Leitplanken frei rechts und links  
 122 (so wie auf der Straße), aber es ist nicht so, dass er zum Gruppenleiter gehen muss oder zu mir und  
 123 wegen jeder Kleinigkeit da sich rückversichern muss. Ich will, dass die alleine \*laufen!
- 124 **B2:** (.) und Freitag hab ich mit 'nem Freund telefoniert, da bei [Name eines dritten großen Chemiekonzerns]  
 125 Produktionsleiter. Völich andere Kultur. Die sagen, >Schnäuzen im Hintergrund< setzt das um, was  
 126 genau am Papier daneben und das war. Sie wollen einen auf (einundzwanzig) Schichten einführen,  
 127 aber ohne Mehrpersonal, weil in zwotausendacht Personal frei wird in 'nem Betrieb, den se dann  
 128 schließen. Ja, was willste da machen?
- 129 **B1:** Ja. Ja.
- 130 **B2:** Hab denen dann meine Bedenken geäußert. Das wär' aus meiner Sicht hier einfach. Ja.
- 131 **I2:** Wenn Sie das, wenn Sie das Ganze in einem Bild beschreiben müssten, einfach in ein, ein, ein symboli-  
 132 sches Bild, äh, wie es hier im Unternehmen is', was würde Ihnen so, äh, als Erstes durch den Kopf ge-  
 133 hen? Ihnen beiden.
- 134 **B1:** Eine Kette, ...
- 135 **I2:** Eine Kette!
- 136 **B1:** ... wo die Glieder gut ineinander. gefädelt sind
- 137 **I2:** Und wie, wie sind diese, diese, ähm, Stellen, wo die ineinander eingekettet werden, wie schau'n die aus?
- 138 **B1:** Wir versuchen (..), wir versuchen das so einzurichten, dass wa da keine Schnittstellen haben dergestalt,  
 139 dass es (..) seiner Arbeit müde wird und dann der Nachbar halt sehen muss, wie er damit klarkommt.  
 140 Wir haben das auch in unserem Bereich, äh, so sortiert, äh, dass meine Laborleiter für den Transfer ei-  
 141 nes Projektes verantwortlich sind bis in die Produktion hinein. Der Georg (.) und der Betriebsleiter  
 142 stellen uns (Arbeitspersonal) zur Verfügung, der is' dann für die Sicherheit in Labors zuständig, aber  
 143 mein Laborleiter is' verantwortlich, bis das Produkt transferiert ist, der kocht es denen vor (.), und  
 144 wenn es erfolgreich ist, dann wird es ein Transferprotokollblatt unterschrieben, da steht auch drin, was  
 145 noch zu tun ist und was nicht so ganz toll geklappt hat, und erst mit diesem Schritt geht die Verant-  
 146 wortung in die Produktion über. Da wird aber keine Vorschrift drüber gegeben, äh, dass die Leute in  
 147 der Produktion halt sehen müssen, wie se damit klarkommen, –
- 148 **I1:** Mmh.

- 149 **B1:** – sondern wir versuchen, das so lange voranzutreiben, bis das Know-how auch richtig transferiert ist –  
 150 **I2:** Mmh.
- 151 **B2:** (Im Tagesgeschäft gibt's da immer mal natürlich) es gibt natürlich immer auch mal, äh, Dinge, was mal  
 152 nicht klappt, oder es hängt ja auch von Personen ab, aber (.) das is' unsere Philosophie. Und ich denke  
 153 mir, aber ja (..)
- 154 **B1:** – und's klappt in der Regel sehr gut, Ausnahmen gibt's immer wieder mal, wenn 'n ganz junger Kollege  
 155 da mal etwas hilflos agiert, aber es is' halt so, das muss man dann auch in Betrieben dann schlucken.  
 156 Das tun se auch. Anders könnt' ich mir auch gar nicht 'n Transfer vorstellen, ehrlich gesagt. Weil es  
 157 ja, das sind Feedback jahre ja auch oft. Weil wa ja auch schnell durch die Pipeline wollen, 'n erzun-  
 158 genes Verfahren in Betriebe zu bringen, die noch nicht ausgereift sind im Optimierungspotenzial, ne?  
 159 Es is' 'n Hin und Her. Da wird dann 'n Betrieb transferiert, es wird dann produziert und dann hat er ja  
 160 auch noch seine Gruppe mit der (.), die dann weiter auch dafür verantwortlich bleibt für die Optimie-  
 161 rung der Verfahren im Wechselspiel mit den Betrieben, die ham eben keine eigenen Labors in dem  
 162 Sinne zum Weiteroptimieren, sondern es wird dann bei ihm weitergemacht, es geht rein und ein Stück  
 163 weit wieder zurück in die Dachtruppe, ne?
- 164 **B1:** Und dafür gibt es natürlich auch eine Form des Know-how, auch was in den Betrieben eigentlich erforder-  
 165 lich ist, durch diese Schulter-an-Schulter-Betreuung der laufenden Produktion der markteingeführ-  
 166 ten Produkte wissen wa genau, was die Produktion braucht, und das heißt, die Verfahren werden nat-  
 167 ürlich auch dorthin entwickelt und nicht irgendwo (in, äh, was, äh, weiß ich für eine Richtung), das,  
 168 meinte ich eigentlich, is' so unheimlich wichtig, dass man da und ich meine wo wa unsere Leute hin-  
 169 erziehen, es kann keine Entwicklung gemacht werden, wo man bei der Übergabe in die Produktion al-  
 170 les perfekt fertich hat, also, es gibt, Entwicklung hört nie auf. Und da sind auch unsre Timelines schon  
 171 das Problem dabei, nämlich ich hab eigentlich zwei Auftraggeber und der eine ist der Herr ..., der  
 172 (immer .) von mir verlangt, dass ich die Timeline zu den klinischen Studien, äh, rechtzeitig beliefere,  
 173 und, äh, der andere ist der Herr ..., der von mir verlangt, dass das Verfahren (Marktchemie) is. Und da  
 174 muss man jetzt natürlich irgendwo 'ne Balance ziehen an der Stelle u n d, ich sach mal, wir ham kein  
 175 Problem damit, wenn die Kollegen in der Produktionsstelle noch (Ausrollsteine) oder irgend so was  
 176 finden, äh, aber ich kann meinem ersten Auftraggeber nicht sagen, ich brauch jetzt noch 'n halbes  
 177 Jahr, um fünf Prozent Ausbeute pro Person zu machen, dafür werd ma ein halbes Jahr später. Dann  
 178 rechnet er mir zu Recht vor was n halbes Jahr später im Markt bedeutet, das wiegen die fünf Prozent  
 179 Ausbeute niemals auf, und so müssen wa da an der Stelle immer versuchen, Kompromisse zu schlie-  
 180 ßen, möglichst schnell zu sein und auf der andern Seite aber auch so ein Verfahren in der Hand zu ha-  
 181 ben, womit man den Markt beliefern kann. Es is' immer so'n bisschen austarieren –
- 182 **I2:** Ähm, ich würde gerne noch mal zum Bild kommen (.) >jemand hustet<
- 183 **B2:** Ja, es würde mir kein besseres oder anderes Bild einfallen als die Kette, jedes Glied ein (.), und er is' 'n  
 184 Mittelglied, er hängt ja da zwischen der chemischen Entwicklung Biberach, das sind die Kollegen, die  
 185 in der Forschung angesiedelt sind, die, die Erstentwicklung mal (verfahren), dann wird's in die VE zu  
 186 ihm übertragen, dann soll's in die Betriebe. Und ich denke, dass is' 'ne Kette, die funktioniert –
- 187 **B1:** Und sie funktioniert aus meiner Sicht –
- 188 **B2:** – ganz hervorragend. Wir ham sogar schon Austausch gehabt a u c h mit, äh, Kollegen aus Biberach, äh,  
 189 der Herr ... war hier, und da sieht man daran, dass das Ganze eigentlich sehr gut funktioniert, w e i l  
 190 der .... kam zu uns (und brauchte den ....) der Leiter da unten dieser Abteilung chemischen Entwick-  
 191 lung (.), eigentlich ein Ersatz für ihn, normal is' das eins zu eins, es ging aber aus bestimmten Gründen  
 192 nicht, dass wir jetzt ('n Kollegen aus der Produktion einfach) zu ihm geschickt hätten, weil die gerade  
 193 ganz neu waren, und dann hat er jemanden runtergeschickt, damit er unten wieder Ersatz hat, also, 's  
 194 is' wie so'n Dreiecksverhältnis –
- 195 **B1:** Wir machen das auch so, dass wir, äh, Produkttransfer nicht stur nach Schema durchmachen, also ich  
 196 finde, eine Regel beschreibt immer den Durchschnittswert, den Achtzig-Prozent-Wert, und wenn das  
 197 zum Nutzen des Projektes ist, dann weichen wa davon ab, so dass zum Beispiel auch 'n Transfer für  
 198 Produkte, die kleine Mengen haben, die machen wa direkt aus Biberach, also aus der Forschung, che-

- 199 mische Entwicklung geht sofort direkt in die Produktion, dann stellen wir jemanden dazu, der assistiert  
 200 und später auch die Betreuung in der Produktion übernimmt, aber das (Ziel war) Das würde eigentlich  
 201 'ne zu große Schleife bedeuten und. Das denk ich, das bewährt sich auch ganz gut.
- 202 **I2:** Ähm, was heißt, wenn ich „Launchstandort“ sage, was geht Ihnen, äh, schnell durch den Kopf?
- 203 **B1:** Know-how. Know-how. E r f a h r u n g, Know-how. Ich halte das für extrem wichtig, dass ein  
 204 Launchstandort eine Bündelung von Know-how hat. Nämlich, äh, wenn Sie das an andern Standorten  
 205 machen wollen, die auch sehr selten an einen Launch herankommen, dann is' derjenige, der den letz-  
 206 ten Launch gemacht hat, der is' dann schon weg, dann is' es immer wieder neu für die Mannschaft, die  
 207 grade da ist. Und man muss die Launches so (zügeln), bis zu einer vernünftigen Zahl, was ein Standort  
 208 dann noch bewältigen kann, wenn man das an einem Standort macht, dann sind immer Leute da, die  
 209 das schon mal gemacht haben, und das is' wahnsinnlich hilfreich. Wenn Sie 'n Launch zum ersten Mal  
 210 machen, das ist ein sehr sumpfiges Gelände, wo Sie selber leicht untergehen können. Und das halt ich  
 211 für den Charme dieses, äh, Launch-Zeitkonzepts, das wa hier in Ingelheim haben. Das wa hier ein ver-  
 212 netztes Know-how-Werk haben. Das macht uns schnell und das hilft uns auch wirklich, vor allen Din-  
 213 gen wir kennen uns, wenn irgendwo ein Problem is', dann nimmt man den Hörer in die Hand, und in  
 214 aller Regel ist das dann. Jedenfalls, ich will nicht sagen, dass es weggeht (lacht kurz), aber es gibt so-  
 215 fort eine Lösung –
- 216 **B2:** Ja, es is'n ganz anderes Herangehen an 'ne Problematik, weil die, die Kollegen alle ja'n Standort haben,  
 217 die zusammenarbeiten, wenn man'n Launch machen würde (.) Anderer Standort, (das habe ich einmal  
 218 erlebt), das wäre schon mit größerem Aufwand verbunden, –
- 219 **B1:** Au ja.
- 220 **B2:** – und diese Nähe hier, und die is' aus meiner Sicht in den letzten zehn Jahren zumindest eben nicht nur  
 221 örtlich, sondern auch 'ne mentale Nähe –
- 222 **B1:** Ja.
- 223 **B2:** Das war früher anders, ne?
- 224 **B1:** Wenn in der Kapazität spielt (.) das Know-how (..) wenn ma' ein Problem auftaucht, können wa sofort  
 225 Prioritäten setzen und sagen, (wir haben immer noch zwei Labors, passt mal auf), ein Standort Spanien  
 226 oder USA kann das gar nicht, die haben gar nicht die Kapazität, die laufen sofort aufgrund –
- 227 **I2:** Sie haben vorhin schon offensichtlich eine Erinnerung gehabt von einem Launch, äh (.), wo Sie auch sehr  
 228 schnell (.) darauf reagiert haben, ähm. Wie, wie, welche Geschichte ist Ihnen da als Beispiel –
- 229 **B2:** Sie haben (Brüssel) nach (Spanien) gegeben, das hat 'n bisschen länger gedauert, bis das Verfahren mal  
 230 so weit war, weil einfach die Distanz 'ne größere is'. Ja, wir müssen die Leute immer hinfliegen, zu-  
 231 rückfliegen, und dann, äh, hier nehmen wir einfach das Telefon, wenn irgendwo ein Problem ist, dann  
 232 kommt der direkt, dann setzen die sich in der nächsten Stunde zusammen, dann müssen wa nich' ir-  
 233 gendwie 'n Meeting vereinbaren, was nächste Woche is', und so weiter, das mein ich damit auch –
- 234 **B1:** Videokonferenz und alles, das sind alles Dinge, die eine direkte, schnelle Lösung nicht fördern.
- 235 **B2:** Nein. Wir ham gesehen, ich hab ja jetzt wiederum in meiner Abteilung die Gruppe Produkt(transfer), die  
 236 auch alte Verfahren (an die anderen Standorte gibt), äh, damit wa jetzt freie Kapazitäten haben für so  
 237 ein neu zu launchendes Produkt und auch aus, äh, Hilfsproduktionen, >Hintergrundgeräusche< und da  
 238 is'n ganz anderes Vorgehen, da, das muss ganz anders probiert werden. Einer in der Truppe, äh, kennt  
 239 alle Standorte gut, war selber lange in Amerika, kennt die Mitarbeiter, da sind das auch wieder annä-  
 240 hernd Netzwerk zu funktionieren auf jeden Fall (sin' das völlig andere), weil die Verfahren kriegen, in  
 241 der Regel relativ gut optimiert sind, und dann kriegen die ganz klare Vorgaben, so muss das durchfüh-  
 242 ren in den Apparaten. Hier is' das anders. Hier tastet man sich ja langsam erst an das optimierte Ver-  
 243 fahren erst ran g e m e i n s a m. Und das kann man aus meiner Sicht eher nur an einem Standort. So'n  
 244 Transfer in'n andern, da gibt man das Verfahren immer hin, schau'n sich die andern an, klappt das,  
 245 und wenn er das Verfahren so übernimmt, dann müsste es in der Regel funktionieren, tut's auch und  
 246 dann fahren wir inzwischen auch noch rüber, weil wir leiten den Transfer, a b e r das Verfahren an  
 247 sich is' stabil –
- 248 **I1:** Stabil heißt, wenn Verfahren eingeführt –

- 249 **B2:** (unverständlich, weil gleichzeitig mit I1) (mit produzierbaren Ergebnissen) mit (produzierbaren) Qualitä-  
 250 ten Mengen (..), wenn man das erste Mal 'n Einsatz fahren, in den Betrieb kann, der völlich andere  
 251 Ergebnisse zeigen als im Technikum. ('n Scale-up) –
- 252 **B1:** Deswegen mach ma das ja.
- 253 **B2:** – und da muss ich schon sagen, vor fünfzehn Jahren oder so, oder vor zwanzich Jahren zumindest, da  
 254 war dann immer die Zeit der Schuldzuweisung angesacht, ne. Und die Schuld, die Produktion is' zu  
 255 blöd, die Vorgaben der VE umzusetzen, äh, umgekehrt (..), ne, die Produktion sagt dann, das Verfah-  
 256 ren ist schlecht entwickelt. Und das ist völlich weg –
- 257 **B1:** Ja.
- 258 **B2:** – das war auch ein großes Verdienst von ihm, weil er ja dann die (VE-) Abteilung übernommen hat.
- 259 **B1:** Ja, das war (..) unsere andere Verbindung, unsere anderes Kettenglied in die Forschung hinein, in das ist  
 260 die chemische Entwicklung, in die Forschung hinein, Sie müssen sich vorstellen, in der Forschung  
 261 machen die vielleicht maximal fünf Gramm, und die brauchen ja für ihre ersten Tox-Untersuchungen  
 262 brauchen die immer so'n paar Kilo, bis fünfzich Kilo, das macht die chemische Entwicklung (da is'n  
 263 Kollege von mir auch drin), und wir machen mal, sag ma mal, bis, ja, 'ne Tonne ungefähr können die  
 264 Techniker machen, und wenn die Mengen größer werden noch, dann leih ich mir Apparate bei ihm  
 265 und schick meine Leute in die Produktion, und dann machen die das dort. Das heißt zur Ausweichpro-  
 266 duktion –
- 267 **B2:** (..) Ja, meinst jetzt aber die Laboranten und so (...)
- 268 **B1:** (Das Personal kommt) von ihm, von ihm, aber meine Aufsicht, mein Chemiker und die Laboranten  
 269 gehen da hin, sagen, was da reinsoll in seine Apparate, nämlich wenn ich in kleineren Apparaten grö-  
 270 ßere Mengen mache, dann können wa ja ewig (...)
- 271 **I1:** Für den Stufe-3-Bereich, oder wie is' des, oder –
- 272 **B1:** Das is' völlig egal, ob das Stufe eins, zwei oder drei ist, wir versuchen schon natürlich, in der Stufe drei,  
 273 in der klinischen Phase drei möglichst häufig hinzukommen, dass die Leute sich auch an das Verfah-  
 274 ren adaptieren können, es gibt bei jedem (Scale-up) immer Probleme. Es gibt keine (Scale-up), was  
 275 keine Probleme gibt. Das is' genauso, wie wenn Sie ein neues Auto in'n Markt kriegen wollen. Da  
 276 gibt's immer Dinge, die dann im Dauerbetrieb auftauchen, die wa dann einfach ändern müssen, und  
 277 ich glaube, das hammwa ganz gut raus, dass wa nicht fragen, wer ist Schuld, sondern dass wa fragen,  
 278 wie lösen wir das Problem.
- 279 **B2:** Ja, is' aber auch 'n Prozess, ne?
- 280 **B1:** Ja, sicher.
- 281 **I1:** In dieser Kette, wenn ich bei diesem Bild bleibe, gibt es auch von der Produktion einen Rückfluss an die  
 282 Verfahrensentwicklung, wenn man sagt, o.k., auch aus den Erfahrungen der Produktion –
- 283 **B2:** Ja, ja, personeller Natur, da dieser Technikumsleiter da, eben der war Stellvertreter Betriebs(abteilung)  
 284 vom neuen Betrieb zum Beispiel, und –
- 285 **B1:** Der andere in der A –
- 286 **B2:** Der andere in der A, der andere Gruppenleiter also. Da gibt's schon. Und dann hat man noch Kollegen,  
 287 die, äh, zwar hierarchisch nicht aufgestiegen sind, aber die dann quasi mal in der Produktion waren,  
 288 zwei, drei Jahre, und dann wieder zurück als Laborleiter. Is' auch wichtig, denke ich, weil das Ver-  
 289 ständnis hat man, auch bei ihnen schon stärker dahingehend ausgeprägt ist, wie läuft's in der Produk-  
 290 tion, und was ich eben erwähnt hab, da der Kollege aus Biberach (..) genau betrieben, der war auch 'n  
 291 halbes Jahr circa hier im Betrieb (..), und wenn er jetzt unten ganz am Anfang in der Entwicklung steht,  
 292 weiß er trotzdem schon, wo er hinentwickeln muss eigentlich, ne?
- 293 **B1:** Das is' zum Beispiel eine ganz wichtige Sache, wir erleben dann sehr häufig (..) weniger aber uns, wenn  
 294 wa ein neues Verfahren aufnehmen, wenn wa ein Verfahren aus den USA bekommen (auf eben Ent-  
 295 wicklungsart) die Kollegen dort, die ham eine ganz andere Struktur und auch eine ganz andere Denke.  
 296 Die entwickeln Verfahren, die wissenschaftlich wertvoll sind, nämlich das Renommee eines Chemi-  
 297 kers da drüben hängt davon ab, welchen wissenschaftlichen, äh, Leistung er vollbringt, ne? Die Kolle-  
 298 gen in Biberach, die entwickeln ein Verfahren in die Richtung, dass das leicht zu produzieren ist. Die

- 299 hohe Kunst in der Chemie bezeichnet nicht, eine komplizierte Synthese zu machen, die man schön  
 300 veröffentlichen kann, sondern die Sachen wirklich einfach zu machen (..), und das is' für mich die ho-  
 301 he Kunst. Natürlich können se das nicht veröffentlichen, das is' klar (...), wir merken schon den Unter-  
 302 schied der Verfahren (.), das heißt für uns natürlich auch Verfahren, die aus Biberach kommen, sind  
 303 für uns schon 'n ganzes Stück auf der richtigen Schiene gelaufen, und Verfahren, die aus USA kom-  
 304 men, die müssen wa uns dann noch mal anschauen und gucken, dass wa 'ne Weise finden, wie wa die  
 305 auf die richtige Schiene draufkriegten (...) bezüglich der Kosten und Kapazitäten in Anspruch haben  
 306 und die ganzen Dinge (die ja dort nicht gelten, ne??) (..)
- 307 **I1:** Und die Frage der Produktionstechnologien, wie fließt die und wo fließt die ein, fließt die schon in Bibe-  
 308 rach ein, fließt die –
- 309 **B2:** Ja, da kann man nicht direkt drauf antworten, weil (wir hatten, da war mal ein Kollege in Amerika) (..),  
 310 und da kam immer wieder so Feedback, das man ganz kurz zusammenfassen kann (.), hier in Deutsch-  
 311 land, hier entwickelt er die Verfahren hin auf die Anlagen, die ihr habt, in Amerika, die entwickeln die  
 312 Verfahren gar nicht chemisch, sondern die, die adaptieren die Anlagen dann, da werden die Anlagen  
 313 geändert (wird vom Prozessingenieur betrieben), ach, da müssen wa das und das da  
 314 dazukaufen, dazusetzen, also, das is' auch ein bisschen ein anderer Ansatz, wobei es natürlich ganz  
 315 klar, den wir hier fahren, für viel besser halte, ist auch kostengünstiger (lacht kurz). Soweit's geht, na-  
 316 türlich –
- 317 **B1:** (Die ersten Bilder aufgemalt, wie so ein Ding denn ausseh'n könnte), da merkt man schon einen Unter-  
 318 schied in der Denke, wie Chemiker denken und wie Techniker denken. Der Techniker, das sag ich  
 319 mal, (der hat ein Produkt und baut die passende Anlage dazu, wir haben eine Anlage da steh'n, aber  
 320 viele Produkte drin, und wir entwickeln die Produkte so, dass sie auf die Anlage passen)
- 321 **B2:** Wenn's nich' mehr geht, dann muss man immer upgraden oder sonst was zur Anlage (denken), aber  
 322 nicht fürs Verfahren und sagen, so, jetzt ham wa dieses Verfahren so entwickelt, jetzt müss' ma die  
 323 Anlage umbauen –
- 324 **B1:** Das heißt, wir schau'n eher, wir zielen auf das Optimum des, äh, Produktmixes, dass die alle Produkte (.)  
 325 ein gemeinsames Optimum haben in der bestehenden Anlage, und der andere Ansatz ist, dass ich ein  
 326 Produkt optimiere, und das führt natürlich zu verzweifelten Diskussionen, wenn man in derselben An-  
 327 lage dann zehn Produkte macht, da gibt es kein Optimum für nur ein Produkt. Wenn ich ein Optimum  
 328 für ein Produkt habe, muss ich eine neue Anlage bauen und keine (.), also, das hat immer so'n biss-  
 329 chen zu, sag ich mal, zu Diskussionen geführt von der Philosophie her –
- 330 **I1:** Wie kommen Entscheidungen dann zu Stande, wenn man immer sagt, o.k., im Pareto optimieren de facto  
 331 muss, wenn man sagt, in Produktmix müssten wir immer, wir um, um, äh, gibt's dann grundlegende  
 332 Entscheidungen, wie würden die zu Stande kommen?
- 333 **B1:** Am Ende des Tages zählt die Farbe des Geldes (..), das heißt ich habe eine Anlage hier und dann muss  
 334 ich sehen, dass ich das Produkt so rein(fädle), dass es möglichst kostengünstig. Dieses Produkt könnte  
 335 in einer anderen, noch spezialisierteren Anlage und auch billiger sein, aber das hab ich nicht, die  
 336 müsst' ich erst bauen, da müsste ich 'ne große Investition machen –
- 337 **B2:** Das kann sich im Einzelfall rechnen, wenn man 'ne große Produktpalette hat und sacht, o.k., aber muss  
 338 das immer 'n(e Rechnung sein) –
- 339 **B1:** Also, Produkte, wo wa die ganzen Mengenprognosen, das is ja häufig der (.) Fall. Äh, die (.) soll ma jetzt  
 340 'ne Anlage bauen, was weiß ich, für zweihundert Tonnen so 'ne Spezialanfertigung, und wir brauchen  
 341 (wieder) nur fünfzich Tonnen, was machen wa mit drei Viertel der Kapazität dann? Die steht rum,  
 342 und schon ist das schöne billige Produkt wieder teuer (..), also, (räuspert sich) (Bau von) Anlagen, ja,  
 343 wenn die Menge groß genug ist und stabil genug sind, dass man da eine Anlage drauf genau designen  
 344 kann, und ansonsten ist der gesamte Produktmix (.). Die Anlage ist da –
- 345 **I2:** Wie viel Prozent gehen denn über Monoanlagen und wie viel über Multiples?
- 346 **B2:** (Fünfeinhalb) Prozent über Multiples. Das weiß ich so genau, weil (..) diese Erhebung mal gemacht  
 347 haben –
- 348 **B1:** Also, ich hätte jetzt gesacht, mindestens neunzich –



- 349 **B2:** Ja, gut, wir ham das mal eruiert (..)
- 350 **B1:** Jetzt muss ich, jetzt will ich Ihnen noch mal 'nen Ball reinwerfen, es gibt natürlich, wenn man das Prin-  
 351 zip Kette macht. 'Ne Kette kann also eine schöne, lange Schlange sein, aber 'ne Kette kann ja durch-  
 352 aus auch viele (..), und das, was wir eben hier beschrieben haben, das is' eigentlich die Kette, die als  
 353 Standort liegt, und da brauchen wa natürlich auch andere Hilfen ohne die (..) und solche Dinge,  
 354 u n d da muss ich sagen, das läuft eigentlich auch ganz ordentlich, Sie merken an meiner Wortwahl,  
 355 dass ich da so'n kleinen Niveauunterschied sehe, äh, ich denke mal, dass wa diese durchgehende Ket-  
 356 te, dass wa das aus meiner Sicht, is immer aus meiner Sicht, das, was ich sage hier, dass wa die eigent-  
 357 lich ganz gut getroffen haben jetzt, dass das gut steht, aber dass an diesen (weiteren Zuführ-  
 358 )ungsketten, dass man da noch auf was schauen kann. Das liegt aus meiner Sicht an einem Punkt, dass  
 359 viele dieser Leute sehr, sehr lange auf ihrem Job sind (..), also wenn ich in die Analytik schau >Auf-  
 360 nahmequalität wird schlechter< (...), das heißt wenn einer dann ganzes Leben lang so einen Job macht,  
 361 der kennt nix anderes, (dann wird ein Service), ein Bereich zum Wichtigsten, zum Zentrum des Ge-  
 362 scheidens, und dann müssen wa einfach wieder hingucken und schauen, dass man genau sagt, wir ma-  
 363 chen alles (..) auch wir letztendlich, wir machen Service (..)
- 364 **I1:** Warum passiert das? Ist das die Ausbildung so spezialisiert –
- 365 **B2:** Na, (..) wir sind zwar spezialisiert und, ähm, wenn man mal Analytik fünf Jahr' gemacht hat, is' ma' in  
 366 der Analytik, is' ein anderer Bereich –
- 367 **B1:** Ja, ja, klar. Manchmal ist es (...), also, ich bin der Meinung, dass wa da gerade, wenn junge Leute rein-  
 368 kommen auch in diesen Bereich, dass wa gut daran tun, auch hier zu sagen, der muss mal für zwei  
 369 Jahre durch den Bereich gehen, dann macht er zwei Jahre den Bereich, damit er einfach versteht, wa-  
 370 rum die Leute so sind –
- 371 **I2:** Weil Sie das vorher auch so betont haben, äh, dass alles aus Ihrer Sicht so ist, wie Sie es beschreiben, wer  
 372 hätte eine andere Sicht?
- 373 **B1:** (lacht kurz) .. (...)
- 374 **I2:** Was würden die uns erzählen?
- 375 **B1:** Ja, die würden, die würden vielleicht sagen, schau'n se mal, machen wa mal ein Beispiel, wenn ein Ana-  
 376 lytiker sein, äh, sein Vorgehen optimiert, möchte er von einer Kampagne alle Ansätze erst zusammen-  
 377 haben, und dann kann er die Analytik wirklich an einem Tach schnell durchziehen. Diese Ansätze  
 378 dauern bei uns vielleicht ein Vierteljahr, das heißt, wenn wir die Ergebnisse inzwischen (..), und wenn  
 379 da was schiefeht, dann erfahren wa das, wenn alles fertig ist –
- 380 **B2:** Das trifft auf die Produktion genauso zu. Das ist unter Umständen eine Kostenoptimierung, äh, zu Lasten  
 381 einer schnellen Verfügbarkeit von Daten. Und da wird natürlich schnellere Freigabe von (Patches), das  
 382 is' zum Beispiel im Bereich der Inputkontrolle so, dass wa'n Haltepunkt haben und dann erst weiter-  
 383 machen können, wenn (...), ist das Produkt getrocknet zu soundso viel Prozent, dann kann ich's ab-  
 384 nehmen aus dem Trockner, und so lange die Daten nicht verfügbar sind, darf man's ja eigentlich nicht.  
 385 Wir tun's dann trotzdem, auch auf die Gefahr hin, dass man dann das Ganze noch mal wiederholen  
 386 müssen. Natürlich ist mit zunehmender Prozesskenntnis das Risiko, dass das passiert, kleiner, ne? Das  
 387 heißt, wenn ich jetzt (...), dann weiß ich, aha, wenn ich dann ablehene, auch wenn ich die Ergebnisse  
 388 noch nicht hab, is' in der Regel der Ansatz trocken, wenn ma jetzt aber auf den Punkt kommen  
 389 Launchstandort, sehen wa wieder neue Produkte, fehlt mir diese Kenntnis ja. Da brauch ich eher wie-  
 390 der schnell die Analytik, deshalb, ähm, ich seh da auch ein Stück weit zwei verschiedene Ausgangs(..),  
 391 die Analytik (?) einmal die Routineproduktion, da kann man auch Methoden, sach ich mal, sehr (ab-  
 392 schotten), wenn man genügend Daten hat, die das rechtfertigen, und Launchproduktion, wo man ei-  
 393 gentlich mehr Daten noch braucht, weil wa über die Daten wir ja wiederum Verbesserungspotenzial  
 394 erkennen können –
- 395 **B1:** Ja, und (..) is' ein ganz wichtiger finanzieller Heber, äh, Hebel, dass wir von beiden auch (Zweck-) Re-  
 396 sultate haben, nämlich wenn ich da, sag ma mal, äh, drei Tage Analytik einspare und dafür einen ande-  
 397 ren an die Wand fahre, wenn ich (das noch mal arbeiten) muss, dann hab ich ja wohl 'nen (.) gemacht  
 398 (..) (lacht kurz), also das möchte ich nur als Beispiel verstanden wissen und dafür plädieren, dass Leu-

399 te auch aus diesem Servicebereichen (..) das einfach mehr in diesen, diesen Austausch mit einbezie-  
 400 hen, damit auch ein Analytiker, ein Techniker, jemand aus der (TRA) weiß, was sind denn eigentlich  
 401 die Nöte eines Betriebs, und am Ende des Tages, sag ich immer, wir verkaufen keinen Kilo Analytik  
 402 oder keinen Kilo (GMP), wir verkaufen einen Kilo eines (Produkts), und dem hat sich eigentlich alles,  
 403 ich sach mal, unterzuordnen. Das is' unser Ziel. Wir verkaufen kein Stück Papier, wir verkaufen das,  
 404 was alles dazugehört, ist mir völlig klar, das ist so, aber am Ende des Tages können wir nur ein Kilo  
 405 Produkt verkaufen –

406 **I1:** Was und wie würden Sie es anders machen, wenn Sie kein (..) hätten?

407 **B1:** Ich würde in vielen dieser Bereiche von Anfang an auch eine, eine Rotation einbauen, dass man die  
 408 Leute in einem Art, nennen wir's Traineesystem, wirklich zwei, drei Stellen am Anfang, das gehört  
 409 zum Ausbildungsprogramm, >hustet< und würde drauf achten, dass diese Vernetzungen dadurch ein-  
 410 fach stärker werden und dass man auch proaktiv unterwegs ist, dass man Abweichungen rechtzeitig  
 411 erkennt, eingreifen kann. Und diese Kooperation führt einfach dazu, man kennt die Leute dann in dem  
 412 Bereich. Man kann viel leichter kommunizieren, wenn das irgendein Fremder is', is' da auch eine ge-  
 413 wisse Hürde, mal einen Telefonhörer in die Hand zu nehmen und sagen, Mensch, ich hab da ein Prob-  
 414 lem, kannst da mal gucken, wie das bei euch läuft, und dann is' das Ding in der Regel erledigt. Wenn  
 415 ich das nicht kann, dann läuft die Kampagne bis zum Ende und dann stellt man fest (..) mit großen  
 416 Augen, was ist da gelaufen. Also, ich denke mal, diese Interaktion der Leute, das könnte aus meiner  
 417 Sicht durch keine (..) oder durch keine Vorschrift ersetzt werden, sondern das ist, das ist Kultur, das is'  
 418 Kultur, dazu gehört Interaktion und Zusammenarbeit –

419 **B2:** Ja.

420 **B1:** – und dazu, dazu gehört natürlich auch, dass man sich mit, ähm, im Ernstfall, wenn man auf die Schulter  
 421 klopf >Störgeräusch< (...), dazu den Mut hat, mal jemandem zu sagen, also hör mal, das, was passiert  
 422 is', das war nich' so toll, das mach ma das nächste Mal besser –

423 **I2:** Passiert das oft?

424 **B2:** Ja. {lacht}

425 **B1:** (Was, ich weiß nicht.) {lacht}

426 **B2:** Nein, ich mein das so in, im positiven Sinne (..), hör ma, an der Stelle, da müssen wa noch mal mit den  
 427 Leuten reden, das is' jetzt kein Schlechtmachen, sondern einfach offen, offen miteinander umgehen,  
 428 weil ja an der Stelle hab ich gehört, (denn) interessant ist ja auch, dass man zum Beispiel von seinen  
 429 eigenen Mitarbeitern nicht unbedingt immer die, die reine Wahrheit mitkriegt, das wird auch beschö-  
 430 nigt, und wenn man dann von den Kollegen mal erfährt, das frag da mal in dem Bereich nach, Technik  
 431 zum Beispiel, (wenn da mal jemand sagt), hör ma zu, da, das is' meine Sicht, ist das ja sehr hilfreich,  
 432 das kann man ja nur, wenn man ein offenes Verhältnis hat, vertrauensvolles Verhältnis hat, das ist  
 433 dann kein Bohren oder ein Schlechtmachen einfach, sondern, ich sach dir das jetzt mal offen, das  
 434 schätz ich eigentlich so –

435 **B1 und B2:** (reden gleichzeitig, daher unverständlich)

436 **B2:** – (..) und das machen wa schon, wir ham da also unsere Meetings, wird offen geredet. Das is' meiner  
 437 Meinung nach auch sehr wichtig, damit die Zusammenarbeit funktioniert, damit man schon im Vor-  
 438 feld. Gespür entwickelt, ne?

439 **B2:** (Ja, das is' auch so (..) ist, wenn sich was anstaut) und ich glaube, eine gut funktionierende Einheit. Je  
 440 besser wird's funktionieren, weil die Leute auch Spaß an ihrer Arbeit haben, das heißt man muss 'nen  
 441 Freiraum lassen und man muss natürlich Regulative haben, nicht, dass einer macht, was er will, aber  
 442 das Wichtige ist, dass man auch, dass die Leute das Gefühl haben, wenn was schiefgeht, wird er ned  
 443 gleich an die Wand genagelt, dann kriegt man nämlich nix mehr erzählt, das is' das, wenn Sie jeman-  
 444 den niedermachen, der was falsch gemacht hat, der sagt Ihnen nie wieder was –

445 **I2:** Und weil Sie in dem Zusammenhang auch gesagt haben, man muss ab und zu auch Mut haben. Wieso  
 446 braucht es Mut?

447 **B1:** Ja, schau'n se, es is' doch viel einfacher, zu jemandem hinzugehen und zu sagen, alles toll und (..) –

448 **B2:** (Der Größte und so) {unverständlich}

- 449 **B1:** – (..) und ich für mich (.), seit vielen Jahren eigentlich schon (.), red vernünftig mit den Leuten, sag, was  
 450 mir ned passt, ohne die jetzt da anzuschreien oder so was, das tu ich auch ned, man muss, des sind ja  
 451 viel sachliche Dinge, und da kann man sagen, lass uns mal da drüber reden, dass, aus meiner Sicht  
 452 läuft das so und so nicht gut u n d was könn' man denn da machen?. Und das darf man nicht anbren-  
 453 nen lassen. Ich bin da ein strenger Verfechter, dass man so was, also, sobald man Kenntnis davon hat,  
 454 dass man da sofort einbaut und die Leute auch zusammenbringt, bevor so ein kleines Fünkchen zu 'ner  
 455 Flamme wird, ne –
- 456 **I2:** Und?
- 457 **B1:** Und eine, eine Sache noch, ich denke ma, das is' ganz wichtig, auch wegen der (..), die Leute, das hier  
 458 auch. Und sie wissen auch, dass wir offen mit'nder kooperieren, und das bedeutet auch für die, sie  
 459 haben kaum eine Chance, irgendwelche Grüppchen und Parteien auch zu bilden, so nach dem Motto  
 460 (..) und sich was erzählen, und Sie wissen ja wie, wie eine größere Menge Menschen einfach da, da er-  
 461 zählt der was und schürt sich'n Feuer und der da. Und ich denke mal, sie wissen ganz genau, sobald  
 462 wir davon hören, setzen wa uns hin –
- 463 **B2:** (redet dazwischen; unverständlich) (..) denn das is' ganz wichtig, dass man sofort von beiden Seiten  
 464 Dinge abklärt. Das passiert dann –
- 465 **I2:** Is' das nur, äh, zwischen Ihnen beiden, weil Sie so eine Geschichte auch haben, äh, Sie haben vorhin  
 466 gesagt, äh, Sie haben, äh, (.) gearbeitet, also Sie haben vorhin oben gesagt, er war mein (Chair), ja? Ist  
 467 das aufgrund dieser langjährigen Vertrauenssituation oder ist das, ist das Usus und Kultur in der, im  
 468 Haus insgesamt?
- 469 **B2:** Es ist schon Kultur, aber bei uns besonders intensiv.
- 470 **B1:** Ja und ich meine, wenn wir den ... in Biberach mit dazunehmen, also, da gibt es überhaupt kein Thema.  
 471 Ich hab zum Beispiel jetzt einen, bei einem meiner Gruppenleiter eben in Biberach (und parallel dazu,  
 472 das is' der andere hier) (...) ich meine, ich will da ja kein, kein dummes Gebilde an die Wand werfen  
 473 und sie (..), wo gearbeitet wird, werden Fehler gemacht (...) 'n Fehler (..), es macht ja kein Mensch 'n  
 474 Fehler absichtlich, und das sehen wir natürlich auch in der Forschung, da geht auch vieles daneben,  
 475 aber am Ende des Tages, wenn man die Fehler versteht, warum sie passiert sind, dann hört das auch  
 476 auf, dieses Anklagen, das macht 'ne Atmosphäre auch kaputt, ne –
- 477 **B2:** Mmh. Wir ham auch (..) 'n relativ offenes Verhältnis, das is' schon richtig, aber ich denke schon, unser  
 478 Fall is' da schon auch etwas intensiver, was dieses Ausmaß betrifft, a durch die Historie, aber b auch,  
 479 weil wir ja auch sehr nah zusammenarbeiten, VE und Produktion –
- 480 **B1:** Ich meine, das ist hier (eine der größten Schnittstellen), –
- 481 **B2:** Ja.
- 482 **B1:** – nämlich der intensivsten nämlich, also, wir ham von der Entwicklung, ham wir den amerikanischen  
 483 Strang, den Biberach-Strang und die Produkte kommen dann alle zu mir, die neuen, und von mir zu  
 484 ihm. Das heißt also, das ist, wenn se so wollen, ein (..), wo alles durchmuss, ne, und wenn das nicht  
 485 funktionieren würde, hätten wa keine neuen Produkte auf dem Markt –
- 486 **I2:** Mmh, is' schon existenziell.
- 487 **B2:** Ja, ja, ja (..), wenn wa den Job nicht richtig machen würden, dann, äh, dann wär' dieser Wettbewerbsvor-  
 488 teil weg intern –
- 489 **B1:** Also, ich denke mal, dass der, die Launchdiskussion war ja bis vor einigen Jahren noch so, dass man in  
 490 Amerika (..) Launch). Ich hab immer die Meinung vertreten, durch alle Hierarchien, das macht Sinn,  
 491 wenn wir eine gewisse Zahl von Launches erreicht haben (...), und mittlerweile ist das weg, diese Dis-  
 492 kussion. Man sieht das bei Produkttransfers, wenn da keine richtig powerfuller Organisation dahinter-  
 493 steht, (wie oft man dann eigentlich schon auch bei) Nachtransfers, also wenn der Transfer eigentlich  
 494 gemacht ist, wenn man da wieder mit Reparaturarbeiten reingehen muss, und passiert ja auch, aber ich  
 495 würde sagen (...), meine Meinung mal wieder.
- 496 **I2:** Ganz schön, bei der Kette, ich hab auch sofort ein Bild gehabt, es ist eine ganz schön aneinandergereihte,  
 497 bewegliche Kette, ähm, aber Sie haben dann gesagt, ab und zu gibt es auch so ein Stückchen, das dann  
 498 seitlich liegt, oder –

- 499 **B1:** Nein, es sind Stränge, die von außen dazukommen, –
- 500 **I2:** Aha.
- 501 **B1:** – die wa brauchen, um uns an dieser Kette entlangzuhangeln. Das heißt also, wenn ein bestimmter Punkt
- 502 erreicht ist, brauch ich den Input einer Kette von draußen, um weitermachen zu können. Also, wenn
- 503 ich ein Verfahren entwickelt habe im Labor, dann brauch irgendwann mal den Input von der Analytik,
- 504 offizielle Analytik, wir haben auch interne Analytik, die müssen mir meine Ansätze freigeben, wenn
- 505 ich das ned habe, kann ich ned weiterarbeiten oder ich brauch, wenn ich in die Registrierung gehen
- 506 will, dann brauch ich natürlich auch Feedback von der, von dem, ähm, regulatorischen Leuten, die
- 507 ganzen (Package) und so weiter also, oder auch mit der Technik, wenn da irgendwas is'. Sicherheit,
- 508 wenn wa irgendein Verfahren entwickeln. Wir gehen zum Beispiel mit keinem einzigen Verfahren in
- 509 das Technikum, was nicht sicherheitstechnisch also wirklich durchgeklopft ist, ne? Und da brauch ich
- 510 auch die Hilfe von andern Leuten, die da mit zuarbeiten. Wenn die nicht da is', oder nicht profund da
- 511 is', dann hab ich'n Problem. Will nicht da nur Leute drin sitzen haben, die nur Angst haben, häufig,
- 512 weil se das Geschäft ned kennen, dann is' des 'n Problem, und wenn Leute dann da so, weiß nicht, zu
- 513 forsch wären, was selten passiert (..), dann is' es auch 'n Problem. Also, da brauch ich schon auch, und
- 514 er genauso, die Zuarbeit von andern Leuten zu diesem Kettenglied, sonst kann ich die Hauptkette nicht
- 515 weitergehen –
- 516 **I2:** Äh (..) Analytik haben Sie gesagt, äh, USI haben Sie gesagt, was haben Sie, was sind das noch für, äh,
- 517 relevante Ketten?
- 518 **B1:** Die Technik.
- 519 **B2:** Technik.
- 520 **I2:** Wie funktioniert das dort?
- 521 **B1:** Ja, ham ma schon 'n paar Mal drüber geredet, –
- 522 **B2:** Jo.
- 523 **B1:** – also die Frage, äh, äh, ein >Störgeräusch< (...) solange ich in der Firma bin, gibt die Zusammenarbeit
- 524 zwischen Technik und Chemie über ein >Störgeräusch< (..) warum ich viel mit der Mentalität auch zu
- 525 tun habe, wie eine Anlage auszusehen hat. Wer (bestimmt denn), wie eine Anlage auszusehen hat?. Ist
- 526 das der Ingenieur, der sie zusammenbaut? Oder is' das der Anwender, der die Anlage eben immer
- 527 fährt (und diese ganzen) Features, die man dazu braucht (....) und Sicherheit und Steuerung und so was
- 528 angeht, da sind immer Punkte, die man diskutieren kann. Das is' ein Punkt, und der andere Punkt, wo
- 529 wa auch immer ein bisschen im Clinch liegen, das heißt wir weniger, aber >I1 hustet< so, da sind wir
- 530 eher weniger von betroffen, das is' bei der Registrierung, wenn wir in einer, äh, Kette von chemischen
- 531 Reaktionsschritten zum Endprodukt, müssen wa eins also immer als (..) definieren. Also, da hat man
- 532 zehn Stufen und, äh, wir würden gern die Stufe sieben als (.) haben, und dann muss man das ja bei der
- 533 Behörde durchfahren und, äh, da gibt's jetzt dann immer heftige Diskussionen. Unsre eigene interne
- 534 Bürokratie möchte natürlich so weit wie möglich (Formen) geben, damit se wenig Rückfragen von den
- 535 Behörden kriegen, und es ist ein R i e s e n problem –
- 536 **B2:** (redet dazwischen; unverständlich)
- 537 **B1:** – (..) alles, was wa registriert haben, machen wa im Haus. Das heißt, was wa im Haus machen können,
- 538 wa nich' nach China outsourcen und damit den Benefit (..), äh. Also, es ist eine ganz wichtige strategi-
- 539 sche Entscheidung, wo ich schon manchmal in harte Kämpfe auch gegangen bin, und um das ham wa
- 540 dann so geregelt, dass wa immer eine aggressive Strategie wählen, aber 'ne (Vornweg-) Position ha-
- 541 ben, das is' natürlich teuer und kostet Ressourcen, aber verhindert, dass wa auf der Timeline zurück-
- 542 fallen. Also, des is' 'ne Sache, die ihn weniger betrifft, die findet hauptsächlich, äh –
- 543 **B2:** Die Arbeit betrifft mich nicht, aber die Auswirkungen.
- 544 **B1:** Die Auswirkungen betrifft ihn voll, aber die, diese, sagen wa mal, für diesen Punkt zu kommen (....) is'
- 545 auch nicht ganz einfach, muss man fairerweise sagen, also, was ich schon von Behördenkram der ame-
- 546 rikanischen Gesundheitsbehörde mitkriege, de, die wissen ja selber nich', was se wollen. In dem einen
- 547 Fall, das hängt wirklich von der Person ab (..), ham se da also wirklich eine sehr vorteilhafte Lösung
- 548 für und glatt durchgekriegt (..), und beim nächsten Mal (wollen die dann)

- 549 **I1:** (.....) mehr weiter nach rechts verschieben, dass ich sag, o.k., wir haben da einen Handlungsspielraum für  
550 China und für Indien, sieht das die Technik anders, was is' die Technik, mehr die gesamte Prozessket-  
551 te –?
- 552 **B1:** (redet gleichzeitig mit I1, unverständlich) (..) also, ich würde, sag das auch ganz frank und frei heraus,  
553 ich hielte es für sinnvoll, wenn der Betriebsingenieur seine (Befugs- (..) Technik) –
- 554 **I2:** – lässt sich das auch hören, was Sie sich da wünschen?
- 555 **B1:** Das hat schon jeder gehört von mir.
- 556 **I2:** Hat sich da was bewegt?
- 557 **B1:** Also, es wurde drüber nachgedacht (lacht beiläufig) (..) Hab ich es richtig formuliert?
- 558 **B2:** Ja (...) {lacht}
- 559 **B1:** Aber das is' eine klare (.), der Betriebsingenieur war im Grunde genommen in der Vergangenheit (...),  
560 war der Leiter der Technik, und eigentlich musste er für mich arbeiten. Und da hat's dann immer auch  
561 ein Spannungsfeld gegeben, und der Betriebsingenieur kann im Grunde genommen, der ist, der muss  
562 die Interessen des Betriebes vertreten. Des kann er nur, wenn er (..)
- 563 **B2:** Da hat sich ja was bewegt. Wir haben ja schon vorher drüber diskutiert, dann hab ich mich umgehört bei  
564 anderen Kollegen, hab dann (meistens) gekriegt, was sich deckt mit deinem, und, ähm, es is' ja ein  
565 Teil dessen, äh, warum (..) zurzeit (..) ja, und ein Teil des Ziels –
- 566 **B1:** Dasselbe gilt sicher auch für die Qualitätssicherungsleute (da is' die Rede von GLP oder (.) oder (..)), das  
567 sind auch die Leute von dieser Ecke, die müssen ganz stark auch ins tägliche betriebliche Geschehen  
568 eingebunden werden, das is' schon 'n Stück jetzt passiert, aber da denk ich mal, dass man da auch –  
569 Wissen se was, es ist ganz einfach so: (...) Mitarbeitergesprächen ein. Möglichst wenig Ärger mit den  
570 Behörden. Is' aber in vielen Fällen, glaub ich, drin –
- 571 **I1:** Mmh.
- 572 **B1:** Da tun die alles, um, um keinen Ärger mit den Behörden zu haben (..) in der Luft und die Kosten. Ja,  
573 das ist ein schleichender Prozess, ich sag immer, das is' wie so ein Nebel, der in die Organisation hin-  
574 ein (.), da braucht man da noch einen Mann, um die Anforderungen zu erfüllen, und da noch einen,  
575 und da noch einen, und am Ende des Tages stellen wa fest, dass wa diese ganzen Audits mit Glanz und  
576 Gloria bestanden haben. Ich kann mich nicht erinnern, dass wa hier am Standort Ingelheim irgendein  
577 Audit so richtig an die Wand gefahren hätten. So, und da muss man doch mal die Frage stellen: Wenn  
578 wa das alles mit Glanz und Gloria best e h e n, (haben wa) das Geld zu viel?
- 579 **B2:** (..) die Frage na –
- 580 **B1:** Oder machen wa genau die richtige Menge? Zu wenig machen wa bestimmt ned, dann hätten wa schon  
581 das Scheitern in Form von behördlichen Antworten gekriegt.
- 582 **I2:** Wenn Sie diese Frage auf, äh, auf eine Skala übersetzen würden zwischen null und hundert und vielleicht,  
583 äh, noch mehr. Wie würden Sie den Ist-Zustand beschreiben und was würden Sie sagen, was wär'  
584 schon, ähm (..)?
- 585 **B1:** Also, wenn Sie den jetzigen Zustand als hundert nehmen –
- 586 **I2:** Ja.
- 587 **B1:** – also, ich würde sagen, mach ma mal 'ne Einschätzung mit siebzig, achtzig Prozent (gehen wa da  
588 durch), –
- 589 **B2:** Mmh, (..) muss man auch ganz klar sagen –
- 590 **B1:** – wenn ich hundertprozentig sicher sein will. Sie kenn' ja diese Kurven, wenn man da irgendwo ein  
591 Prozent holt, wie dann die Kosten hoch gehen und (..) die Kosten gehen nur hoch, es ist genau diese  
592 Diskussion, und das ist eine politische Entscheidung, das ist eine Entscheidung, wo man sacht, ja, äh,  
593 wenn ich hundertprozentig sicher sein will, kostet mich da'n Heidengeld, und wenn ich, sach ma, mal  
594 ein gewisses Risiko zulasse, auch wenn ich von einer Behörde mal, muss ja nicht gleich 'n (..) sein,  
595 aber (...), dann sagen die, ihr müsst das und das ändern, dann schreibt man denen zurück, o.k., mach  
596 ma, und dann ist die Sache gegessen. Wenn ich die auffange, das geht eigentlich gar ned, jeder Inspek-  
597 tor, der hierher kommt, der will ja auch seine Daseinsberechtigung beweisen, wenn ein Inspektor zu-  
598 rückkommt zu einer Behörde und (..) >Störgeräusch<

599 >Störgeräusch dauert an bis <

600 **B2:** – zum (..) auch noch mal ein Bogen gespannt, ich will da in dem Bereich auch 'n bisschen so, is'n El-  
601 fenbeinturm. Vielleicht deswegen, weil der (.) nicht zu bewegen war (..) und vielleicht auch wegen der  
602 Distanz, die Leute sitzen alle nicht in der Nähe der Betriebe. Gegenbeispiel im positiven Sinne sind ja  
603 seine Leute in der Gruppe Dach, wie heißt die normal –?

604 **B1:** Gruppe Betriebe.

605 **B2:** Gruppe Betriebe, die sitzen alle da, wo auch die Betriebsassistenten sitzen oder der (..), und betreut La-  
606 bore, das heißt, da is' automatisch eine Nähe, obwohl sie funktional natürlich klar bei ihm sind, sitzen  
607 die in der Nähe der Betriebe und haben damit 'nen viel größeren Austausch mit den Betrieben, und das  
608 seh ich nicht in der Gruppe Qualitätssicherung, und das is' vielleicht auch ein Stück weit der Grund  
609 dafür, dass sie immer auf Nummer sicher gehen, weil se gar nicht wissen, was is' im Betrieb eigentlich  
610 richtig los?

611 **B1:** Äh, mich ham zwar einige Leute auf den Weg gebracht, das war ja damals (..), also ein Chemiker, der im  
612 Labor angefangen hat\*

613 >Störgeräusch noch lauter als bisher bis\* <

614 (wie Umweltschutz oder ..) das war so (..)

615 (10 Sek. unverständlich)

616 **I2:** (Frage unverständlich)\*

617 **B2:** Die Leute in der Qualitätssicherung, ähm, die sitzen meiner Meinung nach zu wenig nah am Geschehen.  
618 Natürlich müssen sie die Distanz haben, Qualitätssicherung heißt immer, von oben rüberschauen. Aber  
619 die Frage is' immer, wieweit, äh, kann ich auch die Basis noch nachvollziehen, ich muss jetzt nicht  
620 versuchen, 'ne Distanz zu bewahren, drüberzuschauen, aber wenn ich die Basis überhaupt nicht kenne  
621 und immer nur vom Drüberschau'n agiere, dann gibt das nachher, sag ich mal, Vorgaben, was er eben  
622 auch schon mal angedeutet hat, die ziemlich weit weg von der Realität sind und (..) die wir nachher  
623 ausbaden müssen –

624 **B1:** Also, Qualitätssicherung und so was, wir machen ja ein (die outgesourced wurden), das kann ich natür-  
625 lich nicht dauerhaft machen, da muss ich vor Ort gehen und gucken, mit welchen Maschinen, mit wel-  
626 chen Leuten (wie kommen die denn zu Stande), wenn ich mir immer nur per Mail das Papier hole,  
627 dann (...), die müssen kennen lernen, wie ist denn das täglich (..), und ich denke mal, das wahrgenom-  
628 mene Risiko von denen und das tatsächliche, das mag durchaus weit auseinanderliegen, nur weiß man  
629 das nicht.

630 **B2:** Ja.

631 **B1:** Also, das sind so Sachen, äh, die man findet, wenn Leute aus dem täglichen Produktionsgeschehen sehr  
632 weit weg sind oder nie da waren Risiko, also tatsächliches Risiko und wahrgenommenes Risiko, da  
633 liegt eine große (Welt) dazwischen.

634 **I1:** Und die Qualitätsstandards definiert. Wird das im Zuge der Verfahrensentwicklung oder in der Produkti-  
635 on oder geht das hier einfach, ist das Vorgaben?

636 **B2:** Was meinen Sie mit „Qualitätsstandards“?

637 **I1:** Na ja, die, welche Reinheitsgrade brauch ich, oder –

638 **B1:** Das is'n anderes Problem.

639 **B2:** Das is'n anderes Thema.

640 **B1:** Über Qualität sind ja zwei Dinge, das eine ist die Qualität, der (..), damit hat die Analytik auch gar nichts  
641 zu tun, das heißt, wie viel brauch ich, um auf der sicheren Seite zu sein, dass mir nicht irgendeine Re-  
642 gistrierungsbehörde bei 'ner Inspektion den Schlüssel rumdreht und sagt, also so nicht. Und das andere  
643 sind Daten die, die Reinheit des Produktes beschreiben, die Spezifikation. Also, damit ham ma auch  
644 unsere Diskussionen, die wollen natürlich auch immer den Level sehr, sehr hoch legen, aber da (sehen  
645 wir) im Moment auch immer 'ne normale Entwicklung.

646 **B2:** Es is' ja auch nicht unbedingt in unser'm, Bereich, ne? Ja, weil die Vorgaben kommen wiederum von,  
647 von Dritten außerhalb –

- 648 **B1:** Ja, aber das is' immer wieder, immer wieder das gleiche Problem. Diese Leute, die diese Arbeit machen,  
 649 wähnen sich gerne auf der sicheren Seite, ja, also, wenn se jetzt 'ne Vorgabe machen, nehmen wir mal  
 650 die Analytik, ah, neunundneunzig Komma neun Prozent. Ja., von einer Zwischenstufe, ah, wir wissen  
 651 dass neunundneunzig Prozent auch ausreichen, um das geeignete Endprodukt zu haben. Wenn die uns  
 652 dann auf diese neunundneunzig Komma neun Prozent in der Zwischenstufe fixieren, dann tut man,  
 653 was eigentlich umsonst ist, weil wir haben zu viele, sag ma mal, (aus dem Prozess irgend etwas), mir  
 654 müssen tollere Ausgangsmaterialien kaufen, um diese Einheit zu kriegen, die eigentlich gar nicht not-  
 655 wendig wäre fürs Endprodukt, ne? Und solche Diskussionen führen wa dann mit denen immer dann.  
 656 Und für die is' das natürlich auch immer so (im Kopf), ach, lass uns noch was drauflegen, dann sind  
 657 wa auf der sicheren Seite. Und deswegen plädiere ich dafür, wenn die mal in der Produktion wären und  
 658 dann auch mal richtig knallhart an der Kostenfront rechnen müssten, dass man da einfach auch – die  
 659 dieses Verhalten oft bewegen könnte einfach über den (..)
- 660 **I2:** Und (..) stellen Sie sich vor, es geht jetzt die Tür auf und eine alte Bekannte von der Kindheit kommt  
 661 rein, das ist die gute Fee, und die gute Fee sagt: Sie haben drei Wünsche, die werden Ihnen erfüllt.  
 662 Was würden Sie sich wünschen?
- 663 **B1:** Ich würde mir wünschen, dass ich noch lange gesund bleibe.
- 664 **B2:** (wegen Störgeräusch unverständlich)
- 665 **B1:** (ebenfalls unverständlich) {B2 und B1 lachen kurz}
- 666 **B2:** Sind schon zwei Wünsche weg. Ja, Gesundheit, auch persönlichen Gesundheit, natürlich.
- 667 **B1:** (sehr unverständlich bis ) und ich möchte auch, dass (..) unsere Firma (..), das heißt also, so erfolgreich  
 668 bleibt (....), das ham wa immer wieder erlebt in der Vergangenheit, eine Firma, die eine starke (..) zu  
 669 erwarten hat (..), und da würd' ich mir auch wünschen, dass das in der Firma erhalten bleibt, dass man  
 670 trotz des Wachstums, ah, das Gefühl dafür behält, was brauch ich, was nicht, und was is' mein (..).
- 671 **B2:** Genau das wichtig ist, dass die Firma sich weiter so entwickelt und auch, ähm, dieser (..), den wa mo-  
 672 mentan haben, mit dieser Führungskultur, das, das nicht anders, wir haben andere Kulturen erlebt, du  
 673 noch ein paar Jahre mehr wie ich, aber wo ich angefangen hab in der Firma, die Führungskultur, die  
 674 möchte ich nicht mehr haben –
- 675 **B1:** Also, wenn einer (..) in den guten alten Zeiten in so einen Betrieb reingegangen wär', wär' er von einem  
 676 (....) diesen offenen Umgang miteinander, das (..)
- 677 **B2:** Das kam Anfang der neunziger Jahre fing es an und is' immer ausgeprägter geworden –
- 678 **B1:** Und ich denk mal, da is' 'ne neue Generation drangekommen, die eigentlich (..), um des zu realisieren,  
 679 und die Generation, die vorher dranwar, das war einfach noch die Kriegsgeneration, die ham einen an-  
 680 deren Führungsstil gehabt. Ich glaub, das is' 'ne ganz entscheidende Sache gewesen. Ende der achtzi-  
 681 ger, Anfang der neunziger Jahre ist das, hat sich das rumgedreht, dass (..), schau'n Sie, ich hab heute  
 682 hier, ich hab nur eine einzige Schublade in meinem Schreibtisch, zu der nur ich Zugang habe, alles an-  
 683 dere kann jeder Laborleiter von mir sehen. Früher u n d e n k b a r, undenkbar. Die schicken 'nen  
 684 Brief raus, des muss ich nicht (..), die wer'n zwar jetzt schon gut bezahlt und müssen aber auch Ver-  
 685 antwortung übernehmen –
- 686 **B2:** Das war früher undenkbar. Da war alles und (..)
- 687 **B1:** {gleichzeitig mit B2} – jeder kleinste Quatsch (....), und ich sage auch zu Leuten, die wa hier einstellen,  
 688 ah, dass ..... in den Umfragen so gut dasteht, was Stimmung und Klima und so weiter angeht, das liegt  
 689 einfach daran, dass wir Erfolg haben. Also, ich möchte eigentlich ned sehen, wie das bei .... aussieht,  
 690 später, wenn der Erfolg zusammenbrechen würde, ob sich das so in der Form  
 691 aufrechterhalten würde (....), man würd' müde werden, man würd' träge werden.
- 692 **B2:** Is' ein schöner Wunsch, weil ich glaube umgekehrt auch, dass wa so erfolgreich sind, weil wa diese  
 693 Stimmung haben, das is' ein Wechselspiel. Wir sind erfolgreich, weil wa so eine Führungskultur ha-  
 694 ben, und wir können die Führungskultur weiter ausbauen, weil wir erfolgreich sind, und eigentlich ist  
 695 es mein Wunsch, dass dieses Wechselspiel nicht unterbrochen wird.
- 696 **B1:** (..) und deshalb dieses (...), das, was ich früher gesagt hab, dass das Unkraut auch wächst, und da müssen  
 697 wa halt sehen, auch in den grünen Zeiten, nur des zu tun, da müssen wa manchmal auch ein bisschen

- 698 (härter) hingucken und sagen, des mach ma nicht, weil wa das Geld haben, sondern das mach ma nur,  
699 weil's nicht sinnvoll ist.
- 700 **I1:** Haben Sie in den zweiunddreißig Jahren, haben Sie da eine Krise erlebt?
- 701 **B1:** Aber ja. In den ersten beiden Jahren, da gab's diese so genannte P2-Aktion, da wurden zehn Prozent aller  
702 Stellen gekürzt, da war ich damals noch in der Probezeit, da bin ich zu meinem damaligen Abteilungs-  
703 leiter hingegangen, (...) hab ich gefragt, bin ich davon betroffen, hat er mir gesagt, nein, und das war's  
704 (...)
- 705 **B2:** Wann war das? Mitte der siebziger Jahre?
- 706 **B1:** Ich hab (fünfundsiebzig angefangen) (...)  
707 (26 Sek. unverständlich)
- 708 **B1:** Kultur muss man sich leisten können. Ganz wichtig.
- 709 **I2:** (...) die andere Seite (...) von dem Standard darf man dann nicht mehr zurück?
- 710 **B1:** Gut. Ähm, Druck is' ja an sich nichts Schlechtes, sach ich jetzt einmal, also wenn kein Druck da ist und  
711 kein Wille, den anzunehmen, dass muss ja Spaß machen, wenn Sie, wenn Sie Druck haben und es  
712 macht Ihnen keinen Spaß, ja, dann kommst ja zu nix, man muss ja diesen Druck –
- 713 **B2:** Das is' ja positiver Druck dann, na?
- 714 **B1:** Ja. Und solange' und die Leute wissen, da kommt ja auch was (von oben), und das hab ich noch nie er-  
715 lebt, dass die Leute sich hier über einen zu großen Druck beschwert haben. Die jammern amal, wenn  
716 das ganze Projekt ist, und dann red ich mit denen und sag, es gibt doch auch eine Zeit danach, wa's ein  
717 bisschen ruhiger ist, und wenn ich einen meiner Leute (Frei-Schichtbetrieb) brauche und die kommen  
718 das, das is' überhaupt keine Frage von den Laboranten –
- 719 **B2:** Das is bei mir ähnlich, das wollt ich grade sowieso schon erwähnen. Der positive Druck, der is' hier, wir  
720 haben, wir werden ab Januar nächsten Jahres einundzwanzig Schichten fahren, wir haben vorher sieb-  
721 zehn Schichten gefahren (...) is' überhaupt kein Problem. Wenn die Leute einen positiven Druck mer-  
722 ken, wir haben Vollauslastung, die spüren, da tut sich was im Positiven, es lohnt sich, ähm, die Frage  
723 is', was passiert, wenn mal dieser Druck wegfällt dergestalt, dass man gar keinen Produktionsdruck  
724 mehr hätten? Das is' absehbar in den nächsten drei Jahren. Wie reagiert das System dann? Meine An-  
725 nahme ist, dass man dann wahrscheinlich böse erwischt wird, wenn man jetzt nicht auch mal da mit  
726 diesen Gedanken umgehen lernen und dabei nachdenken, wie kann man in so einer Situation reagie-  
727 ren?. Wenn man da kalt erwischt wird, dann zerfällt es auch schnell, das fliegt auseinander, fliegt Ih-  
728 nen um die Ohren.
- 729 **B1:** Also. ich sag auch. dass is' ganz wichtig. Ein System, was man mit viel, viel Mühe aufgebaut hat, da  
730 brauchst' Jahre für. Zerstört hast du das in ganz kurzer Zeit. (lacht kurz) Zerstören ist kein Problem.
- 731 **I2:** (...) nur im Sinne des Lernens auch aus der Erfahrung. Wie is' des damals gelungen, diese Veränderung  
732 von Führungskultur zu entwickeln?
- 733 **B1:** Also, aus meiner Sicht ist es damals gelungen, es hat einen Wechsel in der Eigentümerstruktur, der da-  
734 malige Eigentümer is' gestorben, dadurch kamen dann auch Leute von außen rein, bisher war das im-  
735 mer so, dass die Firma das selber gemacht hat (und der, der gestorben ist der hat zuletzt in die Bio-  
736 technologie), aber es hat dann auch irgendwie einen Ruck gegeben. .... hatte verlernt, irgendwie Pro-  
737 dukte an den Markt zu kriegen, und das is' so in den späten Achtziger, Anfang der Neunziger, wenn se  
738 mich jetzt heute fragen, ich bin da dabeigewesen, (Kostenconsulting, da hab ich mitgearbeitet ein biss-  
739 chen), da hat irgendeiner im oberen Management entschieden, so kann's ned weitergehen, denk ich.  
740 Also, so meine Interpretation, und dann, äh, hat man sich überlegt, was man tun kann, und dann is'  
741 auch damals der Professor Krebs gekommen von [Name eines zweiten großen Chemiekonzerns], ich  
742 glaube, der Aufschwung hat mit dieser ganzen Situation zu tun gehabt, dass man Expertisen von drau-  
743 ßen geholt hat –
- 744 **I1:** (unverständliche Frage)
- 745 **B1:** Ja.
- 746 **B2:** Ja, vor allen Dingen die Zentrale, denn die weltweite Steuerung, die war noch relativ altbacken.



- 747 **B1:** Aber was dann natürlich sich genau im Hintergrund abgespielt hat, das kann ich Ihnen natürlich auch ned  
748 sagen –
- 749 **B2:** (Da waren wa ja nur ein Teilbereich hier) Chemikalien, da waren wa ja schon getroffen, wir waren ja tief  
750 in den roten Zahlen (bei der zum Schluss)
- 751 **I2:** Sie haben gesagt, Sie haben diesen Kulturwandel auch mitgemacht, miterlebt hier, was waren so die  
752 Momente, wo Sie sagen, äh, das erinnert mich, das tut mir jetzt gut, ham Sie so ein, ein Bilderbuch im  
753 Kopf, wo Sie sagen, das waren so die Momente, wo ich die Veränderung gespürt hab?
- 754 **B1:** Bin damals, als ich in die Produktion ging, war ich Betriebsassistent. Und da hab ich mich hingesezt und  
755 hab einen Brief geschrieben an die, ja, Geschäftsführung damals, dass das mit dem Betrieb so nicht  
756 weitergeht (.....), das war damals fast ein Sakrileg, ja, der Betriebsassistent will der Geschäftsführung  
757 was schreiben, (das is 'ne Gefahr für die Zukunft ...)
- 758 **B2:** (Heut' wär's) ein Sakrileg, wenn er's nicht täte, heute woll'n se's wissen, (lacht kurz) ja, weißte –
- 759 **I2:** Also, das sind so die zwei Enden –?
- 760 **B1:** Ja, da war das so, da gab es dann mal ne Startphase, wo man diesen neuen Betrieb mal, äh, angedacht hat  
761 und, Gott oh Gott, das kost' ja Geld, (also man muss auch immer mal nachrennen, weil sonst klappt  
762 des ned)
- 763 **I2:** Ah, was haben Sie in dieser einen Stunde fünfzehn, fünf Viertelstunden, dem jungen Verwandten ver-  
764 schwiegen?
- 765 **B1:** Was ich ihm verschwiegen hab?
- 766 **B2:** Dass man hier richtig arbeiten muss. (lacht kurz)
- 767 **B1:** (Das hab ich auch gesagt) das würd ich auch nicht verschweigen.
- 768 **B2:** Man muss ja Leistung bringen, man muss ja schon mit Herzblut und mit Engagement dabei sein, find  
769 ich, und sollte auch entsprechend, finde ich, äh, Energie reinbringen –
- 770 **B1:** (..) also, wir können uns diese Kultur und diese gute Zusammenarbeit (würde dieser Erfolg nicht auf-  
771 rechtzuerhalten sein, dann is' die Kultur in der Form sicher nicht zu halten)
- 772 **B2:** Ja, das stimmt. Aber es is' ja auch nix, nix Schlimmes. Man leistet was und man bekommt was zurück,  
773 so is' es ja momentan hier in der Regel, bei den meisten Mitarbeitern.
- 774 **I2:** Für welche nicht?
- 775 **B2:** Für die, die meinen, die glauben, dass sie viel leisten würden, und im Grunde genommen aber gar nicht  
776 so viel leisten und entsprechend dann auch nicht das zurückkriegen, was se vielleicht erwarten.
- 777 **B1:** (...), aber irgendwo wir ham's mit ruhigen und mit extrovertierten Leuten zu tun, wir ham's mit ganz  
778 besonders Engagierten zu tun, auch wenn dabei weniger Engagierte sind, und man muss das einfach  
779 nur (akzeptieren), man muss, des is das, was ich vorhin als Mut sagte. Ich hab das (mal) vor langen  
780 Jahren angefangen, wenn Leute krank waren, dann wurden die immer gleich von mir (..) und dann  
781 gleich 'ne Woche krankgeschrieben, und das ging dann irgendwo in die (Unfall-)Statistik ein, und  
782 dann hab ich mal angefangen auch zu sagen, lasst uns die Leute mal anrufen und wir stellen ihnen ih-  
783 ren Platz zur Verfügung, wo sie die Füße hochlegen können, Telefon bewachen machen können, wenn  
784 ihnen sonst nichts fehlt, wenn sie sich in den Finger geschnitten haben. Ja. Am Anfang war das ein  
785 Aufschrei, das geht nicht (.....)
- 786 **B2:** (unverständlich)
- 787 **I2:** Noch etwas, was Sie jetzt nicht angeschnitten haben, wo Sie sagen, das ist wichtig, das müsst' ich auch  
788 noch thematisieren?
- 789 **B1:** Was mich interessieren würde, was is' denn jetzt Ihr Zeithorizont in dem Projekt?
- 790 **B2:** Der ist wahrscheinlich der einzige Interviewte, der heute Mittag nicht die Kurzinformation mitgekracht  
791 hat. Das is' 'ne Sondersituation. {lacht}
- 792 **I2:** Ja, es ist geplant für ein Jahr, wir machen jetzt bis Ende des Jahres die Diagnose und dann ham wir, äh,  
793 anhand der Diagnose werden wir den Prozess entwickeln, gemeinsam mit Ihnen auch, ähm. Und dann  
794 haben wir einen Auftrag bis Ende zweitausendsieben und es is' ein Zweiphasenprojekt, äh, Diagnose,  
795 äh, Projektarbeit, Umsetzung und dann Evaluation.
- 796 **B1:** Ich hoffe, das Ergebnis steht nicht jetzt schon fest? {lacht}

- 797 **I2:** (reden gleichzeitig) (..) nicht, dass wir wüssten.
- 798 **B1:** Ich hab das nämlich persönlich mal erlebt, als ich mit (.) zusammengearbeitet hab, da gab's dann eine  
799 schöne Zusammenfassung und da war das ganze Team (....)
- 800 **B2:** (..) der Grund, warum wir jetzt hier >Husten im Hintergrund< (..) wir entwickeln hier ein, ein Modell  
801 und dann gibt's einen Big Bang und (das war) der Mitbewerber, der sich da noch so vorgestellt hat,  
802 das muss man alles ganz geheim halten, und dann gibt's einen Big Bang (B1 und B2 reden gleichzei-  
803 tig; unverständlich) (....) das is doch die Kultur, die wir hier haben.
- 804 **B1:** Ja, und das is' auch so'n bisschen der Hintergrund für die etwas spöttische Frage (..)
- 805 **I1:** Also, wir sind nicht die grausamen Berater (.)  
806 {Alle lachen gleichzeitig}
- 807 **I2:** Uns geht's dann auch in der Phase eben vom Start, wenn's dann losgeht in die Planung und Umsetzung,  
808 dass wir sehr stark mit den Leuten arbeiten, und wir würden nie eine Folie, eine PowerPoint-Folie (..),  
809 und wir würden nie eine machen, wo (ich sag), es is' nicht gelungen, einen Diskurs vorzuführen, wo  
810 man sagt, man kann da etwas auf die Füße stellen, was gemeinsames Denkprodukt ist. Es hat keinen  
811 Sinn, so eine Folie zu produzieren (....)
- 812 **B1:** Es kann ja durchaus mal sein, dass dann was rauskommt auf dem einen oder andern (..) >Störgeräusch<  
813 das, was diskutiert wird, hat das (.), dass alle mit der gleichen Meinung rausgehen –
- 814 **B2:** (..) es gibt gewisse Vorgaben (.....) und da gibt's natürlich auch bestimmte Vorstellungen, wie das dann  
815 auszusehen hat.
- 816 **I2:** (..) aber wir setzen auf jeden Fall, wir sagen immer, das Know-how, das Wissen, das haben nicht wir,  
817 sondern die Unternehmen selber, und die Know-how-Träger sind unsere Kunden, wir gestalten nur die  
818 Räume, wo das sich entfalten kann und wo auch Pro und Contra für gesamt(hafte) wohlmeinende Art  
819 und Weise ausgetauscht werden kann, und deshalb fördern wir auch sehr, dass auch die konträren  
820 Meinungen immer um einen Tisch herum sich zusammenfinden oder im Kreis eher, wir arbeiten ohne  
821 Tische, ähm, wo man dann ganz offen auch mit Hierarchieebenen von Geschäftsführung bis zum Por-  
822 tier teilweise mit Einbeziehung des Betriebsrates, dass alle, die betroffen sind, die Know-how-Träger  
823 sind, die (mächtig) sind, offen miteinander austauschen und gemeinsam entwickeln, weil das muss  
824 man gemeinsam leben nachher.
- 825 **B1:** Ja, aber es kann nicht jeder bei der Mehrheitsmeinung dabei sein, das is' immer so eine Diskussion, dass  
826 einige dann mit dem einverstanden sind (..), aber ich muss und darf meine Meinung sagen dürfen, und  
827 wenn ich meine Meinung ned durchkriege, dann darf ich abschließend nicht das (.) unwohl spielen.
- 828 **I2:** Wichtig ist. dass die Buschtrommeln nicht im Gebüsch trommeln. sondern dass die Buschtrommeln auch  
829 in so einem Kreis sich zum Trommeln hinsetzen und (..)
- 830 **B2:** Richtig, richtig.
- 831 **I1:** Ja, und so wie Sie es beschreiben, so wie es die Kultur unter Ihnen beiden haben des Austausches und  
832 manchmal auch der nicht unbedingt immer positiven Dinge, sondern auch die, die Dinge, die schwie-  
833 rig sind, auch ansprechen, so eine Kultur wollen wir auch mitschaffen, ich glaub, dass das auch mit ein  
834 Thema ist, und das heißt, die Leute in eine Runde bringen und zum Reden bringen und mit dem Zu-  
835 gang, und da nennen wir uns komplementär, dass wir nicht nur schau'n mit dem Fokus aus rein kultu-  
836 reller Sicht, was spielt sich hier ab und was könnte man hier in Bewegung setzen, sondern genauso  
837 monetärer Sicht, struktureller Sicht und strategischer Sicht, ja, und so versuchen wir, unser Team zu-  
838 sammenzustellen, um Sie zu begleiten im nächsten Jahr –
- 839 **B1:** Gut.
- 840 **I1:** – und sind natürlich auch immer wiederum froh, und auch wenn irgendetwas is' und auch auftaucht, dass  
841 Sie uns jederzeit auch kontaktieren und sagen, da hätt' ich was für euch oder da wäre (..)
- 842 **I2:** (..) Vielen herzlichen Dank!
- 843 **B1:** Kein Problem.

# Fall 3 -

Vorgespräch zu einem Workshop als Teil  
eines Beratungsprozesses

<b>Gesprächsnummer:</b>	07/02
<b>Titel:</b>	Interview im Rahmen eines Beratungsprozesses
<b>Aufnahmeort:</b>	in den Räumen des Beratungsunternehmens bzw. Telefonmitschnitt
<b>Datum:</b>	unbekannt
<b>Aufnahmedauer:</b>	78 Minuten
<b>Teilnehmer:</b>	I1 = Interviewer 1 I2 = Interviewer 2 I3 = Interviewer 3 B = Befragter
<b>Transkript:</b>	liegt bis zur 41. Minute des Gesprächs vor
<b>Anmerkung:</b>	Das Interview wird am Telefon gehalten und simultan protokolliert. Das Protokoll kann offenbar von der interviewten Person parallel zum Gespräch gelesen werden.

Text	Inhalt	Auffälligkeiten / Ideen
<b>Gesprächsvorbereitung</b>		
1 - 2	Die Telefonkonferenz zwischen den Anwesenden und den anderen wird eingerichtet.	
3 - 5	Zwei Interaktionspartner sprechen einen dritten Anwesenden kurz an.	Die dritte Person wird in der Telefonkonferenz nicht vorgestellt. Sie ist ein stiller Mithörer. Diese Person hat wohl das Band erstellt, das schon wegen des simultanen Protokolls für die anderen nicht notwendig ist.
6 - 14	Aufbau der technischen Ausstattung des Gesprächs.	Die Kommentare zeigen, dass die Interviewer noch nicht sehr vertraut mit dieser Technik sind. <ul style="list-style-type: none"> <li>I1 scheint eher für die technisch-operative Unterstützung zuständig zu sein.</li> </ul>
12 - 18	Vorbereitung auf das Gespräch durch I3. I3 erwähnt den Namen des Interviewee zum ersten Mal.	I2 stellt aufgrund der Namensnennung des Interviewee durch I3 eine Frage zum Interviewee, die später aber von I2 noch einmal gestellt wird, bevor I3 kurz darauf antwortet. <ul style="list-style-type: none"> <li>I3 beginnt, sich auf den Gesprächspartner vorzubereiten, und bezieht weder I1 ein noch geht er direkt auf I2 ein. Es entsteht eine Hierarchie: I3, I1, I2.</li> </ul>
19 - 22	I1 geht auf die Toilette. Beenden der Vorbereitungen.	
<b>Gesprächsbeginn</b>		
23 - 30	Nach dem technischen Einwahlsignal wird der erste Kontakt durch die gegenseitige Vorstellung aufgenommen.	I3 übernimmt die Vorstellung von I1. I2 wird nicht vorgestellt. Bei der Vorstellung von I1 stolpert er über den Namen von I1 bzw. stellt I1 zunächst nur mit dem Vornamen vor. <ul style="list-style-type: none"> <li>Der Kontakt zwischen I3 und B wird als relevant markiert. I1 wird in den Hintergrund gestellt.</li> </ul>
31 - 67	Die Vollständigkeit des technischen Kontakts wird hergestellt. Bild und Ton müssen vorhanden sein.	I3 stellt sich durch die Nutzung technischer Begriffe als Fachmann dar ( <b>Kompetenzdarstellung</b> ), kann diesen Anspruch aber nicht realisieren. <ul style="list-style-type: none"> <li>B scheint an die Klärung von Computer-/Softwareproblemen mittels Telefon gewöhnt zu sein. Er stellt alles sehr detailliert da, ohne schnelle Schlüsse zu ziehen. Die technischen Probleme werden relativ ruhig geklärt, was für in Computerfragen nicht versierte Personen problematisch wäre.</li> </ul> <p>I3 will das Gespräch beginnen, wird aber von I1 unterbrochen, der klärt, ob B auch das passende Bild hat. I1 übernimmt die Verantwortung für die technische Realisierung des Gesprächs. Die Unterbrechung ist deutlich als Bruch mit der eingerichteten Situation zu bemerken.</p>

68 - 86	Vorstellung der Beratungsfirma und der Interviewer.	<p>I3 stellt die Erfahrung der Beraterfirma mit ähnlichen Aufträgen dar. Die Aufgabe wird als typisch qualifiziert. Die Durchführung einer Gruppendiskussion wird als Auftrag genannt. I3 stellt die eigene Berufserfahrung mit Fachinhalten des B dar sowie seine Position im Beratungsunternehmen. (<b>Kompetenzdarstellung</b>)</p> <p>I1 stellt sich nur ganz kurz auf Aufforderung von I3 vor, kürzt diese Vorstellung aber selber mit Hinweisen auf das Gespräch ab.</p> <p>Beim Auftrag handelt es sich um die Moderation eines Workshops zur Neuorientierung einer Abteilung nach dem Wechsel des Abteilungsleiters.</p>
87 - 111	Der Interviewee soll die Reihenfolge der Fragen wählen, die ihm als Fragenkatalog auf einem Bildschirm gezeigt und von I3 verbalisiert werden.	<p>I3 präsentiert B eine Sammlung vorbereiteter Fragen. B wird formal die Wahl gelassen, die Reihenfolge der Bearbeitung festzulegen.</p> <p>B wählt die vorgegebene Reihenfolge, was I3 und I1 mit offener Zustimmung quittieren.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• B kann nicht wählen, ob er mitmachen will oder nicht, er kann seine persönlichen Signale zunächst nur begrenzt einbringen. Eine Auswahl hätte eine Präferenz gezeigt (<b>Personendarstellung</b>), der Rückzug auf eine vorgegebene Form kann kaum weiter interpretiert werden.</li> </ul>
<b>Die Erwartungen an den Workshop werden als Erstes diskutiert.</b>		
112 - 118	B stellt sich selbst die erste Frage und antwortet zunächst sehr zögerlich.	<p>Das parallele Protokoll des Gesprächs wird begonnen. Später wird I1 öfter Verständnisfragen an B richten und I3 wird ihm diktieren bzw. kurze Abstimmungen parallel zum Gespräch mit ihm vornehmen.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Der Beweischarakter des Protokolls ist im Gespräch ständig präsent und ordnet es in den übergreifenden Beratungsprozess ein.</li> </ul>
119 - 121	Die Identität der Abteilung des B (Auftrag, Mission) wird von ihm als Thema des Workshops benannt und weiter differenziert.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Direkt im zweiten Antwortansatz wird deutlich, dass B eine grundsätzliche Ausrichtung seiner Abteilung fehlt.</li> </ul>
122 - 144	B stellt dar, dass er besonders an den Rechten und Pflichten seiner Position interessiert ist. Der Kontext ist insofern interessant, als durch ihn die eigene Position zu klären ist.	<p>Sein Auftrag und die Abgrenzung seiner Zuständigkeit ist B wichtig. Nach der Thematisierung der Abteilung wird seine Position sofort ins Zentrum gestellt (Verantwortlichkeit, Ressourcenausstattung, Beziehungen).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• B gibt sich sehr schnell als betrieblicher Entscheidungsträger zu erkennen, dem es zunächst vor allem um sein Arbeitsgebiet geht.</li> </ul>

145 - 150	B weist den ersten Problematisierungsversuch auf seine Aussagen hin mit dem Hinweis auf die vorgegebene Fragenreihenfolge zurück.	I3 spricht B wie einen Klienten an. Dieser weist den ersten Versuch zurück, indem er sich als Person darstellt, die auf vorgegebene Fragen reagiert. <ul style="list-style-type: none"> <li>Die Entfaltung der <b>Lebenspraxis</b> wird durch die <b>Vorgaben</b> behindert. Nur durch die Vorgaben kann aber geklärt werden, warum B überhaupt eine Praxis darstellen sollte.</li> </ul>
<b>Die Situation der Abteilung im Kontext des Unternehmens wird diskutiert. Mission-Statement</b>		
151 - 168	Die Einordnung des Zwecks der Abteilung in den größeren Kontext ist für B eine Arbeitsvoraussetzung.	B will als Beginn der Arbeit ein Mission-Statement haben, um sich mit seinen eigenen Gedanken nicht lächerlich zu machen. <ul style="list-style-type: none"> <li>Die Zweckgebundenheit der sozialen Position wird betont.</li> </ul>
169 - 171	I3 versucht, die mögliche „Eingliederung“ der Abteilung zu problematisieren.	I3 betont, dass dies nicht das erste Gespräch ist, dass das Beratungsteam zur Informationsbeschaffung geführt hat. I3 stellt sich als <b>bereits Wissender</b> dar.
172 - 212	Mögliche Mission-Statements werden von B (hypothetisch) formuliert.	B betont nochmals, dass der Sinn der Abteilung für das Unternehmen ein wichtiges Problem für ihn ist.
212 - 217	I3 stellt die Hoffnung, von B ein Mission-Statement zu bekommen, als mögliche Illusion dar.	I3 weist Bs Äußerungen als illusorischen Wunsch zurück. Er übernimmt die Rolle des Richters oder fachkundigen Einschätzers der Situation und bremst B damit in seiner Darstellung.
<b>B geht zur Frage nach den Kundengruppen und -anforderungen über: viele Anfragen, wenig Ressourcen, keine Priorisierung</b>		
218 - 238	B stellt die Abteilung als Ort dar, an den Kunden eine große Bandbreite an Anfragen stellen. Die Fokussierung auf eine machbare Aufgabenbreite wird als Problem thematisiert. (S.7/26)	Nach der Zurückweisung von I3 nimmt B die vorgegebenen Fragen wieder als Orientierung. <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Der Konflikt zwischen freier Äußerung und Beantwortung vorher formulierter Fragen setzt sich fort.</b></li> <li><b>Wie in Fall 2 ist schon erstaunlich, wie robust die Situation ist. Welche Motivation hat B, mitzuarbeiten?</b></li> </ul>
239 - 257	Die Knappheit der Ressourcen im Angesicht der vielen Anfragen wird als Problem angesprochen. Bearbeitungsmängel als Folge dieses Problems werden benannt.	I3 fasst die Aussagen von B hier nur zusammen, was den Redefluss nicht abbrechen lässt, sondern unterstützt.
258 - 276	Mögliche Arten des Umgangs mit der Situation: Mehrarbeit oder Senken des Leistungsstandards.	B belegt die Researcharbeit als Leistung der Abteilung mit einer niedrigeren Qualität als die Beantwortung strategischer Fragen. I3 liefert sich mit B einen rechthaberisch wirkenden Wortwechsel. <ul style="list-style-type: none"> <li>Es scheint, als nähme I3 für sich eine Deutungshoheit der Klientensituation in Anspruch, die B hier in Frage stellt.</li> </ul>

<b>Die Bereitschaft, Prioritäten zu setzen, wird diskutiert.</b>		
276- 290	I3 geht auf die Bemerkung von B ein, dass es schon einmal eine Phase gab, in der der Leistungsstandard niedrig war. Die Prioritätensetzung als entscheidender Unterschied wird herausgestellt.	I3 verweist auf die Kosten der Prioritätensetzung, was B dazu nutzt, um herauszustellen, welches Entscheidungsrisiko in der aktuellen Situation nicht mehr eingegangen wird. B stellt dar, dass die Prioritätensetzung dazu geführt hat, für das Unternehmen wichtige Projekte mit mehr Ressourcen durchzuführen, die dann im Unternehmen sichtbar waren. <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Diese Stelle zeigt komprimiert, wie elementar in einem Gespräch, das inhaltlich einem Beratungsgespräch nachempfunden ist, die Beleuchtung eines Gegenstands aus verschiedensten Perspektiven ist.</b> In diesem Gespräch fehlt nur das Arbeitsbündnis, um aus den Informationen Entscheidungen abzuleiten.</li></ul>
291 - 328	Prioritätensetzung durch persönliche Absprache oder CRA als Verfahren.	B bemängelt die Situation als eine, in der wenige Prioritäten gesetzt werden, stellt sich aber zugleich als jemanden dar, der Prioritäten direkt mit seinen Kunden klärt. Wozu braucht er dann noch von oben gesetzte Prioritäten? <ul style="list-style-type: none"><li>• B nutzt das Gespräch, um Aussagen anderer Interviewpartner einzuordnen.</li></ul>
<b>Die Ausgliederung eines früheren Teilbereichs der Abteilung wird mit ihren Folgen besprochen.</b>		
329 - 336	I3 fragt nach den Aufgaben von B. B nutzt ein Stichwort, um auf den Missstand der Herauslösung eines Teilbereichs aus der Abteilung hinzuweisen.	
337 - 365	B führt aus, dass der Teilbereich nun nicht mehr die Leistungen erbringt, die er von ihm braucht, um eigene Leistungen anzubieten, obwohl diese formal vereinbart wurde.	Die Verlagerung des Teilbereichs bedeutet für B eine Minderung seiner Leistungskraft und damit seiner Reputation. Dies macht das Thema für ihn interessant.
365 - 391	Umgangsweisen mit der Situation: Leistung selbst erstellen oder auf formale Vereinbarung pochen.	B wird als jemand sichtbar, der das Risiko nicht eingeht, einen Konflikt über formale Regeln einzugehen (ähnlich wie beim Thema Prioritätensetzung sein Chef), und sich lieber unter Einsatz von Ressourcen selber hilft.
392 - 417	Kunden fragen nicht explizit nach der Leistung des ausgegliederten Bereichs, stellen aber Anfragen, die genau diese Leistungen voraussetzen.	Zur Verständnissicherung erfragt I3 hier wieder eine konkrete Situationsschilderung, um die abstrakte Darstellung in ihren realen Konsequenzen zu verstehen.
<b>Die Gründe für die Entscheidung des „Herauslösens“ des Teilbereichs aus der Abteilung werden diskutiert. (I)</b>		
417- 440	B erklärt zunächst, dass es eine bestimmte Leistung gab, die der Teilbereich im neuen Umfeld erbringen sollte, dass diese aber nicht erbracht wurde.	



<b>Realistische Ziele des Workshops angesichts der Situation (I)</b>		
441 - 445	Mögliche Ziele des Workshops im Angesicht der großen Probleme.	B fasst zusammen, welche Fragenblöcke schon besprochen wurden, und weist darauf hin, dass diese Probleme im Workshop aber nicht zu lösen seien.
446 - 449	I3 stellt mögliche Ziele dar: Fragen schärfen, Lösungen diskutieren oder sich mit der Situation abfinden.	
450 - 451	B weist nochmals auf die Bedeutung eines Mission-Statements hin.	B überträgt hier I3 die Aufgabe, für ein Mission-Statement zu sorgen. Die Übernahme von eigener Verantwortung ist nicht zu erkennen.
<b>I3 kommt noch einmal auf einige formale Fragen zum herausgelösten Teilbereich zurück. (II)</b>		
452 - 459	Die personelle Ausstattung des Teilbereichs wird geklärt.	Es wird klar, dass zwei Drittel des Personals von dem Bereich bezahlt wird, dem der Bereich nun angehört. Dieses Argument hatte B vorher nicht erwähnt. <ul style="list-style-type: none"> <li>B stellt die Situation des Teilbereichs zunächst so dar, wie es zu seinen persönlichen Interessen passt. B ist ein Verhandlungspartner, der im Workshop auch etwas für sich „herausholen“ will, wie ja schon die ersten Äußerungen zu seinen Erwartungen an den Workshop gezeigt haben.</li> </ul>
460 - 471	B weist selbst darauf hin, dass es politische Ursachen der Entscheidung gab, die aber seinen operativen Interessen nicht entsprechen.	
<b>Die Zieldiskussion zum Workshop wird nochmals aufgenommen.</b>		
472 - 489	B stellt noch einmal heraus, dass Prioritätensetzung angesichts der quantitativen und qualitativen Ausstattung des Bereichs ein Ziel sein kann.	
<b>Transkriptende</b>		
<p>In den nächsten beiden Gesprächsabschnitten geht es um die Aufgaben des I3. Anstehende Projekte und dafür notwendiges Know-how werden diskutiert.</p> <p>Hier ist das Gespräch von der Darstellung von Sachinformationen geprägt. I3 betont mehrmals, dass er sich als strategischen Kopf sieht, der mehr Ausstattung braucht, um all seine Projekte umzusetzen. Seine persönlichen Interessen werden hier deutlich sichtbar.</p>		
<p>Im vierten Gesprächsabschnitt ist das Nachgespräch der Interviewer aufgezeichnet. Sie tauschen ihre Meinung über B und seine Interessen aus. Sie sprechen über die im Workshop anwesenden Personen und die Schwierigkeit, mit einer so bunt gemischten Gruppe umgehen zu müssen.</p> <p>Sie erstellen gemeinsam die Protokollversion, die an B versendet wird. Die nächsten Interviewtermine werden abgestimmt.</p>		

- 1 {Computerstimme} Welcome to the conference. Sie sind der erste Teilnehmer in dieser Konferenz. Bitte  
 2 warten Sie. You are the first caller in this conference. Please wait while others trying.
- 3 **I1:** So, wenn du dich jetzt irgendwie um das Telefon drumsetzt, dann müsstes' du jetzt eigentlich diese Seit'  
 4 nehmen.
- 5 **I2:** Ja, dann mach ich das.
- 6 {12 Sekunden Störgeräusche und Herumräumen.}
- 7 **I1:** Alles etwas hektisch. Weil ich nicht dran gedacht habe, dass man das vorher hier anmelden muss, wenn  
 8 man sowas aufgebaut haben will.
- 9 **I3:** Ach so.
- 10 **I1:** Ich dachte irgendwie, dass wir uns in den Breese-Meetings (?) unterhalten. {lacht}  
 11 {12 Sekunden Durcheinander und Gemurmel}
- 12 **I3:** Wir sollen ein bisschen (.), ein bisschen taffer sein. (.) Was ist das denn wieder für 'ne komische Lösung?
- 13 **I1:** Vielleicht brauchen wir (.) ein längeres Kabel hier.  
 14 {22 Sekunden Durcheinander. Aufbaugeräusche}
- 15 **I3:** So. (.) {Nachname von B} (..)
- 16 **I2?:** Wofür ist {Nachname von B} überhaupt zuständig, jetzt?  
 17 {32 Sekunden. Weniger laute Vorbereitungen. Offenbar baut I1 die Telefon- oder Interviewanlage auf.}
- 18 **I1:** Wofür ist er zuständig? (..)
- 19 **I3:** {Unverständliche englische Begriffe werden genannt.}
- 20 **I1:** O.k. (.....) Wozu ich keine Zeit mehr hatte. Auf Toilette zu gehen. (.) Letzte Chance. {verlässt den Raum}  
 21 {I1 betritt nach 70 Sekunden wieder den Raum. In der Zwischenzeit nur leises Tastaturklicken und Husten.  
 22 Nach Eintritt von I1 noch einmal 17 Sekunden Rascheln und Klicken}
- 23 **I3?:** O.k.  
 24 {Aufsteigende Tonfolge aus zwei Tönen ist zu hören.}
- 25 **I1:** Hallo! (.)
- 26 **I3:** Hallo!
- 27 **B:** Guten Morgen. Mein Name ist {Vor- und Nachname von B}.
- 28 **I3:** Hallo, hier ist {Vor- und Nachname von I3}. Und meine Kollegin {Vorname von I1} (.) {Nachname von  
 29 I1}
- 30 **I1:** {zeitgleich} {Nachname von I1} {lacht} (?)
- 31 **I3:** Haben Sie sich einwählen können in die Breese-Konferenz? (..)
- 32 **B:** Ich habe ein Bild, das mir sagt: {Name des Unternehmens von I, zugleich Name einer Software} {Na-  
 33 menskürzel der Abteilung von I}-Selti(?) -Workshop {Nachname von B}. It is a private meeting. Your  
 34 response to enter has been sent.  
 35 {Klingeln}
- 36 **I3:** O.k. {I3 und I1 sprechen miteinander} Sie sehen wir auch gerade. Kommt gerade hoch. (.) Und jetzt sind  
 37 Sie gleich drin. (.....) {Räuspern} So, wunderbar!
- 38 **I1:** Was sieht ...
- 39 **I3:** Herr {Nachname von B}, vielleicht ...
- 40 **I1:** {zu I3 leiser} Nein, was sieht er denn jetzt?
- 41 **I3:** Sehen Sie schon was? (...)
- 42 **B:** Nichts, was ich nicht vorher schon gesehen hätte.
- 43 **I3:** (lacht laut) Das ist schlecht. (.....) {Räuspern}
- 44 **I1:** Also, Sie sind jetzt im Meeting drin. Sie müssten eigentlich einen freundlichen Bildschirm sehen, wo  
 45 Sie, wo draufsteht: exploratory interview with {Vor- und Nachname von B}.
- 46 **B:** Nein ...
- 47 **I1:** Und uns.
- 48 **B:** Tu ich nicht.
- 49 **I1:** Sie sehen immer noch, dass Sie nicht drin sind?

- 50 **B:** Hier steht, in der Kommandozeile steht: Übertrage Daten von Breese. Lange Nummer Emea dot Breese-  
51 central dot com.
- 52 **I1 und I3:** Mmh. (...)
- 53 **B:** Mit was, mit welchem Browser machen Sie das normalerweise, mit dem Firefox oder Explorer?
- 54 **I3:** Explorer. (..)
- 55 **B:** Kann's ja noch mal mit dem Explorer versuchen.  
56 {20 Sekunden Ruhe}  
57 {B murmelt die Befehle, die er jetzt wohl in einen Computer eingibt} (.....)
- 58 **B:** So, jetzt hab ich das gleiche Bild auf zwei verschiedenen Browsern.
- 59 **I1:** Na, das ist ja gut. (.) {Räuspert} Jetzt seh ich gerade, dass Sie wieder angefragt haben. Moment. Jetzt  
60 müssten Sie. Jetzt sind Sie schon zwei Mal bei mir im Meeting.
- 61 **B:** Aha.
- 62 **I3:** {unverständlich}
- 63 **B:** Also, mit dem Browser funktioniert das mit dem Explorer. O.k.
- 64 **I3:** Und mit Firefox nicht so gut, oder gar nicht?
- 65 **B:** Ah. Die Übertragungsrate ist deutlich. Also, ja. Ich habe den Explorer jetzt auf. Ich sehe einen Bildschirm  
66 in einem angenehmen Raumbild (?) mit einem ...
- 67 **I1:** Wunderbar! {Lachen} Perfekt.
- 68 **I3:** Gut. Jetzt können wir anfangen. Ähm. Vielleicht sage ich kurz zwei Worte zu {Name der Beratungsfir-  
69 ma}. Sie haben das angenehme Bild schon bemerkt. Ähm. {Name der Beratungsfirma} ist eine Firma,  
70 die seit fünfunddreißig Jahren, ähm, Unternehmen dabei hilft, Verständigungsprozesse zu führen. Das  
71 heißt, wenn man wie Herr {Nachname des Auftraggebers} jetzt gerade eine neue, eine neue Abteilung  
72 übernimmt und mit dieser Abteilung zusammen schauen will, welche Richtung man in Zukunft ein-  
73 schlagen möchte. Das ist 'ne typische Aufgabe. Wir übernehmen dann die Aufgabe, diese Gruppen-  
74 diskussion zu führen.
- 75 **B:** Mmh.
- 76 **I3:** Ähm. Vielleicht noch zu meiner Person. Ich, äh, erwähnenswert vielleicht, dass ich vor – oh, das ist auch  
77 schon lange her, wenn ich jetzt drüber nachdenke – zehn Jahren ein {Name des Unternehmens von B,  
78 zugleich Name einer Software}-Projekt geleitet habe. Das ist meine intensive Erfahrung, ein FICO  
79 einzuführen in mehreren Ländern. Ähm. Würd' ich nie wieder tun. Ich schwör's. Aber es war 'ne gute  
80 Erfahrung damals. Ähm. Und seit über fünf Jahren bin ich, bin ich bei {Name der Beratungsfirma}.  
81 Inzwischen hier auch Partner und Geschäftsführer. {Vorname von I1}, vielleicht zu dir. Zwei Worte.
- 82 **I1:** Also, ich habe {{Name des Unternehmens von B, zugleich Name einer Software } noch nie eingeführt.  
83 {Lachen von I3} Diese Erfahrung fehlt mir noch. Und, ja. Ich bin seit 2 Jahren jetzt bei {Name der  
84 Beratungsfirma}. (.) Mehr müssen wir da jetzt auch nicht ...
- 85 **I3:** Nein, genau.
- 86 **I1:** Kommen wir doch zu den Fragen.
- 87 **I3:** (?)
- 88 **I1:** Wir haben hier eigentlich auch Fragen vorbereitet.
- 89 **I3:** Ja, bitte.
- 90 **I1:** Die können wir jetzt eigentlich auch mal zeigen.
- 91 **I3:** Mach das.  
92 {5 Sekunden, Klicken}
- 93 **I3:** Ja, jetzt haben wir einige Fragen auf dem Schirm. (.) Eigentlich können Sie anfangen, wo Sie wollen.  
94 Ähm. Das sind Fragen wie etwa: What are your expectations for the meeting in Palo Alto? Which  
95 questions would you like to have discussed? Oder ähnliche. Schauen Sie ruhig, was wir da so haben.  
96 (..) What are the primary customers and stakeholders of {Name der Abteilung von B} in your point of  
97 view? In order to maintain or build reputation with this relevant stakeholders, where do you think,  
98 ähm, {Namenskürzel der Abteilung von B} should put his strategic focus on in the future? And what  
99 should {Namenskürzel der Abteilung von B} should less focus on than it does now? (..) Und dann

- 100 vielleicht spezifischer zu Ihnen oder zu Ihrem Aufgabenfeld. What is the current role of your team  
101 within {Namenskürzel der Abteilung von B}? What are the core strengths of the people in your team?  
102 And who are the primary customers or stakeholders of your team? (..)
- 103 **B:** Aha. {Lachen von I3, Räuspern, Husten}
- 104 **I3:** Entschuldigen Sie. Ich huste Ihnen etwas vor. (.) Diese Woche habe ich aber wenigstens schon wieder ein  
105 bisschen Stimme. {Räuspern} (..) Sie können sich aussuchen, wo Sie anfangen möchten. Das ...
- 106 **B:** Ja, wenn es da keine Regel gibt. Ich bin da relativ phantasielos. Dann machen wir das von rechts nach  
107 links und von oben nach unten.
- 108 **I1:** Gut. {lacht}
- 109 **I3:** Wunderbar. (.)
- 110 **B:** Also: Was sind meine Erwartungen an das Meeting in Palo Alto? Mmh. (.) Äh. Ich nehme an, dass es  
111 darum geht, die Ausrichtung für zweitausendsieben festzulegen.
- 112 **I3:** Ja. (..)
- 113 **B:** So gesehen (...) {Man hört Tippen. Jemand scheint etwas auf dem Computer mitzuschreiben} erwarte ich  
114 mir, oder erhoffe ich mir in mancher Hinsicht auch, dass wir am Ende des Meetings ein gemeinsames  
115 Verständnis des (.), dessen haben, was {Namenskürzel der Abteilung von B} in zweitausendsieben  
116 sein soll. (.)
- 117 **I3:** Ja.
- 118 **B:** Wie es so schön heißt, äh, der Scope, der Aufgabenumfang.
- 119 **I3:** Mmh.(.)
- 120 **B:** Äh, (.) eine klare Definition der Verantwortlichkeiten innerhalb dieses Aufgabenumfangs.
- 121 **I3:** Mmh.
- 122 **B:** Also, ich übersetz es teilweise, teilweise aus dem Englischen, deshalb ...
- 123 **I3:** Wir können das auch in Englisch machen, ist mir wurscht.
- 124 **B:** Nee, das ist nur, weil mein Deutsch an so mancher Hinsicht so ein bisschen komisch klingt. Vielleicht  
125 liegt es auch am Montagmorgen.
- 126 **I3:** Ja. Ja. (.)
- 127 **B:** Also, äh. Der Aufgabenumfang, das gemeinsame Verständnis davon, von, von. Klare Rollen und Aufga-  
128 benverteilung.
- 129 **I3:** Hör ich da ...
- 130 **B:** Dazu gehört sicherlich jede Art von Ressource. (..)
- 131 **I3:** Jede Art von was, bitte?
- 132 **B:** Ressourcen.
- 133 **I3:** Ja.
- 134 **B:** Also Geld und Leute.
- 135 **I3:** Ja.
- 136 **B:** Gegebenenfalls auch Beziehungen (.) oder Vergleichbares (?)
- 137 **I3:** Ja.
- 138 **B:** Also alles, was es mir ermöglicht, die einmal definierten Aufgaben im nächsten Jahr auch entsprechend  
139 durchzuführen. (.)
- 140 **I3:** Mmh.(..)
- 141 **B:** Ein reines Verständnis hilft mir relativ wenig, wenn ich nicht weiß, wenn ich überhaupt keinen Planungs-  
142 horizont habe, um (.) dieses gemeinsame Verständnis entsprechend umzusetzen.
- 143 **I3:** Ja. (.) Wenn ich – wenn ich Sie höre – Sie sagen: Sie wollen den Scope genau wissen und Sie wollen  
144 auch wissen, wer jetzt eigentlich was genau macht. Sind das die beiden Punkte, die im Moment nicht  
145 ganz so sicher sind? Oder ist das – wo man – wo es ein bisschen flue ist? Oder? (.) Warum ist das be-  
146 sonders wichtig? (.) Also wenn Sie 'ne Buchhaltungsabteilung wären, wär' klar, was Sie zu tun haben.  
147 (...)

- 148 **B:** Das kommt dann gleich bei den ... Also, das besprechen wir am besten gleich im nächsten ...
- 149 **I3:** Ja!
- 150 **B:** ... Teilbereich. Dann werden Sie sehen, worauf das anspielt. (.) Äh. (..) So und, äh, ... (.) Wenn wir das
- 151 dann mal haben. (..) Jetzt kann man sich, (?) selbst überholt. Also das eine, was wir dringend für dies-
- 152 ses Meeting brauchen, ist eine Vorgabe von unserem Executive Management, was denn {Namenskürzel
- 153 der Abteilung von B} sein soll.
- 154 **I3:** Mmh, also ...
- 155 **B:** Es macht für mich keinen Sinn, mit einer Mickey-Maus-Strategie nach den zwei Tagen in die Welt zu
- 156 treten und, äh, ein freundliches Lächeln zu ernten. Ohne weitere Konsequenzen davon. Das heißt: Ich
- 157 erwarte mir als Anfang {betont} dieses Meetings, äh (...). Das, was ich alleine nicht leisten kann, näm-
- 158 lich die Gesamteinordnung von {Namenskürzel der Abteilung von B} {I3 spricht leiser zu I1, offen-
- 159 bar protokolliert I1 parallel zum laufenden Gespräch.} in die Strategie der {Name des Unternehmens
- 160 von B, zugleich Name einer Software }.
- 161 **I3:** Konkret müsste {Name einer Person} sich dazu äußern. Was er erwartet, was {Namenskürzel der Abtei-
- 162 lung von B}, was {Namenskürzel der Abteilung von B} bringen soll.
- 163 **B:** Da kann sich der Herr {Name einer Person} dazu äußern, da kann sich aber auch der Herr {Name einer
- 164 zweiten Person} zu äußern.
- 165 **I3:** Ja.
- 166 **B:** Das muss auf jeden Fall irgendwer sein, der genug Entscheidungsbefugnis hat, dass diese Einordnung
- 167 auch Bestand hat. Zumindest in zweitausendsieben.
- 168 **I3:** Mmh. Sieht man das ein bisschen auf Sie zukommen? Dass {Namenskürzel der Abteilung von B} ir-
- 169 gendwie eingegliedert werden soll? Ich hab das jetzt schon mehrfach gehört. Ähm. Dass diese Be-
- 170 fürchtung im Raum steht. (.)
- 171 **B:** Ich seh das nicht als Befürchtung. Also, dass mal ... Das klingt nach Problem, is es aber nicht für mich. (.)
- 172 Äh. Was ich nicht machen möchte (.) ist eine Aufgabenstellung bis 2007, die so ungefähr lautet wie:
- 173 Macht mal schön.
- 174 **I3:** O.k. (..) Welche Szenarien wären denn denkbar? Also was, welche Antworten könnten, könnte das Exe-
- 175 cutive Management denn geben? (..)
- 176 **B:** Gut, im Amerikanischen ist das, ist das relativ trivial. Ein Mission-Statement: Eure Aufgabe ist es, in
- 177 zweitausendsieben, äh, den Umsatz aus dem operativen Lizenzgeschäft, äh, um fünf Prozent zu erhö-
- 178 hen. Dazu ...
- 179 **I3:** Ja.
- 180 **B:** ... dazu seid ihr eine Stabsabteilung, äh, die an den europäischen oder amerikanischen Vertriebschef be-
- 181 richtet.
- 182 **I3:** Mmh.
- 183 **B:** Also operational. Organisational bleiben wir natürlich bei {Name einer Person}, das ist nicht die Diskus-
- 184 sion.
- 185 **I3:** Ja, und das ...
- 186 **B:** Das wäre eine klare Einordnung, dann (.) wüsste man, wo man wäre. (.) Also, es gibt auch noch beliebig
- 187 andere. Also, dafür ist es kein Vorschlag, wie es sein soll.
- 188 **I3:** Ja.
- 189 **B:** Die Einordnung (.) Äh. {Namenskürzel der Abteilung von B} soll von nun an aus drei Teilen bestehen.
- 190 Ein Teil, der im Wesentlichen Zahlen schubst. Der zweite, der sich um den Vertrieb kümmert. Der
- 191 dritte kümmert sich um die strategischen Fragestellungen, die nicht nur der Herr {Name einer zweiten
- 192 Person} hat.
- 193 **I3:** Ja.
- 194 **B:** Also bildet man schlicht drei Untergruppen, die auch entsprechend besetzt sein müssen. (.) Ressourcen-
- 195 mäßig als auch von den Talenten.
- 196 **I3:** Mmh.

- 197 **B:** Und damit ist das Mission-Statement {Namenskürzel der Abteilung von B} dann differenzierter. Und  
198 auch schwerer durchzuführen, aufgrund der Ressourcenlage. Aber selbst wenn ich wollte (?). {Na-  
199 menskürzel der Abteilung von B} dient in zweitausendsieben genau drei Aufgaben. Einmal dem kla-  
200 ren Verständnis des jetzigen Marktzustands.
- 201 **I3:** Mmh.
- 202 **B:** Das sind die Zahlenschubser. Dann eine Unterstützung in diesem bestehenden Markt für das Feld. Und als  
203 drittes, ein Verständnis dafür zu entwickeln, wie der Markt in zwei Jahren sein kann. Das wäre der  
204 strategische Ast.
- 205 **I3:** Mmh. O.k.
- 206 **I1:** Äh, das hab ich jetzt nicht ganz mitgekriegt. Die drei ist – war das jetzt ein, war das jetzt ein hypotheti-  
207 sches Beispiel oder das, was Sie vermuten, was die ...
- 208 **B:** Das ist ein hypothetisches Beispiel.
- 209 **I3:** Ach so, ja.
- 210 **B:** Sie haben mich gefragt, was ich erwarten würde.
- 211 **I3:** Aber das ist ja, ist ja nicht so hypothetisch. Die Unterteilung zwischen Strategie, Vertriebsunterstützung  
212 und Zahlenaufbereitung. Ist ja jetzt ... Kann man sich ja denken. Ähm. (.) Was (??). Ich habe den  
213 Eindruck, dass Sie meinen, dass das Executive Management sich tatsächlich 'ne Vorstellung gemacht  
214 hat, was {Namenskürzel der Abteilung von B} machen soll. Oder kann das auch sein, dass die einfach  
215 nur wollen, dass hier jemand weitermacht? (...)
- 216 **B:** Ich (.) habe keine Ahnung, äh, was {Name einer Person} und höher sich zu dem Thema gedacht haben.
- 217 **I3:** Ja.
- 218 **B:** Es bezieht sich – und da können wir zum nächsten Bubble gehen, bevor die Frage noch mal kommt. {I3  
219 lacht} Äh. Dass man zum jetzigen Zeitpunkt (mein ?) relativ undifferenziert jegliche Kundenanfrage,  
220 interne Kundenanfrage, die in {Name des Unternehmens von B, zugleich Name einer Software } je-  
221 mals gestellt werden kann, auch versucht zu beantworten. (.) Es findet gar keine Fokussierung statt.  
222 Wir arbeiten uns an einer Bandbreite von Vertriebsanfragen, die sich auf einer reinen {I3 diktiert pa-  
223 rallel I1 etwas} (?) bis hin zu Dokumenten, meinerwegen, zu Dokumenten, die: Wie sieht der Soft-  
224 wareservice-Markt in fünf Jahren aus? Wie sind Ihre Szenarien, wenn {Name des Unternehmens von  
225 B, zugleich Name einer Software} ein neues Produkt in dieses Umfeld bringt? (.)
- 226 **I3:** Mmh.
- 227 **B:** Das ist, das ist die Bandbreite, in der {Namenskürzel der Abteilung von B} zurzeit arbeitet.
- 228 **I3:** Also, es geht von sehr operativen Anfragen hin zu strategischen Großthemen mit einer Fünfjahresper-  
229 spektive.
- 230 **B:** Genau. Und wir haben auch alle {Gemurmel zwischen I3 und I1} möglichen Kern-, Kundengruppen. Als  
231 zweite Achse zu dieser Bandbreite. Wir haben den Vertrieb. Wir haben das Business Development.  
232 Wir haben die Entwicklung. Wir haben das Marketing. Wir haben das, den Vorstand im weitesten  
233 Sinne, ...
- 234 **I3:** Mmh.
- 235 **B:** ... als auch die Ebene unter dem Vorstand inklusive Abteilungen, die in den Markt gehen wollen. {I3 und  
236 I1 sprechen recht leise parallel miteinander.} Und das Ganze natürlich weltweit, so dass wir auch An-  
237 fragen zum chinesischen oder japanischen Markt haben.
- 238 **I3:** O.k. Aber das heißt ja – die Kehrseite heißt, {Namenskürzel der Abteilung von B} ist als Ressource, die  
239 solche Fragen beantworten kann, auch erkannt und entdeckt worden.
- 240 **B:** Das ist in der Tat wahr. Äh. Jedoch hat diese Entdeckung eine ziemlich schwache Korrelation zu den  
241 Investitionen, die man in {Namenskürzel der Abteilung von B} getätigt hat.
- 242 **I3:** Aha. Also die Investitionen. Die Investitionen stehen nicht in Korrelation – ich wiederhol das für meine  
243 Kollegin – die stehen nicht in Korrelation mit der Flut von Anfragen, die man bekommt.(.) Das heißt  
244 ja für Sie, dass sie ganz stark selektieren müssten. (...)

- 245 **B:** Sie, (.) das Management-Mo. Das Management-Modell, wahrscheinlich nicht nur der {Name des Unter-  
246nehmens von B, zugleich Name einer Software}, funktioniert im Wesentlichen fokussiert, durch Fo-  
247kussierung durch Mangelverwaltung. (.)
- 248 **I3:** Ja. (.) O.k.
- 249 **B:** Das ist nichts Besonderes. Das ist jetzt, äh ... Aber man kann sich einmal kurz ärgern, und dann ...
- 250 **I3:** {lacht}
- 251 **B:** (???)
- 252 **I3:** Ist richtig.
- 253 **B:** Die Wahrheit ist jedoch, dass {Namenskürzel der Abteilung von B} zurzeit viele der Anfragen – nach  
254meinem persönlichen Empfinden – (.) weder mengenmäßig noch von der entsprechenden Besetzung  
255von {Namenskürzel der Abteilung von B} in der Lage ist, adäquat zu beantworten.
- 256 **I3:** Also Sie sagen, wir beantworten die Fragen nicht mit der qualitativen, noch mit, also weder inhaltlich  
257noch in der zeitlichen Gegebenheit so, wie es sein sollte. (...)
- 258 **B:** Wir haben dazu verschiedene Ansätze. Wir haben Bereiche, in denen Überstunden und fast schon unan-  
259gemessene Mehrarbeit der Standard ist. (.)
- 260 **I3:** Ja.
- 261 **B:** Und solche Bereiche, die in einen reinen Datenproviderzustand, wie wir ihn vor einem oder eineinhalb  
262Jahren schon mal hatten, zurückfallen. Das heißt, es gibt zwei verschiedene Möglichkeiten, das The-  
263ma zu lösen: Sie arbeiten mehr oder wir produzieren weniger Output.
- 264 **I3:** Ja.
- 265 **B:** Und das Produzieren von weniger an Output führt letztendlich dazu, dass wir aus der Situation, einfach  
266nur Researcher sein zu wollen, was wir wiederholt versucht haben, zu, {gemeinsam mit I3} zu über-  
267winden. (Geht?) gerade wieder zurück.
- 268 **I3:** O.k. Aber die Organisation versucht, Sie auf diese Rolle zu reduzieren, ist das das, was Sie sagen?
- 269 **B:** Das ist nicht das, was ich sage. Die Umstände führen in manchen Teilbereichen von {Namenskürzel der  
270Abteilung von B} dazu, dass das so passiert. Ich glaube nicht, dass die Corporate, die Unternehmung  
271als ganze, die Absicht hat, dass dem so sei. Ich sage nur, dass das passiert.
- 272 **I3:** Ja, also dass 'ne Organisation 'ne Absicht hat, ist auch echt selten. Meistens ergibt sich das dann so, weil  
273man denkt: Aha, {Namenskürzel der Abteilung von B} ich weiß, ich krieg gute Rechercharbeit da,  
274dann werde ich die mal anfunken dafür. Ähm. Sie sagten, vor eineinhalb Jahren war das schon mal so  
275und zwischendurch gab's da offensichtlich 'ne andere Phase. Was war denn in der Phase anders? (...)
- 276 **B:** Wie diese. (.) {lacht} (..) Der Unterschied lag im Wesentlichen daran, dass man, dass man bewusst Dinge  
277nicht gemacht hat. (..)
- 278 **I3:** {räuspert sich} Ja. Aber das führt ja auch zu Widerständen, wenn man etwas nicht macht, ne?
- 279 **B:** (.) Äh, ja, aber das setzt auch einen Diskussionsprozess in Gang. Den man natürlich auch verlieren kann.  
280Der aber durchaus Potenziale hat, um die Gesamtsituation zu verbessern.
- 281 **I3:** Mmh. (.) Also, man hat dann bewusst einige Projekte nicht gemacht oder gesagt: Nein, das machen wir  
282nicht, wir haben keine Ressourcen. Oder das liegt nicht im Fokus.
- 283 **B:** Genau. (..)
- 284 **I3:** Und, was hat man denn dafür mehr gemacht, oder (..) ...?
- 285 **B:** Man hat natürlich die anderen Dinge, die übrig geblieben sind, mit höherer Priorität intensiver gemacht.  
286Ein längerfristiges Investment quasi getätigt. So dass die Ergebnisse relevanter für die Firma und da-  
287mit auch sichtbarer waren.
- 288 **I3:** Ja. War das – wie lief denn die Prioritätensetzung? War das der berühmte CRA-Prozess, oder wie kam  
289man zu diesen neuen Prioritäten? (..)
- 290 **B:** Was für ein Prozess?
- 291 **I3:** CRA. Also der Customer-Research-Agenda-Prozess.
- 292 **B:** Ja, das war dann letztendlich die formale (?) Ansiedlung. (..) Die Priorisierung erfolgt indirekt, ähnlich  
293wie bei so einem CRA durch direkte Diskussion mit den entsprechenden internen Kundengruppen.

- 294 **I3:** Das heißt, das heißt es hat eine Diskussion mit den internen Kundengruppen gegeben und daraus wurde  
295 dann klar, woraus man auch guten Gewissens Prioritäten setzen kann und sollte. Und der CRA- Pro-  
296 zess war dann nur die administrative Umsetzung einer ähnlichen oder dergleichen Diskussion. (.) Ich  
297 frag deswegen nach, weil dieser Prozess ja von einigen ganz hoch gelobt wird und sagen: Das ist das  
298 Tollste, was wir bisher gemacht haben. Und die anderen sagen: Um Himmels willen, was soll diese  
299 Verwaltung? Ein Jahr ist so schnell vorbei, da können wir uns nicht mit den Leuten über eine Jahres-  
300 frist unterhalten.
- 301 **B:** Also, die Erklärung dieses Phänomens ist ein relativ einfaches. Es hängt im Wesentlichen davon ab, wie  
302 ihre Betriebs-, berufliche als auch persönliche Beziehung zu Ihren Kollegen – also known as custo-  
303 mers – tatsächlich funktioniert. Wenn wir von vornherein mit den entsprechenden Abteilungen zu-  
304 sammenarbeiten – offene Kommunikation kann jeder haben – und im Prinzip wissen, was gebraucht  
305 wird, äh, und Ihnen das von den Abteilungen auch so mitgeteilt wird, in einer flachen E-Mail zum  
306 Beispiel, ...
- 307 **I3:** Ja.
- 308 **B:** ... dann ist dieser Gesamtprozess natürlich etwas sehr Bedauerliches.
- 309 **I3:** Ja.
- 310 **B:** Weil es unheimlich viel Zeit und Geduld verschlingt, dort etwas formal aufzuschreiben {I1 und I3 spre-  
311 chen parallel.}, das dann auch noch wie eine legale Hürde aussieht. Mit denen man  
312 zusammenarbeitet. {I1 und I3 sprechen parallel.} So gesehen gibt es da sicherlich Gruppen, die sagen:  
313 Ich kenn meine Leut', das sind nämlich Kollegen, wir setzen uns zusammen und dann reden wir ein-,  
314 zwei Mal drüber und dann wissen wir, was wir zu tun müssen. Dann gibt es – das glaube ich ganz be-  
315 stimmt – auch Gruppen innerhalb von {Namenskürzel der Abteilung von B}, bei denen diese Kun-  
316 denbindung einfach nicht besteht und die ein CRA als Fortschritt in Richtung Kundenbindung verste-  
317 hen.
- 318 **I3:** O.k. Also, ich, ich hör daraus, dass Sie sich zur ersteren Gruppe zählen. (...)
- 319 **B:** Ähm. (..) Ja, ich sehe, aber das ist eher ein allgemeiner philosophischer Hintergrund, (..) die Form folgt  
320 der Funktion. (..) Und ich mache nie mehr, als wirklich notwendig ist. Mit anderen Worten: Der for-  
321 male Prozess dient etwas. Entweder einem Inhalt oder er ist mehr oder weniger unnötig.
- 322 **I3:** Mmh.
- 323 **B:** Als Abbildung dessen, was ich im Jahr getan habe oder gar als Rechtfertigung meiner Anwesenheit an  
324 diesem Schreibtisch, halte ich ihn für einen netten Versuch, aber mehr nicht.
- 325 **I3:** Mmh.
- 326 **I3:** Kann das auch an der Art der Aufgabe liegen? Vielleicht kommen wir dann schon zur nächsten Frage und  
327 kommen nachher noch mal zurück, aber kann das auch an der Art Ihrer Aufgabenstellung liegen?  
328 Dass die sich eher eignet, im direkten Kundenkontakt zu arbeiten? (..)
- 329 **B:** Jein. Ich muss. Wenn Sie – aber das werden Sie auch schon gehört haben. Aber zur Vollständigkeit brin-  
330 gen wir es jetzt noch mal: Genau an dieser Schnittstelle zwischen Erwartungen und Kunden. Es gibt  
331 oder es gab einen Teilbereich von {Namenskürzel der Abteilung von B}, der ausgegliedert worden ist.  
332 (..)
- 333 **I3:** Ja.
- 334 **B:** Und der hieß (??) und beschäftigte sich mit der funktionalen Analyse von Mitbewerbsprodukten.
- 335 **I3:** Ja.
- 336 **B:** Dieser Teilbereich wurde ausgegliedert in eine Abteilung, die (??) -strategie heißen.
- 337 **I3:** Wie heißt die Abteilung?
- 338 **B:** Äh, ich glaube {Namenskürzel einer Arbeitsgruppe}-strategie. Ich bin mir nicht zu hundert Prozent sicher.  
339 Das Kürzel mal wieder. Und die Leute heißen jetzt {Namenskürzel einer Abteilung, zugleich Name  
340 eines Geheimdienstes}
- 341 **I3:** {Namenskürzel einer Abteilung, zugleich Name eines Geheimdienstes}?! (.) Das ist ja auch lustig.
- 342 **B:** Nicht das, die Abkürzung. Die ist auf jeden Fall gut.



- 343 **I3:** Also nicht (?) Security, sondern {Namenskürzel einer Abteilung, zugleich Name eines Geheimdienstes}.  
344 (.)
- 345 **B:** Und diese Abteilung arbeitet für zwei Hauptkunden. Das Eine ist eine neue Produktentwicklung für den  
346 Mittelstand und das Zweite ist für uns.
- 347 **I3:** O.k.
- 348 **B:** Diese Abteilung sollte sämtliche funktionale Analysen, alle technischen Informationen liefern. Dazu be-  
349 steht auch ein CRA zwischen Herrn {Name einer dritten Person} oder als Nachfolger Herrn {Vor-  
350 und Nachname des Chefs von B}.
- 351 **I3:** Ja.
- 352 **B:** Doch de facto leben wir seit mehr als zwölf Monaten davon nichts. {I1 und I3 tauschen sich aus.} Gut.  
353 Jetzt kann man sich Mitbewerbsforschung ohne funktionale Analyse des Mitbewerbs schlecht vorstel-  
354 len.
- 355 **I3:** Das ist zumindest challenging. Um amerikanisch sich auszudrücken.
- 356 **B:** Zwei verschiedene Lösungsmöglichkeiten dafür: Die eine ist (..), man lässt es schlicht und einfach und  
357 beantwortet diese Fragestellung nicht mehr. Den Weg, den unsere IndustrieExperts bei Herrn {Vor-  
358 und Nachname einer vierten Person} gegangen sind. Von denen man Antworten kriegt wie: Nein, um  
359 R3 kümmern wir uns nicht. Wir kümmern uns nur um R drei aus der Sicht Retail. (.)
- 360 **I3:** O.k. (..)
- 361 **B:** Also, das ist in einem technologischen Umfeld die wichtigste Regel. Blanker Unsinn. Das mag funktionie-  
362 ren oder auch nicht für anwendungsbezogene Fragestellungen. Funktioniert aber definitiv, äh, bei ge-  
363 nerischer Technologie, die nun gerade null Industriespezifikum hat oder -spezifika hat, (.) nicht. Des-  
364 halb sind wir den Weg gegangen, es selber zu machen.
- 365 **I3:** Das heißt, dass die Gruppe ausgegliedert wurde. {hustet} Entschuldigung. Und damit Ihnen oder auch  
366 Ihren Kollegen der Boden unter den Füßen weggezogen wird, partiell. Und die einen fangen dann an,  
367 heftig mit den Armen zu rudern, um die Höhe zu halten. Und Sie sagen, o.k., wir müssen uns die Ba-  
368 sis selber schaffen.
- 369 **B:** Genau. Und wir haben – äh ...
- 370 **I3:** Und dieses und Pardon. Und der CRA ist so eine Art Rudern mit den Armen.
- 371 **B:** Ja. Also das. Zumal es noch unterschiedliche Meinungen gibt, ob dieses CRA jemals von irgendwem  
372 verabschiedet worden wäre. (.) {Vor- und Nachname der dritten Person}, unser ehemaliger Chef, be-  
373 hauptet ja, die Gegenseite behauptet nein.
- 374 **I3:** {lacht}
- 375 **B:** Der Chef der Gegenseite behauptet, dieses CRA nie gelesen zu haben. (.)
- 376 **I3:** O.k.
- 377 **B:** Vor diesem Hintergrund haben zumindest wir in der Gruppe beschlossen, externe Ressourcen zu kaufen,  
378 auf die ich jetzt nicht eingehe.
- 379 **I3:** Mmh.
- 380 **B:** Um, auf völlig legalem Wege, wie man nebenbei sagen muss, sogar besser als in der bestehenden Organi-  
381 sation ...
- 382 **I3:** Ja.
- 383 **B:** ... (?) Information bei Bedarf zu beschaffen.
- 384 **I3:** O.k. Und hier klafft eine der größten Lücken zwischen „Das, was wir tun wollen in zweitausendsieben“  
385 und „Das, was man von uns erwartet in zweitausendsieben“. (..) Wir haben es mühevoll geschafft oder  
386 auch nicht geschafft, in manchen Gruppen, diese Lücke, die da entstanden ist, in zweitausendsechs  
387 abzudecken und unsichtbar zu machen. (.) Und nicht, sagen wir mal, (?) relevant in Erscheinung treten  
388 zu lassen. O.k., also, Sie ...
- 389 **B:** De facto ist diese Lücke da.
- 390 **I3:** Also, Sie sagen: Ihre Kunden wollen eigentlich genau diese Informationen über die Solutions haben oder  
391 auch Detaillierungen haben von Ihnen, die nicht erreicht werden können, ohne dass man weiß, was die  
392 Konkurrenz macht in diesen Bereichen.

- 393 **B:** O.k. Äh. Ob unsere Kunden das explizit haben wollen, ist gar nicht so das Problem. Das Problem besteht  
394 darin, dass die Fragestellungen implizit dieses Mittel voraussetzen.
- 395 **I3:** Aha.
- 396 **B:** Ich glaub nicht, dass bewusst. Die Meinung, ja, wir brauchen dringend jetzt eine detaillierte Analyse von  
397 A, B und C. Aber die Fragen, die dann an uns gestellt werden, setzen stillschweigend voraus, dass wir  
398 wissen, was A, B und C ist.
- 399 **I3:** O.k. Also wird die Frage an Sie könnte lauten: Wird die {Name eines Softwareunternehmens}-Version  
400 auf dem {Name einer Hardware} laufen oder wird es Performanceprobleme geben? Was meinst du  
401 dazu?
- 402 **B:** So in etwas.
- 403 **I3:** Und dazu muss man wissen und so weiter.
- 404 **B:** Es ist meistens sogar noch ein bisschen dramatischer. Ähm, {Name eines Softwareunternehmens} hat  
405 gesagt, wir können mit, ähm, der Hälfte der Implementierungszeit und deutlich mehr Funktionalität  
406 den Return on Invest für die {Name des Unternehmens von B, zugleich Name einer Software} oder  
407 gegenüber der { Name des Unternehmens von B, zugleich Name einer Software } um zwanzig bis  
408 dreißig Prozent steigern.
- 409 **I3:** Da war ein guter Verkäufer am Werk. {Übereinandersprechen}
- 410 **B:** Also, ein Teil der Informationen haben wir und ein Teil der Informationen haben wir nicht.
- 411 **I3:** O.k.
- 412 **B:** Und deshalb sind wir in der Zwickmühle. Wir können nicht hingehen und sagen: Tut uns leid. Wir können  
413 diese Frage nicht beantworten. (..) Dann kommt: Aber ihr wisst doch über das und das Bescheid. Ja,  
414 aber das fehlt uns. Dann gebt uns wenigstens, was ihr habt. (.) Und das ist eine relativ unbefriedigende  
415 Situation. Weil wir nicht aus, äh, quasi aus lauterer Gründen uns nicht schlechtmachen können und  
416 sagen, was wir alles nicht können.
- 417 **I3:** Ja. Was war denn damals der Grund, die Gruppe zu trennen, die Solutions-Gruppe rauszutrennen aus der  
418 {Namenskürzel der Abteilung von B}?
- 419 **B:** Ähm. Gute Frage. Ähm, ich habe nie eine schlüssige Erklärung erhalten. Beziehungsweise ich habe nie  
420 eine Erklärung erhalten (.), die – das ist schon so lange her, dass ich natürlich was vergessen hab {I3  
421 lacht}. Es ging, glaube ich, darum, dass die {amerikanischer Name der Arbeitsgruppe}, also dieser  
422 große Bereich, in dem das jetzt angesiedelt ist, (..) dass der für Produkte zuständig ist, wohingegen wir  
423 im Bereich von {Vor- und Nachname einer zweiten Person} doch eher für Feld und Vertrieb und  
424 Strategie zuständig wären. (.) Und deshalb diese Leute dringend gebraucht würden (.), um ein so ge-  
425 nanntes {amerikanischer Name einer Unterlage, die die Anforderungen des Marktes zeigt} zu erstel-  
426 len. (.)
- 427 **I3:** Aha. (.)
- 428 **B:** Das auch (??) an der Basis jeweils die Marktanforderungen fürs nächste Jahr (.) ungefähr definiert. (.) Die  
429 Wahrheit ist, dass dieses {amerikanischer Name einer Unterlage, die die Anforderungen des Marktes  
430 zeigt} jetzt im September als Produkt für 2006 aufgegeben worden ist. Nach neuesten Meldungen.
- 431 **I3:** O.k. {Räuspern}
- 432 **B:** Das heißt, dieser Wechsel (.), der hat weder uns noch der {Namenskürzel einer Arbeitsgruppe}, der {ame-  
433 rikanischer Name der Arbeitsgruppe} in irgendeiner Form geholfen. {I3 diktiert I1.} (.) Vielleicht so-  
434 gar geschadet (.), und deswegen (sehe ich das ?) Eine andere Teilaussage von {Namenskürzel einer  
435 Abteilung, zugleich Name eines Geheimdienstes}, die sich auf ein {Name eines Produkttyps} bezieht,  
436 über das ich hier aber nicht im Detail reden will, da gibt es noch ein paar Probleme, die sich da orga-  
437 nisationstechnisch auftun. Die Beschreibung, die wir bis jetzt haben, reicht aus, um die Problematik  
438 zu klären.
- 439 **I3:** Mmh. (.) Ähm ...
- 440 **B:** Also, wir ham (..) die beiden Seiten mehr oder minder zusammen. Das, was ich von dem Workshop er-  
441 warte, und das, was ich denke, was {Namenskürzel der Abteilung von B} erwartet. Und wo die größte  
442 Lücke zwischen beiden ist.

- 443 **I3:** Ja.
- 444 **B:** Was wir hier besprochen haben, werden wir nicht in dem Workshop lösen können.
- 445 **I3:** Ja, vermutlich nicht. Man wird die Problembeschreibung schärfen können und versuchen, die Fragen in  
446 der geschärften Form weiterzutreiben. Beziehungsweise sich damit zu arrangieren. Das, ähm, das  
447 kann ich noch nicht beurteilen, was das der, was da der sinnvolle Weg ist.
- 448 **B:** So, kommen wir jetzt wieder zurück zu meinem Kommentar: Es wäre gut, wenn wir eine klare Mission-  
449 Statement für, in zweitausendsieben hätten.
- 450 **I3:** Ja. Ich habe noch eine, eine kurze Frage. Die Gruppe, die rübergegangen ist zu {Namenskürzel einer  
451 Arbeitsgruppe} {amerikanisch ausgesprochen}, ist das oder wie groß ist die gewesen oder was sind  
452 das, wie viele Leute sind das gewesen?
- 453 **B:** Je nach Zählung zwischen fünf und fünfzehn Leuten.
- 454 **I3:** Also fünf Feste und dann noch, ähm, zehn C-User und Ähnliche.
- 455 **B:** Nein. Fünfzehn Personen insgesamt, von denen aber zehn Headcounts von der {Name eines Produkttyps}  
456 -Entwicklung gesponsert worden sind. (.)
- 457 **I3:** Aha! (.) O.k. Das heißt, die waren in deren Kopf immer schon ihre eigenen Leute.
- 458 **B:** Die haben in ihrer alten Umgebung synergetische Effekte mit uns erzielt.
- 459 **I3:** Mmh. Mmh. O.k. Gut. Danke.
- 460 **B:** Hier, hier bewegen wir uns jetzt auf einem sehr politischen Raum. Ähm. Für den es sicherlich auf der  
461 politischen Ebene logische Erklärungen gibt. Auch wenn das Ganze sich jetzt auf der operativen Ebene,  
462 ähm, (.) hart an der Grenze zum Unverständlichen bewegt.
- 463 **I3:** Ja, kann ja sein, dass man das zusammenführen kann. Das wär' ja die Lösung, eigentlich.
- 464 **B:** Ja.
- 465 **I3:** Gut. (...) Jetzt sind wir wieder beim Mission-Statement.
- 466 **B:** Mmh. Also, nur, ähm, (.) ähm, (.) es gibt 'nen (.), ähm Grund ('nen ? Sketch?) {Husten von I3} Company  
467 without a mission statement: Kunde ruft an. Dilbert sagt: I don't know. Nächstes Bild. Company with  
468 a mission statement. Kunde ruft an. Dilbert nimmt ab und sagt: No, we don't.
- 469 **I3:** {lacht} (.) O.k.
- 470 **B:** Und in, wenn das schon mal ein, auch wenn das der Worst Case, Resultat einer solchen Diskussion sein  
471 kann, ist das doch immerhin eine Klärung, die herbeigeführt werden muss, denn wenn wir etwas nicht  
472 können, dann sollten wir es nicht tun. (.)
- 473 **I3:** O.k. (...) Und das Nichtkönnen bezieht sich wahrscheinlich meistens auf Ressourcen und nicht auf die  
474 Fähigkeit, eine Frage auch beantworten zu können. (.)
- 475 **B:** Ja, im Wesentlichen ja, obwohl ich, aber das ist etwas (..), was wahrscheinlich nicht Gegenstand des  
476 Workshops sein kann. (.) Obwohl ich manchmal glaube, dass durch die Veränderungen von {Na-  
477 menskürzel der Abteilung von B}, (.) äh (..), die ursprüngliche Durchschnittsqualifikation, die ange-  
478 nommene Durchschnittsqualifikation, sich deutlich verändert hat. (.) Wir machen jetzt über drei Jahre  
479 hin gesehen Dinge, nicht nur andere Dimensionen, sondern auch Dinge deutlich anders, als wir sie  
480 neunzehnhundert-, als ich hier angefangen hab. Wann war das? Neunzehnhundert- (..), zweitausend-  
481 zwei.
- 482 **I3:** Achtzehnsiebzig, -einundsiebzig.
- 483 **B:** Zweitausendzwei, oder so. Hat sich die Ausrichtung stark verändert.
- 484 **I3:** Ja.
- 485 **B:** So dass ich an (..), an manchen Stellen das Ressourcenproblem nicht nur als mengenmäßiges, sondern  
486 auch als quantitatives sehe. (..)
- 487 **I3:** Mmh.

# Fall 4 -

Auftraggebergespräch als Element eines  
Beratungsprozesses (I)

**Gesprächsnummer:** 06/01  
**Titel:** 9. Einzelgespräch

**Aufnahmeort:** im Büro des Klienten

**Datum:** 19.06.06  
**Aufnahmedauer:** 87:18

**Teilnehmer:** B = Berater  
K = Klient

**Transkript:** liegt zu gesamtem Gespräch aus eigener Hand vor

Text	Inhalt	Auffälligkeiten / Ideen
<b>Vorgespräch</b>		
1 - 8	Das Aufnahmegerät wird diskutiert.	Über die „Augenhöhe“ wird verhandelt.
<b>Herstellen des Zusammenhangs der Interaktionen. B fungiert als Eröffner des Gesprächs.</b>		
9 - 23	Anknüpfung an eine Mail von B an K nach dem letzten Gespräch und Reflexion des Verlaufs des letzten Gesprächs.	<p>Die persönliche Betroffenheit des Beraters in der Mail erscheint als besonderes Ereignis.</p> <p>Die Betroffenheit kann als Mittel genutzt werden, da dies einen besonderen Unterschied zu der ansonsten sachlichen, die eigene Person wenig thematisierenden Art des Beraters markiert. Der Unterschied wird dann auch vom Berater nochmals metasprachlich kommentiert: „Ich dachte, jetzt muss ich mal ein bisschen zicken.“ <b>Differenzen in der Interaktionsart</b> (Stil, Mittel, Themen) können eingesetzt werden, um die Aufmerksamkeit zu fokussieren.</p> <p>Das erneute Besprechen der letzten Interaktion bringt beide in eine gemeinsame Beobachterposition. Die Interaktion erhält damit einen eigenen Themenstatus und kann als Hinweisgeber für Themen dienen, die außerhalb der Interaktion selber liegen.</p> <p>Die bisher abgelaufene Interaktionsgeschichte kann von Klient und Berater dazu genutzt werden, um anhand von eigenen Erlebnissen auf authentisches Material zurückgreifen zu können. An dieser Stelle kann sogar über organisationsrelevante Themen in der Interaktion gesprochen werden, ohne dass sich die Interaktion direkt an der Organisation orientieren muss. Sie kann sich so in gewisser Form von der Organisation als Interaktionskontext unabhängig machen. Für die Interaktionspartner entsteht daraus der Vorteil, die Motivation und Emotion des Gegenübers, weit besser ansprechen zu können als bei anderen Interaktionsformen. Die <b>Thematisierung der eigenen Interaktionsgeschichte</b> dient damit quasi als Klebstoff zwischen der Person, der Interaktion und der Organisation.</p> <p>Die <b>problemorientierte Thematisierung der vergangenen Interaktion durch B</b> eröffnet K die Option, eine eigene, positive Bewertung vornehmen zu können. Durch die Kommunikationsart Mail hatte K die Chance, die Nachricht von B interaktionsentlastet aufzunehmen und für sich zu deuten. Die positive Deutung von K hat auch mit seiner Selbstwahrnehmung als aktive Führungskraft zu tun. Das hier eröffnete Beratungsgespräch gewinnt durch diesen Einstieg einen vom Klienten selbst erzeugten positiven Grundton. Die eingeführte Differenz der vergangenen Interaktionssequenz bringt eine erste Perspektivendivergenz auf, die aber durch die Intervention von K rasch wieder geschlossen wird.</p>

<b>Fokussierung der Beratungssituation auf ein Hauptthema. B leitet die Fokussierung ein.</b>		
24 - 43	Die Differenz zwischen „selber machen“ und „die Teamleiter mehr in die Verantwortung nehmen“ wird als Ergebnis des letzten Gesprächs herausgearbeitet.	<p><b>B greift eine Differenzbildung von K auf.</b> Die Entscheidungsbildung von K wird hier explizierbar. Die Aussage „Entweder Sie machen das allein oder Sie nehmen die Teamleiter mehr in die Verantwortung.“ bildet einen ersten thematischen Fokus, der von B angeregt wird, aber erst von K kommunikativ ausgearbeitet wird.</p> <p>Die <b>Bedeutung</b>, die K für das Gelingen der Arbeit der Organisationseinheit hat, wird angesprochen.</p>
43 - 58	Diskussion von Mitteln der Organisation, die genutzt werden können, um einen Teamleiter verantwortlich zu machen.	<p>In seiner Äußerung erzeugt K einen <b>Überschuss an Thematisierungschancen</b> für B. Im Sinne einer reibungslosen Interaktion knüpft B an die letzte Äußerung von K an und nicht an eine davor liegende. Interaktionen als thematisch streng limitierende Kommunikationsform zwingen die Interaktionspartner also, Entscheidungen über die Themen zu treffen, an die sie weiter anknüpfen wollen. An dieser Nahtstelle haben beide Interaktionspartner Entscheidungsspielräume, aber auch -zwänge. Die thematische Engstelle kann nur durch eine alternative Kommunikationsweise, z. B. durch die Metaplantchnik, geweitet werden. In diesem Fall müsste dann aber einer der Interaktionspartner die Entscheidung treffen, eine alternative Kommunikationstechnik einzuführen, was in der hier demonstrierten Situation nicht geschieht.</p> <p><b>Eine aktuelle Entscheidung oder Darstellung von K wird von diesem als Ergebnis der vorausgegangenen Beratungsinteraktion bezeichnet.</b></p> <p>Die zeitlich strukturierte Interaktionsförmigkeit der Beratung eröffnet K die Chance, die Wahl zwischen zwei Handlungsalternativen als Beratungsergebnis auszugeben und damit seine kognitiven Entscheidungsprozesse an den organisatorischen Rahmen des Beratungsprozesses anzupassen oder an diesem zu orientieren.</p> <p>Der aktuellen Interaktion wird die Entscheidung wiederum als Strukturierungsmöglichkeit zur Verfügung gestellt. Nachdem K seine aktuelle Entscheidung nach längerer Ausführung zusammenfasst, dient diese Zusammenfassung der Interaktion selbst und auch als Zäsur, um anschließend Ableitungen für den weiteren Beratungsprozess thematisieren zu können.</p>

58 - 84	Konkretisierungen von „die Teamleiter in die Verantwortung bringen“ werden für den weiteren Beratungsprozess abgeleitet.	<p>Die Klausur als zukünftige Interaktion wird als Ort thematisiert, an dem Vereinbarungen getroffen werden können, an dem also Verbindlichkeit zwischen relevanten Entscheidungsträgern hergestellt werden soll.</p> <p>Die <b>Organisation der Beratung als Prozess</b> mit konkreten Interaktionssettings dient K dazu, Beispiele für sein zukünftiges Handeln so thematisieren zu können, dass auch B die Beispiele verstehen und mit ihnen arbeiten kann. Das gemeinsame Setting dient als Probestühne.</p> <p>Weiterhin dient die Klausur hier dazu, der Realisierung neuer Handlungsoptionen einen Platz zu geben, also kognitive Handlungsoptionen durch die Verknüpfung mit Handlungssettings in die Realität der Organisation zu überführen.</p>
84 - 91	Ein Beispiel für Unverbindlichkeit aus dem Alltag wird dargestellt.	<p>Die <b>Organisation wird in der Interaktion repräsentiert</b> durch Handlungssituationen, die beispielhaft einen Sachverhalt verdeutlichen.</p> <p>Durch die Explikation von „Unverbindlichkeit“ als Gegenteil der gewünschten Handlungsweise wird noch einmal verdeutlicht, wovon sich K's Zielzustand unterscheiden soll. Wiederum wird an der Organisation gezeigt, welche Elemente Unverbindlichkeit ermöglichen bzw. bedeuten.</p>
<b>Einschub</b>		
91 - 93	Anruf eines Betriebsrats.	
<b>Bedeutungsarbeit. Die Unterscheidung „strategisch – operativ“ als Abstraktion der Unterscheidung „selber machen – die Teamleiter in die Verantwortung nehmen“</b>		
93 - 96	Hausaufgabe: Die Differenz zwischen „strategisch“ und „operativ“ wird angesprochen.	<p>Die Unterscheidung von „strategisch“ und „operativ“ fungiert im Hintergrund der Interaktion als Verbindung zwischen den Interaktionen und als Beobachtungsfokus und Themengenerator. <b>Die Unterscheidung kann als „Organisationsstruktur der Interaktion“ bezeichnet werden.</b></p>
97 - 109	„Führen“, „Steuern“ und „Kontrollieren“ werden als Unterscheidungen von B eingeführt.	<p>B betont „Steuern“ als wichtigen Begriff, auf den er bei seiner Arbeit mit K achtet.</p> <p>Steuern könnte als handlungsorientierte Übersetzung von „strategisch“ in der Unterscheidung „strategisch – operativ“ angesehen werden.</p> <p>Ein Flip-Chart über Anforderungen, die an K von seinem Umfeld gestellt werden, dient als Visualisierung von Themen. Visualisierungen können als abstrahierende Verständigungshilfe genutzt werden. Die Bilder können unabhängig von der gerade erreichten thematischen Bearbeitung in die Interaktion eingeführt werden. Visualisierungen können zwischen verschiedenen Interaktionssequenzen Verbindungen schaffen.</p> <p>„Führen“, „Steuern“ und „Kontrollieren“ vermitteln zwischen dem situativen Alltagshandeln z.B. in der Klausur und einer generellen Handlungsorientierung durch die Begriffsunterscheidung „strategisch – operativ“.</p>



<b>Zwischenthema: Die Organisation des Terminkalenders wird von B thematisiert und von K thematisch entfaltet.</b>		
110 - 131	Der Terminkalender wird als Problem diskutiert.	<p>Der volle Kalender von K wird von B scherzhaft als Problem angesprochen, worauf K sofort im Sinne einer angenommenen Selbstverpflichtung reagiert.</p> <p><b>Die von zwei Interaktionspartnern kognitiv verfolgten Themen können zu thematischen Sprüngen in der realisierten Interaktion führen.</b></p> <p>B führt den Terminkalender als auflockernde Illustration ein. Eventuell führt die zusammenfassende Formulierung von B dazu, dass K die Terminkalenderproblematik als nächstes Thema der Interaktion nutzt. Die Interaktion wäre ansonsten an dieser Stelle ohne offensichtliches Thema geblieben. <b>Der Themengenerator „Interaktionsgeschichte und Interaktionsgegenwart“ hat gegriffen.</b></p> <p>Am Ende der Äußerung knüpft K an eine Visualisierung an, beendet damit das eher eingeschobene Thema, indem er auf eine <b>begriffliche Unterscheidung als Themengenerator der Interaktion</b> verweist.</p> <p>Mit dem Verweis auf die Unterscheidung von „strategisch – operativ“ bindet auch B das Zwischenthema als Beispiel in eine andere Organisationsstruktur der Interaktion ein.</p>
<b>Bedeutungsarbeit. Die Alltagserfahrungen von K werden von B immer wieder begrifflich in die verschiedenen Handlungskontexte von B eingeordnet.</b>		
131 - 176	Anknüpfung an die Unterscheidung von strategisch und operativ bzw. das Wort „Steuerung“ und Wechsel der Referenz auf die Person von K.	<p>Eine inhaltliche Anknüpfung an etwas, was K „vor vier Gesprächen“ gesagt hat, wird mit einem <b>Ort im Raum als Anker</b> verbunden, an dem K es gesagt hat. K als Person kann wieder ins Zentrum der Aufmerksamkeit gerückt werden.</p> <p>Der Verweis auf die Stelle im Raum dient als Anknüpfung an die Emotion von K und markiert neben den verbalen Darstellungen einen deutlichen Fokuswechsel auf die Person von K. Neben Visualisierungen können also auch Anker im Raum als Mittel genutzt werden, um Organisationsstrukturen der Gespräche zu verstärken. Sie können damit als <b>funktionale Äquivalente</b> zu Visualisierungen gedeutet werden.</p> <p>Steuerung als Begriff markiert die eigene Handlungsmöglichkeit von K. Der Begriff, auf den B oben selbst verwiesen hat, wird hier von ihm nun wieder eingesetzt und mit der Emotion von „vor vier Gesprächen“ in Verbindung gebracht.</p> <p>B fügt ein: „Natürlich ist da immer noch die Organisation drumherum, die wenig Möglichkeiten lässt.“ Die Organisation wird hier als relevanter Kontext für die Realisierung der abstrakten Unterscheidung thematisiert. B illustriert die Wirkung dieses Kontextes an einem Beispiel.</p>

		<p>Die Referenzen Person, Interaktion, Organisationsbereich, Gesamtorganisation usw. werden im Gespräch immer wieder genutzt, um <b>die Alltagskontexte von K zueinander in Bezug zu setzen</b>. Neben der Verknüpfung von Alltag und Begriff (s.u.) geht es also auch darum, verschiedene Kontexte oder Systemebenen miteinander zu verbinden. Das Gespräch reichert sich damit mit Bedeutung für die außerhalb des Gesprächs befindlichen Kontexte an. Daraus resultierende Themengeneratoren: Unterschiede der Systemebenen, Unterschiede von Alltag und Begriffsrahmen, Unterschiede von Interaktionsgeschichte und Interaktionsgegenwart, Unterschiede von Interaktionsgegenwart und Interaktionszukunft, begriffliche Unterschiede.</p> <p>Man könnte die Themengeneratoren als Organisationsstrukturen der Gespräche bezeichnen. Die Gespräche können in kritischen Phasen immer wieder an diesen Strukturen anschließen.</p> <p>Es ist immer wieder zu beobachten, dass in Redesequenzen K eine Tätigkeit aus dem <b>Alltag</b> darstellt und B diese in einen <b>Begriffsrahmen</b> einordnet. Beide übernehmen damit <b>komplementäre Rollen</b>. Beide Interaktionspartner tragen so zu einer Verstärkung der Unterscheidung bei. Dabei scheint „Abstand zum Problem“ die beratungsleitende Perspektivendivergenz zu sein.</p>
<p><b>Planung der Klausur. B handelt als Experte für die Gestaltung von Veränderungsprozessen.</b></p>		
177 - 191	<p>Beauftragen von Arbeitsgruppen für die Klausur als Beispiel für „Steuern“.</p> <p>Übertragung des erst auf die Person angewendeten Themas „Steuern“ auf das Handeln von K im Kontext „Organisationsbereich“.</p>	<p>„Und wenn ich draufschaue, ‚Steuern‘. Wie steuer ich meine Teams?“ Hier formuliert K sehr deutlich, welche Verbindung die auf den ersten Blick ganz unterschiedlichen Themen haben.</p> <p>K knüpft an das Wort „<b>Steuern</b>“ <b>an und dekliniert es für verschiedene Kontexte</b>, die ihn besonders betreffen: zunächst für ihn als Person und dann für ihn als Führungskraft in einem bestimmten organisatorischen Bereich.</p> <p>Steuern im eigenen Organisationsbereich ist eine Thematik, die quasi als <b>Umsetzungsaufgabe</b> in die Beratung eingegangen ist. Die <b>Einzelgespräche</b> könnten vor diesem Hintergrund betrachtet werden als: Festlegung des Umsetzungsfelds, Entwicklung von Begriffskategorien zur Legitimation des Umsetzungsfelds, Entwicklung von Rollen-aspekten zur Leitung des Umsetzungsfelds. Die Gespräche zeigen damit, welche fundamentalen Umdeutungen nötig sind, damit eine Führungskraft von einer „machenden“ Grundhaltung zu einer „steuernden“ Grundhaltung kommen kann.</p>

192 - 265	Planung der Termine der Arbeitsgruppenarbeit und Beratungsgespräche. Die Beauftragung der Arbeitsgruppen wird diskutiert.	<p>B wird von K beauftragt, eine anstehende Klausur zu moderieren und ein Treffen zwischen den Teamleitern und K als Vorbereitung zu leiten. Bezüglich der Klausur wird ein <b>neues Arbeitsbündnis</b> vereinbart.</p> <p>Die Hinzunahme der Arbeitsgruppenleiter führt die Beratung aus dem Zweierkontakt und an weitere Organisationsmitglieder heran und bedeutet einen deutlichen Kontextwechsel. (Das Gespräch im erweiterten Kreis zeigt später deutlich, dass an dieser Stelle der Wechsel des Arbeitsbündnisses nicht deutlich mitvollzogen wurde. K und B haben ein Arbeitsbündnis geschlossen. Für das Gespräch im erweiterten Kreis konnte später kein Arbeitsbündnis herausgearbeitet werden.)</p> <p>Verknüpfung der aktuellen Situation mit dem nächsten Gespräch und den Änderungen im Organisationsalltag über die Arbeitsgruppenleiter als Akteure.</p>
<b>Einschub: Thema „Entwicklung der Personalzahlen“. B handelt als Zuhörer bzw. Gesprächspartner.</b>		
266 - 314	Die Entwicklung der Personalzahlen als schwieriges Thema für K wird als notwendiges Thema der Klausur angesprochen.	Das Gespräch hat hier eher den Anschein eines Ideenaustauschs oder eines lauten Denkens von K. <b>Die Berater-Klient-Interaktion scheint hier unterbrochen.</b>
<b>Weitere Planung der Klausur. B handelt wieder als Experte für Veränderungsprozesse.</b>		
314 - 323 und 339 - 345	Die Planung der Klausur wird wieder aufgenommen.	<p>B führt wieder zur Planung der Klausur, dem Thema vor dem Einschub zum Thema Personal, zurück.</p> <p>Bei der Ausarbeitung der Klausur <b>geraten zwei Relevanzstrukturen in Konflikt:</b> Themen, die für K außerhalb der Interaktion Bedeutung haben (Organisationskontext), und Themen, die zwischen K und B diskutiert werden und wurden (Interaktionskontext). B versucht hier, zur Bedeutung der Interaktion zwischen K und B zurückzuführen.</p>
<b>Die neue persönliche Einstellung von K wird dargestellt. B wird quasi als Vertrauter angesprochen, der Einblick in die persönlichen Überlegungen von K erhält.</b>		
323 - 356	K stellt sein eigenes Umdenken dar und bringt es in Verbindung mit den Beratungsgesprächen.	<p>„Sie sind ja auch ein Stück weit da, um mir persönlich zu helfen.“</p> <p>K führt das Thema und das Verhältnis zu B zurück auf die Ebene seiner Person und <b>wechselt damit recht auffällig den Systemkontext.</b></p> <p>Die Kontakte zwischen Berater und Klient werden vom Klienten sehr eng mit Veränderungen seines Denkens verbunden. Der <b>Interaktionszusammenhang dient damit als Strukturhilfe für kognitive Veränderungen.</b> Man könnte auch sagen, dass persönliche Veränderungen von K durch die Existenz von B legitimiert werden. In einem Ursache-Wirkungs-Modell kann K seine kognitiven Veränderungen damit logisch herleiten.</p>

356 - 473	Die berufliche Situation von K und die Situation von K im Unternehmen werden thematisiert.	K stellt die <b>Interaktion mit B als Prozess</b> dar, in dem die Formulierung einer eigenen Unzufriedenheit zur Ergreifung eines alternativen Handlungsansatzes verpflichtet. Diese diskursive Erarbeitung von Entscheidungen zwischen B und K wird von B als Quelle von Selbstverpflichtung und damit Veränderungen dargestellt. Das Verhältnis zwischen K und der Organisation wird thematisiert. Die Einbindung von K als Person in die Organisation wird betrachtet.  B versucht, das persönliche Thema wieder auf das Handeln von K in der Organisation zu beziehen. K markiert deutlich, dass es sich hier um vertrauliche Informationen handelt.
<b>Verbindung von persönlicher Entscheidung und Vorgesetztenrolle. B versucht, das persönliche Thema wieder auf die Organisation zu beziehen.</b>		
473 - 482	Übertragung der persönlichen Erfahrungen von K auf die Teamleiter. Was braucht man, um strategisch arbeiten zu können?	
482 - 491	Die Entscheidung, als Führungskraft strategisch zu arbeiten, wird von K dargestellt.	Die Rolle von K in der Organisation wird thematisiert.
492 - 513	Übertragung auf Teamleiter: Passen die Teamleiter zu dem, was K über eine Führungsrolle denkt?	K nimmt wieder die Rolle als Vorgesetzter im Bereich ein und es werden Konsequenzen seiner eigenen Rollendefinition für den Umgang mit den Teamleitern diskutiert.
<b>Die Situation im Unternehmen wird im Anschluss nochmals in ihrer Verbindung zur Situation von K angesprochen.</b>		
514 - 555	Nochmals Aufnahme des vorletzten Themas: Behandlung von Führungskräften in einem Programm zum Personalabbau.	Erneut geht es um das Verhältnis von K als Person zur Organisation.
<b>Erneute Überleitung des Themas auf die Verbindung zu den Teamleitern. B lenkt das Thema wieder auf die Organisation.</b>		
556 - 588	Arbeitsfähigkeit des Bereichs/Überleben der Einheit in bewegten Zeiten als Ziel.	Strategisch arbeiten, Überleben der Einheit und Arbeit in der Klausur werden miteinander verzahnt.  Abstrakte Themen werden wieder anhand der Klausur auf eine konkrete Handlungsebene bezogen. Die Verbindung von abstrakten Ideen als Grundlage neuer Handlungen und konkreter Umsetzung kann im Gespräch immer wieder beobachtet werden.
<b>Planung der Klausur. Gemeinsame Ideen werden gesucht.</b>		

588 - 614	Die Dramaturgie der zweitägigen Klausur wird in Verbindung mit den Herausforderungen der Unternehmenseinheit diskutiert.	<p>Nachdem K vorher angemerkt hatte, man solle später über die konkrete Planung der Klausur sprechen, und B angekündigt hatte, die Teamleiter mit einbeziehen zu wollen, wird nun doch konkreter über den Klausurablauf gesprochen. Die Detailplanung steht interessanterweise im Widerspruch zu den Zielen von K und zur Ankündigung von B und findet dennoch statt!</p> <p>Im Interaktionsverlauf könnte die Konkretisierung nötig sein, um die Zukunft der Interaktion konkreter ins Auge fassen zu können. Wenn die Teamleiter beim nächsten Treffen hinzugezogen werden, so würde die ganze Logik der Selbstbestimmung aufgebrochen, würde man an dieser Stelle nicht konkreter planen. Die Interaktion würde unter ein hohes Risiko gestellt, der Berater die Beziehung zu K wohl belasten.</p>
<b>K thematisiert erneut seine persönliche Entscheidung.</b>		
614 - 622	K kommt noch einmal auf seine persönliche Entscheidung zurück.	<p>Das Interesse von K scheint sehr eindeutig bei einem Gespräch über seine persönlichen Themen zu liegen. Wenn die Organisation in den Fokus rückt, dann immer durch Interventionen von B. Für die Interpretation des Gesprächs könnte man zwei Arten von Logik heranziehen: Organisationsfokussierung/Analytik/sachorientierte Beziehung – Personenorientierung/Emotion/vertraute persönliche Beziehung. Hierin könnte entweder eine Besonderheit dieser Art des Beratungsgesprächs liegen (persönlich und doch organisationsbezogen) oder könnte sich ein Charakteristikum interner Beratung zeigen (zum Informellen, Vertraulichen tendierend) oder der Organisationsberatung generell.</p>
<b>Übertragungen auf den Organisationsbereich finden wieder statt.</b>		
622 - 637	Rückführung des persönlichen Themas auf den Bereich: Stichwort „zu viel auf einmal anfangen“.	<p>K leitet selbst vom persönlichen Thema zur Fokussierung auf den Bereich zurück: „Wir haben vieles angefangen und machen es nicht zu Ende.“</p> <p>Die von B und K gemeinsam festgelegte Beschränkung der Ziele der weiteren Bereichsentwicklung auf vier wurde nicht eingehalten. K mildert den Konflikt durch die Begründung, die Teamleiter hätten eine Ausweitung der Ziele gewünscht und er wolle sie ja nun selber machen lassen.</p>
637 - 641	Beispiel von Effizienzsteigerung und Personaleinsparung.	K bietet ein zweites Thema an und lenkt damit auch von den Zielen ab. B greift nur das zweite Thema auf.
641 - 656	Blick auf größere Veränderungen als langfristiges Thema der Bereichsentwicklung.	<p>Eine Perspektive über die Klausur hinaus wird immer wieder aufgebaut.</p> <p>Das Beispiel des Terminkalenders wird zur Verdeutlichung der Wirkung größerer Veränderungen herangezogen.</p>
<b>Die Person von K wird wieder einbezogen. B spricht K als Führungskraft an.</b>		

656 - 679	Das Thema „Bereichsentwicklung“ wird mit der persönlichen Veränderung von K verbunden.	B spricht K als Leiter des Bereichs an und bewertet seine Entwicklung als positiv (handlungsfähiger). Die bereichsrelevanten Themen werden von B und K immer wieder mit der Person von K verbunden.
<b>Operative Planung der Klausur</b>		
680 - 773	Planung der nächsten Termine, Klausurzeiten, Übernachtung und Essen am Abend des ersten Klausurtags.	Wieder versucht B, das Thema auf den Organisationsbereich zurückzuführen: „Und das kann man wieder schön auf die Klausur übertragen.“
774 - 811	Diskussion zum Zeitpunkt der Einbindung des Vorgesetzten von K in die Klausur.	Den Vorgesetzten nutzen, um Ergebnisse zu berichten, die Situation des Centers darstellen, nächste Ziele mit abstimmen, Stimmung für die Abteilung machen.
812 - 824	Abstimmung der Inhalte zur Einleitung von K in die Klausur.	K nutzt B wieder zur Reflexion seiner Handlungen. Explizite Fragen an B erfolgen kaum. Wenn B etwas sagt, dann, wenn er eine eigene Idee hat, und nicht aufgrund direkter Fragen von K.
824 - 850	Ablaufplanung der Klausur und Ausloten der inhaltlichen Tiefe der Diskussion während der Klausur.	
851 - 859	Abstimmung des nächsten Termins, der zusammen mit den Arbeitspaketeleitern erfolgt.	Die Abstimmung ist auffällig kurz. Eigentlich ist nicht klar, was beim nächsten Treffen passieren soll. B weist K die Aufgabe zu: „Die Grundfragen, die wir heute schon hatten, ein bisschen vorbereiten. Und dass Sie die dann in der Diskussion vertreten.“ Besonders Bs Rolle im weiteren Interaktionsverlauf mit den Arbeitsgruppenleitern bleibt offen.
<b>Kurze Abschlussequenz</b>		
860 - 875	Abschluss zur persönlichen Situation von K.	

- 1 **K:** Wo gibt es denn solche Geräte?
- 2 **B:** Das Ding heißt Archos. Das gibt es nur in Amerika – (.) zurzeit noch, (.) ich hab das auch nur, (.) also  
3 mein Freund hat es sich irgendwann gekauft, der hat 'ne Firma, wo die Videoaufnahmen von Rohren  
4 machen [Mmh.], und dafür wollte er das eigentlich einsetzen. Damit kann man Bilder speichern, Fil-  
5 me angucken, alles Mögliche, ist gigantisch.
- 6 **K:** Gut! {besonders energisch} Fotografieren kann man nicht damit, oder?
- 7 **B:** Nee, nur Bilder speichern.
- 8 **K:** Nur Bilder speichern (.)
- 9 **B:** O.k. Nach dem letzten Gespräch habe ich Ihnen ja dann noch mal eine Mail geschickt.
- 10 **K:** (angeregt) Das freut mich ja, dass es Sie bewegt hat {lachend}. Dass Sie {betont} es bewegt hat {la-  
11 chend}.
- 12 **B:** Ich dachte, jetzt muss ich mal ein bisschen zicken {lachend}. Das letzte Gespräch hatte ja so einen Ver-  
13 lauf genommen.
- 14 **K:** Ja.
- 15 **B:** Wir sind mal angefangen beim vorletzten Protokoll.
- 16 **K:** Genau.
- 17 **B:** Und dann sind wir irgendwie eine Riesenschleife gedreht und waren am Ende bei dem, was wir beim  
18 vorletzten Mal besprochen haben.
- 19 **K:** Ja, das ist das Eine, und das Zweite ist, dass ich das Signal gegeben habe, dass ich keine Lust habe,  
20 noch mal einen Jenseitsprozess laufen zu lassen. [Mmh.] Und ich denke, (.) das war dann schon nicht  
21 schlecht, dass dieses Gespräch so gelaufen ist, weil für mich dann 'nen neuer Punkt gekommen ist, der da  
22 lautet, es gibt da eine Alternative. [Mmh.] Also, das ist mir an der Stelle dann klar geworden. Äh, mit die-  
23 ser Klarheit, äh, kann ich dann besser umgehen. Die Alternative hab ich dann schon schamlos ausgenutzt  
24 und werde auch diesen Weg jetzt so gehen.
- 25 **B:** Können Sie die eine Seite und die anderen noch mal beschreiben? (.) Also was ist das Eine und was ist die  
26 Alternative?
- 27 **K:** {stockend} Also, ich hatte zum Ausdruck gebracht, dass ich (..) keine Lust mehr habe, so vier, fünf Jahre  
28 Knochenarbeit zu machen, dass ich den Bereich operativ von dieser Leistung, wo sie heut' steht, von  
29 einer Seite auf die andere bringe. Obwohl ich es mir zutrauen würde. Ich hab null Bock mehr. Das ha-  
30 be ich sechs Jahre gemacht. (.) Mit Erfolg gemacht, aber ich möchte das nicht mehr. Das war auch der  
31 Punkt, wo Sie dann gesagt haben, äh, äh: Jetzt haben Sie Schwierigkeiten mit mir. (.) Warum auch  
32 immer. (.) Und dann sind wir in der Diskussion draufgekommen, oder Sie haben gesagt: Jetzt weiß ich  
33 gar nicht mehr, wie ich mit Ihnen umgehen soll. Das haben Sie dann zum Ausdruck gebracht. [Mmh.]  
34 Und das war dann irgendwie so ein Bruch, wo es dann auch zum Rattern angefangen hat, bei mir. Wo  
35 Sie dann aber auch gesagt haben: Entweder Sie machen das allein oder Sie nehmen die Teamleiter  
36 mehr in die Verantwortung. [Mmh.] Ääh, (.) und das hat dann bei mir einen Gedankenprozess ange-  
37 schubst. (.) Der dann in meinen Urlaub hineingegangen ist, aber dann hatte ich Urlaub, das geb ich  
38 auch offen zu, mit folgendem Ergebnis: Wenn ich den Weg gehe und wähle, dass ich, dass ich die  
39 Teamleiter mehr in Verantwortung nehme, muss ich extrem loslassen, [Mmh.] was ich kann übrigens,  
40 (.) muss aber auch akzeptieren, (.) muss dann aber auch akzeptieren, dass die Ergebnisse den Bach  
41 runtergehen. (.) Das ist leider so, das ist so. Nicht an allen Stellen, aber an manchen und vielleicht so-  
42 gar an den wichtigen. Wenn ich Pech habe, (.) wenn ich Pech habe. Ähm, (.) wobei ich aber sag, o.k.,  
43 die Sache ist es wert. Wie gesagt: Ich würde es nicht durchhalten, die alte Methode zu fahren, also  
44 muss ich eine neue Methode nehmen, die ich durchhalte. [Mmh, ja.] (.) Und die dann übrigens meines  
45 Erachtens auch unternehmenskonform ist, wir haben die Instrumentarien Zielvereinbarung und {Na-  
46 me eines Programms zur Bewertung von Führungsleistungen}-Prozess, wir haben, äh, Incentives, wir  
47 haben, äh, erfolgsabhängige Bezahlung, [Mmh.] und an den Stellen habe ich schon leicht, aber durch-  
48 aus Parameter, die ich ausspielen kann. [Mmh.]
- 49 **B:** Das heißt, Parameter im Sinne von beeinflussen?

- 50 **K:** Auch beeinflussen, also ich kann, ich kann niemandem kündigen. [Mmh.] Ich kann ja, was sind denn  
 51 Konsequenzen? Der Teamleiter muss die Konsequenz tragen. Der muss die Konsequenz tragen. Äh,  
 52 das ist ja unheimlich schwierig. [Ja.] Was heißt denn Konsequenz in diesem Unternehmen? Die Para-  
 53 meter sind so, sind so schmal, (.) ähm, dass ich natürlich schon überlegen muss, wo kann ich die über-  
 54 all ausleben? (.) Ich sage mal, die formalen Dinge sind es natürlich, aber es gibt auch andere Dinge,  
 55 die jetzt zum Beispiel lauten, also ich sage mal, Anerkennung, Ehre, (.) äh, Publikmachen der Beteili-  
 56 gung. Publikmachen im Sinne qualifizierbare, äh, nicht quantifizierbare Ergebnisse. Im Sinne Regel-  
 57 kommunikation, Imagebildung, kannst du durchaus, (.) ähm, äh, ich sag einmal, Mitarbeiter fördern  
 58 oder aber auch zurücknehmen, also ich sag einmal, ähm, äh, über den Weg kannst du auch Teamleiter  
 59 beeinflussen. [Mmh.] Das Wichtige ist, aus meiner Sicht, (.) das wäre dann auch das Ergebnis aus der  
 60 letzten Diskussion, dass das Thema auch übertragen wird. Dass die Erwartungshaltung signalisiert  
 61 wird, dass es klar ist, was erwarte ich, [Mmh.] oder auch  
 62 andersherum, was erwartet der Prozess von dir, was erwartet dein Kollege in der Prozesskette von dir?  
 63 Da ist ja keiner unabhängig. Dass das klar und transparent wird, [Ja.] wenn Vereinbarungen dann ge-  
 64 troffen und dokumentiert werden. Und wenn es bloß unsere Klausurvereinbarungen ist, wo wir dann  
 65 am Schluss sagen, und der hat das zu tun und der hat das zu tun und an dem messen wir uns. [Mmh.]  
 66 Wenn man dieses dann so verbindlich macht, glaube ich, dass das durchaus ein Weg ist, den ich so  
 67 gehen kann. [Ja, ja.] Und das hat mich dann wiederum positiv gestimmt.
- 68 **B:** Ich muss mal gerade unterbrechen. Wenn Sie das jetzt – wenn ich seh, wie Sie das jetzt beschrieben ha-  
 69 ben: Sie haben angefangen, was Sie mit dem Einzelnen machen. [Ja.] Wie Verbindlichkeit hergestellt  
 70 wird. Dann haben Sie aber auch zum Beispiel so eine Workshopsituation, oder Sie haben auch welche,  
 71 die im Prozess vorher sind oder nachher sind. [Ja.] Und wenn Sie die immer wieder auch mit einbe-  
 72 ziehen, dann haben Sie ja nicht nur eine Verbindlichkeit, die Sie herstellen müssen, [Das ist das Wich-  
 73 tige.] sondern auch welche, wo andere Verbindlichkeit herstellen müssen. [Genau.] Das ist ein ganz  
 74 wichtiger Punkt.
- 75 **K:** Das, also, ich sage mal, die Verbindlichkeit zu produzieren, versuche ich jetzt, geistig richte ich mich  
 76 darauf aus, sagen wir mal. Die Klausur ist ja das Thema, wo ich das plazieren möchte. Die Verbind-  
 77 lichkeit zu plazieren, (.) möchte ich schwerpunktmäßig eher dadrauf hinführen, dass Teamleiter in der  
 78 Prozesskette sich die Verbindlichkeit geben und sich gegenseitig messen. [Mmh.] Ähm, als wie, dass  
 79 es heißt, die Verbindlichkeit ist zum {Name Klient} [Ja.] gerichtet. [Ja.] Ähm, weil, andersherum – (.)  
 80 es nutzt nichts, wenn der {Name Klient} als Person erfolgreich ist, die Gruppe muss erfolgreich sein.  
 81 Das Team. Wie die Trainersituation jetzt bei der Weltmeisterschaft, wenn man jetzt das Gleiche,  
 82 [Mmh.] sag mal, ist synonym, oder sag mal anders, genau, ist etwas das gleiche Bild: Die Leute wis-  
 83 sen, wie sie zusammenarbeiten, und das kannst du einfach gut transferieren. [Mmh.] Wobei es schon  
 84 gilt, auch ein paar Zöpfe abzuschneiden. [Mmh.] Äh, an ein paar Stellen jetzt auch Pflöcke reinzu-  
 85 rammen, [Mmh.] wo ich dann ausgenutzt fühle. Jetzt zum Beispiel diese Woche passiert, ich nenn Ih-  
 86 nen ein Beispiel: Wir haben eine {Name eines Einsparprogramms}-Maßnahme definiert, die da lautet:  
 87 Wir haben Fremdleistungen, eine Mitarbeiterin, die zwei Mal die Woche, [Sie haben ja schon mal  
 88 darüber berichtet.] ja. (.) Wie es dann darum ging, es plötzlich heißt, die wäre die Wichtigste. Ich habe  
 89 das Thema prüfen lassen. Die Teamleiter waren mit integriert, aber es ist trotzdem die Entscheidung  
 90 gefallen, zum dreißigsten Sechsten ist sie weg. [Mmh.] Dann habe ich gesagt, wenn jetzt rauskommt,  
 91 dass die {Name Abteilung} wegen dieser Mitarbeiterin, wegen dieser Fremdkraft kippt, dann haben  
 92 wir generell ein Problem mit uns selber. {Handy von K klingelt} {lacht} Muss ich schnell ausschalt-  
 93 en, Entschuldigung. (.) Da gehe ich noch rasch dran und dann schalte ich es aus. {Telefongespräch  
 94 mit anrufendem Betriebsrat, 8:15–10:11}. {lacht} Ja, so ist das. (.) Das ist das, wenn Sie sagen, {Na-  
 95 me Klient}, schreib auf, was du den lieben langen Tag machst {bezieht sich auf eine im früheren Ge-  
 96 spräch vereinbarte Hausaufgabe von K}, dann müsstest du so was auch aufschreiben – das schreib ich  
 97 natürlich nicht auf. Das geb ich offen zu. (.)
- 98 **B:** Also, Sie sprechen ja so ein paar Themen an. Das Eine ist führen. [Ja.] Und führen würde ich immer ver-  
 99 stehen als Personen führen. Einen Mensch anleiten, einem Menschen Ziele mitgeben, einen Menschen



- 100 motivieren. [Richtig.] Oder eben auch sanktionieren. Das gehört eben auch dazu. Das Andere ist steu-  
 101 ern. (.) Ja, und da hack ich ja immer so ein bisschen ein, weil ich denke, das ist die andere Seite von  
 102 führen, gerade weil Sie ja so einen großen Bereich bekommen haben. Wie bekommen Sie das hin,  
 103 nicht nur über Personenführung, sondern auch über Prozesssteuerung, [Ja.] das Ganze dann hinzube-  
 104 kommen. Deshalb abstrahiere ich dann [Ja.] (.) relativ stark, oder mache dann dahinten so ein Bild  
 105 {verweist auf ein Flip-Chart}. [Ja.] Das eine Ding ist selber machen, [Ja.] Dinge, die Sie einfach sel-  
 106 ber machen müssen. So zum Beispiel Anrufe vom Betriebsrat {lacht}. Oder aber, weil Sie sagen: Da  
 107 habe ich die fachliche Kompetenz zu. Und das Letzte ist halt kontrollieren. Und das hat mit den bei-  
 108 den hier zu tun, aber Sie können sehr wohl anders führen oder anders steuern als bisher und trotzdem  
 109 kontrollieren. Das, finde ich, haben Sie gerade ganz gut (.) beschrieben. Sie können auch, ähm, sehr  
 110 wohl Ziele setzen und Zwischenziele abfragen und in gegenseitige Kontrolle bringen und trotzdem  
 111 anders steuern. [Ja.] Etwas weiter von Ihnen weg (?). Sonst quillt Ihnen ja der Terminkalender über  
 112 {lacht}. {verweist auf Kalenderproblem aus einem vorhergehenden Gespräch}
- 113 **K:** Ja, gut, ich habe ja reagiert, so ist das ja nicht. Ähh. [Mmh.] Ich habe ja jetzt den Freitag (..) durchaus  
 114 wahrgenommen und hab meinen Terminkalender. Ich habe Termine gestrichen. Ähh, (..) viele Termi-  
 115 ne gestrichen, aber der Kalender ist nach wie vor voll. Aber wir haben weniger Überlappungen. (.)  
 116 Der Kalender wird so schnell aufgefüllt, so schnell kannst du gar nicht gucken. Ähm. Was ich mit den  
 117 Teamleitern vereinbart habe, ist Folgendes: (.) Ähm, haben Sie dann auch akzeptiert. (.) Ähm, das,  
 118 dieses Angebot, was ich gemacht habe: Ich bin regelmäßig alle vier Wochen bei dir im Bereich und  
 119 spreche über deine Situation. Dass das nicht zielführend ist. Dass mir das den Kalender zumacht, ich  
 120 abends nicht nach Hause komme und ich, dass eine vollkommen unzufriedene Situation mir persön-  
 121 lich gegeben habe und das für den Prozess nicht dienlich ist. Das ist ja auch etwas, was wir herausge-  
 122 arbeitet haben. Letztes Mal übrigens. (.) Und auch wenn jetzt einer interveniert, werde ich dieses An-  
 123 gebot streichen und sagen: O.k., ich stehe zur Verfügung, projekt- oder aufgabenorientiert, wo es zur,  
 124 wo es momentan brennt. Dann macht man mit mir einen Termin. Ich gehe weg, von diesem pauscha-  
 125 len Angebot. Da gab es keine Intervention, nur großes Verständnis. Und das ist natürlich in der Zwi-  
 126 schenzeit umgesetzt. [Mmh.] Also, das bedeutet, ich habe jetzt einen anderen Terminkalender. [Mmh.]  
 127 (..) Und darüber hinaus, hinaus (?) (..) Ja. (..) Aber ich habe momentan leider viele Projekte. Und das  
 128 ist so was wie selber machen. Nun schreiben Sie mal dadrunter „selber machen“. {Verweis auf Flip-  
 129 Chart}
- 130 **B:** {schreibt auf} (...) (?) Wir haben ja mal die Unterscheidung von strategisch und operativ gehabt. Ich wür-  
 131 de sagen, Ihr alter Terminkalender war sehr nah an der Linie, am Tagesgeschäft orientiert. [Ja.] Man  
 132 könnte auch sagen, operativ strukturiert. [Ja, o.k.] Und wenn Sie in Aufgabenschwerpunkte gehen,  
 133 Brennpunkte gehen, auf Schwerpunktprojekt gehen, das ist das an Ihren eigenen Zielen wieder orien-  
 134 tiert. [Ja.] Dann können Sie wieder Impulse setzen, (.) wir waren ja vorher – (..) ich weiß nicht, vor  
 135 vier Gesprächen haben wir doch hier vorne gesprochen {verweist auf Stelle im Raum}, da haben Sie  
 136 mir gesagt, dass ist eigentlich nicht der Job, den ich gedacht habe, den ich hier machen will. Weil es  
 137 zu wenig Beeinflussungsmöglichkeiten gibt.
- 138 **K:** Strategisch!
- 139 **B:** Nee.
- 140 **K:** Operativ.
- 141 **B:** Wo Sie jetzt gerade ... [Ach so. Ja, ja.] {lacht} Wo Sie jetzt gerade haben.
- 142 **K:** Ja, ja. Das gilt nach wie vor. {lacht} (.)
- 143 **B:** Aber ein bisschen habe ich das Gefühl, dass Sie hier mehr in die Steuerung kommen.
- 144 **K:** Ja, ja, das stimmt schon.
- 145 **B:** Natürlich ist da immer noch die Organisation drum herum, die wenig Möglichkeiten lässt.
- 146 **K:** Ja, ja. (.) Ich sag mal so rum: Man muss sich vielleicht auch rarer machen. Und das, was dann nicht funk-  
 147 tioniert, führt dann vielleicht zu folgender Situation: Dass ich eingeladen werde, durch unsere Kun-  
 148 den.
- 149 **B:** Ja.

- 150 **K:** Ja. Und das ist unter „selber machen“. Also, wenn du jetzt unter „selber machen“ die Gewichtung an-  
151 schauen: Ich mache nichts mehr selber. [Mmh.] Bei mir ist sogar die Ablage eingefroren. {lacht} Es  
152 gibt keine Ablage mehr. (.) Sie können diese Schränke angucken.
- 153 **B:** Was soll ich bei „selbst machen“ schreiben?
- 154 **K:** Na ja. Kleiner zehner Prozent. (.) Nee, ich selber, ich, nee, Ablage gibt es keine mehr. Geb ich offen zu. Ich  
155 leg vielleicht das ein oder andere ab, (...) aber wo ich früher, ich sag einmal, akribisch Themen abge-  
156 legt habe – [Mmh.] das mach ich nicht mehr. [Mmh.] Aber das haben die Teamleiter alles zu haben.
- 157 **B:** Ja.
- 158 **K:** Also, operativ muss ich nichts mehr ablegen. (.) Äh, ich hab bloß noch diese Mappen hier. (.) Da steht  
159 halt (?) Da lang ich hinten rein, dann guck ich das durch und schmeiß es fort. [Mmh.] (...) Spart mir  
160 enorm viel Zeit. (...) „Selber machen“ ...
- 161 **B:** Sie sind wahrscheinlich, ich würde sagen, Sie werden fokussierter dadurch. [Klar.] Weil die vielen Fakten  
162 nicht mehr dazwischenkommen.
- 163 **K:** Also, sagen wir mal so rum, es funktioniert. Stand heut', kann ich sagen. Ich habe auch folgende, ich hab  
164 auch folgende Kernaussage: Das, was wirklich wichtig ist, kommt wieder. [Ja.] Und wenn es wieder-  
165 kommt, würde ich mal unter „selber machen“ schreiben, und zwar fremdgesteuert, wenn ich zu diesen  
166 Steuerkreissitzungen eingeladen werde. Steuerkreissitzungen übrigens werden vom Kunden ge-  
167 wünscht, sobald die Projekte eine gewisse Größe überschreiten. Und die möchten mich als Mitglied.  
168 Also kann ich mich nicht aus dem Auftragsgeschäft zurückziehen. Das Zweite ist, wenn das Projekt  
169 mal läuft, dann gibt es so genannte Task-Forces. {lacht?} Dann werde ich zu diesen Task-Forces ein-  
170 geladen. Da habe ich mindestens sieben Stück. [Mmh.] Und jetzt ist das so, das ist schwerlastig im  
171 Anlagenneubau, aber wir haben auch bei dem Herrn {Name untergeordnete Führungskraft} zwei Bau-  
172 stellen, die ich nie erwartet hätte. Aber das sind zwei große Baustellen plötzlich aufgemacht, wo ich  
173 dann hin muss. Aber ich mach da nichts selber.
- 174 **B:** {mit Verweis auf das Flip-Chart} Ich würde das auch hier verorten.
- 175 **K:** Dann tun Sie es da rein.
- 176 **B:** Je nachdem, wie Sie auch auftreten. Denn Sie können ja im Steuerkreis auftreten als der größte Fachmann  
177 oder derjenige, der in dem Bereich Impulse setzt.
- 178 **K:** Also gut, tun Sie es da rein. Also, da werde ich massiv fremdgesaugt. [Ja.] Und wenn ich draufschau-  
179 „steuern“. Wie steuer ich meine Teams? Ähm, muss ich dazu sagen. Da setz ich jetzt voll auf unsere  
180 Klausur oder Arbeitstagung. Da setz ich voll drauf. [Ja.] Ja, und da habe ich ja Aufgaben gestellt bzw.  
181 diese Arbeitsgruppen installiert. Das haben wir letzten Dienstag gemacht. Letzte Woche. (.) Und da  
182 haben die Teamleiter selbst noch ein bisschen gestalten können. Also, es gibt jetzt also jetzt vier Ar-  
183beitsgruppen. [Mmh.] Ich selbst bin auch in einer. Maximal dürfte einer an zweien teilnehmen. Also,  
184 dass keiner mehr als wie in zwei Arbeitsgruppen tätig ist.
- 185 **B:** Haben Sie da, welche Themen, was die da genau bekommen haben. Können Sie mir das zuschicken?
- 186 **K:** Ja. Wir haben Folgendes: Wir haben ja ein Protokoll geschrieben. Wie die Arbeitsgruppe heißt. [Mmh.]  
187 Wir haben die Mitglieder definiert. Wir haben den Verantwortlichen definiert, der da dazu einlädt.  
188 Der das inhaltlich zu gestalten hat. Äh, und was ich jetzt noch brauche, ist eine Tagesordnung, wie ich  
189 denn die zwei Tage gestalten möchte. Inhaltlich wird das ja jetzt praktisch über die Arbeitsgruppen  
190 vorbereitet. (..) Wir haben ja ganz klar gesagt, die, und so steuer ich jetzt den Prozess. Mehr als diese  
191 vier Geschichten bekommen wir jetzt eh nicht gebacken. [Ja, mmh.] Und so steuer ich jetzt die {Name  
192 Abteilung}-Weiterentwicklung. Dazu gibt es natürlich dann ...
- 193 **B:** Moment, um das richtig mitzubekommen. Die Klausur läuft jetzt am Zwölften ab. {orientiert sich an  
194 Wandkalender im Raum} [Ja.] Wir sind heute am Neunzehnten. Das heißt, wir haben vorher noch  
195 zwei Mal Treffen.
- 196 **K:** Das ist die Frage, wie wir das machen, weil ich da Termine bekommen habe.
- 197 **B:** O.k., dann müssen wir da noch mal draufschauen.
- 198 **K:** Dann müssen wir noch mal draufschauen.

- 199 **B:** Ich glaube, es wäre sinnvoll, dass wir spätestens in dieser Woche {zeigt auf Kalender} zu unserem Tref-  
200 fen mal die vier Arbeitsgruppenverantwortlichen dazu nehmen.
- 201 **K:** Ja.
- 202 **B:** Wäre mein Vorschlag, dazu. Um mit denen zu sagen, o.k., wie wird die Klausur laufen. Denn dann würde  
203 ich sagen, lassen Sie uns die Klausur noch nicht auskaspern [Einwurf], sondern mit denen mehr ent-  
204 wickeln.
- 205 **K:** Sind Sie mit dabei? (..)
- 206 **B:** Ich würde Ihnen anbieten, mit dabei zu sein. {lacht} [Ja.] Weil ich glaube, die Struktur trägt sich von  
207 selber noch nicht genug. Würde gucken, dass, wenn wir uns dann, zu sechst sind wir dann, treffen,  
208 dass möglichst viel in deren Verantwortung ist [Mmh.] und sowohl meine als auch Ihre Rolle mög-  
209 lichst klein ist.
- 210 **K:** Das ist schwierig, denn ich bin Mitglied von zwei Arbeitsgruppen.
- 211 **B:** {lacht} Aha! O.k.
- 212 **K:** Ich bin ja kein Verantwortlicher. (..) Das ist notwendig. Weil wir zwei Arbeitsgruppen haben, da braucht  
213 es Abteilungsleiterentscheidungen, ja, da braucht es Abteilungsleiterentscheidungen. Das ist bei der  
214 Projektleiterfunktion und bei der Beschaffung. Ähm, ja. Also das ist kurz. Ich möchte sagen, also, die  
215 haben praktisch zwei Mal Vorbereitung. (..) Also, wir reden ja nachher mal über die Organisation. Al-  
216 so das ist das, was ich gerade intern steuern tu.
- 217 **B:** Mmh.
- 218 **K:** (..) Mehr machen wir nicht. Weil, mehr pack ich auch gar nicht.
- 219 **B:** Ja, vier Schwerpunktthemen ist ja schon was. [Ja.] Die sollen ja auch richtig umgesetzt werden.
- 220 **K:** Das dauert garantiert, bis die umgesetzt werden, (...) bis die vier umgesetzt werden, (.....) eineinhalb bis  
221 zwei Jahre. (..)
- 222 **B:** Haben Sie denen das gesagt?
- 223 **K:** Nein, bisher nicht. {lacht}
- 224 **B:** O.k. Das können wir die anderen bei der Klausur ja auch mal selber einschätzen lassen. Mal gucken, wie  
225 deren Perspektive ist. Ob die auch wirklich Gewicht darauf gelegt haben. (..) Woran Sie das dann  
226 merken, woran Sie gemessen werden und woran die anderen Sie dann auch messen.
- 227 **K:** Also, was mir, was wichtig ist, ist, dass die Teamleiter dranbleiben, dass was passiert. (..) Und ich habe  
228 nicht den Eindruck, dass es an allen Stellen so läuft. Das geht auch im Tagesgeschäft manchmal unter.  
229 Und im Tagesgeschäft dieses strategische, also diese Prozessentwicklung in einer Einheit ausbremst.  
230 Und wenn wir, wenn wir auf der Teamleiterebene das Grundverständnis entwickeln, dass das, ich sag  
231 mal, auch eine hohe Priorität hat. Dass das auch zwanzig Prozent bis dreißig Prozent der Tagesarbeit  
232 von einem Teamleiter abverlangt. (...) [Ja.] Dann machen wir einen Fehler. Und die Frage ist, ob die-  
233 ses Grundverständnis so entwickelt wird, (...) ob dieses Grundverständnis so akzeptiert wird und dann  
234 nachher auch gelebt wird.
- 235 **B:** Im Prinzip müssen die Teamleiter das Gleiche machen, was Sie gemacht haben. Also sich von dem gan-  
236 zen Wust an Tagesgeschäft zumindest zu einem Teil zu befreien, um strategische Initiativen starten zu  
237 können. [So ist es.] Ne, und das endet ja nicht bei Ihnen. Die werden ja auch in Ihren Teams sagen,  
238 das sind die strategischen Ziele.
- 239 **K:** Den Mitarbeitern müssen die das auch rüberbringen. Die müssen das auch den Mitarbeitern  
240 rüberbringen. Bzw. sie müssen auch gewisse Dinge tun. Wobei sie auch nicht unabhängig sind. Es  
241 gibt ja (..) Grundsatzentscheidungen, wo dafür gesorgt wurde, dass sie, ich sag mal, mit der Technolo-  
242 gie arbeiten müssen. Und der Nächste kommt wahrscheinlich und sagt, ihr müsst BAAN benutzen und  
243 SAP bedienen. Und dann entscheidet das Unternehmen: Ihr müsst eure Arbeit plötzlich mit einer an-  
244 deren Methode machen. Und ob es euch gefällt oder nicht. Weil es einfach unternehmenskonform ist.  
245 Und diesen Sprung, den Sie machen, den Ball aufzugreifen und nach vorne zu treiben – (.....) schwie-  
246 rig.
- 247 **B:** Wie viele Personen sind denn in den vier Arbeitsgruppen?
- 248 **K:** {schaut in Unterlagen nach und ruft dann bei einem Mitarbeiter an, ca. 3 Minuten}

- 249 **B:** Wie sind die denn besetzt? Sind da nur Teamleiter drin?
- 250 **K:** {ruft noch mal bei MA an und spricht auf Anrufbeantworter} Also, es ist so, zu unserer Klausur kommen  
 251 nur Teamleiter. [Mmh.] Mit dieser Verspätung {Termin wurde nah an die Ferienzeit verschoben} ha-  
 252 ben wir natürlich die Situation, dass wir schon in der Urlaubszeit sind. Da können nicht alle dabei  
 253 sein. Ich habe da gesagt, o.k., dann müsst ihr aber nachher auch die Entscheidungen mittragen: Ihr  
 254 seid vorher mit dabei. Und der Kollege trägt das vor im Sinne Auftrag in Ihrer Stellvertretung. Wenn  
 255 dann diskutiert wird, akzeptieren Sie aber auch, was da festgelegt wird. (...) So. (...) Schade, der Fünf-  
 256 te, Sechste {ursprünglicher Termin der Klausur} war die einzige Woche, wo alle Teamleiter da waren.  
 257 Aber mit diesen Pfingstferien, das ist einfach knapp. Das ist auch in drei Wochen knapp {Vorberei-  
 258 tung der Gruppen}. Das hat dann keinen großen Tiefgang.
- 259 **B:** Wenn man sagt, das läuft ein Jahr oder eineinhalb Jahre, dann ist das immer ein Zwischenschritt. Ein  
 260 erster Start. [Genau.] Das ist schon o.k.
- 261 **K:** Es gehört ein Abgleich her und das machen wir.
- 262 **B:** Also, ich glaube, für die konkrete Klausurgestaltung und was da erwartet ist und was da ein Ziel von sein  
 263 soll. Das sollten wir zu sechs diskutieren. (..) Dass die vier dann auch noch am Tisch sitzen. Und ich  
 264 Sie fünf im Prinzip mal interviewe. Was soll am Ende anders sein, wie soll die Klausur zum Arbeits-  
 265 prozess beitragen und solche Punkte. [Mmh.] Und dass wir daraus dann die Agenda stricken und die  
 266 Methoden stricken. (..) Deshalb brauchen wird mit denen ...
- 267 **K:** Also wir brauchen, wir müssen – also, es gibt da zwei Sachen. Also mindestens eine Sache, das ist unsere  
 268 Personalsituation. Daran müssen wir auch mindestens zwei Stunden widmen. An der Personalsituation  
 269 hat sich ja etwas getan. Ich habe Ihnen ja erzählt, der Herr {Name Teamleiter} wechselt den Bereich.  
 270 Und wir haben ja gerade die Situation der Verleihungen. (..) Ähm, ist ja auch nicht ganz einfach. Un-  
 271 ser Center ist im Umbruch. Das heißt, die {Name Abteilung} ist ja bloß noch in einem Center mit  
 272 zwei Abteilungen, wie geht es denn da weiter? Also, das muss auch aufgearbeitet sein für die Klausur.  
 273 Darüber hinaus: Die Wiederbesetzungen von Teamleiterstellen sind ja auch sehr schwierig in der Zwi-  
 274 schenzeit. Wie man da in Ruhe eine Personalentwicklung einleitet, indem man jemanden auf die Reise  
 275 schickt und sagt: O.k., du gehst in einen anderen Bereich und landest dann aber in zwei, drei Jahren  
 276 auf der und der Stelle und wirst dem sein Nachfolger. Du machst heute schon. Also Vorentscheidun-  
 277 gen musst du treffen, damit du eine Stelle besetzen kannst, aus eigenem Beritt heraus. Wenn du das  
 278 nicht tust, stehst du da, wie wir heute dastehen. Wir haben Ausschreibungen, da hast du zwanzig bis  
 279 dreißig Leute da und keiner passt. Und da hast du ein so spezielles Thema, die Quereinsteiger, die  
 280 taugen nicht viel, also brauchen wir auch das Thema „Personalentwicklung“. Wie entwickeln wir zu-  
 281 künftig Personal? Also, auch dieses muss diskutiert werden, weil das nämlich zur Konsequenz hat,  
 282 wenn man da mal darüber nachdenkt, [Mmh.] dass wir heute die guten Leute fortschicken müssen. (..)  
 283 [Mmh.] Ja?
- 284 **B:** Sonst werden die nichts.
- 285 **K:** Bitte?
- 286 **B:** Sonst werden die nichts.
- 287 **K:** Genau. Sonst werden die nichts. Genau das ist der Punkt. Sonst werden die nichts. (.) Und, ähm – (.) das  
 288 hat wiederum zur Konsequenz, dass die ihnen operativ fehlen. (.) Und, äh – (.) und die {Name Abtei-  
 289 lung} hat bisher so diesen, (.) sag mal, diesen (.) Eigensaft gehabt. War groß genug, dass das Thema  
 290 immer irgendwie aus eigenem Saft funktioniert hat. Aber jetzt sind wir halt kleiner. Jetzt funktioniert  
 291 es halt so nicht mehr. Und, äh – und dazu kommt dieser ganz klare stringente Auswahlprozess im  
 292 {Name eines Programms zur Bewertung von Führungsleistungen}-Verfahren, Assessment-Verfahren.  
 293 Wo dann die Feedbacks kommen. Wo dann ganz klar gesagt wird: Wenn du nicht in einen anderen  
 294 Bereich hineingehst, hast du gar keine Chance, überhaupt eine Teamleiterstelle zu bekommen. Dann  
 295 bekommst du das Assessment nicht belegt. Darüber hinaus, muss ich mal sagen, hat die Firma so viele  
 296 Fassetten, ja. Warum müssen {Name Abteilung}-Mitarbeiter nach fünf Jahren eigentlich immer noch  
 297 in der {Name Abteilung} sein? Warum haben wir nicht würdige (?) Personalbewegungen? [Mmh] (.)  
 298 Äh ...

- 299 **B:** Das ist ja auch so ein Aspekt, wenn die Mitarbeiter schon mal in einem Kundenbereich waren, dann werden die es wahrscheinlich einfacher haben, Kundenprojekte abzuwickeln, weil die die andere Seite kennen. (.) So müssen Sie sich ja Kunden immer reinholen. Dann haben Sie quasi einen Kundenstellvertreter drin. Das ist ja auch nicht schlecht.
- 300
- 301
- 302
- 303 **K:** Ja. Also, zum Beispiel meine persönliche Philosophie ist – also, meine persönliche Haltung, nicht Philosophie, ist, dass ich viel Bewegung möchte. [Mmh.] Im Gegensatz zu dem, was wir heute haben. (.)
- 304 [Mmh.] Weil, damit bleiben unsere Mitarbeiter frisch und in der Anspannung. (.) Weil, (.) man muss doch immer klar herausstellen, das Unternehmen verändert sich. (.) Und es ist kein Beinbruch, wenn man mal nicht mehr in der {Name Abteilung} ist, und es ist auch eine Möglichkeit, mal in einem anderen Bereich kundig zu werden. [Mmh.] Aber da tun sich die {Name Abteilung}-Mitarbeiter derartig schwer. [Mmh.] (.) In einem anderen Bereich ist es selbstredend, dass du von heut' auf morgen versetzt wirst. [Ja.]
- 305
- 306
- 307
- 308
- 309
- 310
- 311 **B:** Das wird sich wohl auch nicht innerhalb von ein paar, paar Wochen oder so verändern. So wie Sie es halt auch gemacht haben: Es gibt ein paar Präzedenzfälle. [Ja!] Und das tut ja auch weh. [Äh, ja!] {lacht}
- 312 (??)
- 313
- 314 **K:** Da bin ich dann sofort angegangen worden, weil ich so (?) gekommen bin. {lacht} So im Prinzip (.) Vertrauen, (.) Vertrauen. Wir wären ja vor meinem Urlaub noch beieinander gewesen, die Teamleiter, und dann wär' ne Woche frei gewesen. Dann ist die Information durchgeblubbert, der Herr {Name Teamleiter} geht. (.) Tja. (...) {lacht} Was sagt man da dazu? [Gar nichts.]
- 315
- 316
- 317
- 318 **B:** Aber ich denke, es ist halt wichtig, so wie wir es ganz am Anfang schon mal besprochen haben, (.) wichtig zu sagen, warum machen Sie das denn. (.) Ja, und deutlich die Motive herauszustellen. Das können Sie bei der Klausur ja auch noch mal machen.
- 319
- 320
- 321 **K:** Ja das können wir ...
- 322 **B:** Vielleicht ein bisschen was dazu zu sagen: Was waren denn für auffällige Ereignisse in den letzten drei, vier Monaten. (.) Und warum haben Sie das gemacht. (.) Ein paar solche Ereignisse, wo Sie sagen: Das hat bestimmt Aufmerksamkeit erregt. (.) So, dass die ein bisschen verstehen, wie ist denn das einzuschätzen. (.) Und das sind ja alles lautere Motive, die Sie da haben. {lacht} (.) [Na ja.] Die sind kurz-, kurzfristig tut das weh, aber das ist ja, [Ja, ja.] um langfristig den Bereich zu erhalten. (.)
- 323
- 324
- 325
- 326
- 327 **K:** Gut, wir könnten ja drauf eingehen, (.) wenn auch ... Ich sag es mal folgendermaßen, (.) äh: (.) Sie sind ja auch ein Stück weit da, um mir persönlich zu helfen, (.) ähm. (...) So die letzten 14 Tage verbunden mit dem Urlaub, so die letzten drei Wochen oder seit wir uns das letzte Mal getroffen haben – hat sich da schon irgendwas bei mir bewegt. So im Geiste. (.) So im Sinne – (.) im Sinne, ähm, es ist nicht unbedingt festgefahren. So, (.) es gibt keine ... [Mmh.] Bisher war es so, in etwas, um Gottes willen, wie kommst du aus dieser Kurve raus? [Mmh.] Schon allein – (.) schon eher, also, die – so in die Richtung, also, da dafür gibt es Lösungen. [Mmh.] (.) Die dauern vielleicht ein paar Wochen, ein paar Monate länger, aber die Lösungen werden beauftragt. [Mmh.] Es ist nicht mein Päckchen, das ich tragen muss. So etwas. Das hat sich in den letzten drei Wochen herauskristallisiert, und von der Seite geht mir es einfach. [Mmh.] Und ich benutze da auch den {Name Vorgesetzter} da schamlos. [Mmh.] Muss ich dazu sagen. (.) Ähm. (.) In der Form, dass ich, (.) dass ich zum Beispiel sag, o.k., wenn wir die Verantwortung auf einen Teamleiter übertragen haben und er hat die Verantwortung angenommen, dann hat er zu berichten. [Mmh.] Und nicht bloß dem {Name Klient}, sondern auch dem {Name Vorgesetzter}. [Mmh.] {kurzes Übereinanderreden} Ich berichte nicht ihr Geschäft. Das berichten die mir und dem {Name Vorgesetzter}. [Ja.] Dann machen wir einen Termin, und bitte, dann können Sie zeigen, was Sie draufhaben und wie Sie den Bereich entwickelt haben. Wir können uns auch überlegen: Was haben Sie zu berichten? Äh, zu berichten, was ist die Aufgabe gewesen, im Sinne der Bereichsentwicklung, wie sieht Ihr operatives Geschäft aus, äh, und wo haben Sie Handlungsfelder, wo Sie gerade unterwegs sind? Als Beispiel. [Ja.] Um eine Struktur hereinzubringen. Bitte berichten Sie. So in etwas.
- 328
- 329
- 330
- 331
- 332
- 333
- 334
- 335
- 336
- 337
- 338
- 339
- 340
- 341
- 342
- 343
- 344
- 345
- 346
- 347 **B:** Und wenn Ihnen das Personalthema wichtig ist, dann könnte auch sein: Was haben Sie für die Personalentwicklung getan?
- 348

- 349 **K:** Richtig! Und ich, ich könnte mir dann vorstellen, dass Sie sagen, o.k., dafür gibt es dann für Sie einen  
 350 persönlichen Termin mit dem {Name Vorgesetzter}, wo wir und dann darüber unterhalten werden  
 351 zusammen, was wir mit Ihnen machen. (.) So. [Mmh.] (.) Also, verstehen Sie? {lacht} Und da spanne  
 352 ich eigentlich den {Name Vorgesetzter} vor meinen eigenen Karren.
- 353 **B:** Klar.
- 354 **K:** Wenn der ja sagt.
- 355 **B:** Dafür haben Sie ja eine Organisation. Das ist ja das Schöne daran. Die Organisation kann Sie nutzen und  
 356 ständig anrufen, aber Sie können auch die Organisation nutzen.
- 357 **K:** Ja, so ist es. (.) Das ist das, was – das ist das, was sich so etwas bewegt hat. Also – also, die Phantasie zu  
 358 entwickeln, was kann ich denn Alternatives tun, dass da trotzdem ein emotionaler Druck drauf ist,  
 359 dass da die Leute beginnen, selber etwas zu tun. [Mmh.] Selber dafür zu sorgen. Dass das, was wir lo-  
 360 kalisiert haben, dass das nach vorne geht. [Mmh.] Ja. (..) Jaa. (..)
- 361 **B:** Aber, was hat den Unterschied gemacht? (...) Dass sie selber (??). [Nee.] Oder war der Druck besonders  
 362 groß vorher? (.....)
- 363 **K:** Ich sag mal so rum: (.) Ich glaub – (.) das ist wie mit allem. Sich am Montagmittag Zeit nehmen. Einein-  
 364 halb Stunden (.) Drüben brennt die Arbeit. Und jetzt nicht die Arbeit zu machen, sondern sich Gedan-  
 365 ken zu machen. Und der Groschen fällt ja nicht immer, (.) äh, (.) auf einen Schlag. Ich sag mal, man  
 366 braucht ja auch seine Zeit oder man möchte ein Thema sondieren. [Mmh.] (...) Ja, es ist ein Entwick-  
 367 lungsprozess. [Mmh, mmh.] Ein reiner Entwicklungsprozess. Sagen wir mal so rum: Der mich dann  
 368 auch in meiner, na, erstens mal, 'ne Alternative aufgearbeitet hat. (.) Oder 'ne Alternative entwickelt  
 369 hat, sagen wir mal so rum. Oder eine Alternative entwickelt hat. Wo ich sag, o.k., aus dem Blumen-  
 370 strauß wähl ich jetzt halt die aus. [Mmh.] Ich hab letztes Mal genau ... (.) Das ist ja so spontan ge-  
 371 kommen, zu sagen: Ich hab keine Lust mehr. Das ist ja dann irgendwie ... (..) Na ja, da hab ich mich  
 372 an der Stelle positioniert, also muss was anderes her. (..) [Mmh.] (.) {lacht} Wenn man den Weg, [Re-  
 373 deüberlappung] 'ne Klarheit gefunden irgendwo. Also, sagen: Klarheit, über mich selber, wie ich das  
 374 machen will. [Mmh.] Wie ich das zukünftig machen will und wie ich das praktiziere. [Mmh.] (..) Aber  
 375 dass ich das natürlich mit Fleisch füttern muss, das ist ganz klar. Aber, ich sag einmal so rum: (..) Ja.  
 376 (.)
- 377 **B:** Ich hab das Gefühl – da ist ja auch ein bisschen Loslassen drin. (.) Also, es geht vielleicht nicht so schnell.  
 378 (.) In den ersten Gesprächen haben Sie sehr häufig betont, (.) ähm: (.) So viel Zeit habe ich doch gar  
 379 nicht. Wir müssen doch an alle Themen dran. (.) Ich kann die Themen nicht einfach liegen lassen. (.)  
 380 Ein bisschen habe ich das Gefühl, (..) Sie sind da ein bisschen gelassener (.) im Moment. {lacht}
- 381 **K:** Ja, stimmt auch. Es gibt 'ne andere Fassade, da haben wir noch gar nie drüber geredet, (..) äh (.) Das ist  
 382 jetzt aber sehr persönlich, (.) ähm. (.) Sagt Ihnen das neue Managementmodell etwas? Kennen Sie das  
 383 inhaltlich? (.) Kennen Sie den Prozess, wie man, (.) äh, da mit den leitenden Führungskräften umgeht?  
 384 [Ja, ja.] (.) Äh. (.) Das hat auch mit dazu beigetragen. Und zwar die Erkenntnis, (.) das, das sichtbare  
 385 Signal, (.) dass du, auf Deutsch gesagt, dem Unternehmen (.) entweder wert bist oder nicht wert bist.  
 386 Und wenn du nicht wert bist, bist du weg. (...) Und äh – (..) dann die Überlegung, (.) ähm: Gehörst du  
 387 zu dem Kästchen, gehörst du nicht zu dem Kästchen? (.) Was wäre wenn? (..)
- 388 **B:** Das Kästchen ist Ihre Stelle, oder?
- 389 **K:** Ja. Also, das Kästchen, gibt es die Abteilungen. Und da stehen Sie als Namen drin. Weil auch dieses  
 390 passiert, übrigens. [Ja, ja.] Es gibt das Kästchen, aber du bist nicht mehr als Namen drin. (.) Ja. (.)  
 391 Ähm (..) Und darüber habe ich mir Gedanken gemacht. (..) Was wäre denn wenn? Sie sagen: Herr  
 392 {Name Kunde}, da ist ein Angebot. Und Sie haben zwei Monate Zeit, (.) ähm, zu gehen. (..) Was wä-  
 393 re denn wenn? [Ja.] (..) Und – (.) und darüber habe ich mir intensive Gedanken gemacht. (..) Und bin  
 394 zum Ergebnis gekommen: Es wäre nix. (...) Es macht mich (..) völlig unabhängig. (.) Na, nicht völlig.  
 395 Es hat mich geistig unabhängig gemacht. (.) Also, verstehen Sie? Ich bin, (.) äh – (.) ich habe Kolle-  
 396 gen. Ich kenne jetzt Kollegen. Sechs Stück. (.) Die dieses Angebot haben oder das Unternehmen sogar  
 397 schon verlassen haben. [Ja.] (.) Und das tut so bitter weh, wenn du siehst, da gibt es einen Kollegen  
 398 mit zweiundfünfzig Jahren. (.) Da gibt es einen anderen aus dem gleichen Bereich, der ist zweiund-

399 sechzig oder sechzig, und den setzen Sie in das Kästchen rein und dem mit zweiundfünfzig geben sie  
 400 noch nicht einmal die Chance zu sagen: O.k., entwickel dich in dieses Kästchen rein. Da würden Sie  
 401 heute als Abteilungsleiter im Sinne Personalentwicklung durchfallen, wenn Sie heute dem Mitarbeiter  
 402 nicht die Chance lassen zu sagen, entwickel dich da rein. Das (?) gibt man denen noch nicht einmal.  
 403 (.) Und ich habe für mich die Entscheidung getroffen. [Mmh.] Wenn heut' einer mit dem Schreiben  
 404 kommen würde – [Ja.] wenn Sie jetzt mir das Schreiben da hinlegen würden, ich würde es hier sofort  
 405 unterschreiben. (.) [Mmh.] Und ich hätte genügend (?) und genügend Dampf, auf der Basis dessen, (.)  
 406 weit sozial abgesichert ist. (.) Man muss nicht auf die Straße gehen und betteln. Also, das ist ein  
 407 Punkt. (.) Der mit diese Gelassenheit generiert. Also, ich sag einmal: Ein Angebot, wenn heute einer  
 408 kommen würde (.) und mir das hinlegen würde, würde ich sofort unterschreiben. (.) Sofort (.) Und  
 409 ganz klar sagen: (.) Äh, ich möchte natürlich nach wie vor arbeiten, [Mmh.] aber ich würde generell  
 410 was anderes tun. (.) Das hat mich auch unabhängiger gemacht.

411 **B:** Aber Sie haben sich ja trotzdem nicht dafür entschieden, sozusagen selbständig etwas zu unternehmen.  
 412 Die Chance, die Chance haben Sie ja immer.

413 **K:** Na ja, selbst wenn ich ...

414 **B:** Na ja, von alleine zu gehen.

415 **K:** Zu kündigen? [Jo.] Nee, ich bin nicht, ich bin kein Unternehmer. (.) [Mmh.] Ich bin, (.) äh ... (.) Also,  
 416 ich hab es mal probiert. Ich war (.) sechsunddreißig, so rum. (...) Da bin ich auf die Schnauze gefal-  
 417 len. Da wollte ich zusammen mit {Name Firma} ein Unternehmen hochziehen. Und, äh, (.) nichts als  
 418 Arbeit. Und ich sage mal, null, null Erfolg. (.) Und dann auch zu sehen, die {Name Firma} ist ein  
 419 großes Unternehmen. Ich weiß nicht, ob das Unternehmen Ihnen was sagt? Das ist der, der Maschi-  
 420 nenhändler schlechthin. Vor rund zwanzig Jahren. (.) Und der ist den Bach runter. [Mmh.] (.) Der ist  
 421 jetzt in eine Aktiengesellschaft umnotiert worden. (.) Und das hat mir irgendwo 'ne Macke abgegeben  
 422 (?). (.) Nee, aber ich würde heute – (.) ich hätte, ich hätte ganz klare Vorstellungen, was ich tun würde,  
 423 [Mmh.] (.) ähm, (.) und, (.) ich sag einmal so rum: (.) Mit der Überlegung, mit dem Prozess, was da  
 424 parallel gelaufen ist, oder auch noch läuft. Das neue Managementmodell ist ja noch gar nicht zu Ende.  
 425 Man hat ja keine Zielstruktur formuliert. Man hat ja nur 'ne Startstruktur formuliert, wo man nur den  
 426 Anbeginn formuliert hat. [Ja.] So, das heißt, es kann dich immer noch packen. So, muss ich sagen,  
 427 wenn es mich packt, sehe ich das als eine Riesenchance, um mir noch einmal eine ganz neue Richtung  
 428 zu geben. (.) Äh, wenn es nicht passiert, leb ich das Thema hier aus. (.) Ganz eindeutig, also ich fühl  
 429 mich deswegen nicht gebremst. Aber, als ich das verarbeitet hab ... Ich fühl mich innerlich frei. (.)  
 430 Verstehen Sie? Ich klammer nicht an diesem Job, wo ich draufsitze. (.) Ich klammer nicht. (.)

431 **B:** Ich mein, wenn ich mir das von außen angucke, das verrückt ist, dass Sie Ihren Job wahrscheinlich sogar  
 432 besser machen. (...)

433 **K:** Ja, wahrscheinlich.

434 **B:** Weil sie weniger klammern.

435 **K:** Ja.

436 **B:** Also, das heißt nicht, dass Sie den Job schlechter machen oder weniger engagiert [Genau so!] oder ir-  
 437 gendwas. (.) Diese Alternative. Ich halte das, also – ich bin ja sowieso ein bisschen gegen den Strom,  
 438 was diese Personalreduzierung betrifft, weil ich halte das für ganz wichtig, dass die Mitarbeiter mit ih-  
 439 rem Unternehmen nicht zu stark verschmolzen sind. Weil, dann passiert mal was auf dem Markt und  
 440 dann ist es gleich eine Katastrophe. [Mmh.] Und außerdem passiert hier mal intern was, dann ist es  
 441 gleich ganz schlimm. So, wie Sie sagen, die Mitarbeiter wollen nicht wechseln. [Ja.] Und ich glaub,  
 442 auch so was, glaub ich, ist mal, wenn Sie dass mit Ihren Teamleitern in Einzelgesprächen ansprechen.  
 443 (.) Dass Sie sich solche Sachen schon überlegt haben, dass eine Alternative aufgetaucht ist. (.) Und  
 444 dass die Alternative nicht heißt, (.) es ist jetzt irgendwie, ich kann hier nicht mehr arbeiten, (.) sondern  
 445 es gibt auch andere Möglichkeiten. (.) Ich finde das einen ganz, ganz guten Effekt, der dann haben  
 446 wird.

447 **K:** Also für mich persönlich, meinen Sie? Nur jetzt kann ich damit nicht groß hausieren gehen. Verstehen  
 448 Sie? Ich kann das nicht meinen Meistern oder Teamleitern erzählen. Da ist immer so schnell 'ne

- 449 Angst da, der kündigt vielleicht innerlich oder so was. Der hat kein Interesse mehr. Das dürfen Sie  
 450 nicht, das dürfen Sie niemandem erzählen.
- 451 **B:** Das kann natürlich nur ein persönliches Gespräch sein.
- 452 **K:** Ja. (.) Das werde ich nie einem {Name Vorgesetzter} oder sonst irgendeinem sagen. Das habe ich Ihnen  
 453 erzählt. Weil Sie mich einfach gefragt haben. [Mmh.] Ich bin da ja gelassen. Vielleicht ist es auch der  
 454 Urlaub. Also, bald werde ich wieder in der Anspannung sein. Also, auch der Urlaub hat sicherlich sei-  
 455 nen Teil dazu beigetragen. Ich habe ja auch lang noch im Urlaub rumgemacht, aber (.) letztendlich  
 456 war ich dann wirklich im Urlaub. Ich war dann nicht mehr im Geschäft. Aber noch mal: (.) Ich (.) hab  
 457 (.) gesehen, (.) dass, für das, für das Unternehmen bist du 'ne Nummer. [Mmh.] (.) Du bist solange  
 458 gut, wie die äußeren Organisationsbedingungen das akzeptieren. Wenn, wenn heute ein Vorstand auf-  
 459 steht und sagt: Das Kästchen {Name Klient} braucht man nicht mehr, (.) dann ist das Kästchen weg.  
 460 [Mmh.] (.) Und, wenn ich zehn Jahre zurückschauen, dann hätte ich da gekämpft. Ich habe ja die  
 461 Kämpfe mitgemacht, mit dem {Name Vorgänger}, mit dem {Name ehemaliger Kollege}, wie man die  
 462 {Name Abteilung} wieder ins richtige Licht rückt. Und dieses. Und jetzt muss ich Ihnen sagen – ich  
 463 für mich sag dann: O.k., das ist schade, weil ich glaub, die Firma nimmt sich 'ne Fassetze, nimmt sich  
 464 ein Juwelchen weg, aus der Krone heraus. (.) Äh. Aber ich bin nicht der, der Vorkämpfer und Vor-  
 465 denker. Und für mich persönlich würden sich neue Chancen ergeben. In einem komplett neuen, ande-  
 466 ren Umfeld. [Mmh.] Wo ich sofort anfangen täte. [Mmh.] (.) Und übrigens habe ich dann auch im Ur-  
 467 laub die Prozessentscheidung getroffen. Ich gönne mir, ich gönne mir Zeit, die Woche über zu denken,  
 468 zu denken, was bau ich parallel auf. Also, jetzt nicht unbedingt im Sinne Arbeit. Sondern auch als per-  
 469 sönlichen Inhalt. [Mmh.] Was mir Werte vermittelt, die weit über die sechzig hinausgehen. [Mmh.] (.)  
 470 Da fang ich jetzt an und werd mir Zeit nehmen. (.) [Mmh, ja, ja.] (.) Wobei, wobei, vielleicht ist das  
 471 auch der Luxus. In meinem Alter kann man sich das leisten. Ich denke mal, wenn da so ein Kerle da-  
 472 sitzt mit achtundvierzig, neunundvierzig, das ist noch so weit weg. Ich sage mal, auch aufhören zu  
 473 können. (.)
- 474 **B:** Ja, wobei, ich finde halt – (.) auch in meinem Alter finde ich es wichtig, das sind Werte, die ich im Leben  
 475 vertrete, unabhängig davon, wo ich gerade im Job bin. [Ja.] Weil, das strahlen Sie ja aus. [Ja.] Ja, (.) in  
 476 Gesprächen, Sie werden ja ständig gefordert, sich irgendwie zu positionieren. Und, o.k., Sie können  
 477 sagen, alles, was sich jetzt hier in den Türrahmen stellt und eine Anforderung stellt, muss ich anneh-  
 478 men, oder es gibt so eine persönliche Instanz, wo Sie dann anfangen zu wählen. (.) Und das gibt ja ei-  
 479 ne gewisse Freiheit. (.) Dann kann Sie das Äußere nicht mehr ganz so stark betreffen. Und so. Sie ha-  
 480 ben ja vorhin aufgeschrieben, für die Person auch mal, so was wie operativ und strategisch anzu-  
 481 schauen. (.) Mit den Teamleitern. Wäre wahrscheinlich ein wichtiger Punkt.
- 482 **K:** Ist ein wichtiger Punkt.
- 483 **B:** Also, wann mache ich denn eigentlich was? So ähnlich, wie wir das ja diskutiert haben.
- 484 **K:** Genau, genau.
- 485 **B:** Und was brauche ich denn, um strategisch arbeiten zu können? Ich brauche nämlich bestimmte Zeitfen-  
 486 ter. Und 'ne strategische Idee, die mache ich, die schüttel ich nicht aus dem Ärmel. [Richtig.] Die  
 487 kommt aus mir selber heraus. Und das, was Sie gerade dargestellt haben. Ich glaube, wenn Sie so was  
 488 haben, und stärker auch an Zukunftsperspektiven arbeiten, Sie werden im Job stärker, nicht schwä-  
 489 cher. (.) Da bin ich fest von überzeugt. (.) Denn umso stärker Sie eingebunden sind, umso weniger  
 490 können Sie einen echten Führungsjob machen. [Mmh.] (.)
- 491 **K:** Ich sag einmal so rum, ich habe mir auch, auch – jetzt kann ich keinen Zeitpunkt sagen – aber so im Ver-  
 492 lauf unserer Diskussion positiv dafür entschieden, o.k., es ist vorbei, irgend etwas operativ selber zu  
 493 machen. Ich bin jetzt Führungskraft, ich bin jetzt rein Führungskraft. Ich leb das Thema Führung-  
 494 kraft. Das ist das, was ich als ein, sagen wir mal, was ich mir als Aufgabe hier gestellt habe. Ich werde  
 495 inhaltlich keinen Strich mehr tun. {lacht} (.) Also, so in etwas. (.) Also inhaltlich im Sinne, bei einer  
 496 Konstruktion mitreden oder bei elektronischen Systemen. Ich lass das andere entscheiden. (.) [Mmh.]  
 497 Als wenn ich sage, ich bin da der Modellierer. Einfach auch im Sinne Eigenschutz. [Mmh.] Es geht,



- 498 man kann das natürlich machen. Es gibt Typen, die können das vielleicht. Aber ich möchte es persön-  
 499 lich nicht mehr. [Mmh.] Ähm, und, ja. (.)
- 500 **B:** Ich denke, deshalb gibt es ja auch in einer Organisation Führungsebene und Arbeitsteilung. (.) Weil, wenn  
 501 man, wenn Sie das Gleiche machen wie andere, dann, sag ich, macht die Ebene irgendwo keinen Sinn.  
 502 (.) Wenn deutlich erkennbar ist, wenn der {Name Klient} nicht ist, dann passiert das und das und das  
 503 und das. Und das muss was Eigenes sein. [Mmh.] Das ist etwas Unverwechselbares. Und das hat viel  
 504 mit einer Abteilungsleiterposition zu tun, aber genauso bei einem Teamleiter. [Ja, ja.] Wenn der  
 505 Teamleiter nichts anderes tut als der Sachbearbeiter, denn frag ich mich doch, warum brauche ich  
 506 den?
- 507 **K:** Richtig.
- 508 **B:** Und deshalb. Die haben ja immer Angst, loszulassen. Also, von Inhalten loszulassen.
- 509 **K:** Wissen Sie, wenn ich genau draufschaue, müsste ich ja ein paar Teamleiter aus der Funktion heraus-  
 510 nehmen. (.) Die würden das gleiche Geld verdienen. Die würden ja nicht einmal weniger Geld geben.  
 511 Weil sie nämlich, ich sag mal, Projektleiterrollen machen. [Mmh.] (.) Wenn wir das hinbekommen wür-  
 512 den, das wäre genial, weil die, die ... Es sind ja ein paar Teamleiter dabei, die genügen der Funktion vor-  
 513 ne und hinten nicht. [Mmh.] Die werden auch das nächste Jahr nicht genügen. Die werden uns etwas er-  
 514 zählen und das wird nicht kommen. [Mmh.] Und ...
- 515 **B:** Ich denke, was Sie da als Impuls setzen, ist, dass das, was Sie als Anforderung haben, ganz, ganz transpa-  
 516 rent wird. Und das wird eine ganze Zeit dauern. (.) Ja, und dass die immer mit sich selber abgleichen,  
 517 pass ich oder pass ich nicht. Und eine eigene Entscheidung treffen. Und nicht so als Schicksalsschlag,  
 518 jetzt bin ich aus der Funktion heraus und jetzt ist das was ganz Schlimmes. (.) Sondern, (.) das ist eig-  
 519 entlich auch gar nicht mehr meins. Vielleicht war es das mal, vielleicht auch nicht, aber so, wie es  
 520 jetzt ist, ist es das nicht. Aber es gibt eine andere Stelle. (.) Man muss ja auch sagen, {Name Unter-  
 521 nehmen}federt ja sehr stark ab. (.) Selbst wenn man jetzt, selbst wenn dieser Prozess jetzt nicht sehr  
 522 schön ist, an vielen Stellen. Aber es gibt relativ stark abgesicherte [Ja, ja.] Verfahren dazu. (.) Auch,  
 523 dass niemand gekündigt wird. (...)
- 524 **K:** Na, halt, halt ...
- 525 **B:** Das ist schon ...
- 526 **K:** Ich sag mal, auf der Ebene der Abteilungsleiter.
- 527 **B:** Ich meine weiter unten.
- 528 **K:** Ja, ja, ja. (.) Ja, übrigens, das hat mir – ich möchte es noch mal betonen, (.) ich hüpfte jetzt leider zurück.  
 529 (.) Das hat mich schon, vor so vierzehn Tagen, tief betroffen, wo ich das gesehen habe. (.) Da haben  
 530 sie einzelne Abteilungsleiter angesprochen haben. Und denen gesagt haben, sie haben ein Angebot, zu  
 531 gehen, oder eine Teamleiterfunktion, oder so zu gehen. (.) [Mmh.] Du Schande. [Mmh.]. (...)
- 532 **B:** Und ich glaube, wenn einen das unvorbereitet trifft ... (.)
- 533 **K:** Richtig.
- 534 **B:** Und – dann ... Meine Befürchtung ist, dass zu viele Abteilungsleiter auf die Teamleiterfunktion gehen  
 535 werden. (.) Ich glaube, es gibt sehr wenige Typen, die das durchhalten. Also, emotional auch durch-  
 536 halten. [Ja.] Auch den Statusverlust, man sieht immer, da gehöre ich jetzt nicht mehr zu, ich gehöre  
 537 jetzt hierher. Und wenn das nicht eine bewusste Entscheidung ist, o.k., das ist es nicht mehr. Ich ma-  
 538 che etwas anderes. Sondern wie so ein äußeres Schicksal. Da knabbert man ganz, ganz lange dran. (.)
- 539 **K:** Das ist auch der Grund, warum ich sofort unterschreiben würde. (.) [Mmh.] (.) Da würd' ich mein Leben  
 540 in andere Hände ... Also, sagen wir es mal so rum, ich hab schon. Ich hab rausgearbeitet, dass ich  
 541 momentan eigentlich nichts in der Hand habe. Verstehen Sie? [Mmh.] Aber ich habe den Mut, dass da  
 542 hinterher wieder, dass die Lücke, die da gerissen wird, gefüllt wird. [Mmh.] Denn nur, wenn ich eine  
 543 Lücke habe, kann da ja auch wieder etwas kommen. Sonst bin ich ja rappelvoll, deswegen kommt da  
 544 ja nichts. [Ja.] Und, ähm, (.) und, also ... (.) Ich hatte gerade' letzte Woche hier einen Kollegen, der mir  
 545 gesagt hat, er hat die Teamleiterstelle angenommen. Da hab ich gesagt, du bist verrückt. (.) [Mmh.]  
 546 (.) Würd' ich nie und nimmer machen. [Mmh.] (.) Der ist so alt wie ich, (.) und, äh, (.) der ist so, der

- 547 hat alles gemacht, was die Chefs wollten. Der hat das Thema auch hinbekommen. (..) Jetzt ist er es  
548 los. Mit einem Strich los.
- 549 **B:** Das ist ja auch nicht unbedingt – das hat mit der Person nicht unbedingt was zu tun.
- 550 **K:** Natürlich das hat ...
- 551 **B:** Sondern mit ganz anderen Entscheidungen.
- 552 **K:** Genau. Dessen muss einem bewusst sein. Das ist so, sagen wir mal so, wenn das Pendel nach links rum-  
553 haut, dann bist du ausversehen dabei. Genau so ist, passiert das. So passiert auch gerade das neue Ma-  
554 nagementmodell. [Mmh.] Ne. [Ja, ja.] Und da kannst du, da kannst du jetzt (.) dagegen ankämpfen o-  
555 der einen Frust (.) raus machen [mmh] oder zu sagen, o.k., (.) das Unternehmen hat sich für diesen  
556 Prozess entschieden. Und wenn du ausselektiert bist, was machst du damit? [Mmh.]. Und das Wesent-  
557 liche ist, nicht vor die Hunde zu gehen. [Mmh.] Und wenn ich auf einen Teamleiterposten geschubst  
558 würde, [Mmh.] würde ich vor die Hunde gehen. Bzw. ich wollte das dann gar nicht mehr. [Mmh.] Ich  
559 würde dann das vielleicht machen wollen im Vertrieb. [Mmh.] Von Nutzfahrzeugen, o.k. {beide la-  
560 chen}
- 561 **B:** Das ist schon was anderes. {beide lachen}
- 562 **K:** Das ist dann was ganz anderes. {beide lachen} Da würde ich es auch akzeptieren, als Sachbearbeiter wie-  
563 der zu beginnen. [Mmh.] (..)
- 564 **B:** Aber es ist ja im Prinzip, wie Sie Ihre, wie Sie Ihre Unternehmenseinheit auch führen: arbeitsfähig blei-  
565 ben. Hier gibt es ja auch die verschiedensten strategischen Optionen, die da eingeleitet werden. [Ge-  
566 nau.] Und wie kriegt man das hin, dass dieses ganze Ding arbeitsfähig wird. (.) Und wenn wir die  
567 Teamleiter ein bisschen zu solchen Gedanken bekommen, dann ist, glaube ich, viel gewonnen.
- 568 **K:** Also, das wäre vielleicht (.) das wirklich (..) oberwichtige Thema, dass sich Teamleiter neben dem, das  
569 sie uns berichten, was denn passieren soll. Denn als Ergebnis müssen wir ja mitnehmen, was machen  
570 wir jetzt, wer macht was? [Mmh.] Weil es ist so. Ich habe ja in den Raum hinein – ich habe ja mal die  
571 Frage plaziert. Die möchte ich auch noch mal herüberbringen. Was finden Sie, was müssen wir tun,  
572 damit die {Name Abteilung} Erfolg hat? (.) Auch die Frage müssen wir wiederholen. [Mmh.]. (.) Man  
573 muss dann, äh, äh, die Frage stellen, (..) äh, (..) jetzt haben wir Arbeitspakete definiert, die wir (.) prio-  
574 risiert haben, die vor allem stehen (.) In welcher Zeiteinheit sollen sie ablaufen? Wer soll mitarbeiten?  
575 Welche Grundideen verbergen sich dahinter? (.) Und ich habe dann signalisiert: (.) Es trägt einer vor.  
576 (.) Wir hören uns das an. (.) Verrupfen das. (.) Geben dem vielleicht noch mal ein, äh, anderes Ge-  
577 wicht oder vielleicht 'nen anderen Touch und geben das dem Teamleiterkollegen als Auftrag mit, an  
578 dieser Stelle in Zukunft strategisch zu arbeiten. So dass das nicht nur das Gebilde von einem Einzel-  
579 nen ist, sondern eine Konsensmeinung repräsentiert von dem, was wir denn brauchen. Und dass wir,  
580 ich sag mal, das ist auch das, wo ich auch drauf hingewiesen hab, dass wir das Vertrauen entwickeln  
581 und das Vertrauen haben dürfen, der tut auch was. [Mmh.] (.) Denn ich habe auch in den Raum ge-  
582 stellt, wer von euch tut denn was? Wisst ihr vom anderen? Es gibt zum Glück eine Einheit, die tut  
583 was, zum Glück. (.) Zum Glück, ist ja schön, ist ja toll. (.) Ist übrigens auch noch die wichtigste von  
584 der Technologie her. {lacht} (.) Ja. (.) Die habe ich auch auf die Reise gesetzt. Denen habe ich näm-  
585 lich eine Liste hingelegt, von Personal, wie desolat die unterwegs ist, und ich möchte eine Antwort.  
586 Die haben sie mir noch nicht zurückgegeben, aber sie sind an der Arbeit, [Mmh.] wie sie das Thema  
587 aufarbeiten. [Mmh.]. Ist ja in Ordnung. Sie sind dran. Ja, und ... Mir ist das wichtig, dass die die Ein-  
588 heiten, sag mal, dass die Linie, dass denen bekannt ist, an diesen Themen wird gearbeitet. [Mmh.] Ich  
589 muss den Beitrag leisten. [Mmh.] Ich brauche den Beitrag. [Mmh.] Und wir müssen uns gegenseitig  
590 ergänzen, damit es nach vorne geht, damit wir uns gegenseitig puschen. [Ja.] Und wir können ja dann  
591 da draus heraus, ich sage mal, eine vierteljährliche Klausur machen, wo wir sagen, da treffen wir uns  
592 halbtägig. Oder ganztägig, wo uns dann wieder berichtet wird, wie ist denn das Thema weitergegan-  
593 gen. [Ja.] Aber das Wichtige: Vertrauen zu entwickeln, dass da auch was passiert. Und nicht, dass wir  
594 in einem Vierteljahr zusammenkommen und sich da einer hinstellt: Herr {Name Klient}, ich bin da  
595 noch nicht dazu gekommen, denn Sie haben mir ja diesen und jenen Auftrag gegeben. [Ja.] (...) Das ist  
596 das ...

- 597 **B:** Wie müssten wir das schaffen? Dann müssten wir die Klausur so aufbauen: bei der Person anfangen und  
 598 dann immer weiter zur Unternehmenseinheit gehen. Also nicht zu schnell. Wir dürfen nicht einsteigen  
 599 mit diesen Arbeitsaufträgen. (.) Weil, dann kommen die in so eine persönliche Verteidigungshaltung.  
 600 [Ja, gut, unter Umständen.] Das ist eine sehr große Anforderung. Man könnte das nennen „kollegiale  
 601 Supervision“, so würden die Organisationsfuzzis das nennen. {lacht} [Mmh.] Ja, und das braucht ein  
 602 bisschen was, bevor das losgeht. Und wenn wir so Fragen am Anfang haben. Ich würde die gerne als  
 603 Person abholen. Erst mal. (.) Eher so: strategisch/operativ. Was ist eigentlich strategisch? Was ist eigent-  
 604 lich operativ? [Mmh.] So ein bisschen Gefühl dazu bekommen, ja? [Mmh.] Das sollen die erst  
 605 mal für sich machen, und dann diskutieren wir das in Zweier-, Dreiergruppen, so dass die das lang-  
 606 sam, so dass die langsam aufmachen. Weil, wenn Sie die überfordern am Anfang, da kriegen Sie  
 607 nichts hin. [Ja, ja, ja.]
- 608 **K:** Also nee.
- 609 **B:** Deshalb sind die zwei Tage, das baut dann langsam aufeinander auf.
- 610 **K:** Die {Name Abteilung} hat – also wir, die Mitarbeiter. Wir haben einen ganz klaren Touch. Zum operati-  
 611 ven [Ja.] Problem. Maßnahme. Abstellen. [Ja.] (.) Ähm, so in etwa. Äh, (.) und egal, wie heißt es:  
 612 Nachdem wir das Ziel aus den Augen verloren haben, verdoppeln wir die Anstrengung. So in etwas.  
 613 {lacht} Da gibt es ja diesen schönen Satz. {beide lachen} Ja, und, äh ...
- 614 **B:** Haben Sie eine Karrikaturesammlung? [Nee.] Das gibt es ja manchmal. Manche haben so etwas. Dann  
 615 könnten Sie auch so Bilder auflegen. [Nee, nee.] (.) Das kann man aber auch sprachlich.
- 616 **K:** Ach, und ich sage mal so rum: Ich möchte eigentlich eine lockere Veranstaltung. Ich möchte keine ver-  
 617 krampfte Veranstaltung. Also, wenn man schon mal zwei Tage rausgeht, (.) dann möchte ich, dass die  
 618 Leute das Gefühl haben, wir sind am Ball. [Mmh.] (.) Die Kollegen sind am Ball. (.) Wir haben Auf-  
 619 träge mitgenommen und wir haben verstanden, dass es neben dem Operativen auch noch andere  
 620 Komponenten gibt [Mmh.] und die explizit von den Teamleitern abgeholt werden. [Mmh.] Oder ein-  
 621 gelöst werden müssen. Und wenn diese Einlösung nicht kommt, (.) wenn diese Einlösung nicht  
 622 kommt, dann versagen wir. (.) [Mmh.] Denn so, ist ja ein relativ einfaches Bild. (.) Sie fragen mich,  
 623 warum ich so locker bin. (.) Mit der Überlegung, dass ich heut' sofort unterschreiben würde (...) und  
 624 morgen packen würde und gehen würde. Aber nicht im Sinne von Frustkündigung. Sondern einfach  
 625 nur, da kommt einer und, o.k., ich habe kein Problem mehr damit. (.) [Mmh.] (.) Und dann werden wir  
 626 mal sehen, ob der Bereich dann auch funktioniert. (.) Und es darf nicht davon abhängen, dass der Ab-  
 627 teilungsleiter da ist oder nicht da ist. [Mmh.] Im Sinne Geschäft, im Sinne Geschäft. Dass da im Sinne  
 628 Personal oder im Sinne Bereichsentwicklung Defizite da sind, das ist klar. Aber, die Aufträge müssen  
 629 nach wie vor laufen. (.) Der Prozess darf deshalb nicht gekippt sein. Das muss den Leuten klar sein.  
 630 Oder es müssen die, die, die Entwicklungen, die wir eingesteuert haben, die müssen zu Ende geführt  
 631 werden. (.) Das ist das Nächste. Wir haben vieles angefangen und machen es nicht zu Ende. [Ja.] Und  
 632 eines der ganz großen Defizite, die wir haben, ist Konsequenz. [Mmh.] (.)
- 633 **B:** Ja, aber Konsequenz hat viel mit dem Zu-viel-Anfangen zu tun. Das ist ja nicht böser Wille. [Nee.] Das ist  
 634 eigentlich Selbstüberschätzung.
- 635 **K:** Selbstüberschätzung.
- 636 **B:** Deshalb haben wir ja gesagt: Vier Ziele. Sechs sind zu viel. {lacht}
- 637 **K:** Ja, ja.
- 638 **B:** Ja, das ist ... Und das fällt schwer, das so zu begrenzen. Und da nicht wieder nachher aufzumachen und  
 639 (?) Das bringt nichts.
- 640 **K:** Das ist übrigens dann auch passiert. (.) Ähm, (.) wo wir dann gesagt haben: Und das ist noch wichtig.  
 641 Dann haben sie zwei Themen zusammen geschmissen. Ich habe sie mal gelassen. [Mmh.] (.) Ja. (.)  
 642 Wir, wir, wo, wo diese Diskussion aufgekommen ist. Ich wollte jetzt nicht zu dominant sein und  
 643 gleich verargumentieren, warum nicht, sondern dann schmeißen wir es halt zusammen. Es wird sich  
 644 dann schon herauskristallisieren, was uns wirklich weh tut und wie viel wir von dem Paket wirklich  
 645 am Anfang hin gekommen. Deshalb sag ich ja: Ein Jahr oder eineinhalb Jahre ist da gar nichts.  
 646 [Mmh.] Bis sich das Thema dann auch verändert. [Mmh.] Darüber hinaus haben wir ja diese Strin-

- 647 genz. Das stahlt aus. Nehmen wir mal das Personal. Da können wir erst einstellen, wenn abgebaut ist.  
 648 Und ich sag, in der Zwischenzeit – wenn mir jemand sagt, wir müssen fünf Leute einstellen, um bes-  
 649 ser zu werden. Dann frag ich: Und was machen die restlichen 50? (.) Wenn ich bei den restlichen  
 650 fünfzig zehn Prozent Effektivitätssteigerung hinein bekomme, wie auch immer, dann sind die fünf  
 651 Leute aber locker eingefangen. [Ja,ja.]
- 652 **B:** Und schön ist natürlich, man kommt irgendwann, aber das wird nicht bei der ersten Klausur sein, und  
 653 kommt dahin und schaut, was sind eigentlich die harten Schnitte, die man machen müsste. (.) Also  
 654 das, was so weh tut. (.) [Übereinandersprechen] Ja, aber ... (.) Sie arbeiten auch schon lange an dem  
 655 Thema. Ja, und Sie haben sich viel Zeit dafür genommen. Das muss man eben auch sagen. Wenn man  
 656 am Tagesgeschäft, mit dem Tagesgeschäft verhaftet ist, dann wird man versuchen, kleine Schritte zu  
 657 gehen. (.) Weil, jede Änderung ist gefährlich. Wenn man sich langsam rauszieht, dann sind auch grö-  
 658 ßere Änderungen, auch für einen persönlich, nicht mehr gefährlich. Und man macht die meisten Än-  
 659 derungen ja nicht, weil die operativ so groß sind, sondern weil man die so erfährt. Man erlebt das so.  
 660 Das ist jetzt ganz schlimm, wenn das so ist. So wie, wenn Sie von einem Termin zum anderen hetzen  
 661 und ich sag Ihnen, Sie müssen Ihren Terminkalender mal umstellen. (.) Das geht doch nicht, ich habe  
 662 doch gleich den Termin. (.) Das wäre eine ganz große Änderung, wenn der Termin nicht mehr statt-  
 663 finden würde. [Ja,ja.] Also brauchen Sie wahrscheinlich, um wirklich etwas machen zu können. Jetzt  
 664 sagen Sie wahrscheinlich, so eine große Änderung ist das ja gar nicht. Aber dann geht es doch. Und  
 665 dann wird man irgendwann. Also, ich erlebe das so, wenn ich Sie reden höre und wenn ich auch unser  
 666 Gespräch langsam verfolge, dann erlebe ich Sie als handlungsfähiger. (..) Bei dem, wo ich sage, da  
 667 kommt es drauf an, wenn man so viele Leute hat und so einen großen Bereich hat. (..) Nicht mehr  
 668 ganz so eingezwängt. [Ja, ja.] Und ich würde mir wünschen, dass das so bleibt {lacht}, aber es gibt  
 669 bestimmt Tage, Phasen, Wochen, wo das ganz eng wieder wird.
- 670 **K:** Aber wenn man es begriffen hat, und ich habe es begriffen. Ich habe ja auch gehandelt. Am Freitag zwei  
 671 Stunden Termine aus meinem Terminkalender rauszuschmeißen und ich achte, werde schwer darauf  
 672 achten, das da nichts passiert, dann. Wenn ich nicht mehr Platz habe, kann ich nicht mehr leisten.  
 673 Punkt, aus. [Mmh.] Ich werde deswegen keine Arbeit mit nach Hause nehmen und ich werde deswe-  
 674 gen auch nicht länger arbeiten. Ich werde eher kürzer arbeiten. Das ist auch eine Entscheidung. Weil,  
 675 äh – (.) ich sag es mal so rum, ich war ja mal ... Letztes Jahr bin ich Marathon gelaufen. Und ich habe  
 676 jetzt, gestern (.) habe ich diese Unterlage herausgenommen. Da hatte ich dreiundachtzig Kilogramm.  
 677 Ich war mal bei hundertzwei. (..)
- 678 **B:** Das ist ja ein Sprung.
- 679 **K:** Das ist ein Sprung. Jetzt habe ich wieder einundneunzig Kilogramm. Und ich habe mal nachgezählt. Die-  
 680 ses Jahr war ich neunzehn Mal Joggen. Neunzehn Mal. {lacht} Ja, damit (.) ist das auch wieder um. (.)  
 681 [Mmh.] Ich hab ja, das war gestern, gestern früh, das Erste, was ich gemacht habe: Ich habe mich  
 682 beim Halbmarathon in Stuttgart angemeldet. {lacht}
- 683 **B:** Zum Stadtlauf?
- 684 **K:** Zum Stadtlauf. {beide lachen} Damit muss ich mindestens ...
- 685 **B:** Ja, da müssen Sie ja.
- 686 **K:** Ja, da muss ich mich mindestens vier Mal die Woche vorbereiten. (..).
- 687 **B:** Ja, solche Ziele sind ja auch gut.
- 688 **K:** Ja, das habe ich wieder festgestellt. Wenn man sich kein Ziel gibt, kommt der Schlendrian herein. [Ja.] (.)
- 689 **B:** Und das kann man wieder schön auf die Klausur übertragen. (.) Wenn wir hier zu sechs sitzen, dann müs-  
 690 sen Ziele herauskommen. Also, was soll wirklich am Ende dann anders sein. Und wir haben jetzt un-  
 691 sere Anfangsideen. (.) Was wichtige Themen sein werden. Aber mir ist schon wichtig, dass die ande-  
 692 ren vier das auch (.) stark verinnerlichen (.) und mittragen. Deshalb – wir müssen mal gucken, wann  
 693 ein Termin sein kann zur Vorbereitung. {beide schauen auf den Wandkalender}
- 694 **K:** (...) Ich habe einen Termin. Und zwar (....) Schauen Sie. Das Nächste. (.) Ich kriege – ich müsste unbe-  
 695 dingt nach {Name Unternehmensstandort}. (..) Ich bekomme aber keinen Termin hin. (.) {beide la-  
 696 chen} Was soll schon passieren? {beide lachen} (?) (..) Ich krieg es nicht hin. (..) Und zwar Folgen-

- 697 des: Nächste Woche Montag kann ich nicht. Da muss ich nach {Name Unternehmensstandort}. Ich  
698 hab das schon zwei Mal verschoben. Da muss ich ein {Name eines Einsparprogramms}-Arbeitspaket  
699 berichten. Da kann ich dann nicht. [Mmh.] Das heißt, unsere Sitzung muss ich da streichen. (...) Das  
700 wäre der erste Punkt. (..) Jetzt kommen wir zum Dritten. (...) Der Dritte. (.....)
- 701 **B:** Was ist denn, wenn wir das nächste Treffen machen und uns dann noch ein Mal treffen vor der Klausur zu  
702 zweit? Die Ergebnisse praktisch auswerten und ich einen Vorschlag mache, wie ich das praktisch an-  
703 gehen würde. Damit wir dann halt ...
- 704 **K:** Also, der {Name Teamleiter} hat die Woche Urlaub. Also, da müssten wir halt schon auf Donnerstag  
705 oder Freitag legen (..) und die Vorbereitung machen.
- 706 **B:** Wenn wir hier irgendwann zu sechst einen Termin ein, eineinhalb Stunden hinbekommen würden. {zeigt  
707 auf den Wandkalender} Und wir treffen uns in dieser Woche noch mal. (..) Also ... (....) (.....)
- 708 **K:** Am Neunundzwanzigsten geht es auf jeden Fall nicht, weil wir da in Kassel eine Projektbesprechung  
709 haben, da ist der {Name Teamleiter} dabei. (...) Wir können versuchen, den Termin am Dritten zu  
710 nutzen. Ich werde morgen versuchen, alle Teamleiter auf unseren Termin von sechzehn bis achtzehn  
711 Uhr zu bekommen. (...)
- 712 **B:** Das heißt, Dritter Siebter wäre der Sechsertermin, ne?
- 713 **K:** Wäre der nächste Termin.
- 714 **B:** Und der Sechser.
- 715 **K:** Also, Termin mit Teamleitern zur Vorbereitung der Klausur. (...) Dann würden wir uns dann noch mal  
716 treffen. (....) Wie ist es, Freitag den Siebten Siebten? [Mmh.] (.....)
- 717 **B:** Das ist aber lang.
- 718 **K:** Wie sieht es denn bei Ihnen? Au, da muss ich den {Name Vorgesetzter} vertreten. (..) Sehen Sie, das ist  
719 auch so was. Vierter Juli {Name Vorgesetzter} vertreten. Fünfter Siebter {Name Vorgesetzter} vertre-  
720 ten. (..) Siebter Juli Freitag. Siebter Juli. Dann streich ich einen Termin mit dem {Name Teamleiter}.  
721 Was machen wir? Fünfzehn Uhr bis sechzehn Uhr? (.....)
- 722 **B:** Siebter Juli ist gut.
- 723 **K:** Fünfzehn Uhr bis Sechzehn Uhr?
- 724 **B:** Ist gut. {beide tragen sich den Termin ein} (.....) Wo liegt denn die Klausur jetzt? Haben Sie die umge-  
725 legt?
- 726 **K:** Nee, nee, in der Klärung mit den Teamleitern sind wir auf den Termin gekommen. Wir können den auch  
727 umlegen. Fehlen, fehlen wird immer einer.
- 728 **B:** Also ich habe bisher genau am Elften und Zwölften eine {Name eines Entlohnungssystems}-  
729 Qualifizierung, weil ich Führungskräftebildungen mache. [Mmh.]
- 730 **K:** Also, wenn wir den Elften und Zwölften nehmen?
- 731 **B:** Ich kann noch probieren, das umzulegen. Also, wenn die anderen da können, dann versuche ich es umzu-  
732 legen und sag Ihnen relativ bald Bescheid.
- 733 **K:** Also, mir persönlich im Sinne der Vorbereitung. Also, wir haben jetzt Elften und Zwölften plazierte. Und  
734 wenn Sie können, dann machen wir das so. Und wenn Sie nicht können, dann werden wir das ver-  
735 schieben.
- 736 **B:** Ich sage Ihnen morgen Bescheid. (.) Ich schreibe Ihnen morgen eine Mail. (.....) O.k., und wir haben jetzt  
737 gesagt Siebter?
- 738 **K:** Wir haben gesagt: Siebter, fünfzehn bis sechzehn Uhr. (..) Da können wir auch sechzehn Uhr dreißig  
739 machen, können wir auch machen. (..)
- 740 **B:** Wir können es ja mal. Lassen Sie uns mal eineinhalb Stunden planen und vielleicht brauchen wir nicht so  
741 lange. (.)
- 742 **K:** Und wir würden uns mit den Teamleitern treffen am dritten Juli. (.) Vorbereitung Klausur. (.)
- 743 **B:** Ja. (.)
- 744 **K:** Dann, von der Tagesordnung her. (.) Mal die Klausur als solche. (..) Wir haben jetzt noch nicht gebucht,  
745 aber {Name Tagungsort}. [Ja.] Wir gehen jetzt mal davon aus, dass das in {Name Tagungsort} statt-  
746 findet. [ja] (.) Ähm.

- 747 **B:** Wenn es in {Name Tagungsort} Raumprobleme gibt, dann geht das {Name Tagungshaus} auch. Also, das  
748 sind so die beiden Orte, wo es möglich ist.
- 749 **K:** {Name Tagungsort} und {Name Tagungshaus}. Und ich habe mir vorgestellt, (.) Beginn irgendwo neun  
750 Uhr. [Ja.] Und dann bis siebzehn Uhr. (...)
- 751 **B:** Was wollen Sie denn abends machen?
- 752 **K:** Also, das ist das, was ich eigentlich gern tun täte. (..) Wir müssen mal gucken, ob wir eine Übernachtung  
753 brauchen. [Ja.] Die Frage ist natürlich, ob wir irgendwo eine Übernachtung buchen können. Können  
754 wir natürlich auch machen. (.) Dass man auch ein bisschen was trinken könnte. (.) Die Frage ist: Wir  
755 haben ein paar Leute, die kommen von außerhalb her. (.) Wenn die nachts noch heim müssen ...
- 756 **B:** Wie gut kennen die Teamleiter sich untereinander?
- 757 **K:** Gut.
- 758 **B:** (..) Ich würd sagen, gehen Sie mit denen essen. Und sprechen Sie das vorher mit denen ab. (..) (?) Ob die  
759 eine Übernachtung im Hotel nehmen wollen. (...) Ne, Ihr Interesse ist, dass das möglich ist. Oder ob  
760 die die Übernachtung unter sich regeln wollen.
- 761 **K:** Nee. Halt mal. Es ist doch kein Problem. Hier ein, zwei Zimmer im Hotel hier zu buchen.
- 762 **B:** Das würde ich ja auch nachher machen.
- 763 **K:** Ja, o.k.
- 764 **B:** Versuchen Sie – also, mein Vorschlag wäre, versuchen Sie das mal unter sich zu regeln, und wenn das  
765 nicht geht, kommen Sie auf mich zu. Wir buchen dann ein Hotelzimmer. [Mmh.] Und wenn die dann  
766 sofort auf Sie zukommen, ist auch in Ordnung. (.) Aber vielleicht ja auch nicht. Und dann haben Sie  
767 einen Effekt, den Sie sonst nicht hätten.
- 768 **K:** So, jetzt. Die Frage ist: (.) Bei dem Wetter, wo geht man da hin? Ich würde gerne in eine Gartenwirtschaft  
769 gehen. Jetzt sind wir in {Name Tagungsort}. Da bietet sich {Name Stadt} an.
- 770 **B:** Da gibt es doch diese Biergarten im Zentrum.
- 771 **K:** {Name Biergarten – ungenau}
- 772 **B:** {Name Biergarten – genau} heißt das. Die haben so einen Kastaniengarten hinten. Da muss man aber  
773 reservieren. (..)
- 774 **K:** Ich hab auch schon überlegt, ob man nicht sagt, o.k., Leut', dann laufen wir noch 'ne Stunde. [Ja.] (.) Da  
775 hat so ein Weingut geöffnet. (.) Wobei Wein ist bei der Hitze vielleicht auch nicht das richtige Ge-  
776 tränk. [Mmh.] Man könnte auch sagen, o.k., zum (?). Ich besorg ein Auto, womit man da hochfährt.  
777 Aber wir laufen noch ein Stück, machen noch was zwischendrin. (.) Als wie aufstehen und gleich  
778 wieder irgendwo hinsitzen. [Ja. Ja.] Das wär' so ein Angebot. Ja. (..) {Name Biergarten}, dann oben  
779 das {Name Lokal} gibt es ja auch.
- 780 **B:** Auf der anderen Seite? (..) Aber das ist vom {Name Tagungshaus} aus zum Laufen. (..)
- 781 **K:** Ja, gut. Wir müssten vielleicht mit dem Auto irgendwohin und von da aus dann laufen. (....) Ja, da wer-  
782 den wir schon was finden. (..) Das könnten wir dann ja auch mit diesen vier Kollegen gemeinsam fest-  
783 legen. (....)
- 784 **B:** (?) Von daher ist es auch gut, den ersten Tag zeitlich gut zu begrenzen. (.) Weil, dann haben Sie noch ein  
785 paar Möglichkeiten. (.) Und am zweiten Tag würde ich auch nicht vor neun Uhr anfangen.
- 786 **K:** Neun. So, und jetzt. Ende würde ich auch eher sechzehn Uhr sagen.
- 787 **B:** Machen Sie mal sechzehn Uhr. Das kann dann immer noch mal etwas später werden.
- 788 **K:** So ist es. Die Frage ist, ob wir nach so zwei Tagen sagen, komm, die letzte Stunde nehmen wir den {Na-  
789 me Vorgesetzter} dazu. (?) Da können dann die Teamleiter über den Stand berichten.
- 790 **B:** Die Alternative ist, dass, wenn Sie auch noch das Personalthema haben und Sie wollen ein bisschen was  
791 zur Unternehmenssituation sagen. (.) Dass Sie ihn auch am Anfang dazu nehmen können. (...) Zum  
792 Stil der Klausur, finde ich, passt am Ende nicht. [O.k.] Weil das ein bisschen nach außen gerichtet ist.  
793 (..) Dann könnte {Name Vorgesetzter} auch am Anfang sein. (..) Und, äh, (..) und einen ersten Input  
794 machen und in die Diskussion mit denen gehen. Situation {Name Abteilung}.
- 795 **K:** Wir können ihn aber auch zwischenrein schieben. Zu sagen, wir haben irgendwo eine Eröffnung, dann  
796 legen wir los. Dann stimmen wir den Ablauf ab über die zwei Tage. Dann kommen die Arbeitspakete.

- 797 Und dann {Name Vorgesetzter}. Er soll ja auch wissen, was macht die {Name Abteilung}. Wo unsere  
798 Vorhaben liegen, [Mmh.] so von den Fachinhalten her. Wo er zur Personalsituation was beitragen  
799 kann und wo er vielleicht auch seine Duftmarke setzen kann. [Ja.] Was ihm persönlich wichtig ist.  
800 Leut', achtet in diesem ganzen Prozess auch auf dieses oder jenes. {beide reden übereinander}
- 801 **B:** Das heißt aber auch, es könnte sein, dass {Name Vorgesetzter} am ersten Tag Ende Sinn machen würde.  
802 Oder auch mittendrin. (..) (?)
- 803 **K:** Wir müssen dann schon so viel Disziplin an den Tag legen, dass {Name Klient} ein gewisses Zeitfenster  
804 bekommt. Von zehn bis elf oder von vierzehn bis fünfzehn. Das kommt ja irgendwie. Ich denke mal,  
805 es kommt irgendwie. Er hat die Möglichkeit, dort was abzusetzen oder auch etwas mitzunehmen als  
806 Feedback. Dann ist doch das ...
- 807 **B:** Dann ist es vielleicht vierzehn bis fünfzehn Uhr nicht schlecht. Dann haben Sie am Anfang die Möglich-  
808 keit, einen persönlichen Einstieg zu machen. [Ja.] Und ich würde mal denken, dass man irgendwann,  
809 ich denke Richtung Nachmittag, in die Themen einsteigt. Dann könnte er auch beim Einstieg in die  
810 Themen noch etwas sagen. Von daher stimmt das schon, wir müssen den früh ansetzen.
- 811 **K:** Bitte?
- 812 **B:** Sie müssen ja auch bei dem im Terminkalender ein Zeitfenster bekommen. (.)
- 813 **K:** Also, mir geht es eigentlich auch dadrum – (.) verstehen Sie? Das ganze Thema muss ja auch verkauft  
814 werden. Was nützt uns – was nützt uns das ganze Geschehen ohne Lobby? (.) Und der {Name Vorgesetz-  
815 ter} berichtet ja auch an die Werksleitung, bei der {Name Abteilung} bewegt sich was oder es bewegt  
816 sich nix. Oder dieses oder jenes. Der muss das Gespür haben, sagen wir mal, dass nicht die Aktivität nach  
817 vorne, (.) nicht die Aktivität die Triebfeder ist, sondern das Bemühen, qualitativ den Bereich weiterzu-  
818 entwickeln. So wie es besprochen wurde.
- 819 **B:** Dann ist doch gut, er kommt hier eine Stunde mit dazu. Und Sie treffen mit ihm die Vereinbarung, dass  
820 Sie mit Ihren Teamleitern nach der Klausur bei ihm noch mal eine Stunde haben. Und sagen, das sind  
821 die Sachen, die haben wir beschlossen. Nicht, dass der bei der Klausur schon so auftritt.
- 822 **K:** O.k. Arbeitspaketeleiter berichten. (..) Und zwar könnten wir – und zwar könnten wir in der (?) -Sitzung.  
823 Da geben wir uns das Thema mal eine Stunde, eine Stunde. Zum Nachgang. [Ja.] Ja, ich bräuchte zu-  
824 mindest von der Einleitung her. Wollte ich unbedingt etwas tun. Ich wollte Bezug nehmen auf die  
825 {bisheriges Strategiekonzept}-Unterlage. [Ja.] (..) Das heißt, die Einleitung heißt: Warum machen wir  
826 das Ganze denn, die ganze Geschichte. Dann kann man natürlich einen persönlichen Touch hinein-  
827 bringen, wenn es heißt: (.) Was hat mich eigentlich seit Februar – also die hundert  
828 Tage sind vielleicht auch schon rum ... So nach dem Motto: hundert Tage {Name Abteilung}. Wie  
829 geht es mir dabei? (..) Und, ähm ... (...)
- 830 **B:** Ich glaube, dass die Verbindung zur Strategie und (.) dass Sie sagen, (.) ich habe zum Beispiel den Ter-  
831 minkalender umgestellt. Das ist was ganz Sichtbares, ja? Wir haben diese Arbeitspakete aufgesetzt.  
832 Für mich persönlich heißt das aber auch einen Rollenwechsel. Aber das ist nicht nur, weil Sie sozus-  
833 agen die Position geändert haben, sondern auch, weil Sie in einem Bereich sind, der stark strategiege-  
834 trieben sein muss. (.) Wenn solche Botschaften rüberkommen, wie Sie die äußere Situation mit Per-  
835 sönlichem verbinden, dann ist das sehr schön. [Ja.] Wir wollen ja zu diesen persönlichen Themen auch  
836 einen Zugang bekommen.
- 837 **K:** Genau. (?) Was wir am zweiten Tag sicherlich brauchen, ist ein Zeitfenster, oder ich sag einmal: Vortrag,  
838 Diskussion, Vortrag, Diskussion. Und wie, wenn man das Gesamtbild zusammensetzt, was kommt  
839 denn dann raus? [Mmh.] Hat sich dann in der Reflexion zum Anfang, zum Einstieg {Name Abtei-  
840 lung}-Strategie, sind wir denn da auf dem richtigen Weg? (.) Äh, (.) und dass wir nicht inhaltlich zu  
841 tief reingehen, sondern dass wir die Ideen mitnehmen. Die Ideen selektieren und, ich sage mal, Ergän-  
842 zungen machen, dass die Leute, sag mal, sag mal, den richtigen Pfad finden. So möchte ich mal sagen.  
843 [Mmh.] Das heißt, das heißt – am Schluss brauchen wir mindestens eineinhalb bis zwei Stunden, wo  
844 im Sinne zusammenführende Diskussion. Ja, was hat es denn gebracht? Was haben denn die zwei Ta-  
845 ge gebracht? (.)

- 846 **B:** Sie haben – erst ist ja Ihr Einstieg. Wo Sie da die Leute abholen wollen. Dann kommt die Tagesordnung,  
847 Programmabstimmung. Dann können noch zwei Arbeitsgruppen drankommen. Jeweils eine Stunde.  
848 [Ja.] Das ist dann der erste Tag. Dann am zweiten Tag. Da haben Sie einen Einstieg. Verbinden der  
849 persönlichen Themen mit den Arbeitsgruppenthemen usw. und zwei Arbeitspakete. Dann ist der  
850 Vormittag weg. Und dann haben Sie den Ausstieg, also grob. [Ja.] Und dann sind die zwei Tage näm-  
851 lich schon durch. (.) Ich denke, wenn wir uns mit den Sechsen treffen, dann muss es stark darum ge-  
852 hen: Was wollen Sie denn für die Arbeitspakete mitnehmen? Und auch diese Idee von strategisch und  
853 operativ noch ein bisschen streuen. Die Möglichkeit nutzen, die mal langsam darauf vorzubereiten.  
854 [Mmh.] Und die werden das wieder streuen. (..) Und wir haben dann ein bisschen mehr Diskussions-  
855 zusammenhang, als wenn wir da ganz neu starten. (..)
- 856 **K:** O.k. Dann wollen wir mal gucken, dass ich eine Tagesordnung runterschreibe. So ungefähr, so ganz grob.  
857 (..) Die wir dann in der Klausur noch ein bisschen verfeinern können. (..)
- 858 **B:** Mir wäre es eigentlich lieber, Sie würden das erst machen, wenn wir zu sechst gesprochen haben. Weil  
859 wir dann die Ergebnisse verwenden können. Das kann man wahrscheinlich schon machen, das wäre  
860 sicherlich kein Problem.
- 861 **K:** Ich sag mal so: Ich versuche jetzt mal, einen Termin zu bekommen. Ich bereite die mal für uns beide vor.  
862 [Das ist gut.] Dass wir da noch mal draufschauen. (.) Oder machen Sie es?
- 863 **B:** Nee, machen Sie das ruhig. Ich mach auch einen Vorschlag. Dann haben wir zwei Vorschläge und dann  
864 gucken wir mal. (..)
- 865 **K:** Das heißt, wir würden uns, wenn nichts mehr anderes passiert – das nächste Mal treffen am dritten Juli.  
866 Das ist unser nächster Termin. (.)
- 867 **B:** Das heißt, für uns heute schon mal. (?) Die Grundfragen, die wir heute schon hatten, ein bisschen vorbe-  
868 reiten. Und dass Sie die dann in der Diskussion vertreten.
- 869 **K:** Gut.
- 870 **B:** Ja? (...) Ich bin gespannt, wie lang die Gelassenheit anhält. {lacht} (..) Wenn das Niveau bleibt, bin ich  
871 sehr beeindruckt. {beide lachen} Ich glaube, das geht ja sowieso so abschnittsweise. Dann hat man  
872 mal wieder richtig Druck auch. Aber vielleicht kommt man wieder zurück. (.) Umso mehr Strukturen  
873 Sie sich setzen, ja, (.) und wenn es irgendwelche Kurse sind, Lauftermine, irgendwelche Anmeldun-  
874 gen und so, umso wahrscheinlicher wird das, dass Sie das hinbekommen. (.) Wenn das nur am guten  
875 Willen hängt. Ich bin ein großer Verfechter, dass die Person schwach ist und die Person stark. Und ich  
876 glaube wirklich, das hilft, umso mehr sie strukturell aufbauen, umso besser.
- 877 **K:** Ja!
- 878 **B:** Lauffreize mit Freunden. Die ganz beleidigt sind, wenn Sie nicht gekommen sind. (.) Super.
- 879 **K:** Das ist das, wo ich versage, mein Leistungsniveau ist zu schwach. {gemeinsames Lachen} (..) Ah, früher,  
880 wenn ich mir das so überleg ... Das ist mir am Sonntag wieder so durch den Kopf durch. (..) Früher  
881 war ich der Treiber, jahrelang der Treiber, oder der Organisator, dass da was entsteht. Und die Jungs  
882 haben mitgeschwungen. Ja, da war der Marathon letztes Jahr im Oktober und dann kam die Umorga-  
883 nisierung da. Na ja, vielleicht mag es auch die Jahreszeit sein, vielleicht ist es auch die Jahreszeit, die  
884 gibt jetzt auch wieder andere Möglichkeiten. Das gehört auch mit dazu. {lacht}
- 885 **B:** Ich bin gespannt. {lacht} So, jetzt beende ich mal das Band.



# Fall 5 -

Auftraggebergespräch als Element eines  
Beratungsprozesses (II)

**Gesprächsnummer:** 06/04  
**Titel:** 12. Einzelgespräch, Abschlussgespräch

**Aufnahmeort:** im Büro des Klienten  
**Datum:** 19.07.06  
**Aufnahmedauer:** 85:38  
**Teilnehmer:** B = Berater  
K = Klient

**Transkript:** liegt zu gesamtem Gespräch aus eigener Hand vor  
**Anmerkungen:** Die letzten ca. 15 Minuten des Gesprächs wurden nicht aufgezeichnet.  
Die Energieversorgung des Aufnahmegeräts war unterbrochen.

Text	Inhalt	Auffälligkeiten / Ideen
<b>Nachbereitung des Workshops mit den Teamleitern. Dokumentation des Workshops</b>		
1 -6	Die verspätet eingetroffene Dokumentation eines der Arbeitspaketleiter wird besprochen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es findet keine Einleitung in das Gespräch statt. Die Inhalte des Gesprächs werden zu Beginn nicht definiert.</li> <li>• Der Irrtum des Teamleiters wird von beiden Gesprächspartnern sofort beglaubigt.</li> </ul>
7 - 20	Der Dokumentationsentwurf wird besprochen. B klärt einige Inhalte mit K zur richtigen Wiedergabe ab.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Dokumentation wurde von B zusammengetragen und wird dann von K an die Teamleiter verschickt.</li> </ul>
<b>Kommunikation der Inhalte an die Mitarbeiter</b>		
20 - 28	Die Kommunikation der Inhalte an die Mitarbeiter wird besprochen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>An dieser Stelle wird eine Trennung des Kontextes Workshop vom weit komplexeren Alltag hergestellt. Eine Übertragung von dem einen in den anderen ohne Übersetzungsleistung erscheint problematisch.</b></li> <li>• Zwiebschalenartig werden Gruppen eingeteilt, die entscheiden, mitarbeiten und von Entscheidungen „nur“ betroffen sind.</li> </ul>
<b>Die einzelnen Teamleiter stehen im Fokus. Maßnahmen von J (I)</b>		
29 - 47	Die Dokumentation des Arbeitspaketleiters J wird diskutiert. Formale Korrektheit/Funktionalbereich /Linie vs. Flexibilität im Alltag/ Querschnitt /Projekt.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die wiederholte Abgrenzung von B gegenüber den Inhalten der Dokumentation fällt auf. Die im neunten Gespräch angesprochene Entscheidung, sich inhaltlich weniger einzumischen, wird jetzt auf eine Probe gestellt. K kann die Inhalte selbst korrigieren oder die Gruppe der Teamleiter anleiten, Korrekturen vorzunehmen.</li> <li>• Häufig werden Begriffspaare als Gegensätze diskutiert, wie hier formale Korrektheit vs. Flexibilität im Alltag; Querschnittsfunktion vs. Linienfunktion; interne Ausrichtung vs. Kundenansprüche.</li> </ul> <p>Die Diskussion in begrifflichen Gegensatzpaaren scheint besonders geeignet zu sein, um in komplexen Zusammenhängen rasch Orientierung herstellen zu können.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Die fachlichen Forderungen von J werden von K als sein „persönliches Wohl“, als seine „persönliche Vorstellung“ bezeichnet.</li> </ul> <p>Thesen: J markiert zu klar die Grenzen seiner Zuständigkeit und wird für K damit zu eigenständig. Mit Abstand zum Workshop fällt K eine unzulässige Fokusverengung (keine großen Projekte) des Workshops auf, die er hier korrigieren will. K will die Entscheidungen der Gruppe nicht stehen lassen, er will als Hierarch das letzte Wort haben.</p>

47 - 49	K legt seine persönliche Einschätzung einiger Teamleiter dar. K verbindet den Stand der Projektarbeit in der Abteilung mit seiner Einschätzung der Teamleiter.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• K verbindet persönliche Einschätzungen der Teamleiter mit dem Stand der Projektarbeit. Die Projektarbeit wiederum ist für ihn der Erfolgsfaktor seiner Abteilung.</li> <li>• Erfolge/Misserfolge in der Projektarbeit werden den Teamleitern persönlich zugerechnet.</li> </ul>
<b>Arbeitspakete vs. Gesamtsituation</b>		
49 - 70	Die Projektarbeit wird von K als Problem der Abteilung thematisiert. K äußert Zweifel, ob die Maßnahmen, die im Workshop beschlossen worden sind, die Situation der Projektarbeit in der Abteilung verbessern werden.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• K will ein Gefühl dafür bekommen, ob die Abteilung sich an den relevanten Stellen weiterentwickelt. Er hat aber nur Ergebnisse zu Arbeitsgruppen, die jeweils einen bestimmten, beauftragten Aspekt beleuchten.</li> </ul> <p><b>Hier zeigt sich wieder die Bindung, die mit der Einsetzung der Arbeitsgruppen eingegangen wurde.</b> Das Thema „Zeitlichkeit“ spielt hier wieder eine große Rolle. In den Gesprächen zwischen K und B werden Themen benannt und an Teamleiter beauftragt. Sowohl K als auch die Teamleiter entwickeln daraufhin neue Sichtweisen, sind aber zugleich an beauftragte Themen gebunden. Nun hat K einen neuen Eindruck, der auch durch die Klausur ermöglicht wurde, ist aber wiederum an die Selbstpositionierungen der Teamleiter während der Klausur gebunden. Die verschiedenen Prozesse zu synchronisieren wird als neue Aufgabe sichtbar.</p> <p>Während der Klausur wurde beschlossen, ein „Strategiegremium“ einzuberufen. Im Grunde bildet das Strategiegremium den Ort für solche Synchronisierungen.</p>
<b>Abschluss der Beratung in Einzelgesprächen mit K. Verbindung der bisherigen Arbeit mit den nächsten Schritten: 1. Klausurrückblick</b>		
<b>Das Abschlussgespräch als Format wird eingeführt.</b>		
71 - 72	B betont, dass es sich bei dem Gespräch um ein vorläufiges Abschlussgespräch handelt.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Warum betont B hier die Vorläufigkeit des Abschlussgesprächs?</li> </ul> <p>Im Grunde wird hier die Einleitung nachgeholt. K bietet so viele Themen an, die eine Bearbeitung erfordern würden. B betont „Abschlussgespräch“, um die vielen Ansprüche des K legitim zurückweisen zu können.</p> <p>Das Gefäß „<b>Abschlussgespräch</b>“ gibt B hier die Möglichkeit, unabhängig von der entstehenden Interaktionssituation einen bestimmten Fokus betonen zu dürfen.</p> <p>Die Setzung eines Settings und einer Überschrift wird hier mit dem ihm eigenen Steuerungspotenzial deutlich.</p> <p>Das Abschlussgespräch ermöglicht es B aber auch wieder, quasi in eine Position des Anfangs zu kommen. Was ist das Problem? Was kann man tun? Diese Fragen können wieder legitim gestellt werden.</p>
<b>Organisierende Idee zur Darstellung des Dilemmas zwischen den Arbeitspaketen und der Gesamtsituation: Optimierung vs. Neuausrichtung</b>		

73 - 91	Die Arbeitspakete werden als Optimierung von Linienarbeit und nicht als Arbeit an einer neuen Ausrichtung der Abteilung beschrieben.	<p>B bietet eine Deutung an, die das Problem der Synchronisierung bearbeiten könnte: „Das liegt aus meiner Sicht unter anderem daran, dass die Arbeitspakete, die sind da in gewisser Weise eine Doppelung der bekannten Struktur. Viele der Arbeitspakete haben im Grundsatz den Auftrag: Optimiere dein Arbeitsfeld.“</p> <p><b>Die Klausur und die Optimierung der Linienarbeit werden als erster Schritt in einem Prozess gedeutet.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Interessant ist hier, in welchem <b>Verhältnis Sinn und Struktur</b> zueinander stehen oder Reflexion und Handlung. Jeweils beide Begriffe kommentieren sich gegenseitig und bilden ein quasi dialektisches Verhältnis. Deutungen können komplex gewordene Handlungen wieder zusammenführen.</li> <li>• Das strukturelle Problem (Arbeitspaket nur kurzfristig fokussieren und nicht allgemein) wird von B auf die Teamleiter geschoben.</li> <li>• B schiebt hier die Verantwortung von sich und von K weg. Beide müssen sich so nicht schuldig fühlen und auch <b>zwischen ihnen kann auf diese Weise ein Konflikt vermieden werden.</b></li> </ul>
92 - 101; 131 - 132	Es wird diskutiert, ob K seinen Blick auf die Gesamtabteilung als Statement und Zusammenfassung in die Dokumentation aufnehmen soll.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• K versucht durch seinen Vorschlag, die aufgekommene Differenz zwischen Arbeitspaketen und Gesamtsituation einfach, oberflächlich, verbal zu verwischen.</li> <li>• K betont: „... aber das Wesentliche ist, ist, dass es hier zu viele Mitarbeiter gibt, die sich zurücklehnen: Ich bin ja nur ein Rädchen. Und keiner, was das Gehäuse ist, oder was das Ganze zusammenhält.“</li> </ul> <p>Auch K schreibt hier, wie oben schon B, den Mitarbeitern ein Verhalten zu, das mit Blick auf die von K und B definierten Arbeitsstrukturen durchaus als deren eigener Einfluss definiert werden könnte. <b>Verantwortung und Schuld müssen aber auf diese Weise nicht selbst getragen werden.</b></p> <p>Bei diesem Schritt wären zwei Reaktionen möglich gewesen: auf den Handlungsvorschlag von K eingehen, wie geschehen, oder die Haltung von K zu seinem Bereich thematisieren.</p>

102 - 136	Die Möglichkeiten der Kommunikation der Ergebnisse der Klausur werden diskutiert. Ein Deutungsangebot wird anhand der Kommunikation noch einmal aufgebaut.	<ul style="list-style-type: none"> <li>B plausibilisiert die Kommunikation bisheriger Anstrengungen als erste Phase mit der Plausibilität, die die Argumentation für die Nichtbeteiligten hätte.</li> </ul> <p>Der Sinn/die Deutung wird in seiner/ihrer Plausibilisierungs/ Legitimationsfunktion für andere ausprobiert.</p> <p>Auch hier wird wieder <b>eine beschlossene Struktur nachträglich mit Sinn versorgt</b>. Für die auf der Klausur beschlossenen sechswöchentlichen Treffen wird ein Sinnkonstrukt entwickelt:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Die erste Phase ist gleich Optimierung von Alltag; zweite Phase gleich planerische Arbeit („da ist mehr drin“); die zweite Phase ist bereits in sechswöchentlichen Treffen organisiert, die genau dies zum Ziel haben sollen; die Notwendigkeit der Strategiearbeit wurde anhand von einem Bild gezeigt, das von allen gemeinsam in der Klausur erarbeitet wurde. <b>Komplexes Verzahnen der in der bisherigen Beratung erarbeiteten Deutungen.</b></li> </ul>
<b>Gestaltung der sechswöchentlichen Treffen</b>		
137 - 154	Die mögliche Gestaltung der sechswöchentlichen Treffen wird diskutiert.	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Das Bild/Flip</b> der Klausur wird immer wieder als Sinnrahmen genutzt. Auch die <b>Strategie als langfristige Leitlinie</b> wird immer wieder angewendet.</li> <li>In dieser ersten Gesprächsphase gibt B auffällig viele Deutungen, Einordnungen, Bewertungen und Vorschläge ab.</li> </ul> <p><b>These: Das starke Engagement von B während der Klausur führt zu vielen Nachlegitimierungen.</b></p>
154 - 183	Der Teilnehmerkreis der Treffen wird diskutiert.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Auffällig ist hier, dass K zwar an die Deutungen von B anschließt, aber sofort auf die Personenebene zurückkommt.</li> <li>Die Prozesse Thema selber steuern, Themen „vorgeben“ oder „Arbeitsweise steuern und Themen beschließen lassen“ stehen wieder im Mittelpunkt.</li> </ul> <p>Das <b>exemplarische Besprechen von „Prozesssteuerung“</b> scheint eine milde Form zu sein, um K aufzuzeigen, um welche Art des alternativen Verhaltens es gehen könnte. Mit dieser Deutung soll auch die Personenzuschreibung weiter abgemildert werden.</p>
<b>Verhältnis von K zu den Teamleitern: Vertrauen, Arbeitsweise</b>		
184 - 200	Das Vertrauen von K in die Teamleiter wird angesprochen.	
200 - 216	Der Prozess, sich vom Alltag zu lösen (Klein, Klein), wird anstelle des mangelnden Vertrauens als Problem angesprochen, wenn kein externer Moderator dabei ist.	<p>Die Moderation der Zusammenkünfte wird als Möglichkeit von K gedeutet, neue Sichtweisen in die gemeinsame Arbeit zu integrieren.</p> <p>Die Moderation ermöglicht es K, sein eigenes Verhalten nicht konsequent umstellen zu müssen, sondern B als „Überwacher“ mit dabei zu haben.</p>

216 - 235	K beschreibt das gegenseitige Verantwortlichmachen der Beteiligten ohne Moderator und seinen Wunsch, gemeinsam an der Entwicklung der ganzen Abteilung arbeiten zu können.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Rolle von B wird angesprochen: Blick auf gemeinsame Einheit richten, partikulare Verantwortungszuschreibungen vermeiden.</li> </ul> <p>K sieht aus seiner <b>Perspektive</b>, dass der Zustand, den er gerne hätte, nicht zu Stande kommt. Er ahnt seine eigene Verstrickung in diesem Zustand, kann dies hier aber nicht klar benennen. Er wünscht sich einen Moderator, der etwas leisten kann, was er nicht kann, ohne dass er dieses Etwas benennen könnte.</p>
235 - 242	B bietet an, die Treffen zu moderieren, was K gerne annimmt.	
<b>Kontraktung des neuen Auftrags von B</b>		
<b>Die Rahmenbedingungen der Arbeit im Kreis der Führungskräfte werden angesprochen.</b>		
243 - 259	B stellt die starke Vorstrukturierung der Diskussionen in der Abteilung als Problem dar.	<ul style="list-style-type: none"> <li>B nutzt die Situation des Angebots, um einige Rahmenbedingungen der Veranstaltung zu besprechen und ein Problem festzustellen: „Ein Problem, was die ganze Gruppe einschließlich Ihnen hat, ist, Sie haben viel zu viel Struktur im Kopf.“ K reagiert auf diese Diagnose, indem er B ein Feedback gibt.</li> </ul> <p>B wählt hier eine Zuschreibung der Symptome auf das Personenverhalten und nimmt damit eine Akteursperspektive ein, woraufhin sich K in eine Prozessperspektive begibt und diese Zuschreibung zurückweist.</p>
250 - 257	Das Bild der Projektphasen wird als Strukturierungshilfe diskutiert.	
260 - 272	K beschreibt die Nutzung des Bilds der Projektphasen in der Klausur als Zumutung für die Arbeitspaketleiter.	<ul style="list-style-type: none"> <li>K beschreibt die Nutzung des Bilds als eine Art Illoyalität von B, da beide die Beauftragung der Arbeitsgruppen in einem früheren Gespräch thematisiert haben.</li> </ul>
273 - 281	B weist den Vorwurf zurück, indem er wiederum sein Beobachten stärker betont als sein Handeln oder Urteilen.	<p>B stellt seine Beobachterrolle heraus und weist damit die Verantwortung für sein Handeln zurück. <b>Die Verbalisierung von Perspektivität als Handlungsinstrument.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>In gewisser Weise entsteht hier ein <b>Schlagabtausch</b> über mehrere Redebeiträge hinweg.</li> </ul> <p>Beide führen Aspekte als Feedback verkleidet an und sorgen dafür, dass <b>keiner der am Schlagabtausch Beteiligten als Verlierer</b> zurückbleibt (Gesicht wahren, Goffmann). Der Hinweis auf das Verständnis der Teamleiter <b>externalisiert das Problem</b> und beendet die Diskussion.</p> <p>Hier treten <b>konfliktmodulierende Mechanismen</b> auf: a) Der Charakter des Umgangs miteinander wird betont und nicht die Formulierung der Arbeitsaufträge, b) die Deutung wird in zwei Phasen aufgenommen und c) organisatorische Details zu den Treffen werden angesprochen. Das Thema des Konflikts wird später noch einmal mit mehr Abstand aufgenommen.</p>

<b>Organisation der sechswöchentlichen Treffen: Termine, Rollen, erstes Treffen</b>		
281 - 348	Organisatorische Details zu den Treffen werden besprochen.	Die Interpretation, dass <b>K zerrissen ist zwischen selbst steuern und gemeinsam steuern</b> , zeigt sich auch im Umgang mit B. Hält er ihn für so wichtig, dass er die Termine nach ihm richtet, oder geht es auch ohne ihn?
349 - 363	Das Vorgehen beim ersten Treffen ohne B wird besprochen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>B stellt nicht die Entscheidung von K zur Diskussion, sondern versucht, K so zu beeinflussen, dass dieser beim ersten Treffen B's Ideen realisiert.</li> <li>Die Vorschläge von B werden von K anhand von früheren Erfahrungen eingeschätzt.</li> </ul> <p>K überträgt hier Vorschläge von B in den Alltag. K validiert die Vorschläge aber auch anhand von eigenen Erfahrungen <b>und macht sich das Vorgehen damit zu eigen.</b></p>
364 - 370	B zieht Parallelen zur Situation mit K und den Teamleitern.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hier werden von B Merkmale der Handlungssituation, an der K und die Teamleiter beteiligt waren, angesprochen. Die Situation und nicht mehr die Personen steht damit im Fokus der Deutung.</li> </ul>
<b>Reviews der Klausurmaßnahmen</b>		
370 - 395	Das Controlling der Maßnahmen der Klausur in einem Review wird besprochen, um Strategie und Maßnahmen zu trennen. K führt das Review allein durch.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verschiedene Arten von Arbeitslogik werden in verschiedenen Settings organisiert.</li> </ul> <p>Die Deutungs idee „von oben“ wird nun anhand der Settings ausformuliert. Reviews sind auch nötig, um zu seinem Plan/Wort zu stehen und vergangene Aktionen wertzuschätzen. Ohne diese Wertschätzung stünden auch die weiteren Aktionen immer im Verdacht, nicht ernst gemeint zu sein.</p>
395 - 409	Der Umgang mit der Bewertung der Leistung der Teamleiter wird diskutiert.	<p>Die Verfolgung der Einzelmaßnahmen und der Leistung im Alltag wird von K als Bewertungsdilemma beschrieben, wenn die Leistungen in den verschiedenen Bereichen nicht übereinstimmen.</p> <p>B bietet die Deutung an, dass die Teamleiter verschiedene Rollen innehaben und daher auch unterschiedlich in den Rollen bewertet werden können. Die Wahrnehmung der Teamleiter durch K als Individuen wird hier also durch die Deutung von B verfremdet und mit Komplexität angereichert.</p>
<b>Bewertung der Ergebnisse der Klausur</b>		
410 - 464	Bewertung der Ergebnisse der Arbeitsklausur und des Arbeitsprozesses bis zur Klausur. Die Konsequenzen für den weiteren Arbeitsprozess werden gezogen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Notwendigkeit, in den Reviews weitere Maßnahmen zu entwickeln, wird betont. Die Reviews werden damit aus dem engen Verständnis einer Kontrolle verabschiedeter Maßnahmen hinausgeführt.</li> <li>B und K arbeiten zusammen, um die positiven Aspekte der Klausur herauszuarbeiten.</li> <li>B betont auch hier die Art des Arbeitsprozesses / der Auftragsformulierung als wichtige Steuerungsgröße.</li> </ul> <p><b>Auch das Deutungsangebot in zwei Phasen wird von B wieder genutzt.</b></p>



<b>Moderation der Reviews durch B</b>		
465 - 474	Es wird vereinbart, dass B das Review auch moderiert. „Wenn wir es so angehen“, also wieder mit dem Bild der Prozessphasen arbeiten.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• B verbindet seine Moderation wieder mit der Vereinbarung, in einer bestimmten Art und Weise zu arbeiten.</li> <li>• Der Auftrag, die Reviews zu moderieren, wird von B aktiv ins Feld geführt. Dieser Auftrag wirkt wesentlich schwächer als der, die sechswöchentlichen Treffen zu moderieren.</li> </ul>
475 - 478	Die Gesamtverantwortung aller Teamleiter wird von K noch einmal als Ziel formuliert.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• K argumentiert wieder beispielhaft an einem Teamleiter.</li> </ul>
<b>Die Maßnahmenformulierung von J wird noch einmal diskutiert.</b>		
478 - 510	Die Maßnahmenformulierung von Teamleiter J wird wieder diskutiert.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Warum stößt sich K so sehr an der Maßnahmenformulierung von J?</li> </ul> <p>Zwei Gründe erscheinen aus dem bisherigen Gespräch heraus plausibel. Zum einen sind Projekte, also situationsadäquates Handeln, K als Erfolgsfaktoren der Abteilung wichtig. Zum anderen will er die Teamleiter in die Perspektive einer Gesamtverantwortung für die Abteilung bringen. Die Formulierungen von J scheinen beiden Hintergrundzielen widersprochen zu haben, obwohl sie nur sehr konsequent den damaligen Arbeitsauftrag dargestellt haben. K hat sich weiterentwickelt und beobachtet bei J einen alten Entwicklungsstand. Arbeitsaufträge und Verantwortungen führen immer zu partikularistischen Sichtweisen, die an sich aber nicht die „Schuld“ einer Person sind.</p>
<b>Großprojekte als vernachlässigtes Thema der Klausur</b>		
510 - 527	Großprojekt als vernachlässigtes Thema der Klausur.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Diskussion zeichnet nach, <b>wie in der Klausur eine bestimmte Fokussierung entstanden ist</b> und daraufhin bestimmte Themen mehr bearbeitet wurden als andere.</li> </ul> <p>Auch die Klausur scheint eigenen Arbeitsregeln und Zwängen gefolgt zu sein. Der Arbeitsalltag und alle Arten von Settings müssen wohl kontinuierlich in einen neuen Zusammenhang gestellt werden.</p>
<b>Der Abschluss/die Bilanz als Ziel des Gesprächs wird von B wieder aufgenommen. Ein Feedback zu drei Aspekten der Klausur wird formuliert.</b>		
528 - 590	Anmerkungen von B zur Klausur: Vielfalt der Ziele, „Was“, nicht „Wie“ wird besprochen, Lästern über abwesende Teamleiter.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Das persönliche Feedback zum Umgang mit abwesenden Teamleitern wird länger besprochen.</li> </ul> <p>Nachdem das Thema angesprochen worden ist, setzt der Berater vier Mal nach, obwohl K das Thema bereits abgeschlossen hat.</p> <p>B signalisiert durch das mehrfache Ansprechen des Verhaltens von K Verständnis, erreicht aber zugleich, dass das Verhalten nun immer wieder bewertet wird. Das Herabsetzen des Konflikts führt damit zugleich zu einer Steigerung des Dissens.</p>

<b>Abschluss der Beratung in Einzelgesprächen mit K: Zweiter Rückblick auf die zehn Einzelgespräche</b> <b>Der Rückblick auf die zehn Einzelgespräche wird erst hier begonnen. Der persönliche Nutzen wird diskutiert (Positionsebene).</b>		
591 - 593	Der Blick auf den Nutzen der Gespräche für K ist persönlich: Die Phase der Beendigung der Einzelgespräche wird eingeleitet.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Einzelgespräche werden hier genauso beendet, wie das für den klassischen Ablauf von Beratungen zutrifft (vgl. Notdurft).</li> </ul>
594 - 639	K schildert den Nutzen der Gespräche für ihn persönlich.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die regelmäßige Zeit, die die Gespräche in der Woche gefordert haben, als Zeit des Nachdenkens wird von K als erster Nutzen angesprochen.</li> </ul> <p>Die Zeitstruktur bildet auch hier eine Chance, da die Reflexion einen Platz bekommt, bildet aber zugleich auch das Risiko, dass die Gespräche veralltäglicht werden und damit ihren Sonderstatus verlieren.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>„Anflugkurve“, „strategischer Pfad“, „Bypass“ werden als Nutzen dargestellt.</li> <li>K bemerkt, dass es für ihn eine Herausforderung ist, sich diesen Gesprächen zu stellen.</li> </ul> <p><b>Die Unterschiede zwischen Metaebene und Handlungsebene und Führungsrolle und Klientenrolle werden sichtbar. Unterschiedliche Kontexte müssen untereinander in Bezug gesetzt werden.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>„Also sind Sie für mich auch irgendwo ein Vehikel für Eigenmotivation.“</li> </ul> <p>Das Gespräch bildet einen Verpflichtungs- und Rechtfertigungszusammenhang, der zum Denken und Handeln auffordert. <b>K nennt hier auffällig viele Elemente der Strukturierung.</b> Das Lösen aus Handlungsverpflichtungen scheint ein sehr wichtiger Punkt zu sein.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Der private/lebensweltliche Nutzen der Gespräche wird von K thematisiert.</li> </ul>
640 - 650	Der Blick wird auf enttäuschte Erwartungen an die Gespräche gerichtet.	Enttäuschte Erwartungen werden kaum thematisiert.
650 – 655; 711 - 713	K erklärt, dass er auch seinem Vorgesetzten von den Gesprächen berichtet.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Klausur wird als Beginn der Strategiearbeit verstanden.</li> </ul> <p><b>These: Änderungen der Routine brauchen Settings außerhalb der Routine. Die Klausur hatte daher für die Gespräche in ähnlicher Weise orientierenden Charakter, wie es in diesem Gespräch die sechswöchentlichen Termine haben.</b></p>

<b>Blick auf die Situation der Abteilung (Sachebene)</b>		
655 - 658	Die Steuerung des Projektgeschehens wird als Kernpunkt der Arbeit des Abteilungsleiters dargestellt.	Die Bewertung der Maßnahmen von Teamleiter J war für K nicht akzeptabel, weil er sie als <b>gegen die Projekte gerichtet</b> verstanden hat. Projekte wurden oben als Fokus der Gesamtabteilung bezeichnet, obwohl sie nur einen Teil der Arbeit der Abteilung abdecken.
658 - 690	Die Konstruktion der Abteilung wird als reines Rechenbeispiel und nicht als sinnvolle Einheit dargestellt.	K zeigt auf, dass die organisatorische Einbindung der Abteilung auf der Erfüllung zentraler Vorgaben beruht und nicht auf der Überlebensfähigkeit der Einheit. Der interne Diskussionsbedarf und der strategische Abstimmungsbedarf sind damit eine Folge der strukturellen Verwerfungen, denen diese Abteilung ausgesetzt ist.  Die Beratung kann auf der Grundlage der bisher erstellten Arbeitsbündnisse immer nur dazu dienen, Arten des Umgangs mit dieser Situation zu finden; die Situation selbst kann nur auf einer höheren hierarchischen Ebene verändert werden.
658 - 678; 694 - 711; 730 - 734	Diskussion über die Verantwortung und Funktion von Teamleitern in Abgrenzung zum Abteilungsleiter bzw. realistische Erwartungen an Teamleiter.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Verantwortungsübernahme durch die Teamleiter wird von K als Kernpunkt der Abteilungskonzeption dargestellt, der so nicht erfüllt wird.</li> <li>K stellt die Rolle des Moderators als wichtig dar.</li> </ul> <p>Es überrascht, dass K die sechswöchentlichen Treffen ohne Moderation beginnen will, obwohl er die Bedeutung des Moderators auch hier wieder betont.</p> <p>Thesen: K kann die Unteilbarkeit seiner Verantwortung und die Integration der Teamleiter noch nicht zusammen realisieren. Zur Umsetzung eines handhabbaren Handlungsmodells braucht er zunächst noch einen Moderator.</p>
<b>Einschätzungen zur Situation von B</b>		
715 - 716	K fragt B nach seiner Einschätzung der eigenen Sichtweise, um in seiner Einschätzung Sicherheit zu gewinnen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>B dient K auch zur Reflexion der eigenen Annahmen.</li> </ul>
717 - 755	B stellt seine Einschätzung dar. a) Settings als Hilfe, fachliche Orientierung, um operativen Druck zu bearbeiten oder zu verändern, b) Unterschied Teamleiter und Abteilungsleiter, c) Sinn der Moderation der Sechswochentreffen, d) Anpassung der Strategie an die Realität der Organisation.	<ul style="list-style-type: none"> <li>B nutzt die Aufforderung von K, um einige persönliche Feedbackbemerkungen zu K zu machen.</li> </ul> <p><b>Die Auswertung wirkt wie ein Kontext/Container im Gespräch, der andere Optionen bietet als die Interaktion zuvor.</b> Die Einrahmung macht Rückmeldungen möglich, die weiter oben ohne diese Einrahmung so nicht denkbar waren.</p>

<b>Rückblick auf die Beziehung zwischen B und K. Austausch zu eher persönlichen Themen</b>		
755 - 761	B wertet die Gespräche als angenehm und stellt die Grenzen seiner Rolle da.	<ul style="list-style-type: none"> <li>B betont die Grenze der eigenen Rolle gegenüber dem Privatbereich von K und bittet K, dennoch etwas dazu zu sagen.</li> </ul> <p>These: B muss mit <b>der Person innerhalb der Funktion</b> rechnen. Das eingerichtete Arbeitsbündnis ist ein sehr persönliches.</p>
761 - 774; 801 -814	Die persönliche Zukunft von K im Unternehmen oder außerhalb des Unternehmens wird angesprochen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die persönliche berufliche Alternative, die K für sich entwickelt hat, gibt ihm mehr Handlungssicherheit im Unternehmen. Die Person und die Funktion treten damit in eine gewisse Distanz, die nötig ist, um autonome Entscheidungen zu treffen. Diese <b>Autonomie</b> wiederzuerlangen scheint eine der Funktionen der Gespräche gewesen zu sein.</li> </ul>
784 - 780	Die Rolle und das Know-how der Person, die die Abteilung leitet, werden von K dargestellt.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Akzeptanz, Gefolgschaft kommt hier als Thema auf.</li> <li>Balance zwischen Sachwissen und Organisationsgestaltung als Dauerthema zur Position von K</li> </ul> <p><b>Gefolgschaft ist für K ein wichtiges Thema.</b> Die Art, wie er Fachlichkeit als Basis der Akzeptanz schildert und wie er das Feedback seines Vorgesetzten hinzunimmt, gibt hier deutliche Hinweise.</p> <p>These: K muss sich als ehemaliger Kollege bei einigen Teamleitern als Abteilungsleiter stark beweisen. An dieser Stelle befürchtet er mangelnde Akzeptanz.</p>
815 - 841	K stellt die gewonnene Autonomie noch einmal an einem Handlungsbeispiel dar.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Beispiel: Das Verhalten beim Zielvereinbarungsgespräch wird ausgeführt.</li> <li>K thematisiert hier einige interessante Punkte, die die Bindung der Person an die Organisation und deren Folgen darstellen.</li> </ul>
<p><b>Das Band bricht ab!</b></p> <p><b>Ca. 10 bis 15 Minuten des Gesprächsendes fehlen.</b></p>		

- 1 **K:** Hat der Herr {Name Arbeitsgruppenleiter} Ihnen das noch zukommen lassen? {verweist auf die Unterla-  
2 gen zur Arbeitsgruppe, die dem Berater von den Arbeitsgruppenleitern zugeschickt wurden und von  
3 ihm zu einer Dokumentation der Klausur zusammengestellt wurden}
- 4 **B:** Ja.
- 5 **K:** Ihm war es peinlich.
- 6 **B:** Das war wohl eine Verwechslung, er hat gedacht, er hätte es mir schon zugeschickt. {lacht}
- 7 **K:** Jetzt muss ich eigentlich bloß noch das Thema „Personalmaßnahmen“ in Gänze einstellen. Dann ist es so  
8 weit. Den Ursprung habe ich schon angefangen. Jetzt muss ich es nur noch einstellen.
- 9 **B:** Ja.
- 10 **K:** Als Änderung habe ich ja ...
- 11 **B:** Ich habe Ihnen das ja heute noch mal geschickt. Das heißt, mit der Ergänzung. Das heißt, wenn Sie Ihre  
12 drin haben, können Sie das einfach rausschicken.
- 13 **K:** Ja, genau. Das muss ich dann heute Abend machen.
- 14 **B:** Ähm, bei dieser Seite sieben. Da war ich mir hier oben nicht ganz sicher: Garantieansprüche aus {Name  
15 eines Einsparprogramms}? {verweist auf die bisherige Dokumentation} (..) War das so gemeint?
- 16 **K:** Ja.
- 17 **B:** Da stand nämlich nur: „Garant. { Name eines Einsparprogramms }“.
- 18 **K:** Ja, ja, Garantie. { Name eines Einsparprogramms }, das ist die, äh, äh ... (..) Ja, aus der {Kürzel der Abtei-  
19 lung}-Strategie heraus. Ist schon recht so. Kann man so lassen. Das Einzige, was ich hier ändern wür-  
20 de, ist, dass ich hier „Verlagerung von Produktion und Dienstleistung“ reinschreiben würde, weil die  
21 {Name Team}-Umfänge, wenn das die Mitarbeiter lesen, das ist ja momentan noch nicht kommuni-  
22 ziert.
- 23 **B:** Ja. Ja.
- 24 **K:** Ich habe das schon auf meiner Unterlage so geschrieben, das, so tun wir das ein bisschen verstecken.
- 25 **B:** Da muss man sowieso immer gucken, was man davon letztlich an Mitarbeiter kommuniziert. Wobei die  
26 Dinge, denke ich ...
- 27 **K:** Die sind in Ordnung.
- 28 **B:** Ja?
- 29 **K:** Nee, das Bild ist so absolut in Ordnung. {verweist auf ein Bild aus der Dokumentation} Das hätte ich, das  
30 habe ich in der einen Unterlage geändert, das würde ich in der zweiten Unterlage nachziehen.
- 31 **B:** Mmh. Ja.
- 32 **K:** Dann habe ich beim {Name Teamleiter J} einen Nachtrag noch rein geschrieben. Weil, das ist schon sehr  
33 einseitig, wenn Sie das lesen.
- 34 **B:** Ich habe über die Maßnahmen inhaltlich natürlich gar nicht drüber geguckt, ne?
- 35 **K:** Ja, ja, das ist mir schon klar.
- 36 **B:** Weil, ich denk mal, dass die ...
- 37 **K:** Ja, wenn ich das lese, dann lese ich Folgendes: Äh, äh, dass da einer den Anspruch erhebt, dass wir for-  
38 mal sauber arbeiten. Das ist ja in Ordnung. [Ja.] Wenn sich das aber im Lesen so dokumentiert, dass er  
39 sich als Justizbehörde aufspielt und, ich sage mal, die Flexibilität hier voll durch die Räder geht, weil  
40 wir nur noch formalistisch unterwegs sind, dann ist es eigentlich auch nicht zielführend. Äh, und das  
41 Thema kennt aus meiner Sicht eine Fassade nicht, und zwar durchgängig, ähm, das ist, dass wir in der  
42 Projektarbeit als Projektteam arbeiten müssen. [Mmh.] Und dass die Projektteams sich finden und na-  
43 türlich dem Kundenanspruch gerecht werden. Und die Arbeit, die ich leiste, am Kunden, am Produkt  
44 ausgerichtet ist und nicht seinem persönlichen Wohl oder seinen persönlichen Vorstellungen. Da ist  
45 ein Nehmen und ein Geben. Da gehört natürlich eine gewisse Kultur dazu. Und die scheint entweder  
46 nie da gewesen zu sein oder muss wieder entwickelt werden. Hier ist eher das Thema: Fronten zu le-  
47 sen. Und ich fass mal so zusammen, was bei mir hängengeblieben ist und was sich auch in den letzten  
48 Tagen weiter dokumentiert: Der {Name Teamleiter J} hat das Glück, einen Bereich zu führen, der ei-  
49 ne Querschnittsfunktion ist. Da muss man eine Gesamtverantwortung übernehmen. Wir haben nie-  
50 manden mehr, der eine Gesamtverantwortung übernimmt. Ein {Name Teamleiter G}, der sagt so et-

51 wa: Wir haben teuer bezahlte Leute, das muss ich doch erwarten. Der erwartet nur, der sät nix. Im  
52 Sinne, ich investiere dort hinein, damit ich auch etwas bekomme, was ich da erwarte. Was ich erwar-  
53 ten möchte. Dann haben wir das Thema {Name zweier anderer Teamleiter}. Die zwei sind derartig  
54 fachlich unterwegs. Na ja, wenn die ihre Führungsfunktion nicht ausüben, funktionieren die Mitarbei-  
55 ter auch nicht. Und somit habe ich momentan so den Eindruck, dass wir schon ganz schön weit aus-  
56 einander sind in der Projektarbeit. Darüber hinaus stellt sich auch Folgendes raus: Das, was die {Na-  
57 me Abteilung} tut und macht, wird extrem wahrgenommen in der Außenwirkung über die Projekte.  
58 Das, was {Name zweier anderer Teamleiter} machen, ist alles gut und schön, aber wahrgenommen  
59 werden wir im Sinne Leistungsfähigkeit über die Projekte. Und die Projekte laufen schlecht, durch-  
60 gängig schlecht. Und das ist halt leider so. Und da stelle ich mir die Frage: Wenn wir jetzt das Ding  
61 hier kommunizieren, äh, dann ist das ja wiederum ein Abspulen von Zielen und Maßnahmen. Wo  
62 wieder einer aufsteht und sagt: Ja, spinnen denn die? Oder auch sagen könnte: Das ist gut. Ja, das ge-  
63 hört ja auch mit dazu. Die Frage ist aber, ob es der Zielrichtung wirklich genügt, die wir brauchen?  
64 Und zwar ist das das Thema Projektarbeit in einer neuen Qualität, in einer neuen Form und mit einem  
65 neuen Spirit unterwegs ist. [Mmh.] Das erscheint mir, ähm, das größte Risiko oder das größte Gap, ob  
66 die Einzelmaßnahmen oder das Einzelziel gut oder schlecht ist, das sei mal dahingestellt. Aber, wenn  
67 das Gesamte nicht als Guss erscheint, dann habe ich ein Defizit. Und das ist momentan bei mir so.  
68 [Mmh.] Aber das liegt nicht an Ihnen. Ich denke mal, das liegt an der Problematik selber. Dass wir  
69 uns schon schwertun, aus den vielen, vielen Sachen, ich sage mal, einen Fokus zu entwickeln, wo wir  
70 sagen, ja, es passt. [Ja.] Das ist so schwierig, das ist sehr schwierig. [Ja.]

71 **B:** Ähm, wir haben ja heute erst mal ein vorläufiges Abschlussgespräch, ne?

72 **K:** Genau.

73 **B:** Ihr Eindruck, den Sie dargestellt haben, den würde ich teilen. Das liegt aus meiner Sicht unter anderem  
74 daran, dass die Arbeitspakete, die sind ja in gewisser Weise eine Doppelung der bekannten Struktur.  
75 Viele der Arbeitspakete haben im Grundsatz den Auftrag: Optimiere dein Arbeitsfeld. Wenn man es  
76 ein bisschen umformuliert, was dann im Detail da steht. [Ja.] Das heißt, es gibt keine querschnittlichen  
77 Arbeitspakete. Wenn man jetzt sagen würde: Optimiere Projektarbeit. Dann wären viele beteiligt. [Ja.]  
78 Dann müsste man anders denken, als seine Linienverantwortung ist. So waren diese Arbeitspakete a-  
79 ber bisher nicht aufgesetzt.

80 **K:** So ist es. Das stimmt.

81 **B:** Und von daher, würde ich mal sagen, ist das ein erster Schritt. Mal eine erste Aktivität hinzubekommen.  
82 Und das sind ... Ich habe es ja in meiner Sicht auf den Workshop noch mal geschrieben. Da war ja so  
83 eine Bewertungsseite drin.

84 **K:** Äh, die habe ich noch gar nicht gelesen.

85 **B:** Aus meiner Sicht ist das ein Zusammenstellen von schon bekannten Maßnahmen. [Mmh.] Das war vieles,  
86 was man schon wusste. Das ist jetzt halt mal ein bisschen formalisiert und ein bisschen zusammenge-  
87 bracht. Was aus meiner Sicht nicht funktioniert hat, ist, dass die ein richtiges Ziel definieren. Wo auch  
88 ein Jahr in der Zukunft liegt. Wo man sagt: O.k., da möchten wir hin. Das auch ein bisschen mehr von  
89 Vision hat. Und nicht sagt: Wenn wir die und die Maßnahme umgesetzt haben, dann möchten wir das  
90 und das haben. So, dass man auch mal in ein unbekanntes Terrain kommt.

91 **K:** Das ist ja das, was ich gerade eben versucht habe zu vermitteln. [Ja.] Dass wir, ich habe es jetzt anders  
92 formuliert als Sie, dass, dass der Fokus fehlt. [Ja.] Wo wollen wir letztendlich, wie wollen wir erlebt  
93 werden, wie soll denn das Geschäft laufen? [Ja.] Ich habe mir überlegt, ob ich da nicht einen Nachtrag  
94 reinschreibe. Weil, das ist ja aus meiner Sicht zulässig, dass ich sagen könnte: Das ist in dieser Klau-  
95 sur besprochen worden und der {eigener Name} hat einen Nachtrag gemacht, der da lautet – ähm, al-  
96 so, wenn ich es mal als Ziel formuliere, ja? -: Die Projektarbeit ist für alle Beteiligten in seinen Rollen  
97 klar, ich sage es einfach mal so, ist in seinen Rollen klar und hat eine neue Qualität in der Ausrich-  
98 tung, die Kundenansprüche vollständig zu erfüllen. Dass da Termin und Kosten mit drin ist, das ist ja  
99 mal egal. Ähm, das ist halt mit ein Punkt, aber das Wesentliche ist, ist, dass es hier zu viele Mitarbei-

- 100 ter gibt, die sich zurücklehnen: Ich bin ja nur ein Rädchen. Und keiner, was das Gehäuse ist, oder was  
101 das Ganze zusammenhält.
- 102 **B:** Ich würde, ehrlich gesagt, das nicht machen.
- 103 **K:** Sie würden das nicht machen.
- 104 **B:** Ich würde auch in der ganzen Kommunikation nach außen, ich würde diese ganzen Einzelmaßnahmen  
105 nicht kommunizieren. Die sollen die in ihren Linien kommunizieren bei denen, die verantwortlich  
106 sind. Diejenigen, die für die Arbeitspakete zuständig sind. Wenn es um Mitarbeiterkommunikation  
107 geht. Wir haben ja zwei Dinge: einmal Führungskräfte und dann noch mal Mitarbeiter. [Ja, genau.]  
108 Was soll denn an wen gehen? Den Mitarbeitern würde ich eher sagen: O.k., wir haben jetzt einen ers-  
109 ten Schritt gemacht, da geht es um die Optimierung von Geschäft. Und dafür sind die Maßnahmen  
110 o.k., dann haben wir aber auch beschlossen: Wir arbeiten planerisch weiter. In diesen sechswöchentli-  
111 chen Treffen.
- 112 **K:** Ja, genau.
- 113 **B:** Und da wird es auch noch mal darum gehen, die Strategie abzugleichen, größere Veränderungen vorzu-  
114 nehmen, auf Strukturen zu gucken, wirklich generell noch mal dranzugehen. Ich würde das eher wie  
115 so zwei Phasen kommunizieren.
- 116 **K:** Ja, o.k., dann könnte ich sagen, die zweite Phase hänge ich dran.
- 117 **B:** Das Eine ist eine Optimierung, o.k., [Ja.] das sind wir angegangen, [Ja.] da gucken wir auch noch mal  
118 drauf, wie weit ist man da gekommen. Aber das Zweite ist wirklich mal, in Richtung planerische, stra-  
119 tegische Arbeit zu gehen. Und dafür sind ja diese sechswöchentlichen Treffen gedacht. Das ist ja das,  
120 das haben wir auch ganz am Anfang in unseren Gesprächen mal angesprochen. Dass Sie eigentlich so  
121 einen Kreis bräuchten, der an der Strategie weiterarbeitet. Die ist nicht einmal da und dann ist es halt  
122 gut, sondern die muss auch weiter fortgeschrieben werden und angepasst werden. Das hat ja dieses  
123 Bild auch sehr deutlich gezeigt, denke ich. {verweist auf ein Bild aus der Klausur}
- 124 **K:** Ja. Ja.
- 125 **B:** Rahmenbedingungen ändern sich, was macht man denn jetzt? Ich denke, das ist auch von den Teilneh-  
126 mern an der ein oder anderen Ecke noch mal angesprochen worden. Auch ganz am Ende noch mal in  
127 dem Abschluss. Sind wir eigentlich wirklich insgesamt richtig unterwegs? Und von daher würde ich  
128 das, ich glaube, auch schon meistern, so kommunizieren: Es gibt zwei Phasen: die, die, die Verbesse-  
129 rung der bestehenden Arbeit. Das gehen wir an. Da gibt es auch Maßnahmen. Die werden auch einge-  
130 leitet. Daran haben wir gearbeitet. Und das Zweite ist: strategische Ausrichtung  
131 weiterzuentwickeln. Und das ist ein langfristiger Prozess. Deshalb haben wir hier auch ein Gremium  
132 aufgesetzt, wo die Teamleiter in die Verantwortung gehen.
- 133 **K:** O.k.
- 134 **B:** Weil ansonsten – wenn Sie das hinten einfach dranschreiben, dann können die damit auch nichts anfan-  
135 gen.
- 136 **K:** Ja. Ja.
- 137 **B:** Und ich glaube, der Clou wird sein, dass man diese Arbeitsgruppe, die jetzt sechswöchentlich tagt, bei der  
138 relativ frei einsteigt. Ich würde da nicht mit Maßnahmenblättern einsteigen. Sondern wirklich mit so  
139 einer Herangehensweise, wie es dieses Bild noch mal zeigt. {verweist auf das Bild aus der Klausur}  
140 Und dann gucken: So, was heißt denn das jetzt? Hier haben wir ja mal. Das ist ja mal angeguckt, erste  
141 Ableitungen zu machen. Ja, da ist ja mal ein bisschen diskutiert worden. Da müsste man nachsetzen  
142 aus meiner Sicht. Darum geht es. Weil ein bisschen war in der Klausur so: Na ja, jetzt ist alles ganz  
143 anders, lass uns doch zu Klein, Klein zurückkommen. [Mmh.] Ja, es war so ein bisschen Tendenz da-  
144 drin. Und da habe ich gedacht: Für die Klausur vielleicht nicht schlimm, aber langfristig sicherlich  
145 nicht die richtige Strategie. (.) Ich habe ja irgendwann mal interveniert in der Klausur und gesagt:  
146 Nicht, weil sich ein paar Rahmenbedingungen ändern, plötzlich ganz umschwenken. [Mmh.] Und das  
147 würde ich auch sagen: Man muss gucken, wie viel Änderung ist es denn? Weil ein Fixstern ist nicht  
148 umsonst mal gesetzt worden. Den jetzt völlig rumzureißen kann es auch nicht sein. Da waren mir  
149 manchmal so ein paar Stimmen: Lass uns doch lieber mal so machen wie bisher.

- 150 **K:** Ja. Ja. Klar. Das ist so. Das ist so.
- 151 **B:** Aber das kommt ein bisschen auch danach, wie die Arbeitspakete aufgesetzt sind. (.....)
- 152 **K:** Also, Sie sagen: (...) Die Sechswochenveranstaltung (....) also nicht mit, mit der Abarbeitung der Einzel-
- 153 maßnahmen zumüllen. (.....) Sondern die strategische, (.) sondern, (...) sondern von der Strategie, also
- 154 Rahmenbedingungen. (....) Wo wollen wir hin? {macht sich Notizen} (...) Ja, es gibt natürlich noch
- 155 eine Geschichte. Wenn Sie sagen: Man bräuchte da einen Kreis, mit dem man darüber diskutiert. Sie
- 156 haben ja gesehen, ein Herr {Name Teamleiter} war stumm zwei Tage lang. Der {Name Teamleiter H}
- 157 war auch stumm letztendlich. Weil sie, die Probleme, die da da sind, sind schon sehr einseitig gelegen.
- 158 In Richtung Messen/Prüfen/Vorrichten bzw. Projektarbeit. Wenn du jetzt über Strategie redest, müsst-
- 159 test du eigentlich den ganzen Kreis aufmachen, aber das macht keinen Sinn. Weil alle wieder die glei-
- 160 chen Leute belegen und sagen: O.k., in diesen Sechswochenmeetings, da reden wir, wie es weitergeht,
- 161 wie nähern wir uns unserem Stern, der ja auch wandert. Ähm, sondern, im Prinzip müsste ich ja den
- 162 Kreis beschneiden und sagen: Unser Fokus liegt ganz klar auf dem Thema Projektarbeit. [Mmh.] (..)
- 163 **B:** Ich würde es im ersten Schritt nicht machen. Weil, Sie, Sie bringen sonst eine Hierarchisierung rein. Ich
- 164 würde Ihnen recht geben, da sitzen welche, die sagen nix, die sind vom Thema eigentlich nicht be-
- 165 rührt. [Ja.] Ich würde den Kreis ein, zwei Mal zusammenkommen lassen und das angucken. Am Ende
- 166 der ersten Sitzung sagen: Sind wir hier richtig besetzt? Macht es Sinn, so groß zu arbeiten, oder soll-
- 167 ten wir uns nicht verkleinern? Dann werden die das merken.
- 168 **K:** Ja.
- 169 **B:** Und dann werden die das selber diskutieren. Dann sind Sie vielleicht bei sieben oder sechs.
- 170 **K:** Ja. Ja.
- 171 **B:** Irgend so eine Größe, denke ich auch, wäre praktikabler. Ich wäre aber vorsichtig, zu diesem Schritt zu
- 172 kommen. Aus dem Grund eine Auswahl getroffen zu haben. Ich glaube auch, dass man die treffen
- 173 sollte, aber ich glaube, die werden die selber treffen. (...) Ihr Ziel ist es ja, dass die aktiv werden.
- 174 **K:** Kein Problem.
- 175 **B:** Und wenn die das Gefühl haben, ich werde hier in eine Position gesetzt, nimmt das die Aktivität weg.
- 176 (.....)
- 177 **K:** Ja, aber jetzt kommen wir doch wieder auf den einen Punkt, dass wir sagen, wir müssten ein kleineres
- 178 Führungsteam zusammenstellen, ähm, dann stellt sich die Frage: Mit wem stellst du es zusammen?
- 179 Letztendlich muss ich immer eine Auswahl treffen. Und, äh, (...) das ist schwierig, ja? Für mich ist ei-
- 180 gentlich besser, ich sprech mit Ihnen darüber, als wie in dieser Heterogenität zwei, drei zu definieren.
- 181 **B:** Ich würde den Kreis auch nicht zu klein machen. (.) Ich habe ein bisschen das Gefühl, Sie trauen denen zu
- 182 wenig zu.
- 183 **K:** Den Leuten?
- 184 **B:** Ja. (.) Lassen Sie die ein bisschen kommen. Ich glaube, da ist mehr drin. Sie spielen gegenseitig so ein
- 185 bisschen das Spiel: Na ja, lass ich se laufen, lass ich se nicht laufen. [Nee!] Ich geh lieber mal wieder
- 186 zurück. Und die halten sich dann sehr zurück. (.) Ich würde Ihnen recht geben. Da sind nicht alle be-
- 187 troffen.
- 188 **K:** Ja, gut, jetzt passen Sie mal auf. Jetzt schauen wir mal auf den Prozess. Beim nächsten, beim nächsten
- 189 Teamtreffen, also, ne, diesem Teamleitertreffen reden wir darüber: Wie ist es Ihnen gegangen, sind
- 190 Sie in der Arbeit? Und die Frage lautet, in das Plenum hineingestellt: An was, glauben Sie, müssen
- 191 wir arbeiten, damit es nach vorne geht? [Mmh.] Und dann wird sich ja, ich sage mal, werden sich ja
- 192 Gruppen bilden. Gruppen bilden, wo einer sagt: Also, der müsste. Also Gruppen bilden. Da entsteht
- 193 automatisch eine kleinere Teameinheit. Eine kleinere Teameinheit, die entsteht automatisch, wenn
- 194 man das ins Plenum rein wirft. Und dann kann es sein, dass wir zwei, drei Stoßrichtungen haben, weil
- 195 der Stern heißt für die {Name Team} etwas anderes als für die {Name anderes Team}. Und für die
- 196 {Name Abteilung} und für die {Name drittes Team}. In Wirklichkeit haben wir vier Sterne. Schätze
- 197 ich mal so einfach. So, und jetzt könnte man natürlich sagen, im Sinne Ressourcensparen, so, welchen
- 198 Stern gehen wir denn als Erstes an? So. Und wenn sich dann ein Team zusammenbildet, dann habe ich
- 199 schon das Vertrauen, dass das Team in die Richtung versucht zu arbeiten. Wo ich dann eher ein Prob-



- 200           lem sehe, wenn Sie nicht in der Klausur moderierend eingegriffen hätten, wären wir im Klein, Klein  
201           auf der Maßnahmenebene geblieben. Also, solche methodischen Inputs und uns wegzuleiten von dem,  
202           was wir heute tun, und als Dogma, als Einzelner, als Einzelner plazieren, ja? Da eine Bewegung rein-  
203           zubekommen, das sehe ich so als Schwierigkeit. Ich glaube schon, dass die Leute genügend intellek-  
204           tuelle Fähigkeiten haben. Also, das Misstrauen habe ich nicht. Da geht es eher ...
- 205 **B:** Das ist ein wichtiger Punkt, erst mal. (.) Das ist ein ganz wichtiger Punkt, weil, ich weiß nicht, ob das bei  
206           jedem ankommt. (.) Da bin ich mir nicht sicher.
- 207 **K:** Also, wenn das noch mal verdeutlicht werden muss, also, dann werde ich ...
- 208 **B:** Ich würde es nicht aussprechen.
- 209 **K:** Ja, ne.
- 210 **B:** Weil damit bringt man das Thema erst richtig raus. {lacht}
- 211 **K:** Ja, ich sage jetzt mal unter uns – unter uns [Ja.] sage ich: Jeder, der da sitzt, hat in seinem Metier die Fä-  
212           higkeit, die Spreu vom Weizen trennen zu können und sagen zu können, so müssen wir das Geschäft  
213           machen, damit es erfolgreich ist. Da bin ich felsenfest davon überzeugt. Auch ein Herr {Name vorher  
214           genannter Teamleiter} und ein {Name zweiter vorher genannter Teamleiter}, und die anderen Kolle-  
215           gen auch. Die Frage, die sich dann eher aufstellt, ist: Da sitzt man zu viert oder zu fünft beieinander,  
216           dann geht die Diskussion los und dann passiert genau das, dass keiner in die Vorlage geht. Alle (?)  
217           und dann heißt es wieder: {eigener Name} sag. Diese Mentalität ist da drin in dem Laden. {eigener  
218           Name} sag, und wenn es nicht klappt, dann hat es der {eigener Name} ja gesagt. [Mmh.] Im Gegen-  
219           satz: Meine Erwartungshaltung ist die, zu sagen, o.k., hier wird konstruktiv gestritten, [Ja.] vielleicht  
220           auch methodisch vorgegangen. [Ja.] Schreiben wir die Vor- und Nachteile doch mal auf. Und dann  
221           machen wir zusammen eine Entscheidung, was läuft. [Ja.] Oder was wir dann machen. [Ja.] Auch  
222           wenn es vielleicht der eine auch als Nachteil sieht, aber das ist dann die Vereinbarung. [Ja.] Und da,  
223           glaube ich, sind wir zurzeit noch nicht diskussionsfähig, um auf ein Ergebnis zu kommen. [Mmh.]  
224           Entweder es werden eigene Schlachten geschlagen, Egoismen nach vorne getragen, oder es wird sich  
225           nicht eingebracht. [Mmh.] Ähm, ja, da, glaube ich, haben wir noch nicht den Veränderungsschritt.  
226           Und wenn wir jetzt – also, wenn ich das jetzt als {eigener Name} mit einer Kleingruppe mache, zu  
227           dem Thema, das wir uns halt stellen, dann wird das ein Thema {eigener Name} bleiben. Das [Mmh.]  
228           ist meine Angst, mein Misstrauen, wenn Sie sagen, o.k., ich traue denen nix zu.
- 229 **B:** Das ist auch ein sehr eingefahrenes Muster. Das gibt es auch. Sie sind da auch gut drin, Punkte zu setzen.  
230           Das liegt Ihnen auch nahe. [Ja, das kann schon sein.] Sie haben auch eine hohe Geschwindigkeit da  
231           drin. Von daher stabilisiert sich das auch gut. [Mmh.] Also, die zögern ein bisschen, und das Zögern,  
232           dann nehmen Sie wahr: Und jetzt geht keiner rein. Und dann sagen Sie auch was. Und dann ist der  
233           Punkt gesetzt und dann sehen die: Ah, da macht der. Und dann lehnen die sich noch ein bisschen mehr  
234           zurück. Ja, das sehe ich auch so. Ich würde Ihnen auch gerne das Angebot machen: die sechswöchent-  
235           lichen Treffen moderiert durch mich.
- 236 **K:** Das ist ja klasse. Das ist ein Superangebot.
- 237 **B:** Weil ...
- 238 **K:** Das wäre auch eine Kontinuität dahinter.
- 239 **B:** Ich muss das auch intern durchkriegen, das, glaube ich, aber geht. [Mmh.] Weil, das sind keine Riesen-  
240           veranstaltungen.
- 241 **K:** Nee, zwei oder drei Stunden.
- 242 **B:** Ich würde auch sagen: Ich würde das so zwei-, dreistündig ansetzen. Vielleicht am Anfang erst mal drei-  
243           stündig. Ich würde es nicht zu eng machen. [Ja.] Von der Diskussion her, glaube ich, man sollte alles,  
244           was da liegt {verweist auf die Dokumentation der Klausur}, weglassen. Erst mal mit dem Bild anfan-  
245           gen {verweist auf ein Bild aus der Dokumentation} und daran sehr oberflächlich ansetzen. Das gibt  
246           sehr schnell eine Struktur. Das Problem, was die ganze Gruppe einschließlich Ihnen eher hat, ist, Sie  
247           haben viel zu viel Struktur im Kopf. Deshalb wird das so Klein, Klein. Da ist schon sehr viel vorsor-  
248           tiert. Das tackert im Kopf ganz schnell runter auf so eine ganz kleine Ebene und es ist unglaublich

- 249 schwer, Sie da rauszuziehen. Ja, ich habe ja immer mein Lieblingsbild da aufgemalt, {verweist auf ein  
250 Bild mit den Phasen eines Projekts} gebetsmühlenartig dieses eine Bild da aufgezeichnet.
- 251 **K:** Das Bild müssen Sie sich patentieren lassen. {lacht}
- 252 **B:** Das ist auch noch nicht mal von mir. {lacht}
- 253 **K:** Ist doch egal.
- 254 **B:** Das ist eine Zusammenstellung aus verschiedenen ...
- 255 **K:** Aber das Bild ist klasse.
- 256 **B:** Und, es war nicht möglich. Und es ist deshalb nicht möglich, weil jeder sofort in der Maßnahme drin ist,  
257 im Alltag drin ist. Das, was wir ja auch in unseren Gesprächen haben. Es ist auch nicht einfach.
- 258 **K:** Ja, gut, ich habe Sie ja auch beobachtet. Ich gebe Ihnen mal ein bisschen Feedback. [Mmh.] Ähm, im  
259 Prinzip waren Sie da auch nicht ganz fair. Oder ich mit natürlich. [Mmh.] Weil, wir haben die Leute in  
260 ein Rennen geschickt [Mmh.] und haben denen ein Thema gestellt, und, äh, und es ist natürlich dieser  
261 Prozess, wie Sie ihn logisch aufgedrösel haben, nicht im Bewusstsein verankert. [Ja.] Es ist für einen  
262 Vortragenden auch brutal schwer, kurz, ich sage mal, das Thema aufzunehmen, zu filtern und zu sa-  
263 gen: Ich bin gerade da oder ich bin in dieser Phase, und zu sagen: So geht es weiter oder ich muss ein  
264 Schritt zurück, wenn man es genau nimmt. [Ja.] Das ist natürlich.
- 265 **B:** Natürlich ist das schwer.
- 266 **K:** Das war irgendwie auch (.) ein Stück weit vor den Kopf gestoßen, wobei ich ja sag: Die Leute haben es ja  
267 toll gemeistert. [Mmh.] Sie haben es nicht krummgenommen.
- 268 **B:** Überhaupt nicht.
- 269 **K:** Die haben, auch wenn sie dann geschwitzt haben, das Thema durchgestanden. Das spricht ja auch für die  
270 Leute dann. [Mmh.]
- 271 **B:** Ich glaube auch nicht, äh, es ist ja auch im Prinzip ein Feedback auf die Art, wie sie alle miteinander ar-  
272 beiten. Ich habe ja auch nicht eingegriffen, als die Arbeitsaufträge dann dastanden. Weil, da habe ich  
273 schon gedacht: Oh, das klappt wahrscheinlich nicht. Ich dachte, wer weiß, erst mal gucken, was da  
274 passiert. [Mmh.] Wenn ich da jedes Mal eingreife, dann sind ja meine eigenen Vorannahmen im Kopf.  
275 [Ja, ja.] Aber das zeigt ja auch: Die haben nicht einen Arbeitsauftrag genommen und gesagt: O.k., das  
276 ist fernab von meinem Alltag, lass und doch mal überlegen, was ich überhaupt mache, sondern die ha-  
277 ben gesagt: O.k., das ist eine gewisse Strukturierung meines Alltags. Mehr aber nicht. [Ja.] Und ich  
278 denke, so sollte man es auch angehen, und deshalb diese erste Phase. Das ist eine Optimierung von  
279 Alltag. O.k., aber dann kommt noch was anderes. Mein Vorschlag für diese Arbeitsgruppe wäre: beim  
280 ersten Treffen alle einladen. Alle elf, die da waren.
- 281 **K:** Ich habe übrigens schon Termine gemacht. Ich habe alle eingeladen. Die Termine sind so schon draußen.  
282 [Ja.] Das war mein Gedanke. Man wird dann ja sicher zu dem Punkt kommen: O.k., beim nächsten  
283 Mal den oder jener. Man wird sich organisieren.
- 284 **B:** Ich denke auch, man muss sich ja nicht auf Ewigkeit festlegen. Genau so. Aber am Anfang würde ich mal  
285 alle dazu nehmen. Und ich denke, vor diesen Terminen sollte es ein kurzes Vorgespräch geben. Ich  
286 denke, dass das entweder mit Ihnen ist oder mit einem, der das organisatorisch ein bisschen zusam-  
287 menhält. Ich könnte mir da den {Name Teamleiter K} gut vorstellen.
- 288 **K:** Dann machen wir das mit dem {Name Teamleiter K} und mir. [Ja.] Dass wir zu dritt wären, ja? [Ja.]
- 289 **B:** Um so ein bisschen mal methodisch zu überlegen, wo stehen wir jetzt und was sollte jetzt anlaufen? (.)  
290 Weil, es kann auch sein, ich moderiere Ihnen das drei oder vier Mal, und dann geht es von alleine.
- 291 **K:** Ja!
- 292 **B:** Ja, aber dann muss es ein bisschen etabliert sein.
- 293 **K:** Ja, es muss, also, ich denke mal, wenn die (.) Aufgabe klar ist und wenn die Zielsetzung klar ist. Und die  
294 ist heute immer noch nicht klar.
- 295 **B:** Kann auch nicht.
- 296 **K:** Kann auch nicht. Wenn die mal klar ist, dann glaube ich auch, dass wir wieder eine Zeitlang allein unter-  
297 wegs sein können.
- 298 **B:** Ja.

- 299 **K:** Und dann hat das irgendwie Endlichkeit und muss auch wieder auslaufen. [Mmh.] Und dann kann man  
300 sich wieder neue Themen suchen. Da bin ich auch davon überzeugt, dass das funktioniert.
- 301 **B:** Vielleicht ist es auch so, dass man am Anfang, ist es auch so, dass man am Anfang ein engeres Zeitraster  
302 hat und dann geht man irgendwann in größere Abstände. Das kann dann auch sein.
- 303 **K:** Jetzt weiß ich gar nicht, zu wie viel Regelterminen wir eingeladen haben. Wir haben es einfach mal alle  
304 sechs Wochen durchmarschieren lassen. Ähm ...
- 305 **B:** Absagen können Sie ja immer noch. [Genau.] Das macht ja überhaupt nichts.
- 306 **K:** Aber es ist festgelegt. Das heißt, wir müssen Sie noch einladen.
- 307 **B:** Dann kriegen wir wahrscheinlich beim ersten ein Problem. Ich bin ja im August und Anfang September  
308 nicht da. Ich weiß nicht, wann Sie den ersten gesetzt haben. (...) {suchen in den Kalendern nach den  
309 Terminen} (.....)
- 310 **K:** Am fünften Neunten, acht bis zwölf Uhr.
- 311 **B:** Bin ich nicht da.
- 312 **K:** Sind Sie nicht da?
- 313 **B:** Ich bin in Schweden. Also ich bin gar nicht da.
- 314 **K:** Der zweite ist Ende Oktober.
- 315 **B:** Das dürfte kein Problem sein, aber der Fünfte geht nicht.
- 316 **K:** Den kann ich nicht verlegen. Dann sind Sie beim ersten nicht dabei.
- 317 **B:** Das ist natürlich blöd, gerade beim ersten.
- 318 **K:** (...) {sucht im Kalender} (.....) Dann müsste am siebzehnten Zehnten der nächste sein. (..) Lassen Sie  
319 uns doch mal den ersten Termin allein machen und Sie stoßen am siebzehnten Zehnten dazu. (..) Wa-  
320 rum denn nicht?
- 321 **B:** (.....) Also, entweder Sie machen den ersten allein. Das können wir auch so machen, und dann gucken  
322 wir.
- 323 **K:** Dann würde ich ihn gerne allein machen. Jetzt haben die schon zugesagt. Das bringt nur eine Desorientie-  
324 rung.
- 325 **B:** O.k. {Die Abklärung findet weit weg vom Mikrofon statt und kann nicht mehr verstanden werden.} Sor-  
326 gen Sie dafür, dass ich die Einladung zugeschickt bekomme? Und dass wir zumindest vor dem nächs-  
327 ten Termin einen Vorbereitungstermin haben.
- 328 **K:** Ja. Fünfter Neunter. Sechswöchentlich, so dass wir am siebzehnten Zehnten ...
- 329 **B:** Was war das? Siebzehnter Zehnter? (?) (...)
- 330 **K:** Das müsste eigentlich der siebzehnte Zehnte sein, wenn wir das sechswöchentlich machen.
- 331 **B:** Haben Sie den schon drin?
- 332 **K:** Nein.
- 333 **B:** Ist der schon raus geschickt?
- 334 **K:** Nein. (.....)
- 335 **B:** Am Sechzehnten und Siebzehnten bin ich auf einer externen Veranstaltung. Danach die beiden habe ich  
336 eigentlich {Name eines Entlohnungssystems}-Training eingetragen, aber da kann ich tauschen. Aber  
337 Sechzehnter und Siebzehnter ...
- 338 **K:** Und eine Woche später? (..) Tag der Deutschen Einheit.
- 339 **B:** An welchem sind Sie jetzt? (...)
- 340 **K:** Vierundzwanzigster Zehnter.
- 341 **B:** Der müsste kein Problem sein.
- 342 **K:** Also, dann machen wir den nächsten am vierundzwanzigsten Zehnten. (..) Und jetzt gehen wir mal sechs  
343 Wochen weiter.
- 344 **B:** Das Vorgespräch vielleicht am zwanzigsten, wenn Sie da können. (...) Da ist bei mir noch frei. (...)
- 345 **K:** Sechs Wochen später. (...) Das wäre dann der fünfte Zwölfte.
- 346 **B:** Ja. (...) Und vielleicht auch wieder das Vorgespräch am ersten Zwölften. (..) Das wäre dann wieder der  
347 Freitag vorher. (...)
- 348 **K:** Dann würden Sie praktisch noch zwei Mal dazustoßen.

- 349 **B:** Ja. (...) Dann gucken wir mal. Ich denke, für diesen ersten Termin ist wirklich gut, Sie fangen mit diesem  
350 generellen Bild und dieser Ableitung an. [Mmh.] Ich glaube, das wäre ein geeigneter Einstieg, weil, da  
351 haben Sie sowieso schon angefangen. Da können Sie gut an die Klausur anknüpfen. Und kommen  
352 dann auf generellere Themen. Weil von da aus auf die Maßnahmenebene zu kommen, das wird  
353 schwierig. {lacht} Weil, Sie müssen ja eine Diskussionsebene finden, wo die Maßnahmen erst mal  
354 fernliegen. Wo es darum geht: Wie stehen wir denn insgesamt da? Und was brauchen wir, um insge-  
355 samt weiterzukommen?
- 356 **K:** Ja, ich denke mal, das ist, das ist wirklich ein guter Hinweis. Ähm, ich habe das vorher, vorher hatte ich  
357 auch so einen Jour fixe. Da geht es um die { Name eines Einsparprogramms }-Ziele, um die Einspa-  
358 rungsziele. Da sitzt man da da und fragt nach diesen Einzelmaßnahmen: Wie viel tausend Euro hast  
359 du gebracht? Und das ist also eine ganz träge Veranstaltung. [Mmh.] Und das ist also wirklich eine  
360 jämmerliche Veranstaltung. Das kann man auch zwischendrin machen. Das kann man ganz klar sagen,  
361 signalisieren: Leute, ihr habt eure Maßnahmen definiert, arbeitet daran. Wenn das nicht funktioniert,  
362 dann wird das zwischen den sechs Wochen gemacht. Und alle sechs Wochen reden wir darüber, wie  
363 wir generell an die Sache im Überblick rangehen. [Mmh.]
- 364 **B:** Ich glaube, es geht den Leuten nicht anders als Ihnen auch. Also, Sie sind gezwungen, in irgendwelchen,  
365 also in { Name eines Einsparprogramms }-Arbeitspaketen und hier und da, und Maßnahmen gibt es  
366 genug. (.) Das gibt aber so eine Klein-Klein-Logik. Das bringt diese Diskussionsebene mit sich. Das  
367 ist kein böser Wille. Das ist wie eine Routine, dass das so fest drin ist. Und man muss im Prinzip diese  
368 Freiheit haben, so wie wir versucht haben in diesen eineinhalb Stunden, mal die Freiheit zu nehmen,  
369 über das Thema zu diskutieren, was gerade ansteht. Ohne dass das vor fünf Wochen in einer Maß-  
370 nahme schon mal festgeschrieben wurde. Und ich glaube, das funktioniert gut. (...) Und die Maßnah-  
371 men, die Sie beschlossen haben auf der Klausur, die laufen ja nicht weg. (.) Die sind durch das Re-  
372 view ja gesichert. (.) Das muss übrigens auch noch mal terminiert werden.
- 373 **K:** Ja, gut. Jetzt haben wir, ja, jetzt muss man aufpassen. Die sechswöchentlichen Termine haben wir ja eher  
374 signalisiert als Reviewtermine.
- 375 **B:** Also, in der – dokumentiert habe ich es anders. Vielleicht habe ich es aber auch falsch verstanden. Dass es  
376 diese sechswöchentlichen Termine gibt und dass es Ende November einen halben Tag gibt, um dieses  
377 Review zu machen.
- 378 **K:** Also, das ist mir durchgegangen. O.k.
- 379 **B:** Weil, so kann man es auch gut trennen.
- 380 **K:** Das ist gut.
- 381 **B:** So würden die ganzen Maßnahmen nicht verloren gehen. [Ja.] Und es trotzdem getrennt lassen. Ansonsten  
382 würde man ja signalisieren, die Maßnahmen sind uns ja doch nicht so wichtig. Und das würde ich auf  
383 keinen Fall machen.
- 384 **K:** Ja, (...) ist gut.
- 385 **B:** Ich denke, wenn Sie den Termin nur für das Review nutzen, dann können Sie den alleine machen. Was ich  
386 mir auch vorstellen könnte, ist, den Termin zu hälfteln und zu sagen, die Hälfte ist reines Review und  
387 die andere Hälfte ist ein Erwartungsabgleich aneinander.
- 388 **K:** Das – wenn Sie mal in einem Reviewthema drin sind, also in dem Klein, Klein drin sind, dann kriegen Sie  
389 nicht mehr die Kurve. Dann kommen Sie nicht mehr raus. [Schwer, ne?] (.) Dann ist es wirklich bes-  
390 ser, wir haben zwei unterschiedliche Termine. Das heißt, diese sechswöchentlichen Termine sind da-  
391 für da, die Strategie zu unterstützen: Wie ist die Strategie? Was sind unsere Rahmenbedingungen?  
392 Was ist unser gemeinsames Ziel? (.) [Mmh.] Wie wird das gemacht? Und daraus abgeleitet wieder  
393 Einzelmaßnahmen. Man kann ja das Signal geben. Man kann ja die Maßnahmen, die untergelagerten  
394 Ziele erweitern. Das ist ja ... Jetzt lass sie nicht nur stehen, wie sie sind, sondern erweitern sie. Dann  
395 kann man das Review als reine Maßnahmenberichterstattung an einem Tag machen. [Ja.] Wobei Sie  
396 da meistens auch enttäuscht sind, muss ich ehrlich sagen. Weil, das Problem ist: Wie moderieren Sie  
397 schon so etwas? Und zwar geht es los: Jetzt kriegt einer nix hin. Warum auch immer, er kriegt es nicht  
398 hin. Und er tut Ihnen ehrlich signalisieren: Ich habe das nicht hingekommen. (.) Der andere hat das

- 399 Geschäft liegen lassen und hat seine Maßnahmen umgesetzt und signalisiert im Sinne kleiner Fokus,  
 400 Auszug aus seinem Arbeitsleben: Ich habe alles hingekommen. Den einen sollst du loben, den anderen  
 401 sollst du niederbügeln, aber vielleicht hat der, den du niederbügeln sollst, ganz andere Themen, viel  
 402 elementarere Themen bearbeitet. Und wie gehst du dann damit um, das, ich sage mal, wie soll ich sa-  
 403 gen, Lob und Tadel, das wäre jetzt vielleicht falsch, [Ja.] einfach nur: Anerkennung der Gesamtleis-  
 404 tung oder, äh, Kritisieren der Gesamtleistung. Wie gehst Du mit diesem Thema um? Das habe ich  
 405 vorher wieder gesehen. Da geht es mir hundselend dabei. [Mmh.] Weil, ich kann das machen. Ich  
 406 kann da hinein schreien: [Mmh.] War alles scheiße! Aber das ist, das ist nicht zielführend.
- 407 **B:** Wobei ich halt denke: Ihre Teamleiter haben halt verschiedene Hüte auf. Und einer davon ist Arbeitspa-  
 408 ketleiter für diese Themen. (.) Und die sollten sich eigentlich Maßnahmen vorgenommen haben, die  
 409 auch leistbar sind. Ich habe nicht das Gefühl, dass die Maßnahmen zu groß sind.
- 410 **K:** Nee, sind sie eigentlich auch nicht. (.) Aber sie sind für mein Dafürhalten nicht am Kern unseres Gesche-  
 411 hens. [Mmh.] Sie sind nicht am Kern. [Mmh.] Das ist ja das nächste Thema. Ihr seid bei euren Maß-  
 412 nahmen, ihr seid am Umsetzen. Glaubt ihr, mit diesen Maßnahmen wirklich (.) uns nach vorne zu  
 413 bringen? Dem Stern näher zu bringen? [Ja.] (.) Ja. (.) Ja, gut, das ist raus gekommen. Besser waren  
 414 wir an dem Tag nicht. O.k. ... (.)
- 415 **B:** Wobei ich – (.) also, von meinem Eindruck her war das keine schlechte Klausur. (.) Die ... (.) Was die  
 416 Klausur schwierig gemacht hat, das waren diese kurzen Zeitblöcke. (.) Man ist halt wieder zum nächs-  
 417 ten Thema gekommen. (.) Ähm, die Arbeitsgruppen hätten wahrscheinlich, jede Arbeitsgruppe vorher  
 418 noch mal ein Treffen gebraucht. (.) Die haben das alleine nicht auf die Reihe bekommen. Bisschen  
 419 vorstrukturieren vorher mehr. Ich glaube auch, dass solche Arbeitsgruppen sehr stark geleitet sein  
 420 müssen. Das heißt: Welcher Meilenstein ist denn als nächstes zu nehmen? Weil, sonst gehen die ganz  
 421 hinten hin [Aber ...] und machen die Maßnahmen.
- 422 **K:** Ich geb Ihnen recht, (...) wenn zuvor das geleistet worden ist, was die Klausur geleistet hat, wo man her-  
 423 ausgestellt hat, was ist ein Ziel, was ist ein Maßnahme, noch mal den Hinweis bekommen hat: In wel-  
 424 cher Phase bist du. Wenn man jetzt unter dieser Reflexion Folgeveranstaltungen macht: Und formulier  
 425 weitere Ziel und formulier noch mal unterlagerte Maßnahmen zu deinem jetzigen Ziel. Ich glaube,  
 426 dann tun wir uns alle leichter. [Ja.] Ich habe die Klausur also wirklich auch verstanden. Also, der In-  
 427 put hat, also, wirklich schon auch noch mal geholfen. Wenn ich ... Ich habe die Maßnahmen noch mal  
 428 runtergelesen, die die Kollegen geschrieben haben. Ich fand sie gut formuliert. In der Formulierung  
 429 kann man schon die Differenz sehen, was ist Ziel und was ist Maßnahme. Also, das ist eigentlich  
 430 schon rübergekommen. Oder wie ist Ihr Eindruck?
- 431 **B:** Es ist auf jeden Fall besser geworden. Die Qualität ist gegenüber der Veranstaltung gestiegen. [Ja.] Und  
 432 ist gegenüber dem Input gestiegen. [Ja.] Würde ich auch sagen. Aber insgesamt hat das ja auch was  
 433 damit zu tun, wie Sie diesen Arbeitsprozess aufsetzen. Letztlich orientieren die sich ja an Ihnen. Was  
 434 ist denn der Auftrag? Wofür bin ich denn beauftragt, wenn ich hier so ein Arbeitspaketleiter bin? Und  
 435 offensichtlich sagen die auch: Wenn ich dafür beauftragt bin, muss ich Maßnahmen bringen. Wenn  
 436 wir in den Review auch ein Bild auflegen {verweist auf das Bild mit den Projektphasen}, immer wie-  
 437 der das. Immer wieder, immer wieder, dann orientieren die sich irgendwann daran. Wenn Sie so ein  
 438 Bild nutzen, dann fangen die an, sich daran zu orientieren. Und wenn man mit denen abspricht: Geh  
 439 mal nur einen Schritt weiter. Du musst noch keine Maßnahmen am Ende haben. Geh wirklich nur ei-  
 440 nen Schritt. (.) Ja, so könnte man mit Arbeitspaketen – so könnte man Arbeitspakete einsteuern. Wo-  
 441 bei, (.) ich finde das, wenn man das wirklich als zwei Phasen sieht, und sagt: O.k., das ist Optimierung  
 442 von Alltag, was die da machen. (.) Dann sage ich: O.k., dann ist das erst mal der Stand. Dann arbeiten  
 443 die diese Maßnahmen ab. Ist auch nicht so schlimm. Man könnte nach dem Review noch mal einstei-  
 444 gen und sagen: O.k., diese Maßnahmen sind alle abgeschlossen. Weil, die meisten Maßnahmen sind  
 445 bis zum Review abgeschlossen, von der Terminierung, die sich die Einzelnen vorgenommen haben.  
 446 Jetzt guck dir dein Arbeitsfeld doch noch mal so systematisch an. Und sprich noch mal mit {Name  
 447 Klient} einen weiteren Auftrag ab. Was wäre denn aus deiner Sicht ein weiterer Auftrag, um Alltag zu  
 448 optimieren? Weil, die Aufgabe haben die sowieso. Weil, das ist ja im Grunde eine künstliche Struktur,

449 noch mal neben die Linie gesetzt. Ein Teamleiter hier sollte immer die Aufgabe haben, sein Feld zu  
450 optimieren. Und darauf haben Sie ja jetzt nur einen Fokus gesetzt. Mehr nicht. Weil, den Alltag haben  
451 die ja. [Mmh.] Deshalb, ich finde ... Ich habe bei der Veranstaltung auch manchmal gedacht: Das  
452 müsste doch noch ein bisschen weitergehen, da müsste man doch eigentlich weiterkommen. Aber  
453 wenn man sagt: O.k., die Maßnahmen arbeiten die ab, kriegen einen gewissen Optimierungsstand ih-  
454 res Feldes hin, und dann geht man halt noch mal los. Dann kann man noch mal neu aufsetzen. Und  
455 dann systematischer aufsetzen.

456 **K:** O.k.

457 **B:** Weil, das war eine Verstörung. Da würde ich Ihnen völlig recht geben. [Mmh.] Ich klatsch denen da ir-  
458 gendein Modell an die Wand [Ja, genau.] und fange an, die daran zu messen. [Ja, genau.] Das ist ja  
459 'ne Zumutung.

460 **K:** Das ist eine Zumutung. Das ist schon teilweise 'ne Zumutung.

461 **B:** Das war eine Konfrontation. Und genau so war es ja auch gedacht.

462 **K:** Ja, ist in Ordnung. Nee, noch mal. Das Bild ist ein gutes Bild. Mit dem man, ich sage mal, konzentrierter  
463 an die Themen herangehen kann. (.) Methodisch konzentrierter an die Themen herangehen kann. Und,  
464 äh, ich sage mal, aber ich schreibe mir auch auf: neuer Auftrag abholen. (...)

465 **B:** Übrigens würde ich Ihnen auch anbieten, das Review noch zu moderieren. {lacht}

466 **K:** Ja, ist gut.

467 **B:** Wenn wir es so angehen.

468 **K:** Ja. Ja.

469 **B:** Die kriegen dann eine Verbindung leichter hin.

470 **K:** Die kriegen 'ne Verbindung und vielleicht wird die Methodik, ich sage einmal, verstärkt. Wenn man  
471 einfach, ja, wenn man einfach an der Stelle nachhält. [Mmh.] Jetzt hat man mal, ich sag mal, die Ku-  
472 gel angerollt, den Berg hoch, jetzt muss man einfach nachschieben. Es ist ein Bild aus MPS heraus,  
473 das ist da gar nicht schlecht. Sie wissen, was ich meine? Dieses Bildchen hier. {zeichnet ein Bild}

474 **B:** Ja. Ja. Für kontinuierliche Verbesserung. Oder für kontinuierliche Standardisierung.

475 **K:** Ja, genau. Das ist ja auch, was ich auch möchte, dass die Teamleiter mehr Verantwortung übernehmen im  
476 prozessualen Denken, in der Gesamtverantwortung für das Gesamte. Dass sie natürlich immer alle nur  
477 ein Teilsegment im operativen Geschehen abdecken, das ist auch klar, aber (..) mein Wunsch ist, dass  
478 da ein Gesamtverständnis entwickelt wird: Was nützt mir eine Optimierung von einem {Name Team-  
479 leiter J}, wenn eine andere Einheit da nicht mitkann? Und wenn ein {Name Teamleiter J} sich hin-  
480 stellt und sagt: Jetzt tu ich so lange nichts, bis die anderen es können? Dann kommen wir auch nicht  
481 weiter. Da stellt sich die Frage: An welcher Stelle unterstützt man dann den anderen? [Mmh.] Wo gibt  
482 man halt auch nach mit der eigenen Anforderung? Aber immer: Du musst dich aber verbessern, damit  
483 ich mich auch zurückziehen kann. Und nicht: Ich mach dein Geschäft für Sankt-Nimmerleins-Tag. Ja?  
484 [Ja.] Das ist das eigentliche Problem, was auch in der {Name Abteilung} mit drin ist. Dass, wenn sich  
485 mal einer anbietet und dem anderen unter die Arme greift, dann kriegt der dieses Geschäft nicht mehr  
486 los. [Ja.]

487 **B:** Deshalb fand ich eigentlich diese Strenge, die der {Name Teamleiter J} da reingebracht hat, wo Sie sagen:  
488 Jetzt fängt der hier irgendwie an, ein Controller zu sein oder so was. Ich fand das gar nicht schlecht.  
489 Nicht, dass der das genau so leben soll. [Ja, ja.] Der soll nicht so ein Blättchenfuchs werden. Aber  
490 dass er sagt: Ich nehme das so nicht an. Das hat noch mal eine andere Qualität reingebracht. (..) Und  
491 was er nachsetzen muss, ist: Und wie unterstütze ich, dass Sie es schaffen? (..)

492 **K:** Das ist die einzigste Komponente, die mir fehlt. [Ja.] (..) Das müssen Sie mal runterlesen. {verweist auf  
493 die Maßnahmenformulierung von Teamleiter J in der Dokumentation der Klausur}

494 **B:** Ja, bei ihm habe ich ein paar Maßnahmen gelesen.

495 **K:** Also, wenn Sie das da so runterlesen ...

496 **B:** Aber ich denke, da können Sie mit ihm drüber sprechen.

497 **K:** Ja. Ja.

498 **B:** Das kann der ergänzen. (..) Das wird der auch sehen. (..)

- 499 **K:** {liest} „Nicht dieser Vorgabe entsprechender Input wird zurückgewiesen.“ Ist die erste Maßnahme. Zwei-  
500 te Maßnahme: „Nicht dieser Vorgabe entsprechender Input wird zurückgewiesen.“ – „Nicht dieser  
501 Vorgabe entsprechender Input wird zurückgewiesen.“ – „Nicht dieser Vorgabe entsprechender Input  
502 wird zurückgewiesen.“
- 503 **B:** Wobei der natürlich auch – auf der anderen Seite muss der natürlich auch sehr, sehr vorsichtig sein. Wenn  
504 der die Regel nicht aufstellt, kann der nachher nicht sagen: Und ihr habt sie gebrochen. Deshalb finde  
505 ich schon, seine Aufgabe ist zu sagen: O.k., das ist der Standard.
- 506 **K:** Richtig.
- 507 **B:** Er wird das nicht hinbekommen.
- 508 **K:** Nee, noch mal, dass das, dass das unser ... (...) Wie soll ich das Ihnen erklären? (...) Dass das die Zielset-  
509 zung ist, dass die Prozesse eingehalten werden, zu achtzig, neunzig Prozent, das ist eine Zielsetzung.  
510 Aber es wird immer Situationen geben, wo jemand sein Dogma aufgeben muss. Hintergrund ist ganz  
511 einfach: So Großprojekte, die wir annehmen, die haben ein eigenes Leben. Wo interdisziplinär zu-  
512 sammengearbeitet werden muss. Da ist der {Name Teamleiter J} eine Fassung vom ganzen Team.  
513 [Mmh.]. Und wenn sich dann aufgrund der Kundenanforderungen oder der Projektanforderung Fasset-  
514 ten ändern, die unter Umständen diese Regel verletzen, dann muss das zulässig sein. Aber es kann  
515 nicht sein, dass das neunzig Prozent meines Geschäftes ist.
- 516 **B:** Ich glaube auch: In der Klausur hat das, was Großprojekte sind, ja kaum eine Rolle gespielt. Wenn man  
517 nur die Klausur mitbekommen hat. Nur die Diskussion da. Schien das so, als ob die {Name Abtei-  
518 lung} aus Klein-, höchstens mittleren Projekten besteht.
- 519 **K:** Ja.
- 520 **B:** Ja, das war dieses ... [Ja.] Es war natürlich auch so ein Drive drin durch das {Name Programm zur Opti-  
521 mierung des Produktionsablaufs}-Thema. [Ja.] Das sind ja eher Kleinthemen. [Ja.] Von daher glaube  
522 ich: Die Ausrichtung von Projekten wird in den sechswöchentlichen Treffen automatisch eine Rolle  
523 spielen. Da kommt man gar nicht drum herum, weil, da ist noch gar nicht hingeguckt worden. Allein  
524 das wird so eine Forderung drehen. Aber wenn der das mit so einer Forderung hinbekommt, die klei-  
525 nen und mittleren Projekte in Bahnen zu lenken – dann ist auch schon geholfen.
- 526 **K:** Dann ist auch schon geholfen. Wobei die großen Projekte, die machen die Außenwirkung. Die machen  
527 die Außenwirkung. (.) O.k.
- 528 **B:** Haben wir das auf jeden Fall schon mal, ähm. (...) Ich habe noch so drei Anmerkungen, unseren Gesamt-  
529 prozess angeguckt. [Mmh.] (...) Einmal die Führungsmannschaft insgesamt, aber auch bei Ihnen: Sie  
530 gucken sehr, sehr intensiv darauf, was soll denn gemacht werden? Dann kommen ganz viele Ziele  
531 drauf, dann wird das wahnsinnig komplex. Es wird aber selten geguckt, wie soll denn das gemacht  
532 werden? Wie soll der Arbeitsprozess denn aussehen? Wie soll der Lösungsweg denn eigentlich ausse-  
533 hen? Nicht: Was bekomme ich am Ende raus. Deshalb war das ja auch so irritierend, mit diesem, mit  
534 diesem Plan, was da gekommen ist, (...) ähm, die, (...) so ein ... Wenn sehr stark nur über das, was ge-  
535 sprochen wird, wird das sehr leicht zu einer Überforderungssituation. Wir müssen das machen und das  
536 machen und das machen. Und irgendwann sieht man den Wald vor lauter Bäumen nicht. Das war ja  
537 auch in den Arbeitspaketen ein bisschen so: Das hängt ja alles mit allem zusammen. (.) Da sag ich: Ja,  
538 natürlich, es ist ja auch ein Bereich, aber ein Arbeitspaket hat ja den Auftrag, einen Auftrag zu defi-  
539 nieren, der kleiner ist. Um arbeitsfähig auch zu sein. (.) Und ich glaube, das ist halt auch so ein wich-  
540 tiger Punkt. (.) Das, was wir in jedem Gespräch, eigentlich ständig, diskutiert haben: Wo sind heute  
541 die Prioritäten? Wenig. Wenig. Wenig. Deshalb haben die manchmal das Gefühl: Wir können doch  
542 nichts ändern. Das kann ganz leicht zu einer Überforderung führen. Ich habe es auch hier noch mal  
543 rein geschrieben. {verweist auf die Dokumentation der Klausur} Um so eine Anregung für den Ein-  
544 zeln zu sein. [Mmh.] (...) Dann noch ein sehr persönliches, ein sehr persönlicher Punkt: (...) Ich glau-  
545 be, mir ist es schon mal irgendwann aufgefallen, aber in der Klausur auch. Es waren ja ein paar Team-  
546 leiter nicht da. Sie haben dann negativ über die gesprochen. Das kommt natürlich bei denen, die da  
547 sind, gar nicht gut an. (...) Weil die denken, wenn ich nicht da bin, dann wird auch über mich negativ  
548 gesprochen. (...)

- 549 **K:** Das habe ich jetzt nicht erkannt. Aber ich werde da aufpassen. Also, mir ist das jetzt nicht bewusst.  
550 [Mmh.] Also, es war der {Name abwesender Teamleiter} ...
- 551 **B:** Der {Name weiterer in der Klausur abwesender Teamleiter} war nicht da.  
552 **K:** Wer war nicht da?  
553 **B:** {Name zweiter abwesender Teamleiter}  
554 **K:** Doch, der {Name Teamleiter} war da.  
555 **B:** Ja, der war da. (.) Es waren drei ja nicht da.  
556 **K:** Ach so, der {Name zweiter Teamleiter} war nicht da.  
557 **B:** Der {Name zweiter Teamleiter} war nicht da. Und noch einer.  
558 **K:** Der {Name erster Teamleiter}, na gut, das stimmt, beim {Name des ersten Teamleiters} ist Folgendes  
559 passiert: Ich habe ja gesagt, dass man das in der Besetzung Projektierung mit dem {Name des ersten  
560 Teamleiters} noch mal anschauen muss. Da hat ja der Herr {Name Teamleiter J} die Äußerung getan,  
561 er sieht das für den Anlagenbau nicht zielführend. [Ja.] Über den Weg kam dieser Negativtouch beim  
562 {Name erster Teamleiter} rein.
- 563 **B:** Da muss man sehr, sehr, sehr, sehr sensibel sein. [Stimmt.] Wenn es darum geht, wir müssen uns ein Pro-  
564 fil angucken und schauen, wer passt denn am besten, hat man das neutraler formuliert, was man ei-  
565 gentlich sagen will. Mein Punkt ist gar nicht, jemanden nicht zu bewerten. Nur, wenn der nicht da ist,  
566 [Ja, ja.] dann sind die anderen noch zurückhaltender, weil sie denken: Oh, wenn ich jetzt nicht da bin,  
567 dann wird über mich hergezogen. [Ja.] Also, da wirklich sehr, sehr, sehr stark aufpassen.
- 568 **K:** Also, an der Ecke, da waren wir nicht sauber, da gebe ich Ihnen recht. Bin da aber bei Ihnen, das darf  
569 eigentlich nicht passieren. [Mmh.] Also, da muss man andere Formulierungen finden, wenn man das  
570 zum Ausdruck bringen will. [Ja.] Ist aber gut, wenn, ist in Ordnung.
- 571 **B:** Es kann auch sein, wenn Sie denken: Das passiert vielleicht leicht mal. Das kann ja auch jemand anderem  
572 passieren. Dass man das in diesen sechswöchentlichen Treffen am Anfang mal anspricht: Ich möchte  
573 das nicht, und wenn mir das passiert, bitte weist mich darauf hin. (.) Weil, dann hat man sich selber  
574 eine Regel gegeben und hat auch den anderen gesagt: Ich möchte mit euch wertschätzend umgehen.  
575 Weil, darum geht es ja letztlich.
- 576 **K:** Gut, aber ich glaube, das würde ich jetzt nicht noch mal aus der Tüte ziehen. Also, jetzt noch mal aktiv  
577 angehen: Leute da ist vielleicht über den ein oder anderen geredet worden. [Mmh.] Ähm, ich sage  
578 mal, wenn man ausversehen auf so einen Punkt kommt, dass das vielleicht in unserer Regelkommuni-  
579 kation mal passiert, dass einer oder auch ich abwertend über jemanden spreche, [Ja.] dann nehme ich  
580 das zum Anlass, [O.k.], dass ich das anspreche. Aber ich werde jetzt nicht gezielt die Situation herbei-  
581 führen. Aber die kommt garantiert irgendwann.
- 582 **B:** Das passiert einfach leicht.  
583 **K:** Das passiert. Ist in Ordnung.  
584 **B:** Da kann sich keiner von freisprechen. Das passiert einfach im Eifer des Gefechts. Und dann wird das ein  
585 oder andere Thema auch sehr, sehr persönlich, obwohl das vielleicht auch gar kein persönliches The-  
586 ma ist.
- 587 **K:** Ja. Ja.  
588 **B:** Und da würde ich sagen, ist die Gruppe nicht so weit. Das kriegen die noch nicht hin.  
589 **K:** Ja, aber das ist in Ordnung, wenn Sie das sagen. Das wollte ich nicht selber erleben. Und das sollte man  
590 auch nicht für andere tun. Da muss vielleicht eine andere Sensibilität her. [Mmh.] Ja, ist in Ordnung.
- 591 **B:** Wenn man jetzt mal ein bisschen aus diesem Planerischen rausgeht. Heute ist das zehnte Gespräch. Was  
592 würden Sie sagen, wie weit sind wir denn gekommen, in den Gesprächen? Also nur wir beide. (.) Was  
593 hat es Ihnen gebracht? Was hat es Ihnen vielleicht auch nicht gebracht? (...)
- 594 **K:** Was hat es mir gebracht? (.....) Jetzt nehmen Sie das lange Überlegen nicht zum Anlass zu glauben, es hat  
595 nichts gebracht. Nee, also, (....) der wichtigste Punkt ist, es klingt jetzt banal, ist, (.) sich da oder in der  
596 Woche mal eineinhalb Stunden freizunehmen. So verrückt das klingt, aber es ist so. Der zweite Punkt  
597 ist, einen Gesprächspartner zu haben, der von dem ganzen Ballast, den wir haben, nicht belegt ist. Der  
598 dritte Punkt ist, dass Sie, Sie persönlich, in der Lage sind, ähm, ähm, ja, zu selektieren, so feine Töne



599 zu hören, wo man dann gerade so unter, wie es einem selber geht, bzw. wie ein Bereich ist. Also ein-  
600 fach, dass ein Fremdbild entsteht, ähm, das sich an meinen Worten widerspiegelt, das sich an meinem  
601 Empfinden widerspiegelt. [Mmh.] (..) Ähm, darüber hinaus (.) denke ich, hat es mir sehr geholfen. Ich  
602 sag mal, Ihr Bild da mit diesem Gekringel da {lacht}, ja, ich sage einmal, auch dieses Fazit, das sie ir-  
603 gendwo geführt haben: Der Auftrag ist nicht klar. Ähm, und ich denke mal, das Bild muss man sich  
604 einfach an die Wand hängen. Weil viele unserer Aufträge im Tagesgeschehen so plaziert werden.  
605 [Mmh.] Ich sage mal, das ist systemimmanent. Es ist Bestandteil des Systems: Aufträge werden un-  
606 klar formuliert. [Mmh.] (..) Und mit dem, dass sie unklar formuliert werden, kommen auch Ergebnisse  
607 raus, die du dir nicht wünschst. [Mmh.] (...) Also denke ich mal, ist dieser, dieser theoretische Input  
608 eine ganz wichtige Geschichte. Was hat es mir noch gebracht? Äh, (..) letztendlich, ich sage mal, ist  
609 das ja eine Anflugkurve, wo ich meinen Stern erreichen möchte. Und mit Ihnen habe ich eigentlich so  
610 den Anflugwinkel gelegt, sag ich mal so rum. Der durch ihr Mitwirken mir an manchen Stellen doch  
611 Unsicherheiten genommen hat. Oder ich sage mal so rum, ich verlasse mich da auf Ihr Urteil, wenn  
612 Sie mir sagen, jetzt packen wir das so an. Ich wäre nie, nie in der Lage gewesen, die Klausur in dieser  
613 Art und Weise zu führen und auch eine sinnvolle Fortsetzung zu machen, in strategischer Ausrich-  
614 tung. [Mmh.] Das war jetzt mit Ihnen zusammen, neben dem reinen operativen Geschäft, einen strate-  
615 gischen Pfad mal gelegt, einen Bypass gelegt, den man jetzt pflegen kann. Den man sogar über länge-  
616 re Zeit pflegen kann. Was wir da nicht hinbekommen haben, ist, die Personengruppe einzugrenzen,  
617 mit denen man das langfristig macht. Das haben wir nicht hinbekommen. Das wäre vielleicht auch ei-  
618 ne Überforderung gewesen. Aber überhaupt einen Bypassweg zu haben, wo strategische Themen be-  
619 legt sind, das ist Gold wert. Hätte ich alleine nicht hinbekommen. Ganz eindeutig. Im operativen Ge-  
620 schäft, klar, können Sie keinen Beitrag leisten. (..) Ähm, sollten Sie auch keinen Beitrag leisten. (.) Ihr  
621 Angebot, ich sage mal, dass Sie nicht nur die ersten zehn Gespräche zur Verfügung stehen, und dann  
622 ade, sondern auch eine gewisse Kontinuität zeigen, und wenn das auch nur vierteljährlich oder sechs-  
623 wöchentlich ist, das freut mich ungemein. Weil, ich denke mal, Sie dann auch, irgendwo ein Feedback  
624 erleben, von dem, den Anflugwinkel haben wir gelegt, und sind wir denn in dem Winkel unterwegs  
625 oder sehen Sie da eigentlich eher einen Rückfall? Und das bedeutet für mich an der Stelle auch noch  
626 mal eine Unterstützung und auch Motivationsfaktor, was zu tun. Ich denke mal, das ist auch so ein  
627 Punkt: Sich diesen Gesprächen zu stellen ist ja auch nicht, ich bin ja ein offener Typ, ist ja auch nicht  
628 so einfach, man muss sich ja outen an gewissen Stellen. Und wenn ich das so zusammenzähle, ist das  
629 eher für die Eigenmotivation: Ich oute mich, kriege ein Feedback und das sorgt wieder dafür, dass ich  
630 irgendwo einen Antrieb kriege. Also sind Sie für mich auch irgendwo ein Vehikel für Eigenmotivati-  
631 on. Das ist ja in dem Sektor: Wie motiviere ich mich, dass es nach vorne geht? [Mmh.] Darüber hin-  
632 aus haben Sie, zumindest in der Anfangsphase, da habe ich Ihnen ja mal erzählt, wie es mir so geht,  
633 haben die Gespräch auch dazu geführt, dass ich ein paar Entscheidungen für mich selber getroffen ha-  
634 be, die, ich sage mal, weitreichende Konsequenzen haben werden. Nicht nur, was im sportlichen Um-  
635 feld ist, sondern ich habe auch bei ein paar privaten Themen Entscheidungen getroffen und auch ein-  
636 geleitet, die im Sinne meiner eigenen Lebensausrichtung auch einen anderen Weg aufweist wie das,  
637 was ich jetzt mache. [Mmh.] Also, ich sage mal, bei dem Geschäftlichen, was ich natürlich verfolge,  
638 hat das auch private Konsequenzen gehabt.

639 **B:** Gibt es irgend etwas, wo Sie sagen: Das hätte ich mir erhofft, das haben wir nicht geschafft?

640 **K:** (...) Das hätte ich mir erhofft? Also: Das hätte ich mir erhofft. Alleinstehend. Und das haben wir nicht  
641 geschafft. (.) Äh, das ist meine eigene Art. (.) Ich denke, wir hängen meiner persönlichen Zielsetzung  
642 deutlich hinterher im Gesamtprojekt. Deutlich. Ähm ... (..) Ich denke, das liegt aber nicht an uns bei-  
643 den. Ob wir das Thema einleiten, sondern dieses Ausbremsen mit dem Personalkonzept. Ich sage mal,  
644 erst einmal diesen Klaps, den ich dem Betriebsrat gegeben habe, wo ich ihn überrumpelt habe. Wo-  
645 durch wir erst im Personal Bewegung hinein bekommen haben. Das hat immerhin bis Juni gedauert.  
646 Also, man muss sich überlegen: bis Juni. Das sind eigentlich vier Monate. Die waren mit dem Thema  
647 blockiert. Wir waren nicht arbeitsfähig. Wir sind jetzt erst arbeitsfähig geworden. Oder andersherum,  
648 vielleicht haben unsere Gespräche miteinander irgendwo im Unterbewusstsein dazu geführt, dass ich

649 handlungsfähig geworden bin oder den Prozess einer Handlungsfähigkeit zugeführt haben. Äh, für  
650 mich beginnt jetzt erst, mit Beginn dieser Klausur, das ist auch das, was ich dem {Name Vorgesetzter}  
651 berichtet habe, ich berichte auch dem {Name Vorgesetzter} über unsere Zusammenkunft, wo ich  
652 sagen kann, so, jetzt beginnt erst {Name Abteilungsstrategie}. [Ja.] Ähm, die strukturelle Zuordnung,  
653 das war ein, aber ich sage mal, die Reorganisation der Prozesse und Abläufe. Einen Vorschlag habe  
654 ich ihm schon gegeben. Ich habe ihm gesagt, er soll mir die {Name erstes Team} wegtun, er soll mir  
655 die {Name zweites Team} wegtun, es macht überhaupt keinen Sinn, wenn wir so weitermachen. Der  
656 Prozess verlangt hier für den {Name erstes Team} und für {Name zweites Team} eine Volltimekraft,  
657 die sich in dieses Projektgeschehen mit einbindet. Wir werden es, so wie wir aufgestellt sind, nicht  
658 schaffen, das ist übrigens ein Ergebnis, das ich mir nicht erhofft habe, aber das ist einfach noch mal  
659 eine Bilanz, die ich für mich gezogen habe, wir werden es nicht schaffen, die Verantwortung auf das  
660 Niveau, auf die Ebene der Teamleiter herunterzubringen. [Mmh.] Ähm, da ist vielleicht einer oder  
661 zwei in der Lage, dies vielleicht temporär auszuhalten und mitzumachen. Aber in der Gänze werden  
662 sie es nicht tun. Das heißt: (..) Im Sinne Geschäft brauchen die einen Geschäftsführer, der die Verant-  
663 wortung übernimmt, und das bin nun mal ich in der Rolle. Das ist zum Beispiel ein Ergebnis, was ich  
664 mir nicht gewünscht habe, weil das {Name Abteilungsstrategie} als Projekt impliziert hat, äh, dass die  
665 Teamleiter die Verantwortung annehmen müssen. So im Prinzip. Und jetzt trete ich auf der Stelle –  
666 die müssen. Vielleicht liege ich ja auch falsch, aber es ist eine Erkenntnis, dass das nicht zu erwarten  
667 ist, dass da Großes geleistet wird. Jetzt darf man deswegen die Leute nicht schlechtmachen, sondern  
668 es hat etwas mit Status zu tun. Da sagt ein Teamleiter vielleicht im Unterbewusstsein, wenn ich Team-  
669 leiter bin, bin ich nur ein Teilsegment, ich habe nicht die Gesamtverantwortung, dafür werde ich we-  
670 der bezahlt, noch habe ich den Rang, noch sonstwas. Also mache ich mein Teilgeschäft. [Mmh.] Hat  
671 was vielleicht mit Hierarchie auch zu tun.

672 **B:** Ich würde auch sagen, die Organisation ist ja auch so gebaut. Jeder hat eine Teilverantwortung, so sind ja  
673 auch die Funktionen zugeordnet und deshalb gibt es Sie ja auch darüber.

674 **K:** Genau.

675 **B:** Von daher heißt das umgedreht ja auch: Ihre Funktion ist sehr sinnvoll.

676 **K:** Ja, natürlich.

677 **B:** Und wird bitter gebraucht.

678 **K:** Nur, die Frage ist, so wie meine Abteilung aufgestellt ist, so wie die Ansprüche sind: Können sie so ge-  
679 lebt werden? [Ja.] Und ich bin der Meinung, sie können so nicht gelebt werden. [Ja.] Jetzt kann ich na-  
680 türlich da hinten hervorkommen und jammern wie ein altes Weib – hätte man ja auch vorneweg sagen  
681 können. Aber ich kann Ihnen sagen, man hat es gesagt. Ich habe nie ein Blatt vor den Mund genom-  
682 men und gesagt: Das ist eigentlich nicht leistbar und zielführend. So, jetzt ist das Thema nur ein The-  
683 ma der Organisation. {Name frühere Abteilung des Beraters} gibt's ja nicht mehr. Ich weiß nicht, wo  
684 gehört denn {Name Teamleiter des Teams Organisation} jetzt dazu?

685 **B:** {Name neue Abteilung}

686 **K:** Ja, also. Das ist ein Thema der {Name neue Abteilung}, die zum damaligen Zeitpunkt noch Rechenexem-  
687 pel runtergefahren haben. Die haben nicht geschaut, wie viel Leute braucht der Prozess, die haben nur  
688 geschaut: Wie viele kriegen wir weg? Wie viel Prozent kriegt man weg? Zum damaligen Zeitpunkt  
689 waren das fünfzehn Prozent, die da weg mussten. Ja. (..) Ihre Frage war noch mal: Was hätte ich mir  
690 gewünscht? Was haben wir nicht erreicht? (..) In der Summe sind es zwei Sachen: Wir sind zu lang-  
691 sam unterwegs. Ich hätte mir gewünscht, wir wären schneller unterwegs. Was haben wir nicht er-  
692 reicht? Dass die Teamleiter die Verantwortung annehmen, und das werden wir auch nicht erreichen.  
693 (..) Ähm. (..) Was haben wir noch nicht erreicht? (..) Ja, ich würde mir wünschen, dass die Teamleiter  
694 sich mehr auch in diesen Gedankengängen sich verflechten und sich einklinken. Ist vielleicht um-  
695 geschrieben: Wir müssen eine Gruppe finden, in der wir diese strategischen Gespräche führen. [Ja.] (..) Ähm. (...)  
696 Also, das würde ich mir zum Beispiel wünschen. (..) In einer Diskussionskultur, ich sage  
697 mal, Gleichen mit Gleichen, wobei ich jetzt aber glaube, dass das nicht entstehen wird. Es kann ent-  
698 stehen, es kann entstehen, wenn es so jemanden gibt wie Sie, der neutral neben der Rolle steht und ei-

699           nen Auftrag hat, ja? Ähm, zu sagen, wir setzen uns ein Thema, die Gruppe trifft sich und wir gehen  
700 mit einem Ergebnis heraus. Also, jetzt nicht bloß so Moderatorenrolle, zu sagen: Wir überstehen den  
701 Tag. Sondern, dass ein Moderatorenauftrag da ist, der da lautet, so entsprechend Ihrer Aufstellung, Ist-  
702 Analyse hinzubekommen, die Ziele zu formulieren und, ich sage mal, die restlichen Schritte einzulei-  
703 ten. Könnt' ich mir vorstellen, dass wir dann etwas hinbekommen. Ähm. (...) Wären die Teamleiter auf  
704 dem Niveau, die Verantwortung durchgängig zu übernehmen, würde ich mir die Moderatorenrolle zu-  
705 ordnen, (...) aber ich glaube nicht, dass die Teamleiter auf dem intellektuellen Niveau arbeiten wollen,  
706 sie wollen vielleicht auch gar nicht auf das Niveau gehoben werden. Sie wollen einen Auftrag erhalten  
707 und sagen: O.k., den Auftrag setze ich um. Das Gefühl habe ich. [Mmh.] Wahrscheinlich ist das noch  
708 nicht mal was Schlechtes vom Grundgedanken. Damit ist es für mich vielleicht wieder eine Erkennt-  
709 nis aus den Gesprächen heraus, dass man da zu viel Hoffnung in das Projekt hinein geschmissen hat  
710 und man das Ganze einfach nüchtern sehen muss. Jetzt geht es natürlich auch darum, das einem {Na-  
711 me Vorgesetzter} zu transferieren, dass der sich auf der Ebene einklinkt. Die Aussagen auch akzep-  
712 tiert. Das ist ja auch die andere Geschichte. Akzeptieren wir es. Das ist ja eine Parallelaufgabe, die ich  
713 habe. Dafür ist natürlich wichtig: Liege ich richtig mit meiner Analyse oder liege ich nicht richtig mit  
714 meiner Analyse? Das ist zum Beispiel auch eine Frage, die ich an Sie richten würde. Wie sehen denn  
715 Sie, was ich da jetzt von mir gelassen habe?

716 **B:** Mein Gefühl ist, dass die Gespräche eins geleistet haben: Dass Sie in eine neue Funktion kommen. Das  
717 hat es, glaube ich, schon unterstützt. Und das war, mit persönlichen Themen hat das was zu tun.  
718 [Mmh.] Und das hat was mit Bereichssteuerungsthemen zu tun. Wie steuer ich eigentlich so einen Be-  
719 reich? Der Prozess ist nicht abgeschlossen. [Mmh.] Weil, auch Sie gehen gerne in Fachrollen. Ich  
720 denke, das haben wir auch zwischendurch immer mal wieder besprochen. Und so ein Bild ist auch für  
721 Sie eine Zumutung, was ich da aufgemalt habe. {verweist auf das Bild zu den Projektphasen in der  
722 Klausur} Nicht, weil Sie es nicht verstehen, darum geht es überhaupt nicht, sondern wie der Druck,  
723 der jeden Tag auf Sie ausgeübt wird, Sie zwingt, in Maßnahmen zu denken. [Ja. Ja.] Und ich glaube,  
724 deshalb haben Sie auch die eineinhalb Stunden in der Woche gebraucht, um diesen Druck eineinhalb  
725 Stunden mal nicht zu haben. Und ich glaube, die Teamleiter brauchen das auch. Deshalb glaube ich,  
726 diese sechswöchentlichen Treffen sind fundamental wichtig. Deshalb sage ich auch, ich glaube, es ist  
727 sinnvoll, dass die weiter moderiert werden. Aus eigener Kraft, glaube ich, geht es noch nicht. Das teile  
728 ich. Eine gemeinsame Verantwortung Abteilungsleiter, Teamleiter: Was die Diskussion betrifft, denke  
729 ich, geht das. Ich bin auch sehr zuversichtlich, dass man da hinkommt. Trotzdem sind da welche, die  
730 haben unterschiedliche Funktionen im Alltag, und das muss man nutzen. Die einen sind halt weiter an  
731 der Basis und Sie sind weiter in politischen Gremien und haben auch einen anderen Rang gegenüber  
732 Kunden und gegenüber Kollegen im Werk. Das kann man nutzen. Von daher wird es da immer einen  
733 Grundunterschied geben. Ich glaube auch, dass, wenn so ein Treffen, so ausgelegt ist, wie wir es be-  
734 sprochen haben, ist das sinnvoll, das zu moderieren. Ob von mir oder von jemand anderem, es ist erst  
735 mal sinnvoll, dass es moderiert wird. Weil, der Vorteil ist, dass man eine gewisse Flughöhe hält, die  
736 im Alltag nicht so da ist. [Mmh.] Und man muss da ja relativ schnell reinkommen. Drei Stunden sind  
737 ja auch schnell wieder vorbei. [Ja.] Wenn man da erst mal eineinhalb Stunden damit zubringt, erst mal  
738 die richtige Flughöhe hinzubekommen, geht das nicht. Und auch was Sie gesagt haben mit langsamer:  
739 Es ist mal eine Strategie entwickelt worden, die steht auf einem Stück Papier. Und dann scheint es so,  
740 als ob die Strategie lebt, und dann kommt aber erst das Leben. Und das sind die ganzen Widersprüche,  
741 die da auftauchen, die ganzen Randbedingungen, die da auftauchen. Und dann muss man gucken: Wie  
742 kann ich die Strategie anpassen? Was für Stellhebel sind denn jetzt gerade nötig? Und man kann nicht  
743 davon ausgehen: {Name Abteilungsstrategie} wird umgesetzt.

744 **K:** Nee!

745 **B:** Es wird versucht, in die Richtung zu gehen. Möglichst konsequent. Mehr aber auch nicht. Und ich denke,  
746 das merkt man halt jetzt. Und ich glaube auch, dass das langsamer geht. Und an manchen Stellen geht  
747 es vielleicht auch nicht. Und das liegt nicht an Ihnen als Bereich. Wenn es keinen Bereich gibt, der Ihr  
748 Personal aufnimmt, bekommen Sie das Personal auch nicht los. Wenn es keinen Bereich gibt, wo Sie

749 das Personal her bekommen, und Sie dürfen nicht extern einstellen, wo sollen Sie die Leute her be-  
750 kommen? Dann müssen Sie nachzüchten, so wie Sie es ja auch angesprochen haben bei der Klausur.  
751 Und das dauert lange. Und wenn das alles dazu führt, ein bisschen realistischer zu sein bei der Ein-  
752 schätzung: Wo können wir besser sein? Was ist sozusagen eigener Anteil? Und wo ist es aber auch  
753 das Umfeld? Dann ist es, glaube ich, ein guter Weg. Weil dann auch nicht ständig so ein Ballast  
754 schlechtes Gewissen mitläuft. [Mmh.] Das ist unnötig. [Ja. Ja.] Zu den Gesprächen kann ich nur sa-  
755 gen: Ich fand das sehr angenehm. Also, ich war auch häufig erstaunt, wie weit Sie aufgemacht haben.  
756 Das finde ich sehr ungewöhnlich. Weil, ich bin ja auch ein Interner. Ich kann Ihnen immer Ver-  
757 schwiegenheit zusagen, weil, das ist einfach ein Arbeitsethos, den ich einfach mitbringe, aber trotz-  
758 dem gehöre ich ja zu diesem Unternehmen. Und ich habe auch bewusst mal ein bisschen privat ange-  
759 sprochen, aber habe das auch nicht aufgemacht. Das spielt eine Rolle, das kann ich mir auch gut vor-  
760 stellen, aber da sehe ich einfach meinen Auftrag nicht mehr. Ich würde Sie nur bitten, wenn Sie da  
761 größere Entscheidungen vorhaben, die auch mit Ihrem Verbleib im Unternehmen zu tun haben, sagen  
762 Sie es mir irgendwann. {lacht} Weil, ich rechne natürlich auch mit Ihnen. Was auch diesen weiteren  
763 Prozess dann betrifft.

764 **K:** Na klar. Nee, das sage ich Ihnen schon. (...) Ähm, also sagen wir so rum, ich hab, ich hab, wie soll ich das  
765 sagen, äh, das Glück, das Glück, wählen zu dürfen. [Mmh.] Ich kann meinem Leben eine neue Rich-  
766 tung geben. Das haben auch – vielleicht die Gespräche nicht – generell, generell die Frage ist: Wie  
767 lange willst denn du das so machen? Wie lange bist du in der {Name Abteilung}? [Ja.] Welche Chan-  
768 cen tun sich denn auf? Was sind meine Zukunftschancen? [Ja.] Die sind eindeutig nicht hier im Un-  
769 ternehmen. [Mmh.] Das war schon vorher so. Nur jetzt gibt es so Möglichkeiten, die ich vorher nicht  
770 erschließen konnte. [Mmh.] Ich habe Ihnen ja mal gesagt: Ich habe einen Freiheitsgrad, der aber nichts  
771 mit Frust zu tun hat, sondern einfach nur damit, zu sagen: O.k., es gibt auch andere Themen in dieser  
772 Welt, die wertvoll sind. [Ja.] Und diese reine Fokussierung von morgens sieben bis abends zwanzig  
773 Uhr, das habe ich über Bord geworfen. Und das wirkt sich zumindest in Folgendem aus: Äh, dass ich  
774 früher gehe, momentan mein Training durchhalte und jetzt wirklich am Samstag einen Halbmarathon  
775 mache, im Herbst einen Marathon mache. Und dafür brauchen Sie auch zehn Wochen Training und  
776 müssen vier Mal in der Woche unterwegs sein. Dass ich das hinbekomme. Das ist schon ein Riesener-  
777 folg. Aber trotzdem ist das für mich hier endlich. Ich versuche, meinen besten Beitrag zu leisten. Dass  
778 so gut wie möglich eine Selbständigkeit hier entwickelt wird, dass die, so weit es geht, unabhängig  
779 von einem {eigener Name} sind. Das ist zum Beispiel auch ein persönliches Ziel. Prozesse zu instal-  
780 lieren, die wirklich unabhängig vom Abteilungsleiter funktionieren. So habe ich das schon immer  
781 praktiziert. Möchte es auch noch mal deutlich herausstellen. Äh, ich habe zwar die Fähigkeit und die  
782 Möglichkeit, mich da fachlich einzubinden. Das mag auch immer stark rüberkommen. Aber da halte  
783 ich mich gegenüber früher deutlich zurück. Das können Sie sich gar nicht vorstellen, wie deutlich.  
784 {lacht} Trotzdem ist es so, dass der Abteilungsleiter, der eine {Name der Abteilung} leitet, immer ei-  
785 ne fachliche Kompetenz haben muss, sonst geht er mit Pauken und Trompeten hier unter. Er geht im  
786 Sinne Anerkennung bei den Mitarbeitern unter. Habe ich zum Beispiel ein schönes Feedback bekom-  
787 men, wenn wir gerade da sind. Der {Name des Vorgesetzten} war ja rund zwei Stunden bei uns oder  
788 zweieinhalb Stunden und kam dann irgendwann danach auf mich zu und sagt: Also, sein Eindruck aus  
789 der Klausur ist, dass ich ja da unumstritten anerkannt bei den Führungskräften bin.

790 **B:** Ja, das ist keine Frage.

791 **K:** Da war ich ganz erstaunt. Da habe ich gedacht: Haben Sie das angezweifelt? Aber dass der da draufge-  
792 kommen ist irgendwie, das finde ich schon klasse. [Mmh.] Dass man solche Gedanken haben kann.

793 **B:** Aber die Beobachtung stimmt auch. Das ist nie eine Frage. Und da gibt es schon andere Situationen.

794 **K:** Ja. Klar. Da gibt es andere Abteilungsleiter, die um ihre Rechtfertigung kämpfen müssen. Und das hat ein  
795 Stück weit mit fachlicher Kompetenz zu tun. Und ich sage mal Unterstützung. Weil, die Kollegen  
796 kommen ja oft und wissen nicht weiter. Und dann muss ich mich immer fachlich einbringen. Wobei  
797 ich ja immer nur einen Anstoß gebe. Ich tu es ja nicht. Ich tu persönlich null, bezüglich fachlich. Ich

- 798 gebe nur Anstöße, und wenn ich die gebe, kontrolliere ich die. Auf das Niveau habe ich mich zurück-  
799 gezogen. Jetzt weiß ich gar nicht mehr, was ich Ihnen erzählen wollte. Jetzt bin ich abgeschweift.
- 800 **B:** Ich glaube, das ist, was Sie gesagt haben: Es gibt eine Alternative.
- 801 **K:** Ja.
- 802 **B:** Ich finde es schade, dass Führungskräfte hier sonst so was nicht haben. Deshalb werden die so ange-  
803 spannt. Deshalb nehmen die kein Risiko mehr auf sich, weil die sagen: Wenn ich hier nix mehr bin,  
804 sozusagen, dann bin ich ja gar nichts mehr.
- 805 **K:** Ja.
- 806 **B:** Und es ist keine Entscheidung mehr. Sie können sich entscheiden, für das Unternehmen oder eben auch  
807 nicht. Und wie lange und wann eben auch nicht. [Ja.] Und ich glaube, das macht Sie auch noch mal  
808 freier, die richtigen Dinge zu tun. Ich glaube, das ist die Voraussetzung dafür, dass Sie hier gute Ar-  
809 beit machen. Deshalb haben wir das auch. Irgendwann haben wir das mal richtig als Thema da ge-  
810 habt.
- 811 **K:** Wir haben es mal als Thema gehabt.
- 812 **B:** Ich halte das für elementar wichtig. Auch um – wenn hier mal was falsch läuft, um nicht zu sagen: Mein  
813 Gott, da ist mein Leben jetzt davon betroffen. Ja, das ist schlecht, ja, das setze ich jetzt auch nach, a-  
814 ber ich selbst bin davon nicht betroffen. Und das ist bei einigen Kollegen von Ihnen anders.
- 815 **K:** Ich kann Ihnen ein weiteres schönes Beispiel sagen. Diese Woche passiert. Ich bin überzeugt, dass das ein  
816 Ergebnis unserer Gespräche ist: Thema Zwischengespräch Zielerreichung. {Name Vorgesetzter} mit  
817 mir meine Zielvereinbarung durchgegangen. Und wollte mir an ein paar Stellen, hat er Kommentie-  
818 rungen gemacht, da wollte er das einfach als erreicht oder übererfüllt benennen. Da habe ich gesagt:  
819 Nee, da tun Sie mir Unrecht. Das wird nicht erfüllt. Ich möchte, dass Sie mir einen Minuspunkt set-  
820 zen. {lacht} Das war für ihn so ungewöhnlich. Das haben wir an drei Stellen gemacht. An drei Stellen  
821 gemacht. Und ich habe ihm auch gesagt: Wir reden Dinge schön. Wir reden Dinge schön. Zum Bei-  
822 spiel das große Projekt {Projektname}, wo er ja mit dem {Name vorheriger Abteilungsleiter} den  
823 Auftrag angenommen hat. Läuft mehr als schlecht. Obwohl es eine klasse technologische Arbeit ist,  
824 das will ich gar nicht absprechen. Aber das, was man sich als Endprodukt erwartet, Geld drüber, Ter-  
825 min drüber, in der Abwicklung eine Katastrophe. Qualität wird nicht erreicht. Ja, und das redet er ge-  
826 sund. Das ist aber in meiner Zielvereinbarung drin. Da habe ich gesagt: Machen Sie mir da ein Minus  
827 rein. Und das ist auch eine Unabhängigkeit: Ich renn nicht dem Mammon nach. Ob ich hundert Pro-  
828 zent Tantiemen kriege, achtzig Prozent oder hundertfünfundzwanzig Prozent, ist mir vielleicht nicht  
829 ganz egal, aber ich bin davon vollkommen unabhängig und sag mir, und sag mir, wegen diesem Aner-  
830 kennungsreiz ganz oben oder ganz unten zu sein, sich zu verbiegen, das fange ich nicht an. Und das  
831 mache ich nicht. Und an der Stelle bin ich auch ein Stück härter geworden und sprech da mehr Klar-  
832 text. Weil ich auch glaube, der {Name Vorgesetzter} braucht ein Bild von der {Name Abteilung}, wo  
833 er sich da nicht den lieben langen Tag, weil es ja seine Abteilung ist, Schönwetter redet. Und er tut  
834 das. Weil er ja auch als Centerleiter Erfolg haben will. [Mmh.] Und will das auch nach außen posau-  
835 nen. Bloß, wenn es von innen heraus stinkt, dann muss man das einfach sagen.
- 836 **B:** Auch Sie bilden ja mit {Name Vorgesetzter} wieder herum ein Führungsteam.
- 837 **K:** So ist es.
- 838 **B:** Und auch das muss sich entwickeln. Und da gehen Sie völlig ungewöhnlich vor. Das gibt es hier sonst  
839 nicht. Das würde keiner machen. Aber das hat mit Alternativen zu tun. Das hat auch wiederum nicht  
840 mit bösem Willen zu tun. Habe ich überhaupt die Chance, so eine Handlung zu machen?
- 841 **K:** Richtig.

# Fall 6 -

Interview zur Reflexion eines  
Beratungsprozesses

<b>Gesprächsnummer:</b>	07/03
<b>Titel:</b>	Forschungsinterview zur Reflexion eines Beratungsprozesses
<b>Aufnahmeort:</b>	vermutlich in den Räumen des Befragten
<b>Datum:</b>	unbekannt
<b>Aufnahmedauer:</b>	Band liegt nicht vor
<b>Teilnehmer:</b>	<p>Interviewer und Befragter können nur durch die Formatierung des Textes erkannt werden.</p> <p>Es handelt sich um einen Befragten und zwei Interviewer.</p> <p>Die einzelnen Äußerungen der beiden Interviewer können aufgrund der Notation des Protokolls den beiden Personen nicht eindeutig zugeordnet werden.</p>
<b>Notationslegende:</b>	
...	Auslassung / Anonymisierung
[ ]	Anonymisierung
(?)	unverständliche Äußerung
<b>Transkript:</b>	liegt aus fremder Hand zum gesamten Gespräch vor

Text	Inhalt	Auffälligkeiten / Ideen
<b>Der Sinn/Anlass des Gesprächs wird dargestellt.</b>		
1 - 7	Reflexion eines abgeschlossenen Beratungsauftrags als Inhalt des Gesprächs. Weiterentwicklung des Beratungsangebots als Ziel für die Berater.	Die Berater haben bereits konkrete Ideen zur Richtung der Weiterentwicklung ihres Angebots, die hier aber noch nicht dargestellt werden.
8 – 10	Der Klient willigt in die Befragung ein, ohne das genaue Ziel zu kennen.	Die Informationen des Klienten werden wie ein Geschenk für die Berater dargestellt. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eine aufwändige Klärung des Fokusses des Gesprächs und Beziehungszuschnitts der Teilnehmer ist nicht zu beobachten. In diesem Punkt unterscheidet sich dieses Interview von einem Interview im Rahmen eines Beratungsprozesses.</li> </ul>
<b>Historie der Auftragsanbahnung</b>		
11 - 54	Der Kulturwandel im Zuge einer Bankausgründung soll begleitet werden. Erste persönliche Verbindungen zwischen den Beratern und Klienten waren vorhanden.	Kulturwandel/Kulturschock wird als Fokus der Beratung angegeben. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eine Krise der Bewältigung des Neuen ist potenziell gegeben.</li> </ul> Die handelnden Personen werden auffallend ausführlich genannt.
<b>Vergleich zwischen Anliegen und Ergebnis</b>		
24 - 28	Die Bilanz nach einem Jahr bezüglich der Ausgründung fällt recht positiv aus, bezüglich der Beratung dagegen verhalten positiv.	Der Zeitpunkt der Bilanz erscheint für den Klienten eher willkürlich, da er die Ausgründung als längerfristigen Prozess erlebt.
28 - 36	Problem der Übersetzung der Workshopdiskussion in Alltags-handeln.	Workshops werden als Anstöße bezeichnet, die im Alltag in Handlungen übersetzt werden müssen. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Workshops werden explizit als Setting genannt, in dem die Beratung stattgefunden hat. Die Settings lassen die Beratung klar identifizierbar werden, separieren sie aber zugleich vom Alltag.</li> </ul> Workshops werden mit Seminaren verglichen. <ul style="list-style-type: none"> <li>• In den Workshops ist wohl eher auf der Ebene von abstraktem Wissen gearbeitet worden als mit sich aktuell stellenden Problemen direkt.</li> </ul>
36 - 44	Die Erarbeitung von Vision, Leitbild und Führungsgrundsätzen als neue Erfahrung.	Besonders das In-Beziehung-Setzen des neuen Unternehmens zu verschiedenen Kontexten als eigenverantwortliche Gestaltungsaufgabe wird als neue Erfahrung dargestellt.



44 - 56	Verantwortung tragen für ein eigenständiges Unternehmen als die eigentlich neue Herausforderung.	Die Konsequenzen der eigenen Entscheidungen schlagen direkt nieder, weil der Klient jetzt die oberste Führungskraft des Unternehmens ist.  Zur Verantwortung gehört eine Ganzheitlichkeit, die nicht nur Effizienz umfasst.
56 - 61	„Hierarchiefreie Diskussion“ als neue Qualität der Workshops.	Hierarchiefreiheit stellt einen relevanten Unterschied zum Alltag dar, ist aber zugleich dafür geeignet, die Diskussion als realitätsfremd und die Ergebnisse als wenig relevant erscheinen zu lassen.
<b>Nutzen der Anstöße der Beratung für die weitere Konsolidierung der ausgegründeten Bank</b>		
62 - 72	Der Prozess der Entwicklung seit der Ausgründung wird beschrieben. Verhaltens- und Einstellungsänderungen werden besonders betont.	Zunächst wird nicht die Beratung beschrieben, sondern die Veränderungen des Alltags seit der Ausgründung der Bank.  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Der ehemalige Klient fokussiert immer wieder seinen Alltag und stellt dadurch die Beratung in ihrer Relevanz für diesen Alltag dar.</li> </ul>
72 - 75	Konkrete Produkte/Outputs der Beratung (Leitbild usw.) werden als erster Schritt einer Entwicklung dargestellt.	Die Beratung in den Workshops anhand konkreter Mittel wie Leitbildentwicklung wirkt formalistisch gegenüber der Schilderung des Alltags.  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Beratung zielt sehr auf die Abarbeitung konkreter Arbeitsschritte ab, die Gestaltung des Entwicklungsprozesses der Ausgründung scheint dagegen fast untergegangen zu sein (Vorsicht: Schilderungen des Klienten als Zerrfaktor).</li> </ul>
75 - 100	Kommunikation mit den Mitarbeitern als nächste Aufgabe.	Der Klient schildert die Aufgabe, nun die Mitarbeiter zu informieren. Als Aufgabe des Beraters wird das Vorschlagen von Gestaltungsalternativen genannt.  Gestaltungsalternativen werden skizziert.  Ein Beispiel der Gestaltung von Standorteröffnungsfeiern wird ausgeführt.
<b>Wie wurde der gesamte Beratungsprozess erlebt?</b>		
101 - 111	Die Arbeitsfähigkeit steigerte sich von Workshop zu Workshop.	Die Gewöhnung an die Art der Arbeit im Workshop wird dargestellt.  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Der Workshop wird als ein Ort mit eigenem Inhalt, eigenen Regeln und Rollen geschildert. Eine Beratungsleistung besteht darin, diese Eigentümlichkeiten entstehen zu lassen.</li> </ul>
111 - 116	Eine Eingewöhnung in jeden Workshop war nötig.	Eine Distanz zwischen Workshop und Alltag ist deutlich vorhanden.

<b>Was war das beeindruckendste Erlebnis in der Beratung?</b>		
117 - 132	„Gemeinsames Bild malen“ als sinnvolle Aktivität, obwohl diese für Außenstehende nicht nachvollziehbar ist.	<p>Der Entwicklungsprozess im Workshop hat eine Eigengesetzlichkeit, die Nichtbeteiligten nicht leicht zu vermitteln ist.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Schilderung deutet auf eine echte Lernerfahrung mit den Mitteln des Bilds als Symbol der Zusammenarbeit an.</li> <li>• Erfahrene Berater scheuen sich, Anfängern Beratung durch Methoden beizubringen. Die Methode an sich stellt immer eine fertige Lösung dar, deren Sinn aber in der Situation erschlossen werden muss.</li> </ul>
<b>Welche Unterschiede zwischen den eingesetzten Beratern und den Arbeitsweisen wurden im Verlauf der Beratung beobachtet?</b>		
133 - 145	Anpassung fertiger Programme an die Gegebenheiten als wichtige Lernaufgabe der Berater.	<p>Der Prozess scheint genügend Dynamik entwickelt zu haben, um den Seminarcharakter zu überwinden:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vielleicht zeigt sich hier ein doppeltes Problem: Die Beratung muss sich zum Alltag in einen lebendigen Bezug stellen (Fachanteile/Prozessanteile, Arbeit mit autonomiefähigem Positionsinhaber), aber auch innerhalb der Beratung muss eine Praxis des Kontakts entstehen. Nur wenn beides gelingt, kann von gelungener Organisationsberatung gesprochen werden.</li> </ul>
146 - 155	Der Berater mit Praxiserfahrung hatte den Mut, in Konflikten Stellung zu beziehen, was als sehr wichtig wahrgenommen wurde.	<p>Interessant ist, dass die Fähigkeit, in Konflikten Stellung zu beziehen, mit Praxiserfahrung verbunden wird.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Das Handeln der übrigen Berater könnte als sehr lehrbuchartiges, schematisches Beraterhandeln erlebt worden sein, bei dem die Neutralität ein hoher Wert ist. Dem Gegenüber könnte der Praktiker als dem Klienten und seinem Alltag näher empfunden worden sein.</li> </ul>
155 - 168	Berater sollen Konflikte austragen. Sie haben ja immer, anders als die Mitglieder der zu beratenden Organisation, die Möglichkeit, diese einfach zu verlassen.	<p>Der Berater soll den Mut aufbringen, den die Beteiligten nicht haben.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hier stellt sich ein Konflikt zwischen der Arbeitsfähigkeit des Beraters und dem Beziehen von eigenen Positionen ein. Ohne eigene Position wird der Berater gar nicht als Person wahr genommen und es erfolgt auch keine Zuschreibung von Kompetenz. Ohne ein Prozessgeschick ist kein Überleben am Markt und kein Andauern des aktuellen Auftrags möglich.</li> </ul>
<b>Was hat in der Beratung gefehlt?</b>		
169 - 178	Die Bewertung erweist sich mangels Vergleichen als schwierig.	Der Klient merkt an, dass er bisher keine anderen Beratungsprozesse erlebt hat und daher keine Vergleiche ziehen kann.

178 - 190	Eine Vorbereitung zu den Workshops war kaum möglich, da das Tagesgeschäft gedrängt hat.	Der Wunsch der Berater nach mehr Vorbereitung durch den Klienten wird angesprochen. <ul style="list-style-type: none"> <li>Das Tempo des Klienten im Alltag und das der Berater in der Beratung stimmten wohl nicht überein. Die Verknüpfung von Alltag und Beratung erscheint hier problematisch, was zu einem Rollenbruch der Berater führt, da sie mehr wollen als der Klient.</li> </ul>
190 - 200	Die „vorgefertigten“ Seminarinhalte der Berater wirken statisch und unpassend.	Die „vorgefertigten“ Inhalte und Forderungen der Berater wirken wie eine Missachtung der Alltagsarbeit der Klienten.
<b>Relevanz der Unterscheidung von Fachberatung und Prozessberatung für den Klienten</b>		
201 - 211	Von den Beratern wird die Definition des Verhältnisses zwischen Fach- und Prozessberatung verworren als eigenes Interesse dargestellt.	Das eigentliche Interesse der Berater wird gar nicht dargestellt. Die Begriffe „Fachberatung“ und „Prozessberatung“ werden als zentrale Arbeitsbegriffe für das Anliegen der Berater eingeführt.
212 - 245	Der Klient fasst unter „Fachberatung“ nur die Information über bestimmte Sachverhalte.	Der Klient will durch die Prozessberatung befähigt werden, etwas zu tun, und weniger informiert werden. <ul style="list-style-type: none"> <li>Der Unterschied zwischen Fach- und Prozessberatung wird vom Klienten sehr pragmatisch und deutlich gezogen. Den Klienten interessiert seine Befähigung, egal, aus welcher Beraterschule diese kommt.</li> </ul> Die Unterscheidung zwischen Fachberatung und Managementberatung ist für den Klienten genauso wenig brauchbar.

1 **Wir sind Netzwerkpartner von [Name des Beratungsunternehmens] und Sie haben einen Beratungs-**  
2 **prozess sozusagen gerade hinter sich, der von dieser Firma organisiert wurde, und es geht jetzt darum,**  
3 **diesen Beratungsprozess aus Kundensicht sozusagen rückblickend auszuwerten, mit dem Ziel der**  
4 **Weiterentwicklung unserer Beratungsangebote. Worum es ganz genau geht, würden wir Ihnen nicht**  
5 **so gerne am Anfang erzählen, aber wenn es Sie interessiert, erzählen wir es Ihnen gerne hinterher,**  
6 **aber wir wollen Sie nicht in Ihrer Unvoreingenommenheit beeinflussen.**

7 Nein, nein, das ist schon o.k., da können wir gern nach Ihrem Fragenkatalog – ....

8 **Wir bedanken uns selbstverständlich sehr, dass Sie bereit sind, Ihre kostbare Zeit dafür zur Verfü-**  
9 **gung zu stellen.**

10 **Die erste Frage wäre: Wie ist aus Ihrer Sicht der Auftrag zu Stande gekommen und – ja, vielleicht erst**  
11 **mal das.**

12 Ja, der Auftrag ist zu Stande gekommen – eigentlich in der ... – über unseren Chef der Personalabteilung –  
13 Herrn ... – der ja in der Vergangenheit schon mit Herrn ... zusammengearbeitet hat und wir eben jetzt im  
14 Rahmen des Ausgründungsprozesses aus der ..... in ein – ich sag mal ein eigenständiges Unternehmen – war  
15 es eigentlich meine Idee, diesen Kulturwandel – für manche vielleicht auch Kulturschock – ich sag mal, auch  
16 professionell zu begleiten. Und da das ja nichts ist, was man – ich sag mal – per Aktennotiz an die Mitarbei-  
17 ter weitergibt, bin ich dann eben auf Herrn ... zugegangen, habe ihm also das Vorhaben mal dargelegt und so  
18 kamen wir dann eben, hat er dann Herrn ... empfohlen und wir haben dann mit Herrn ... gesprochen, da war  
19 dann im Erstgespräch auch Herr ... dabei und in den ersten drei, vier Veranstaltungen waren dann Herr ...  
20 und Frau ... dabei, die uns dann schon mal in dem Kontext dahin geführt haben, wie man mit solchem Kul-  
21 tur- und Wertewandel umgeht.

22 **Wie sehen Sie den Zusammenhang oder, ja, also, wie sehen Sie die Entwicklung von dem, was Ihr ur-**  
23 **sprüngliches Anliegen war, und dem, was schließlich dabei herausgekommen ist?**

24 Gut. Also, unterm Strich muss ich sagen, wir haben ja – weiß gar nicht mehr – ich glaube, letztes Jahr schon  
25 damit begonnen – wenn ich mal zurückblicke und heute mal einen Strich darunter mach – dann, glaube ich,  
26 haben wir sehr viel erreicht. Sehr wohl können diese Workshops und, ich sag mal, auch die Begleitung durch  
27 [Name des Beratungsunternehmens] natürlich nur insoweit dann auch immer – ich sag mal – Anstöße sein,  
28 entscheidend ist es ja dann nachher, im tagtäglichen Leben, das dort Besprochene, (?) Verhalten und Vorge-  
29 hen dann auch dort umzusetzen. Es ist ja oftmals die Schwierigkeit, geht Ihnen ja auch in ganz normalen  
30 Seminaren so, wenn Sie da hingehen, dann sind Sie motiviert – was weiß ich, Seminar Zeitmanagement oder  
31 wie auch immer, ja – kommen Sie voll motiviert zurück und Sie nehmen sich die Dinge alle so vor und dann  
32 werden Sie ja vom Tagesgeschehen dann oftmals eingeholt. Also, da ist es, glaube ich, am Anfang sehr, sehr  
33 schwierig gewesen – ich sag mal, diese Konsequenz dann auch beizubehalten. Es war für uns, mich einge-  
34 schlossen, eigentlich eine ganz neue Erfahrung, ja, mit so was umzugehen und sich auch mit Themen zu  
35 beschäftigen, die bislang eigentlich so in dem Detail nicht die Themen waren. Also, ich sag mal, eine Vision  
36 zu entwickeln, bis hin jetzt auch zum Unternehmensleitbild, Führungsgrundsätze. Das sind Themen, an de-  
37 nen habe ich jetzt mal in der Vergangenheit teilweise mitgearbeitet, aber ansonsten war das natürlich ein  
38 Prozess, der sehr stark auch zum großen Haus, wie der ... eben – sagen wir, durch den Personalbereich vor  
39 allen Dingen gesteuert wurde, und jetzt muss man das alles selber von der Pike auf erlernen. Muss auch – ich  
40 sag mal – sein Grundverständnis über oder, ich sag mal, zu Kunden neu definieren. Bislang waren wir ja  
41 immer im großen, weichen Bett der ..., ja. Wenn da Probleme aufgetreten sind, dann haben sie zwar einen  
42 betroffen, aber sie sind doch irgendwo abgefedert worden, durch das große Haus. Das ist natürlich jetzt in  
43 einem mittelständischen Unternehmen, wie wir es jetzt hier sind, so nicht. Ich sage immer, wenn wir einen  
44 Fehler gemacht haben – früher in der ... –, ist der da oben im zweiundfünfzigsten Stock eingeschlagen, und  
45 bis er bei uns im vierten Stock war, war er schon – sagen wir mal – pulverisiert, ja. Jetzt heute ist es natürlich  
46 so, schlägt er direkt hier im zehnten Stock ein, ja, und es gibt eben dann kein Vertun. Das geht dann direkt –  
47 ich sag mal – an unsere Adresse und in dem Geschäft, in dem wir tätig sind, ist es eben ganz entscheidend,  
48 nicht nur effizient zu arbeiten, sondern eben auch kunden- und serviceorientiert und an dem werden wir ge-

49 messen, und wenn Sie sich da eben mehr als zwei, drei entscheidende Fehler leisten, ist eben Ihr Name im  
50 Markt dann eben auch verbrannt. Das ist schon eine Herausforderung, aber ich glaube, dass wir da am An-  
51 fang gewöhnungsbedürftig durch Herrn ... und Frau ... in den Prozess da eingephasst wurden. Da gab es  
52 schon auch Widerstände. Auch kulturell hat man ja immer gesagt, gut, man sagt sich immer alles offen, das  
53 hat man drüben natürlich auch besprochen in der ..., aber so offen war es dann doch nicht, ja, und jetzt so  
54 eine Workshopreihe durchzuführen, wo man sagt, also, wir bewegen uns mal fernab jeglicher Hierarchien,  
55 jeder ist gleich und jeder sagt dem anderen, was er meint, was er denkt, was er spürt und fühlt. Diese Schwel-  
56 le zu überschreiten, ist natürlich nicht einfach gewesen, wenn Sie zwanzig, fünfundzwanzig oder dreißig  
57 Jahre anderes gewohnt waren.

58 **Sie haben gerade so betont, dass diese Beratungssequenzen als Anstöße jeweils erlebt haben, die Sie**  
59 **dann eben in Ihr tägliches Tun integrieren müssen. Wie haben Sie denn, können Sie dazu noch etwas**  
60 **sagen, wie Sie die Wirkung und, ja, dieser Anstöße und wie sinnhaft, also, wie Sie das erlebt haben, wie**  
61 **sinnhaft das für Ihr weiteres Konsolidieren war?**

62 Also, sehr wichtig, und wir arbeiten da auch noch. Wir sind noch, also, noch nicht überm Berg damit, ja. All  
63 dieses Selbstverständnis ist mit Sicherheit noch nicht da, ja. Sondern da müssen wir tagtäglich, jeder Einzelne  
64 von uns, noch dran arbeiten, und wir ertappen uns schon immer wieder, da noch in alten Strukturen zu wan-  
65 deln, aber ich glaube, dass das auf der anderen Seite auch normal ist. Wichtig ist für mich eigentlich hier,  
66 dass die Bereitschaft aller Beteiligten da ist, so einen Prozess zu gehen und da auch wirklich was ganz Neues,  
67 dann eben auch im Umgang miteinander das vereint zu begehen, und aus dem Grund – sag ich jetzt mal – bin  
68 ich ja eigentlich da sehr positiv gestimmt. Wir haben einiges erreicht, wir haben eine schöne Unternehmens-  
69 broschüre, die wir da erstellt haben, definiert haben. Wir haben für uns Grundsätze oder Leitsätze im Unter-  
70 nehmensbild geschaffen, wo ich meine, dass das schon mal eine gute Basis bildet, auf der wir aufbauen kön-  
71 nen. Jetzt sind wir natürlich alle hier gefordert, vor allen Dingen eben die Führungskräfte, dieses Bild auch  
72 weiter nach unten zu transportieren, da sind wir noch nicht am Ende. Wir sind ja jetzt dann auch noch mal  
73 dran, auch unsere Ziele zu vereinbaren, ja, die wir uns jetzt als Unternehmen stecken, und das eben zu verpa-  
74 cken, jetzt auch mit dem neuen Geist, ja, wird jetzt die Aufgabe sein, das auch an die Mitarbeiter zu portie-  
75 ren, zu transportieren. Da haben wir auch unterschiedliche Modelle schon mal mit Herrn ... und dann Herrn  
76 ....., der dann – ich sag mal so – als es dann sehr stark in das Thema Unternehmensleitbild ging, dann anstelle  
77 von Frau ....., dann mit eingephasst wurde, haben wir auch schon einige Dinge diskutiert. Wir haben nur das  
78 Problem, wir sind an sechs Standorten über Deutschland verteilt, ja, und da die Leute zusammenzukriegen,  
79 jetzt zu so einer „Come-together“, geht eben nur am Wochenende und da ist es – sag ich jetzt mal – eben  
80 auch schwierig, da immer alle so zur Stange zu halten und zu bringen. Da sind wir eigentlich jetzt noch in  
81 den Überlegungen, wie wir diesen Prozess jetzt dann optimal dann auch durchführen. Ja, aber ich sag mal,  
82 wir haben im Sinne des neuen Geistes, haben wir jetzt eigentlich – wir haben natürlich eine Eröffnungsfeier  
83 gemacht, ja – zuerst natürlich und die größte dann auch hier in Frankfurt, wo wir unseren Hauptstandort  
84 haben, aber mein Vorstandskollege und ich sind dann eben auch an jeden einzelnen regionalen Standort ge-  
85 gangen und haben dort dann auch eine entsprechende Eröffnungsfeier gemacht. Sehr zeitnah, was eben auch  
86 dokumentieren soll, dass die Leute dann jetzt nicht eine Zweigstelle sind und sich auch so fühlen in ihrer  
87 Wertigkeit, sondern dass sie eben sagen, o.k., gut, also, wunderbar, es wurde gleichberechtigt an allen Stand-  
88 orten so was durchgeführt.

89 **Das sind auch so Teile der Ergebnisse eines solchen Prozesses, immer wieder so – ..**

90 Ja, natürlich, ja, ja, wir versuchen, das auch zu vermitteln. Ich versuche, auch den Geist immer wieder auch  
91 rüberzubringen. Da reicht aber das nicht nur einmal sagen, sondern das muss man öfters sagen und muss es  
92 auch halt vorleben, und das ist eben das Entscheidende. Sonst ist es eben nicht glaubwürdig, ja, wenn Sie was  
93 sagen und nicht danach handeln, dann ist es natürlich irgendwo schwierig, das nachzuvollziehen. Das ist aber  
94 ernst gemeint jetzt.

95 **Sie sagen, am Anfang haben Sie den Beratungsprozess ungewohnt erlebt – wie haben Sie den gesamten**  
96 **Beratungsprozess erlebt?**

97 Also, ich sag mal, eigentlich, beginnend von der ersten Sitzung, sag ich mal, eigentlich immer besser. Man  
98 hat auch gemerkt, wie sich die Leute dann auch eher wohl fühlen. Das hat sich eben darin geäußert, dass sie  
99 sich dann auch einmal geöffnet haben. Man wusste dann auch damit umzugehen. Man hat auch die Sinnhaf-  
100 tigkeit des Vorgehens dann auch erkannt, ja, und ich meine, da gab es am Anfang, gerade in den ersten zwei  
101 Sitzungen, mit Sicherheit auch heftigste Diskussionen, ja, zwischen uns und ..... und ....., ja, wo wir nicht  
102 immer einer Meinung waren, aber ich glaube, dass es auf der anderen Seite auch wieder gewohntes „Doing“  
103 ist für die Kollegen, eine Gruppe, die, sag ich mal, mit so einem Prozess bislang auch noch gar nicht betraut  
104 war, dahin zu bringen. Also, insofern habe ich den Prozess eigentlich, also, hat sich eigentlich von Runde zu  
105 Runde gesteigert. Selbstverständlich war es dann immer so, wir haben ja meistens so zwei Tage Workshops  
106 gemacht, wenn man dann am ersten Tag dann gekommen ist, hat man erst mal wieder zwei Stunden ge-  
107 braucht, bis man mal wieder auf dem Level war, ja. Also, weil, man bringt ja dann die ganzen Tagesproble-  
108 me, kommt der da mit rein, ja. Also, bis man dann mal wieder so „in line“ waren, hat es dann schon immer  
109 mal noch ein, zwei Stunden gebraucht.

110 **Was hat Ihnen da am besten gefallen, was hat Sie am nachhaltigsten beeindruckt?**

111 Also, am nachhaltigsten hat mich, glaube ich, beeindruckt – und so geht es vielleicht auch dem einen oder  
112 anderen –, dass man bestimmte Aktivitäten – also, ich denk da jetzt daran, wir haben ein Bild gemalt, ja, so  
113 die Gruppe und mit allen und mit Ölfarben und Pipapo, ja – also, dass man erkannt hat, dass das, was man  
114 tut, was so augenscheinlich von Außenstehenden, „Was machen die denn da?“, ja – dass man das nachvoll-  
115 ziehen konnte, welchen Sinn und Zweck es erfüllt, und dass es eben ein Teil war oder ein Schritt war zum  
116 Ziel, ja. Das war, glaube ich, schon – . Wir haben da ja nämlich auch die andere Erfahrung gemacht und wir  
117 waren ja dann von dem Workshop dann so begeistert, ja, auch da, wo wir die Bilder gemalt haben, wurden ja  
118 dann immer Fotos gemacht von den Ergebnissen, die haben wir dann natürlich auch in unser Intranet reinge-  
119 stellt, ja, und da haben wir natürlich schon die Erfahrung gemacht – da haben dann natürlich auch die Leute  
120 reingeschaut, die in dem Prozess gar nicht drin waren, das sind dann natürlich ja auch die, die ... „Ihr malt  
121 Bilder, ja, und uns steht das Wasser hier bis zum Hals?“, ja, im Tagesgeschäft. Also, daran, glaube ich, er-  
122 kennt man dann auch schon, wie man es dann vielleicht auch nicht machen sollte, ja, und deshalb haben wir  
123 aber auch daraus gelernt, dass man mit so einem Prozess eben auch sorgfältig umgehen muss und andere  
124 eben auch da abholen muss. Das ist – ich sag mal so – eine der wesentlichsten Erfahrungen.

125 **Mich interessiert noch mal die Frage, oder eine weitere Frage, ob Sie eine Veränderung im Laufe des**  
126 **Beratungsprozesses von Seiten der Berater, auch wie die sich verhalten haben, was die gemacht haben**  
127 **in ihrer Arbeitsweise, ob Sie das wahrgenommen haben und wie bedeutsam das für Sie war?**

128 Also, ich glaube schon, ich meine, am Anfang ist der Berater natürlich auch gekommen und hat – ich sag mal  
129 so – seine Erfahrung und seinen Plan mitgebracht. Ich glaube, es war dann schon beidseitig ein Prozess des  
130 Sich-Annäherns und des Sich-Verständigen, dass man sagt, also, da gibt es eben bestimmte, spezifische Ge-  
131 gebenheiten, auf die ich mich eben auch – ich sage mal – commiten und einstellen muss und worauf ich eben  
132 auch mein Programm – ich sag mal – abstellen muss. Das haben wir eigentlich dadurch immer wieder mal  
133 geheilt, dass nach den Workshops oder zwischendrin wir dann immer noch mal den Plan ein bisschen in einer  
134 Feedbackrunde überarbeitet haben und dann angepasst haben. Insofern glaube ich schon, dass es eine Erfah-  
135 rung war für Herr ..., Frau ... und Herrn ... – ich sag mal – auch mit dieser Spezies, ja, sagen wir, da so einen  
136 Prozess zu durchleben.

137 **Ist Ihnen da ein Unterschied aufgefallen in diesem ersten Teil und im zweiten Teil mit Herrn .....**

138 Gut, also, ich sag mal, der Herr ... hat natürlich auch in seiner Vergangenheit, ja – die ja bei {Name eines  
139 Automobilproduzenten} unter anderem war, in exponierter Stellung – hat mit Sicherheit dann auch viele  
140 theoretische Themen dann auch – ich sag mal – in einen gewissen Praxisbezug gebracht. Wir hatten da  
141 durchaus aber dann noch mal so eine kritische Phase, wo wir uns – und da sind Sie nachher dann auch rein-  
142 gesprungen – erwartet haben, ich sag mal, bei bestimmten Konflikten, in der Bewältigung dieser Konflikte  
143 stärker sich einzubringen als nicht nur Moderator, sondern eben auch als diejenigen, die – ich sag mal – „auf  
144 Teufel komm raus“ das Ziel erreichen wollen und die auch, und ich meine, deshalb setzt man ja heute Berater

145 auch ein, in so einem Prozess vielleicht auch verbrennen, ja. Aber das ist ja auch gar nicht schlimm, weil,  
146 nach dem Prozess gehen die wieder, aber die, die dableiben, die müssen ja hoffentlich noch über Jahre zu-  
147 sammenarbeiten. Also, ich glaub, das ist auch noch mal, ich mein, die klassischen Beratungsunternehmen  
148 heute – wie sie alles heißen [Name eines bekannten Beratungsunternehmens], [Name eines anderen bekann-  
149 ten Beratungsunternehmens] und, und, und – holt man sich ja heute auch ins Haus zur angeblichen Konflikt-  
150 bewältigung – dafür kriegen sie gutes Geld, ja, und dass sie eben auch zu kritischen Themen schauen, diese  
151 zu lösen, auch wenn sie nachher praktisch sich, ihr Gesicht, in der Bank nicht mehr zeigen können. Ich glau-  
152 be, in der Phase – das ist jetzt vielleicht ein bisschen übertrieben, das passt jetzt auf unseren Prozess so nicht  
153 – aber wir hatten da schon noch mal, ja, so einen Punkt, wo wir dann auch noch mal ein intensives Gespräch  
154 hatten, mit Herrn ..... und Herrn ....., wo einfach auch meine Erwartungshaltung war, dass sie sich wesent-  
155 lich stärker da in dieses Sperrfeuer mit reinbegeben. Das haben sie dann auch gemacht, das haben sie dann  
156 auch sehr gut gemacht, ja, aber da war noch mal so ein Punkt, wo man sagt, also, wo man da hinten in der  
157 letzten Ecke noch mal auskehren.

158 **Wir haben mit Ihnen nicht vorher geredet, was alles geschehen ist, um auch unsere Unvoreingenom-**  
159 **menheit – .....**

160 **Herr ... hat eben schon gefragt, was Sie am meisten beeindruckt hat und auch nachhaltig gewirkt hat.**  
161 **Jetzt kommen wir ein bisschen auf diese andere Seite, haben Sie was vermisst?**

162 Gut – vermisst – ..

163 **.. Oder hätte noch was anderes geschehen sollen?**

164 Nein, also, zunächst mal muss ich Ihnen natürlich sagen, fehlen mir jetzt in so einem Prozess ganz einfach  
165 auch die Vergleiche. Also, ich persönlich, und auch die anderen, haben – ich sag mal so – so ein Thema auch  
166 noch nie durchlebt. Insofern ist es immer schwierig zu sagen, was hat mir gefehlt, was vielleicht bei einem  
167 anderen da war. Der Prozess war mit Sicherheit auch so geprägt, dass wir nicht in der Intensität, wie sich das  
168 vielleicht auch Herr ....., Frau ..... und Herr ..... gewünscht hätten, die Workshops vorbereiten konnten, ja.  
169 Also das ging am Telefon, wenn überhaupt, ja. Da ist man halt dann immer einfach reingestiegen. Da hätte  
170 ich, also, ich sag mal, die haben das Beste daraus gemacht, aber es hat mir natürlich immer so ein bisschen  
171 die Akzeptanz gefehlt, ich habe schon immer gemerkt, dass die das nicht gut fänden, und ich konnte das auch  
172 nachvollziehen. Auf der anderen Seite ist es halt so, wie es ist, ja. Ich kann dann da eben auch nicht aus der  
173 Haut raus, ja, und ich sage mal, das operative Geschäft ist dann eben in dem Fall vorrangig, trotz alledem.  
174 Aber das hat so ein bisschen, ja – da hätte ich mir manchmal ein bisschen mehr Einfühlungsvermögen oder  
175 so ein gewisses Mitdenken ..... – speziell jetzt, nachdem man drei, vier solcher Sessions gemacht haben  
176 und man ja wusste, wo, wie ticken denn da die Uhren, da ein bisschen mehr – ich sag mal – für mich, ja, jetzt  
177 mitgedacht zu haben. Also an bestimmten Prozessen, was wollen wir denn mit dem nächsten Workshop er-  
178 reichen, ja. Der kam dann, manchmal hatte ich den Eindruck, doch sehr statische, sag mal, aus einem Folien-  
179 ordner – ich übertreibe jetzt mit dem Kollegen jetzt, um Gottes willen alles andere als schlecht tun, aber In-  
180 halte, die aber auf unseren Prozess so eigentlich gar nicht gepasst haben. Das haben wir dann immer wieder  
181 heilen können, das war das Thema nicht, ja, das hat das nicht belastet, aber wenn Sie mich fragen, was das  
182 vielleicht – da vielleicht noch mal unter Berücksichtigung dieser Rahmenbedingungen, die mit Sicherheit  
183 nicht gut waren, die wir verschuldet haben, das ist gar kein Thema, ja. Nur ich konnte sie halt de facto auch  
184 nicht ändern, ja. Da ein bisschen mehr – ich sag mal – sich mit einbringen und mitdenken, ja. Wie gesagt, da  
185 hatte ich manchmal ein bisschen das Gefühl, da hat man dann halt eine Standardfolie oder -agenda genom-  
186 men, ja, und hat sich noch nicht so spezifisch da mal reingedacht. Also, dass man mal sagt, ich setze mich  
187 jetzt mal einen Tag hin und denke mal in den Strukturen, was war, wo wollen wir hin, was sind da die Spezi-  
188 fikas.

189 **Das lüftet gleichzeitig das Ziel unserer wissenschaftlichen Untersuchung. Es gibt in der Beraterbran-**  
190 **che zwei Begriffe, die in der Vergangenheit als sehr gegenwärtige Begriffe betrachtet wurden, nämlich**  
191 **den Begriff „Prozessberatung“ und den Begriff „Fachberatung“ oder „Managementberatung“, und**  
192 **der erste Begriff meint mehr, die Berater organisieren einen Prozess, der den Kunden ermöglicht,**

193 **seine Ressourcen optimal zu entfalten, oder die kulturellen Veränderungen, die er anstrebt, möglichst**  
194 **gut zu gestalten, .... und die Berater organisieren den Prozess, und dann dieser andere Begriff „Fach-**  
195 **berater“, das heißt die Berater sind Fachberater auch für das, was der Kunde täglich macht, und stel-**  
196 **len ihr Wissen ihm zur Verfügung, dass er sein Wissen dadurch bereichern und ergänzen kann. Kön-**  
197 **nen Sie als Kunde mit dieser Unterscheidung was anfangen, und wenn Sie das reflektieren auf den**  
198 **Beratungsprozess, den Sie gerade erlebt haben, was fällt Ihnen dazu ein?**

199 Also, ich glaube, grundsätzlich, was die Beraterbranche angeht, oder ich brauche Berater von einer Prozess-  
200 beratung, jetzt Ihre Definition. In dieser Prozessberatung erwarte ich von einem Berater, dass er mich – ich  
201 sage mal – dass er mir neue Wege öffnet, dass er Wege optimiert und dass er – ich sage mal – meine Sicht-  
202 weise erweitert oder auch aus einer ganz anderen Richtung reinbringt. Wir beschäftigen uns hier intensiv  
203 auch in unserem Geschäft damit, dass wir nicht nur im Banksektor uns umschauchen, sondern wir beschäftigen  
204 uns auch mit anderen Industrien und dortigen Modellen zu vergleichen. Also Automobilbranche, Hightech-  
205 branche. Unter dem Stichwort „Industrialisierung des Bankgeschäftes“ gehen wir schon diesen Weg da auch,  
206 um da rüberzuschauen. Fachberatung, meine ich, brauche ich eigentlich nicht.

207 **Nicht so sehr in ökonomischen Dingen, aber so Managementberatung.**

208 Gut, Managementberatung, ja. Das sehe ich aber als Bestandteil zum Beispiel auch einer Prozessberatung.  
209 Also, das erachte ich eigentlich – ich sag jetzt mal – als Bestandteil einer Prozessberatung. Da, wo ich Mana-  
210 gementberatung als notwendig erachte, ist jetzt zum Beispiel in der Funktion, in der ich jetzt bin. Ich war  
211 früher da drüben Bereichsleiter, unterhalb des Vorstandes, bin jetzt selber Vorstand, werde jetzt natürlich mit  
212 anderen Themen konfrontiert, und da brauche ich ein Packing, Management-Packing. Da hole ich mir aber  
213 dann lieber den, also, nicht Personalberater, sondern den, der mit personellen Themen, ja, Tarif und Pipapo.  
214 Da hole ich mir lieber einen Anwalt, ja, der mich persönlich unterstützt, berät im Hintergrund, damit ich da  
215 keine Fehler, entscheidende, mache. Aber ich persönlich bin eigentlich immer ein Freund dieser Prozessbera-  
216 tung, wo ich eben – ich sag mal, und da sehe ich eben auch den Hauptansatzpunkt, der mir aufgrund seiner  
217 woanders gemachten Erfahrungen neue Wege öffnet, die mich effizienter machen, die mich eigentlich auch  
218 besser dastehen lassen oder auch – ich sag mal – dieses Miteinander in einem Unternehmen, wenn man es  
219 jetzt aus der personellen Seite mal betrachtet, es dann auch besser und anders dann vielleicht darstellt, und in  
220 dem Prozess erwarte ich eigentlich auch bestimmte Hinweise, und so haben wir es jetzt eigentlich ja auch  
221 gemacht, ja. Wir haben eine Vision erarbeitet, wir haben – ich sag mal – Leitbildgrundsätze, und die beinhal-  
222 ten ja – ich sag mal – viel auch, wie gehe ich miteinander um, wie gehe ich auch mit einer Hierarchie um  
223 und, ich sag mal, da ist ja viel auch – wenn Sie so wollen – so Managementberatung schon mit drin. Explizite  
224 Managementberatung, wie gesagt, um es noch mal zu wiederholen, brauche ich persönlich, das ist meine  
225 Auffassung, eigentlich nur zu speziellen Themen, die jetzt für mich neu sind. Also auch – was weiß ich –  
226 wenn es um im weitesten Sinne Wirtschaftsprüfung und solche Themen geht. Also, die auch ständig steuer-  
227 lich auf dem aktuellsten Stand sind. Wo ich ja überhaupt keine Möglichkeit oder Zeit dazu habe. Da hole ich  
228 mir aber themenbezogen, explizit die Fachexpertise dazu, die mich im Hintergrund dann auch – ich sag mal –  
229 unterstützen.

230 **Wir bedanken uns sehr ....**



# Fall 7 -

Gespräch mit dem Auftraggeber als Klient  
und Einkäufer

---

<b>Gesprächsnummer:</b>	01/97
<b>Titel:</b>	Beratungsgespräch oder Auftragsvermittlung
<b>Aufnahmeort:</b>	in den Räumen des Beraters
<b>Datum:</b>	03.06.97
<b>Aufnahmedauer:</b>	ca. 190 Minuten
<b>Teilnehmer:</b>	B = Berater K = Klient A = Assistent von B (beteiligt sich nicht aktiv am Gespräch, wird zuweilen mobil angerufen und erledigt kleine Aufträge)
<b>Transkript:</b>	liegt für Band 1, Seite A, 27:43 – 38:36 (Transkript 1) und Band 1, Seite B, 0:39 – 10:19 (Transkript 2) vor
<b>Anmerkungen:</b>	<p>Das Gespräch ist eines aus einer ganzen Reihe von Gesprächen, die nicht alle als Band vorliegen. Die Gespräche finden zumeist zwischen Berater und Klient und zum Teil auch in Anwesenheit der Assistentin des Klienten statt.</p> <p>Nachdem eine ganze Reihe von Gesprächen geführt wurde, steht fest, dass der Klient eine neue Funktion im Unternehmen übernehmen wird. Danach finden noch einige Coachinggespräche zwischen Berater und Klient statt.</p> <p>Das hier vorliegende Gespräch stammt aus dem ersten Teil der Gesprächsreihe.</p>

Zeit	Inhalt	Auffälligkeiten / Ideen
Band 1, Seite A		
<b>K führt in die Situation der Organisation ein. Das Gespräch wird damit in der Organisation positioniert. 0 – 27:40</b>		
	Keine Abstimmung des Mitschnitts.	Die Gesprächsmitschnitte werden entweder als Teil der Routine angefertigt oder die Abstimmung erfolgt vor dem Start des Bands.
0:00 – 2:00	Die durch ein externes Gespräch zwischen K und anderen verursachten Veränderungen an einem von B und A erstellten Papier werden angesprochen. K verweist auf ein nächstes externes Gespräch mit dem Vorstandsvorsitzenden und einem anderen externen Berater.	Der Abstimmungskontext von K in der Organisation wird erstellt.
2:00 – 15:00	Der Stand der Zusammenarbeit mit einem anderen <b>externen Berater</b> wird diskutiert. K fasst die Position des externen Beraters zusammen und verschafft ihm damit Relevanz. Der Anteil des anderen externen Beraters an der Themenarbeit dieses Auftrags wird diskutiert. Eine Einschätzung des Vorstandsvorsitzenden wird von K abgegeben.	Die Machtstellung des anderen externen Beraters wird dargestellt (z. B. hierarchisch bedeutenderer Kontakt). In diesem Bereich des Gesprächsgegenstands ist K vom Vorstandsvorsitzenden Deutschland abhängig. K kann hier nicht der Auftraggeber sein. K demonstriert, wie loyal er sich B und seiner Arbeit gegenüber im Konzern verhält. <b>Die Position dieses Auftrags innerhalb der Organisation wird abgestimmt.</b>
15:00 – 18:00	„So, zurück zu den Facts.“ Die Inhalte eines Konzepts werden in Abhängigkeit vom Ansatz des anderen externen Beraters (ein Top-down-Leadershipprogramm wird gebraucht) und dem Vorstandsvorsitzenden Deutschland diskutiert. Es soll mit einem Leadershipprogramm für Topmanagement begonnen und nicht so sehr von „lernender Organisation“ gesprochen werden.	K tritt intern als Vertreter eines Konzepts auf, das im Grunde nur in der Person des B verankert ist. Die Gespräche dienen hier dazu, K „fit zu machen“, diese Position selbst zu vertreten. Er soll damit in der Organisation praktisch für einen Auftrag werben, der zu diesem Zeitpunkt aber noch nicht vorliegt. Bei der Art, wie das Programm aufgesetzt wird, treten <b>Selbstmotivation und Weisungskompetenz der Führungskraft</b> in Konflikt.

18:00 – 19:00	K stellt sich hinter die Position des Vorstandsvorsitzenden, dass Führungskräfte nicht nur selbstbestimmt über das Programm entscheiden können. <b>Hier setzt zum ersten Mal B ein.</b>	K stellt sich hier eindeutig auf die Seite des Vorstandsvorsitzenden.
19:00 – 24:40	Der Vorstandsvorsitzende „hat einen Horror“ vor gesamthaften Konzepten. Mögliche Zielgruppen eines Leadershipprogramms werden reflektiert.	Anhand der Positionen des Vorstandsvorsitzenden werden die Positionen von K und B selbst thematisiert. Konzepte, politische Durchsetzung, operative Projektfragen werden parallel diskutiert. <b>Der Vorstandsvorsitzende beauftragt im Grunde aus der Entfernung dieses Gespräch.</b>
24:40 – 27:40	Das BUP-Programm wird von K als Beispiel für das, was „lernende Organisation“ heißen kann, benannt.	Ideen müssen in Aktionen und Maßnahmen umgesetzt werden, um in der Organisation darüber entscheiden zu können. <b>Beratung und Entscheidung treten in Konflikt (damit ist das zentrale Thema des Restgesprächs bereits benannt).</b>
<b>Die Qualifizierungen für den Zentralbereich werden besprochen. Wie kann Beratung für den Zentralbereich verbalisiert werden? (Das zentrale Thema wird entfaltet.) 27:40 – 39:20</b>		
27:40 – 30:20	B erstellt das Protokoll der Beratungsgeschichte und der Einleitung von K selbst.	B versucht erneut, den <b>Auftrag</b> für die momentane Arbeit zu klären. Mit Mitteln der Beratung wird versucht zu erreichen, was nur durch Marketing und Politik zu erzielen wäre. Das Verhältnis zum anderen externen Berater und zum BUP-Programm wird diskutiert.
30:20 – 30:50	B stellt die eigene Emotion dar: „Ich habe keine Lust, noch ein Design zu machen.“	Das Problem des Unterschieds zwischen sprachlicher Präsentation und Schaffung eines Arbeitsbündnisses wird deutlich. Das <b>Bildungsprogramm</b> (angewiesen und inhaltlich definiert) wird wie ein <b>Beratungsprogramm</b> (freiwillig und prozessbasiert) behandelt. Im Grunde wird dieser <b>Webfehler</b> im Folgenden immer wieder begangen.
30:50 – 34:50	Wie kann der Vorstand anhand eines Papiers überzeugt werden?	Das Problem der <b>Verbalisierung eines Beratungsvorgehens</b> wird deutlich.
34:50 – 35:50	B stellt den enormen organisatorischen Aufwand eines Gesamtkonzepts dar und seine Entlastung, wenn nun eher pilothaft gearbeitet wird.	Hier wird wieder klar, welche <b>Fragen in einem Beratungsprojekt</b> parallel zu klären sind: Gesamtidee; operative Projektplanung; politische Umsetzung; Projektstrategie; Identität des Beraters usw.
35:50 – 39:20	Das Leadershipprogramm und die Arbeit im Personalbereich, dem Zuständigkeitsbereich von K, werden in ein Verhältnis gesetzt.	Wer kann was beauftragen? Wer ist für welche Inhalte ein geeignetes Beratungsgegenüber?

<b>Die Organisation des Personalbereichs wird diskutiert. Die Frage nach der Verbalisierung der Beratung kommt wieder auf. 39:20, Seite A, bis 39:30, Seite B</b>		
39:20 – 43:00	K berichtet über Arbeitsschritte in seinem Personalbereich.  B betont wieder den Zeitdruck, den er hat, wenn er für die Umsetzung bestimmter Maßnahmen verantwortlich sein soll.	Wie oben wird hier zunächst der organisatorische Rahmen dargestellt, in dem Aktionen stattfinden.  Die Auftraggeberschaft für die Beratung im Personalbereich und diejenige für das Qualifizierungsprogramm werden nicht klar getrennt. K kann für das Qualifizierungsangebot keine Zusagen machen, er ist hier nur <b>Vermittler</b> und nicht <b>Auftraggeber</b> .
43:00 – 44:20	Das Verhältnis zwischen anderen Organisationsfragen und dem Qualifikationsangebot von B wird problematisiert.	<b>Organisationsberatung – Personenqualifikation</b>
<b>Band 1, Seite B</b>		
0:00 – 8:00	Die Maßnahmen im Personalbereich sollen bald starten. Dazu muss ein Konzept erarbeitet werden.	B: „Was ist das denn anderes als das, was wir bisher beschrieben haben?“  Für B sind einige Aspekte seines Vorgehens so selbstverständlich, dass er sie gegenüber K gar nicht verbalisiert. Im Grunde müsste er seinen <b>Habitus verbalisieren</b> .  <b>Schulung von Fachinhalten – Beratung bei Steuerungsproblemen</b>  Es entwickelt sich eine Art <b>kommunikatives Dilemma</b> , das es zu entschlüsseln gilt, bzw. ein <b>grundsätzliches Verständnisproblem</b> .  K kann nur etwas anweisen oder aber als Person selbst handeln. B kann sich als Berater nur an das Gegenüber wenden und mit diesem interagieren, aber nicht einen Funktionsträger als Agenten freiwilliger Beratungsangebote nutzen.
5:00 – 9:50	Immer wieder wird das Grund-satzproblem nun als zeitliches der Inanspruchnahme der Beteiligten diskutiert.	Das Grundproblem der Beauftragung der Qualifizierungsangebote wird als operatives Managementproblem simplifiziert.
9:50 – 10:30	K: „Wie gelingt uns das, das intern transparent zu machen?“	K problematisiert nicht sein eigenes Verständnis, sondern die Überzeugung der anderen.  B und K setzen zu viel Gemeinsamkeit voraus. Gibt es ein Arbeitsbündnis der beiden miteinander, in dem K im Fokus steht?  Im Grunde wird hier immer über einen <b>externen Gegenstand</b> gesprochen, anstatt dass die <b>anwesenden Personen</b> miteinander arbeiten.  <b>Der Gesprächsgegenstand, die Perspektive auf die Organisation, schlingert ständig hin und her.</b>

10:30 – 16:10	K stellt dar, für wie dürftig er die Qualifikation der Leute hält. Das Verhältnis eines PE-Konzepts zu einem Qualifikationskonzept wird thematisiert.	Personen werden als das zentrale Organisationsproblem dargestellt. Die Diagnose deckt sich mit dem auf Personen zugeschnittenen Angebot von B.
16:10 – 19:20	Qualifikationsteile: sachlich und die Steuerung betreffend.	Wird hier versucht, etwas <b>konkret</b> zu klären, was im Grunde nur sehr <b>abstrakt</b> darzustellen ist, weil es später genau genommen nur in ein Arbeitsbündnis eingebettet ist?
19:20 – 23:00	B: Die Qualifikationsstufen unterscheiden sich nicht inhaltlich, sondern der Fähigkeit nach, komplex zu steuern.	<b>Inhaltsorientierung – Personenorientierung/Praxisorientierung</b> <b>K sieht in Bs Angebot ein Qualifizierungsangebot. B behandelt sein Angebot wie ein Beratungsangebot.</b>
23:00 – 25:00	K: Das Curriculum muss anderen in geeigneter Form dargestellt werden. Der Zeitpunkt der Beauftragung kommt wieder ins Spiel.	K hat innerhalb der Organisation das gleiche Problem wie es B mit K im Gespräch hat.
25:00 – 27:00	B: Lassen sich Gruppen nach Steuerungskompetenz unterscheiden, so dass die Arbeit mit denen begonnen werden kann, die zunächst keine fachlichen Grundqualifizierungen brauchen?	
27:00 – 29:00	K: Alle brauchen erst eine Grundqualifikation. Stimmt diese Einschätzung?	Verwechselt K sein eigenes Verständnis von der Qualifikation mit dem Qualifikationsniveau der Mitarbeiter? B berät hier nicht die Organisation von K, sondern will einen Auftrag zur Beratung der Schulungsteilnehmer: „Wir bilden sonst Berater aus.“
29:00 – 33:30	Wie kann man sich Zeit nehmen, wenn man operativ unter Druck steht?	Wie sieht der Leidensdruck aus? Wo liegt der Bedarf? Diagnose?
33:30 – 36:30	K: Wie sieht eine optimale Gruppenmischung aus?	Hier wird stark hin und her gesprungen, statt die Diagnose abzuschließen.
36:30 – 39:30	K: „Das ist mir jetzt sehr viel klarer geworden.“ K fasst zusammen. B fasst auch zusammen.	B fokussiert noch einmal seine organisatorischen Probleme. Die Zusammenfassung macht nicht den Eindruck eines Verständnisses, mit dem gearbeitet werden kann.

<b>Die Maßnahmen für die Gesamtorganisation werden wieder thematisiert. Inputs kontra Selbststeuerung. 39:30, Seite B, Band 1 bis 36:00, Seite A, Band 2 (Das zentrale Thema wird wieder auf der Ebene der Zentralorganisation diskutiert.)</b>		
39:30 – 41:20	Nächste Frage: Wie gewinnen wir den Vorstand? Gruppen werden diskutiert. Die Seminarorganisation wird in den Vordergrund gestellt. Was muss nun noch beschrieben werden? B beschreibt noch einmal das Vorgehen bei einem solchen Training.	
41:20 – 44:10	K: Wie kommt das Neue/Gewollte in die Gruppe, wenn es keine Fachinhalte gibt? B: Die ist die Kompetenz des Lehrtrainers.	K stellt Impulsreferate als Kern für Leadership dar, wogegen B von Steuerungskompetenz spricht. Das Verständigungsproblem ist noch nicht bearbeitet. K: Woher wissen die Lehrtrainer, was zurzeit in einer Harvardküche gedacht wird?
<b>Band 2, Seite A</b>		
0:00 – 4:00	Inputs durch Impulsreferate und die Positionierung durch die Definition von Inhalten können eine Funktion in einem Projekt haben, auch wenn sie zum konkreten Lernen nur bedingt beitragen.	Wann haben Menschen das Gefühl, etwas gelernt zu haben? Besonders Kulturen, die Geld haben, setzen eher auf Gurus als auf Problemlöser.  Etwas <b>Authentisches produzieren</b> oder einen fertigen <b>Inhalt konsumieren</b> ?
4:00 – 8:30	K: Ich muss es trotzdem anfassbar machen. B: Kann man den Vorstand für einen Pilotversuch gewinnen? K stellt mögliche Elemente eines Papiers dar.	Wieder das Thema: <b>Vermitteln kontra Erleben oder Anweisen kontra Selbstbestimmung.</b>  Ein Drehbuch des Ablaufs soll erstellt werden. Zwischen dem eigenen Diskussionsstand und der Vermittlung bleibt immer eine breite Kluft.
9:50 – 17:40	Welche Zeitressourcen sollen ins Konzept geschrieben werden?  Nun werden ein paar Fakten geklärt: Zeiten, Aktivitätenschritte.	Einige harte Fakten werden festgelegt, die keine Darstellungsprobleme sind.
17:40 – 21:40	K: Mit zunehmender Hierarchie nimmt die Bereitschaft ab, Feedback entgegenzunehmen.	B: Feedbackkultur wird vom Lehrtrainer erstellt oder auch nicht.
21:40 -	B: Was Steuerungslernen ist, wird im Grunde noch nicht beschrieben.  Das Dilemma komplexer Zusammenhänge soll sehr kurz <b>dargestellt</b> werden, ohne es am konkreten <b>Beispiel</b> zu zeigen.	Dilemma: <b>darstellen</b> kontra <b>erleben.</b>

26:20 – 28:00	Inwieweit habe ich das <b>Beste der Darstellungsmöglichkeit</b> bereits erreicht?	B: „Machen Sie einen Vorschlag. Ich habe das Gefühl, dass Sie da einen besseren Zugang haben als ich.“  Das <b>Verständnis wird bei K wieder vorausgesetzt</b> , anstatt intensiv daran zu arbeiten. B nimmt die Rolle des Verkäufers nicht an.
28:00 – 33:00	K: Die „Hierarchen“ haben sich bisher vor der Selbstreflexion gedrückt. Warum sollten Sie jetzt mitmachen?	Wie kann K ein Arbeitsbündnis der anderen stiften? Wie kann er aktiv seine Funktion wahrnehmen, ohne auf das <b>Arbeitsbündnis direkt Einfluss</b> nehmen zu können?
33:00 – 33:20	Das persönliche Vertrauen kann nicht an die Stelle eines Papiers treten.	
33:20 – 34:00	Inhalte eines nächsten Treffens.	
34:00 – 36:00	Wie können relevante Gruppen gewonnen werden, bevor ein Konzept weiter bearbeitet wird?	
<b>Wie groß ist die Zuversicht, dass das mehrfach durchexerzierte und von den Beteiligten erkannte Dilemma gelöst werden kann? 36:00, Seite A bis 1:00, Seite B</b>		
36:00 – 38:00; 40:30 – 41:10	B erklärt, dass er versuchen will, ein Papier zu erstellen, aber keine Zuversicht empfindet, dass damit das Problem behoben ist.	Das Dilemma wird von den Akteuren noch einmal begrifflich dargestellt.  B fühlt intuitiv, dass hier ein Grundsatzproblem vorliegt, kann es aber nicht greifen.
38:00 – 40:30; 42:30 – 44:10	K formuliert noch einmal mögliche Formen des praktischen Kompromisses in der Darstellung und im Vorgehen.	K sieht nur ein operatives Problem.
41:10 – 42:30	Es ist möglich, dass letztlich keine Bereitschaft entsteht, auf diese Weise mitzuarbeiten.	Arbeitsbündnisse können eben nur angeregt, aber nicht von anderen geschlossen werden.
<b>Band 2, Seite B bis 13:50, Seite B</b>		
0:00 – 1:00	Trainees als Beispiel für ein Programm, das in der Organisation Furore macht.	
<b>Operative Klärungen. 1:00, Seite B bis 13:50, Seite B</b>		
1:00 – 3:00	Könnte K Teilnehmer einer Qualifizierungsgruppe sein?  Mögliche Reihenfolgen der Veranstaltungen werden diskutiert.	
3:00 – 5:00	Künftige Arbeitsschritte zur Erstellung eines Papiers als Vorbereitung auf die nächste Abstimmung mit dem Vorstandsvorsitzenden und dem externen Berater werden diskutiert.	



5:00 – 6:40	Der Unterschied zwischen dem Ansatz des Beraters und dem des anderen externen Beraters wird wieder diskutiert.	
6:40 – 8:30	Terminabsprache	
8:30 – 10.00	K: Woran liegt es, dass Unternehmen sich doch immer wieder für traditionelle Konzepte des Inputs begeistern?	Die Frage wird kaum diskutiert.
10:00 – 13.00	Die Position des anderen externen Beraters als Agent des Gegenkonzepts wird diskutiert.	<b>Dienstleistung kontra Beratung</b>
13:00 - 13:50	Die operativen Arbeitsschritte werden beim Hinausgehen noch einmal angesprochen.	

- 1 **B:** Also, grundsätzlich finde ich das 'ne prima Sache. (.) Sagen wir mal so, wenn ich jetzt noch mal so die  
2 Geschichte zu erinnern, wie sind wir jetzt, wie sind wir jetzt an den Punkt gekommen? (.) Ähm. (.)  
3 War ja so, dass, (.) äh, (...) von Ihnen ja auch, ja auch einfach das Interesse da war, ich brauch jetzt,  
4 ich will jetzt erst mal ein Gesamtkonzept. Während ich eigentlich eher an so was auch eher rangehe:  
5 Lass uns mal mit Kostproben anfangen.
- 6 **K:** Mmh.
- 7 **B:** Und mal gucken, was ist da wirklich? Und es von da aus weiterentwickeln. Und, ähm ... (.) Und jetzt,  
8 wenn ich sie recht ver(.)standen habe, suchen wir jetzt nach 'nem Grund, dass, (.) ähm, im Prinzip  
9 {Name Vorstandsvorsitzender Deutschland} vieles davon verstanden hat, (.) äh, und von daher 'nen  
10 neuer, 'nen neuer Hintergrund entstanden ist.
- 11 **K:** Mmh.
- 12 **B:** Er möchte aber jetzt, sozusagen als erste Stufe, für diese Gruppierung was haben, zum Anfassen, zum  
13 Gleich-Beginnen, dass auch diese Befürchtung durch ein größeres Programm, das einem nicht, das  
14 konkrete nicht gemacht ...
- 15 **K:** Mmh. Mmh.
- 16 **B:** Äh. (.) Das finde ich gut. Wobei, jetzt bezogen auf das, man dann, da muss man dann noch viele Sachen  
17 besprechen. Also, einmal noch und das, ähm, (.) {Name eines anderen externen Beraters} Mitwir-  
18 kung. Das ist auch 'nen Punkt. Also, der ist – wer kann, soll designen. Das andere ist, wenn es da  
19 schon ein gut ausgearbeitetes Programm gibt, ist die Frage, äh ...
- 20 **K:** Das gibt es ja nicht. (.)
- 21 **B:** Also, dieses {Kürzel eines internen Fortbildungsprogramms}.
- 22 **K:** Ach so, das {Kürzel eines internen Fortbildungsprogramms}!
- 23 **B:** Das sollten wir darüber dann möglichst viel übernehmen, um auch die, die Kulturpassung in der ...
- 24 **K:** Ja!
- 25 **B:** ... in, in (?)
- 26 **K:** Das faxe ich Ihnen nachher rüber. Wie das designed ist.
- 27 **B:** Und wenn das ein gutes Design ist, äh, äh, würde ich sagen, dass wir das übernehmen. Wobei wir's (.)  
28 erfahrungsgemäß sicher sehr viel stärker um noch mehr Beratung, kollegiale Beratungskunst anreichern  
29 würden. Aber das ist nichts, was man ins Programm schreiben muss.
- 30 **K:** Mmh.
- 31 **B:** Das ist mehr die Frage. Äh, wie die, die, äh, äh, Berater und Trainer vor Ort die Dinge wirklich in  
32 Szene setzen.
- 33 **K:** Mmh.
- 34 **K:** Insofern {Im Hintergrund sind Schritte zu hören. Wahrscheinlich verlässt jemand den Raum.} müssen  
35 wir jetzt einfach mal gucken. Wenn man das so fahren wollte. Kann man da konkret die nächsten Schritte  
36 gehen, und vielleicht muss da gar nicht so viel neu designed werden.
- 37 **K:** Ich glaube ...
- 38 **B:** Auf der Ebene Wurzelüberzeugung.
- 39 **K:** Ja, ja.
- 40 **B:** Dann fangen wir an. Und das Konkrete. Also, wo ich so ein bisschen, äh, (.) Unmut in mir gespürt hab, äh,  
41 oder Unlust, Unmut nicht, Unlust ist besser als Unmut, so nach dem Motto: Ich habe keine Lust, noch  
42 ein Design zu machen.
- 43 **K:** {lacht}
- 44 **B:** Äh, (..) von dem man noch nicht weiß, äh, (.) auf welcher Ebene soll das wirklich ankommen? Ich würde  
45 dann tatsächlich lieber einen Rahmen festlegen und einfach mal anfangen. Und sagen: Lass uns mal  
46 aufhören mit der Designdiskussion. Lass uns, äh, einen Arbeitsrahmen definieren. Und lass uns an-  
47 fangen. Und dann nach 'ner Weile mal gucken: Ist es das?
- 48 **K:** Aber das ist, das ist eben die, die Frage, ähm, wie ein solcher Rahmen aussehen könnte. Der, der {Name  
49 Vorstandsvorsitzender Deutschland} und unser Vorstand, die Kollegen, sind wahrscheinlich relativ  
50 schwer, wenn nicht sogar überhaupt nicht zu überzeugen.

- 51 **B:** (Da kann ich ihn auch verstehen (?))
- 52 **K:** Nur mit 'ner Kostprobe.
- 53 **B:** Mmh.
- 54 **K:** Oder nur mit, mit grobem Rahmen.
- 55 **B:** Mmh.
- 56 **K:** Zumindest von {Name Vorstandsvorsitzender Deutschland} ist die Erwartung, dass wir ein, ein fertiges
- 57 Design ...
- 58 **B:** Mmh.
- 59 **K:** Und, und dieses kann auch – da hab ich mit ihm drüber gesprochen – Stichwort Gewinnungsstrategie
- 60 und persönliche, ähm, ähm, äh, Nutzen daraus, dieses kann, wenn ich jetzt, wenn, wenn ich mal in diese
- 61 Graphik gehe {K malt oder schreibt etwas auf, wahrscheinlich ein Flip-Chart nutzend.} hier ...
- 62 **B:** Mmh.
- 63 **K:** Hier sind ja sieben ...
- 64 **B:** Mmh.
- 65 **K:** ... Vorstände. Und die haben ja hinter sich dann irgendwelche Bereiche ...
- 66 **B:** Mmh.
- 67 **K:** ... ähm, in denen sich dann diese hier {weist wohl auf etwas Angezeichnetes} wiederfinden.
- 68 **B:** Mmh.
- 69 **K:** Und, und das kann aus {Name Vorstandsvorsitzender Deutschland}s Sicht – der erwartet – oder wir werden
- 70 wohl liefern müssen – irgendetwas zum Thema Leadership. Das heißt folgende prägenden, wir
- 71 haben gesagt {schreibt parallel immer weiter}, das Hologramm bestimmenden Elemente, ...
- 72 **B:** Ja.
- 73 **K:** ... die wir ...
- 74 **B:** Zutaten (?)
- 75 **K:** ... irgendwo immer an Grundorientierung durch-, durchziehen wollen.
- 76 **B:** Mmh.
- 77 **K:** Um jeden, den wir schrittweise damit erreichen zu kriegen und auszurichten oder zu überzeugen oder
- 78 wie auch immer. Das ist also, das, das, das Erste.
- 79 **B:** Mmh.
- 80 **K:** Was erwartet wird. Das Zweite ist, dass das wir um, um hier mit Leadership in diesem Topkreis zu beginnen
- 81 in siebenundneunzig, jetzt herkommen und sagen: Pass mal auf, wir können uns vorstellen, wir
- 82 machen, wir bieten an, ein, äh, Vorlaufdesign, so. {schreibt weiter an ein Flip-Chart}
- 83 **B:** Mmh.
- 84 **K:** Oder ergänzend ein, ein Design, so.
- 85 **B:** Mmh.
- 86 **K:** Oder – oder wir kommen auf die Idee und sagen: Nee, hier diesen {Gruppe der Top-Führungskräfte}-
- 87 Kreis, wie auch immer. Das, das hat er verstanden und sagt: Pass auf, da lass, da lass ich mich gern (.)
- 88 von euch beraten, und dann haben wir ein modulares Konzept und diskutieren das und sagen: Fang
- 89 mit welchen Inhalten, für welche Gruppe, und das heißt ja auch, mit welchen Fragestellungen, an denen
- 90 wir dann diese Dinge transportieren.
- 91 **B:** Mmh.
- 92 **K:** An denen wir Gewinnungsstrategie fahren.
- 93 **B:** Mmh.
- 94 **K:** Fangen wir wie an.
- 95 **B:** Mmh.
- 96 **K:** (.) Ähm. (.) Zeig's mir doch mal. {kurzes Lachen von K} Wie sähe das aus?
- 97 **B:** Mmh.
- 98 **K:** Wenn wir dieses machen. Sähe das also – dieses zwei hier – {verweist wohl auf das Geschriebene}
- 99 **B:** Mmh.

- 100 **K:** Das A, das B, das C. {schreibt beim Sprechen} Säge A gleich, ähm, äh, äh, ich sag mal, zwölf Monate x  
101 Tage am Block. B sähe so aus, C, und, und wie sähen die Elemente dieses Leadership Schrägstrich  
102 {Kürzel eines internen Fortbildungsprogramms}-Geschichte eigentlich, eigentlich aus?
- 103 **B:** Mmh.
- 104 **K:** Was wären die Charakteristika?
- 105 **B:** Ja, das verstehe ich. Das ist, aber, äh, ähm, was müsste denn daran anders sein als das, was wir für diesen  
106 Block eins anbieten?
- 107 **K:** Kaum etwas! (.) Kaum etwas.
- 108 **B:** Weil ich dachte, das haben wir schon gemacht.
- 109 **K:** Ja, ja.
- 110 **B:** Eigentlich.
- 111 **K:** Dann ... (.) Wir müssen vielleicht einfach noch mal reingucken.
- 112 **B:** Ja, das will ich aber jetzt nicht gleich machen, weil ich gerne noch mal 'nen Stück ...
- 113 **K:** O.k.
- 114 **B:** ... auf der (? Entwicklungs?)Perspektive bleiben würde.
- 115 **K:** Ja.
- 116 **B:** Aber da müssten wir jetzt einfach mal gucken, was ist da konkret, äh, der Ergänzungsbedarf. (.) Ähm. Ich  
117 finde das alles prima. Also, ich habe da jetzt gar nichts dagegen (.) Es ist nicht, ähm, oder  
118 andersherum gefragt, was mich schon noch interessieren, das kann man auch zum Herbst anfangen.  
119 Ich habe ja, ein bisschen fast mit Bangen, dem drohenden Auftrag entgegengesehen. Das vor allem zu  
120 Anfang, weil das 'nen Riesending ist.
- 121 **K:** Das heben wir auch nicht.
- 122 **B:** Wär' aber bereit gewesen. Also, habe mir schon innerlich Leute sortiert und so. Dass zu probieren. Äh.
- 123 **K:** Ich hoffe, im Übrigen, dass wir relativ schnell dahin kommen. Ja?
- 124 **B:** Mmh. Wenn wir das sukzessive machen, ist es auch mir leichter. (.) Also, ähm. (.) Mehr ist mir wichtig,  
125 sagen wir mal, dass auf ein Gesamtprogramm bezogen zu halten. Weil, Managementtraining, Top-  
126 Management-Trainings ist nicht mein Kerngeschäft.
- 127 **K:** Mmh.
- 128 **B:** Um das auch zu sagen.
- 129 **K:** Mmh.
- 130 **B:** Nur wenn es im Zusammenhang mit einer Kulturstrategie steht.
- 131 **K:** Ja.
- 132 **B:** Sonst würde ich das einfach irgend jemandem empfehlen.
- 133 **K:** Mmh.
- 134 **B:** Aber – und überlegen, wer das gut machen kann.
- 135 **K:** Mmh.
- 136 **B:** Und in dem Zusammenhang tät' mich schon noch mal interessieren, bevor wir da ja, also 'nen biss-  
137 chen, ähm, (.) obwohl es eilt, ich weiß es, ähm, äh, möchte ich auch jetzt nicht gleich wieder  
138 drauf(?hüpfen?), sondern eher noch mal ein bisschen gucken, dass wir den Rahmen einer längerfristigen  
139 Strategie dabei nicht aus den Augen verlieren. Zum Beispiel konkret stellt sich mir die Frage, also, wenn  
140 man jetzt auch mal nur das macht ...
- 141 **K:** Mmh.
- 142 **B:** Müsste doch aus Ihrer Sicht dringend notwendig sein, und ich weiß nicht, ob das {Name Vorstandsvorsit-  
143 zender Deutschland} entscheiden muss oder ob das in Ihrem, äh, Bereich liegt, die P-Innovatoren, mit  
144 deren Schulung und deren Form uns so früh wie möglich zu beginnen. Weil ...
- 145 **K:** Das, das, das ...
- 146 **B:** Parallel dazu, kann man das ganz unabhängig ...
- 147 **K:** Das fahr ich eigenständig.
- 148 **B:** Ja, das wär' so meine Frage, weil ich denk ...
- 149 **K:** Die Unabhängigkeit ist dadurch aufgelöst, weil ich {betont} es gestalten kann. Damit ist also ...

- 150 **B:** Ja, ja.
- 151 **K:** ... die enge Verknüpfung und Abhängigkeit da. Nur, das diskutiere ich nicht im Großen, das kann ich  
152 alleine entscheiden. (.)
- 153 **B:** Ja, für mich hat es, also, wenn ich mich organisieren – also, ich nicht nur, wenn ich denke: Machen wir  
154 eine Designanpassung, sondern auch: Wer könnte das als (?Durchführender?) machen?
- 155 **K:** Mmh.
- 156 **B:** Ist es für mich natürlich, von der Steuerung der Ressourcen her, eine erhebliche Frage, äh, wenn wir zum  
157 Herbst oder zu Beginn nächsten Jahres parallel mit 'ner P-Leute-Schulung {Eine Person kommt wie-  
158 der in den Raum.} oder gar von beiden verschiedenen Stufen, da haben wir die P-Innovatoren und die  
159 Leute aus den Gesellschaften, da hab ich ja auch erst mal in Erinnerung, dass die Leute warten.
- 160 **K:** Ja, ja!
- 161 **B:** Und dass sie was kriegen. Wenn das alles läuft, brauch ich, unabhängig, ob {Name Vorstandsvorsitzender  
162 Deutschland} das als ein Gesamtprogramm jetzt verabschieden lassen möchte, brauch ich ja, äh, also  
163 'ne Gesamtplanung, wie ich Ressourcen zusammenziehe und einsetzen kann. (.)
- 164 **K:** Also, (.) ich (.) bin nur inzwischen fest davon überzeugt, dass die einzig vernünftige Vorgehensweise ist,  
165 dass wir im Moment mal hier einen Strich machen. {zeichnet am Flip-Chart}
- 166 **B:** Mmh.
- 167 **K:** Und sagen: Und hier fahren wir jetzt die Gewinnungsstrategie {Name Vorstandsvorsitzender Deutsch-  
168 land} und Vorstand.
- 169 **B:** Mmh.
- 170 **K:** Und hier müssen wir möglichst schnell klarkommen.
- 171 **B:** Mmh. Ja.
- 172 **K:** Parallel dazu fahre ich ganz stur die Dinge, die leistbar sind und Priorität haben, im Sinne dessen, was wir  
173 lernende Organisation, Kulturveränderungsprozess, ähm, äh, besprochen haben ...
- 174 **B:** Mmh.
- 175 **K:** ... Schritt für Schritt ab.
- 176 **B:** Mmh.
- 177 **K:** Dazu gehört {schreibt fortlaufend parallel am Flip-Chart} die P-Organisation.
- 178 **B:** Das ist {Name eines Beraters, den B für diesen Bereich ausgewählt hat}.
- 179 **K:** Dazu gehören bestimmte Veranstaltungen. (.)
- 180 **B:** Das ist die Dame aus ...
- 181 **K:** Beispielsweise Führungskreis {Name einer Veranstaltung}.
- 182 **B:** Ja, ja, diese Geschichten.
- 183 **K:** {Name einer anderen Veranstaltung}-Treffen.
- 184 **B:** Genau.
- 185 **K:** Whatever.
- 186 **B:** Mmh.
- 187 **K:** Ja?
- 188 **B:** Mmh.
- 189 **K:** Und hier führen wir nach – aber die beiden sind in Arbeit.

- 1 **B:** Ich habe da nur noch 'ne Orientierungsschwierigkeit, weil ich mich frage, was ist dann, also, wenn man,  
2 also, wenn das gestartet ist, was ist das anderes, als hier drinsteht? (..) Ich habe das Gefühl, wir fangen  
3 an, immer wieder an, das Rad zu erfinden.
- 4 **K:** Nee, nee! (.)
- 5 **B:** Weil das, das is´ die ...
- 6 **K:** Das ist immer die Frage, was da inhaltlich drin ist. (....) Das ist kein Problem. Da können wir uns ...
- 7 **B:** Ja.
- 8 **K:** ... später drauf einigen. Wollen wir das so ...
- 9 **B:** Genau.
- 10 **K:** ... in diesem Umfang, ja oder nein? Das haben wir ja relativ schnell. Und welches wäre Ihre Rolle?
- 11 **B:** Mmh. (.)
- 12 **K:** Wo haben wir hier (.) {parallel zum Sprechen isst K} vom Coaching- oder Kulturträgerprotagonisten ...
- 13 **B:** Mmh.
- 14 **K:** ... Qualifikation bis hin zum Einmaleins des Personalbereichs? Muss in diesem Thema alles drinstecken.
- 15 **B:** Ja, also das Einmaleins des Personalbereichs, das, das können wir auch gar nicht anbieten. Das ist dann ...
- 16 **K:** Ja, aber als Lerninhalt. Meine ich schon, in ihrer eigenen Definition kann das sehr wohl ...
- 17 **B:** Ja.
- 18 **K:** ... mit transportiert werden.
- 19 **B:** Also, dort wo es an Beispielen, also dort, wo die einfach ihre Steuerprobleme besprechen ...
- 20 **K:** Mmh.
- 21 **B:** ... spielt das natürlich immer eine Rolle, aber im Sinne von Schulung und so was, also, da sind wir, so  
22 sind wir einfach nicht strukturiert als Anbieter.
- 23 **K:** Mmh.
- 24 **B:** Da muss, müsste man dann gucken, aber das kann man ja auch hinterher tun, äh, was da wirklich an fach-  
25 licher Schulung aufgefüttert werden muss.
- 26 **K:** Mmh.
- 27 **B:** Aber, was das jetzt betrifft, denke ich, wenn Sie zwölf, äh, oder vierundzwanzig Leute haben, von denen  
28 Sie sagen, das sind, äh, in der {Name einer Abteilung}, in den Gesellschaften, das sind die Leute,  
29 wenn wir auf die gucken, auf die werden wir setzen, egal, was wir genau machen.
- 30 **K:** Mmh.
- 31 **B:** Dann kann man doch da ein oder zwei Gruppen definieren und die Personalleiter der Gesellschaften kann  
32 man da auch ein oder zwei Gruppen definieren und dazu muss man, was man mit denen vorhat, muss  
33 man, das ist ja das quantitativ Kleinere. Die personalverantwortlichen Geschäftsführer mal zusam-  
34 menrufen und das mit denen besprechen. Ähm. Und die Zahlen, wie viel Sitzungen mit denen ge-  
35 macht werden, das ist einfach die Erfahrung vieler Jahre, wie Leute weiterqualifiziert werden können,  
36 so dass die wirklich in dem Rhythmus drin sind, in dem das nicht zwischenrein wieder völlig verloren  
37 geht.
- 38 **K:** Mmh.
- 39 **B:** So dass das wirklich aufeinander aufbaut und sie es verarbeiten. Und was Inhalte betrifft, da haben wir ja  
40 nun jetzt seit zehn Jahren Erfahrung. Steuerungsthemen, die, äh, einzustreuen in Kurzreferaten und  
41 dann immer darauf zu gucken, was machen die Leute konkret damit? Man kann die jetzt auflisten und  
42 nennen, so wie wir das in unseren Curricula tun. Das ist jetzt hier noch nicht erfolgt.
- 43 **K:** Mmh.
- 44 **B:** Das ist jetzt eher 'ne Arbeitsrahmenbeschreibung.
- 45 **K:** Also, wir sollten, wir sollten dieses aus meiner Sicht so schnell wie möglich, jederzeit, dann einfach mal  
46 sehr konkret in einem kleinen Kreis besprechen. Welche Inhalte stecken jetzt dahinter?
- 47 **B:** Mmh.
- 48 **K:** Damit ich dann (.) halt die Zielgruppen ...
- 49 **B:** Mmh.
- 50 **K:** ... definieren kann, die mit an den Tisch hole und, und, und ... (....)

- 51 **B:** Ja das, das ist mir noch nicht recht verständlich, was an der Stelle da geschehen muss. Also Sie brauchen,  
52 Sie brauchen, Sie und irgendwelche nachfolgenden Leute, äh, müssen einfach mal eine Idee gewin-  
53 nen. Wieviel Leute haben wir, haben wir, auf die wir als Innovatoren im P-Bereich zählen wollen?  
54 Wer ist das von der [Name einer Abteilung] usw.?
- 55 **K:** Mmh.
- 56 **B:** Dazu brauchen wir doch jetzt nicht über Inhalte reden. (.) An der Stelle. (...). Äh, und haben wir da ein  
57 oder zwei Gruppen, mit denen wir auf jeden Fall, egal wie, anfangen wollen? Und das Gleiche ist mit  
58 den Personalleitern aus den Gesellschaften. (.)
- 59 **K:** Ich muss nur, ich bin im Moment nicht auf dem Dampfer.
- 60 **B:** Ja.
- 61 **K:** Ich muss wenigstens für meinen Kopf klar haben, was dort inhaltlich passieren soll.
- 62 **B:** Mmh.
- 63 **K:** Ja? Wenn Sie sagen, Steuerungskompetenz oder wie auch immer, dort vermitteln ...
- 64 **B:** Ja!
- 65 **K:** ... und die zu Protagonisten wovon machen?
- 66 **B:** Ja.
- 67 **K:** Dann heißt das: Es wird in diesem zeitlichen Investment ...
- 68 **B:** Ja.
- 69 **K:** ... Folgendes inhaltlich passieren.
- 70 **B:** Ja.
- 71 **K:** Das habe ich im Moment nicht vor mir.
- 72 **B:** O.k. Das verstehe ich, ja.
- 73 **K:** Dann ist das, dann ist das die eine Schiene. Dann wird es für den Personalbereich 'ne zweite Schiene  
74 geben und da sollte man sich wenigstens drüber unterhalten, wie die auch in dem zeitlichen Versatz  
75 oder auch in der Vernetzung der Personen und Gruppen, entweder durch Personenidentität oder dass  
76 wir sagen, pass mal auf, das ist eine Vorstufe und das hier ist die hohe Schule, da kommen nur Leute  
77 rein, die die Vorstufe schon hatten. Nämlich, (.) ich sag mal, (.) Topqualifikation für, für Topperso-  
78 nalleute, und dann gibt es wahrscheinlich 'ne dritte, einen dritten Baustein geben, das sind die Basics.  
79 (.)
- 80 **B:** Die haben wir jetzt hier nicht drin, die ...
- 81 **K:** Und hier sehe ich, im Grund genommen, um es mal zu vereinfachen, drei Ebenen, dieses hier, ja?
- 82 **B:** Ja!
- 83 **K:** Die Protagonisten und Kulturträger, das ist, das ist advanced, das ist die, die Endstufe.
- 84 **B:** Und dann hat man die Leute aus den Gesellschaften, die einfach weiterqualifiziert werden, die bereits  
85 aktiv sind. Die aber nicht unbedingt das Zeug haben, kreative Innovatoren zu sein. Die auch, auf die  
86 man, so haben wir das ja alles besprochen, so dass, das sind die, auf die man relativ bald setzen möch-  
87 te.
- 88 **K:** Mmh.
- 89 **B:** Diese Innovatoren. Und das andere sind einfach die, die eine Weiterqualifikation brauchen.
- 90 **K:** Mmh.
- 91 **B:** Und dann gibt es sicher auch noch welche, die überhaupt mal 'ne Basisqualifikation brauchen. Das ist  
92 jetzt hier nicht drin.
- 93 **K:** Mmh.
- 94 **B:** Und was supervisionsorientiertes Lernen heißt usw. Dass die Geschäftsführer, die mitverantwortlich sind  
95 für diese Leute, wissen, worum es geht, haben wir ja da ein Orientierungsprogramm für die uns aus-  
96 gedacht.
- 97 **K:** Mmh.
- 98 **B:** Das sind ja, mit ganz wenigen Tagen sind wir ja da drin nur.
- 99 **K:** Mmh.

- 100 **B:** Während wir bei denen mit so viel Tagen drin sind, wie man wirklich braucht erfahrungsgemäß, dass die  
101 Leute einen Fortschritt machen und dass das sozusagen den kritischen Wert an Beeinflussung über-  
102 schreitet, dass das wirklich Bedeutung kriegt.
- 103 **K:** Mmh.
- 104 **B:** Für, ihre, ähm, äh ...
- 105 **K:** Was haben Sie drin? In, an Inhalten?
- 106 **B:** Die unterscheiden. Die Steuerungskonzepte, also da müssten wir jetzt zum Beispiel aus dem PE/OE-  
107 Curriculum, das wir hier haben ...
- 108 **K:** Mmh.
- 109 **B:** Also, Externe und Interne arbeiten zusammen. Also, was ist die Palette der internen P-Dienstleistungen?  
110 Äh, wie werden Projekte aufgesetzt? Wie werden Rollen- und Auftragsklärungen in Projekten ge-  
111 macht? Wie arbeiten Externe und Interne zusammen? Also all die Standardfragen, die jemand, der  
112 hier 'ne, 'ne Drehscheibenfunktion in der Unternehmung hat für solche Projekte, über die er was wis-  
113 sen muss und wo er, wenn er damit experimentiert, mit den konkreten Steuerungsproblemen, die er  
114 hat, äh, in die kollegiale Beratung kommt.
- 115 **K:** O.k. Das habe ich auch erwartet. Wenn, wenn dieses jetzt so ist ...
- 116 **B:** Mmh.
- 117 **K:** Und diese Klärung habe ich im Moment nicht.
- 118 **B:** Ja.
- 119 **K:** Diese zwölf Leute ...
- 120 **B:** Ja.
- 121 **K:** ... (.) aber gleichzeitig (.) noch Defizite haben. Oder wir stellen fest, die müssen noch dringend lernen, in  
122 advanced Formen von Arbeitsorganisation, Gruppenarbeit, Arbeitszeitmanagement ...
- 123 **B:** Ja.
- 124 **K:** ... ähm, also mehr aus dem professionellen Handwerkskasten ...
- 125 **B:** Mmh.
- 126 **K:** ... ähm, der bei Teilen von denen vielleicht noch achtzehntes Jahrhundert ist ...
- 127 **B:** Ja.
- 128 **K:** ... schnell was zu lernen. Wie, wie verträgt sich das, einfach auch von der Verkraftbarkeit für diese Men-  
129 schen ...
- 130 **B:** Ja.
- 131 **K:** ... mit dieser Schiene dort?
- 132 **B:** Ja, wir haben, wir haben das Konzept, ja, äh, steuerungsorientiert gebaut, das heißt, die Leute lernen, ihre  
133 Gestaltungsfragen untereinander zu beraten. Und der Lehrtrainer macht Supervision. Bei der Gele-  
134 genheit stellt sich personenbezogen, sozusagen eine bestimmte Kombination von Ergänzungsbedarf  
135 heraus.
- 136 **K:** Mmh.
- 137 **B:** Und dann wird mit denen zusammen überlegt: Wo kannst du dir das herholen? Das heißt, es wird nicht  
138 nach dem Gießkannenprinzip wieder Handwerkliches geboten, sondern jedem Einzelnen, der versteht  
139 aus der Supervision, dass er an der Stelle nicht weiterkommt, weil ihm einfach Dinge fehlen. Und  
140 dann wird überlegt: Wo kannst du dir das herholen? Brauchst du ein Seminar oder hast du einen Kol-  
141 legen, von dem du den Eindruck hast, der weiß eigentlich, wie das geht? Du kannst dir das dort abho-  
142 len? Dann kannst du dir mit dem Lernsettings organisieren und das alles wird in diesen Qualifikati-  
143 onsstrukturen gemacht. Es wird also dort Weiterlernen auch im handwerklichen Bereiche organisiert  
144 und ist Teil der Supervision wiederum. (..)
- 145 **K:** Wie gelingt uns, das (.) transparent zu machen? Dass man's intern verkaufen kann?
- 146 **B:** Ja, wem muss man es transparent machen, wenn man den Leuten ...?
- 147 **K:** Den Geschäftsführern. Den Geschäftsführern Personal und den Personalleitern, den, den Leuten, die  
148 da selber hingehen sollen, selbst.