



**Nachfolgender Text stammt von der Transkription eines am 16. Dezember 2022 durchgeführten Interviews von ~12 Minuten.**

**I-Interviewer: Nicolas Oswald**

**B-Befragter: Matthias Schafer, Mitte 30, Geschäftsführer eine Elektronikproduktionsfirma. Zum Zeitpunkt des Interviews nutzen seine direkten Mitarbeiter seit einem halben Jahr [die 2ease SMan Systematik](#). Er selbst nutzt es schon viele Jahre für sich persönlich.**

*Aus Gründen der Lesbarkeit und Verständlichkeit wurde die 1:1-Transkription des gesprochenen Wortes bearbeitet. Teile des Interviews wurden gekürzt.*

*Die unten stehende Version wurde vom Interviewten geprüft und freigegeben, sodass der unten stehende Text korrekt und unverfälscht seine/ihre Meinungen und Erfahrungen wiedergibt.*

I: Sie haben in 2021 die Geschäftsführung eines Elektronik-Produktionsunternehmens übernommen, welches vorher über dreißig Jahre lang vom Alleineigentümer als Familienunternehmen geführt wurde. Mitte Dreißig sind Sie nicht mehr nur für eine Produktion, sondern ein ganzes Unternehmen verantwortlich. Wie war dieser Karriereschritt für Sie? Wie haben Sie das bewältigt?

*B: Es war eine große Herausforderung, diesen Schritt zu machen. Mit viel Respekt und einer guten Portion Mut bin ich diese Herausforderung angegangen. Es ist aber nicht selbstverständlich, dass man so eine Chance kriegt. Ich durfte in eine Geschäftsführung eintreten, die vorher dreißig Jahre von einem Patron sehr erfolgreich geführt wurde. Meine Herausforderung war, dass es natürlich mindestens genauso gut weitergeht. Die ersten Monate waren sehr zeitintensiv. Ich musste mich um alles kümmern, wie das halt so in einem Familienunternehmen ist. Der Patron, der ist für alles verantwortlich, der führt alles. Also musste ich das am Anfang auch weiterführen. Relativ schnell wurde mir aber bewusst, ich muss da Verantwortung übergeben können. Ich habe nicht noch eine ganze Familie dahinter, die da mitmacht. Zudem waren wir auch genau in diesem Zeitpunkt betroffen von einer großen Materialkrise, Covid bedingt usw., die vor allem auf Elektronik-Komponenten einen sehr großen Einfluss hatte, Lieferzeiten sind in kurzer*



*Zeit fast verzehnfacht worden, die Preise gingen enorm in die Höhe. All diese Herausforderungen standen da gleichzeitig vor der Tür und somit war für mich klar, da muss ich noch was mehr machen, als einfach weitermachen, wie bisher. Mein erstes Ziel waren natürlich die Kunden; die dürfen nichts merken von diesem Eigentümerwechsel und von diesem Wechsel in der Geschäftsführung. Und auch die Mitarbeitenden sollen nur Positives erfahren von diesem Wechsel. Dann wurde mir schnell klar, dass ich meinen Mitarbeitenden Werkzeuge und auch Unterstützung mitgeben muss. Nur mit Vertrauen reicht das nicht. Mir war klar, wir müssen ein Leitungsteam generieren und auch ich persönlich musste mir Hilfe holen. Ich bin jung, ich bin in diese Rolle reingewachsen und die Mitarbeitenden müssen auch mich spüren, was ich will, sonst können sie selber nicht Verantwortung übernehmen. Da ich bereits selbst viele Jahre smoffe, war das für mich natürlich naheliegend, dass ich dieses Werkzeug beiziehe, weil, für mich gibt es nichts Einfacheres und gleichzeitig Effektiveres als diese einfache 2ease SMan Systematik.*

I: Im Mai diesen Jahres haben Sie allen Ihren Führungskräften in einem Doing better 3B Kurs über drei Workshops und drei Monate hinweg zu wohlüberlegterem und geplanten Angehen eines jeden Tages und jeder Woche bringen lassen. Das erfolgte im Kontext einer andauernden Phase der Arbeitsüberlastung im Unternehmen, wie Sie vorhin schon erwähnt haben, bedingt durch die Konvention von Wachstum bei gleichzeitigen Materialengpässen. Wie haben die Doing better 3B-Kurse Ihre Einschätzung nach auf die Mitarbeiter gewirkt?

*B: Vor allem dieses Jahr war sehr turbulent mit diesen ganzen Materialthematiken und alle waren überlastet, auch mit kurzfristigen Entscheidungen. Und durch diesen Kurs habe ich relativ schnell bemerkt, wie die Mitarbeiter zuverlässiger und zielsicherer unterwegs waren. Und dann über die Zeit und ich denke auch in Zukunft wird sich das bestimmt auf die Leistungsfähigkeit auswirken.*

I: Ja. Wann haben Sie nach dem Start-Workshop eine positive Wirkung feststellen können?



*B: Wie gesagt, sehr schnell habe ich feststellen können, dass Aufgaben, die meine Mitarbeiter direkt notieren, sei es von mir oder von anderen Kollegen, immer erledigt werden, ohne Nachfragen. Das war der erste Wow-Effekt.*

**Schleichend hat man dann auch gemerkt, wie mehr Eigenverantwortung von den Mitarbeitern da war. Es kamen auch mehr Ideen. Man hat gespürt, dass dann auch der Wochenplan anfängt, zu wirken. Ich musste nicht mehr jedes Detail nachprüfen, sondern es konnten Sachen übergeben werden, die etwas über einen längeren Zeitraum bearbeitet wurden von Mitarbeitern, ohne immer dahinter stehen zu müssen.**

I: Wie hat sich die Führung und die Abstimmung mit Ihren Mitarbeitern verändert? Sie haben es vorhin kurz angetönt. Seit diese, mit dem 2ease SMan-System die gleiche Thematik und Logik für professionelle Wochen planen müssen wie Sie? #00:05:54-0#

*B: Ja. Es vereinfacht die Abstimmung, wenn man gleich angeht, wie man einen Tag oder eine Woche plant. Und vor allem bei meinen Face-to-Face-Meetings, die ich regelmäßig habe mit meinen Mitarbeitern, hat man das sehr gut gespürt und es hat geholfen, weil, man spricht die gleiche Sprache. Man kann es einordnen, wenn man einem Mitarbeiter erklären will, wie man irgendetwas plant. Wenn man schon die gleiche Sprache spricht, dann ist es viel einfacher. Dann kann man sagen, ja, du musst es halt in die Wochenplanung hereinnehmen oder in die Tagesplanung, das gibt schon eine gleiche Sprache, die man spricht. Und das hat man enorm gemerkt.*

I: Wie hat sich das Führungsverhalten der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen verändert, welche im Doing better 3B Kurs wohlüberlegteres und geplanteres Angehen von Tag und Wochen angewöhnt haben? Fühlen sich deren Mitarbeiter besser geführt?

*B: Wir sind nicht ein Riesenbetrieb. Wir haben flache Hierarchien. Ich kann das vor allem auf die Produktions-Gruppenleiter beziehen. Und dort hat man, im Zusammenspiel mit dem Kurs und der gleichzeitigen Einführung von Daily Stand-Up-Meetings wirklich bemerkt, dass der Informationsfluss viel schneller und viel zielsicherer passiert. Also,*



*wenn ich was weitergebe, dann spüre ich, wie das bei den Mitarbeitern ankommt, auch eine Stufe weiter unten.*

I: Mit dem Doing better 3B Kurs für die direkt Untergebenen haben Sie auf eine neue und innovative Art der Personalentwicklung gesetzt. Sind Sie damit zufrieden, wie zufrieden sind Sie damit?

*B: Der Kurs hat sehr geholfen, das Thema Selbstmanagement und auch Kommunikation im Unternehmen an den Tag zu bringen, darüber zu sprechen und es auch zu definieren zusammen. Darum muss ich sagen, hat es enorm viel gebracht. Jetzt nicht nur auf reines Selbstmanagement, sondern auch sehr viel für die Kommunikation. #00:08:14-0#*

I: Ist der Doing better 3B Kurs Standard für alle neuen Führungskräfte beziehungsweise solche, die es werden wollen oder sollen?

*B: Also, bei uns ist das Smoffen mittlerweile eben in diesem sogenannten Leitungsteam Standard und somit ist klar, dass wenn neue Leute dazu stoßen, wir sicher wieder auf euch zukommen.*

I: Ja. Welche weitere Personalentwicklungsaufwände braucht es dazu noch, damit Ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen gut produktiv sind und ihre Arbeit gut bewältigen können, ohne kritisch gestresst zu sein im Job?

*B: Das Smoffen gibt erstmal eine gute Basis. Die haben wir geschaffen und gleichzeitig sind wir unser ganzes Managementsystem am Anpassen, damit vor allem mittel- und langfristige Projekte auch reinfließen in die Wochenplanung, Jahresziele von Mitarbeitern auch über Face-to-Face-Meetings mit mir auch in die Wochenplanung regelmäßig einfließen. Einfach damit das Ganze mehr zusammen verbunden wird. Und da habe ich schon sehr viel umsetzen können jetzt in den letzten zwei, drei Monaten und da werden wir weiter daran anknüpfen.*

I: Ich habe vorhin in den Interviews auch gemerkt, wie immer wieder das Thema, eben, wie sich Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sich gegenseitig wahrgenommen haben und



alle haben fast dasselbe gesagt. In den Meetings wird sich viel notiert. Wie haben Sie das wahrgenommen in Meetings selber? Wie war es vorher, was ist der Unterschied zu heute?

*B: Das ist das, wo am meisten aufgefallen ist zu vorher. Vorher war eine Kultur hier, man hat einander etwas gesagt und bald war es dann auch wieder vergessen. Natürlich nicht mit Absicht, sondern, weil ganz viel läuft bei uns. Wir sind flexibel und das bringt auch sehr viel Dynamik in das Team rein. Und seit wir dieses System haben, habe ich in unseren Stand-Up Meetings am Morgen und auch in unseren Sitzungen bemerkt, da wird notiert, da werden Sachen aufgenommen und am nächsten Morgen wird es reflektiert. Ich spüre dann am nächsten Tag oder am übernächsten Tag, ah doch, da ist etwas gegangen. Und das ist eigentlich momentan das Spannendste am Ganzen.*