

**Ambidextrous leadership climate -
empirical studies on firm-level effects & practical enrichment**

DISSERTATION
of the University of St.Gallen,
School of Management,
Economics, Law, Social Sciences,
International Affairs and Computer Science,
to obtain the title of
Doctor of Philosophy in Organizational
Studies and Cultural Theory

submitted by

Julian Jerzy Karl Szlang

from

Germany

Approved on the application of

Prof. Dr. Heike Bruch

and

Prof. Dr. Thomas Beschorner

Dissertation no. 5253

Difo-Druck GmbH, Untersiemaun 2022

The University of St.Gallen, School of Management, Economics, Law, Social Sciences, International Affairs and Computer Science, hereby consents to the printing of the present dissertation, without hereby expressing any opinion on the views herein expressed.

St.Gallen, May 23, 2022

The President:

Prof. Dr. Bernhard Ehrenzeller

Acknowledgments

First, I want to thank my doctoral supervisor, Prof. Dr. Heike Bruch. Thank you, Heike, for your intellectual and emotional support during this journey. I will not forget the incredible time and the many things I learned from you. The last years were an intense and fruitful learning experience that shaped me in many positive ways.

Moreover, I want to thank my co-supervisor, Prof. Dr. Thomas Beschorner. Thank you, Thomas, for your valuable insights and your friendly and open approach toward me. Your viewpoints inspired my thinking and helped me in the writing process.

Further, I want to thank my colleagues and friends at the I.FPM, who supported me during my Ph.D. journey. Thank you, Dr. Stefan Berger, Dr. Aldijana Bunjak, Dr. Jessica Färber, Dr. Manuel Fleschhut, Dr. Nils Fürstenberg, Lukas Hölzl, Dr. Hendrik Hüttermann, Frederik Hesse, Dr. Aylin Ispaylar, Prof. Dr. Petra Kipfelsberger, Sophie Meier, Dr. Anna München, Dr. Tristan Ricken, Andrea Schmid, Dr. Anna Schuler, Nicole Stambach, and Daniela Zwicker.

Finally, I want to thank my mother, Dr. Hanne Szlang, my sister, Laura Szlang, and my brothers Vincent and Philip Szlang for their support during the last years.

Hamburg, October 2021

Julian Szlang

Table of Content

List of TablesIV

List of Figures..... V

List of Abbreviations VI

AcknowledgmentsI

Executive SummaryVIII

Zusammenfassung..... IX

1 Introduction — Today's Leadership Ideals Are Ambivalent..... 1

1.1 Practical relevance — ambidextrous leaders promote long-term success 3

1.2 Theoretical background and relevance of ambidextrous leadership 4

1.3 Empirical findings on ambidextrous leadership 8

1.4 Development of research questions based on relevant theoretical gaps 13

1.5 Research method 19

1.6 Outline of the dissertation 22

2 Study 1 - How and Under Which Boundary Conditions Does an Ambidextrous Leadership Climate Promote Organizational Performance? 25

2.1 Emergence mechanisms of an ambidextrous leadership climate 26

2.2 Theory and hypotheses 27

2.3 Methods 33

2.4 Results 37

2.5 Discussion..... 42

2.6 Conclusions 46

3 Study 2 - What are Leadership Success Factors and Pitfalls in Ambidextrous Firms? 46

3.1 Theoretical considerations..... 47

3.2 Methods 52

3.3 Results 62

3.4 Discussion..... 85

3.5 Conclusions 94

4 Study 3 - How and Under which Boundary Conditions Does an Ambidextrous Leadership Climate Promote Organizational Innovation Implementation?..... 95

4.1	Leadership's link to the innovation process.....	97
4.2	Theory and hypotheses	99
4.3	Methods	102
4.4	Results	106
4.5	Discussion.....	112
4.6	Conclusions	115
5	Overall Discussion	116
5.1	Integration of research findings.....	116
5.2	Main theoretical implications	118
5.3	Implementing ambidextrous leadership successfully: recommendations for top-performing companies	123
5.4	Limitations and future direction.....	127
5.5	Conclusions	130
6	References.....	132
7	Appendix.....	151
7.1	Additional tables.....	151
7.2	Interview & transcription details	157
7.3	Interview transcripts.....	159
	Curriculum Vitae	472

List of Tables

Table 1:	Study 1, descriptives and correlations.....	38
Table 2:	Study 1, regression models	39
Table 3:	Study 1, bootstrapping of conditional indirect effects	42
Table 4:	Overview of opening & closing leadership behaviors	49
Table 5:	Study 2, demographic sample data.....	55
Table 6:	Average correspondence of leaders and their followers across all teams and codes.....	60
Table 7:	Supporting evidence for beneficial results-oriented leadership	65
Table 8:	Supporting evidence for detrimental results-oriented leadership	68
Table 9:	Supporting evidence for beneficial innovation-oriented leadership	72
Table 10:	Supporting evidence for detrimental innovation-oriented leadership.....	76
Table 11:	Supporting evidence for beneficial purpose-oriented leadership.....	80
Table 12:	Supporting evidence for detrimental purpose-oriented leadership	83
Table 13:	Study 3, descriptives and correlations.....	107
Table 14:	Study 3, moderation model	109
Table 15:	Study 3, outcome model.....	111
Table 16:	Study 3, bootstrapping of conditional indirect effects	112
Table 17:	Coding count of ambidextrous leadership (by working environment and rating)	151
Table 18:	Coding count of anti-ambidextrous leadership (by working environment and rating)	151
Table 19:	Coding count of ambidextrous leadership (by working environment, rating, and employee class).....	152
Table 20:	Coding count of anti-ambidextrous leadership (by working environment, rating, and employee class).....	152
Table 21:	Coding count of ambidextrous leadership dimensions and items (by working environment and rating).....	153
Table 22:	Coding count of anti-ambidextrous leadership dimensions and items (by working environment and rating)	154
Table 23:	Correspondence within teams concerning the observed leadership behaviors	155
Table 24:	Interviewee characteristics	159

List of Figures

Figure 1:	The three primary forms of ambidexterity	5
Figure 2:	The ambidextrous leadership model as presented by Rosing and colleagues (2011)	8
Figure 3:	Overall research design for Studies 1 - 3	20
Figure 4:	Overview of the dissertation's structure and contents	24
Figure 5:	Study 1, conceptual model	26
Figure 6:	Study 1, moderation plot	41
Figure 7:	Content analysis sequence (own representation according to Kuckartz, 2016)	58
Figure 8:	Ambidextrous leadership data structure	84
Figure 9:	Anti-ambidextrous leadership data structure	85
Figure 10:	Comparing results-oriented and closing leadership	86
Figure 11:	Comparing innovation-oriented and opening leadership	88
Figure 12:	Beneficial purpose-oriented leadership behaviors	90
Figure 13:	Detrimental purpose-oriented leadership behaviors	92
Figure 14:	Study 3, conceptual model	97
Figure 15:	Study 3, moderation plot	110
Figure 16:	Integration of the dissertation's contributions and key findings	117

List of Abbreviations

AD _{M(I)}	Average deviation index (relative to the mean of an item)
AIC	Akaike information criterion
B	B-coefficient (unstandardized beta coefficient)
b	b-coefficient (standardized beta coefficient)
BCCI	Bias-corrected confidence interval
BootSE	Bootstrap standard error
CEO	Chief executive officer
cf.	Confer
CFA	Confirmatory factor analysis
CFI	Comparative fit index
CI	Confidence interval
COR	Conservation of resources theory
e.g.	Exempli gratia (for example)
EBIT	Earnings before interest and taxes
et al.	et alii (and others)
F	F value
HR	Human resource
HRM	Human resource management
HSG	University of St.Gallen
i.e.	Id est (that is to say)
IFI	Incremental fit index
I.FPM	Institute for leadership and human resource management
ICC	Intra-class correlation coefficient
JD-R	Job-demand resources
OKR	Objectives and key results
p	p value
p.	Page
POE	Productive organizational energy
r	Pearson product-moment correlation coefficient
R&D	Research and development
R ²	Coefficient of determination
RMSEA	Root mean square error of approximation

SD	Standard deviation
SRMR	Standardized root mean square residual
TFL	Transformational leadership
TLI	Tucker-Lewis index
TMT	Top-management team
UJES	Utrecht job engagement scale
USP	Unique selling proposition
VIF	Variance inflation factor
α	Cronbach's alpha
Δ	Delta
χ^2	Model chi-square

Executive Summary

Companies increasingly face the contradictory demands of developing ambidexterity. That is, the ability to balance incremental business optimization and create disruptive innovations to secure a long-term competitive advantage. Building ambidexterity poses a challenge as new growth activities frequently involve business models, capabilities, and organizational contexts that are often inconsistent with those used in established businesses. Scholars have developed the ambidextrous leadership style to address such challenges. Ambidextrous leaders must balance current and new activities, integrate short- and long-term thinking, and craft an emotionally engaging vision while remaining focused on execution. Nonetheless, conceptual problems and significant theoretical gaps limit the applicability of the construct. I address these issues in three studies.

Study 1 draws on a sample of over 16,000 employees from 94 companies and shows that an ambidextrous leadership climate positively affects organizational performance through collective work engagement. This effect is most pronounced when competitive pressure is high. Study 2 relies on 26 expert interviews and outlines an advanced ambidextrous leadership construct. In particular, the study identifies a set of purpose-oriented behaviors that enable ambidextrous leaders to mobilize their workforces' full potential based on inspiring shared goals. Study 3 examines a sample of over 16,000 employees from 88 companies and proposes that a more pronounced ambidextrous leadership climate increases organizational innovation implementation through collective creativity. However, the effect is only evident given a high inspirational leadership climate.

In sum, I further develop the ambidextrous leadership construct and illustrate that it is not an "all-purpose weapon," but rather its effectiveness depends on specific situational characteristics and mechanisms. Future research may equally use this work as a starting point to further investigate the construct's theoretical significance and develop its practical use.

Zusammenfassung

Ambidextrie beschreibt die unternehmerische Fähigkeit, das Kerngeschäft inkrementell zu optimieren und gleichzeitig disruptive Innovationen zu fördern, um so die Wettbewerbsfähigkeit langfristig zu sichern. Dabei erfordern neue Geschäftsfelder Businessmodelle, Kompetenzen und Arbeitskontexte, die oft im Widerspruch zum Kerngeschäft stehen. Entsprechend dieser Schwierigkeit, haben Forscher und Forscherinnen die ambidextre Führung entwickelt. Sie umfasst Praktiken, um aktuelle und neue Aktivitäten in Einklang zu bringen, kurz- und langfristiges Denken zu kombinieren, eine inspirierende Vision zu entwickeln und gleichzeitig auf Umsetzung zu fokussieren. Dennoch schränken konzeptionelle und wesentliche theoretische Lücken die Anwendbarkeit des Konstrukts ein. Einige dieser Defizite adressiere ich in den folgenden drei Studien.

Studie 1 basiert auf einer Stichprobe von über 16,000 Beschäftigten aus 94 Unternehmen und zeigt, dass ein ambidextres Führungsklima besonders unter erhöhtem Wettbewerbsdruck das Arbeitsengagement der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen und die Unternehmensleistung insgesamt fördert. Studie 2 zeigt mithilfe von 26 Experten- und Expertinneninterviews, dass ambidextre Führungskräfte ein breiteres Verhaltensspektrum nutzen, als die bisherige Theorie nahelegt. Insbesondere müssen ambidextre Führungskräfte sinnorientierte Verhalten aufweisen, durch die sie ihre Belegschaft anhand gemeinsamer Ziele zu Hochleistungen motivieren. Studie 3 untersucht eine Stichprobe von über 16,000 Beschäftigten aus 88 Unternehmen und zeigt, dass ein Zusammenwirken aus ambidextrem und inspirierendem Führungsklima die kollektive Kreativität und Umsetzung von Innovationen erhöht.

In meiner Dissertation entwickle ich das Konstrukt der ambidextren Führung weiter und zeige, dass es keine "Allzweckwaffe" ist, sondern dass seine Wirksamkeit von situativen Merkmalen und Wirkmechanismen abhängt. Zukünftige Untersuchungen können diese Arbeit als Sprungbrett nutzen, um die theoretische Bedeutung des Konstrukts weiterzuentwickeln und seinen praktischen Nutzen zu schärfen.

1 Introduction — Today's Leadership Ideals Are Ambivalent

"So you want me to be half-monk, half-hitman."

(Daniel Craig as James Bond in the movie *Casino Royale*)

Hardly any other quote more vividly depicts the twofold nature of current leadership ideals. While viewpoints on what excellent leadership means differ in the political sphere, the private sector seems to be equally unsure about the leaders it wants, as one influential business scholar recently put forward (Birkinshaw, 2016). On the one hand, the business world values the empowering leader who gets things done by prioritizing others. On the other hand, it celebrates egocentric characters like Amazon's Jeff Bezos or Tesla's Elon Musk, who appear to make the essential decisions single-handedly. Why do such contradictory ideals continue to shape the current understanding of outstanding leadership?

One reason might be that companies need different types of leaders depending on current challenges. For example, in a crisis, they may seek a quick and decisive turnaround specialist. At the same time, in transitioning from good to great, they require a benevolent leader who empowers others to unfold their full potential over time. In many cases, a company's position is not as readily determinable. Most firms are performing somewhat adequately but face a series of challenges and the imminent danger of disruption. Here (think of many companies in the automotive, construction, and education industries), the level of change is unclear. There are dangers in both exaggerating and underestimating the possibility of disruption. What is the appropriate type of leadership in such companies? Scholars and practitioners increasingly emphasize the significance of a leader who can take the initiative *and* stand aside, letting others make critical decisions. More than ever, companies are seeking what scholars call ambidextrous leaders.

Generally, ambidexterity refers to the ability to use the right and the left hand equally well. In a business sense, the term was introduced as a metaphor to describe two distinct firm capabilities that typically refer to an organization's ability to perform innovation and efficiency-related tasks simultaneously. In the last 30 years of research on ambidexterity in management, scholars have discovered its primary implementation strategies

(i.e., structural, contextual, and sequential) and its effects at different levels of analysis (i.e., organizational, team, and individual). Scholars such as Charles O'Reilly, Michael Tushman, or Julian Birkinshaw have illustrated in a plethora of findings the benefits organizational ambidexterity can have for companies and their members, ranging from increased overall performance to higher team engagement and individual effectiveness (Gibson & Birkinshaw, 2004; O'Reilly III & Tushman, 2013; Simsek et al., 2009).

More recently, scholars introduced ambidextrous leadership¹, which describes the ability of leaders to promote both the innovation and efficiency-related performance of their followers. Over the last ten years, scholars such as Kathrin Rosing, Hannes Zacher or Michael Tushman have shown relevant insights into the positive individual and team effects ambidextrous leadership can have, including higher team innovation and overall performance (Probst et al., 2011; Rosing et al., 2011; Zacher & Wilden, 2014). Moreover, scholars began to understand the effects of leadership climate on ambidexterity and organizational outcomes. Research has shown that a transformational leadership climate (e.g., Menges et al., 2011; Walter & Bruch, 2010) may foster ambidexterity in firms leading to positive results like enhanced organizational performance and productive organizational energy (POE; Schudy et al., 2011). Based on such theorizing, recent research has introduced an ambidextrous leadership climate (Ricken, 2019), which describes managers' ambidextrous leadership behaviors throughout organizations. This research indicates that an ambidextrous leadership climate positively affects organizational performative outcomes and provides initial insights into its working mechanisms.

In my dissertation, I will elaborate on and contribute to the concept of an ambidextrous leadership climate. As will be shown, ambidextrous leaders balance opening (i.e., exploration-oriented) and closing (i.e., exploitation-oriented) leadership behaviors to meet contradictory managerial demands and encourage employee effectiveness.

In the following, I will present quantitative and qualitative research results. Moreover, I will build on the preliminary research described above and illustrate the firm-level effects, mechanisms, and boundary conditions that link an ambidextrous leadership climate to positive organizational outcomes. Such results will encompass organizational performance, innovation, and collective engagement and creativity. In addition, I will

¹ Skip to page 5 for an elaborate definition of ambidextrous leadership.

dig deeper into the individual components that constitute ambidextrous leadership and its sub-dimensions beyond the current state of the literature. As a result, I will present more practically grounded constituents of ambidextrous leadership. Thus, I dedicate this dissertation to developing a comprehensive picture of ambidextrous leadership applicable to managerial science and practitioners in today's business world.

1.1 Practical relevance — ambidextrous leaders promote long-term success

Looking at the German stock indices 'dinosaurs' might prompt the belief that companies' average age is very high. More than half of the DAX companies date from the 19th century, while Merck and Thyssenkrupp are even older. However, reality draws a different picture: German companies as a whole reach an average age of eight to ten years before they become insolvent (Dörre, 2017). As capital and innovation cycles move ever faster and markets become more transparent and competitive, companies' lifespan shrinks (Daepf et al., 2015). Our dynamic markets redistribute 20-25% of equity every year as they are continually looking for more attractive returns worldwide and across industries. At the same time, companies only shift 2-6% of their capital (Feser, 2011). Thus, companies fall short of today's high-speed markets.

Moreover, the ongoing COVID-19 pandemic has intensified the pressure on companies. In Germany, almost one in five companies has felt threatened by the crisis (Sauer & Wohlrabe, 2021). Even though the expected wave of bankruptcies has yet to materialize (Statistisches Bundesamt, 2021), uncertainty continues to transcend industries. More than ever, the question arises as to why some companies succeed while the vast majority fail in the longer term.

Often, organizational success factors seem contradictory: what has made a company successful in the past can lead to failure when the environment changes. For example, companies in the finance sector need to drive radical innovation to compete against swift startups (e.g., FinTechs) and continually grow to deliver dividends to their shareholders. However, these objectives seem to contradict each other. On the one hand, radical innovation and startups represent typical risk investments, while continual growth and shareholder trust demand a steady track record. Businesses may lose significant market share if they neglect one or the other, with historical examples including Xerox, Kodak, and

Nokia. These companies focused too much on their current business and ignored the value of disruptive innovation. As a result, they lost market share and relevancy as global business leaders. Hence, organizations need to understand how to achieve two seemingly conflicting goals simultaneously.

The concept that captures this ability is called organizational ambidexterity (Gibson & Birkinshaw, 2004; Tushman & O'Reilly III, 1996). Previous research has shown that ambidextrous leadership plays a focal role in fostering ambidexterity. In line with contingency theories of leadership (e.g., Blanchard et al., 1985; Fiedler, 1964), ambidextrous leaders promote different tasks depending on current business requirements. More precisely, such leaders practice opening and closing leadership to stimulate creativity and implementation, respectively (Rosing et al., 2011). Research has increasingly investigated ambidextrous leadership in the last ten years, and the concept has gained significant relevancy for practitioners.

1.2 Theoretical background and relevance of ambidextrous leadership

To understand ambidextrous leadership's theoretical background, it is necessary to briefly introduce the concept of organizational ambidexterity, its fundamental ideas, and common forms of application.

1.2.1 Scholars provide several conceptualizations of organizational ambidexterity

In the traditional sense, ambidexterity refers to an individual's ability to use both hands equally well. Researchers have adopted the term to describe an organization's capacity to perform multiple – often conflicting – strategic acts concurrently (Simsek et al., 2009), resulting in a source of competitive advantage (O'Reilly III & Tushman, 2013). Such "competing acts" involve various dualities (Gulati & Puranam, 2009), such as efficiency and flexibility (Adler et al., 1999), adaptability and alignment (Gibson & Birkinshaw, 2004), and exploration and exploitation (March, 1991).

Moreover, in the last 20 years, researchers' relative consensus has emerged regarding three primary forms of ambidexterity.

Sequential Ambidexterity. Duncan (1976) suggested that companies must shift their structures over time to align their organization with the changing goals and different strategies required for innovation and efficiency. In his view, organizations sequentially achieve ambidexterity by changing structures in the process of time.

Structural Ambidexterity. Tushman and O'Reilly III (1996) argued that given swift change, sequential ambidexterity might be ineffective. Instead, they envisioned that organizations needed to explore and exploit simultaneously. In their view, companies could accomplish ambidexterity by establishing autonomous exploration (i.e., innovation-oriented) and exploitation (i.e., efficiency-oriented) units. These units would be structurally separated, each with its alignment of people, processes, culture, and structure. However, targeted integration would ensure the full use of resources and capabilities.

Contextual Ambidexterity. Gibson and Birkinshaw (2004) later argued that organizations could achieve ambidexterity by crafting their features to permit individuals to split their work-time between exploration and exploitation activities. They envisioned that organizations would achieve contextual ambidexterity by "building a set of processes or systems that enable and encourage individuals to make their own judgments about how to divide their time between conflicting demands for alignment and adaptability" (p. 210).

Figure 1 provides a simplified depiction of the three main ambidexterity concepts.

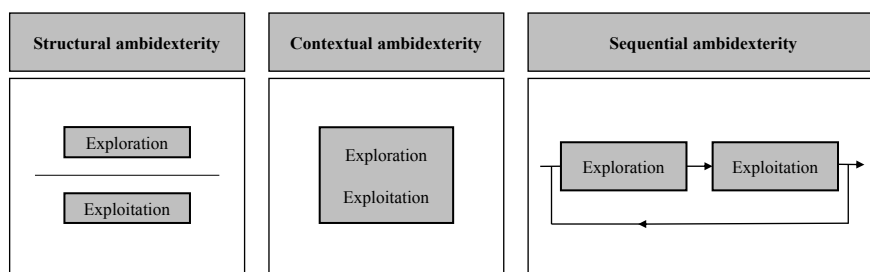


Figure 1: The three primary forms of ambidexterity

1.2.2 Ambidextrous leadership's goal is to promote ambidexterity

Scholars suggest that leadership behaviors and the intra-firm contexts and structures they create are significant predictors of ambidexterity (Brown & Eisenhardt, 1997; Gibson & Birkinshaw, 2004; Smith & Tushman, 2005; Tushman & O'Reilly III, 1996).

On the one hand, researchers claim that leaders advance organizational ambidexterity from a strategic viewpoint. As key corporate leaders, senior executives may be critical in this regard. Tushman and O'Reilly III (1996) asserted that the internal processes of the top management team (TMT) facilitate ambidexterity. Accordingly, scholars have argued that organizations flourish if top managers embrace the pressure between old and new and encourage continual creative conflict at the top (Tushman et al., 2011). Moreover, these scholars identified three leadership principles for ambidextrous organizations: first, companies engage top managers around a progressive strategic objective; second, they keep the traction between the demands of innovation units and the core business at the firm's top; and third, they are open to inconsistency by maintaining different and often conflicting strategic agendas.

For example, a well-established wealth management company foresees a declining core business due to the ever-improving performance of automated Robo-advisor competitors. The wealth management leadership reacts to the threat via an ambidextrous strategy that simultaneously optimizes the core business's cost structure (exploitation) while developing an algorithm for future automated investment decision-making (exploration).

On the other hand, scholars have adopted an employee-oriented perspective that views ambidextrous leaders as empowering figures who encourage their followers to work ambidextrously (Rosing et al., 2011). Rosing and colleagues expanded the concept of ambidexterity to the team and individual levels. Drawing on the idea of contextual ambidexterity (Gibson & Birkinshaw, 2004), the underlying assumption is that both exploration and exploitation requirements may affect individuals and teams within the same unit. Leadership's task is to support employees by creating a context that facilitates navigating such ambidextrous work requirements. Rosing and colleagues' definition of ambidextrous leadership (2011) fits into this view, as it describes the ability of managers to encourage both exploration- and exploitation-oriented work activities in employees and teams. Based on a meta-analysis of different leadership styles and their correlation with innovation-related outcomes, the scholars offered a conception of ambidextrous

leadership that assumes a dialectical perspective of innovation (Bledow et al., 2009). In this view, accomplishing innovative projects requires exploration (i.e., increasing the behavioral variance for more creativity) and exploitation (i.e., reducing the behavioral variance for improved implementation).

Two complementary and flexibly applied leadership behaviors promote such explorative and exploitative processes among employees.

(1) Opening leadership behaviors: opening leadership initiates and promotes exploration processes among employees. Following March (1991), this involves increasing the behavioral variance among employees. The set of opening leader behaviors includes encouraging people to try new things and explore, giving space for independent thinking, acting, and encouraging all attempts to challenge established approaches and routines.

(2) Closing leadership behaviors: closing leadership initiates and promotes exploitation processes among employees. In line with March (1991), this aims to reduce the behavioral variance of employees. The set of closing leadership behaviors includes using corrective measures, establishing guidelines, and monitoring target achievement.

3) Temporal flexibility to change between opening and closing leadership behaviors: due to the innovation process's non-linear requirements, it is not sufficient for leaders to execute only one of the two complementary leadership sets. Since it is difficult to predict when exploratory or exploitative behaviors will become necessary within the innovation process (Bledow et al., 2009), different leadership styles become valid on an ad-hoc basis. Given that followers continually switch back and forth between creativity and implementation requirements, managers must adapt their leadership practices to the task at hand. The temporal flexibility in changing between behaviors is essential for the efficacy of ambidextrous leaders. Figure 2 graphically illustrates these three elements of ambidextrous leadership in their interaction.

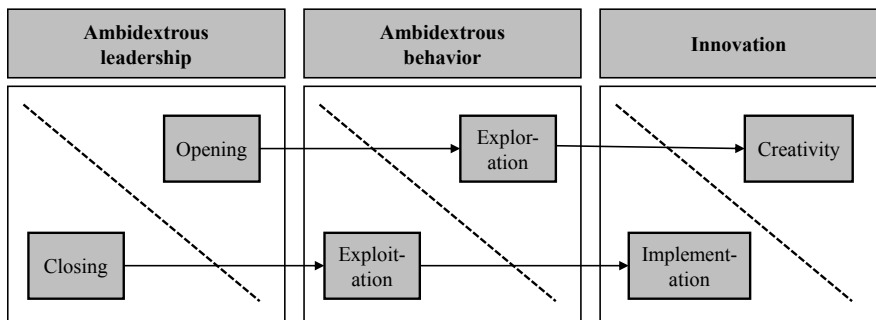


Figure 2: The ambidextrous leadership model as presented by Rosing and colleagues (2011)

For example, a team receives the task of improving an existing work process. The group begins by investigating and developing ideas to address the identified flaws. The team leader's responsibility would then be to increase employees' behavioral variance. More precisely, in this exploration phase, opening leader behaviors should encourage team members to think differently, abandon old patterns, and take risks by pursuing even unlikely paths. Next, team members enter an exploitation stage, where they need to convert ideas into practice. Now, the leader's role is to switch to closing leader behaviors and assist the team in implementing their ideas. The leader thus aims to reduce followers' behavioral variance by taking corrective action, setting specific guidelines, and monitoring goal achievement. While putting their thoughts into action, the team members may encounter several setbacks, leading them to re-explore other solutions. The leader must now switch from closing to opening behaviors to support the exploration of feasible alternatives. Thus, ambidextrous leaders must be equally capable of flexibly applying opening and closing leadership behaviors and changing between them.

The vast majority of research on ambidextrous leadership takes an employee-oriented perspective, as Rosing and colleagues (2011) provided. Moreover, in my dissertation, I want to build on the solid foundation of ambidextrous leadership's employee-oriented perspective and fill some of its persisting theoretical gaps.

1.3 Empirical findings on ambidextrous leadership

Over the last ten years, several studies have demonstrated the beneficial effects of ambidextrous leadership on innovative performance and other positive employee

outcomes. The following section provides an overview of the most relevant findings for this dissertation.

1.3.1 Supporting evidence for the original assumptions of ambidextrous leadership theory

Rosing and colleagues (2011) postulated that employees' innovation performance should be highest when both opening and closing leadership behaviors are high. They designed their leadership theory for the individual and team levels. Their seminal paper theorized that leaders promote employee exploration and exploitation through opening and closing leadership behaviors, respectively. As a result, employees' ambidextrous work behaviors would increase, positively affecting their innovative performance.

Zacher and Wilden (2014) reviewed these assumptions in a diary study on 113 employees during five working days and found a positive relation between ambidextrous leadership and employees' (self-assessed) innovation performance. Employee performance was highest when leaders applied both highly developed opening and closing leadership.

The first questionnaire-based findings of Zacher and Rosing (2015) confirmed Rosing and colleagues' initial assumptions. In their quantitative study with 33 team managers and 90 employees, the authors found that team innovation was most pronounced when leaders showed both high opening and closing leadership practices. When only one of these leadership behaviors was elevated or when both practices were low, team innovation decreased.

Zacher and colleagues (2016) further examined the relation between ambidextrous leadership and innovative performance in a second study. The authors provided the first empirical evidence for the ambidextrous leadership theory's validity at the individual level. Their study on 388 employees confirmed the two hypotheses from the original conception of the theory: opening leadership behavior is positively related to employee exploration while closing leadership behavior is positively associated with employee exploitation. Furthermore, they found that employees' ambidextrous behaviors (i.e., the product of exploration and exploitation) positively affected self-evaluated innovative performance.

Alghamdi (2018) provided additional evidence that leader opening and closing practices were associated with employee exploration and exploitation behaviors, respectively. Further, the study indicated that leader opening behavior, leader closing behavior, and the interaction of both predicted employee innovative performance. The author collected self-reported data from 147 faculty members at a public university in Saudi Arabia.

More recently, Gerlach and colleagues' (2020) study provided further evidence for the ambidextrous leadership model's relevance for innovation. In this longitudinal research design, 54 employees rated ambidextrous leader behaviors and innovation performance in an innovation project for six weeks. Opening and closing leader behaviors were positively related to innovation performance.

In their recent study, Klonek and colleagues (2020) argued that previous ambidextrous leadership research suffers from causal interpretation problems and endogeneity concerns threatening the theory's validity. They replicated previous research by employing an experimental design, more rigorous measures, and advanced data analysis techniques (2SLS). They manipulated four leadership styles (opening, closing, ambidextrous, and transformational leadership) in two randomized experiments (Study 1: N = 395; Study 2: N = 229) and examined their effects on participants' exploration and exploitation behaviors as well as objective innovation outcomes. They discovered only limited support for ambidextrous leadership theory's original hypotheses. Consequently, they offered several suggestions for refined basic assumptions of the construct concerning, for example, timing and non-verbal aspects of leadership.

1.3.2 Ambidextrous leadership boundary conditions, mechanisms, and outcomes

In recent years, scholars have begun to explore the underlying mechanisms and boundary conditions in the relationship between ambidextrous leadership and performative outcomes.

Findings at the individual level of analysis

Tung (2016) studied team managers' ambidextrous leadership effect on employee creativity via the mediating effect of employee psychological empowerment and promotion focus. The quantitative study builds on the responses of 427 Chinese employees from 50 electronic companies. Tung's findings indicate that ambidextrous leadership has a

significant effect on employee creativity. Moreover, the study found that employee psychological empowerment and promotion focus are positive mediators in this relationship.

Prior research has shed light on ambidextrous leadership's applicability beyond fostering innovation-related outcomes. Tuan Luu (2017) examined the role of ambidextrous leadership in cultivating entrepreneurialism and operational performance. The survey was completed by 427 managers from software companies operating in the Vietnam market. The weak point of the study was that the same managers rated their supervisors' ambidextrous leadership, operational performance, organizational entrepreneurship, and social capital. Nonetheless, data analysis provided evidence that higher ambidextrous leadership increases an entrepreneurial orientation, while corporate social capital positively moderates the link. Additionally, the research findings shed light on the predictive value of an entrepreneurial orientation for the operational performance of an organization.

In their field study of 377 new employees and their immediate supervisors, Hu et al. (2020) demonstrated that opening and closing leadership had a mutually reinforcing interaction effect on newcomer innovation via individual creative self-efficacy. Moreover, the interaction positively affected newcomers' role clarity, leading to higher individual task performance.

Findings at the team level of analysis

Researchers have also begun to investigate the psychological processes relevant for ambidextrous leadership at the team level of analysis. Ma and colleagues (2019) studied the relationships between ambidextrous leadership, work passion, perceived work significance, and work crafting based on self-determination theory. In their study, they collected multi-phase data from 290 front-line employees nested within 69 work groups. Their results notably reveal that ambidextrous leadership positively influences work crafting, partially by enhancing harmonious passion and reducing obsessive passion.

Moreover, Zuraik and colleagues (2020) explored the impact of gender on ambidextrous team leadership and how it impacts team innovation outcomes. For this study, 215 self-report surveys of team members were collected for hypothesis testing. The study tested whether team leader gender moderates the relationship between ambidextrous team leadership and team innovation. The results indicate that female leaders engaged in less

opening behaviors than their male counterparts. In addition, when female leaders engaged in closing behaviors, they had less impact than their male colleagues. The findings thus suggest that female leaders were less effective in leading innovation than males.

Furthermore, Mascareño et al. (2021) offered a more nuanced view of how opening and closing leadership contribute to innovation. Based on dyadic data from Dutch employees and their leaders (N = 201 dyads), the findings indicate that opening leader behaviors positively affect idea generation and consequently idea promotion and realization. Closing leader behaviors strengthened the link between idea generation and realization, but not between idea generation and promotion.

1.3.3 Empirical evidence for ambidextrous leadership relevance at the organizational level

To date, few studies have tested the relationship between ambidextrous leadership and organizational outcomes. A study recently conducted by Luo and colleagues (2018) investigated how the ambidextrous leadership of chief executive officers (CEOs) influenced the ambidextrous behavior of the TMT. This study built on the responses of 59 CEOs and 214 TMT members. The study indicates that CEO ambidextrous leadership fosters TMT members' ambidextrous behavior and ultimately improves organizational outcomes. The authors illustrate that the relationship between leadership and behavior is mediated by TMT behavioral integration (i.e., collaborative behavior, information exchange, and joint decision-making). Moreover, the indirect relationship is moderated by TMT members' risk propensity.

Further, initial research on the organizational consequences of ambidextrous leadership centers on the notion of an ambidextrous leadership climate. Such research is based on the leadership climate literature (e.g., Menges et al., 2011; Walter & Bruch, 2010), which describes the dominance of a particular leadership style within an organization directed at producing a specific outcome at the firm level. Such a leadership climate can be instrumentalized as a strategic instrument to study the firm-level consequences based on a predominant, company-wide leadership style. Prior research has demonstrated that a transformational leadership climate positively affects organizations' contextual ambidexterity leading to positive outcomes such as higher organizational and operational performance (Gibson & Birkinshaw, 2004; Schudy et al., 2011). Ricken (2019) built

upon this prior theorizing and findings and introduced an ambidextrous leadership climate describing the degree to which leaders engage in ambidextrous leadership behaviors throughout an organization. Ricken's conceptualization suggested that the leadership climate consists of two sub-dimensions: the opening and closing leadership climate. A recurring theme in this research describes that organizations perform best if they combine high levels of opening and closing leadership climates. This aligns well with the ambidextrous leadership theory introduced by Rosing and colleagues (2011), which suggests that influential leaders must combine high levels of opening and closing leadership to achieve ambidextrous leadership's positive impact on followers. In a study of 80 companies, Ricken found that integrating high levels of the two climate sub-dimensions leads to superior company performance.

Moreover, Ricken demonstrated that an opening leadership climate encourages POE (Bruch & Ghoshal, 2003; Bruch & Vogel, 2011), leading to higher organizational performance. His findings further suggest that the link between POE and organizational performance is most pronounced when moderated by a high closing leadership climate. Additionally, he compared performative consequences in companies that show high ambidextrous leadership climate to firms, focusing on only one leadership climate sub-dimensions (i.e., opening or closing leadership climate) and companies that showed low ambidextrous leadership climate. His results suggest that those companies perform best, which illustrate a pronounced ambidextrous leadership climate and are high in both sub-dimensions.

1.4 Development of research questions based on relevant theoretical gaps

Based on the current state of the literature, I identify the following three significant gaps. First, prior research has investigated the effectiveness of ambidextrous leadership at the team and individual levels. Scholars have found, for example, that ambidextrous leadership benefits employee innovation, creativity, and operational performance (e.g., Mascareño et al., 2021; Tuan Luu, 2017; Tung, 2016). At the firm level of analysis, former studies have built on Gibson and Birkinshaw's (2004) suggestion that leadership is essential in enabling contextual ambidexterity in organizations. Schudy and colleagues (2011) showed that a transformational leadership climate is instrumental in promoting

contextual ambidexterity, leading to higher organizational performance. Drawing from this research, Ricken (2019) introduced the ambidextrous leadership climate and illustrated its positive effects and applicability at the corporate level of analysis.

However, this prior research has revealed only initial insights on how and under which conditions an ambidextrous leadership climate promotes firm-level outcomes. Scholars know little about the relevant working mechanisms and boundary conditions that link such a climate to organizational performance. More precisely, prior research indicated no model combining contextual and within-organizational factors to describe how and under which conditions an ambidextrous leadership climate benefits organizational performance. Study 1 will address this gap and suggest that an ambidextrous leadership climate leads to organizational performance via collective work engagement. Moreover, I will suggest that competitive pressure constitutes an important boundary condition in this relationship.

Second, suppose that companies want to train their managers to lead ambidextrously. In that case, they need more clarity on ambidextrous leadership's components (i.e., the items) than the previous research provides. Crucial leadership behaviors may be missing in the construct's current conceptual form. Based on prior research, a broader span of leadership behaviors may be necessary to encourage the contradicting outcomes (Denison et al., 1995; Quinn, 1988) that ambidextrous leadership aims to foster (i.e., promoting exploration and exploitation simultaneously). For example, necessary additional roles may include encouraging change, a specific mindset, and information sharing.

Moreover, prior studies have highlighted the importance of fostering a shared purpose within an organization to provide an integrated strategy that combines elements of exploration and exploitation and leads to superior performance (e.g., O'Reilly III & Tushman, 2013). However, prior research has not investigated a shared purpose's role in middle managers' attempt to coordinate ambidextrous leadership's encouragement of employee exploration and exploitation-related activities. Such a shared purpose exemplifies the common goals and objectives of a company's members and expresses the developmental path for an organization's future (Larwood et al., 1995; Tsai & Ghoshal, 1998). Also, a shared purpose may override the harmful consequences of divergent goals and conflicting viewpoints among exploratory and exploitative units (Brewer & Miller, 1984; Mackie & Goethals, 1987). Thus, leaders capable of installing a shared purpose

may have the opportunity to link employees' different activities to shared objectives leading potentially to positive outcomes for the firm.

Also, no information exists concerning the counter-effective leadership behaviors in ambidextrous firms. Study 2 addresses these gaps and aims to provide a nuanced understanding of the individual behaviors that compose ambidextrous and anti-ambidextrous leadership through an in-depth qualitative analysis.

Third, as Rosing and colleagues (2011) suggest, ambidextrous leadership promotes exploration and exploitation among followers, fostering their innovative capacity. However, prior research has only begun investigating ambidextrous leadership climate's effect on firms' innovation performance. For example, Ricken (2019) showed that the ambidextrous leadership climate's opening sub-climate positively relates to organizational innovation performance. Yet, such research did not study the mechanisms and boundary conditions under which this relationship may manifest. Study 3 addresses this gap and assumes that an ambidextrous leadership climate fosters collective creativity, leading to organizational innovation implementation. However, this relationship may only manifest if leaders complement their ambidextrous with an inspirational leadership climate that aligns followers towards a shared purpose.

1.4.1 The role of ambidextrous leadership climate in encouraging firm-level performance

Prior research has emphasized leadership's role in building ambidextrous organizations, primarily from a top-down perspective (Tushman et al., 2011). Nonetheless, a bottom-up view has recently caught on. Based on the leadership climate literature (e.g., Menges et al., 2011; Walter & Bruch, 2010), prior research illustrated that a transformational leadership climate encourages contextual ambidexterity and thus fosters organizational performance (Schudy et al., 2011). Such findings align with the seminal work by Gibson and Birkinshaw (2004). They suggested that leadership may be a crucial factor in creating an environment where individuals are most capable of displaying exploration and exploration-related activities and thus succeed in their daily work. Based on these findings and considerations, Ricken (2019) proposed an ambidextrous leadership climate that involves all corporate levels of leadership and creates an environment that encourages employees to successfully perform exploration and exploitation-related tasks.

According to his findings, organizations with a high ambidextrous leadership climate experience higher overall organizational performance than those lacking such a leadership climate. Moreover, he indicated that an opening leadership climate triggers an organizational level motivational process encouraging POE, leading to higher organizational performance.

I draw on these findings at the firm level and on studies that have shown ambidextrous leadership's positive effect on individuals' (Zacher et al., 2016) and teams' effectiveness (Zacher & Rosing, 2015) and suggest that an ambidextrous leadership climate positively affects organizational performance.

Moreover, based on the job-demand resources (JD-R) framework (Demerouti et al., 2001), I suggest that such a climate constitutes a supportive working environment for employees. As employees experience opening and closing leadership behaviors, their intrinsic and extrinsic motivation (Deci et al., 1999) may increase, leading to higher work engagement throughout companies. Building on the JD-R model's basic assumptions, I suggest that higher collective work engagement ultimately increases organizational performance.

Moreover, the JD-R model indicates that resources such as leadership become salient and have the highest motivational potential under high job demands (Bakker & Demerouti, 2007). Accordingly, an ambidextrous leadership climate might most benefit employees' work engagement (and ultimately firm performance) in highly competitive environments.

Against this background, I propose my first guiding research question.

Research question 1: how and under which boundary conditions does an ambidextrous leadership climate promote organizational performance?

1.4.2 Exploring ambidextrous leadership success factors and pitfalls

Based on a meta-analysis of various leadership styles and their relationship with innovative performance, Rosing and colleagues (2011) inferred the two dimensions of ambidextrous leadership: opening and closing leadership. While they provided a compelling rationale for the two behavioral subsets, the scholars only vaguely defined their items.

More precisely, opening and closing leadership draw only on a reduced span of concepts: opening leadership concentrates on encouraging risk-taking, error learning, and providing room for ideas, whereas closing leadership envisions routine establishment, corrective action, and controlling the adherence to rules. Based on prior research on complex leadership behaviors (Denison et al., 1995; Quinn, 1988), a broader span of roles may be required to define ambidextrous leadership more appropriately for its contradicting goals (i.e., supporting followers' exploration and exploitation-related behavior). For example, such roles may include additional themes like encouraging change and information sharing.

Further, Rosing and colleagues presented a one-sided view of ambidextrous leadership based on fundamental assumptions of contextual ambidexterity (Gibson & Birkinshaw, 2004). Their approach suggests that both exploration and exploitation requirements affect followers within the same unit. Thus, leaders must encourage both exploratory and exploitative work activities in the same followers. However, Rosing and colleagues also discuss the possibility of a different conceptualization of ambidextrous leadership. They suggest that multiple leaders might be responsible for supporting either exploration or exploitation in teams. I argue that such an ambidextrous leadership "design" may be particularly applicable in large companies, where exploration and exploitation often pertain to separate departments.

Naturally, coordination costs would emerge in such a setting. Study 2 will argue that influential leaders use purpose-oriented behaviors to align followers towards shared goals and thus create cooperation (and reduce coordination costs) between exploration and exploitation teams. Such leadership behaviors are directed toward establishing and promoting a shared organizational purpose. By encouraging a shared purpose, leaders foster among employees a set of common goals and values that align them on an organization's beneficial developmental path (Larwood et al., 1995; Tsai and Ghoshal, 1998) and potentially resolve their diverging interests. Consequently, a shared purpose may support organizations in their quest to align their members in pursuing desirable company achievements.

Further, no research has provided counter-effective leadership behaviors in ambidextrous contexts. As prior research suggests, certain leadership behaviors may compose "two-edged swords," meaning they can be beneficial and detrimental depending on the

context. For example, offering extrinsic incentives can both positively and negatively affect employees' motivation (Deci & Ryan, 1985). Therefore, a clear understanding of the effective and counter-effective ambidextrous leadership behaviors is relevant for leading ambidextrous companies to success.

From a research perspective, clarity on the underlying behavioral items and when they apply would contribute to a consensus on the concept of ambidextrous leadership. Further, practitioners would strongly benefit from this clarification. They need to see the success factors and pitfalls of ambidextrous leadership.

Against this background, I formulate the following research question.

Research question 2: what are the leadership success factors and pitfalls in ambidextrous firms?

1.4.3 The role of ambidextrous leadership climate in encouraging firm-level innovation

Rosing and colleagues' (2011) originally introduced their construct as an ambidexterity theory of leadership for innovation. In their view, opening and closing leadership behaviors are instrumental for the two primary steps most innovation models emphasize: the generation of creative output (e.g., ideas, prototypes, concepts, frameworks, etc.) and its implementation. In line with their reasoning, recent empirical studies on ambidextrous leadership have validated its beneficial effects on individual and team-level innovation (Zacher & Rosing, 2015; Zacher & Wilden, 2014).

Moreover, investigating ambidextrous leadership as a climate allows scholars to explore its innovation-related applicability at the firm level. Notably, Ricken (2019) has shown that combining high levels of ambidextrous leadership climate's opening and closing sub-dimensions positively affects companies' innovative capacities at the organizational level. However, the mechanisms through which such a climate fosters firm-level innovation remain unknown. Theoretical models of innovation (e.g., Amabile, 1988; Farr et al., 2003; West, 2002) typically suggest that individuals and small groups develop creative output that the organization subsequently implements. In line with such models, I propose an ambidextrous leadership climate may primarily foster followers' creative results, which the organization consequently implements as innovations.

Given that an ambidextrous leadership climate influences followers' work processes throughout firms, it may produce creative outputs in different departments with diverse objectives and agendas. Therefore, such a climate potentially fosters contradicting creative results, which might inhibit overall implementation.

It is unclear how leadership may encourage *collective creativity*. I suggest transformational leadership (TFL) behaviors (e.g., Bass & Avolio, 1994, 1994) may be instrumental in this regard. Drawing on TFL (or TFL-related) climate research (e.g., Kunze et al., 2016; Menges et al., 2011), I argue that leaders form an *inspirational leadership climate* by sharing and communicating a motivating vision throughout organizations. By stimulating followers' orientation towards a shared purpose, such a climate may mobilize collective creative processes, ultimately benefitting organizational innovation implementation.

These considerations lead to my third guiding research question.

Research question 3: how and under which boundary conditions does an ambidextrous leadership climate promote organizational innovation implementation?

1.5 Research method

Studies 1 and 3 will use a quantitative methods approach. The data is gathered via a questionnaire and analyzed using statistical software. Both studies are cross-sectional, with measures taken at one point in time. As previously outlined, my research questions aim at examining the effects of ambidextrous leadership at the organizational level. Data will therefore be aggregated and analyzed at the corporate level.

Study 2 will use a qualitative research approach. The field data is gathered via semi-structured interviews (focusing on a specific set of guiding questions) and analyzed using qualitative coding software.

Therefore, I draw on mixed methods (Creswell et al., 2003) for the overall design of the dissertation. My qualitative study builds upon the future research suggestions from quantitative study 1—the results of qualitative study 2 help develop and inform quantitative study 3. Finally, I integrate and discuss the findings of all three studies in the final chapter. Figure 3 illustrates the overall research design connecting my three studies.

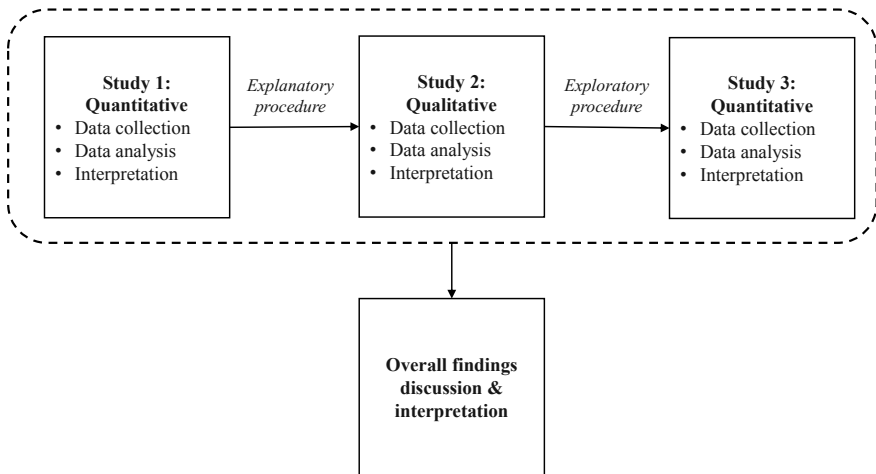


Figure 3: Overall research design for Studies 1 - 3

1.5.1 Data collection

Quantitative

This dissertation received access to data collected during 2018 and 2019 as part of two large-scale studies led by the Institute for Leadership and Human Resource Management (I.FPM) at the University of St.Gallen. The participation criteria for companies were a location in Germany and a maximum of 5,000 employees. The participating organizations pertained to different industries, covering manufacturing, services, finance and insurance, as well as retail and wholesale. To gather data and reduce same-source bias, several rater groups filled out the online surveys. These included employees, senior human resource (HR) executives, and the TMT.

Moreover, data collection drew on a split-sample design. The process was supported by a programmed algorithm that assigned employees to one of three survey versions. All scales were initially published in English and translated to German following a double-blind back-translation procedure (Schaffer & Riordan, 2003). Moreover, the surveys guaranteed an anonymized reporting of the findings. In the quantitative studies, I captured ambidextrous leadership with the scale presented by Zacher and Rosing (2015). The instrument comprises two sub-scales measuring employees' perception of their

supervisors¹² opening and closing leadership behaviors, each in the same number of items. A sample item of the opening leadership behavior is, *"My supervisor motivates me to take risks,"* whereas one sample item of the closing leadership behavior is, *"My supervisor establishes routines."* In studies 1 and 3, I aggregated both leadership behaviors to the organizational level and then multiplied the two sub-scales to form the ambidextrous leadership climate.

Qualitative

The qualitative data was collected in 2019 from a subsidiary of one of Europe's largest publishing companies. The subsidiary (from now onwards called "the company") specializes in placing advertisements on the media products (i.e., media brands including newspapers, magazines, and digital platforms) of its holding company. The company covers two business areas: digital advertising (exploration-oriented) and print advertising (exploitation-oriented). Revenues are generated through developing and executing the advertising strategies of the customers.

We³ selected leaders and employees from different hierarchical levels (senior management to employees without managerial responsibility) for semi-structured interviews. All selected partners held critical positions in the company (e.g., experienced leaders and employees of exploitation departments, leaders and employees of creative units, leaders of both exploitation and exploration teams) and could be considered experts for our inquiry.

The data selection included an overall evaluation score for each interviewee (i.e., a generalized classification of low- versus high-performing) provided by the HR department of the publishing company before the interviews took place.

Furthermore, the HR department provided several pieces of additional information on the employees. We received data on the employees' work focus (i.e., exploration- or exploitation-oriented), team membership (i.e., who of the interviewees were in the same

² Yukl and Van Fleet (1992) argued that leader behaviors likely have their most substantial and immediate impact on subordinates' perceptions. In line with this argument, ambidextrous leadership was measured based on followers' ratings.

³ In study 2, I shifted from 'I' to 'we' as the results were developed in close cooperation with my supervisor, Prof. Dr. Heike Bruch.

team), the interviewee's role within the team, and demographic information such as age and gender.

1.5.2 Data Analysis Procedure

Quantitative

The data was collected electronically and stored in databases. I conducted distribution analyses (Hays, 1994), scale reliability measures (Cronbach, 1951), statistical tests, and analyses to justify the aggregation of individual-level data to the organizational level (Bliese, 2000; James et al., 1984), following data validity, consistency, and reliability recommendations. To conduct the investigation, I used the statistics program SPSS (version 25). I relied on linear regressions and the process macro by Hayes (version 3.5.3) to test moderated mediation models.

Qualitative

All data were collected in transcripts and recorded electronically. We drew on a content analysis approach to study our data (Kuckartz, 2016). Through this approach, we aimed to retain the empirical data's complexity and identify emerging constructs deductive-inductively. To conceptualize our results, we drew on a multi-step coding process with the software MAXQDA (version 20.4.0).

1.6 Outline of the dissertation

The current body of research provides an incomprehensive picture of ambidextrous leadership theory. On the one hand, only initial research has investigated the link between ambidextrous leadership and firm-level outcomes. Scholars practically do not know the boundary conditions and mechanisms that describe this relationship. On the other hand, prior research has provided only a broad and cursory explanation of the items of the ambidextrous leadership style (Klonek et al., 2020). Theoretical refinement and expansion are necessary to realize the full potential of the leadership construct. This dissertation will address these issues in three studies, along with the research gaps outlined above.

Study 1 investigates the role of the ambidextrous leadership climate in fostering company performance. The quantitative study explores the effectiveness of such a climate

in the context of different levels of competitive pressure (moderator). Further, it examines the social and psychological processes relating to followers' work engagement (mediator), translating ambidextrous leadership climate to organizational performance. Against the background of the JD-R model, this study explains the interplay between mediator and moderator in the relationship between ambidextrous leadership and company performance.

Study 2 investigates ambidextrous leadership in a structurally ambidextrous setting. This field study provides evidence for context-specific leadership's success factors and pitfalls through an in-depth analysis of leaders and followers. Further, the investigation suggests overarching, context-unspecific leader behaviors. Thereby, we identify a significant gap as a basis for study 3.

Study 3 examines the hitherto missing purpose-oriented dimension of ambidextrous leadership. Based on the componential theory of creativity and innovation (Amabile, 1988), this quantitative study investigates an inspirational leadership climate as the moderator in the relationship between an ambidextrous leadership climate and organizational innovation implementation (via collective creativity). I provide a comprehensive perspective of management climates' influence on innovation outcomes that combines two significant streams of leadership research. Figure 4 depicts an overview of the dissertation's structure and contents.

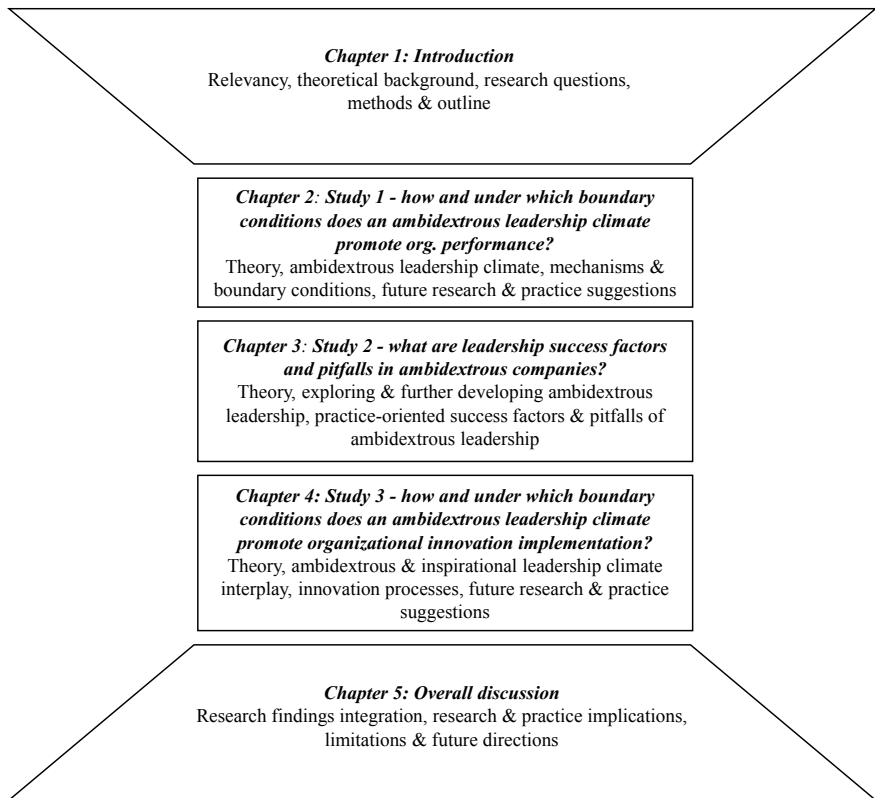


Figure 4: Overview of the dissertation's structure and contents

2 Study 1 - How and Under Which Boundary Conditions Does an Ambidextrous Leadership Climate Promote Organizational Performance?⁴

In dynamic markets, rapid developments exert increasing pressure on companies to continually innovate and adapt to new circumstances (Anderson et al., 2014). Companies may address these challenges by fostering organizational ambidexterity, which describes the simultaneous pursuit of both exploration (i.e., innovation) and exploitation (i.e., efficiency) (Junni et al., 2013). Promoting ambidexterity is primarily a leadership challenge. Ambidextrous leaders align current and new activities, combine short- and long-term thinking, foster creativity, and at the same time, focus on implementation (Probst et al., 2011). Thereby, they support their employees in performing ambidextrous tasks (Rosing et al., 2011). First empirical studies have shown that ambidextrous leadership positively affects the performance of individuals (Zacher et al., 2016) and teams (Zacher & Rosing, 2015).

Drawing from the firm-level leadership literature (e.g., Menges et al., 2011; Walter & Bruch, 2010), Schudy and colleagues (2011) illustrated that a transformational leadership climate might positively affect contextual ambidexterity (Schudy et al., 2011), leading in turn to higher organizational performance. Based on such research, Ricken (2019) first introduced the ambidextrous leadership climate, which aims to enable employees to work ambidextrously. Ricken's findings provided evidence that such a climate positively affects organizational performance. However, little is known about how and under which boundary conditions ambidextrous leadership climate influences entire companies' success. Drawing on the JD-R framework (Demerouti et al., 2001), I propose a comprehensive model linking ambidextrous leadership climate to organizational performance. More precisely, I suggest a conditional indirect relationship, where an ambidextrous leadership climate is related to organizational performance via collective work engagement. I propose this relationship is most pronounced when competitive pressure is high. Figure 5 provides an overview of the conceptual model.

⁴ An early version of this study was published in the magazine "*Gruppe. Interaktion. Organisation. (GIO)*" (Szlang & Bruch, 2020).

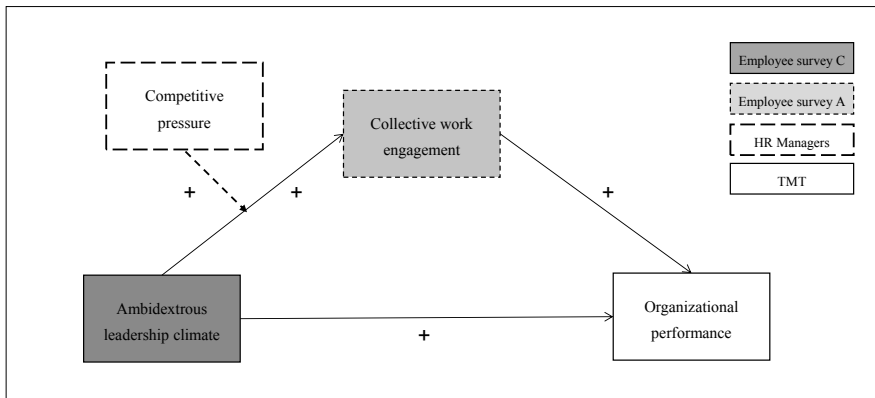


Figure 5: Study 1, conceptual model

2.1 Emergence mechanisms of an ambidextrous leadership climate

In line with prior research (Menges et al., 2011; Ricken, 2019; Walter & Bruch, 2010), an ambidextrous leadership climate arises as a shared property of the company if managers lead similarly ambidextrous and followers perceive such behaviors as pronounced. Companies' high behavioral consistency poses one precondition to such leadership climate's emergence (Bliese et al., 2002; Chen et al., 2004; James, 1982). In addition, such within-organization similarity must suffice to enable differentiation between companies. Only then can one speak of an ambidextrous leadership climate as a shared and distinct characteristic of an organization (Chan, 1998; James et al., 2008). Several mechanisms can promote such within-organization homogeneity and between-organization heterogeneity. These processes stimulate leaders' attitudes and behaviors and lead to the emergence of a composite structure of viewpoints, norms, and practices (Currall et al., 2005).

Attraction-selection-attrition cycles. Individuals (e.g., leaders) are attracted to and seek organizations whose members are similar in personality, values, interests, and other attributes (i.e., attraction). Moreover, organizations will likely select individuals whose skills and qualities are similar to those of the existing workforce (i.e., selection). Finally, individuals who do not fit well into an organization tend to leave it over time (i.e., attrition) (Currall et al., 2005; Schneider, 1987).

Socialization processes. Such processes reduce differences by spurring newcomers to adapt their behavior to organizational standards by interacting with established colleagues (Schneider & Reichers, 1983).

Shared experiences and social influences. Within the limited context of the company, joint work events cause converging reactions and behaviors. These accentuate the homogeneity within the organization and differences to other organizations (Kozlowski & Hattrup, 1992).

In sum, companies likely attract, select, and retain specific types of leaders, socialize them in a particular way, and expose them to distinct social influences and experiences (Klein et al., 1994). The described processes result in significant similarities within and differences between organizations (Walter & Bruch, 2010), which are necessary for forming an ambidextrous leadership climate.

2.2 Theory and hypotheses

2.2.1 The effect of an ambidextrous leadership climate on organizational performance

Gibson and Birkinshaw (2004) argued that ambidexterity at high organizational levels is needed to leverage individuals' and teams' ambidextrous behaviors. In their view, leaders encourage ambidexterity by forming a supportive context that allows individuals across business units to decide how to allocate their time between exploration and exploitation activities. Thus, they propose that leaders play a critical role in developing contextual ambidexterity, which ultimately benefits organizational performance.

Schudy and colleagues (2011) drew on these findings and illustrated empirically that a transformational leadership climate (e.g., Menges et al., 2011; Walter & Bruch, 2010) constitutes the type of firm-level leadership necessary to encourage contextual ambidexterity. They based their theoretical work on the resource-based view of the firm (e.g., Barney, 1991), suggesting that contextual ambidexterity constitutes a resource for employees and helps them perform better when faced with ambidextrous work requirements. Moreover, Schudy and colleagues' findings demonstrate that higher levels of contextual ambidexterity increase the organizational performance of firms.

Ricken (2019) drew on the contextual ambidexterity and transformational leadership climate research and suggested that companies may build an ambidextrous leadership climate geared directly towards promoting exploration and exploitation-related activities in individuals and teams throughout organizations. Ricken's findings provided evidence that such an ambidextrous leadership climate correlated with organizational performance such that higher climate levels led to increasing levels of organizational performance. Moreover, Ricken provided evidence that combining high levels of both sub-dimensions of the ambidextrous leadership climate (i.e., opening and closing leadership climate) – instead of focusing only on the opening leadership climate - led to enhanced organizational performance.

I draw on the prior research and suggest that an ambidextrous leadership climate may be instrumental in providing a supportive environment for the ambidextrous behavior of followers. As opening and closing behavioral dimensions are geared towards exploration and exploitation processes, they help employees work ambidextrously. As leaders throughout organizations direct such behaviors toward employees, their general effectiveness may increase, leading to higher organizational performance.

Based on these considerations, I propose that an ambidextrous leadership climate positively affects organizational performance.

Hypothesis 1. An ambidextrous leadership climate is positively related to organizational performance.

2.2.2 The mediating role of collective work engagement

I derive my hypotheses based on the JD-R theoretical framework (Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti et al., 2001), a heuristic model used to explain how job resources and demands affect employee engagement (or, more broadly, well-being).

According to the JD-R model, job resources such as "social support, performance feedback, and autonomy" carry a motivational potential (Bakker & Demerouti, 2007, p. 309). Bakker and Demerouti (2007) suggested resources positively affect followers' intrinsic motivation by encouraging growth, learning, and development. Moreover, as abundant job resources offer higher chances of fulfilling one's goals, they act as extrinsic motivators. Enhancing intrinsic and extrinsic motivation will likely promote employees'

willingness to dedicate their energy and skills to their job, thus increasing their work engagement.

Against this background, I propose an ambidextrous leadership climate represents a vital job resource that promotes followers' work engagement based on its positive effects on intrinsic and extrinsic motivation.

This proposition is in line with the work proposed by Schudy and colleagues (2011) who drew, among others, on Kahn's theory of people's psychological presence and absence at work (1990) as well as on the job characteristics model (Hackman, 1980), suggesting that high levels of contextual ambidexterity may initiate a motivational process in organizations. According to their findings, high contextual ambidexterity encourages POE, subsequently increasing organizational performance. Moreover, Ricken (2019) showed that an ambidextrous leadership's opening sub-climate could initiate a firm-level motivational process that fosters POE and leads to higher organizational performance.

Correspondingly, I suggest an ambidextrous leadership climate might create a supportive organizational context that empowers employees to allocate their resources effectively and on their terms between contradictory tasks, leading to higher intrinsic motivation. Moreover, I suggest an ambidextrous leadership climate composes a job resource that encourages extrinsic motivation by facilitating work goal achievement. For example, ambidextrous leaders may offer "tailored" support and feedback for employees, depending on the work tasks at hand, thus increasing followers' work efficacy and motivation.

Moreover, as the ambidextrous leadership climate fosters employee engagement throughout organizations, it likely initiates an emotion contagion process (Menges & Kilduff, 2015). Such a process allows work engagement to emerge cohesively as an organizational-level construct. The pattern observed is that employees pick up on other employees' engagement (or, more broadly, emotions), often without realizing it. As a result, their engagement converges (Hatfield et al., 1993) and forms a collective response.

These considerations lead to the following hypothesis.

Hypothesis 2. An ambidextrous leadership climate is positively related to collective work engagement.

Effect of collective work engagement on organizational performance

According to Bakker (2011), there are several reasons why high levels of engagement foster employees' performance. First, engaged employees frequently experience positive emotions such as gratitude, joy, and enthusiasm. Such positive emotions tend to increase the scope of people's thought-action repertoire, which in turn serves to build their enduring personal resources (Fredrickson, 2001). Second, engaged workers profit from better health, empowering them to perform with more focus and invest all of their abilities and energy resources in their job. Third, through job crafting, engaged employees increase their person-job fit and experience enhanced meaning in their work. Finally, engaged employees share their engagement with other employees in their immediate environment (Bakker & Xanthopoulou, 2009), winning collaborators for their tasks. Consequently, I assume that employees' performance is high when they are highly engaged.

Similarly, drawing from the organizational energy literature (Bruch & Ghoshal, 2003), high levels of POE refer to employees' positive emotional arousal (affective energy), engaged intellectual capabilities (cognitive energy), and decisive action-taking (behavioral energy) in the shared pursuit of organizational goals. Several scholars have demonstrated that leadership may positively affect POE, leading to high organizational performance (e.g., Bruch & Vogel, 2011; Cole et al., 2012). Notably, Ricken (2019) demonstrated the mediating role of POE between opening leadership climate and organizational performance.

Accordingly, as ambidextrous leaders encourage collective work engagement, I suggest that the positive emotional and energetic effects described above manifest among followers throughout the organization leading to performative consequences at the firm level. As a result, I assume that higher levels of collective work engagement positively affect organizational performance.

Hypothesis 3. Collective work engagement is positively related to organizational performance.

Mediation hypothesis. Based on my previous argumentation, I assume that the ambidextrous leadership climate is indirectly related to organizational performance. Hypothesis 2 poses that the ambidextrous leadership climate is positively associated with collective work engagement, while Hypothesis 3 projects a positive relationship between collective work engagement and organizational performance. This is in line with the JD-R model's assumptions (Bakker, 2011), which suggest that job resources trigger work engagement, leading to higher job performance.

Hypothesis 4. The positive link between an ambidextrous leadership climate and organizational performance is mediated by collective work engagement.

2.2.3 The moderating role of competitive pressure

The conservation of resources (COR) theory (Hobfoll, 2001) suggests that individuals' stress may be understood as the potential or actual loss of resources. According to such theory, individuals are motivated to obtain, retain, and protect what they value (e.g., material, social, personal, or energetic resources). However, Hobfoll (2002) argued that resource gain in itself only has a modest effect on well-being. Instead, resources become particularly relevant in the context of resource loss. More precisely, appropriate job resources mitigate the potential loss of resources, thus increasing employees' motivation (and, ultimately, their engagement) (Demerouti et al., 2001).

Competitive pressure – resulting from many competitors in the market and a lack of growth potential – contributes to environmental hostility (Dess & Beard, 1984; Zahra & Covin, 1995) and potentially causes resource loss. Under such pressure, companies' actions depend strongly on competitors' behaviors and other contingencies (Auh & Menguc, 2005). As a result, predictability and certainty diminish, posing challenging job demands⁵ for employees.

An ambidextrous leadership climate offers employees targeted support and the freedom to allocate personal resources effectively and may thus help followers deal with the uncertainty stemming from competitive pressure. In line with COR theory, such a

⁵ Job demands encompass "those physical, psychological, social, or organizational aspects of the job that require sustained physical and/or psychological (cognitive and emotional) effort or skills and are therefore associated with certain physiological and/or psychological costs" (Bakker & Demerouti, 2007, p. 312).

leadership resource becomes increasingly helpful as demands increase. Consequently, an ambidextrous leadership climate's potential to engage employees may increase as the competitive intensity rises.

For example, consumer electronics companies often cope with comparatively high environmental dynamism and competitive pressure. Particularly their R&D personnel faces the challenge of both conceiving and developing innovative products for market introduction. Only if employees quickly and accurately deliver on their relatively contradicting work requirements will their companies be able to keep up with the fast-paced competition and shape the competitive landscape. Ambidextrous leaders may help meet such twofold challenges by fostering creativity and ensuring goal attainment in coherence with followers' current needs. The higher the job demands, the more potent leaders' support becomes as a work resource, ultimately benefitting employees' motivation in terms of high work engagement.

By contrast, businesses may enjoy more extended periods of stability in slower-paced markets with comparatively lower competitive pressure. Here, employees are more likely to meet their business demands, leaving them with a less imminent need to draw on extensive leadership resources. Individuals and teams will benefit less from ambidextrous leadership as they cope with relatively stable (or to a lesser extent contradictory) work requirements. In other words, their level of engagement will be less affected by the leadership behavior of their superiors.

Based on these considerations, I propose the following moderation hypothesis.

Hypothesis 5. Competitive pressure moderates the relationship between an ambidextrous leadership climate and collective work engagement, such that the relationship is more positive under high than under low competitive pressure.

Based on the prior hypotheses, I hypothesize that competitive pressure moderates the indirect relationship of an ambidextrous leadership climate with organizational performance.

More specifically, if the relationship between an ambidextrous leadership climate and collective work engagement is more pronounced when competitive pressure is high, the

indirect effect on organizational performance through collective work engagement will also be enhanced.

Hypothesis 6. Competitive pressure moderates the relationship between an ambidextrous leadership climate and collective work engagement such that the indirect relationship between an ambidextrous leadership climate, collective work engagement, and organizational performance is more positive under high than under low competitive pressure.

2.3 Methods

2.3.1 Data collection and sample description

I received access to data collected during 2018 as part of a large-scale study conducted by the Institute for Leadership and Human Resource Management (I.FPM) at the University of St.Gallen. Data was collected from German small and medium-sized enterprises in cooperation with a benchmarking agency. Companies could not have more than 5,000 employees and relied upon a location in Germany to be eligible for participation. Overall, 94 organizations took part in the study and had, on average, 297.32 employees ($SD= 338.205$). The companies belonged to four industries: service (53%), manufacturing (30%), trade (i.e., retail and wholesale; 9%), and finance (8%). The survey obtained an average within-organization response rate of 70% ($SD= 17.71$). Overall, 16,740 employees participated. On average, the participants were 41.92 years old ($SD= 11.865$) and primarily male (53.80%).

Data were collected from five different sources to prevent possible concerns associated with same-source bias. Among these sources were three groups of employees, top HR executives, and members of the TMT of each company. All employees received a standardized email invitation that described the study's purpose and contained a link to a web survey. Demographic data (e.g., age and gender) was obtained from all participants. For the other employee variables, a split-sample design was applied. One of three different versions of the employee survey was randomly assigned to the participants. *Version A* of the study contained the items for collective work engagement. *Version C* included the items to assess the ambidextrous leadership climate. The top HR executives of each company were asked to provide information on the company's competitive pressure and

several control variables. The TMT members rated their companies' performance compared to competitors from the same sector during the past six months.

2.3.2 Measures

I used five-point scales (from 1=*strongly disagree* to 5=*strongly agree*) for the presented measures unless stated otherwise. Further, I relied on standard statistical benchmarks discussed in the literature (Bliese, 2000; LeBreton & Senter, 2008) to justify the aggregation of the focal variables to the organizational level. For this purpose, intra-class correlation coefficients (ICC_1 and ICC_2 ; Bliese, 2000) in combination with the average deviation index around the mean ($AD_{M(J)}$; Burke et al., 1999) were used. I relied on commonly applied cut-off points (Bliese, 2000; LeBreton & Senter, 2008) for interpreting the aggregation statistics (i.e., for a five-point scale, the $AD_{M(J)}$ index should be below 0.8).

Ambidextrous leadership climate ($\alpha=.81$; $AD_{M(J)}=0.74$; $ICC_1=.10$; $ICC_2=.81$). Version C of the employee survey captures the ambidextrous leadership climate with the scale presented by Zacher and Rosing (2015). The scale comprises two sub-scales measuring opening and closing leadership behaviors, each with the same number of items. A sample item of the opening leadership behavior is, "My supervisor motivates me to take risks," whereas a sample item of the closing leadership behavior is, "My supervisor establishes routines." Adopting a direct consensus model (Chan, 1998), I aggregated the sub-scales to the organizational level, obtaining an opening and a closing leadership climate. Aggregation statistics and inter-rater agreement outcomes supported this procedure (opening leadership climate: $ICC_1=.10$; $F=6.925$, $p<.001$; $ICC_2=.86$. & Closing leadership climate: $ICC_1=.07$; $F=5.193$, $p<.001$; $ICC_2=.81$). I then multiplied the two sub-scales and formed the ambidextrous leadership climate. Multiplying exploration- and exploitation-oriented measures is a standard approach in the field of organizational ambidexterity. Although other approaches apply (e.g., summation or subtraction), a product measure shows the strongest correlation with organizational performance (Junni et al., 2013).

Competitive pressure ($\alpha=.72$). I measured competitive pressure by asking the top HR executives of each organization to rate the degree of competition that their company faces in its industry. The items were taken and adapted from the scale for competitive

intensity introduced by Jaworski and Kohli (1993). One sample item of competitive pressure is, "*In our industry, you hear about new competitive impulses almost every day.*"

Collective work engagement ($\alpha=.90$; $AD_{M(j)}=.595$; $ICC_1=.10$; $ICC_2=.85$). I measured the level of work engagement, asking employees to rate the degree to which they devote energy to their work and how enthusiastic and energetic they feel in their job. The items were taken and adapted from the shortened Utrecht job engagement scale (UJES; Schaufeli et al., 2002), a commonly applied measure in studies drawing from the JD-R model (Salanova & Schaufeli, 2008; Xanthopoulou et al., 2009). One sample item is, "*I feel energetic at my job.*" Applying a direct consensus model (Chan, 1998), the items were averaged and aggregated to the organizational level.

Organizational performance ($\alpha=.81$). I measured company performance by asking top management executives to rate the performance of their company in comparison to other companies within their industry. Company performance was estimated based on the Combs, Crook, and Shook (2005) organizational performance assessment approach. Four items – for example, the return on total capital employed compared with other competitors – were evaluated and averaged for each company.

Controls. I considered several additional factors that could influence one or more of the variables in my model. First, I controlled for *industry affiliation*, as prior research indicates that employees' affect and organizational outcomes can systematically differ between industry sectors (Combs et al., 2005; Sine et al., 2006). For this purpose, four dummy variables (i.e., production, wholesale, retail, and service) were included, and the finance category was used as the reference variable. Second, I controlled for *company size*, as the number of employees may potentially influence employees' attitudes and behaviors and company performance (Pierce & Gardner, 2004). Third, I included *company age* as a control variable as prior research indicates that "older" companies may be more effective (Choi & Shepherd, 2005). Finally, the study controlled for *staffing sufficiency* because a lack thereof might harm both positive affect and company performance (Kunze et al., 2015). The top HR executives were asked to rate the level of staffing in comparison to the number of tasks their company faces (Ganster & Dwyer, 1995).

2.3.3 Convergent and discriminant validity

A series of confirmatory factor analyses (CFAs) was performed to assure the convergent and discriminant validity of the focal variables. Further, the study draws on a combination of absolute (i.e., root mean square error of approximation (RMSEA)) and incremental fit indices (i.e., comparative fit index (CFI), Tucker-Lewis index (TLI)), which are recommended for small sample sizes (L. Hu & Bentler, 1999) to assess model fit. I applied standard cut-off values discussed in the literature: lower than .08 for the RMSEA (MacCallum et al., 1996) and higher than .90 for the CFI and TLI (Marsh et al., 2004; Meyers et al., 2017). Moreover, I applied Akaike's information criterion (AIC) for model comparison, where smaller values indicate better model solutions.

The hypothesized five-factor measurement model allowed latent factors (i.e., opening and closing leadership climate⁶, competitive pressure, collective work engagement, and organizational performance) to correlate freely and held an acceptable fit ($\chi^2_{107}=141.22$; RMSEA=.07; CFI=.95; TLI=.935; AIC= 233.22). Furthermore, no standardized factor loading was lower than .40, a cut-off value used to evaluate low item reliability, irrespective of sample size (Stevens, 2009). Further, my hypothesized five-factor model was compared to four alternative models: first, a model with opening and closing leadership climate loading on a common factor ($\chi^2_{111}=177.51$; $\Delta \chi^2=28.29$, $p < .001$; RMSEA =.096; CFI=.90; TLI=.88; AIC= 261.51); second, a model with opening and closing leadership climate and collective work engagement, as one factor ($\chi^2_{114}=277.02$; $\Delta \chi^2=121.80$, $p < .001$; RMSEA=.15; CFI=.76; TLI=.71; AIC= 355.02); third, a model with opening and closing leadership climate, collective work engagement and competitive pressure as one factor ($\chi^2_{116}=358.64$; $\Delta \chi^2=199.42$, $p < .001$; RMSEA=.18; CFI=.64; TLI=.57; AIC= 432.64); and finally, one model with all variables loading on a single factor ($\chi^2_{117}=416.69$; $\Delta \chi^2=255.47$, $p < .001$; RMSEA=.20; CFI=.55; TLI=.48; AIC= 488.69). None of the alternative models fit the data better than the hypothesized model.

⁶ I included opening and closing leadership climates separately, as they describe contradictory behaviors that only partly load on one factor. As mentioned in the measures section, the ambidextrous leadership climate is not formed as a "classical" scale (i.e., based on the mean of all items) but results as the product of multiplying the opening and closing leadership climate sub-scales.

2.3.4 Analytical techniques

I tested my organizational-level hypotheses based on linear regressions with robust standard errors using IBM SPSS Statistics 25. The product-of-coefficient procedures proposed by Preacher and colleagues (2007) were applied to test indirect and conditional indirect effects.

2.4 Results

2.4.1 Descriptive statistics and intercorrelations

Table 1 presents the means, standard deviations (SDs), and intercorrelations of the study variables. The ambidextrous leadership climate is positively related to organizational performance ($r=.29, p < .01$), as predicted by Hypothesis 1. In line with Hypotheses 2 and 3, the ambidextrous leadership climate is linked to collective work engagement ($r=.44, p < .01$), and collective work engagement correlates with organizational performance ($r=.32, p < .001$).

Table 1: Study 1, descriptives and correlations

Variables	Mean	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Ambidextrous leadership climate	11.50	1.79	1											
2. Competitive pressure	2.75	.74	-.05	1										
3. Collective work engagement	4.09	.20	.44**	-.07	1									
4. Organizational performance	5.35	.96	.29**	-.24*	.32**	1								
5. Industry (production)	0.29	.46	-.27**	-.03	-.13	.03	1							
6. Industry (wholesale)	0.05	.22	-.07	.05	-.06	-.20	-.15	1						
7. Industry (retail)	0.02	0.14	-.12	.01	.13	.00	-.10	-.04	1					
8. Industry (service)	0.55	0.50	.29**	-.10	.13	.03	-.67**	-.16	-.16	1				
9. Industry (finance)	0.09	.29	-.07	.16	-.08	-.08	-.21*	-.08	-.05	-.21*	1			
10. Company size	297.32	338.21	.02	-.03	-.06	-.04	.10	.03	.25*	-.11	.08	1		
11. Company age	53.51	49.32	-.29**	-.10	-.27**	-.07	.39**	.10	-.05	-.48**	.19	.19	1	
12. Staffing sufficiency	2.43	0.86	-.12	.07	.07	-.14	.00	.05	.01	-.10	.09	-.17	.12	1

Note N = 94. *p ≤ .05 **p ≤ .01

2.4.2 Hypothesis testing

The regression results are shown in Table 2. Hypothesis 1 predicts a positive overall relationship between the ambidextrous leadership climate and organizational performance. Consistent with Hypothesis 1, Step 2.2 exhibits a significant positive relationship between an ambidextrous leadership climate and organizational performance ($B = .17$; $p < .01$).

Table 2: Study 1, regression models

<i>Variables</i>	Collective work engagement				Organizational performance		
	<i>Step 1.1</i>	<i>Step 2.1</i>	<i>Step 3.1</i>	<i>Step 4.1</i>	<i>Step 1.2</i>	<i>Step 2.2</i>	<i>Step 3.2</i>
<i>Control</i>							
Industry (production)	.00	.05	.04	.06	-.02	.14	.07
Industry (wholesale)	-.02	.01	.01	.02	-.79	-.66	-.68
Industry (retail)	.18	.29	.28	.27	.01	.36	-.02
Industry (service)	.02	.02	.00	.01	-.10	-.11	-.13
Company size	.00	.00	.00	.00	.00	-.00	-.00
Company age	-.00*	-.00	-.00	-.00*	-.00	.00	.00
Staffing sufficiency	.02	.03	.03	.03	-.16	-.13	-.18
<i>Predictor</i>							
Ambidextrous leadership climate		.05***	.05***	.05***		.17**	.11
Competitive pressure			-.02	-.01			
<i>Moderator</i>							
Ambidextrous leadership climate x competitive pressure				.03*			
<i>Mediator</i>							
Collective work engagement							1.30*
ΔR^2		.15	.04	.04		.08	.06
R^2	.10	.25**	.29***	.33***	.06	.14	.20*

Note. N = 94; Regression models report mean-centered, unstandardized coefficients

* $p \leq .05$ ** $p \leq .01$ *** $p \leq .001$

In the next step, the indirect relationship through collective work engagement was tested. For this purpose, I first examined Hypothesis 2, which postulates a positive relationship between an ambidextrous leadership climate and collective work engagement.

As can be seen in Step 2.1, the association is positive and significant ($B = .05$; $p < .001$). I then examined the relationship between collective work engagement and organizational performance, as presumed in Hypothesis 3. In line with Hypothesis 3, collective work engagement has a significant and positive effect on organizational performance, as shown in Step 3.2 ($B = 1.30$; $p < .05$). The results for Hypotheses 2 and 3 confirm an indirect relationship between an ambidextrous leadership climate and organizational performance, mediated through collective work engagement. I computed the coefficients (ab) product as the point estimate of the indirect effect proposed in Hypothesis 4. For this purpose, the effect of ambidextrous leadership climate on collective work engagement from Step 2.1 (a) was multiplied by the effect of collective work engagement on performance from Step 3.2 (b) (both displayed in Table 2). I derived a bias-corrected confidence interval (BCCI) around the indirect effect (ab) point estimate based on 5,000 bootstrapped samples for significance testing. The results show that the indirect association of the ambidextrous leadership climate with organizational performance is positive ($ab = .065$; bootstrap standard error (BootSE) = .03) and that the confidence interval excludes zero (BCCI [.00, .13]), which supports Hypothesis 4.

Through Hypothesis 5, I predict that the relation between ambidextrous leadership climate and collective work engagement is contingent on competitive pressure. I added the interaction term between ambidextrous leadership climate and competitive pressure in Step 4.1 to test Hypothesis 5. As anticipated, the outcome is positive and significant ($B = .03$; $p < .05$). Figure 6 displays the association between the ambidextrous leadership climate and collective work engagement for high (+1 SD from the mean) and low (-1 SD from the mean) competitive pressure.

The visualization displays a positive relation between an ambidextrous leadership climate and collective work engagement. At high levels of competitive pressure, I observe the highest (lowest) levels of collective work engagement if the ambidextrous leadership climate is high (low). At low levels of competitive pressure, collective work engagement is stable and relatively elevated at different levels of the ambidextrous leadership climate. The findings support my moderation hypotheses, suggesting that a pronounced ambidextrous leadership climate may be more beneficial under high than low competitive pressure.

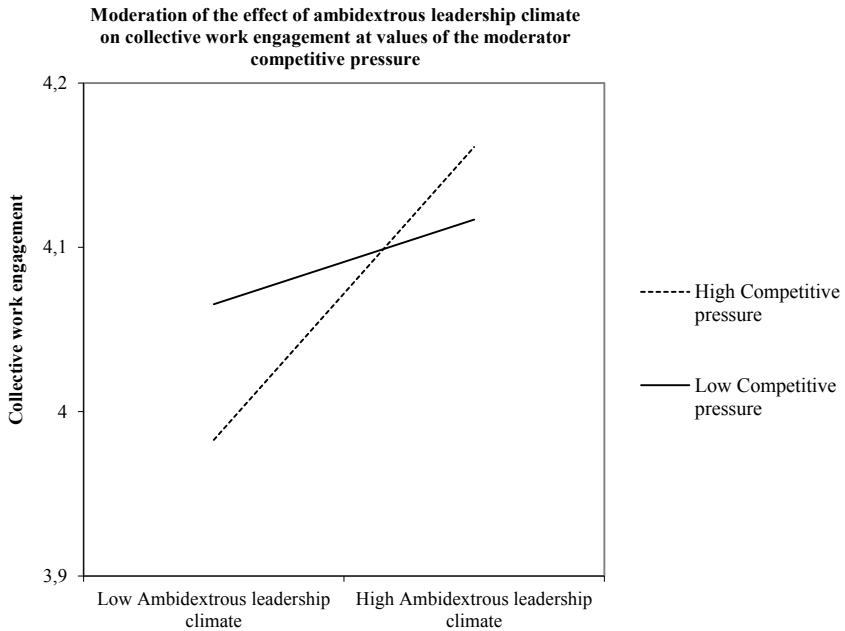


Figure 6: Study 1, moderation plot

Note. Low (high) values are one SD below (above) mean values

Further, simple slope analysis underlines my results. I find a significant and positive effect of an ambidextrous leadership climate on collective work engagement at high levels (+1 SD) of competitive pressure ($B = .08$; $p < .01$) and a low and insignificant effect of an ambidextrous leadership climate on collective work engagement ($B = .02$; $p = .20$) at a low level of competitive pressure (-1 SD). The latter insignificant effect suggests a stronger dependency of the ambidextrous leadership climate – collective creativity link on high levels of competitive pressure than initially proposed in Hypothesis 5.

Finally, the conditional indirect relation – as given in Hypothesis 6 – was analyzed. The outcomes indicate that the ambidextrous leadership climate has a positive indirect effect on firm performance at high (+1 SD from the mean; indirect relation = .09; BootSE = .04; BCCI [.01, .18]) and medium (indirect relation = .04; BootSE = .03; BCCI [.00, .10]) levels of competitive pressure. The relationship is not different from zero at low competitive pressure (-1 SD from the mean; indirect relation = .00; BootSE = .03; BCCI

[-.08, .07]). This follows Hypothesis 6, which foresees the indirect relationship between an ambidextrous leadership climate and organizational performance to be more positive under strong competitive pressure. Again, the outcome goes further than anticipated and shows that the indirect relationship becomes non-significant under low competitive pressure. Table 3 illustrates the results.

Table 3: Study 1, bootstrapping of conditional indirect effects

Values of competitive pressure		Conditional indirect effect	SE	95% CI	
				Lower	Upper
(-) 1 SD	(-.73)	.00	.03	-.08	.07
Mean	.00	.04	.03	.00	.10
(+) 1 SD	.73	.09	.04	.01	.18

Note. Variables were mean-centered prior to my analysis. Results are based on 5,000 bootstrap samples. Conditional indirect effect tests are two-tailed.

2.5 Discussion

My results support the hypothesized positive relationship between an ambidextrous leadership climate and company performance. The empirical analysis indicates that employees' collective work engagement mediates this relation. Furthermore, the findings show that the indirect relationship depends on the level of competitive pressure. The effect is most pronounced when competitive pressure is high and statistically insignificant when it is low.

2.5.1 Theoretical implications

The study provides further theoretical and empirical evidence, suggesting that an ambidextrous leadership climate can be a valuable resource that drives employee performance throughout organizations. I find that the positive effects of Rosing and colleagues' (2011) concept of ambidextrous leadership are transferable from the individual to the organizational level.

Moreover, my findings elaborate on the preliminary work centering on the link between leadership climate and (contextual) ambidexterity (Schudy et al., 2011) and on the notion of an ambidextrous leadership climate as a company-wide characteristic that manifests if managers throughout an organization lead in a similarly ambidextrous manner

(Ricken, 2019). Moreover, the study solidifies the association between the ambidextrous leadership climate and organizational performance as initially proposed by Ricken. Links between climates (e.g., service, safety, diversity) and overall organizational outcomes pose an opportunity to study climate as a strategic management tool (Kuenzi & Schminke, 2009; Schneider et al., 2013), as has been noted in climate reviews.

Further, the study adds to the integration of leadership as a resource in the JD-R model by identifying ambidextrous leadership climate as a supportive factor in competitive environments. While leadership in the JD-R model context has been considered an individual-level variable, I conceptualize it as a corporate-level job resource.

Next, this study identifies the role of collective work engagement as a collective-level mechanism translating the effects of an ambidextrous leadership climate to organizational performance. My results support the notion that job resources predict employees' dedication and organizational commitment, which benefit firm-level outcomes (Bakker & Demerouti, 2007). Also, the findings align with the results proposed by Ricken (2019), who showed that POE mediates the relationship between the ambidextrous leadership climate's opening sub-dimension and organizational performance. Moreover, my results concur with the idea developed by Parke and Seo (2017), according to which affective reactions of the collective can explain climates' beneficial effects.

Finally, the study underlines the relevance of competitive pressure as a contingency of an ambidextrous leadership climate's effectiveness. As suggested by the JD-R model's assumptions (Bakker & Demerouti, 2007), job resources become salient and have more motivating potential when job demands are high. The presented results support this assumption. The study shows that enabling employees to work ambidextrously most positively affects performance when competitive pressure is high.

2.5.2 Managerial implications

I encourage practitioners to develop the ability to lead ambidextrously, especially when facing fierce competition. Leaders who inspire, strengthen, and connect employees provide a work context where followers thrive through engagement (Schaufeli, 2015). My results indicate that similar effects can be expected for leaders who support their employees to work ambidextrously.

However, encouraging leaders throughout organizations to lead ambidextrously requires elaborate leadership developing initiatives. Leaders may have difficulties combining two sets of complementary behaviors in their daily work. Derived from research on the integration of engaging leadership behaviors in the JD-R model (Schaufeli, 2015), such initiatives may include leadership development programs (Shuck & Herd, 2012), coaching (Ely et al., 2010), or workshops (Segers et al., 2010).

Moreover, Zacher and Rosing (2015) suggest that practitioners design training programs in which ambidextrous leadership theory elements are presented and used. On the one hand, trainers may promote leaders' opening behaviors by exemplifying the relevance of giving employees room for new ideas, allowing errors to occur, and encouraging experimentation. On the other hand, they may promote closing leader behaviors by practicing tracking and controlling goal attainment, establishing routines, and setting realistic plans. Opening and closing leadership behaviors are complementary and lead to the most beneficial effects when practiced in combination. Therefore, an important message of the training must be that both sets of leadership behaviors need to be combined to yield the best results.

2.5.3 Limitations and directions for future research

My study contains some methodological strengths (e.g., multi-source organizational-level field data) and limitations. As the cross-sectional nature of the presented data hinders solid causal inference, I suggest that future studies replicate the findings and test the theorized causal order by applying longitudinal research designs or conducting randomized experiments.

Additionally, Podsakoff et al. (2003) stated that common source bias is a possible issue that arises from questionnaire-based investigations. Correlations between methods, rather than between measurements, may result in overly high effect sizes (e.g., Cote & Buckley, 1988). I implemented some recommendations made by Podsakoff et al. (2003) for minimizing method effects. First, I employed various rater groups for the focus variables, including senior HR managers, different employee groups, and the TMT. Second, I assessed multicollinearity by testing the variables' variance inflation factors (VIF) and tolerance coefficients. These produced good results (i.e., VIFs ≤ 10 ; tolerance coefficients ≥ 0.2 ; none of the variable correlations exceeded 0.7), showing no severe issues

concerning multicollinearity. To bolster the findings' robustness, I propose that future investigations employ longitudinal research designs to examine the proposed relations over time.

Additionally, the scales employed in my quantitative models were based on the participants' subjective (self-) evaluations. Thus, I did not examine purely objective data (e.g., sales, EBIT). Future studies might address this problem and re-examine the proposed correlations, for example, by utilizing financial data as outcome variables.

Next, the generalizability of my results is limited, as all participating organizations were based in Germany. Prior research (e.g., Van de Vijver & Leung, 1997) suggested that samples from single countries reduce the generalizability of study outcomes. Cultural aspects, in particular, can affect leadership processes (House et al., 2004). Thus, the interrelations identified in this study may follow different patterns in other countries. Scientists could achieve greater intercultural validity by investigating organizations from different national contexts.

Despite these limitations, study 1 offers several roads for future research. First, subsequent studies may investigate antecedents for developing an ambidextrous leadership climate. Scholars began to investigate the role of human resource management (HRM) practices in shaping organizational ambidexterity (Mom et al., 2019; Patel et al., 2013). A similar potential may reside in HRM practices' application to the development of ambidextrous leadership throughout organizations. Drawing from prior research (Junni et al., 2013; Raisch & Birkinshaw, 2008), these may include the application of meta-routines and job enrichment schemes (Adler et al., 1999), the deployment of leaders with complex behavioral repertoires (Denison et al., 1995; Lewis, 2000), and the creation of a shared vision (Ghoshal & Bartlett, 2007).

Further, I encourage future studies to examine the two dimensions of ambidextrous leadership separately to understand better how companies can promote both sides individually and ultimately bring them together. Prior research indicates that the separate promotion of exploration and exploitation processes can positively influence organizational performance (Junni et al., 2013). Similar effects may be observed in the case of ambidextrous leadership. Moreover, a separate investigation may result in a more nuanced understanding of whether and under which conditions the two leadership styles of

ambidextrous leadership should be balanced or whether there should be a focus on one of the two. The following study uses these considerations as a starting point for the in-depth investigation of ambidextrous leadership in a company that promotes exploration and exploitation separately.

2.6 Conclusions

Study 1 aimed at developing a comprehensive model to illustrate the relationship between an ambidextrous leadership climate and company performance. The empirical analysis of 94 companies, including more than 16,000 participants, indicates that the ambidextrous leadership climate may constitute a crucial job resource in competitive environments. Such a climate initiates motivational employee processes that translate into performance at the firm level. Together, these findings may provide a valuable stepping stone for future firm-level research and guide practitioners in their decision to develop their companies' ambidextrous leadership.

3 Study 2 - What are Leadership Success Factors and Pitfalls in Ambidextrous Firms?

Research on companies' competitive sustainability has concluded that organizations must develop ambidexterity to secure their long-term survival (O'Reilly III & Tushman, 2013). While leadership plays a crucial role in this regard (Probst et al., 2011), companies cannot depend on classical leader behaviors to achieve ambidexterity. Instead, they must increasingly focus on ambidextrous leadership (Rosing et al., 2011), as a growing body of research has demonstrated in recent years (e.g., Gerlach et al., 2020; Luo et al., 2018). Yet, despite the increasing evidence of its effectiveness, conceptual problems exist at the construct's root.

Rosing and colleagues (2011) were the first to explain the rationale for ambidextrous leadership in detail. Yet, they have only provided a generic and cursory explanation of the elements (i.e., the items) that compose this leadership style (Klonek et al., 2020). It remains unclear why they selected the presented items. Study 2 of this dissertation addresses this gap by examining leadership success factors and pitfalls in a sizable ambidextrous organization.

In addition, the selected leadership behaviors of the ambidextrous leadership construct are inexhaustive and lack some relevant leadership roles. A broader span of leadership behaviors may be necessary to foster the paradoxical outcomes that ambidextrous leadership aims to fulfill through its subsets of opening and closing leadership (i.e., encouraging followers' exploration and exploitation capacities).

Moreover, Rosing and colleagues suggested that multiple leaders might support either exploration or exploitation in teams. However, they predicted such segmentation of leadership practices would bear too high coordination costs. Yet, particularly in large companies, where exploration and exploitation often pertain to separate departments (and teams), such an ambidextrous leadership approach may be suitable. So far, research has not investigated this alternative form of ambidextrous leadership. The present study will address this gap and explore context-specific leadership behaviors in a structurally ambidextrous firm. In addition, the study will explore context-unspecific leadership behaviors as means of promoting cohesion between exploration and exploitation units.

These behaviors will center around the notion of leadership's role in fostering a sense of shared purpose among employees from different teams. Encouraging a shared purpose instills in followers a standard set of goals and values, leading them to stir their activity towards the overall organization's beneficial pathway (Larwood et al., 1995; Tsai & Ghoshal, 1998). The resulting followers' cohesion may also mitigate the risk of conflict based on diverging interests. Thus, having leaders promote such a purpose may benefit the entire organization.

In our analysis, we draw on a qualitative research design to explore the ambidextrous leadership construct. Analyzing 26 interviews, evaluation, and contextual data, we aim to develop an advanced understanding of ambidextrous and *anti-ambidextrous* leadership.

3.1 Theoretical considerations

3.1.1 Ambidextrous leadership lacks construct clarity

Rosing and colleagues' (2011) theory of ambidextrous leadership promotes employee ambidexterity through two sets of behavior, namely opening and closing leadership. Opening leadership increases employees' behavioral variance to encourage exploration

while closing leadership reduces the behavioral variance to foster exploitation activities. The authors present a list of possible leadership behaviors (cf., Table 4).

However, these behavioral sets show three significant shortcomings. First, since Rosing and colleagues primarily focused on the innovation process, the proposed behaviors predominantly benefit innovation-related employee activities, namely creativity, and implementation. Opening and closing have to be seen in a broader context to be applicable beyond innovation performance.

Second, opening and closing leadership focus on a limited selection of themes: opening leadership concentrates on encouraging risk-taking, error learning, and providing room for ideas, while closing leadership primarily envisions routine establishment, corrective action, and controlling the adherence to rules. Prior research suggests a more complex span of roles in the paradoxical use of different leadership behaviors (Denison et al., 1995; Quinn, 1988). For example, such roles include encouraging change and information sharing.

Third, Rosing and colleagues present no explanation of how they derived the individual leader behaviors. The selection makes intuitive sense but lacks validity. An empirical foundation would help to conduct a more comprehensive conceptualization of ambidextrous leadership.

Moreover, being an effective leader rests upon understanding what ambidextrous leadership is and what it is *not*. A thorough investigation of the construct should therefore complement the search for effective leadership behaviors with potential pitfalls. In the following, we will thus investigate ambidextrous and anti-ambidextrous leadership practices.

Table 4: Overview of opening & closing leadership behaviors

Opening leadership behaviors	Closing leadership behaviors
Allowing different ways to accomplish tasks	Monitoring and controlling goal attainment
Encouraging experimentation with different ideas	Establishing routines
Motivating to take risks	Taking corrective action
Giving possibilities for independent thinking and acting	Controlling adherence to rules
Giving room for own ideas	Paying attention to uniform task accomplishment
Allowing errors	Sanctioning errors
Encouraging error learning	Sticking to plans

3.1.2 Ambidextrous leadership is contingent on the ambidextrous mode

Scholars highlight ambidextrous leadership's instrumentality to nurture ambidexterity (e.g., Gerlach et al., 2020; Luo et al., 2018). Nonetheless, it remains unclear how this leadership style is best applied. Prior research has concentrated on Rosing and colleagues' (2011) conception of ambidextrous leadership. As managers direct their opening and closing leader behaviors to their followers, they support them to perform ambidextrous tasks more effectively.

However, directing such behaviors to employees irrespective of their working context may not necessarily be the most effective way to promote ambidexterity. In companies that concentrate on structural ambidexterity (Tushman & O'Reilly III, 1996), exploration and exploitation activities are separated into different units. Accordingly, members of different departments should have heterogeneous task requirements. Employees primarily focus on innovative work in exploration units (e.g., R&D) and efficiency-related challenges in exploitation departments (e.g., Operations) (O'Reilly III & Tushman, 2008). Thus, as leaders direct followers with different task requirements, we propose they concentrate on different leadership styles (i.e., opening or closing leadership) to support their subordinates effectively. Therefore, ambidextrous leadership may involve separating its behavioral dimensions between exploration and exploitation in a structural ambidexterity setting.

Prior research has investigated ambidextrous leadership in contexts where individual teams were responsible for both exploration and exploitation. Consequently, both

dimensions of ambidextrous leadership had to reside within individual leaders. However, in a structurally ambidextrous organization, effective leadership should primarily encourage exploration *or* exploitation, depending on followers' primary focus. Here, leaders direct the two behavioral dimensions separately to different work groups. We, therefore, propose an alternative meaning for ambidextrous leadership in this study. Ambidextrous leadership subsumes the two predominant yet separated behavioral dimensions that we find among the leaders of exploration- and exploitation-oriented teams.

3.1.3 Ambidextrous leadership requires a purpose-oriented dimension

Separately promoting units may encourage diverging sub-cultures, which negatively affect higher-level outcomes if no dominant, overarching organizational instance – a so-called *purpose* – provides shared meaning and direction (Schein, 2010).

The meaning and instrumentality of a shared purpose

For some time, scholars have propagated a shift from the classical doctrine of shareholder value optimization (Friedman, 2007) to a broader purpose-oriented leadership of companies that incorporates a comprehensive range of stakeholder interests (Freeman et al., 2004). Correspondingly, empirical research has proved that an organizational purpose positively affects firms' performative outcomes. For example, studies suggested that companies pursuing a higher goal may be better off than purely profit-maximizing firms. Such purpose-driven companies' benefits may include a reduction of moral hazard and labor costs and increasing capital inputs (Quinn & Thakor, 2019). Also, scholars found that a broader purpose aligned with clear and systematic communication fosters firms' financial performance (Gartenberg et al., 2019). Moreover, Keller (2015) confirmed the business case for introducing a higher purpose in organizations and concluded that most companies yet underutilize it.

Such a broader corporate purpose generally refers to the meaning and dedication of a firm beyond its financial goals and performance (Henderson & Van den Steen, 2015). Moreover, a corporate purpose may aim at integrating all stakeholders and focus on putting people first (Sisodia & Gelb, 2019), benefitting customers (Ellsworth, 2002), incorporating societal interests (Metcalf & Benn, 2012), benefitting employee engagement and well-being (Bajer, 2016) and, on a larger scheme, integrating ethics (Freeman,

1994). Moreover, the effectiveness of a corporate purpose depends on the degree to which organizational members identify with it and believe in it (Bakke, 2010).

Also, a shared purpose defines the collective objectives of organizational members and thus exemplifies the future development path of an organization (Larwood et al., 1995; Tsai & Ghoshal, 1998). A meaningful purpose focuses on organizational members' aspirations toward a common pursuit. It sets forth a mutual strategic direction based on shared values. It thus creates a "reference point by which all team members can set their inner compass" (Katzenbach & Smith, 1993, p. 12). Moreover, a shared purpose can resolve conflicting interests and perspectives among team members, preventing them from devolving into fragmented structures (Jansen et al., 2008).

Furthermore, research on structural ambidexterity has emphasized the top management executives' role in securing the targeted integration of exploration and exploitation, creating an overarching purpose, and managing the tensions associated with multiple organizational alignments (O'Reilly III & Tushman, 2013). Yet, such a "unifying quest" may not be the sole responsibility of top managers. We suggest that purpose-oriented middle managers may be vital for reducing conflicts and promoting synergies between structurally separated business units at lower managerial levels.

Moreover, purpose-oriented leaders may inspire exploration by encouraging innovation-related behaviors in employees. For example, prior research shows that purpose-oriented leadership behaviors (e.g., transformational leadership) may inspire experimentation and creativity in employees by increasing their self-confidence and willingness to challenge the current conditions (Shin & Zhou, 2003; Vera & Crossan, 2004). Similarly, purpose-oriented leadership may also encourage exploitation by fostering results-related behaviors in followers. For instance, by reconciling a future vision with present goals, purpose-oriented leaders may promote employees' self-consistency in their daily dealings, enhancing exploitation's aim of higher reliability (Van Knippenberg et al., 2004).

However, as leaders are ultimately responsible for their teams' performance, they may encourage tensions between groups. Particularly in ambidextrous organizations, the tendency to focus on one-dimensional team or unit accomplishments threatens shared organizational goal achievement.

The following sections will illustrate that influential leaders contribute to their company by taking a multi-dimensional approach that encourages integrative employee behaviors and provides shared direction.

3.2 Methods

In this study, we aim to expand the ambidextrous leadership construct. The theory advancement will focus on behavioral specification (i.e., specifying the individual items), scope extension (i.e., investigating ambidextrous leadership under structural ambidexterity), and an extension of the dimensions of the concept (i.e., clarifying the relevancy of purpose-oriented leadership practices).

We applied a qualitative research approach and collected our data through expert interviews in line with these objectives. The reason for this is that through expert interviews, we can gain specific and concentrated insights that go beyond the possible generation of knowledge through a literature search or a reference to existing research. In addition, although most previous leadership studies focused on questionnaires, a qualitative approach with multiple leaders might provide a richer perspective given the issue's complexity (Yukl, 2009).

Accordingly, we explored our endeavor through a qualitative field study of 26 leaders and employees at an ambidextrous company. In the study, we combined three data sources to deduce ambidextrous leader behaviors. First, we gathered data through semi-structured interviews as these offer insights into people's interior experiences, allowing for an in-depth exploration of a phenomenon that remains poorly understood (Lune & Berg, 2017). Second, we link the interview findings to a general evaluation score provided by the company's HR department. Third, archival data provided by HR gives contextual information about the firm and its industry.

3.2.1 Context for the investigated company

We conducted our field study in 2019 at "PSG" (pseudonym), a German media technology firm subsidiary.

The media technology holding company constitutes one of the largest publishing groups in Europe. Its portfolio includes print media such as newspapers, magazines, or scientific

journals, and multimedia channels such as online magazines, TV programs, podcasts, and youtube channels. Moreover, the company's portfolio includes classified media (e.g., job and real estate platforms) and performance marketing solutions. The holding company has roughly 15000 employees in more than 40 countries through its various subsidiaries, generating revenues of approximately €3.5 bln in 2019.

Few major German publishers have succeeded like the media company in proactively reacting to the digital transformation of the news and publishing industry since the early 2000s. Since then, the company has developed from a traditional publishing house into a profitably growing multimedia company. Today, the company is approximately one and a half times larger than it was at the beginning of the 2000s and it is still profitably expanding.

This success is mainly due to its strongly performing digital business models. About 72% of the company's revenues and 80% of its EBITDA stem from digital media. Moreover, the company successfully manages the balancing act between tradition and disruption. For example, it drives the most successful offerings in the print segment (e.g., its main newspaper has one of the highest circulations in Europe) and at the same time manages, as a digital pioneer, to establish new media models (e.g., a fast-growing live digital format which delivers news through short videos).

PSG's (the subsidiary we studied in detail) core business is the placement of advertisements on the news media products of its holding company. PSG offers customers advertisement opportunities on the holding companies' various media brands. Approximately 45% of the holding companies' revenues stem from the news media business segment in 2019, generated primarily through advertisements provided by PSG. Thus, the subsidiary constitutes a strategically critical unit within the holding company, monetizing its media brands for a broad array of target groups (e.g., elders, high incomes, women, youngsters) and topics (e.g., News, Economy, Computer, and Technology). PSG covers two broad business areas: digital advertising (explorative) and print advertising (exploitative). These business areas differ significantly in terms of their tasks, growth rates, co-work, and demographics. On the one hand, the digital business entails innovation-oriented tasks, substantial growth, new work and culture (i.e., flat hierarchies, flexible structures, and processes), and a young and diverse workforce. On the other hand, the print segment is results-oriented, and it is experiencing an economic

decline. Its employees apply fewer new work practices. Moreover, the business area inhabits an older and more homogenous (i.e., predominately male) workforce.

We chose to gather data at PSG due to its structural fit for our purposes. For the most part, the company supports exploration and exploitation simultaneously through separate business units. A lesser fraction of the business units use a "hybrid system" combining both exploration and exploitation teams (these offer products that include both digital and print advertisements). However, the latter are predominantly either exploration or exploitation-centered, so we treated them according to their primary focus in our analysis.

This dual strategic orientation presents PSG with challenges and special requirements for its leaders. On the one hand, the print business is under tremendous economic pressure triggered by the increasing migration of customers to digital formats, leading to a decline in advertisement revenues. At the same time, the classic business area is still economically essential and will remain so in the foreseeable future. Leaders must design efficient and quality-oriented processes with a smaller workforce to secure the print segment's effectiveness and importance in the long term.

On the other hand, there are special requirements in the digital media business. PSG's leaders need to respond constructively to equally high competitive pressure (triggered by the "democratization" of information generation and dissemination and low barriers to entry into the media business) and dynamic customer needs. Here, more than in other business areas, leaders must identify and take a successful course in the face of diverse and contradictory opportunities. To this end, it is essential to promote the creativity of the managers and to focus equally on implementing innovative solutions (e.g., offering innovative advertisement opportunities in new media formats).

This duality of challenges requires the company to align its employees with common goals. In order to exploit the full potential of a modern media group, digital units must regard the print advertisement segment as a player on an equal footing because only the integration of the two business units makes it possible to offer customers a unique, multi-media advertisement offering.

3.2.2 Data collection

Participants

We performed 26 Interviews with leaders and followers from PSG. A senior HR manager of the company selected the set of interviewees. All participants received an invitation e-mail containing a brief description of the study's purpose and technical information concerning the interview. We explained the study's objectives as follows. First, the study aims at identifying the current forms of leadership and co-work at PSG. Second, we want to understand the job requirements of PSG's different working contexts. Third, we aim to understand the difference between effective and ineffective leadership in these working environments. Fourth, we want to find the overall characteristics of leadership and teamwork that are crucial for success in all business units at PSG.

All invited interview partners accepted our invitation, indicating a strong interest in contributing to the study's purpose. Among the interviewees, 65% held a master's degree, 19% had obtained a bachelor's degree, and 15% had received an apprenticeship education. Of the interviewees, 46% were women, and 54% were men. Table 5 describes the participants' characteristics. Moreover, appendix Table 24 provides an overview of the relevant attributes of each interviewee.

Table 5: Study 2, demographic sample data

	Total (N)	Percent
Interviewees		
Men	12	46%
Women	14	54%
Employees		
No leadership responsibility	12	46%
Lower-level management	7	27%
Middle management	4	15%
Upper management	3	12%
Working context		
Exploration environment	14	54%
Exploitation environment	12	46%
Performance		
Top	14	54%
Low	12	46%

Age		
19-38 (Gen Y / Millennials)	14	54%
39-54 (Gen X)	8	31%
55-73 (Baby boomers)	4	15%
Education		
Apprenticeship education	4	15%
Bachelor's degree	5	19%
Master's degree	17	65%
Total participants		26

Interviews

Our interviews included structured and unstructured questions that allowed for comparison across interviewees and open-ended reflection, respectively. For each business area, we selected several teams. We interviewed a team lead (or a leader higher up in the hierarchy) and one to three direct followers within every team.

Our interviews started by asking participants about their work history, team size, job tasks, and work intensity at PSG. We then inquired about current challenges regarding personal, co-work, or leadership matters (e.g., how leadership changes in light of the media sector's digital transformation).

Further, we asked participants to illustrate recent critical events (i.e., positive or negative events; cf. Flanagan, 1954). Employees should describe relevant incidents involving co-workers, their direct team lead, or other leaders. Leaders had to recount critical events in contact with their followers and colleagues. We then inquired about the actions and strategies they applied to react to such events. Later, we explicitly requested participants to name effective and ineffective leadership behaviors. Eventually, we asked whether exploration and exploitation teams should be led separately or by the same leader.

By grounding the interviews in critical events, we limited our interview partners' opportunity to misrepresent their experiences. Direct questions about viewpoints and recommendations provided additional insights. Moreover, we used pseudonyms to protect participants' anonymity and encouraged them to speak openly and honestly about their experiences. The interviews lasted between 30-50 minutes, whereby the average duration

was approximately 45 minutes. During the talks, we collected written field notes and recorded the statements of the interview partners.

None of the interviews were rescheduled, and the majority of them took place on site. Four interviews were conducted via voice call to accommodate the participants' traveling. They did not significantly differ from face-to-face talks.

Evaluation score

The holding company's HR department provided an overall evaluation score for each interview partner, whereby every participant received a rating as either "high-performing" or "low-performing." In addition, all participants (i.e., the leader and the followers) shared the same rating as either high- or low-performing within each team. The score provided a general evaluation based on the overall quality of work, motivation, and teamwork.

Archival data

In addition to the evaluation score, the HR department provided data indicating the business area affiliation (i.e., exploration or exploitation), the classification as either a leader or follower, the department, and the function for each interviewee. Further, the HR department granted us access to documents that explicated PSG's vision, USP, organigram, and a list of the major competitors. Moreover, we received documentation that illustrated PSG's imminent change initiative. PSG plans to enrich its cross-media services, which involves structural changes for print and digital units (e.g., merging previously differently focused teams) and a cultural change program. PSG's 60-day program illustrates several planned transformation-related measures, such as implementing objectives and key results (OKR) for cross-media teams and workshops to increase the customer focus.

3.2.3 Data analysis

We drew on a content analysis procedure to study our data (Kuckartz, 2016). In line with such an approach, we assigned interview passages to categories (i.e., "codes"). Such codes have an abstract, classifying character and should reflect the content of the respective text passages. We derived initial categories deductively before we started our analysis. Subsequently, these were extended and supplemented by new codes that we

inductively uncovered in the material. The deductive-inductive procedure concluded with analysis and visualization of the supported results. Figure 7 depicts a step-by-step outline of the analysis procedure.

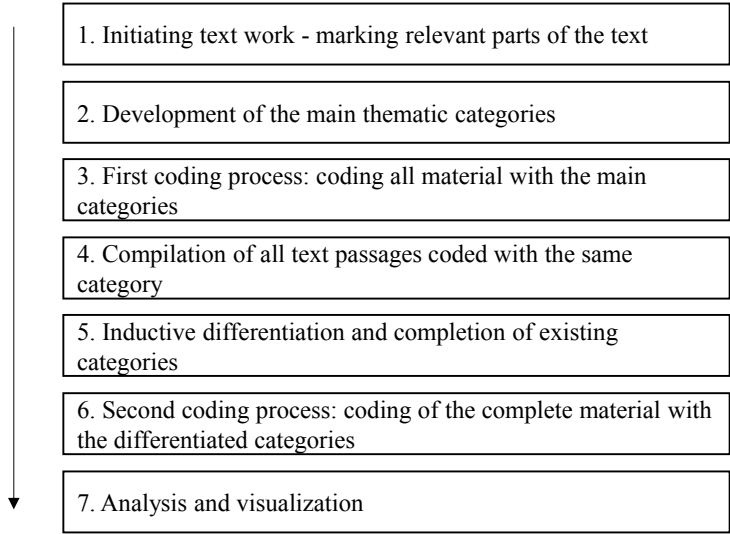


Figure 7: Content analysis sequence (own representation according to Kuckartz, 2016)

We established our initial categories based on the original ambidextrous leadership items (cf. Table 4). In addition, we stabilized their negative counterparts. For example, we used *"allowing errors"* and the counterpart *"forbid errors"* as initial categories for effective and ineffective opening leadership behaviors.

In the first coding round, we coded the whole text using the initial categories. We then compiled all text passages and inductively differentiated existing and created new categories. As part of this process, we identified sub-codes, leading us to alter the original items of opening and closing leadership (e.g., opening's *"allowing errors"* was further developed into *"encouraging a growth mindset"*).

Furthermore, we identified previously unobserved codes and attributed them to opening and closing leadership (e.g., we created a new opening leadership category called *"making successes visible"*). The obtained codes provided themes that extended opening and closing leadership's original scope. Therefore, we decided to reframe these two

dimensions as results- and innovation-oriented leadership. For an overview of the original and new leadership behaviors, see figures 10 and 11.

Moreover, specific categories emerged equally from both exploration and exploitation environments. These categories described overarching practices that centered around themes such as integrating separate business units towards shared goals. Based on these categories, we gathered two sets of purpose-oriented leadership behaviors (i.e., one beneficial and one detrimental). For an overview of these leadership behaviors, see figures 12 and 13.

Eventually, we re-coded the entire interview material and assigned relevant text passages to all expanded and new categories in a second coding process. In sum, we obtained three sets of effective and ineffective practices: results-, innovation-, and purpose-oriented leadership (for an overview of the final beneficial and detrimental leadership behaviors, see figures 8 and 9).

Coding and analysis procedure

To obtain effective leadership behaviors in exploration and exploitation environments, we coded practices, characteristics, and experiences that leaders associate with success in the pertaining units. For this purpose, we interviewed leaders who were ranked as high-performing. Similarly, we interviewed low-performing leaders to describe a range of counter-effective behaviors for the team and individual performance.

Ideally, such codes fulfilled several criteria, including a) a reference situation (e.g., a trend, problem, or positive development), b) a discernible action performed by the leader, and c) a determinable outcome or intended effect. For example, we would code *"simplifying tasks"* for the leader behavior if a leader described lower performance within the team (a), which was addressed by simplifying processes (b), resulting in higher productivity of the team (c). An analogous procedure was applied for detrimental behaviors.

We then examined employees' responses to these behaviors, which generally supported and partly added to the identified practices. We matched the statements of team leaders and their followers and only included those codes that fit both parties' descriptions. For example, we only sustained the code *"leader promotes change in small steps"* if a direct follower provided a corresponding account of the leader's behavior.

In some instances, we diverted from this procedure, which was especially true concerning the detrimental leadership behaviors. Here, we primarily focused on employee interviews to determine relevant codes. The reason for this was that low-performing leaders generally avoided giving accounts of their mistakes. Moreover, in a few cases, top-performing leaders provided codes for negative leadership behaviors experienced in low team leads.

Table 6 provides an overview of the correspondence within teams concerning ambidextrous and the anti-ambidextrous leadership dimensions obtained. A high percentage score indicates that leaders and followers supplied coinciding information regarding the investigated codes across all teams. As can be seen from this illustration, the correspondence is high (low) regarding (anti)ambidextrous leadership behaviors. As explained above, the relatively low coherence concerning the anti-ambidextrous leadership behaviors may be due to the reduced propensity of low-performing leaders to give examples of their detrimental behaviors.

Table 6: Average correspondence of leaders and their followers across all teams and codes

Average leader-follower correspondence (for all teams combined) ⁷	
Ambidextrous leadership	
Results-oriented leadership	81%
Purpose-oriented leadership	72%
Innovation-oriented leadership	75%
Anti-ambidextrous leadership	
Results-oriented leadership	50%
Purpose-oriented leadership	41%
Innovation-oriented leadership	44%
Total average	60%

Interestingly, top-performing leaders and followers relatively frequently mentioned adverse events. One reason for this may be that better-performing leaders and employees strive to improve their performance, leading them to reflect critically on their work. As

⁷ Check appendix Table 23 for a more detailed illustration.

a result, they may present adverse events despite their high-performing status. However, generally, we observed an evident prevalence of beneficial (detrimental) leader behaviors in high (low)-performing teams (see appendix tables 17 and 18 for the coding frequencies).

We applied an analogous procedure to define the overarching (beneficial and detrimental) leadership behaviors. However, this part of the analysis proceeded one step further, whereby we compared the leadership behaviors that emerged across different units. Given that several codes appeared systematically in all business areas (i.e., among teams from exploration and exploitation environments), we could not exclusively assign these leadership behaviors to one of the two behavioral dimensions of innovation- or results-oriented leadership. Instead, they shared patterns of universally applicable leadership practices that we describe as purpose-oriented leadership.

Verifying the reliability of HR contextual data and the evaluation score

We verified the accuracy of the provided HR contextual data. For example, if HR assigned a specific participant to the exploitation context, we would check whether the interviewee mentioned results-oriented work requirements (e.g., pressures to deliver fast results). The majority of the comments indicated a business environment that matched the HR classification. Moreover, we found that participants' work focus partly spilled over into how they managed us: those who belonged to the exploitation environment kept the interviews short and provided "to the point" answers. Those who belonged to the exploration environment held longer discussions and provided more extensive responses.

We also ascertained that the leaders' HR evaluation corresponded with the reports of their direct followers. For example, we marked the HR rating as reliable if a top-rated leader in the exploitation unit was described as "excellent at simplifying tasks" by a follower.

Data validation and triangulation

Additionally, we performed several steps for data validation and triangulation (Campbell, 1956; Campbell & Fiske, 1959). We repeatedly engaged in member-checking by returning emerging results to participants, which allowed us to control our results for accuracy and resonance with their experiences. Our findings fit their views well. Further,

we performed peer debriefings by involving a disinterested peer (i.e., a colleague not involved in the research project) to aid in probing our thinking along with our analysis. This included assessing transcripts, emerging codes from those transcripts, and our results.

Based on these considerations, we are reassured that the accounts respondents offered were generally truthful and that our data interpretations were not overly biased. We assume our elaborated conceptualization of ambidextrous leadership corresponds to the participants' lived experiences.

3.3 Results

In the following section, we provide an introduction to the findings that emerged from our analysis. The results section begins with a brief characterization of the investigated working contexts and presents the leadership (beneficial and detrimental) behaviors found. We then offer the deduced purpose-oriented practices.

3.3.1 Leadership dos and don'ts in the exploitation environment

In the exploitation environment, subordinates are predominantly responsible for performing efficiency-related activities. In our field study, this environment involves departments that concentrate on advertising in the traditional print media business. Revenues in this business area have dramatically decreased in the past ten years. While the company envisions a continual downward trend, a significant part of total profits still results from the classical business. For example, the principal newspaper has one of Europe's highest-circulation figures, and the advertising business still generates substantial revenues from this medium. However, the company decided to reduce staff and cut budgets to secure satisfactory profitability levels for traditional business units in the future. Often, employees have to take on additional work and be very efficient to "keep the business running."

Effective leader behaviors in the exploitation environment

The exploration environment emphasizes routine activities, standardized methodologies, regular work practices, and the usage of current knowledge and skills for performing work tasks (Mom et al., 2007). Associated business units observe considerable pressure to function efficiently and sustain performance thresholds even if the workforce is

diminishing. We identify the following leadership success factors to deal with these challenges, which we subsume under the term *results-oriented leadership*.

Effective leaders *significantly invest in the simplification of tasks*. On the one hand, they engage in process simplification, the consolidation of functions, and prioritization mechanisms. On the other hand, they focus on transparency by establishing performance benchmarks, such as tracking employee-to-customer contacts and other key performance indicators.

Team lead Interviewee_23 (Print Marketing) explains how prioritizing tasks helped the team deal more effectively with large amounts of work.

We have now listed all topics and prioritized them as follows: A, B, and C. We determined how to deal with A and B and decided to store C somewhere in the system and no longer mind it. As a result, we've created some breathing room. We take a pragmatic approach and try to operationalize our tasks. Putting the prioritization into concrete terms has also worked well. When there is simply too much to deal with, and it is no longer possible to grasp it, employees become overwhelmed, if not powerless.

Leaders *make working at the limit possible*. Leaders support their employees' resilience individually to enable them to deal with challenging work demands. For example, they esteem employees who perform under the amplified workload and encourage those who lack motivation due to increasing work pressure. Furthermore, leaders plan for recovery periods after intense working phases.

Senior manager Interviewee_16 (Yield & Inventory Management) offered an account of how her supervisor individually supports her:

My direct team leader is, in my opinion, the best team lead I've ever had. Because he is very attentive and communicates with us frequently, he notices when I am stressed or overwhelmed and consciously asks what is going on and how he could help. But he also doesn't control us. It's not like he wants to be involved in every task, or we always have to CC him. So, he trusts us, lets us work, and says we should contact him if we have any problems. Then he jumps in and supports us.

Leaders *promote change in small steps*. The exploitation environment is subject to incremental change (cf. Benner & Tushman, 2003). Leaders promote change first by seeking consensus among their followers and consequently implementing structured guidelines for changing the daily business (e.g., implementing shared rules for mobile working).

As director Interviewee_03 (Order Management) explains, seeking consensus and rules was necessary to implement small-step change towards mobile work successfully:

We had a workshop before Christmas that focused on mobile working. The whole team now has laptops so that everyone can take a day off and work wherever they want to, at home or elsewhere. We have a company agreement specifically for this so that this is officially allowed. And then, in a workshop, we thought about how we start mobile working so that everyone would be happy. Because if everyone disappears whenever they want to, it becomes difficult [to coordinate work effectively]. Then there were also requests from two colleagues who didn't want to do mobile work. They want to keep it separate [work and private life]. So, we talked about how to implement it to be feasible and workable for everyone in the team.

Leaders *establish a quality mindset*. Success relies on subordinates' quality awareness and avoidance of errors. Leaders give importance to the error-free and disciplined execution of mostly routine tasks. Thereby, they foster high-quality performance among their employees.

Manager Interviewee_17 (Yield & Inventory Management) explained that his team encourages the use of planning software to ensure the diligent execution of numerous tasks:

We emphasize Microsoft Planner and map all tasks, set deadlines, and if ad hoc requests come in from colleagues, they don't get lost somewhere in the flood of e-mails. Instead, we process them by a specific deadline. (Interviewee_17).

Table 7: Supporting evidence for beneficial results-oriented leadership

Illustrative quotes	
Key attributes of results-oriented leadership	
Invest in simplifying tasks: - <i>Implement process simplification</i> - <i>Establish transparency by setting performance benchmarks</i>	What has helped us was the introduction of the new Salesforce and quote system. Some tasks are now quicker and easier to perform. For example, we no longer have to search for prices for the quotations, as pricing is automatic. So, that helps us immensely. (Interviewee_02)
Make working at the limit possible: - <i>Support employee resilience individually</i> - <i>Plan for recovery periods after intense working phases</i>	Each employee only can manage three to five projects. And if you get more, the work intensity will eventually flatten out. This is where you must exercise caution. [...] You must speak with each individual [to secure their performance] and say, "What are your topics, what can you handle, and what may have to be postponed?" (Interviewee_23)
Promote change in small steps: - <i>Seek consensus among followers</i> - <i>Establish structured change guidelines</i>	Next week, we'll have another meeting to discuss how we want to set ourselves up regarding the new unit's leadership. We're still in the early stages of this. It's not going to be simple. So, you have to inform people on time, but not too early, so as not to upset anyone unnecessarily, and explain why it makes sense to rethink and reorganize our unit in this way. (Interviewee_03)
Establish a quality mindset: - <i>Foster quality awareness and avoidance of errors</i> - <i>Give importance to error-free and disciplined execution of mostly routine tasks</i>	We must do this [follow strict pricing rules], and we are also regularly controlled by internal auditing or compliance to ensure that we adhere to the regulations. [They want] That no one is handing out conditions and percentages 'autocratically.' (Interviewee_03)

Damaging leader behaviors in the exploitation environment

The challenges of the exploitation environment are pressing. Falling into the following pitfalls amplifies the threat of decreasing performance. Avoiding them will aid leaders in their quest to lead effectively in the exploitation environment.

Leaders *diminish the self-esteem of their employees*. Talking down the relevancy of employees' tasks and giving them the feeling of being "at the bottom of the food chain" reduces their willingness to perform. For example, counter-effective leaders claim that their division has no inherent importance. They emphasize that their division simply executes what others (e.g., the executive board, sales, or marketing employees) command them to do.

Non-appreciation of employees' work leads to low engagement and frustration in the exploitation environment. For example, manager Interviewee_02 (Supply Management) puts it as follows:

At the very least, you should say [after a recently finished, large project], "That was a huge effort, and you had a lot of overtime." There should be something given in exchange, but there wasn't. Neither verbally nor monetarily. That's a real shame. For me, it's like this: I know I still have three years until I retire, and I tell myself, "Okay, you'll finish the three years," so I don't get upset about anything. Otherwise, I'd draw the line and say, "It can't go on like this; now I'll look for another job."

Leaders *avoid simplification*. As exemplified above, simplification is relevant in the efficiency departments. Leaders reduce performance if they set ambivalent performance benchmarks and omit prioritizing tasks.

Director Interviewee_08 (Marketing Print) reported that leaders do not yet sufficiently simplify and reduce workloads. As employees leave the company due to structural change, leaders fail to adapt the amount of work:

Yes, individuals must do more, and we must prioritize. When we have fewer employees, it's a clear prioritization case. We need to consider what we can get rid of. And, as a manager, you don't like telling your employees what they can drop. So we need to find a way to get through this more efficiently.

Leaders *promote performance pressure among employees*. Performance pressure is one of the main characteristics of the exploitation environment. This characteristic may lead to conflicts that negatively affect outcomes. Leaders initiate a downward spiral by setting excessive demands and targets. Ignoring emerging conflicts further diminishes the performance of subordinates.

To illustrate her critical working conditions, manager Interviewee_02 (Supply Management) told us:

We used to be a large team of nearly twenty people who handled both print and cross-media elements. When the next employee leaves, we'll be down to ten, including the manager. This will have a significant impact on the amount of work we must complete. That's not going to become less [and it will become even harder to reach targets].

Leaders *practice laissez-faire instead of controlling the achievement of objectives*. Laissez-faire leadership describes the negligent behaviors of managers (cf. Skogstad et al., 2007). These include lacking supervision of compliance with rules, circumventing corrective action, and avoiding sanctioning errors. For example, this occurs when leaders set shared standards for new practices (e.g., the use of "agile principles") but avoid sanctioning employees for violating the "rules of the game." Negative consequences of laissez-faire behaviors include a reduced capacity to implement agreed-upon procedures or employees' decreased commitment to goal achievement. Accordingly, manager Interviewee_02 reported a period of intense work pressure where her supervisor omitted providing support. Consequently, her commitment to the team sank:

There were only two of us [of the team] for almost two months, and there were times when I was alone. In addition, there was no motivation from the manager. She just left me there, without saying anything, without asking: "Can we do something? Can we help you?" Also, at the annual reviews, she said nothing. It was as simple as 'eat or die, just do it,' the most important thing is that our processes continue. She turned away, didn't talk about it, didn't say anything, and left me alone. According to the motto, 'she'll do it.' [which led the interviewee to consider leaving the team]

Table 8: Supporting evidence for detrimental results-oriented leadership

Illustrative quotes	
Key attributes of detrimental results-oriented leadership	
Diminish the self-esteem of employees: - <i>Talk down the relevancy of employees' tasks</i> - <i>Foster a feeling of being "at the bottom of the food chain"</i>	[After receiving 360-degree feedback, the leader identified the following issue] When we have a conference call with our salespeople, and a task comes up, I used to say things like, "The team will take care of that," rather than, "person x will take care of that." This hindered the employees from becoming known to third parties. That was something I was unaware of [which was perceived as a lack of appreciation and led to demotivation and less networking]. (Interviewee_08)
Avoid simplification: - <i>Omit prioritizing tasks</i> - <i>Reinvent the wheel instead of implementing routines</i>	A lot is expected from our colleagues when it comes to change; if you change your strategy every nine to 18 months, you have a lot on your plate. [...] Assume you get a new boss every nine months. Then we don't need to go into great detail about strategy. That's equivalent to changing jobs every nine months. Because every supervisor, rightly or wrongly, starts all over and introduces his or her 'scent-mark,' tonality, and priorities. (Interviewee_08)
Promote performance pressure for employees: - <i>Set inflated demands and targets</i> - <i>Ignore conflicts among followers</i>	Accessibility, I believe, is a problem for many people. My boss, too, expects you to be a 'workhorse' like him. He comes in at seven o'clock in the evening, half-seriously, and says, "So, now I'm going into the second half of the day." Then, at eleven o'clock at night, he uses instant messaging to assign tasks. Of course, you don't have to do them at eleven o'clock at night, but it's still [a certain amount of pressure]. (Interviewee_07)
Practice laissez-faire instead of controlling the achievement of objectives: - <i>Omit supervision of compliance with rules</i> - <i>Circumvent corrective action</i> - <i>Avoid sanctioning errors</i>	He [the team lead] is always sick or on vacation, or his child is sick, and he has three children. That means he is absent very frequently. I don't think he does it on purpose, but the behavior causes unrest in the team because colleagues say, "Now he's not here again," and they complain, "What kind of team leader is that?" (Interviewee_01)

3.3.2 Leadership dos and don'ts in the exploration environment

In the exploration environment, subordinates are predominantly responsible for performing innovation-oriented activities. In our field study, this working context involves departments of the company that concentrate on the digital media advertising business. Here, revenues have dramatically increased in the last ten years. The company envisions a continued upward trend and an increasing share of total profits resulting from the digital advertising units. To encourage growth, digital departments are increasing in size and scope. The company is developing new media and advertising technologies in-house. Talents are employed from diverse backgrounds (e.g., communication, data science, and programming). Collaboration is often based on new work and cultural elements such as flexible work times or flat hierarchies.

Effective leader behaviors in the exploration environment

Work in the exploration context involves systematically searching for new possibilities, offering innovative solutions to complicated problems, and experimenting with creative ways for accomplishing tasks (Mom et al., 2007). Associated business units thrive on employees' self-initiative and empowering leader figures. However, continually developing new ideas and leading change in a dynamic environment poses significant challenges to corresponding groups. We find that their success significantly relies on the following leader behaviors, which we subsume under the term *innovation-oriented leadership*.

Leaders *cultivate boundary management*. This involves boundary spanning (i.e., winning resources for the own team), boundary buffering (i.e., protecting personal goals and buffering distracting issues), and boundary reinforcement (i.e., strengthening the sense of unity) (cf. Faraj & Yan, 2009). Furthermore, boundary management involves encouraging employees to form networks across hierarchies. Leaders promote these elements by training employees from other departments to collaborate on innovation projects, motivating their teams to pitch ideas in organizational change initiatives, and emphasizing the relevancy of working towards a common good.

Director Interviewee_12 (Programmatic Advertising) explained how he created resources for his team by setting up a training scheme for employees who had free disposable time and were interested in learning about programmatic advertising.

On the one hand, we conducted some recruiting, but we also have a lot of expertise in the so-called Adopts team. These are the people in charge of managing the direct campaigns on a day-to-day basis. We came up with the idea that we have a lot of capacity there, a total of 35-40 people, and they aren't always working at total capacity. That is, we set up our scheme in which we pushed the exchange between departments. Someone from the Adopts department joined the team for a few weeks and continued working on his Adopts tasks while also getting involved in programmatic issues whenever he had the capacity at the time. In the meantime, two people have already completed a several-week internship with us. They are now assisting the team in the operational tasks, which primarily address deal management and an additional field.

Leaders *reduce stress and uncertainty*. Time constraints and the pressure to do things perfectly play a secondary role in the exploration environment. Therefore, leaders may provide time and space for brainstorming sessions. Making mistakes is no longer taboo; instead, effective leaders regard it as necessary to create new solutions.

Advertising director Interviewee_22 reported how communicating and learning from mistakes is essential for experimenting and moving forward:

Because, to me, doing things that aren't optimal or realizing: 'They don't do us any good,' or 'You can do that, but it doesn't make any sense for us,' is just part of experimenting and moving forward. Then you adjust again. In the worst-case scenario, you simply make mistakes. You do things with the best of intentions, believing that 'this will move us forward,' only to discover that you were mistaken. And I think that is a profound belief; everyone has the right to make a mistake, and I always want my employees to strive to make a mistake only once. That doesn't always work, but I'm also the first to admit, 'You know what, that didn't work out so well. We planned it this way and that way, and I said we'd do it this way, but it didn't turn out the way we hoped. Why is this the case? What should we do differently next time?'

Leaders *make successes visible*. Leaders promote their team by communicating its accomplishments within the firm and to customers, making the business unit more attractive from the outside perspective. In addition, influential leaders respond to their

employees' excellent performance at various internal events and thus promote the subordinates' self-image and pride.

Senior manager Interviewee_16 (Yield & Inventory Management) explains that her boss makes his team visible within the organization, which positively affects day-to-day teamwork.

My boss is very present: internally, for employees, and externally, in all other teams and the top management. So we are a team that is very visible at PSG. Nobody forgets us; everyone is aware of our existence and what we do. And this helps us in our day-to-day work.

Leaders *establish a growth mindset*. This involves encouraging employees to acquire new skills, seek challenges and learn from mistakes. For example, leaders encourage employees to define personal growth objectives and develop a plan to reach these goals. Thereby, they motivate employees intrinsically to deliver high performance on their tasks.

Senior manager Interviewee_07 (Agency Management) explained that her superior supports employees' career objectives, boosting intrinsic motivation.

A good leader practices precisely what my team lead person_4 does. He says, "What are your objectives? What do you want to be doing by the end of the year? Short-term, long-term, define this very clearly for me so that I can support you there." He states very distinctly: "I require highly motivated employees. It will not work otherwise."

Table 9: Supporting evidence for beneficial innovation-oriented leadership

Codes	Illustrative quotes
Key attributes of innovation-oriented leadership	
Cultivate boundary management: - <i>Spanning: win resources for the team</i> - <i>Buffering: safe goals, buffer distractions</i> - <i>Reinforcement: foster a sense of unity</i> - <i>Encourage networks across hierarchies</i>	[In an internal meeting, the team discussed] 'where are we now, where do we belong?' As a result, we've grown closer as a team and with our managers. In addition, in February, we held an internal departmental seminar where we could address critical issues. [...] From there, we derived measures for organizing the team better and cushioning each other's workload. (Interviewee_20)
Reduce stress and uncertainty: - <i>Ensure mistakes are no longer a taboo</i> - <i>Reduce time pressure</i>	We have a team of eight or nine people, all of whom are assigned similar tasks. And they can wonderfully complement each other, as in, 'Hey, I just did that, I suggest you do it like this.' So, every week, I have my three teams report on good and bad news, what worked well, and what didn't work well. I believe this benefits the entire organization. Everyone feels important as well. We discuss issues; hopefully, mistakes are committed only once. This way, we create opportunities to improve efficiency because people don't commit every mistake twice or three times. (Interviewee_23)
Make successes visible: - <i>Communicate accomplishments</i> - <i>Promote employee self-image and pride</i>	He [the team lead] sends me to the appointments by myself and says, "Okay, I'll sit in, but you can do this." So, I think it's a mix of both. I am very far in development and programming. But at the same time, I feel it's also an appreciation that he trusts me and says, "Just do it." (Interviewee_14)
Establish a growth mindset: - <i>Encourage teams to acquire new skills</i> - <i>Seek challenges, learn from mistakes</i>	I approach everything new with an open and positive mindset. (...) In my team, I say, "Roll up your sleeves and try it out." Many things are new to me as well. I was born in 1976, but I was socialized very classically in my job through the publishing houses in Hamburg and Zeitung 11. (...) And some new developments are still in their early stage. Then, I believe, it is up to us [team leaders] to point this out [to followers] and say: "This is great, and here we still have a lot of room for improvement; how can we tackle this?" (Interviewee_22)

Damaging leader behaviors in the exploration environment

Rapid changes and high innovation requirements pose significant challenges in exploration units. Falling into the following pitfalls reduces innovative performance, whereas avoiding them will support leaders in developing the exploration environment effectively.

Leaders *put forward pre-designed solutions instead of promoting independent thinking and acting*. Exploration builds upon the self-determination and empowerment of employees. Ineffective leaders contradict this paradigm. For example, they propose problem solutions in a non-transparent manner, based on upper-level management orders. As a result, decisions seem unreasonable for employees, which increases uncertainty and disengagement with team goals.

Manager Interviewee_09 (Marketing Print) explained that his supervisor's non-inclusive decision-making created disengagement in his team.

My boss told me to do something in a certain way, and I replied, "But that doesn't make sense at all." My boss agreed but told me I should do it because someone higher up in the hierarchy wants it, and there's no justification, 'just do it.' That is extremely discouraging to me. I notice this also in my very young colleagues, who approach work with an open mind and have not yet had any high expectations in their professional lives, who then say, "What is this? What is the point of doing that? That's completely unnecessary." They have a feel for it. If there's no good argument, and you get the impression that your boss doesn't care whether you're doing useless tasks or not, that's a bad sign [it decreases individuals' willingness to generate innovative ideas]. I've had a lot of that in the past, but it's gotten better.

Leaders *practice poor diversity management*. Poor diversity management leaves the potential for innovation unused and disengages employees (cf. Bassett-Jones, 2005). Leaders disengage groups by failing to install effective collaboration mechanisms. For example, such leaders fail to unite teams with different working methods, who work for the same media brand and share goals. As a result, the unit cannot reach its full performative potential.

Manager Interviewee_09 (Print Marketing) explained how leaders repeatedly tried to encourage co-working between print and digital teams. Nonetheless, they grew increasingly apart, which negatively affected collaboration.

We market for Zeitung_1 print, but we also have colleagues who sell for Onlinezeitung_1 [the digital version of Zeitung_1]. They work differently also because they have different counterparts in the publishing company. But otherwise, it's all PSG [...] we have to create sales for Zeitung_1 print and Onlinezeitung_1. We [primarily the leaders of the department] repeatedly tried to bring these two teams together. To an extent, we wanted to force it. We've been sitting 20 meters away from each other for two years with no exchange because they have an entirely different approach, even in the field.

Leaders block new solutions for complex problems. Often, this involves avoiding a systematic search for new solutions and diminishing the freedom to implement ideas. Examples of such behaviors include the non-recognition of bottom-up solutions and refusal to access platforms where employees present innovative ideas (e.g., internal startup pitches).

Campaign manager Interviewee_14 recalls how his superiors repeatedly blocked his ideas, which led him to cease launching new initiatives.

They're [the team leads] always looking for a simple slide-in. And I don't think you can do that. I believe that for some things, a 'big bang' is needed. So either you change something, or you don't. That, I believe, is where many fears lie. Before, we could always proceed 'sequentially' in keeping with the motto 'We'll take a look.' We've been looking for a year, and the concept is working, but we are still working with workarounds. In reality, the idea has yet to be fully implemented. The final step is missing [...] I asked about it now and then, but the reaction was always dismissive. So, I dropped it.

Leaders discourage employees from experimenting with new and creative ways of working. This manifests itself in persisting with old habits and deterring employees from applying new working methods (i.e., scrum, design thinking, etc.). Ineffective leaders tend to be afraid of losing control over employees and avoid trying out new work procedures. Consequently, they decelerate the learning processes of their employees.

For example, senior manager Interviewee_16 (Yield & Inventory Management) claimed that teams' lack of new work is a leadership problem. As a result, the benefits of new work for innovation purposes cannot be reaped effectively.

Mobile working is a significant issue. And, in my opinion, not because it does not work [the interviewee believes it is useful], but because the team leaders do not want it. They are concerned that people will not work at home or elsewhere. There is simply a lack of control in that employees no longer necessarily sit at their desks all day and do their work.

Table 10: Supporting evidence for detrimental innovation-oriented leadership

Codes	Illustrative quotes
Key attributes of detrimental innovation-oriented leadership	
Avoid independent thinking and acting:	We don't even know if the company will fill the job vacancy again. My contract is only until November [6 more months from the time of the interviews]. So I don't know whether they will keep me either. That's the kind of anxiety I'm experiencing right now, and I wonder, 'Will my contract be extended?', and 'What will happen next?', and 'Will I even be able to relocate to the new building next year?' These are also topics that the team discusses [and which foster a lack of motivation]. (Interviewee_01)
- <i>Communicate changes 'last-minute'</i>	
- <i>Be unpredictable to employees</i>	
Practice poor diversity management:	Yes, the exciting part is that print employees can also sell digital ads. They're probably not as involved in the details as digital employees, but digital employees want to avoid dealing with print ads at all. These are the digital workers, the young, the hipsters, who aren't interested in getting closer to print or fighting for its survival. In other words, digital sales should also sell print ads [but they don't]. (...) I am not sure whether this will change [leadership neglects the problem] (Interviewee_07)
- <i>Leave innovation potential unused</i>	
- <i>Cause rifts by promoting stereotypes</i>	
Block new solutions for complex problems:	My boss also told me that I shouldn't contradict him in meetings, and I apologized. So I stopped opposing. [...] Now I know how far I can go. We had a team meeting the other day, where we discussed an inefficient process. [...] Then we had another team meeting and discussed the process again from a monitoring standpoint, [the team discussed] what happens if the person in charge of the process isn't present? We don't have an institutional e-mail address, a distribution list, mailboxes, or anything alike. Is there nothing that can be done [to distribute the knowledge when the person in charge is absent]?' So, here's how it ended and what my boss told me, "That is the established procedure. How many times have I said this? This is how we do it. Do you have a better idea?" I answered, "No," [to avoid conflict] although, in truth, I <i>had</i> a better idea. (Interviewee_14)
- <i>Avoid a systematic search for solutions</i>	
- <i>Reduce the freedom to develop ideas</i>	
Discourage experimenting with new work:	We can't approach certain people [upper-level managers] when we have problems at the highest level. As a result, the work process is slowed. In other words, managers will only allow people on their hierarchical level to approach them. That is a problem for me. I'm always accessible to everyone, whether they're working students or whoever. And I think it's a shame to oppose an exchange because of hierarchies when it's about something important. So I think it would be better if people were a little more open about it. I also find it annoying when you want to talk to someone but have to run to the secretary and ask, "When can I call him?" This is far from agile work, and quick problem-solving is impossible. (Interviewee_11)
- <i>Hang on to old habits</i>	
- <i>Block testing new working methods</i>	
- <i>Spread fear of risks and mistakes</i>	

3.3.3 Leadership independent of the environment

Patterns of overarching behaviors that apply independently of the working context emerge from our analysis. We call these purpose-oriented leadership behaviors. They aim to integrate different units of the organization through practices that promote shared meaning and direction. Analogously to the context-dependent results, we identify the success factors and pitfalls of such behavior.

What do effective leaders do to integrate different working environments?

Leaders *act as role models* by considering and prioritizing their followers' needs. Consequently, employees identify with their leaders and emulate their behavior.

Director Interviewee_12 (Programmatic Advertising) offered an account of how his role-modeling motivated employees to engage in necessary operative tasks and strategic work.

After becoming the department's 'Head of,' I could have easily pulled myself out of every operational task. But it was critical that I remain operationally active and not give the impression that I am only functioning at the strategic level. That is something I have noticed many times before. When people obtain a higher-level responsibility, they think to themselves, "I'm now only on the strategic track." In my opinion, the entire team is responsible for working on the strategy. I am the one who creates the situation or the necessary conditions for everyone to contribute. [...] I've noticed that this is greatly appreciated. The team's commitment has increased because they no longer have a boss who devotes himself to specific topics while ignoring others. This, in my opinion, encourages them to contribute and commit to a variety of issues with equal zeal.

Leaders *think big in the interest of the entire company*. Big thinkers systematically create powerful new ideas. Such leaders anticipate trends and consider how to improve the whole company's future performance. For example, due to structural changes driven by digitization, print revenues are experiencing an ongoing downturn. Nonetheless, the more significant part of company revenues still results from print. Effective leaders react early to this trend and develop solutions that benefit the company as a whole.

Director Interviewee_10 (Sales National Trade) explained that the company's leadership develops and communicates a vision by integrating a bottom-up process to foster consensus and create the most promising plan for the future.

The management's task is to develop the strategy and vision while involving as many employees as possible. They can query modules if they want to avoid revealing the big picture too soon. They may ask employees, "How do you anticipate the print media market will develop in the future?" The inputs should then be discussed and specified within management before being shared with the employees. Our CEO initiated this process. The findings are made public at regular monthly events, known as slams. At these, we say, "These are our challenges, dear colleagues. And this is the solution that we, as management, see for them."

Leaders foster cooperation and knowledge-sharing between teams. Knowledge-sharing and cooperation offer various benefits, such as safekeeping know-how or enabling faster decision-making. For example, leaders attempt to merge groups that frequently interact to bundle knowledge and ensure easy information access.

Director Interviewee_03 (Order Management) explained that she is currently merging two departments that cooperate frequently. More collaborative work processes should improve both departments' performance and reduce know-how loss at the interfaces.

We are now merging the two areas to bring together know-how for specific customer groups. That is, figuratively speaking, but also physically. Those who now create offers for large retail customers, for example, are almost always the same [people]. Similarly, salespeople are almost always the same, two or three, actively involved. We in Order Management are almost always the same as well. Only we have know-how loss at the interfaces all the time. So by bringing Supply and Order Management together, we will be able to mitigate this. They'll [Supply Management] be able to ask us much more directly before an offer is sent to the customer: "Can you implement this? Is it permissible in the system landscape? Is there anything we need to consider? Can we do that with a certain discount level or a specific scale level? Is it possible to sell that?" [...] Essentially, we want to ensure that responsibility, which can also motivate employees, is bundled.

Leaders *promote a multimodal mindset*. To contribute to the entire company, employees need to think outside their context and understand different units. Effective leaders motivate their followers to reflect on the effects of their actions on various departments.

Director Interviewee_08 (Marketing Print) highlighted the necessity to develop her employees' integrative thinking even though they are purely responsible for print media. She believes that adopting such a perspective is necessary for the success of the entire company.

My job is to manage the print medium, just as there are people in charge of online Newspaper 1 and Newspaper 7. But it was critical and will continue to be necessary that we keep cross-media thinking in mind at all times and think for others as well. I don't have to come up with a concept that only includes print. Instead, I must always keep cross-media in mind and bring my colleagues from Onlinezeitung 1 onboard [...] we wouldn't operate successfully in the market otherwise [from a whole company perspective].

Table 11: Supporting evidence for beneficial purpose-oriented leadership

Codes	Illustrative quotes
Key attributes of purpose-oriented leadership	
Act as a role model: - <i>Considering and prioritizing followers' needs</i> - <i>Consequently, employees identify with their leaders and emulate their behavior</i>	So my supervisor, whom I've known for over eleven years and who approached me a year ago and brought me over here, is my most important source of support. She was raised in the old economy and now exemplifies open-mindedness. When it comes to new technology, she can't do everything. However, she knows what suits her skills and makes sense to her, and she helps others with tasks beyond her scope. In the first place, she is a motivating character who is open to all innovations. Knowing that not everything new is necessarily good, one must assess what is beneficial to one's team and support these innovations. So that what is positive continues to be positive. (Interviewee_22)
Think big in the interest of the entire company: - <i>Big thinkers systematically create powerful new ideas, anticipate trends, and consider how to improve the whole company's future performance</i>	"That's my customer," I frequently hear that statement among print employees. That's what I'd say in response, "No, there is no such thing as customer ownership. Rather, there is only the shared goal of monetizing this customer as effectively as possible." This can be accomplished through a digital, print, or, ideally, a cross-media communication strategy. But there's no room for an envious "It's my customer, don't mess with it" attitude. That attitude still exists to some extent, and I believe that one of the keys to PSG's future success will be overcoming it and making the companies' big picture clear to everyone. [...] There's also the lovely proverb, "In the future, all media will be digital, and all digital media will be automated." That means we'll be approaching automated communication work increasingly. I would share this viewpoint with the employees, even if it frightened them. (Interviewee_10)
Spread cooperation and knowledge-sharing: - <i>Safekeeping know-how or enabling faster decision-making</i>	[The leader of the programmatic advertising department approached sales employees and said the following] "Dear colleagues, we can involve you, but you must develop knowledge for the topic." And he attempted to assist us in teaching them this knowledge by organizing workshops and soliciting their feedback. He tried to first understand the others before determining the knowledge gaps and how to close them. And we are still attempting to do so. So that's an 'on-the-move process.' (Interviewee_13)
Promote a multimodal mindset: - <i>Employees need to think outside their context and integrate an understanding of different units</i>	My boss does exceptionally well because he always emphasizes that no matter who [print or digital-oriented sales teams] brings in the revenue, it all goes into one pot. And even if I do something, it also benefits them financially. So, I believe that common goals are required [to bring us forward]. (Interviewee_11)

What do ineffective leaders do to disintegrate different working environments?

Leaders *praise new work pretentiously*. This involves inauthentic leader behaviors that demotivate followers. For example, ineffective leaders emphasize the importance of flat hierarchies in public contexts (e.g., in a message to the team), but in their daily dealings, they resort to command and control (e.g., "Do it, because my superior wants it that way") and establish a pecking order.

Among others, campaign manager Interviewee_14 recalls how inconsistent leader behavior led to a conflict.

We had just gotten a new boss, the head of the innovation operation department. And he said, "I want to have coffee with all of you; I want to get to know all of you." Then, shortly after a sales event, I wrote to him and said, "Hey, I'm in contact with sales, and we discussed a topic, and I have a few suggestions that I'd like to discuss. Can we get together sometime? Can I bring my thoughts with me?" So I was invited to the meeting, and he told me off for talking over my superior's head about these issues. I still don't get it. But he left, and there was no follow-up conversation. However, it was unpleasant for me. So it's all politics. "It's like 'Game of Thrones,' you always have to know who you're giving the cup to," my current boss said.

Leaders *act selfishly and create incentives to make silos work against each other*. A silo mentality puts personal interests first and ignores possible adverse outcomes at the company level. For example, a leader convinces a customer to publish ads on his unit's news medium (e.g., the digital news feed "X"). Consequently, sales in the leader's unit rise, which increases the leader's bonus. However, the customer might receive a suboptimal service as the ads could generate more sales on a different medium (e.g., the print newspaper "Y") from another unit.

Manager Interviewee_09 (Marketing Print) explained how poorly designed target agreements prompt leaders to encourage a silo mentality to the detriment of the company performance.

You'd have to say, "You can forget addressing young women with Zeitung_1 print." But each medium from this company tries to win every customer and target group. However, you'd have to say something like, "Leave this customer to

Onlinezeitung_1 or the other paper for women" because Zeitung_1 is simply a classic men's title, and it is not worth it [for the customer]. Then you'd have to say that as long as the revenue stays with PSG, we always use the optimal medium to promote our customers. However, both PSG goals and the objectives of our medium play a role in our target agreement. That's why it's difficult [for the leaders] to restrain from winning as many customers as possible. I think it's perfectly reasonable to say that we should hold back and send another team forward because they're better for the target group, i.e., they have a better fit and a better chance of winning this revenue. Yet, there is still a silo mentality at PSG. The company always tries to mitigate it from the top. However, if we want to change it effectively, the company needs better target agreements. You'd have to restructure them and say, "There is only one PSG, full stop."

Leaders encourage a one-dimensional mindset, which leads to a disintegrative business perspective and hinders the entire company's growth. Ineffective leaders motivate their followers to think exclusively in their unit's interest and ignore the effects of their actions on other departments.

Manager Interviewee_18 (Creative Unit) explained how his superiors fostered the image of an enemy and competition between units. Consequently, teams only concentrated on their interest and blocked potential synergies.

[Background: the company's leadership had separated print- and digitally-oriented employees 1 ½ years ago] The internal communication encouraged competition in the sense that departments were not actively encouraged to collaborate. The communication focused on the fact that something had been taken away from us [new digital-only units were formed by extracting employees from various teams across the organization] or that these people were no longer colleagues. They are, in a sense, the bad guys. Then there's the viewpoint, "We don't support them. They are the digital youth. That is not what we want."

Table 12: Supporting evidence for detrimental purpose-oriented leadership

Codes	Illustrative quotes	
	Key attributes of detrimental purpose-oriented leadership	
Praise new work pretentiously: - <i>Leaders inauthentically encourage new work behaviors, which demotivates followers</i>	That's also a problem here: everyone [primarily the leaders] says, "Yes, mobile working, great, new work, we want to promote that," but subliminally, you notice all the comments along the lines of, "Nah" [...] our employees are afraid to accept mobile work because it is not yet actively encouraged by their leaders. (Interviewee_07)	
Act selfishly and create incentives to make silos work against each other: - <i>A silo mentality puts personal interests first and ignores possible adverse outcomes at the company level</i>	We used to sit with print employees when I first started here. So it was 'digital, print, digital, print.' Then they divided it up so that we were separated. We no longer had tasks together and had different managers. We grew more and more distant. You can see it now within the organization. I have a lot of contact with print because we're expanding and because I'm an employee representative. So I'm responsible for all employees, which doesn't bother me. But there is a genuine competitive spirit between the two. Because, for example, the digital departments have always had a change team, whereas the print departments have never had one. All the measures we implemented were only for digital units. That always came across as 'they're taken care of, but we're not' in print. (Interviewee_16)	
Encourage a one-dimensional mindset: - <i>Fostering a disintegrative business perspective that hinders the growth of the entire company</i>	We were a group of two print and one online newspaper [belonging to the same news brand] overseen by a higher-level executive. At some point, we separated print and digital. As a result, the employees pulled away from each other [with negative consequences for cooperation within the same brand]. [...] Now, we organize shared meetings, and they [the employees] started growing back together. (Interviewee_08)	

Figures 8 and 9 illustrate the data structure of ambidextrous and anti-ambidextrous leadership that emerged, as illustrated in the result section above.

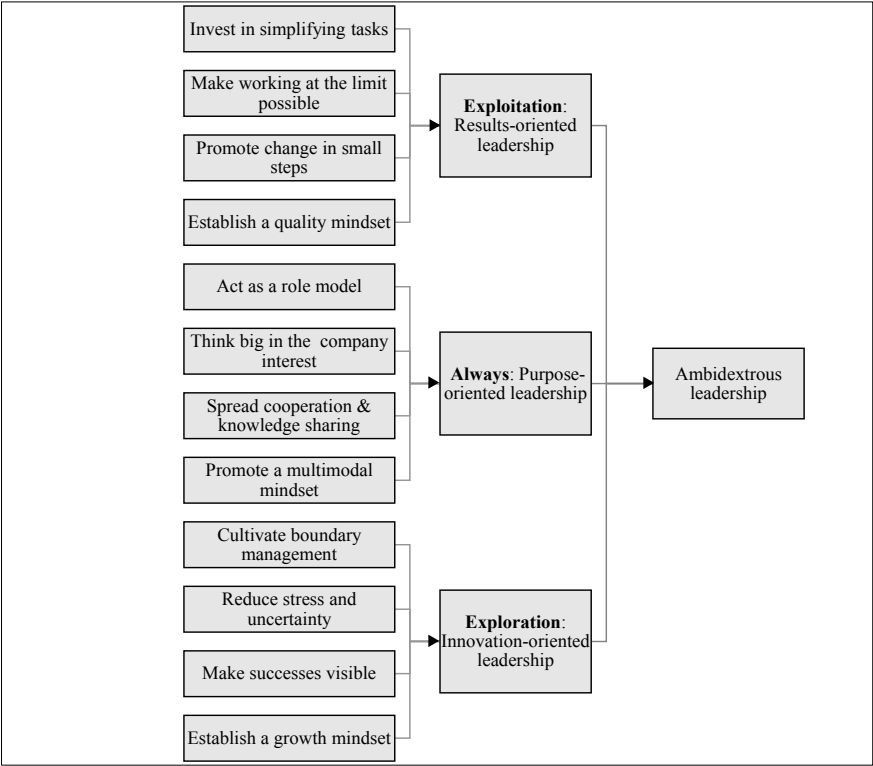


Figure 8: Ambidextrous leadership data structure

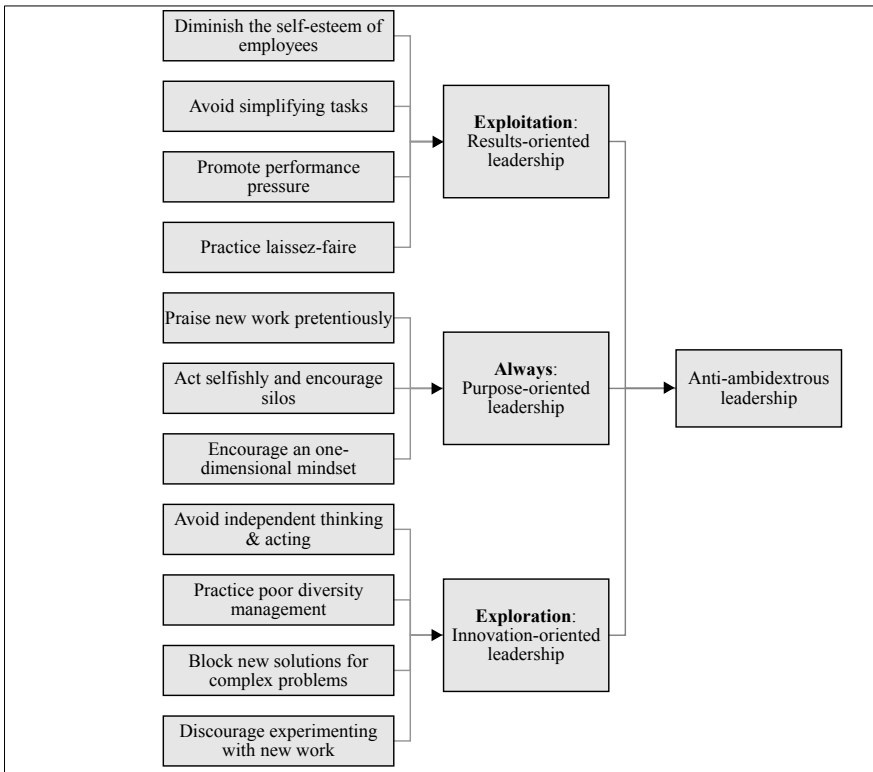


Figure 9: Anti-ambidextrous leadership data structure

3.4 Discussion

Overall, our findings suggest that leadership in ambidextrous organizations involves two separate, context-specific sets of behavior, which encourage employees and teams to deal with their results- or innovation-related tasks effectively. In addition, we discovered a third dimension, which we describe as context-unspecific. Its primary aim is to direct followers towards a shared purpose beyond their team or unit goals.

Moreover, we set forth detrimental counterparts for all three leadership styles. These counterparts describe harmful ambidextrous leadership practices that reduce followers' work effectiveness. Together, our findings refine our understanding of ambidextrous and anti-ambidextrous leadership.

3.4.1 Contributions to theory

Specifying ambidextrous leadership

Our results indicate that ambidextrous leadership transcends Rosing and colleagues' (2011) original opening and closing behaviors.

Results-oriented leadership's dimensions of *task simplification* and *establishing a quality mindset* incorporate and extend several of closing leadership's components (cf. Figure 10).

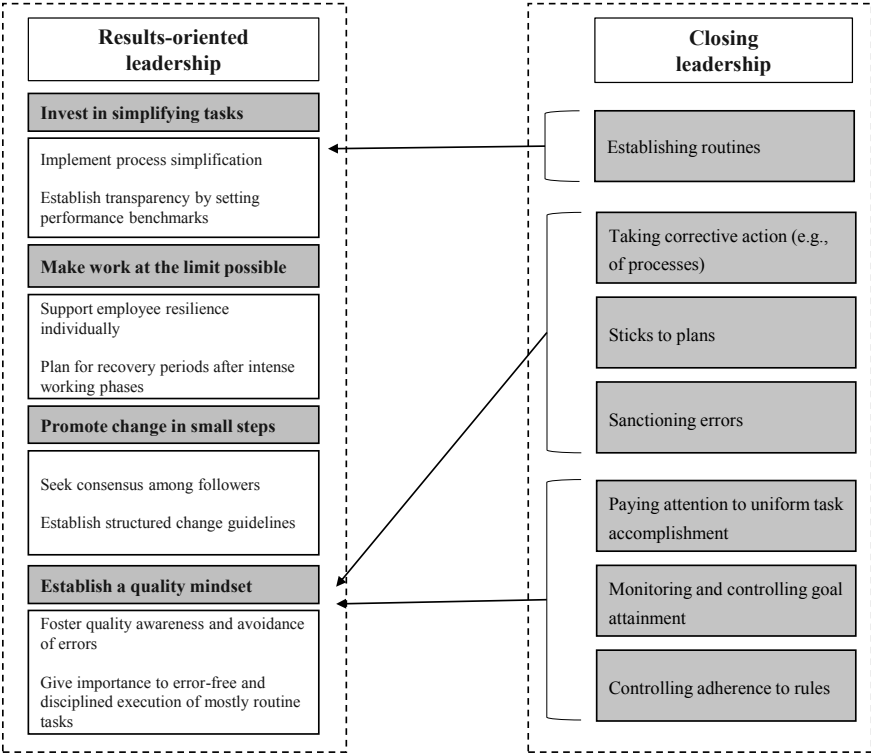


Figure 10: Comparing results-oriented and closing leadership

First, *investing in simplifying tasks* exceeds closing's *routine establishment* by highlighting *process simplification* and providing *transparency through performance benchmarks*. Second, *establishing a quality mindset* entails closing elements such as *sticking to plans* or *controlling adherence to rules*. However, establishing such a mindset needs

to be understood in a broader sense. It involves developing the employees' self-motivated devotion to high-quality and error-free work. Closing leadership does not sufficiently capture this role.

Moreover, our results show that closing leadership insufficiently captures the results-oriented behavioral items of *enabling work at the limit* and *promoting small-step change*. However, enabling work at the limit is crucial for leaders operating in the exploitation environment, characterized by economic uncertainty and high task requirements (Gilboa et al., 2008). Also, promoting small-step change constitutes a relevant component in such an environment, where fine adjustment and continual improvement of business products and processes is ever required (Benner & Tushman, 2003). Thus, we conclude that closing leadership does not sufficiently capture the most valuable items to lead teams in the exploitation environment.

Innovation-oriented leadership describes effective leadership practices in the exploration environment. Its dimensions of *reducing stress and uncertainty* and *establishing a growth mindset* incorporate several opening leadership elements (cf. Figure 11). First, reducing stress and uncertainty partially encompasses *taking risks*, *offering space to develop ideas*, and *promoting learning from errors*. In addition, the newly established leadership component involves making mistakes no longer a taboo and designating time for creative work, as these are crucial elements to improve teams' innovative capabilities. Moreover, the innovation-oriented leadership component of *establishing a growth mindset* incorporates and exceeds opening leadership's *encouragement of error learning*. Fostering a growth mindset requires developing employees' self-motivated devotion to innovation, which goes beyond opening leadership's focus on learning from prior mistakes.

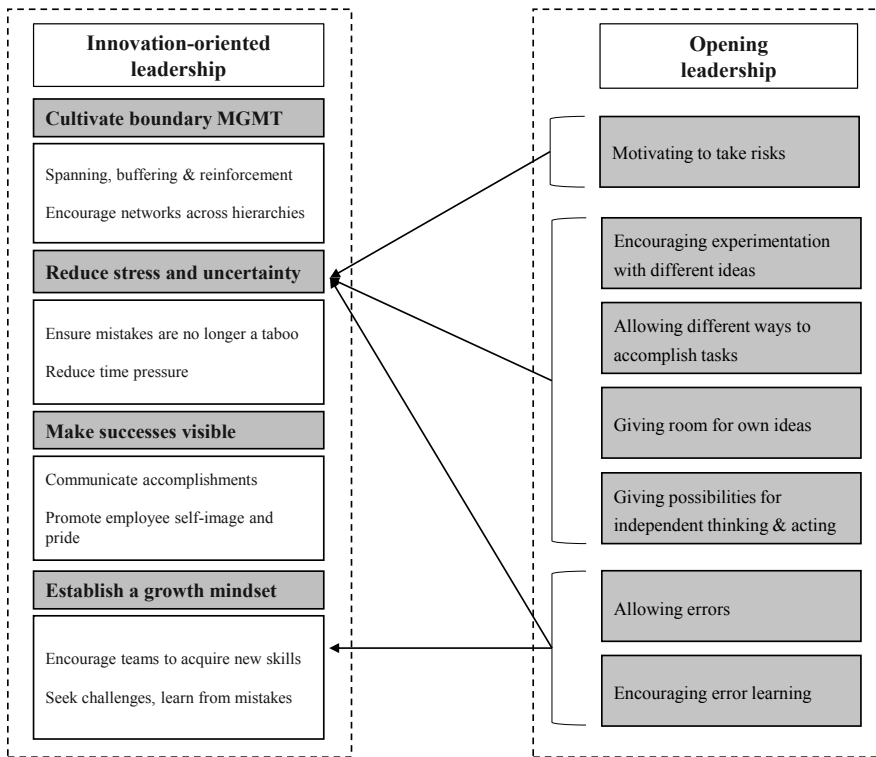


Figure 11: Comparing innovation-oriented and opening leadership

Furthermore, opening leadership has ignored the importance of *cultivating boundary management*. Our results indicate that effective boundary management is vital for exploration teams, as it facilitates managing resources and knowledge. Boundary spanning allows teams to expand, for example, by training co-workers to perform relevant tasks. Boundary buffering and reinforcement help innovation teams to realize specific functions while being embedded in a highly fluid environment. They achieve this by shielding team goals, buffering distracting issues, and fostering unity.

Finally, innovation-oriented leaders promote their employees by *making their successes visible* and increasing their self-image and pride by communicating employee accomplishments and elevating their status within the organization. Consequently, they draw on intrinsic and extrinsic aspects to motivate their employees (Deci et al., 1999). Thus,

while opening leadership encourages risk-taking, innovation-oriented leadership draws on a more comprehensive approach to motivating employees.

What are the pitfalls of ambidextrous leadership?

In addition to effective leadership behaviors, we identified behavioral sets for ineffective leadership. These pertain to actions that are particularly damaging in the exploitation or exploration environment. In line with prior research on destructive leadership behaviors, leader practices can undermine the organization's effectiveness and employees' motivation, well-being, or job satisfaction (Skogstad et al., 2007).

Our results indicate that ineffective leadership behaviors generally mirror the effective ones. For instance, in the exploitation environment, weak leaders diminish employees' self-esteem and promote performance pressure. In the prior section, we explained the usefulness of supporting employees individually to boost efficiency. On the contrary, reducing the employees' self-esteem causes significant efficiency downturns. Similarly, leaders benefit employees by simplifying tasks, while ineffective leaders reduce performance by avoiding simplification. Avoiding simplification leads to ever-increasing workloads, resulting in an inability to face high business demands.

Weak leaders damage their teams' creativity by blocking bottom-up solutions for complex problems in the exploration environment. Our effective leadership practices indicated that leaders motivate their followers by promoting their ideas and accomplishments. We observe a demotivating effect if leaders inhibit employees from advancing their ideas. Likewise, our results indicate that ineffective leaders negatively affect their employees by discouraging experimentation and testing new skills. By contrast, effective leaders invest significant efforts into promoting a growth- and experimentation-oriented mindset in their followers.

Our results highlight the situational nature of detrimental leadership behaviors in line with prior research (e.g., Einarsen & Skogstad, 1996). Furthermore, we suggest that counterproductive leader behaviors significantly differ between work settings. For example, employees experience rigorous efficiency demands in the exploitation environment. As a result, avoiding simplification may cause more negative outcomes in exploitation rather than exploration contexts. Similarly, employees face stringent innovation demands in exploration settings. Accordingly, leaving innovation potential unused by

practicing poor diversity management may cause more negative outcomes in exploration compared with exploitation environments.

What are overarching leadership behaviors?

Our analysis suggests that influential leaders apply a shared set of behaviors that direct employees of different units towards mutual goals. As depicted in Figure 12, these positively affect exploitation and exploration environments.

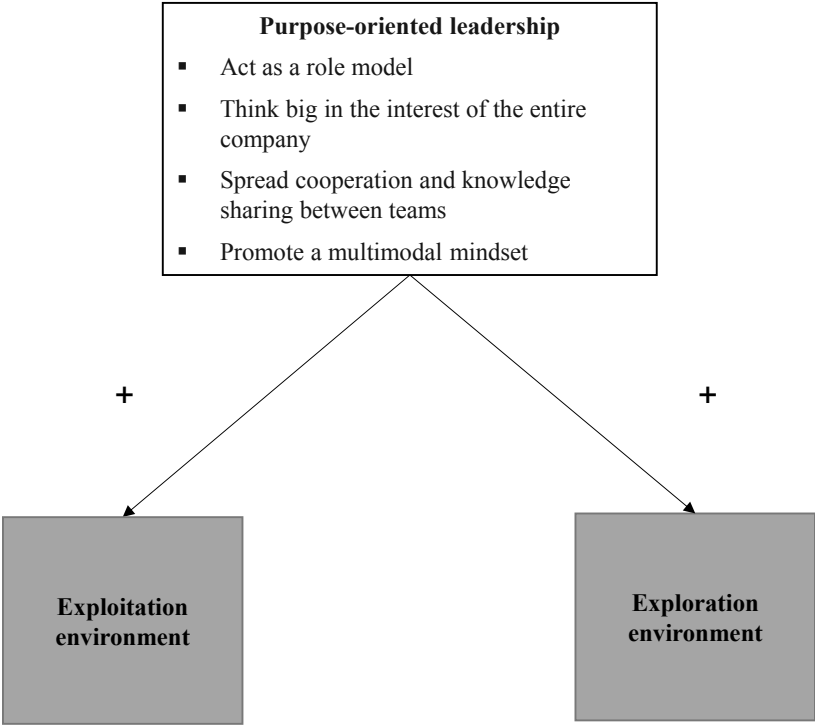


Figure 12: Beneficial purpose-oriented leadership behaviors

Our findings depart from O'Reilly III and Tushman's (2013) viewpoint, which emphasized the top management's role in reducing the tensions between exploration and exploitation. Instead, we shed light on the critical role of lower leadership levels. We observe that such leaders draw on purpose-oriented behaviors to solve conflicts, generate synergies and resources, or motivate employees to perform better. In line with our findings, prior research has shown that today's dynamic business contexts place lower

leadership levels in the strategic position of integrating exploration and exploitation (Crossan et al., 2008). For example, influential leaders increase cooperation between teams and promote a multimodal mindset, which benefits the social identification between units at PSG. In addition, effective leaders set employees to follow shared goals and encourage them to shift towards collective interests by acting as role models.

Further, our results indicate that influential leaders hold a significant transformational role in ambidextrous firms. Prior research suggested that transformational leadership practices redirect employees' focus from self to collective priorities (Bass, 1985; Van Knippenberg et al., 2004). Moreover, they promote employees' self-efficacy in pursuing collective goals and interests (Van Knippenberg & Hogg, 2003). Similarly, we suggest purpose-oriented leadership behaviors initiate a shift from employees' exploration or exploitation, team-specific goals towards mutually inclusive firm-level objectives. Moreover, we propose these leadership behaviors promote employees' efficacy in achieving such goals.

Analogously to the prior discussion on harmful leadership practices, we identify a set of overarching disintegrating behaviors that mirror the effective overarching patterns described above. Their primary focus lies in promoting one-dimensional thinking. Accordingly, such leadership practices foster a silo mentality and the propensity of employees to work against each other. This is particularly damaging in ambidextrous organizations, which rely on a business strategy that allows developing exploration and exploitation simultaneously, and therefore experience immense distress if their leaders encourage disintegration. As depicted in Figure 13, such practices negatively affect exploitation and exploration environments.

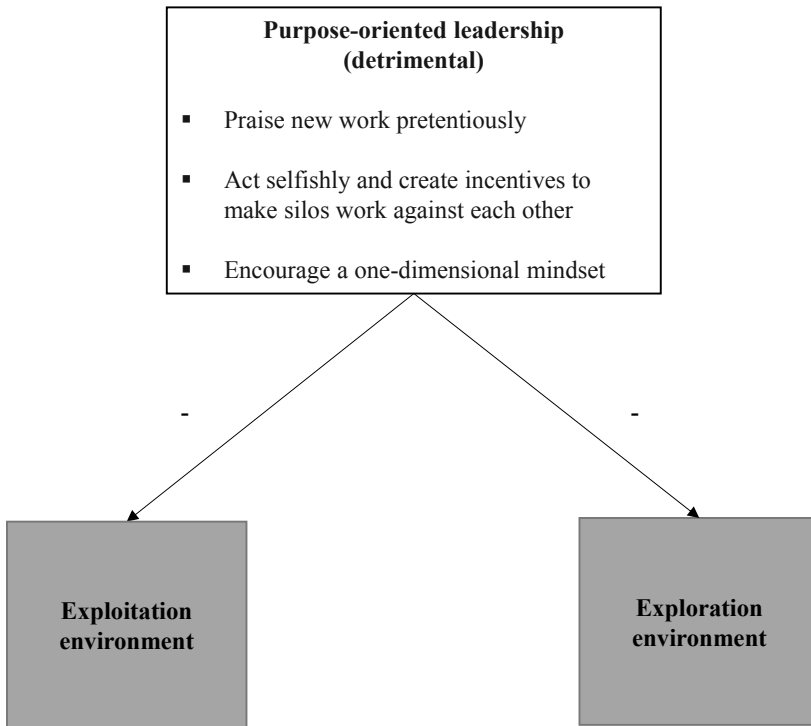


Figure 13: Detrimental purpose-oriented leadership behaviors

3.4.2 Limitations and future research directions

Our rich findings present a variety of opportunities for subsequent research.

Future analyses should investigate leadership behaviors progressively over time. Amid the contemporary large-scale transformation of the media sector, we observe a significant shift towards digital business models. Consequently, the relevancy of exploration in contrast to exploitation might increase, which would require leadership behaviors to shift towards an innovation orientation. Moreover, today's exploratory business may become tomorrow's exploitative business with the emergence of artificial intelligence and other technologies. Therefore, we believe that leadership concepts will likely evolve and that an investigation over time would be relevant for future research and practice.

We chose our research setting because it reflects the reality of many companies in the digital age. Companies in dynamic markets increasingly face the ambivalent challenges

of driving efficiency in their classical business while leading innovation in other business areas. We suggest that our research generally also applies to other ambidextrous organizations. To further develop our findings, we encourage future research to repeat similar settings in other relevant firms. As we present a broad set of insights, we believe that further specifications and practical applications drawn from a richer database would lead to an advanced understanding of the suggested items.

We set out to perform an in-depth analysis of the individual leader practices that constitute ambidextrous leadership. However, there remains room for future research to initiate an even deeper exploration of isolated leader behaviors and their beneficial effects. For example, a subsequent analysis may study ways of influential leaders to develop their followers' growth mindset, which we linked to innovative performance.

Incremental improvements in the analysis procedure may produce more reliable information. For example, in our analysis, we drew on peer debriefings by involving a disinterested peer (i.e., a colleague not involved in the research project) to aid in probing our thinking along with our analysis. Nonetheless, an additional way to ascertain our findings' reliability would be to invite different researchers to repeat our coding process. The consensus among coders (i.e., high inter-coder reliability) would further promote the robustness of the results.

Follow-up studies may link the obtained leadership behaviors to other performance data. For example, we may investigate how ambidextrous leadership practices correlate with sales teams' revenues. In this context, researchers may differentiate between leaders who either do or do not draw on purpose-oriented practices and test for different monetary outcomes.

Further, we suggest that quantitative studies may improve the generalizability of our results by examining a larger dataset of companies, possibly from different sectors. As we have seen, influential leaders promote ambidexterity through their purpose-oriented behaviors. To date, no quantitative research on ambidextrous leadership has accounted for this finding, which offers a clear need for future inquiry. As a first step, quantitative analysis may investigate how ambidextrous and purpose-oriented leadership interact and affect performance. In the next section, I will build on this suggestion and investigate the proposed interaction at the organizational level of analysis.

3.4.3 Practical insights

Our findings present results- and innovation-oriented practices that extend beyond opening and closing leadership. We demonstrate that a third, purpose-oriented leadership dimension may be advantageous at uniting exploration and exploitation units in their pursuit of shared goals. Mere context-specific leadership practices may promote "side effects" such as a silo mentality and team conflict. Acting as a role model, enabling a multi-model mindset, and spreading cooperation in the company's interest allows leaders to offset adverse outcomes of organizational ambidexterity. We also provide a set of pitfalls that leaders of ambidextrous organizations should bear in mind to avoid performance cutbacks in their teams. Essentially, these behaviors block efficient work, creativity and foster a one-dimensional perspective in employees. If leaders behave alike, we expect the opposite effect of the described beneficial leadership behaviors. They will miss exploration and exploitation goals, while their teams will focus on their immediate advantage to the entire company's detriment.

3.5 Conclusions

The current understanding of ambidextrous leadership provides only limited means to drive exploration- and exploitation-oriented work while aligning employees toward a shared purpose. Yet, many of today's businesses face precisely this challenge. Against this background, we explored leadership success factors and pitfalls in an ambidextrous organization. Based on the study results, we propose that such companies draw on specific results-, innovation-, and purpose-oriented leadership behaviors (and avoid their negative counterparts) to be most effective.

We hope that our opening and closing leadership development, the introduction of a purpose orientation, and the exemplification of detrimental leadership behaviors contribute to and open many new ways to understand and apply ambidextrous leadership in practice.

4 Study 3 - How and Under which Boundary Conditions Does an Ambidextrous Leadership Climate Promote Organizational Innovation Implementation?

Scholars increasingly view leadership as a critical predictor of organizational innovation (Manz et al., 1989; Mumford et al., 2002). Against this background, Rosing and colleagues (2011) first introduced the ambidexterity theory of leadership for innovation. However, their proposed approach pertained only to the individual and team levels. As suggested by study 1, viewing ambidextrous leadership as a climate may allow scholars to predict its effectiveness at the organizational level. Correspondingly, initial research on ambidextrous leadership climate (Ricken, 2019) has shown that combining high levels of its opening and closing leadership climate sub-dimensions positively affects an organization's innovation performance. Nonetheless, this research did not fully explain how and under which conditions an ambidextrous leadership climate benefits innovation-related effects at the organizational level.

Ambidextrous leadership theory highlights two critical aspects of the innovation process: generating novel and valuable creative output and its implementation. Rosing and colleagues (2011) see the innovation process as complex and non-linear. In their view, the workforce faces an ever-changing cycle of creativity and implementation requirements. In this context, managers must be capable of flexibly adapting their leadership behaviors to employees' work challenges and needs. Thus, the authors proposed two contradictory dimensions of ambidextrous leadership to support followers' innovation process dynamically. Opening leadership promotes employees' creativity and leads to idea generation, whereas closing leadership benefits various activities such as encouraging discipline and adherence to rules, inducing idea implementation. Managers must apply the two leadership dimensions flexibly, depending on their followers' current innovative work requirements.

However, the innovation process at the firm level likely differs from the one at the individual and team levels (Amabile, 1988). More precisely, the organizational innovation process may be more linear. For example, introducing updated software into a company's product portfolio requires formalized steps, including several checks and approvals before offering the new application to customers. Thus far, scholars predominantly

understand how ambidextrous leadership links to the individual- and team-level innovative outputs. It remains unclear how an ambidextrous leadership climate fosters firm-level innovation. This study will argue that such a climate relates to collective creativity, which I view as a precondition for successful organizational innovation implementation.

In addition, an ambidextrous leadership climate may foster creative outputs (e.g., ideas, prototypes, concepts, frameworks, etc.) of individuals and teams throughout organizations. However, these creative results stem from followers of various units, often with differing goals, priorities, and agendas. Consequently, these creative outputs may be heterogeneous from a firm's perspective. Such "undirected" creativity may foster incoherent results, which may even be contradictory. The question arises concerning how companies align the creative process to produce the best innovation results. This study will argue that companies may benefit their organizational innovation process by adopting a suitable leadership approach. More precisely, I suggest that companies complement ambidextrous with purpose-oriented, inspirational leadership behaviors to foster collective creativity.

In sum, I propose a conditional indirect relationship, where an ambidextrous leadership climate is related to organizational innovation implementation through collective creativity. Moreover, I suggest the relationship depends on the moderating effect of a high inspirational leadership climate. Figure 14 provides an overview of the conceptual model.

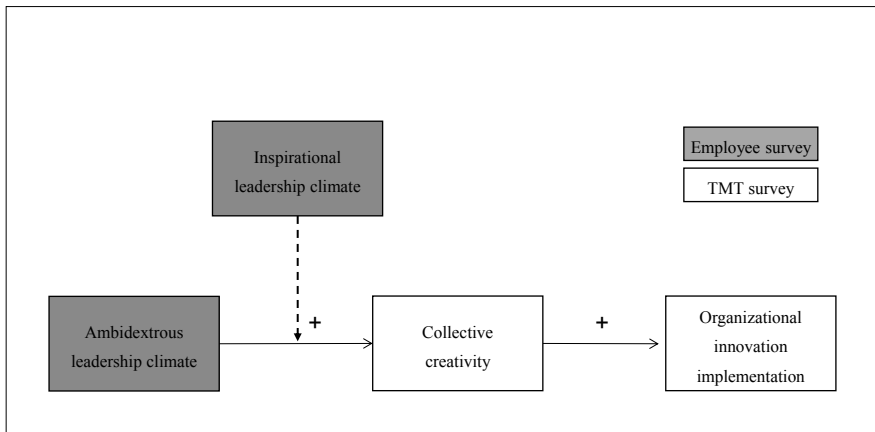


Figure 14: Study 3, conceptual model

4.1 Leadership's link to the innovation process

4.1.1 An ambidextrous leadership climate only partially fosters innovation

In study 1, I drew on prior research (e.g., Ricken, 2019; Walter & Bruch, 2010) to illustrate that an ambidextrous leadership climate emerges as a shared property of the firm if middle managers lead ambidextrously and followers perceive these behaviors as pronounced. As suggested in study 1, such a climate helps convert ambidextrous leadership's individual and team-level effects to the firm level.

Prior research has suggested that ambidextrous leadership behaviors benefit followers' innovative performance (Zacher & Rosing, 2015; Zacher & Wilden, 2014) and, more precisely, their creative output (Tung, 2016). In addition, in his work on ambidextrous leadership climate, Ricken (2019) illustrated that the opening leadership climate sub-dimension relates positively to organizational innovation outcomes. Moreover, his findings show that companies that combine high opening and closing leadership climates can expect better innovation performance than those who focus only on one (e.g., the opening leadership climate) or neither leadership sub-climate. This research suggests that an ambidextrous leadership climate encourages innovation-related individual and team-level results throughout the organization, leading to enhanced firm-level innovation. However, I suggest that innovation extends beyond the sum of followers' innovative results throughout firms.

Theoretical models of innovation (e.g., Amabile, 1988; Farr et al., 2003; West, 2002) typically assume that individuals and small groups develop new and valuable ideas that the organization later implements. In a similar vein, I suggest that an ambidextrous leadership climate fosters followers' creative outputs, which the organization may implement as innovations at the firm level.

In other words, an organization that encourages followers' innovative performance does not automatically imply successful innovation from a company perspective. Instead, further steps may be necessary to effectively implement individuals' and small groups' creativity as innovations at the firm level.

4.1.2 Inspirational leadership behaviors can encourage firm-level innovation

Amabile (1988) suggested that the inherent motivation to innovate constitutes a crucial component for innovation processes in organizations. In her view, middle managers' leadership is essential for encouraging such motivation among followers. More precisely, their capacity lies in communicating and interpreting the "basic orientation of the organization towards innovation" (Amabile 1988; p. 153). They can achieve this by sharing an inspiring vision.

Against this background, transformational leadership (Bass & Avolio, 1993, 1994) behaviors may be particularly conducive to innovation. By *articulating a vision* (i.e., a sub-scale of the TFL construct; Podsakoff et al., 1996), leaders inspire followers' intrinsic motivation to perform innovation-related tasks based on inherent interest or enjoyment (Deci et al., 1999).

This TFL sub-scale encompasses several leadership practices that inspire followers to achieve a corporate vision (e.g., leaders paint an inspiring picture of the company's future). Moreover, if leaders throughout organizations share and transmit a motivating vision, I suggest that they form an *inspirational leadership climate*.⁸ Such a climate may

⁸ In line with prior research (e.g., Walter & Bruch, 2010), a transformational leadership climate or climate based on its sub-dimensions (Kunze et al., 2016) can emerge in organizations via newcomer socialization, attraction-selection-attrition mechanisms (Schneider & Reichers, 1983), and shared experiences and interactions among the organization's members (Kozlowski & Hattrup, 1992; Morgeson & Hofmann, 1999).

collectively motivate followers to innovate, potentially benefiting firm-level innovation processes.

4.2 Theory and hypotheses

4.2.1 Ambidextrous leadership only partially encourages collective creativity

Based on the componential model of creativity and innovation (Amabile, 1988), I suggest that an ambidextrous leadership climate can draw on three broad organizational factors to encourage the creative process of individuals and small groups in organizations.

First, *resources in the task domain* refer to all resources that the organization has available to aid innovation-related work. Among others, these include training and sufficient time for producing novel output. In study 1, I argued that an ambidextrous leadership climate might be a crucial job resource. I suggested that managers' ambidextrous leadership behaviors provide employees with tailored support and feedback based on their work tasks. As a result, such a climate aids in accomplishing work objectives. Against this background, an ambidextrous leadership climate likely constitutes an organizational resource for creative tasks.

Second, *skills in innovation management* refer to leadership behaviors that are conducive to innovation. According to ambidextrous leadership theory (Rosing, 2011), managers can facilitate creativity generation and implementation activities by engaging in opening and closing leadership behaviors. Thus, leaders may benefit employees' innovative performance. Given an ambidextrous leadership climate, the effect may extend to employees throughout organizations and thus become relevant at the firm level.

Third, *motivation to innovate* is a basic orientation of the organization towards innovation. In study 1, I illustrated that an ambidextrous leadership climate carries a motivational potential for followers. For instance, such a climate may increase followers' job competence, decision-making latitude, and social support by establishing a supportive organizational environment. These enabling elements may foster employees' self-efficacy, leading to a stronger motivation to innovate throughout the organization.

Thus, to some extent, the ambidextrous leadership climate fits into these factors and will likely benefit followers' creativity.

However, an ambidextrous leadership climate may encourage individuals' and teams' creativity from different departments with diverse objectives and agendas. As a result, the creative process may not adhere to a shared underlying intent, leading to contradicting creative output, which might inhibit overall implementation. Consequently, fostering *collective creativity* – which I define as followers' consolidated creative output from the firm perspective – may not linearly result from an ambidextrous leadership climate.

Based on these considerations, the first hypothesis emerges.

Hypothesis 1.1. There is no significant direct effect of an ambidextrous leadership climate on collective creativity.

4.2.2 Integrating an ambidextrous and inspirational leadership climate leads to collective creativity

As leaders collectively commit to a vision of the organization's success, they may encourage employees to pursue collective outcomes (Blau, 2017; Eisenberger et al., 1986). Moreover, drawing on prior research, providing collectively-oriented information (and feedback) alters followers' attributional orientation towards the collective (e.g., Hinsz et al., 1997). In line with such theorizing, an inspirational leadership climate may induce a collective orientation into followers' creative work processes by stimulating their orientation towards a shared purpose. Accordingly, prior TFL research has found that inspiring followers to work towards an organization's vision may positively affect their idea generation process (Avolio & Bass, 1995; Sosik et al., 1998).

Thus, complementing an ambidextrous with an inspirational leadership climate may "steer" followers' creative outputs (cf. Hypothesis 1.1) in the direction of shared objectives, leading to higher collective creativity. By contrast, the sole presence of an ambidextrous leadership climate may create "stand-alone" outcomes, hindering the emergence of collective creativity.

Thus, the following hypothesis emerges.

Hypothesis 1.2. An inspirational leadership climate moderates the effect of an ambidextrous leadership climate on collective creativity. Specifically, at high (low) levels of the inspirational leadership climate, the ambidextrous leadership climate has a positive (insignificant) effect on collective creativity.

4.2.3 Collective creativity fosters organizational innovation implementation

Scholars generally agree on the differentiation between the creativity and implementation stages of the innovation process (Farr et al., 2003; West & Farr, 1990). However, these aspects are inseparably linked: unimplemented ideas hold little value to organizations (Levitt, 1963), and innovation is dependent on the proliferation of creative ideas (Amabile & Conti, 1999).

Implementation requires followers to critically evaluate, promote, and eventually disseminate their ideas (or, more broadly speaking, creative outputs) successfully (Amabile et al., 1996; Škerlavaj et al., 2014). Moreover, implementing ideas at the firm level requires social influence, execution capabilities, legitimacy, and the realization of a shared vision (Perry-Smith & Mannucci, 2017). Thus, implementation becomes increasingly likely as collectively consolidated output emerges from organizations' creative processes. In other words, I suggest that high collective creativity may positively affect organizational idea implementation.

Based on these considerations, I introduce the following hypothesis.

Hypothesis 2. Collective creativity positively affects organizational innovation implementation.

The prior considerations suggest that an ambidextrous leadership climate may benefit organizational innovation implementation through collective creativity. However, an ambidextrous leadership climate per se may not sufficiently promote such an innovation process. Instead, the positive relationship likely depends on a third moderating variable: the inspirational leadership climate. More precisely, I suggest that the positive relationship between an ambidextrous leadership climate and organizational innovation implementation necessitates that leaders communicate a shared vision throughout their organization. Instead, if inspirational leadership behaviors are lacking, the positive effects will not prevail.

Combining these considerations from Hypotheses 1.1, 1.2, and 2 leads to the following hypothesis.

Hypothesis 3. An ambidextrous leadership climate encourages organizational innovation implementation through collective creativity. This effect is positive (insignificant) given a high (low) inspirational leadership climate.

4.3 Methods

4.3.1 Data collection and sample

For this study, I received access to data collected during 2019 as part of a large study led by the Institute for Leadership and Human Resource Management (I.FPM) at the University of St.Gallen.

The participating companies had to be located in Germany and hold a maximum of 5,000 employees. My data sample included 88 organizations stemming from five industries: services (51%), manufacturing (28%), finance (13%), wholesale (11%), and retail (3%). Overall, 16,882 employees took part in the study, with an average within-organization response rate of 72% (SD= 22.47). Moreover, the companies' mean size was 231.85 employees (SD= 227.57). The participants' average age was 41.11 years (SD= 11.79), and the majority were male (59.6 percent).

The survey draws on five different data sources to mitigate the common method concerns (Podsakoff et al., 2003). These included three employee groups, the top management team (TMT), and senior HR executives of each organization. Employees received an email invitation that explained the purpose of the study and provided a link to the questionnaire. All participants had to answer several demographic questions (i.e., age, gender, hierarchical employee position, etc.). The data collection procedure employed a split-sample design for the other variables, where an automated mechanism randomly assigned employees to one of three different survey versions. Survey version C contained the variables relevant to the ambidextrous and inspirational leadership climates.

Moreover, the top managers' survey contained the items for collective creativity and organizational innovation implementation. Finally, the HR executive questionnaire contributed several control variables (i.e., industry, environmental dynamism, and firm size).

4.3.2 Measures

Unless otherwise specified, I used five-point scales (1=strongly disagree to 5=strongly agree) for the presented measures. As my research model investigates firm-level relationships, I had to aggregate the individual-level data (i.e., employee and TMT responses) to the organizational level. To justify the aggregation, I drew on standard statistical benchmarks and their cut-off points discussed in the literature (Bliese, 2000; LeBreton & Senter, 2008). More precisely, I calculated intraclass correlation coefficients (ICC1 and ICC2; Bliese, 2000) with the average deviation index around the mean (ADM(J); Burke et al., 1999) to justify the data aggregation (e.g., for a five-point scale, the ADM(J) index should be less than 0.8).

Ambidextrous leadership climate ($\alpha=.67$; opening $\alpha=.93$; closing $\alpha=.98$; $AD_{M(J)}=.71$; $ICC_1=.06$; $ICC_2=.71$). The employee survey captured ambidextrous leadership based on Zacher and Rosing's (2015) proposed measure. The leadership construct comprises two sub-scales, one measuring the opening and the other the closing leadership behaviors. The study measures each sub-scale based on three items (opening leadership sample item: "My supervisor motivates me to take risks," closing leadership: "My supervisor establishes routines.") Building on a direct consensus model (Chan, 1998), I first aggregated the two sub-scales to form the opening and closing leadership climates. Aggregation statistics and inter-rater agreement measures supported the proposed climate formation (opening leadership climate: $ICC_1=.09$; $F=5.185$, $p<.001$; $ICC_2=.81$. & Closing leadership climate: $ICC_1=.06$; $F=3.607$, $p<.001$; $ICC_2=.72$). I then multiplied the two sub-scales and thus obtained the ambidextrous leadership climate.

Inspirational leadership climate ($\alpha=.92$; $AD_{M(J)}=0.77$; $ICC_1=.09$; $ICC_2=.80$). Following prior research on TFL (or TFL-related) climate (e.g., Kunze et al., 2016; Walter & Bruch, 2010), employees rated the degree to which their supervisors showed leadership behaviors relating to TFL's 'articulating a vision' sub-dimension (Podsakoff et al., 1996). I used four items to obtain the scale (example item: "My direct supervisor paints an interesting picture of the future for our company"). Drawing on a direct consensus model (Chan, 1998), I aggregated the data to the firm level to obtain the inspirational leadership climate. Due to the construct's novelty, I ran a CFA: CFI =.91, TLI =.74, incremental fit index (IFI) =.903, standardized root mean square residual (SRMR) =.05, which supported the proposed construct.

Collective creativity. The study captured collective creativity based on top management executives' ratings of their companies' creative performance over the last six months. Based on Scott and Bruce's (1994) innovative performance behavior measure, I used the item pertaining explicitly to idea generation – namely "*our company generates new ideas about difficult issues*" – to measure collective creativity. Respondents rated the item on a seven-point scale (i.e., 1=never to 7=always).

Organizational innovation implementation. I derived this metric based on top management executives' responses regarding their companies' frequency of implementing innovative ideas over the last six months. I used the item pertaining explicitly to idea implementation from Scott and Bruce's (1994) innovative performance behavior measure – "*our company systematically introduces innovative ideas into the working environment*" – to measure organizational idea implementation. Participants evaluated the item on a seven-point scale (i.e., 1=never to 7=always).

Controls. I considered several additional factors that could influence my variables and thus change the proposed model's outcomes.

Industry affiliation. As a way of representing the main sectors of the sample (services, manufacturing, finance, wholesale, and retail) and because industry affiliation may influence companies' effectiveness (Dickson et al., 2006), I included four out of the five sector representations as dummy variables in the analysis.

Company size. I introduced company size as a covariate due to its potential influence on employees' attitudes, behaviors, and company performance (Pierce & Gardner, 2004).

Average hierarchical level. Employees' hierarchy may influence the study's focal variables. Employees may be more likely to rate their job characteristics more favorably the higher their position in the corporate hierarchy (Robie et al., 1998). Thus, the hierarchical distribution of respondents within companies might affect organization-level effects. Therefore, I calculated a variable using the average respondents' hierarchical position (1=top management, 2=middle management, 3=first-line supervisor, and 4=employee without leadership responsibilities) and used it as a covariate.

Environmental dynamism. Dynamical environmental factors such as rapid technological change may stimulate companies to launch new products and services (Jansen et al.,

2008). Thus, I included a single item as a covariate, capturing environmental dynamism: *"Technology in our industry is changing rapidly."*

4.3.3 Convergent and discriminant validity

I performed several CFAs to ensure my focal variables' convergent and discriminant validity. Moreover, to assess model fit, I selected a combination of absolute (i.e., RMSEA) and incremental fit indices (i.e., CFI, TLI), suggested for small size samples (L. Hu & Bentler, 1999). I drew on standard cut-off values suggested in the literature, which refers to lower than .08 for the RMSEA (MacCallum et al., 1996) and higher than .90 for the CFI and TLI (Marsh et al., 2004; Meyers et al., 2017). In addition, I applied the AIC for model comparison. Here, lower AIC values indicate a better fit. Based on my research model, I allowed four latent factors (i.e., opening, closing, and inspirational leadership climate as well as organizational innovation⁹) to correlate freely, resulting in an acceptable model fit ($\chi^2_{29}=59.59$; RMSEA=.01; CFI=.95; TLI=.916; AIC= 111.59). None of the standardized factor loadings was below .40, a universal cut-off value used to identify low item reliability, applicable for different sample sizes (Stevens, 2009).

Moreover, I compared the hypothesized four-factor model to three alternative models. First, I applied a model with opening and closing leadership climate loading on a common factor ($\chi^2_{32}=149.59$; $\Delta \chi^2=90$, $p < .001$; RMSEA =.20; CFI=.79; TLI=.71; AIC= 195.59). Second, I used a model with opening, closing and inspirational leadership climate loading on a common factor ($\chi^2_{34}=165.38$; $\Delta \chi^2=105.79$, $p < .001$; RMSEA=.20; CFI=.77; TLI=.69; AIC= 207.38). Third, I used a model with all variables loading on one factor ($\chi^2_{35}=217.63$; $\Delta \chi^2=158.04$, $p < .001$; RMSEA=.23; CFI=.68; TLI=.58; AIC= 257.63). The results indicate that none of the alternative models fit the data better than the original four-factor proposition.

4.3.4 Analytical techniques

I tested all organizational-level hypotheses based on linear regressions with robust standard errors using the software package IBM SPSS Statistics 25. Moreover, I used

⁹ Collective creativity and organizational innovation implementation are both single item constructs. CFAs and model fit analyses do not apply to such measures. To capture some of their effect on the model fit, I included the items as one factor named "organizational innovation."

Preacher and colleagues' (2007) proposed product-of-coefficient to test conditional indirect effects.

4.4 Results

4.4.1 Descriptive statistics

Table 13 illustrates the means, SDs, and intercorrelations of the study's focal variables. The results concur with the hypothesized relationships: 1) no significant correlation pertains between an ambidextrous leadership climate and collective creativity, 2) a significant, positive correlation relates to collective creativity and organizational innovation implementation, and 3) there is a positive correlation between an inspirational leadership climate and organizational innovative idea implementation.

Table 13: Study 3, descriptives and correlations

Variables	Mean	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Ambidextrous leadership climate	11.51	1.44	1.00											
2. Inspirational leadership climate	3.69	.35	.60**	1										
3. Collective creativity	5.73	.89	.19	.12	1									
4. Organizational innovation implementation	5.38	1.02	.13	.31**	.63**	1								
5. Industry (production)	.28	.45	-.33**	-.26*	.06	.12	1							
6. Industry (wholesale)	.11	.31	-.05	-.02	-.06	-.02	-.14	1						
7. Industry (retail)	.03	.18	.08	-.04	.09	-.04	-.11	-.06	1					
8. Industry (service)	.51	.50	.18**	.18	-.01	-.04	-.54**	-.21*	-.19	1				
9. Industry (finance)	.13	.34	.12	.02	.01	.02	-.24*	-.13	-.07	-.33**	1			
10. Company size (log) ¹⁰	2.12	.54	-.10	-.33**	-.07	-.13	.14	-.02	.06	-.21*	.09	1		
11. Average hierarchical level	3.59	.35	.04	-.14	.08	.06	.09**	.10	.04	-.25*	.18	.50**	1	
12. Environmental dynamism	5.09	.39	.01	.03	.15	.05	-.04	.05	.03	-.05	.05	.11	.09	1

Note. N = 88. * p ≤ .05. ** p ≤ .01

¹⁰ 1 log-transformed company size because the measure was skewed.

4.4.2 Hypotheses testing

Based on Preacher and colleagues' (2007) recommendation, I applied a two-step procedure to test the hypotheses of my proposed moderated mediation model. First, I calculated multiple linear regressions to test Hypotheses 1.1, 1.2, and 2. Second, I applied a bootstrapping analysis to assess the significance of the conditional indirect effect suggested in Hypothesis 3.

Hypothesis 1.1 predicts that an ambidextrous leadership climate has no significant direct effect on collective creativity. I ran a simple linear regression to test this relationship, including the predictor and the control variables (cf. Table 14, Step 1). As expected, Table 14, Step 1 shows that an ambidextrous leadership climate has a positive (.12) but statistically insignificant effect on collective creativity.

According to Hypothesis 1.2, an inspirational leadership climate positively moderates the relationship between an ambidextrous leadership climate and collective creativity. To validate the moderation, I ran the model for Hypothesis 1.1. (cf. Table 14, Step 1) and added the moderating variable as well as the interaction term (cf. Table 14, Step 2). Table 14, Step 2 illustrates that the interaction term (i.e., ambidextrous leadership climate multiplied by inspirational leadership climate) is statistically significant and positive (.24), thus supporting the moderation Hypothesis 1.2.

Table 14: Study 3, moderation model

<i>Variables</i>	Collective creativity	
	<i>Step 1</i>	<i>Step 2</i>
<i>Control</i>		
Industry (production)	.25	.32
Industry (wholesale)	-.11	-.14
Industry (retail)	.45	.55
Industry (finance)	-.09	-.07
Company size	-.25	-.14
Average hierarchical level	.12	.00
Environmental dynamism	.11	.08
<i>Predictor</i>		
Ambidextrous leadership climate	.12	.10
<i>Moderator</i>		
Inspirational leadership climate		.05
Ambidextrous leadership climate x Inspirational leadership climate		.24***
ΔR^2		.04
R^2	.10	.14

Note. I mean-centered the variables before analysis and report unstandardized beta coefficients. Statistical tests are based on two-way tests.

* $p \leq .05$ ** $p \leq .01$ *** $p \leq .001$.

I plotted the interaction to gain a better understanding of the moderation effect (cf. Figure 15). As predicted by Hypothesis 1.2, simple slopes tests reveal a positive and significant ($p < .05$) relationship between an ambidextrous leadership climate and collective creativity at high levels of inspirational leadership climate (+1 SD). At low levels of the inspirational leadership climate (-1 SD), the relationship is less positive (i.e., almost flat) and non-significant ($p = .93$).

Surprisingly, firms experiencing high inspirational leadership and low ambidextrous leadership climates exhibit less collective creativity than firms where both climates are low. Counterintuitively, companies would be better off with a low than a high inspirational leadership climate if the ambidextrous leadership climate is low. However, there is only a limited potential for drawing implications from this finding, given the statistical insignificance of the moderation at low levels of the inspirational leadership climate.

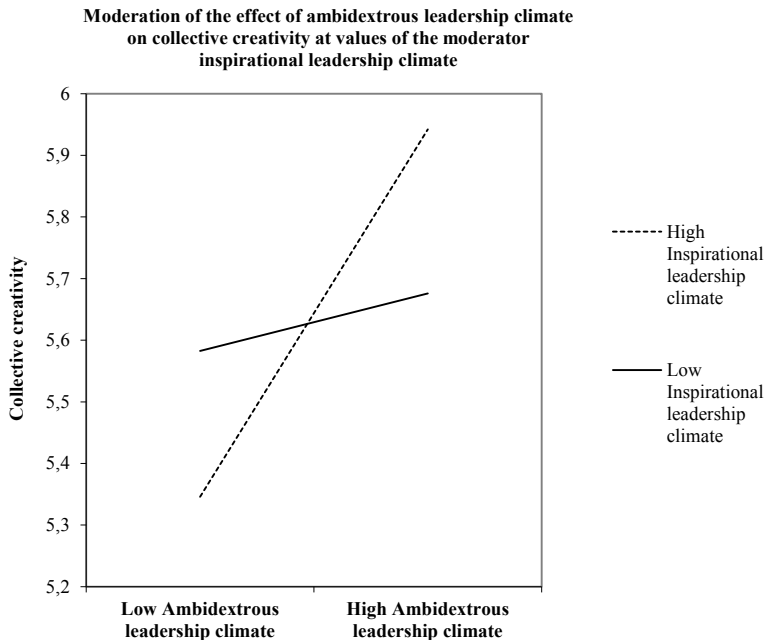


Figure 15: Study 3, moderation plot

Note. Inspirational leadership climate low (high) values are one SD below (above) mean values.

Furthermore, I examined Hypothesis 2, which suggests a positive relation between collective creativity and organizational idea implementation. To test this relationship, I ran two linear regressions. First, I included only the covariates (cf. Table 15, Step 1) and then added collective creativity (cf. Table 15, Step 2). As shown in Table 15, Step 2, I find a positive relationship between collective creativity and organizational innovation implementation (.68), thus supporting Hypothesis 2.

Table 15: Study 3, outcome model

<i>Variables</i>	Organizational innovation implementation	
	<i>Step 1</i>	<i>Step 2</i>
<i>Control</i>		
Industry (production)	.54*	.37
Industry (wholesale)	.10	.18
Industry (retail)	-.02	-.33
Industry (finance)	.23	.30
Company size	-.47*	-.30
Average hierarchical level	-.59	-.68
Environmental dynamism	.07	-.00
<i>Predictor</i>		
Ambidextrous leadership climate	.11	.03
<i>Mediator</i>		
Collective creativity		.68***
ΔR^2		.33
R^2	.13	.46***

Note. I mean-centered the variables before analysis and report unstandardized beta coefficients. Statistical tests are based on two-way tests.

* $p \leq .05$. ** $p \leq .01$. *** $p \leq .001$.

Finally, I used bootstrapping (5,000 bootstrap samples) to examine the magnitude, direction, and significance of the indirect effect of the ambidextrous leadership climate on organizational innovation implementation at low (-1 SD), medium (0), and high (+1 SD) levels of the inspirational leadership climate. Drawing on 95% confidence intervals¹¹ (cf. Table 16), I find that an ambidextrous leadership climate has the most elevated statistically significant effect on organizational innovation implementation at high (+1SD) levels of the inspirational leadership climate. Instead, the indirect effects are lower and insignificant at medium (0) and low (-1SD) levels of an inspirational leadership climate. Thus, the presented results support the moderated mediation predicted in Hypothesis 3.

¹¹ Conditional indirect effects are significant if the 95% confidence interval excludes 0.

Table 16: Study 3, bootstrapping of conditional indirect effects

	Values of inspirational leadership climate	Conditional indirect effect	SE	95% CI	
				Lower	Upper
(-) 1 SD	-.35	.01	.05	-.12	.10
Mean	.00	.07	.05	-.02	.18
(+) 1 SD	.35	.12	.08	.04	.34

Note. I mean-centered the variables. Results are based on 5,000 bootstrap samples. Conditional indirect effect tests are two-tailed.

In sum, the findings provide strong evidence for my conceptual model. I found that the effect of an ambidextrous leadership climate on collective creativity is dependent on (and most pronounced at) high levels of the inspirational leadership climate. Moreover, the results verify a statistically significant indirect effect of the ambidextrous leadership climate on organizational innovation implementation only at high levels of the inspirational leadership climate. In line with my hypotheses, the results show that high combined ambidextrous and inspirational leadership climates most effectively promote collective creativity and organizational innovation implementation.

4.5 Discussion

My results suggest that an ambidextrous leadership climate alone may not be sufficient to drive innovation at the company level. Instead, the viability of this relationship depends on leaders' capacity to convey a shared vision throughout the organization. My findings support this view, demonstrating that positive effects on organizational innovation implementation via collective creativity only occur when I combine a high ambidextrous leadership climate with pronounced inspirational leadership behaviors. Instead, if inspirational leadership behaviors are low, the relationship becomes statistically insignificant.

4.5.1 Theoretical implications

Study 3 suggests that the applicability of ambidextrous leadership extends its original theoretical scope. More precisely, I partly contradict Rosing and colleagues' (2011) theory, which asserts that ambidextrous leadership is beneficial only for fostering individual and team innovation. Instead, my findings concur with prior leadership climate research (e.g., Kunze et al., 2016; Menges et al., 2011). In particular, I agree with Ricken's

(2019) work on ambidextrous leadership climate, indicating that companies can cultivate an ambidextrous leadership climate that fosters firm-level innovation outcomes. However, I show that a crucial boundary condition for this relationship is that an inspirational leadership climate prevails concurrently.

Furthermore, researchers studying organizational ambidexterity have emphasized the importance of integrating exploration and exploitation strategic goals at the organization's top (O'Reilly III & Tushman, 2013). According to Tushman and colleagues (2011), top management's TFL may be beneficial in this regard. Such leadership can help to strategically align the organization by developing a shared vision and fostering a collective-oriented company culture (Bass & Avolio, 1993). I partially disagree with this assessment, arguing that the "unifying quest" is not solely the responsibility of the top management; rather, my findings emphasize the importance of middle managers for directing followers throughout organizations towards shared goals. Thus, I concur with prior research that has positioned lower-level leadership as a strategic element to foster ambidexterity in dynamic business environments (Crossan et al., 2008). Generally, in line with the climate literature (Kuenzi & Schminke, 2009; Schneider et al., 2013), I suggest that middle managers' ambidextrous leadership behaviors constitute a strategic management tool that plays a crucial role in predicting overall innovation performance.

Furthermore, I partly concur with Rosing and colleagues' (2011) view that complementary leadership behaviors may benefit innovation-related outcomes. However, Rosing and colleagues confined their theoretical considerations to the interaction of opening and closing leadership behaviors. Beyond such theorizing, my research indicates that inspirational leadership may complement ambidextrous leadership, leading to innovative outcomes at the firm level.

4.5.2 Practical implications

From a practice perspective, these findings imply that companies can significantly benefit from developing their leadership.

I encourage organizations to develop their managers' ambidextrous leadership skills to increase their innovative performance. However, acquiring ambidextrous leadership skills is challenging. Being capable of flexibly applying the two opposing sets of

leadership behaviors is particularly demanding for managers. Fostering this ability requires elaborate leadership development initiatives¹².

Moreover, my findings imply that companies should foster middle managers' ability to convey an inspiring vision throughout the organization. There are several actions for companies to promote managers' inspirational leadership abilities. First, given the relatively high reliability of the TFL measure (Goodstein & Lanyon, 1999), companies should draw on its scale to accurately assess the inspirational leadership competencies during their managers' selection, appraisal, and promotion. Second, organizations can invest in systematic development efforts emphasizing inspirational leadership (Bass, 1990; Day, 2000). I suggest such measures focus on communication skills, as middle managers typically have close (verbal) contact with their followers, and targeted communication may influence followers to think and act according to a shared company purpose (Amabile, 1988). Third, the TMT could serve as adequate role models (Bass, 1985) for encouraging middle managers to demonstrate inspirational leadership behaviors. Moreover, senior leadership may involve several influential middle managers in creating and further developing an inspiring vision. Thereby, companies might most effectively engage leaders to pursue a shared vision, enhancing their ability to motivate followers for corporate objectives.

In sum, an essential theme of such leadership development might be that managers must learn to lead ambidextrously while concurrently communicating and engaging followers in an inspiring corporate vision. As a result, companies may expect superior outcomes in terms of their innovation performance.

4.5.3 Limitations and future research

Due to the similar data collection procedure, studies 1 and 3 face some of the same limitations and improvement areas. However, to avoid redundancies and deliver unique contributions, I choose to focus on the specific limitations and future recommendations of study 3.

¹² Refer to the managerial implications section of study 1 for more information on the development of ambidextrous leadership.

As described in prior sections, scholars differentiate between innovation's creativity and implementation stages (Farr et al., 2003; West & Farr, 1990). These stages, however, may not follow each other linearly. For example, Cheng and Van de Ven (1996) showed that early stages of innovation processes follow complex patterns. As I argue in my study, the organizational innovation process may be relatively linear in comparison (for example, implementing a new product line would typically require prior formal procedures). Nonetheless, significant iterations also pertain to the organizational innovation process (Amabile, 1988). For example, idea generation and pre-implementation phases may cycle back and forth before a company eventually decides which creative outputs to implement. I suggest future researchers investigate the proposed leadership climates' interplay in a more iterative and thus realistic model of the organizational innovation process. Thereby, they might enhance the understanding of how my proposed leadership behaviors may promote innovation even more effectively.

Moreover, this study suggests that collective creativity "neatly" converts into organizational innovation implementation. However, prior research has indicated that idea generation and realization might not necessarily be related (e.g., Somech & Drach-Zahavy, 2013). Indeed, contingent on other individual and contextual factors, high idea generation may be associated with subsequent low implementation (Baer, 2012; Škerlavaj et al., 2014). Thus, specific boundary conditions may also influence the relationship between collective creativity and organizational innovation implementation. For example, the link may be particularly robust in weakly formalized organizations, demanding fewer procedural requirements within the innovation process. Yet, it remains unclear which role ambidextrous leadership plays in converting the creative output into genuine innovations. I suggest future research may, in particular, study closing leadership's effect in this regard as this dimension was repeatedly and successfully linked to idea implementation (Mascareño et al., 2021; Rosing et al., 2011; Zacher et al., 2016).

4.6 Conclusions

This study aimed to define the causal mechanisms and boundary conditions in the relationship between an ambidextrous leadership climate and innovative outcomes. I found that an ambidextrous leadership climate may foster organizational innovation implementation through collective creativity. However, my results indicate that a pronounced

inspirational leadership climate is a necessary moderator for the viability of this relationship. My study implies that businesses should jointly cultivate an inspirational and ambidextrous leadership climate to benefit the firm-level innovation process. Organizational scholars may draw on my initial findings to further investigate the combined effects of these complementary climates in organizations.

Overall, I hope that my research will be helpful to practitioners by offering a new, empirically tested, and comprehensive perspective on how to manage ambidextrous leadership to encourage innovation in companies.

5 Overall Discussion

In the previous chapters, I developed, explored, and refined the theoretical understanding of ambidextrous leadership. In the following sections, I will revisit my main findings, provide answers to the proposed research questions, discuss the main theoretical and practical implications, and illustrate avenues for future studies.

5.1 Integration of research findings

My first study investigated the impact of an ambidextrous leadership climate on company performance. Drawing on the JD-R (Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti et al., 2001) framework, I explore the necessary boundary conditions and mechanisms that explain the relationship between the ambidextrous leadership climate and organizational performance. My results suggest that the ambidextrous leadership climate positively influences followers' work engagement, leading to enhanced organizational performance. Furthermore, I provide evidence that higher levels of competitive pressure (moderator) increase the effect size of ambidextrous leadership climate on work engagement and thus indirectly on organizational performance.

The purpose of study 2 was to improve the understanding of ambidextrous leadership through a careful examination of leader and follower actions. Moreover, we sought to identify success factors, potential pitfalls and broaden the scope of current research on ambidextrous leadership. Most importantly, our findings indicate that leadership in ambidextrous organizations entails two distinct, context-specific sets of leadership styles (i.e., innovation- and results-oriented leadership) that enable followers to fulfill their innovation- or efficiency-related tasks effectively. Moreover, we discover a third,

context-unspecific leadership dimension (i.e., purpose-oriented leadership) that aligns followers with shared (organizational) goals that transcend their teams' or units' objectives. In addition, we find detrimental counterparts for each of the three leadership styles, describing harmful practices that ambidextrous leaders should avoid if they want to avoid damaging their followers' work effectiveness.

The third study investigated the role of an ambidextrous leadership climate in fostering firms' innovative capacity. I draw on Amabile's componential model of creativity (1988) and classical innovation models (Farr et al., 2003; West, 2002), suggesting that an ambidextrous leadership climate may encourage organizational innovation implementation via collective creativity. Building on prior research (Amabile, 1988), I suggest the viability of this relationship depends on leaders' capacity to convey an inspiring vision throughout the organization. More precisely, my findings illustrate that an ambidextrous leadership climate encourages organizational innovation implementation (via collective creativity) only if an inspirational leadership climate prevails simultaneously. Instead, if inspirational leadership behaviors are missing, the relationship becomes insignificant. Figure 16 summarizes the dissertation's contributions and integrates its key findings.

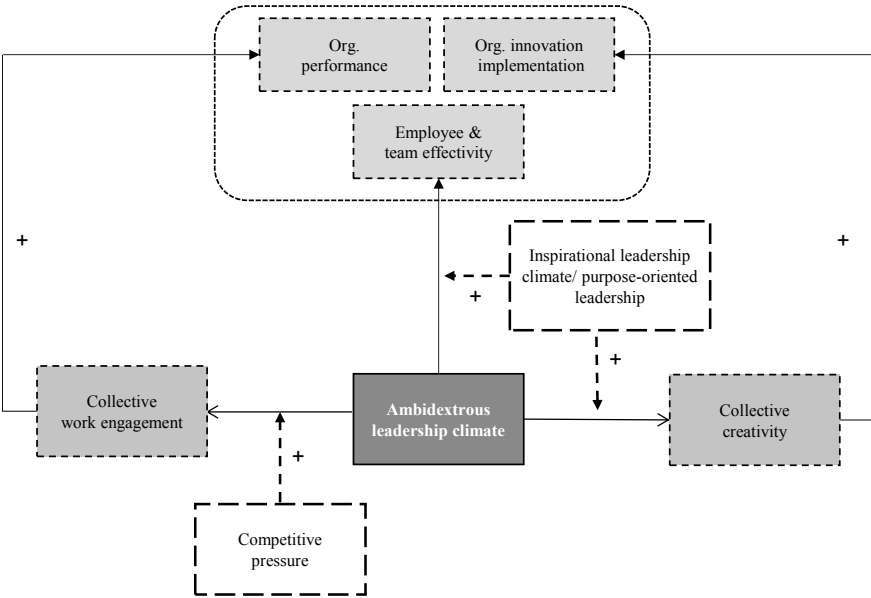


Figure 16: Integration of the dissertation's contributions and key findings

5.2 Main theoretical implications

5.2.1 Ambidextrous leadership's effectiveness as a firm-level construct

In the first study of this dissertation, I draw on recent research (e.g., Menges et al., 2011; Ricken, 2019; Walter & Bruch, 2010) and explain that an ambidextrous leadership climate emerges as a shared property of the organization as middle managers lead in a similarly ambidextrous manner. Constructing ambidextrous leadership as a climate enables investigating its firm-level effects.

In my quantitative studies, I provide support for ambidextrous leadership's applicability as a climate. In study 1, I solidify the positive relationship between an ambidextrous leadership climate and organizational performance. Study 3 shows that an ambidextrous leadership climate may positively affect organizational innovation implementation.

Initially, scholars introduced ambidextrous leadership as a construct applicable solely to the team and individual levels (Rosing et al., 2011; Zacher & Rosing, 2015). Thus, the conceptualization of an ambidextrous leadership climate partly contradicts but also extends the extant theory of ambidextrous leadership. Originally, Gibson and Birkinshaw (2004) suggested that developing contextual ambidexterity as a company characteristic depends on strong leadership. Prior research based on the leadership climate literature (e.g., Menges et al., 2011; Walter & Bruch, 2010) built on this proposition and illustrated that a transformational leadership climate encourages contextual ambidexterity, leading to improved organizational outcomes (Schudy et al., 2011). Ricken (2019) argued against that background that an ambidextrous leadership climate creates an environment that encourages employees throughout organizations to work ambidextrously. This view fits into the contextual ambidexterity literature, which suggests that both exploration and exploitation requirements may affect individuals and teams within the same unit. According to this perspective, leadership's task is to support employees by creating a context that facilitates navigating ambidextrous work requirements.

As prior research suggests, identifying links between climates and overall organizational outcomes poses an opportunity to study climate as a strategic management tool (Kuenzi & Schminke, 2009; Schneider et al., 2013). If middle managers throughout companies promote their employees' ambidextrous behaviors, it becomes relevant at the firm level and affects organizational-level outcomes. Thus, I suggest that studying such a climate

provides a fruitful foundation for future research to understand ambidextrous leadership's potential influence at the firm level.

5.2.2 Further development of the ambidextrous leadership construct

The results of study 2 indicate that ambidextrous leadership behaviors are too narrowly defined. In line with prior research on the paradoxical use of different leadership behaviors (Denison et al., 1995; Quinn, 1988), we suggest that ambidextrous leadership must encompass a more complex role span than research presented thus far. Among others, additional roles must focus on encouraging change and the appropriate employee mindset. As our analysis suggests, such elements are necessary to navigate employees effectively in ambidextrous companies.

In their seminal paper, Rosing and colleagues (2011) discussed the possibility of splitting opening and closing leadership behaviors between managers. However, they implied the unsuitability of this approach due to high coordination costs. I partly agree with Rosing and colleagues' viewpoint. Structurally separating opening and closing leadership between different managers would be inefficient in the contextual ambidexterity paradigm (i.e., units pursue exploration and exploitation simultaneously), where the same employees face both exploitation *and* exploration tasks. However, within the structural ambidexterity paradigm (i.e., different units concentrate on exploration or exploitation), "splitting" leadership styles between managers may be suitable for supporting employees whose work tasks are exploitation- *or* exploration-oriented.

Moreover, we concur with prior research on destructive leadership behaviors, which suggests that leader practices can undermine the organization's effectiveness and employees' motivation, well-being, or job satisfaction (Skogstad et al., 2007). In particular, we agree with prior theorizing highlighting the situational nature of such detrimental leadership, as we find that counterproductive leader behaviors significantly differ between exploration and exploitation environments.

In sum, my dissertation contributes to a more comprehensive theory of ambidextrous leadership. Our findings provide an alternative, structural conceptualization of the ambidextrous leadership style, which the literature has ignored thus far. In addition, investigating the pitfalls of the leadership construct enabled the introduction of the first anti-

ambidextrous leadership behaviors, which may be particularly relevant for practice-oriented research.

5.2.3 Purpose in the ambidextrous leadership context

A corporate purpose relates to a company's aspirations beyond its financial targets (Henderson & Van den Steen, 2015). It describes the overarching developmental pathway of a company based on followers' shared goals and values (Larwood et al., 1995; Tsai & Ghoshal, 1998). Such a purpose has the potential to unite followers from different teams toward a common pursuit. A shared purpose may be particularly relevant in organizations seeking ambidexterity, as such companies need to integrate contradictory goals resulting from the simultaneous pursuit of exploration and exploitation.

Study 2 illustrated that influential leaders from exploration and exploitation units complemented their ambidextrous leadership behaviors with a set of shared purpose-oriented practices. In study 3, I provide firm-level quantitative evidence for the findings of qualitative study 2. My results suggest that an ambidextrous leadership climate alone may not be sufficient to drive innovation at the company level. Instead, leaders throughout organizations must provide a vision-based shared direction through inspirational leadership behaviors. More precisely, I only observe positive effects on organizational innovation implementation via collective creativity as I combine an ambidextrous with an inspirational leadership climate.

Organizational ambidexterity researchers have stressed the relevancy to integrate exploration and exploitation strategic goals at the organization's top (O'Reilly III and Tushman, 2013). As Tushman and colleagues (2011) articulate, top management purpose-oriented leadership may be instrumental in this regard. Such leaders align the organization's culture by developing a new vision and influencing its shared assumptions, values, and norms (Bass & Avolio, 1993). I partly disagree with this view and suggest that the "unifying quest" does not solely lie within the hands of the top management. Instead, my results stress the relevance of middle management to integrate exploration and exploitation units.

Thus, I shed light on the critical role of lower-level leadership and observe that leaders who focus on the collective use purpose-oriented behaviors to resolve conflicts, create synergies and resources, and motivate employees to perform better. I also concur with

prior research indicating that today's dynamic business environments place lower-level leadership in the strategic position of integrating exploration and exploitation (Crossan et al., 2008). Moreover, I agree with Amabile's (1988) suggestion that middle management's crucial function is to communicate and spread a company vision and shared perspective among their followers. Middle managers may be particularly productive in this regard. Through direct interaction, team leaders can inspire and engage employees effectively to achieve shared goals (Amabile, 1988).

Moreover, I share Rosing and colleagues' (2011) view that complementary leadership behaviors may be necessary to predict innovation. However, while Rosing and colleagues' theory pertained to the situational application of opening and closing leadership, my research extends beyond their reasoning. It suggests that integrating these leadership dimensions relies on complementary purpose-oriented behaviors, which help align employees towards shared goals.

As these findings suggest, the applicability of ambidextrous leadership extends beyond the original ideas of the construct. Middle managers play a relevant role in aligning employees towards shared goals by communicating an inspiring vision. Thus, future ambidextrous leadership might benefit by adopting a purpose dimension or studying inspirational leadership as a moderator of its effectiveness.

5.2.4 Causal mechanisms and boundary conditions of the ambidextrous leadership climate

Prior research has provided limited evidence for the causal mechanisms and boundary conditions in the relationship between ambidextrous leadership and performative outcomes, particularly at the firm level. My research findings explain how (i.e., through which mechanisms) and when (i.e., under which boundary conditions) an ambidextrous leadership climate precedes desirable corporate outcomes.

Notably, Ricken (2019) previously illustrated how the ambidextrous leadership climate's two sub-dimensions (i.e., the opening and closing leadership climates) interact to foster organizational performance. More specifically, Ricken demonstrated that the opening leadership climate encourages POE, leading to increased organizational performance. Additionally, he showed that the link between POE and organizational performance is moderated by the closing leadership climate such that the performance

increases the higher the level of closing leadership climate is. Thus, the findings suggest that combined higher levels of opening and closing leadership climate link to the highest level of organizational performance. My findings build on these results and illustrate mechanisms and boundary conditions linking the ambidextrous leadership climate to organizational performance.

In study 1, I find that collective work engagement acts as a working mechanism that links the ambidextrous leadership climate to organizational performance. In this relationship, competitive pressure constitutes a boundary condition, whereby the ambidextrous leadership climate enhances organizational performance most effectively if competitive pressure is high. A few prior studies have provided comparable findings concerning the working mechanisms linking ambidextrous leadership to performance outcomes at the team and individual levels. For example, researchers have demonstrated ambidextrous leadership's effect on followers' performative outcomes via affective states such as psychological empowerment, promotion focus, and work passion (Ma et al., 2019; Tung, 2016).

Moreover, study 3 explains the processes that underlie ambidextrous leadership climate's positive effect on innovation outcomes. My findings demonstrate that such a climate affects collective creativity, which ultimately encourages organizational innovation implementation. I find that an inspirational leadership climate represents a relevant internal moderator in this relationship. More precisely, the results indicate that the positive link between an ambidextrous leadership climate and organizational innovation implementation depends on the presence of a pronounced inspirational leadership climate. Prior research has provided comparable findings for ambidextrous leadership's effect on the two-step innovation process at the individual and team levels. For example, Mascareño et al. (2021) found that opening and closing leader behaviors positively affect creative idea realization via idea generation. Further, Hu et al. (2020) demonstrated that opening and closing leadership had a mutually reinforcing interaction effect on newcomer innovation via individual creative self-efficacy.

Thus, my organizational-level findings align with prior ambidextrous leadership research. However, an ambidextrous leadership climate does not simply expand individual- and team-level outcomes to the firm level. For example, while previous research has provided evidence that ambidextrous leadership promotes innovative employee

performance (e.g., Zacher & Rosing, 2015; Zacher & Wilden, 2014), my findings show that an ambidextrous leadership climate by itself does not increase firm-level innovation outcomes. Instead, careful theoretical reasoning and data analysis must identify the mechanisms and boundary conditions that link such a climate to organizational innovation.

These findings provide a fruitful foundation for future research. As I describe in the discussion sections of studies 1 and 3, researchers should build on my results and further identify the ambidextrous leadership climate's working mechanisms and boundary conditions to generate broader knowledge on the applicability of such a climate.

5.3 Implementing ambidextrous leadership successfully: recommendations for top-performing companies

As a principal driver of organizational ambidexterity, ambidextrous leadership plays a crucial role in companies' success in today's fast-paced and highly competitive business world. Ambidextrous leaders induce motivational processes within organizations, which ultimately allow employees to achieve high performance. When implemented appropriately throughout the organization, such leadership gives companies the tools to achieve their strategic goals of exploration and exploitation. Leaders must align such goals through a shared purpose to reap companies' full potential.

In the following, I provide five focal practical recommendations for businesses interested in ambidextrous leadership.

- 1. Develop an ambidextrous leadership climate to benefit the whole organization*
- 2. Pass the all-purpose assumption: considering the business context is key*
- 3. Align ambidextrous leadership with the ambidextrous strategy to achieve the best results*
- 4. Understand what ambidextrous leadership means (and what it does not mean)*
- 5. Draw on inspirational motivation to provide direction and performance in ambidextrous firms*

5.3.1 Develop an ambidextrous leadership climate to benefit the whole organization

Throughout organizations, ambidextrous leaders may enable followers to achieve results and foster innovation-related tasks effectively. As my findings suggest, given the appropriate boundary conditions, an ambidextrous leadership climate can mobilize employees' engagement and creativity, ultimately benefiting organizational performance and innovation outcomes.

Thus, I recommend that companies invest in developing such a leadership climate. Accordingly, companies' HR departments may shape their recruiting, training programs, and incentive structures to cultivate ambidextrous leadership. Moreover, organizations may emphasize developing leaders' cognitive skills and building a supportive culture to foster ambidextrous leadership.

For example, fostering integrative thinking (Martin, 2009) would enable leaders to hold two contradictory ideas in mind simultaneously. Suppose that leaders do not perceive opening and closing practices as being mutually exclusive: in this case, they can combine and integrate both into a higher-order capacity. Moreover, an error management culture (Van Dyck et al., 2005) can be conducive to exploration and exploitation. Such a culture recognizes the potential in learning from mistakes. On the one hand, it may encourage employees to take risks and engage in exploration. On the other hand, it can promote continual learning from errors and thus foster ongoing improvement, resulting in more effective exploitation.

5.3.2 Pass the all-purpose assumption: considering the business context is key

My results suggest that an ambidextrous leadership climate is most effective when competitive pressure is high. By contrast, when competitive pressure is low, such a climate has no statistically significant effect on organizational performance.

This finding is essential from a practice perspective, as it helps companies decide whether they should develop the ambidextrous leadership skills of their managers or not. For example, companies in the food delivery market may encounter considerable environmental dynamism and competitive pressure. Such companies must continuously develop innovative business models (e.g., "super-fast delivery") while making

increasingly efficient use of their classical business (i.e., delivering all kinds of food at low prices) to secure their long-term survival. According to my findings, developing managers' ambidextrous leadership skills may be essential for success in such companies.

Instead, ambidextrous leadership may not be the most suitable choice for companies that face lower levels of competitive pressure. For example, imagine a company that specializes in developing future technology to generate sustainable energy. Suppose that the company employs the most advanced engineers and experts in the field of "green energy." As a result, the company would be the only one with the required intellectual capital to develop the new technology, and thus it would face little competitive pressure. In this scenario, effective leadership may prioritize "pure" innovation-oriented over ambidextrous leadership to promote the researcher's creativity as vigorously as possible. Consequently, innovative breakthroughs would become more likely, which would benefit the company most effectively.

Thus, companies should first understand their competitive landscape, drawing on analytical tools such as Porter's five forces model (Porter, 2008). Based on such analyses, companies may establish the expected level of competitive pressure and decide whether to develop their managers' ambidextrous leadership skills or focus on other forms of leadership.

5.3.3 Align ambidextrous leadership with the ambidextrous strategy to achieve the best results

Study 2 explored effective leadership in a structurally ambidextrous firm, characterized by its relatively strict separation of exploration (digital advertising) and exploitation (print advertising) units. Our results indicate that managers direct different leadership behaviors towards their employees, depending on their teams' exploration or exploitation focus. By contrast, prior studies have predominantly investigated ambidextrous leadership under the premise that both exploration and exploitation requirements affect individuals and teams within the same unit.

Based on the findings of study 2, I suggest that there is no one type of ambidextrous leadership. Instead, the ambidextrous leadership concept must fit the company's pursued ambidexterity paradigm. Whether companies follow structural or contextual

ambidexterity should depend – among other factors – on their available resources. Large organizations that control abundant resources are likely to pursue a structural ambidexterity paradigm (Lubatkin et al., 2006; Zimmermann et al., 2015). In this context, leaders may separately apply innovation- and results-oriented behaviors depending on their followers' exploration or exploitation focus. We call this structurally ambidextrous leadership. By contrast, small to medium-sized companies typically dispose of fewer resources than large organizations. They rely on followers' ability to perform both exploratory and exploitative work activities. Here, the "original" ambidextrous leadership concept described by Rosing and colleagues (2011) may be most effective.

Thus, I suggest that companies must align lower-level leadership with their strategic goals. More precisely, I believe that companies can foster ambidexterity most effectively if they adapt their middle managers' leadership style to the ambidextrous paradigm pursued by the organization.

5.3.4 Understand what ambidextrous leadership means (and what it does not mean)

As described before, the practical applicability of ambidextrous leadership has remained limited thus far. One fundamental reason for this is that scholars have only provided a broad and cursory explanation of the ambidextrous leadership items (Klonek et al., 2020). Theoretical refinement and expansion are necessary before the construct becomes applicable in practice.

Against this background, we further specified, developed, and added to the behaviors that define ambidextrous leadership. These behaviors include – but are not limited to – promoting the right mindset, generating resources, and empowering employees. Moreover, we demonstrated how a third, purpose-oriented leadership dimension might be beneficial in bringing exploration and exploitation units together to pursue shared goals. Additionally, we outlined several pitfalls that ambidextrous leaders must omit to avoid declining follower performance. Essentially, these behaviors stifle efficient work, limit employees' creativity, and foster a one-dimensional perspective.

Companies may draw on these results to develop their managers' ambidextrous leadership skills. For example, HR departments may optimize their training programs by putting our theoretical findings to use.

5.3.5 Draw on inspirational motivation to provide direction and performance in ambidextrous firms

Study 2 of this dissertation finds that high-performing leaders complement their innovation- and results-oriented behaviors with a set of purpose-oriented practices that direct employees of different departments towards shared ends. Such practices include communicating an inspiring vision, acting as a role model, or encouraging employees to think in the company's interest. Study 3 partly validates these insights. I find that combining ambidextrous and inspirational leadership behaviors throughout organizations benefits employees' collective creativity, which leads to higher innovation implementation.

In sum, these findings imply that leaders must encourage followers to strive for overarching company goals. Instead, if units' shared objectives are lacking, ambidextrous leadership may cause adverse outcomes. Leaders may foster one-dimensional cultures and disengaged units by promoting exploration or exploitation in different departments (Schein, 2010; Trice & Beyer, 1991). A silo mentality and inter-group conflict are two negative consequences of growing differences between organizational units.

Thus, I suggest that purpose-oriented (or inspirational) leadership behaviors play a critical role in overcoming these disparities and complementing ambidextrous leadership's effectiveness.

As a first step, I suggest that companies develop a purpose for the entire organization and inspire their leaders' commitment to it. I recommend that companies invest in training programs that teach leaders to communicate the developed purpose effectively. In this context, developing middle managers' communication skills is critical. Such leaders are typically in direct contact with the broader workforce and thus may engage their followers to act and think according to a shared company purpose (Amabile, 1988).

5.4 Limitations and future direction

5.4.1 Limitations

I combine two research approaches to explore fundamentally (qualitative study) and incrementally contribute (quantitative studies) to the field of ambidextrous leadership. Nevertheless, I find some overarching limitations of my studies.

First, I applied a cross-sectional design in my quantitative studies, making it impossible to infer causality from a methodological standpoint. For example, ambidextrous leadership may not have a positive impact on firm performance. Instead, successful companies may positively influence ambidextrous leadership. While I used careful theoretical reasoning to avoid the dangers of reverse causality, only time-lag data collection for the focal variables could empirically rule out this limitation. As a result, I recommend that future research uses a longitudinal study design to replicate my findings.

Further, Podsakoff et al. (2003) explained that common source bias is a potential problem that results from studies based on questionnaires. Inflated effect sizes may be due to correlations between methods instead of between measures (e.g., Cote & Buckley, 1988). I applied some remedies Podsakoff et al. (2003) suggested reducing the risk of method effects in questionnaire-based research designs. First, I used different rater groups for the focal variables in studies 1 and 3, including human resources representatives, top managers, and several employee groups. Second, I tested multicollinearity statistics, including VIFs and tolerance coefficients. These yielded satisfactory results, indicating no critical multicollinearity concerns. Again, to further support the findings' robustness, I suggest that future research draws on longitudinal research designs to test the relationships over different points in time.

Moreover, we cannot infer causality from our findings in the qualitative study. For example, we find that top-rated leaders show specific behavioral patterns in the exploitation environment. However, this does not necessarily mean that these leadership patterns cause beneficial effects. Instead, the findings illustrate a mere correlation between specific leadership patterns and leaders' positive ratings. Nonetheless, our results suggest that causality is highly probable. We coherently present our findings, drawing from the ambidexterity literature and supporting plenty of textual evidence (i.e., interview quotes). Furthermore, we sought and considered alternative interpretations. In several discussion sessions, we selected the most plausible explanations for our final results.

Furthermore, data samples for all three studies were collected in Germany. Prior research shows that (e.g., Van de Vijver & Leung, 1997) samples from single countries limit the generalizability of study results. In particular, cultural factors can influence leadership processes (House et al., 2004). Therefore, I suggest researchers interested in

further developing my findings may draw on more diverse datasets from other cultural contexts to alleviate this limitation.

Also, the used scales in my quantitative models relied on the study participants' subjective (self-) assessments. Thus, I did not analyze purely objective company data (e.g., sales, EBIT). Future research might address this issue and re-examine the proposed relationships using, for example, financial data for the outcome variables.

Similarly, problems of reliability exist in the qualitative study. The data is unique due to the specific organization and interviewees, making it challenging to assess consistency and objectivity from our findings. Further, the social desirability of responses may bias the interview findings. Interviewees may want to present themselves positively and avoid negative self-descriptions based on undesirable statements. Among others, the interviewees might have overstated their teams' achievements. Our study limited such bias by drawing, for example, on rigorous anonymization procedures and matching employee and supervisor comments before including them in the final results.

5.4.2 Future directions

The research field of ambidextrous leadership offers several possible directions for future inquiry.

Prior studies have described organizational structures, behavioral contexts, and leadership processes as promoters of ambidexterity (Raisch & Birkinshaw, 2008). However, little is known about the antecedents that enable individual leaders to lead ambidextrously. As Rosing and colleagues (2011) suggested, behavioral and cognitive aspects may be essential antecedents for ambidextrous leadership.

First, leaders must be capable of viewing exploration and exploitation as not being mutually exclusive. Integrative thinking (Martin, 2009) describes the ability to face the tension of opposing ideas constructively. Individuals refrain from deciding between two ideas through integrative thinking, but instead, they integrate them into one overarching vision. Similarly, leaders need to combine opening and closing behaviors in one coherent overall leadership style. Thus, integrative thinking may represent a relevant capacity to integrate opening and closing leadership among managers.

Second, emotional intelligence may help leaders to react flexibly to employee needs in ambidextrous work settings. Sensitivity to the kind of support followers need in a given situation may allow leaders to adjust their leadership behaviors sensibly to the given tasks' requirements. For example, emotional intelligence may support leaders in understanding and challenging employee emotions in the innovation process (Zhou & George, 2003). Thus, emotional intelligence might allow leaders to make more effective use of opening and closing behaviors.

Third, the ability to forecast and plan may be beneficial to drive performance in complex, dynamic environments (Mumford et al., 2002). Leaders may plan phases of creativity and implementation as a strategy to reach strategic goals. This would help leaders to decide when to utilize opening and closing leader behaviors. Consequently, it may become easier to lead ambidextrously.

Moreover, future research may build upon the exploratory findings of study 2 and further develop the concept of ambidextrous leadership. We illustrate that ambidextrous leaders' behavior patterns extend beyond the content of opening and closing leadership, as described by Rosing and Zacher (2015). I urge future research to use our further developed and newly identified behaviors as preliminary items for subsequent validation. Researchers might draw on expert opinions as a first step to analyze the proposed items' validity (Hardesty & Bearden, 2004). Further, scholars may conduct a pilot study and use respondents' feedback on the presented leadership behaviors to identify or eliminate potential problematic items (Bastos et al., 2010). Ultimately, researchers should conduct an in-depth psychometric analysis to assess the construct validity (i.e., conducting factor analysis, testing convergent and discriminant validity).

Based on our qualitative results, future research may quantitatively test the effectiveness of structurally ambidextrous leadership, defined as the separate promotion of followers' results- and innovation-oriented behaviors. Thereby, scholars may gain a more comprehensive understanding of the ambidextrous leadership construct.

5.5 Conclusions

Implementing ambidexterity is primarily a leadership challenge, whereby business leaders must balance existing and new activities, integrate short- and long-term thinking, and craft an emotionally compelling vision while remaining focused on execution. Ten

years ago, Rosing and colleagues (2011) first introduced ambidextrous leadership as an instrument to foster ambidextrous behaviors among followers. Over the years, researchers have investigated the advantages of such leadership and found considerable evidence for its employee and team-level outcomes. Yet, they only scarcely explained how ambidextrous leadership links to firm-level results. Notably, recently introduced ambidextrous leadership climate research has provided a rationale and evidence for the applicability of the leadership construct at the firm level. My findings go beyond such initial work and propose that an ambidextrous leadership climate initiates causal organizational processes, leading to beneficial firm-level outcomes, given the proper boundary conditions.

That said, the practice applicability of ambidextrous leadership's current conceptual form remains limited. Therefore, we chose to broaden the construct's scope by qualitatively exploring it in a leading ambidextrous organization. The findings indicate that influential leaders combine two sets of context-specific with purpose-oriented leader behaviors to foster employees' work effectiveness.

However, I also find that ambidextrous leadership may cause potential problems. Overly centering on one-dimensional (i.e., exploration or exploitation) goals that narrowly focus on units' or teams' immediate objectives can have considerable side effects. A silo mentality, working against each other, and lacking cooperation are only some of the negative consequences that companies can expect. Thus, I stress that leaders must present a sense of unity and direction to inspire employees to strive towards shared goals. Only then may organizations combine exploration and exploitation objectives while uniting their workforce to drive their company's success in the long term.

Overall, the presented thoughts and findings should help understand and implement ambidextrous leadership in organizations. Scholars may build on my dissertation to explore such leadership and specify its link to positive corporate outcomes. Practitioners may draw on my findings to shape their ambidextrous leadership behaviors and development initiatives throughout organizations.

6 References

- Adler, P. S., Goldoftas, B., & Levine, D. I. (1999). Flexibility versus efficiency? A case study of model changeovers in the Toyota production system. *Organization Science*, 10(1), 43–68. <https://doi.org/10.1287/orsc.10.1.43>
- Alghamdi, F. (2018). Ambidextrous leadership, ambidextrous employee, and the interaction between ambidextrous leadership and employee innovative performance. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 7(1), 1–14.
- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 10(1), 123–167.
- Amabile, T. M., & Conti, R. (1999). Changes in the work environment for creativity during downsizing. *Academy of Management Journal*, 42(6), 630–640.
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., & Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154–1184.
- Anderson, N., Potočník, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of Management*, 40(5), 1297–1333.
- Auh, S., & Menguc, B. (2005). Balancing exploration and exploitation: The moderating role of competitive intensity. *Journal of Business Research*, 58(12), 1652–1661. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2004.11.007>
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 199–218.
- Baer, M. (2012). Putting creativity to work: The implementation of creative ideas in organizations. *Academy of Management Journal*, 55(5), 1102–1119.
- Bajer, J. (2016). What’s the point? The search for purpose at work. *Strategic HR Review*.
- Bakke, D. W. (2010). *Joy at work: A revolutionary approach to fun on the job*.

- Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20(4), 265–269. <https://doi.org/10.1177/0963721411414534>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., & Xanthopoulou, D. (2009). The crossover of daily work engagement: Test of an actor–partner interdependence model. *Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1562–1571. <https://doi.org/10.1037/a0017525>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Collier Macmillan.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 17(1), 112–121.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Bassett-Jones, N. (2005). The paradox of diversity management, creativity and innovation. *Creativity and Innovation Management*, 14(2), 169–175. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.00337.x>
- Bastos, J. L., Celeste, R. K., Faerstein, E., & Barros, A. J. (2010). Racial discrimination and health: A systematic review of scales with a focus on their psychometric properties. *Social Science & Medicine*, 70(7), 1091–1099.
- Benner, M. J., & Tushman, M. L. (2003). Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited. *Academy of Management Review*, 28(2), 238–256. <https://doi.org/10.2307/30040711>

- Blanchard, K. H., Zigarmi, P., & Zigarmi, D. (1985). *Leadership and the one minute manager*. Fontana London.
- Blau, P. M. (2017). *Exchange and power in social life*. Routledge.
- Bledow, R., Frese, M., Anderson, N., Erez, M., & Farr, J. (2009). A dialectic perspective on innovation: Conflicting demands, multiple pathways, and ambidexterity. *Industrial and Organizational Psychology*, 2(3), 305–337. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2009.01154.x>
- Bliese, P. D. (2000). Within-group agreement, non-independence, and reliability: Implications for data aggregation and analysis. In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions*. (pp. 349–381). Jossey-Bass.
- Bliese, P. D., Halverson, R. R., & Schriesheim, C. A. (2002). Benchmarking multilevel methods in leadership. *The Leadership Quarterly*, 13(1), 3–14. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(01\)00101-1](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(01)00101-1)
- Brewer, M. B., & Miller, N. (1984). Beyond the contact hypothesis: Theoretical. *Groups in Contact: The Psychology of Desegregation*, 281.
- Brown, S. L., & Eisenhardt, K. M. (1997). The art of continuous change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 1. <https://doi.org/10.2307/2393807>
- Bruch, H., & Ghoshal, S. (2003). Unleashing organizational energy. *MIT Sloan Management Review*, 45(1), 45.
- Bruch, H., & Vogel, B. (2011). *Fully charged: How great leaders boost their organization's energy and ignite high performance*. Harvard Business Press.
- Burke, M. J., Finkelstein, L. M., & Dusig, M. S. (1999). On average deviation indices for estimating interrater agreement. *Organizational Research Methods*, 2(1), 49–68. <https://doi.org/10.1177/109442819921004>
- Campbell, D. T. (1956). *Leadership and Its Effects Upon the Group*. Bureau of Business Research, College of Commerce and Administration, Ohio State University.

- Campbell, D. T., & Fiske, D. W. (1959). Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix. *Psychological Bulletin*, 56(2), 81. <https://doi.org/10.1037/h0046016>
- Chan, D. (1998). Functional relations among constructs in the same content domain at different levels of analysis: A typology of composition models. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 234–246. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.2.234>
- Chen, G., Mathieu, J. E., & Bliese, P. D. (2004). A framework for conducting multi-level construct validation. In F. J. Yammarino & F. Dansereau (Eds.), *Multi-level issues in organizational behavior and processes* (Vol. 3, pp. 273–303). Emerald. [https://doi.org/10.1016/S1475-9144\(04\)03013-9](https://doi.org/10.1016/S1475-9144(04)03013-9)
- Cheng, Y.-T., & Van de Ven, A. H. (1996). Learning the innovation journey: Order out of chaos? *Organization Science*, 7(6), 593–614.
- Choi, Y. R., & Shepherd, D. A. (2005). Stakeholder perceptions of age and other dimensions of newness. *Journal of Management*, 31(4), 573–596. <https://doi.org/10.1177/0149206304272294>
- Cole, M. S., Bruch, H., & Vogel, B. (2012). Energy at work: A measurement validation and linkage to unit effectiveness. *Journal of Organizational Behavior*, 33(4), 445–467.
- Combs, J. G., Crook, T. R., & Shook, C. L. (2005). The dimensionality of organizational performance and its implications for strategic management research. In D. J. Ketchen & D. D. Bergh (Eds.), *Research methodology in strategy and management* (Vol. 2, pp. 259–286). Emerald. [https://doi.org/10.1016/S1479-8387\(05\)02011-4](https://doi.org/10.1016/S1479-8387(05)02011-4)
- Cote, J. A., & Buckley, M. R. (1988). Measurement error and theory testing in consumer research: An illustration of the importance of construct validation. *Journal of Consumer Research*, 14(4), 579–582.
- Creswell, J. W., Plano Clark, V., Gutmann, M. L., & Hanson, W. E. (2003). An expanded typology for classifying mixed methods research into designs. *A.*

Tashakkori y C. Teddlie, *Handbook of Mixed Methods in Social and Behavioral Research*, 209–240.

- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297–334. <https://doi.org/10.1007/BF02310555>
- Crossan, M., Vera, D., & Nanjad, L. (2008). Transcendent leadership: Strategic leadership in dynamic environments. *The Leadership Quarterly*, 19(5), 569–581. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.07.008>
- Currall, S. C., Towler, A. J., Judge, T. A., & Kohn, L. (2005). Pay satisfaction and organizational outcomes. *Personnel Psychology*, 58(3), 613–640. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00245.x>
- Daepp, M. I., Hamilton, M. J., West, G. B., & Bettencourt, L. M. (2015). The mortality of companies. *Journal of The Royal Society Interface*, 12(106), 1–8. <https://doi.org/10.1098/rsif.2015.0120>
- Day, D. V. (2000). Leadership development: A review in context. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 581–613.
- Deci, E. L., Koestner, R., & Ryan, R. M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125(6), 627.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Plenum.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.499>
- Denison, D. R., Hooijberg, R., & Quinn, R. E. (1995). Paradox and performance: Toward a theory of behavioral complexity in managerial leadership. *Organization Science*, 6(5), 524–540. <https://doi.org/10.1287/orsc.6.5.524>
- Dess, G. G., & Beard, D. W. (1984). Dimensions of organizational task environments. *Administrative Science Quarterly*, 29(1), 52. <https://doi.org/10.2307/2393080>

- Dickson, M. W., Resick, C. J., & Hanges, P. J. (2006). Systematic variation in organizationally-shared cognitive prototypes of effective leadership based on organizational form. *The Leadership Quarterly*, 17(5), 487–505.
- Dörre, A. (2017). Bayesian estimation of a lifetime distribution under double truncation caused by time-restricted data collection. *Statistical Papers*, 61(3), 945–965. <https://doi.org/10.1007/s00362-017-0968-7>
- Duncan, R. B. (1976). The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. In R. H. Killman, L. R. Pondy, & D. Slevin (Eds.), *The management of organization design* (Vol. 1, pp. 167–188). Elsevier.
- Einarsen, S., & Skogstad, A. (1996). Bullying at work: Epidemiological findings in public and private organizations. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 185–201.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500.
- Ellsworth, R. R. (2002). *Leading with purpose: The new corporate realities*. Stanford University Press.
- Ely, K., Boyce, L. A., Nelson, J. K., Zaccaro, S. J., Hernez-Broome, G., & Whyman, W. (2010). Evaluating leadership coaching: A review and integrated framework. *The Leadership Quarterly*, 21(4), 585–599. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.06.003>
- Faraj, S., & Yan, A. (2009). Boundary work in knowledge teams. *Journal of Applied Psychology*, 94(3), 604. <https://doi.org/10.1037/a0014367>
- Farr, J. L., Sin, H.-P., & Tesluk, P. E. (2003). Knowledge Management Processes and Work Group Innovation. In *The international handbook on innovation* (pp. 574–586). Elsevier Science. <https://doi.org/10.1016/B978-008044198-6/50039-5>
- Feser, C. (2011). *Serial innovators: Firms that change the world*. John Wiley & Sons.
- Fiedler, F. E. (1964). A contingency model of leadership effectiveness. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 1, pp. 149–190). Elsevier.

- Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51(4), 327.
- Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56(3), 218–226. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.56.3.218>
- Freeman, R. E. (1994). The politics of stakeholder theory: Some future directions. *Business Ethics Quarterly*, 409–421.
- Freeman, R. E., Wicks, A. C., & Parmar, B. (2004). Stakeholder theory and “the corporate objective revisited.” *Organization Science*, 15(3), 364–369.
- Friedman, M. (2007). The social responsibility of business is to increase its profits. In *Corporate ethics and corporate governance* (pp. 173–178). Springer.
- Ganster, D. C., & Dwyer, D. J. (1995). The effects of understaffing on individual and group performance in professional and trade occupations. *Journal of Management*, 21(2), 175–190. <https://doi.org/10.1177/014920639502100201>
- Gartenberg, C., Prat, A., & Serafeim, G. (2019). Corporate purpose and financial performance. *Organization Science*, 30(1), 1–18.
- Gerlach, F., Hundeling, M., & Rosing, K. (2020). Ambidextrous leadership and innovation performance: A longitudinal study. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(3), 383–398. <https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2019-0321>
- Ghoshal, S., & Bartlett, C. A. (2007). Linking organizational context and managerial action: The dimensions of quality of management. *Strategic Management Journal*, 15(S2), 91–112. <https://doi.org/10.1002/smj.4250151007>
- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2), 209–226. <https://doi.org/10.5465/20159573>
- Gilboa, S., Shirom, A., Fried, Y., & Cooper, C. (2008). A meta-analysis of work demand stressors and job performance: Examining main and moderating effects. *Personnel Psychology*, 61(2), 227–271.

- Goodstein, L. D., & Lanyon, R. I. (1999). Applications of personality assessment to the workplace: A review. *Journal of Business and Psychology*, 13(3), 291–322.
- Gulati, R., & Puranam, P. (2009). Renewal Through Reorganization: The Value of Inconsistencies Between Formal and Informal Organization. *Organization Science*, 20(2), 422–440. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0421>
- Hackman, J. R. (1980). Work redesign and motivation. *Professional Psychology*, 11(3), 445.
- Hardesty, D. M., & Bearden, W. O. (2004). The use of expert judges in scale development: Implications for improving face validity of measures of unobservable constructs. *Journal of Business Research*, 57(2), 98–107.
- Hatfield, E., Cacioppo, J. T., & Rapson, R. L. (1993). Emotional contagion. *Current Directions in Psychological Science*, 2(3), 96–100.
- Hays, W. (1994). *Statistics*. Harcourt Brace College Publishers.
- Henderson, R., & Van den Steen, E. (2015). Why do firms have "purpose"? The firm's role as a carrier of identity and reputation. *American Economic Review*, 105(5), 326–330.
- Hinsz, V. B., Tindale, R. S., & Vollrath, D. A. (1997). The emerging conceptualization of groups as information processors. *Psychological Bulletin*, 121(1), 43.
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology*, 50(3), 337–421. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00062>
- Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology*, 6(4), 307–324. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.6.4.307>
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Sage publications.

- Hu, L., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1–55.
- Hu, W., Luo, J., Chen, Z., & Zhong, J. (2020). Ambidextrous leaders helping newcomers get on board: Achieving adjustment and proaction through distinct pathways. *Journal of Business Research*, 118, 406–414. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.064>
- James, L. R. (1982). Aggregation bias in estimates of perceptual agreement. *Journal of Applied Psychology*, 67(2), 219–229. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.67.2.219>
- James, L. R., Choi, C. C., Ko, C.-H. E., McNeil, P. K., Minton, M. K., Wright, M. A., & Kim, K. (2008). Organizational and psychological climate: A review of theory and research. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(1), 5–32. <https://doi.org/10.1080/13594320701662550>
- James, L. R., Demaree, R. G., & Wolf, G. (1984). Estimating within-group interrater reliability with and without response bias. *Journal of Applied Psychology*, 69(1), 85. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.69.1.85>
- Jansen, J. J., George, G., Van den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2008). Senior team attributes and organizational ambidexterity: The moderating role of transformational leadership. *Journal of Management Studies*, 45(5), 982–1007.
- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53–70. <https://doi.org/10.1177/002224299305700304>
- Junni, P., Sarala, R. M., Taras, V., & Tarba, S. Y. (2013). A meta-analysis of the effect of organizational ambidexterity on performance. *Academy of Management Proceedings*, 27(4), 299–312. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2013.17601abstract>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.2307/256287>

- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1993). The rules for managing cross-functional reengineering teams. *Planning Review*.
- Keller, V. (2015). The business case for purpose. *Cambridge, MA: Harvard Business Review*. [Google Scholar].
- Klein, K. J., Dansereau, F., & Hall, R. J. (1994). Levels issues in theory development, data collection, and analysis. *Academy of Management Review*, 19(2), 195–229. <https://doi.org/10.5465/amr.1994.9410210745>
- Klein, K. J., & Kozlowski, S. W. J. (2000). From micro to meso: Critical steps in conceptualizing and conducting multilevel research. *Organizational Research Methods*, 3(3), 211–236. <https://doi.org/10.1177/109442810033001>
- Klonek, F. E., Gerpott, F. H., & Parker, S. K. (2020). A conceptual replication of ambidextrous leadership theory: An experimental approach. *The Leadership Quarterly*, 101473.
- Kozlowski, S. W. J., & Hattrup, K. (1992). A disagreement about within-group agreement: Disentangling issues of consistency versus consensus. *Journal of Applied Psychology*, 77(2), 161–167. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.77.2.161>
- Kuckartz, U. (2016). Qualitative text analysis. *A Guide to Methods, Practice and Using Software*.
- Kuenzi, M., & Schminke, M. (2009). Assembling fragments into a lens: A review, critique, and proposed research agenda for the organizational work climate literature. *Journal of Management*, 35(3), 634–717. <https://doi.org/10.1177/0149206308330559>
- Kunze, F., De Jong, S. B., & Bruch, H. (2016). Consequences of collective-focused leadership and differentiated individual-focused leadership: Development and testing of an organizational-level model. *Journal of Management*, 42(4), 886–914.
- Kunze, F., Raes, A. M. L., & Bruch, H. (2015). It matters how old you feel: Antecedents and performance consequences of average relative subjective age in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 100(5), 1511–1526. <https://doi.org/10.1037/a0038909>

- Larwood, L., Falbe, C. M., Kriger, M. P., & Miesing, P. (1995). Structure and meaning of organizational vision. *Academy of Management Journal*, 38(3), 740–769.
- LeBreton, J. M., & Senter, J. L. (2008). Answers to 20 questions about interrater reliability and interrater agreement. *Organizational Research Methods*, 11(4), 815–852. <https://doi.org/10.1177/1094428106296642>
- Levitt, T. (1963). Creativity is not enough. *Harvard Business Review*, 41(3), 72–83.
- Lewis, M. W. (2000). Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide. *Academy of Management Review*, 25(4), 760–776. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.3707712>
- Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y., & Veiga, J. F. (2006). Ambidexterity and performance in small-to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration. *Journal of Management*, 32(5), 646–672. <https://doi.org/10.1177/0149206306290712>
- Lune, H., & Berg, B. L. (2017). *Qualitative research methods for the social sciences*. Pearson.
- Luo, B., Zheng, S., Ji, H., & Liang, L. (2018). Ambidextrous leadership and TMT-member ambidextrous behavior: The role of TMT behavioral integration and TMT risk propensity. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(2), 338–359. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1194871>
- Ma, J., Zhou, X., Chen, R., & Dong, X. (2019). Does ambidextrous leadership motivate work crafting? *International Journal of Hospitality Management*, 77, 159–168.
- MacCallum, R. C., Browne, M. W., & Sugawara, H. M. (1996). Power analysis and determination of sample size for covariance structure modeling. *Psychological Methods*, 1(2), 130–149. <https://doi.org/10.1037/1082-989X.1.2.130>
- Mackie, D. M., & Goethals, G. R. (1987). *Individual and group goals*.
- Manz, C. C., Bastien, D. T., Hostager, T. J., & Shapiro, G. L. (1989). Leadership and innovation: A longitudinal process view. *Research on the Management of Innovation: The Minnesota Studies*, 613–636.

- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>
- Marsh, H. W., Hau, K.-T., & Wen, Z. (2004). In search of Golden Rules: Comment on hypothesis-testing approaches to setting cutoff values for fit indexes and dangers in overgeneralizing Hu and Bentler's (1999) findings. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 11(3), 320–341. https://doi.org/10.1207/s15328007sem1103_2
- Martin, R. L. (2009). *The opposable mind: How successful leaders win through integrative thinking*. Harvard Business Press.
- Mascareño, J., Rietzschel, E. F., & Wisse, B. (2021). Ambidextrous leadership: Opening and closing leader behaviours to facilitate idea generation, idea promotion and idea realization. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1–11. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2021.1872544>
- Menges, J. I., Walter, F., Vogel, B., & Bruch, H. (2011). Transformational leadership climate: Performance linkages, mechanisms, and boundary conditions at the organizational level. *The Leadership Quarterly*, 22(5), 893–909. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.07.010>
- Metcalf, L., & Benn, S. (2012). The corporation is ailing social technology: Creating a 'fit for purpose' design for sustainability. *Journal of Business Ethics*, 111(2), 195–210.
- Meyers, L. S., Gamst, G., & Guarino, A. J. (2017). *Applied multivariate research: Design and interpretation* (3rd ed.). Sage Publications.
- Mom, T. J. M., Chang, Y.-Y., Cholakova, M., & Jansen, J. J. P. (2019). A multilevel integrated framework of firm HR practices, individual ambidexterity, and organizational ambidexterity. *Journal of Management*, 45(7), 3009–3034. <https://doi.org/10.1177/0149206318776775>
- Mom, T. J., Van Den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2007). Investigating managers' exploration and exploitation activities: The influence of top-down, bottom-up, and

- horizontal knowledge inflows. *Journal of Management Studies*, 44(6), 910–931. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00697.x>
- Morgeson, F. P., & Hofmann, D. A. (1999). The structure and function of collective constructs: Implications for multilevel research and theory development. *Academy of Management Review*, 24(2), 249–265. <https://doi.org/10.5465/amr.1999.1893935>
- Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B., & Strange, J. M. (2002). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *The Leadership Quarterly*, 13(6), 705–750.
- O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in Organizational Behavior*, 28, 185–206. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2008.06.002>
- O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324–338. <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0025>
- Parke, M. R., & Seo, M.-G. (2017). The role of affect climate in organizational effectiveness. *Academy of Management Review*, 42(2), 334–360. <https://doi.org/10.5465/amr.2014.0424>
- Patel, P. C., Messersmith, J. G., & Lepak, D. P. (2013). Walking the tightrope: An assessment of the relationship between high-performance work systems and organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 56(5), 1420–1442. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0255>
- Perry-Smith, J. E., & Mannucci, P. V. (2017). From creativity to innovation: The social network drivers of the four phases of the idea journey. *Academy of Management Review*, 42(1), 53–79.
- Pierce, J. L., & Gardner, D. G. (2004). Self-esteem within the work and organizational context: A review of the organization-based self-esteem literature. *Journal of Management*, 30(5), 591–622. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2003.10.001>

- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 22(2), 259–298.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879.
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78.
- Preacher, K. J., Rucker, D. D., & Hayes, A. F. (2007). Addressing moderated mediation hypotheses: Theory, methods, and prescriptions. *Multivariate Behavioral Research*, 42(1), 185–227. <https://doi.org/10.1080/00273170701341316>
- Probst, G., Raisch, S., & Tushman, M. L. (2011). Ambidextrous leadership. *Organizational Dynamics*, 40(4), 326–334. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2011.07.010>
- Quinn, R. E. (1988). *Beyond rational management: Mastering the paradoxes and competing demands of high performance*. Jossey-Bass.
- Quinn, R. E., & Thakor, A. V. (2019). *The economics of higher purpose: Eight counterintuitive steps for creating a purpose-driven organization*. Berrett-Koehler Publishers.
- Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of Management*, 34(3), 375–409. <https://doi.org/10.1177/0149206308316058>
- Ricken, T. (2019). *Ambidextres Führungsklima-Wirkweisen, Einflussfaktoren und organisationale Konsequenzen*.
- Robie, C., Ryan, A. M., Schmieder, R. A., Parra, L. F., & Smith, P. C. (1998). The relation between job level and job satisfaction. *Group & Organization Management*, 23(4), 470–495.

- Rosing, K., Frese, M., & Bausch, A. (2011). Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership. *The Leadership Quarterly*, 22(5), 956–974. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.07.014>
- Salanova, M., & Schaufeli, W. B. (2008). A cross-national study of work engagement as a mediator between job resources and proactive behaviour. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(1), 116–131. <https://doi.org/10.1080/09585190701763982>
- Sauer, S., & Wohlrabe, K. (2021). *Konjunkturumfragen im Fokus: Deutsche Wirtschaft zeigt sich trotz Lockdown robust*. 3.
- Schaffer, B. S., & Riordan, C. M. (2003). A review of cross-cultural methodologies for organizational research: A best-practices approach. *Organizational Research Methods*, 6(2), 169–215. <https://doi.org/10.1177/1094428103251542>
- Schaufeli, W. B. (2015). Engaging leadership in the job demands-resources model. *Career Development International*, 20(5), 446–463. <https://doi.org/10.1108/CDI-02-2015-0025>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-romá, V., & Bakker, A. B. (2002). [No title found]. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (2nd ed.). John Wiley & Sons.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40(3), 437–453. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1987.tb00609.x>
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64(1), 361–388. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>
- Schneider, B., & Reichers, A. E. (1983). On the etiology of climates. *Personnel Psychology*, 36(1), 19–39. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1983.tb00500.x>

- Schudy, C. A. J., Bruch, H., & Hilb, M. (2011). *Contextual ambidexterity in organizations: Antecedents and performance consequences*. Universität St. Gallen.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580–607.
- Segers, J., De Prins, P., & Brouwers, S. (2010). Leadership and engagement: A brief review of the literature, a proposed model, and practical implications. In S. L. Albrecht (Ed.), *New horizons in management. Handbook of employee engagement: Perspectives, issues, research and practice* (pp. 149–158). Edward Elgar Publishing.
- Shin, S. J., & Zhou, J. (2003). Transformational leadership, conservation, and creativity: Evidence from Korea. *Academy of Management Journal*, 46(6), 703–714. <https://doi.org/10.5465/30040662>
- Shuck, B., & Herd, A. M. (2012). Employee engagement and leadership: Exploring the convergence of two frameworks and implications for leadership development in HRD. *Human Resource Development Review*, 11(2), 156–181. <https://doi.org/10.1177/1534484312438211>
- Simsek, Z., Heavey, C., Veiga, J. F., & Souder, D. (2009). A Typology for Aligning Organizational Ambidexterity's Conceptualizations, Antecedents, and Outcomes. *Journal of Management Studies*, 46(5), 864–894. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00841.x>
- Sine, W. D., Mitsuhashi, H., & Kirsch, D. A. (2006). Revisiting Burns and Stalker: Formal structure and new venture performance in emerging economic sectors. *Academy of Management Journal*, 49(1), 121–132. <https://doi.org/10.5465/amj.2006.20785590>
- Sisodia, R., & Gelb, M. (2019). *The healing organization*.
- Škerlavaj, M., Černe, M., & Dysvik, A. (2014). I get by with a little help from my supervisor: Creative-idea generation, idea implementation, and perceived supervisor support. *The Leadership Quarterly*, 25(5), 987–1000.

- Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M. S., & Hetland, H. (2007). The destructiveness of laissez-faire leadership behavior. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(1), 80. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.1.80>
- Smith, W. K., & Tushman, M. L. (2005). Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams. *Organization Science*, 16(5), 522–536. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0134>
- Somech, A., & Drach-Zahavy, A. (2013). Translating team creativity to innovation implementation: The role of team composition and climate for innovation. *Journal of Management*, 39(3), 684–708.
- Sosik, J. J., Kahai, S. S., & Avolio, B. J. (1998). Transformational leadership and dimensions of creativity: Motivating idea generation in computer-mediated groups. *Creativity Research Journal*, 11(2), 111–121.
- Statistisches Bundesamt. (2021). *Konjunktur Mitte 2021: Produktion weiter stabil, Handel und Dienstleistungen erholen sich langsam*. https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2021/07/PD21_337_811.html
- Stevens, J. (2009). *Applied multivariate statistics for the social sciences* (5th ed.). Routledge.
- Tsai, W., & Ghoshal, S. (1998). Social capital and value creation: The role of intrafirm networks. *Academy of Management Journal*, 41(4), 464–476.
- Tuan Luu, T. (2017). Ambidextrous leadership, entrepreneurial orientation, and operational performance: Organizational social capital as a moderator. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(2), 229–253. <https://doi.org/10.1108/LODJ-09-2015-0191>
- Tung, F.-C. (2016). Does transformational, ambidextrous, transactional leadership promote employee creativity? Mediating effects of empowerment and promotion focus. *International Journal of Manpower*.
- Tushman, M. L., & O'Reilly III, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38(4), 8–29. <https://doi.org/10.2307/41165852>

- Tushman, M. L., Smith, W. K., & Binns, A. (2011). The ambidextrous CEO. *Harvard Business Review*, 89(6), 74–80.
- Van de Vijver, F., & Leung, K. (1997). *Methods and data analysis of comparative research*. Allyn & Bacon.
- Van Dyck, C., Frese, M., Baer, M., & Sonnentag, S. (2005). Organizational error management culture and its impact on performance: A two-study replication. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1228.
- Van Knippenberg, D., & Hogg, M. A. (2003). A social identity model of leadership effectiveness in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 25, 243–295. [https://doi.org/10.1016/S0191-3085\(03\)25006-1](https://doi.org/10.1016/S0191-3085(03)25006-1)
- Van Knippenberg, D., Van Knippenberg, B., De Cremer, D., & Hogg, M. A. (2004). Leadership, self, and identity: A review and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 825–856. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.002>
- Vera, D., & Crossan, M. (2004). Strategic leadership and organizational learning. *Academy of Management Review*, 29(2), 222–240. <https://doi.org/10.5465/amr.2004.12736080>
- Walter, F., & Bruch, H. (2010). Structural impacts on the occurrence and effectiveness of transformational leadership: An empirical study at the organizational level of analysis. *The Leadership Quarterly*, 21(5), 765–782. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.07.006>
- West, M. A. (2002). Sparkling Fountains or Stagnant Ponds: An Integrative Model of Creativity and Innovation Implementation in Work Groups. *Applied Psychology*, 51(3), 355–387. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00951>
- West, M. A., & Farr, J. L. (Eds.). (1990). *Innovation and creativity at work: Psychological and organizational strategies*. Wiley.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(1), 183–200. <https://doi.org/10.1348/096317908X285633>

- Yukl, G. (2009). Leading organizational learning: Reflections on theory and research. *The Leadership Quarterly*, 20(1), 49–53.
- Yukl, G., & Van Fleet, D. D. (1992). *Theory and research on leadership in organizations*.
- Zacher, H., Robinson, A. J., & Rosing, K. (2016). Ambidextrous leadership and employees' self-reported innovative performance: The role of exploration and exploitation behaviors. *The Journal of Creative Behavior*, 50(1), 24–46. <https://doi.org/10.1002/jocb.66>
- Zacher, H., & Rosing, K. (2015). Ambidextrous leadership and team innovation. *Leadership & Organization Development Journal*, 36(1), 54–68. <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2012-0141>
- Zacher, H., & Wilden, R. G. (2014). A daily diary study on ambidextrous leadership and self-reported employee innovation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(4), 813–820. <https://doi.org/10.1111/joop.12070>
- Zahra, S. A., & Covin, J. G. (1995). Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: A longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*, 10(1), 43–58. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(94\)00004-E](https://doi.org/10.1016/0883-9026(94)00004-E)
- Zhou, J., & George, J. M. (2003). Awakening employee creativity: The role of leader emotional intelligence. *The Leadership Quarterly*, 14(4–5), 545–568.
- Zimmermann, A., Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2015). How is ambidexterity initiated? The emergent charter definition process. *Organization Science*, 26(4), 1119–1139. <https://doi.org/10.1287/orsc.2015.0971>
- Zuraik, A., Kelly, L., & Perkins, V. (2020). Gender differences in innovation: The role of ambidextrous leadership of the team leads. *Management Decision*.

7 Appendix

7.1 Additional tables

Tables 17 and 18 illustrate the coding count (i.e., the number of times we assigned codes to the interviewee transcripts) of the three leadership dimensions (i.e., results-, purpose- and innovation-oriented) relating to ambidextrous and anti-ambidextrous leadership. We differentiate between working environment (i.e., exploration or exploitation) and rating (i.e., top or low)

Table 17: Coding count of ambidextrous leadership (by working environment and rating)

Working environment	Interviews (leaders & followers)	Ambidextrous leadership: results-oriented leadership	Ambidextrous leadership: purpose-oriented leadership	Ambidextrous leadership: innovation-oriented leadership
Exploitation	Top-rated interviewees	46	94	20
	Low-rated interviewees	15	22	3
Exploration	Top-rated interviewees	16	100	50
	Low-rated interviewees	11	32	24

Table 18: Coding count of anti-ambidextrous leadership (by working environment and rating)

Working environment	Interviews (leaders & followers)	Anti-ambidextrous leadership: results-oriented leadership	Anti-ambidextrous leadership: purpose-oriented leadership	Anti-ambidextrous leadership: innovation-oriented leadership
Exploitation	Top-rated interviewees	26	28	24
	Low-rated interviewees	44	35	17
Exploration	Top-rated interviewees	10	15	22
	Low-rated interviewees	17	34	43

Tables 19 and 20 show the coding count of the three leadership dimensions of ambidextrous and anti-ambidextrous leadership. The tables differentiate between working environment, rating, and interviewee class (i.e., leader or follower).

Table 19: Coding count of ambidextrous leadership (by working environment, rating, and employee class)

Working environment	Interviews	Ambidextrous leadership: results-oriented leadership	Ambidextrous leadership: purpose-oriented leadership	Ambidextrous leadership: innovation-oriented leadership
Exploitation	Top-rated follower	15	45	16
	Top-rated leader	31	49	4
	Low-rated follower	6	4	2
	Low-rated leader	9	18	1
Exploration	Top-rated employee	6	58	27
	Top-rated leader	10	42	23
	Low-rated follower	9	21	16
	Low-rated leader	2	11	8

Table 20: Coding count of anti-ambidextrous leadership (by working environment, rating, and employee class)

Working environment	Interviews	Anti-ambidextrous leadership: results-oriented leadership	Anti-ambidextrous leadership: purpose-oriented leadership	Anti-ambidextrous leadership: innovation-oriented leadership
Exploitation	Top-rated follower	26	21	20
	Top-rated leader	0	7	4
	Low-rated follower	19	24	13
	Low-rated leader	25	11	4
Exploration	Top-rated employee	10	15	19
	Top-rated leader	0	0	3
	Low-rated follower	17	31	36
	Low-rated leader	0	3	7

Table 21: Coding count of ambidextrous leadership dimensions and items (by working environment and rating)

	Exploration		Exploration		Exploitation	
	low-rated interviewees	weeks	top-rated interviewees	weeks	low-rated interviewees	top-rated interviewees
Ambidextrous leadership	67		166	40		160
Results-oriented leadership	11		16	15		46
Invests in simplifying tasks	2		4	2		11
Make working at the limit possible	9		5	6		15
Promote change in small steps	0		5	4		11
Establish a quality mindset	0		2	3		9
Purpose-oriented leadership	32		100	22		94
Act as a role model	6		15	4		21
Think big in the interest of the entire company	9		27	6		25
Spread cooperation and knowledge-sharing	12		39	7		28
Promote a multimodal mindset	5		19	5		20
Innovation-oriented leadership	24		50	3		20
Cultivate boundary management	5		12	0		2
Reduce stress and uncertainty	5		13	0		7
Make successes visible	4		11	3		3
Establish a growth mindset	10		14	0		8

Table 21 shows the coding count for the ambidextrous leadership dimensions and items in different working environments and according to interviewee ratings.

Table 22: Coding count of anti-ambidextrous leadership dimensions and items (by working environment and rating)

Anti-ambidextrous leadership	Exploration low-rated interview- wees	Exploration top-rated interview- wees	Exploitation low-rated interview- wees	Exploitation top-rated interview- wees
	94	47	96	78
Results-oriented leadership	17	10	44	26
Diminish the self-esteem of employees	4	6	12	8
Avoid simplification	1	0	9	3
Promote performance pressure for employees	7	1	11	6
Laissez-faire instead of controlling objective achievement	5	3	12	9
Purpose-oriented leadership	34	15	35	28
Praise new work pretentiously	15	1	10	11
Act selfishly and foster silos	12	9	12	7
Encourage a one-dimensional mindset	7	5	13	10
Innovation-oriented leadership	43	22	17	24
Avoid independent thinking and acting	18	3	10	11
Practice poor diversity management	7	5	4	4
Block new solutions for complex problems	8	6	0	2
Discouraging experimenting with new work	10	8	3	7

Table 22 shows the coding count for the anti-ambidextrous leadership dimensions and items in different working environments and according to interviewee ratings.

Table 23: Correspondence within teams concerning the observed leadership behaviors

Leadership Behaviors	Teams									
	1 (T E)	2 (L E)	3 (T E)	4 (L E)	5 (T E)	6 (T I)	7 (T I)	8 (L I)	9 (L I)	All teams
+++Results-oriented leadership (average score)	1,0	1,0	0,5	0,8	1,0	0,5	1,0	0,8	0,8	0,8
Invests in simplifying tasks	1,0	1,0	0,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	0,0	0,8
Make working at the limit possible	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	0,0	1,0	0,0	1,0	0,8
Promote change in small steps	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
Establish a quality mindset	1,0	1,0	0,0	0,0	1,0	0,0	1,0	1,0	1,0	0,7
+++Purpose-oriented leadership (average score)	0,5	0,5	0,8	0,5	1,0	1,0	1,0	0,5	0,8	0,7
Act as a role model	1,0	1,0	0,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	0,9
Think big in the interest of the entire company	1,0	0,0	1,0	0,0	1,0	1,0	1,0	0,0	1,0	0,7
Spread cooperation and knowledge-sharing	0,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	0,9
Promote a multimodal mindset	0,0	0,0	1,0	0,0	1,0	1,0	1,0	0,0	0,0	0,4
+++Innovation-oriented leadership (average score)	0,8	1,0	0,5	1,0	0,5	0,8	0,8	1,0	0,5	0,8
Cultivate boundary management	0,0	1,0	1,0	1,0	0,0	1,0	1,0	1,0	0,0	0,7
Reduce stress and uncertainty	1,0	1,0	0,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	0,0	0,8
Make successes visible	1,0	1,0	0,0	1,0	1,0	0,0	0,0	1,0	1,0	0,7
Establish a growth mindset	1,0	1,0	1,0	1,0	0,0	1,0	1,0	1,0	1,0	0,9
---Results-oriented leadership (average score)	0,0	0,8	0,3	0,8	0,8	1,0	0,5	0,3	0,3	0,5
Diminish the self-esteem of employees	0,0	1,0	0,0	1,0	1,0	1,0	1,0	0,0	1,0	0,7
Avoid simplification	0,0	0,0	0,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	0,0	0,6
Promote performance pressure for employees	0,0	1,0	0,0	1,0	1,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,4
Laissez-faire instead of controlling objective achievement	0,0	1,0	1,0	0,0	0,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,3
---Purpose-oriented leadership (average score)	0,0	0,0	0,0	1,0	1,0	0,3	0,3	0,7	0,3	0,4
Praise new work pretentiously	0,0	0,0	0,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	0,0	0,6
Act selfishly and foster silos	0,0	0,0	0,0	1,0	1,0	0,0	0,0	1,0	1,0	0,4
Encourage a one-dimensional mindset	0,0	0,0	0,0	1,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,2

Leadership Behaviors	Teams									
	1 (T E)	2 (L E)	3 (T E)	4 (L E)	5 (T E)	6 (T I)	7 (T I)	8 (L I)	9 (L I)	All teams
---Innovation-oriented leadership (average score)	0,3	0,5	0,0	0,3	0,3	0,8	0,5	0,8	0,8	0,4
Avoid independent thinking and acting	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,1
Practice poor diversity management	0,0	1,0	0,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	0,8
Block new solutions for complex problems	1,0	1,0	0,0	0,0	0,0	1,0	0,0	1,0	1,0	0,6
Discouraging experimenting with new work	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	1,0	1,0	0,3
Total Average	0,4	0,6	0,3	0,7	0,8	0,7	0,7	0,7	0,6	0,6

T= top; L=low; E= Exploitation environment; I= Exploration environment)

We checked whether leaders and managers within the same team (= team numbers 1-9 on the horizontal axis) provided accounts of the further- and newly-developed leadership items (e.g., *invests in simplifying tasks*" or "*make successes visible*"). If both parties (i.e., the leader and at least one manager) offered corresponding statements, we assigned "1" (indicating 100% correspondence). If this was not the case, we set "0" (indicating 0% correspondence).

Moreover, we calculated average correspondence scores per leadership dimension for each team (e.g., ++Results-oriented leadership scores 0.8 in team 4). Moreover, we calculated average correspondence scores across all leadership dimensions for each team (e.g., the total average correspondence score was 0.4 within team 1). We also calculated average scores per leadership dimension for all teams combined (e.g., ---Results-oriented leadership scores 0.5 for all teams combined). The latter allowed us to create Table 6 in study 2.

7.2 Interview & transcription details

7.2.1 Interview question style

We started by asking interviewees about their work history, team size, job tasks, and work intensity at PSG.

- *Would you please start by giving us some background information about your job?*
- *How large is your team?*
- *What kind of work do you do?*
- *How intense is your workload?*

We then inquired about current challenges regarding personal, co-work, or leadership matters.

- *What are current difficulties in your job?*
- *What are current difficulties concerning your colleagues or superiors?*
- *What are current difficulties concerning your role as a leader?*

Further, we asked participants to illustrate recent critical events (i.e., positive or negative events; cf. Flanagan, 1954).

- *Would you please describe a particularly memorable positive (or negative) event at work?*
- *Would you please describe a particularly positive (or negative) event that involved your co-workers or superiors?*

We then inquired about their or their leaders' reaction to the critical events and the consequences of such interventions.

- *How did you react in this situation? How did your superior react?*
- *What was the outcome of this reaction?*

Later, we requested participants to name effective and ineffective leadership behaviors explicitly. Eventually, we asked whether innovation- and results-oriented teams should be led separately or by the same leader.

- *What does the ideal leader behavior look like, in your opinion?*
- *What does negative leader behavior look like, in your opinion?*
- *Would you recommend that the same person should lead cross-media activity?*

7.2.2 Coding rules

During the coding procedure, we went line for line through the transcribed interviews and coded for relevant text elements (i.e., "units of meaning"). Such units of meaning included bodies of text such as sentences, paragraphs, and combined paragraphs. In the codes, we included introductory (or interposed) interviewer questions necessary for a better understanding. The same text passage could contain several codes. We largely avoided repeated coding of text passages that conveyed the same meaning within the same interview transcript.

7.3 Interview transcripts

Table 24: Interviewee characteristics

Interviewee number	Team number	Working environment	Performance	Role	Function
-	1	Exploitation	Top	Leader	Director Supply Management
01	1	Exploitation	Top	Manager	Supply manager
02	1	Exploitation	Top	Manager	Supply manager
03	2	Exploitation	Low	Leader	Order Management director
04	2	Exploitation	Low	Manager	Order manager
05	2	Exploitation	Low	Manager	Order manager
06	3	Exploitation	Top	Leader	Director Strategic Partnerships & Business Development
07	3	Exploitation	Top	Manager	Senior Manager Agency Management
08	4	Exploitation	Low	Leader	Director Marketing Print (Zeitung_1)
09	4	Exploitation	Low	Manager	Manager Marketing Print (Zeitung_1)
10	5	Exploitation	Top	Leader	Director Sales National Trade
11	5	Exploitation	Top	Manager	Head of Sales National Trade
12	6	Exploration	Top	Leader	Programmatic Advertising director
13	6	Exploration	Top	Manager	Manager Programmatic Advertising
-	6	Exploration	Top	Manager	Head of Programmatic Advertising
14	0	Exploration	Top	Manager	Campaign manager
15	7	Exploration	Top	Leader	Head of Yield Management
16	7	Exploration	Top	Manager	Senior manager Yield & Inventory Management
17	7	Exploration	Top	Manager	Manager Yield & Inventory Management
-	8	Exploration	Low	Leader	Director Creative Project Management
18	8	Exploration	Low	Manager	Creative Unit manager
19	8	Exploration	Low	Manager	Creative Unit manager
20	8	Exploration	Low	Manager	Creative Unit manager
21	9	Exploration	Low	Leader	Director Sales Premium Division
22	9	Exploration	Low	Manager	Advertising director
23	9	Exploration	Low	Manager	Team lead Marketing Print (Zeitung_4)

7.3.1 Interviewee_01

Speaker 1: Erzähl doch mal von deiner Rolle aktuell und was du machst bei PSG.

Speaker 2: Ja, ich bin seit 01.12. erst bei PSG oder bei Unternehmen_1 generell. Ich war davor bei anderen Unternehmen, habe auch 2017 erst meinen Master gemacht und deswegen bin ich hier in der Junior-Stelle eingestiegen, bin Junior Marketing Managerin im Angebotsmanagement. Und ja, im Angebotsmanagement sind wir halt dafür zuständig, dass jegliche Konditionen verhandelt werden mit den Kunden, mit den Agenturen, für Angebote, was eigentlich alle Unternehmen_15 und Unternehmen_1-Titel angeht. Wir machen Print und Crossmedial. Wenn es rein Digital ist, machen wir das nicht, das macht dann ein anderes Team. Und, genau, wir erstellen so ganz normale Angebote, wenn der Kunde nur einmal schalten will. Wir erstellen aber auch, wie gesagt, die Jahresvereinbarungen, wo man dann auch die ganzen Konditionen verhandeln muss. Genau und da bin ich im Team. Also wir sind aufgeteilt in Nord und Süd, ist nicht so wichtig, aber ich bin da für Süddeutschland zuständig. Also ich würde sagen Frankfurt und südlicher.

Speaker 1: Das sind dann die Kunden, die daher kommen oder wie?

Speaker 2: Ja, nicht unbedingt. Teilweise die Kunden, aber wenn zum Beispiel der Kunde in Hamburg sitzt und die Agentur aber in Frankfurt oder München, dann ist es trotzdem Süd, weil die Agentur das dann ja verhandelt.

Speaker 1: Und was heisst jetzt genau Angebotsmanagement? Also kannst du ein Beispiel geben, was deine Aufgabe wäre, was du machen müsstest?

Speaker 2: Ja, zum Beispiel, nehmen wir jetzt mal den Kunden, keine Ahnung, Unternehmen_24 zum Beispiel. Die haben natürlich jegliche Produkte und schalten natürlich sehr viele Anzeigen unterjährig oder eigentlich nicht nur Anzeigen, sondern auch jegliche Kampagnen bei uns, Crossmedial oder nur Print oder auch Digital. Aber, wie gesagt, dafür sind wir jetzt nicht zuständig, das macht ein anderes Team. Und dadurch, dass sie das öfter schalten, haben die eine Jahresvereinbarungen. Das heisst, wir verhandeln am Anfang vom Jahr oder schon Ende des letzten Jahres haben wir angefangen, die Konditionen für dieses Jahr zu verhandeln. Und da kann es natürlich so sein, dass wir sagen: "Ab dem ersten Euro kriegt ihr so und so viel Prozent bei dem und dem Titel oder bei allen." Und wir können aber auch Stufen machen, dass wir sagen: "Das und das sind die

Stufen, wenn ihr das Budget erreicht, dann rutscht ihr in die nächste Stufe und kriegt einen höheren Rabatt." Und solche Sachen verhandeln wir dann. Das ist natürlich dann auch – damit geht das einher, dass gerade im Printbereich die Auflagen natürlich zurückgehen, weil Print ist ja so ein kritisches Thema. Und dann sagt die Agentur: "Ja gut, letztes Jahr haben wir das und das bekommen, jetzt geht die Auflage zurück, dann möchten wir aber jetzt bessere Konditionen haben." Und da muss man halt schon ganz schön viel verhandeln. Also das ist in enger Zusammenarbeit mit dem Sales. Wir sind aber auch mit drin, mit der Agentur. Und das ist teilweise sehr aufwendig und bei manchen Kunden geht das schneller, dass man sagt: "Hier haben wir das Briefing vom Sales bekommen", weil die eben im engen Kontakt stehen mit der Agentur. Die gehen halt da direkt auch hin und die geben uns dann das Briefing. Und wir, ja, haben dann mit den ganzen Anzeigenleitern, mit den ganzen Abteilungen zu tun.

Speaker 1: Also die Sales verkaufen im Prinzip diese Leistungen, wie viel sie wollen und ihr handelt das dann aus?

Speaker 2: Genau, der Sales ist der Vermittler sozusagen. Die gehen dahin und wir sitzen halt hier und verhandeln die ganzen Sachen. Aber der Sales kommt zum Beispiel auch, wenn der Kunde konkret weiss [was er haben will]. 'Das ist ein Neukunde und der möchte jetzt einmal in der Zeitung eine Anzeige schalten', dann sagt der uns das und dann erstellt der auch ein einfaches Angebot. Das macht der auch.

Speaker 1: Und soll das jetzt im Rahmen dieser Veränderung auch mit Digital zusammengetan werden, das Angebotsmanagement?

Speaker 2: Das weiss man nicht. Die waren mal zusammen sogar. Ich glaube, das war sogar letztes Jahr noch, Anfang des Jahres. Das weiss ich halt jetzt von Erzählungen, da war ich ja nicht dabei und das fand auch jeder besser. Die sassen da im siebten Stock und auf der einen Seite vom Flur sassen Print, also Print sind wir, Print und Crossmedial halt und auf der anderen Seite vom Flur sass Digital. Und wenn man dann mal kurze Fragen hatte, von wegen: "Hier ist ja das Neue im Digitalen gekommen", konnte man mal schnell nachfragen und das war halt ein Team. Da hat man im Jour fixe auch mehr Infos erhalten anscheinend. Und das wurde dann aber irgendwann letztes Jahr getrennt und jetzt sind alles so: "Hm, ja, vorher war es schon besser, weil man enger im Kontakt stand und jetzt kriegt man eh von Digital nicht mehr so viel mit." Also ich zum Beispiel,

ich bin jetzt erst seit 01.12. da und ich hatte vorher natürlich noch nicht so viel Kontaktpunkte mit den ganzen wichtigen Sachen im Digitalen und Printbereich. Und im Print bin ich schnell reingekommen, weil ich natürlich da tagtäglich mitarbeite. Und beim Digitalen kann ich die Sachen auch anbieten, aber ich weiss oft nicht, was zum Beispiel sich hinter einem *Mobile Medium Rectangle* verbirgt, also das weiss man ja so nicht als 'Otto Normalverbraucher', wenn man davor noch nicht damit zu tun hatte. Und dann war ich letzte Woche bei einer Digitalen und die hat mir die ganzen Sachen mal gezeigt und erklärten und dann dachte ich auch so: "Mensch, das wäre eigentlich cool, wenn man da öfters mal abgeholt wird", weil Digital ist wirklich Vorreiter mittlerweile. Da kommen wöchentlich wahrscheinlich neue Sachen dazu und wir müssen die Sachen ja auch anbieten. Bei uns geht es ja auch darum, um das Upselling, dass wir auch mehr anbieten, als der Kunde eigentlich will, um noch mehr zu verkaufen. Wie gesagt, im Marketing halt. Und da müssen wir uns ja auch damit auskennen, was wir denn da eigentlich anbieten könnten. Und da habe ich dann auch zu meinem Teamleiter gesagt: "Mensch es wäre eigentlich super, wenn wir mal öfters Kontaktpunkte noch zum Digitalen hätten", weil gerade die Alteingesessenen, die kennen zwar die ganzen Standardsachen, aber die Sachen, die neu dazukommen, da sind die jetzt auch nicht so empfänglich dafür. Also deswegen wäre es eigentlich schon cool, wenn man da zumindest mal öfter mal einen Einblick hätte. Dass das jetzt wieder zusammengelegt wird, das steht jetzt in den Sternen. Keine Ahnung, ob das jetzt passiert. Man hatte es anscheinend überlegt, aber das war ja letztes Jahr schon mal so, man weiss es halt nicht. Jeder Geschäftsführer macht das ja auch anders. Aber ich sage mal in unserem Team und auch bei den Digitalen, die fänden es schon ganz cool, weil man da irgendwie im engeren Austausch steht und das schon sinnvoll ist.

Speaker 1: Was sind für dich momentan Herausforderungen in der Zusammenarbeit mit deinem Team?

Speaker 2: Da war jetzt vielleicht die Herausforderung, dass man einfach mehr Einblick bekommt in das, was die [die Digitalen] da machen, damit wir auch besser damit arbeiten können. Aber da wurde ich ja jetzt schon abgeholt. Aber wie gesagt, da habe ich jetzt schon gesagt, dass man das eigentlich öfter machen müsste als einmal jetzt und dann war es das. In meinem Team eine Herausforderung – also ich bin da super integriert, ich fühle mich wohl und alles super. Man merkt natürlich auch– und das sehe ich halt

wahrscheinlich jetzt aktuell mehr und deswegen sitze ich wahrscheinlich jetzt auch gerade hier, weil ich so eine externe Brille noch so ein bisschen aufhabe, weil ich natürlich noch nicht so lange da bin. Und da sind natürlich viele Alteingesessene, die was den Umzug angeht nächstes Jahr, noch nicht ganz so, ja, bereit sind, sagen wir mal. Eine Kollegin von mir, zum Beispiel, die hat, wenn Weihnachten ist, hat sie ihren Plastik-Weihnachtsbaum, der blinkt, auf ihrem Schreibtisch steht und jeden Tag ihren digitalen Bilderrahmen etc. und wenn es dann nächstes Jahr darum geht, dass – dieses Open Office soll ja nächstes Jahr kommen, dass man einfach jeden Tag woanders sitzen kann und keiner einen Arbeitsplatz hat. Was natürlich eine Schwierigkeit hat, weil man ist einfach schon so eingerichtet natürlich, man hat da seine Sachen liegen und man hat auch sein Caddy und da schmeisst man auch Sachen rein, die man jetzt vielleicht nicht unbedingt mehr braucht, aber man schmeisst es halt auch nicht weg. Und nächstes Jahr ist es halt dann so, dass man eigentlich gar nichts mehr von den Sachen hat. Man hat seinen Spind, man holt da jeden Tag seinen Laptop raus und setzt sich irgendwo hin. Und da sind natürlich die Alteingesessenen nicht so ganz begeistert davon, weil die sagen: "Ich sitze jetzt schon immer hier und warum soll ich mich woanders hinsetzen?" Eine Kollegin von mir, die kommt als Letztes um halb zehn, die sagt dann: "Ja, ich kommen immer als letztes, da kriege ich ja gar keinen Platz mehr, dann gehe ich wieder nach Hause." Also das ist noch so, das wird noch nicht so gut angenommen. Aber ich muss halt ganz ehrlich sagen, ich habe auch bei Unternehmen_25 gearbeitet und die haben das Open Office. Also offiziell. Im Prinzip sitzt doch jeder da jeden Tag, wo er immer sitzt. Aber die haben zum Beispiel so Rollcontainer. Also die haben jetzt am Schreibtisch nichts, wo sie etwas reinlegen können und da merkt man schon, dass sie dann eventuell auch mal dazu geneigt sind, sich am nächsten Tag mal einen Platz links nebendran zu setzen und nicht immer an den einen.

Speaker 1: Und jetzt so bezogen auf dich, was siehst du so momentan als Herausforderungen in deinem Bereich?

Speaker 2: Das man das Team vielleicht so ein bisschen mitzieht. Weil ich glaube, ich bin im Team so, also ich bin die Zweitjüngste aktuell. Ich glaube, ich bin die, die am jüngsten dabei ist. Ich bin die, die sagt: "Okay, cool, das ist eine Möglichkeit", dass man da halt die anderen auch motiviert und sagt: "Das ist nicht alles schlecht, sondern Change kann auch was Gutes bedeuten." Und ich meine, ich bin da vielleicht auch ein bisschen

vorbelastet von der Uni, weil ich halt auch Change Management etc. hatte und ich weiss halt, dass man da manche mitziehen muss und denen vielleicht auch mal erklären muss, dass das nicht nur schlechte Sachen mit sich zieht. Es schlägt natürlich auch ein bisschen auf die Stimmung. Also das ist natürlich immer so, wenn Veränderungen kommen und die Leute da immer so ein bisschen abgeneigt sind und sagen: "Das möchte ich nicht", und: "Das will ich nicht", und: "alles blöd", dass dann da so ein bisschen schlechte Stimmung herrscht. Aber wir haben jetzt zum Beispiel auch das Thema mit Homeoffice, hier heisst es *mobiles Arbeiten*, man kann Homeoffice sagen, aber ich habe das in anderen Unternehmen schon mitbekommen. Ich war auch davor bei Unternehmen_26, da war das auch, bis zu 50 Prozent durftest du aus dem Homeoffice arbeiten. Da hat es auch einfach jeder gemacht. Also da hiess es: "Okay, ich bin morgen im Homeoffice", und jeder: "Alles klar, kein Problem." Hier kommt es gerade erst und hier ist es noch ein Riesenthema. Und das ist, glaube ich, auch so eine Herausforderung, einfach damit umzugehen. Weil, wie gesagt, ich habe das schon gelebt und für mich war das alles klar. Und als ich hergekommen bin, war ich ehrlich gesagt erstaunt und erschrocken, dass es hier noch nicht so ist. Also man durfte schon zu Hause arbeiten, wenn der Wasserableser kam oder der Heizungsmensch, aber man hat immer so einen Grund gebraucht. Und jetzt kam diese Betriebsvereinbarung, dass man bis zu 20 Prozent im Homeoffice arbeiten darf und jetzt möchten das natürlich auch einige machen. Aber man hat schon das Gefühl bei manchen, dass sie das auch ausnutzen möchten. Also von manchen kam schon die Frage: "Ja, wo genau wird es dann, also wird es dann eingeschränkt, wo ich arbeiten darf?", und man weiss, der eine besorgt sich schon Internet, damit er dann im Sommer am See arbeiten darf. Und ist natürlich die Stimmung dann auch immer so ein bisschen schwierig, weil halt jetzt diese ganzen grossen Veränderungen auch kommen. Und da muss man halt mit der Stimmung, also ich persönlich muss mit der Stimmung halt auch umgehen und ich bin da halt, wie gesagt, am offensten, glaube ich, weil ich einfach noch jung bin und gerade erst dazukomme und sage: "Das ist eigentlich alles easy, man braucht sich da gar nicht so einen Stress zu machen, sondern man guckt einfach wie es kommt und einfach alles mal ein bisschen gelassener nehmen." Ja, ich glaube, das ist gerade so die grösste Herausforderung.

Speaker 1: Hast du vielleicht eine konkrete Situation, anhand der du diese Herausforderungen in deinem Team zeigen kannst?

Speaker 2: Na ja, also wir reden ja oft – also eine Situation weiss ich jetzt gerade nicht aktuell. Ich glaube, das kommt dann erst nächstes Jahr, wenn es dann so weit ist. Aber, ja, wenn wir jetzt zum Beispiel ein Jour fixe haben und besprechen so den Change, dann nehmen das alle immer so ein bisschen, ja, viele machen sich lustig darüber, viele Alt-eingesessene, und sagen: "Ach ja." Zum Beispiel jetzt mit diesem Open Space, Open Office: "Ach ja, dann", keine Ahnung, "setze ich mich halt auf die Dachterrasse dann, wenn ich keinen Platz mehr finde", aber man merkt schon, dass sie daran zu knabbern haben. Weil sie einfach jahrelang an dem einen Platz sitzen. Und zum Beispiel ich bin jetzt auch nicht an meinen Tisch festgebunden und ich habe mittlerweile jetzt auch einen Laptop, also wir haben jetzt auch Laptops bekommen. Das finden auch manche nicht so super, weil der alte PC hat halt funktioniert und jetzt müssen sie jeden Tag den Laptop auspacken, anschliessen, vielleicht auch festschliessen, damit er nicht geklaut wird. Und das nervt auch manche. Also es gibt manche, die regen sich da wirklich über jede Kleinigkeit auf. Und bei mir ist es so, dass ich sage: "Ach cool, mit dem Laptop, ich sitze da in so einem dunklen Eck, wenn woanders mal ein Platz frei ist, weil jemand nicht da ist und da scheint die Sonne hin, kann ich mich auch mal dahin setzen." Und meine eine Kollegin hat dann schon gesagt: "Nee, also das geht hier ja gar nicht, dass du dich dann da vorne hinsetzt." Das ist aber eine Kollegin, die will zum Beispiel im Sommer am See arbeiten, da sagt ja auch keiner was dagegen.

Speaker 1: Und die beschwert sich, weil du ihren Platz genommen hast?

Speaker 2: Nein, ich habe nicht ihren Platz genommen. Aber weil ich zum Beispiel, wenn ich sage: "Okay, an meinem Tisch ist jetzt gerade keiner da", weil wir immer in so Vierer-Blöcken sitzen und ich habe meinen Laptop und wenn mal woanders die Sonne hinscheint und wie gesagt, bei mir sitzt keiner, bevor ich da allein im Eck sitze, kann ich mich auch mal zu den anderen setzen, was ja da aktuell noch nicht so ist, weil jeder hat ja seinen festen Schreibtisch. Aber wenn wo ein Platz frei ist, warum nicht? Ich bin ja nicht festgekettet.

Aber sie hat es einfach nur gestört, dass ich mich dann woanders hinsetzen würde für den einen Tag, obwohl sie vielleicht auch gar nicht da ist an dem Tag und es gar nicht mitbekommt. Aber da merkt man vielleicht schon dieses 'Nee, wir müssen beim Alten bleiben, hier ist es schon immer so, dass jeder seinen festen Tisch hat und selbst, wenn bei uns hier keiner am Tisch sitzt und du heute allein bist und woanders wäre ein Platz

frei, da darfst du dich nicht hinsetzen'. Also habe ich natürlich trotzdem gemacht, weil warum nicht? Und es findet auch sonst kein anderer schlimm. Aber man merkt halt, dass da noch dieses alte Denken ist und da wird glaube ich schon eine Umstellung dann kommen müssen nächstes Jahr. Weil, wenn die heute da sitzt, sitzt sie morgen vielleicht nicht mehr da, weil morgen jemand anderes da sitzt. Dann kann sie sich aber auch nicht beschweren, weil ist halt dann so.

Speaker 1: Das ist echt ein Unterschied, weil in unserem Alter kann man sich gar nicht vorstellen, was daran so schlimm ist.

Speaker 2: Nee. Ich sage dann auch, weil sie mich immer lustig machen: "Ja, ich müsste jetzt hier mein Caddy eigentlich mal ausräumen und meinen Textmarker kann ich nächstes Jahr dann auch nicht mehr benutzen", dann sag ich immer: "Na ja, dann nehme ich mir nächstes Jahr ein Mäppchen, schmeisse es in meinen Spind rein, nehme das morgens mit raus und das ist mir so egal, wie wenn in China ein Sack Reis umfällt." Also es ist nicht schlimm, es ist eher eine Chance, weil man dann auch mal neue Leute kennenlernt. Das einzige, was ich so ein bisschen gespannt bin, wie das dann ist – weil ich glaube, wir haben so eine feste Fläche und in der Fläche können wir uns halt verteilen, wie wir wollen. Aber ich weiss nicht, ob da noch andere von anderen Bereichen sich draufsetzen können. Das weiss ich halt noch nicht. Also ich glaube das weiss jeder noch nicht so richtig. Und man hat natürlich so ein bisschen die Angst, dass so dieser Teamgedanke verloren geht. Gerade weil man auch egal wo im Haus arbeiten könnte, sogar auf der Dachterrasse, wenn man will, manche arbeiten zu Hause. Das ist noch das, wo ich auch sage, das finde ich schade, wenn so dieser Teamgedanke verloren geht. Weil, wie gesagt, ich habe schon bei einigen Unternehmen gearbeitet und gerade beim letzten Unternehmen, bei Unternehmen_26, dadurch, dass viele im Homeoffice einfach waren – gut, das war auch ein schwieriges Team, das muss man vielleicht noch dazusagen – war aber dieser Teamgedanke irgendwie gar nicht da. Und da oben merke ich jetzt schon in der Abteilung, dass eigentlich das schon ein cooles Team ist und da hat man natürlich die Angst, wenn dann jeder verteilt sitzt und man gar nicht mehr weiss, wo jetzt mein Kollege sitzt, was an sich ja nicht schlimm ist, weil man kann ja auch über den Chat dann schreiben oder so, dass man irgendwie nicht mehr so dieses Team ist. Weil man ist ja schon noch irgendwie eine Abteilung, eine Gemeinschaft und zieht an einem Strang.

Speaker 1: Ja und du musst ja auch manchmal etwas fragen, oder?

Speaker 2: Ja. Das ist, ja, wie gesagt, da könnte man noch schreiben. Aber das ist ja dann eigentlich auch nicht Sinn der Sache. Also da könntest du ja auch sagen: "Gut, dann arbeite ich halt zu Hause." Aber das ist so die einzige Angst, die ich hätte, dass so dieses Team verloren geht. Aber ich glaube, das ist dann auch wieder was, wo man aktiv Arbeit reinstecken muss, dass man sagt: "Na ja, man trifft sich mal da, man geht mal zusammen was essen, man macht noch mal ein Teamevent abends", dass man sich einfach mal wieder trifft. Und vielleicht ist es gar nicht so schlimm, wie ich mir das jetzt praktisch gerade vorstelle, weil wir doch alle in einer Fläche sitzen. Aber das wissen wir halt noch nicht so ganz. Weil es kann auch sein, dass da halt ganz viele andere Abteilungen noch dazwischen sitzen. Und dann, dass wir da alle nicht mehr auf einem Fleck sitzen, ist auch bei einigen nicht schlimm, weil es gibt auch manche Abteilungen, die verstehen sich halt einfach nicht, die sind froh, wenn sie mal woanders sitzen können.

Speaker 1: Hast du noch andere Sachen, wo du denkst, dass es nicht so gut ist?

Speaker 2: Ja, ich muss gerade mal überlegen. Also wie gesagt, das mit dem Homeoffice habe ich ja schon gesagt, dass ich eigentlich finde, dass es eigentlich gar kein Thema sein sollte. Weil wenn jetzt zum Beispiel aktuell jemand im Homeoffice ist, dann immer so: "Ach so, hat der den Heizungsableser heute zu Hause?", und wir dann so: "Nee, der kann auch einfach so Homeoffice machen." Aber da war zum Beispiel eine, wir haben das erst seit zwei Wochen jetzt gestartet, weil wir noch auf verschiedenen Laptops gewartet haben, dass offiziell jeder in der Abteilung das [Homeoffice] machen darf, einfach unbegründet. Aber davor war eine Person, die hat das halt alle zwei Wochen gemacht und das war halt so eine Testphase. Es wurde aber nie offen kommuniziert, dass es eigentlich eine Testphase ist. Und da war natürlich dann auch wieder Missstimmung im Team. Und: "Warum darf die das jetzt und wir nicht?"

Speaker 1: Das war nur eine, die das durfte?

Speaker 2: Ja. Es wurde nie offen kommuniziert, von wegen: "Das ist eine Testphase und die darf das und ihr dürft das auch bald, wir gucken nur, wie es mit einer mal läuft." Da war natürlich auch Missstimmungen und vor allem hiess es dann: "Sie darf nicht mehr, die Testphase ist abgeschlossene, wir warten jetzt, bis alle ihren Laptop haben." Dann war sie natürlich 'not amused' [nicht begeistert], sage ich mal, weil sie gesagt hat, sie fühlt sich jetzt im Nachteil, weil sie das nicht mehr darf und hat dann gesagt: "Na ja,

morgen kommt bei mir der Gärtner, ich muss nach Hause." Ob der Gärtner da war oder nicht, das sei jetzt mal dahingestellt, aber sie war dann trotzdem zu Hause und natürlich hat man gesagt: "Na ja, also eigentlich hiess es ja wir fangen alle an, wenn der Laptop da ist oder wenn alle Laptops da sind." Das war natürlich so eine Missstimmung. Ja, das Thema Change [verursacht] sowieso gerade eine Missstimmung. Dann war bei uns jetzt eine Kollegin, die ist auch mittlerweile eine Freundin von mir geworden. Die ist so alt wie ich, die hat hier ihre Ausbildung gemacht und ihr Vertrag wurde nicht verlängert. Also die hat mittlerweile schon ein Jahr in einer anderen Abteilung gearbeitet und dann, ja, jetzt in unserer Abteilung. Und ihr Vertrag wurde nicht verlängert, weil jetzt gerade dieser ganze Umbruch ist. Und wir wollten eigentlich alle, dass sie bleibt. Und natürlich war es für sie auch komisch zu sehen, dass ich im Dezember neu komme und da wusste sie eigentlich schon, dass sie gehen muss. Mein Vertrag war einfach vorher auch schon unterschrieben, deswegen hat sich das überschritten. Aber das war natürlich auch blöd.

Speaker 1: Und warum musste sie gehen?

Speaker 2: Na, weil der Vertrag nicht verlängert wurde. Und es hat halt keiner von oben unterschrieben, weil sich keiner so richtig getraut hat, weil jetzt halt gerade diese Umstrukturierung war und irgendwie wusste oben jeder, der unterschreiben musste, dass er eh bald auf eine andere Position geht. Und dann haben sie gesagt: "Na ja, ist mir egal, ich unterschreibe das jetzt nicht." Und jetzt gerade die Neuen, die müssen sich natürlich erst mal eingrooven [einfinden], gucken, wie es kommt und, na ja, sie hat jetzt eine andere Stelle. Aber jetzt sind wir natürlich einer weniger und das merkt das eine Team schon. Also das ist im Team Nord. Wir nehmen trotzdem in Team Süd Sachen an und machen die auch für die und unterstützen die, das ist klar, weil wir haben ja auch Sachen zu tun. Und der Teamleiter von Team Nord geht jetzt auch bald in ein anderes Team. Das heisst, der Teamleiter von Team Nord fällt weg und eine andere. Jetzt haben innerhalb von vier Wochen zwei Leute, also von zehn, haben halt gesagt: "Ciao." Und das ist natürlich auch blöd, weil wir jetzt gar nicht wissen, wird die Stelle nachbesetzt oder wie sieht es aus? Mein Vertrag ist auch nur bis Ende November befristet. Da weiss man natürlich jetzt auch nicht – das ist jetzt immer auch so eine Unruhe, die ich persönlich jetzt habe und mir immer denke: "Na ja, wird das jetzt verlängert?", und, "wie geht es weiter?", und, "ziehe ich überhaupt nächstes Jahr mit um?" Das sind natürlich dann auch immer so Punkte, die dann im Team besprochen werden und wo man dann sagt: "Na ja,

da fallen Leute weg, aber die sind gut und gerade neue, die dann kommen, erst einmal neue zu finden, das ist richtig schwer und die muss man wieder einarbeiten", etc. Und die wollten ja, also meine Kollegen, die wollte ja auch gar nicht gehen. Das ist natürlich immer ein Thema. Dann ist natürlich auch ein Thema unsere Ansicht in den anderen Abteilungen. Vielleicht muss man da auch mal etwas ändern. Weil andere Abteilung denken: "Ja, ihr seid ja nur die Tippse, ihr setzt einfach nur die Angebote auf und das war es." So ist es ja aber einfach nicht. Aber das ist dieses Ansehen, was andere denken. Da sehe ich jetzt aber auch eine Veränderung drin, weil ich als Projekt jetzt bekommen habe, dass ich so einen Leitfaden praktisch entwickle für Externe – also Externe von unserer Abteilung, aber interne PSG-Mitarbeiter – was wir eigentlich so machen. Da müsste man auch mal eine Veränderung anstossen.

Speaker 1: Macht dein Chef irgendwas in der Richtung? Vertritt der euch nach aussen irgendwie?

Speaker 2: Na ja, also meine Chefin schon, aber wir haben ja, wie gesagt, Teamleiter und mein Leiter, der ist auch so ein bisschen schwierig. Der ist immer wieder krank oder im Urlaub oder Kind ist krank und er hat drei Kinder. Das heisst, da kann schon mal was zusammenkommen. Ich glaub nicht, dass er das mit Absicht macht, aber da ist natürlich dann auch innere Unruhe im Team, weil die sagen: "Jetzt ist er schon wieder nicht da", und "was ist das für ein Teamleiter?" Es ist schwierig. Also er macht da, was jetzt nach aussen hin geht, macht er jetzt nicht so viel und das, wie gesagt, habe ich jetzt als Projekt bekommen. Und finde es auch cool, weil ich das eine Chance finde, dass auch irgendwie – klar ich werde eine Präsentation machen, weil das im Rahmen von der Zielvereinbarung ist und würde am Ende mein Geld kriegen und fertig. Aber ich will da ja irgendwas Cooles machen, was auch nachhaltig ist und was uns auch was bringt und was vielleicht dann, weil ja alles digitaler werden soll etc., was da auch was bringt. Zum Beispiel müssen wir jetzt auch – wir haben ja auch eine Zielvereinbarung, ein Teamziel – müssen wir jetzt auch vom Laufwerk, also vom Laufwerk vom PC, die Sachen in so einer Cloud hochladen, was in vielen Unternehmen einfach schon so ist. Ich meine, ich habe das bei den anderen Unternehmen mitbekommen, da war das auch immer ein Riesenthema, weil eben jeder gesagt hat: "Aber auf dem Laufwerk, das ist so sicher", und, "die Cloud", und hin und her. Na ja, da sind natürlich auch viele, die sagen: "Ja, wie soll das denn funktionieren?" Und eine Kollegin von mir war jetzt drei Monate krank, die

wusste schon, dass davor dieses *Teams* heisst das bei uns, dass das kommt. Aber die wurde da jetzt so eingearbeitet und die ist auch nur so: "Wie soll das denn funktionieren?", und, "ich kann das nicht und will das nicht." Und solche Menschen trifft man immer wieder und es ist natürlich schwer, die zu überzeugen. Aber da muss man halt auch einfach mitziehen.

Speaker 1: Du sagst die Schwierigkeit mit dem Teamleiter ist, dass er nicht so oft da ist. Kannst du das noch ein bisschen weiter ausführen, was der macht? Vielleicht eine konkrete Situation?

Speaker 2: Ja. Also ich glaube, ein krasses Beispiel sind einfach unsere beiden Teamleiter. Also der eine, der jetzt geht, er hat sich einfach für sein Team eingesetzt, der war immer da. Du konntest immer auf ihn zukommen, wenn du Fragen hattest, der hat immer geguckt: 'Ist alles abgearbeitet, ist noch etwas offen?'. Weil wir jetzt so ein Team-Postfach haben und da muss halt auch geguckt werden, ist alles erledigt. Und der hat sich darum gekümmert. Wenn es um das Thema Urlaub ging, dann hat er sich ganz hinten angestellt, obwohl er auch ein Kind hat und jetzt bald das Zweite kommt. Und bei manchem Teamleiter habe ich halt schon mitbekommen – dadurch, dass ich halt im Dezember erst gekommen bin, kann ich da jetzt nur so das sagen, was ich halt mitbekommen habe oder was mir erzählt wurde – letztes Jahr hat seine Frau sich den Arm gebrochen und da war er mal zwei Monate am Stück nicht da, das war gerade die Hoch-Zeit. Und eine andere, die war auch dauernd krank und dann sass eine Kollegin von mir die ganze Zeit allein am Tisch und musste die ganzen Sachen alleine machen. Aber wenn es um das Thema Urlaub ging, dann hat er sich sofort eingetragen. Und so richtig, wenn du Fragen hattest, konntest du auch nicht auf ihn zukommen. Ich bin jetzt gerade noch mal an zwei schwierigen Jahresverhandlungen dran. Jetzt ist er die Woche krank, zufällig, unsere Chefin ist im Urlaub, der andere Teamleiter ist jetzt auch krank, wobei es den richtig hin gebeutelt hat, und teilweise waren wir die Woche zu viert da oben. Wenn du dann Fragen hattest, war so ein bisschen: "Okay, mein Teamleiter, mein Chef ist irgendwie nicht da." Also es sind immer Leute da, die ich fragen kann und ich weiss mittlerweile ja auch, wen ich sonst von anderen Abteilungen ansprechen kann, aber man wünscht sich halt so mehr diese Präsenz vielleicht. (lacht)

Speaker 1: Der hat dich einfach alleingelassen mit den schwierigen Aufgaben.

Speaker 2: Ja, ich meine, mittlerweile ist er von mir überzeugt, der weiss ich rock das auch so und ich gebe ihm aber eigentlich immer die Updates. Wenn er kommt, sage ich: "Ja, das und das ist offen und das muss noch gemacht werden, alles andere haben wir erledigen." Also ich gebe ihm immer die Updates eigentlich.

Speaker 1: Und gibt es da spezielle Gründe, warum der so wenig da ist?

Speaker 2: Na ja, wie gesagt, manchmal hat er Urlaub, jetzt die Woche ist er krank. Er hat drei Kinder, mal ist das Kind krank und seine Frau kann anscheinend nicht so oft zu Hause bleiben. Ich weiss es nicht. Ist natürlich schwierig bei drei kleinen Kindern, wenn mal alle drei krank werden und nur einer zu Hause bleiben kann. Das merkt aber dann halt, wenn er halt auch Führungskraft ist, merkt das das Team halt dann schon. Wenn er jetzt keine Führungskraft wäre, gut. Aber, ja, also gerade der andere Teamleiter, da merkt man halt diesen krassen Unterschied, dass er eigentlich immer da ist. Er schleppt sich ins Büro, selbst wenn es ihm richtig dreckig geht. Egal, was ist, der kommt, der ist immer da, der unterstützt dich in allem. Das ist natürlich dieser krasse Unterschied. Also ich würde jetzt nicht sagen, dass mein Teamleiter mich hängen lässt, weil ich das schon ziemlich krass finde zu sagen, aber in manchen Situationen denkt man natürlich schon so: "Cool, jetzt ist er wieder nicht da, jetzt kommt was von seinen Kunden, wer macht das?" Weil irgendjemand muss es ja dann auch machen. Der Kunde kann ja auch nicht warten, dann springt der ab. So. Da musst du aber irgendwie gucken. Dann greife ich ein, die gar nicht im Thema drin ist und auch noch nicht so lange da ist. Und da ist jetzt – Gott sei Dank, ich klopfe mal auf Holz – noch nichts schiefgegangen. Aber es ist halt schon nicht so einfach. Weil, ja, also am Anfang, hatte ich auch so das Gefühl, mit der Einarbeitung, dass das nicht ganz so da war. Ich arbeite mich eigentlich immer recht gut selbst ein und wie gesagt, es waren ja auch immer andere da, aber ich kam mir auch am Anfang bescheuert vor, weil ich immer eine andere Kollegin gefragt habe. Und eigentlich wäre ja mein Teamleiter dafür da gewesen, mich hier auch einzuarbeiten. Da dachte ich halt so: "Okay, komisch." Ja, da wünscht man sich halt mehr Präsenz. Und vor allem jetzt, wo die eine gegangen ist, hätte man sich vielleicht – also man hat das Gefühl, keiner macht da so richtig was dagegen. Klar, sie haben mal mit den oben gesprochen, aber dadurch, dass es nicht ihren eigenen Vertrag betrifft hat man nicht so das Gefühl gehabt, sie setzen sich so richtig dafür ein, dass die bleiben darf. Also klar, die oben haben es nicht unterschrieben, aber hätte man denen noch mal richtig vermittelt: "Leute,

wir brauchen die aber", dann hätte es vielleicht auch was gebracht. Man hatte halt das Gefühl, das ist jedem so ein bisschen egal. Also zumindest denen, die vielleicht hätten was machen können.

Speaker 1: Wie sieht die Transformation bei euch aus?

Speaker 2: Na ja, also die Geschäftsführung hat halt gewechselt und zum Beispiel das Brand Studio Creative und so, das sind so kreativ Abteilungen, die wurden in eins zusammengelegt. Wie das genau funktioniert erfahren wir morgen. Ja, so bestimmte Sachen halt. Also ich habe ja meinen Teamleiter und dann oben drüber unsere Chefin. Und dann haben wir noch mal aber unseren Chef, der war auch mit der Geschäftsführung in dem einen Bereich und ist Geschäftsführer in einem anderen Bereich. Aber, das ist auch so was, der kennt unsere Namen gar nicht. Also was Führung angeht, der ist noch nicht so alt, wir glauben alle, dass es so ein bisschen früh vielleicht für den war. Der kennt unsere Namen gar nicht. Wir waren mal auf einem Teamevent, da hat er sich mit keinem von uns unterhalten, sondern nur mit Leuten, die so auf seiner Ebene sind. Und, also es ist ganz komisch. Meine Kollegin war dann halt dann auch bei ihm und hat gesagt: "Hey, ich würde gerne bleiben, kannst du nicht einmal mit dem und dem reden, der das unterschreiben muss, weil du kennst die am meisten?" Und er war komplett überfordert und es war ein Gespräch von fünf Minuten und so richtig interessiert hat es ihn nicht. Also das finde ich halt, was Führung angeht auch, also ich glaube die schlimmste Führungskraft, die ich jemals erlebt habe und ich habe schon einige erlebt. (lacht) Jetzt nicht, weil er nicht sympathisch ist, aber einfach, weil der sich mit niemandem so von uns abgibt, wenn man es jetzt mal ganz böse meint. Und, wie gesagt, kennt unsere Namen nicht, beschäftigt sich nie mit uns. Jetzt haben wir ja jemanden Neuen da oben, also die hat zum 01.04. da angefangen und zum 31.03. ist halt meine Kollegin gegangen. Und das heisst, die wusste gar nicht, dass jetzt eine geht in unserem Team und konnte da deswegen auch nichts dagegen machen. Und ja, meine Kollegin hat sich halt dann auch intern im Haus noch beworben, hat aber auch nichts bekommen, weil halt, wie gesagt, Einstellungsstopp ist. Und sie haben zwar manche Positionen besetzt, aber da hatte man auch das Gefühl, auf Interne wird da jetzt nicht so geachtet. Weil ich habe zum Beispiel bei anderen Firmen schon in der Personalabteilung gearbeitet und da ist es so, dass du, wenn du dich intern bewirbst, ein Vorstellungsgespräch haben musst – das ist verpflichtend, das steht in der Betriebsvereinbarung – und das auch beim Betriebsrat dann vorgelegt

werden muss, warum der und der Interne nicht genommen wird. Und hier war das so, die hat sich intern beworben, hat teilweise überhaupt keine Rückmeldung bekommen und die haben dann eher Leute aus extern eingestellt. Man weiss gar nicht warum. Ja, also Kommunikation ist schwierig, sagen wir es mal so.

Speaker 1: Auch ein wenig allein gelassen, oder?

Speaker 2: Ja.

Speaker 1: Okay, und was ist mit der Führungskraft, die über deinem Teamleiter ist, wie findest du die?

Speaker 2: Die ist cool. Doch, die mag ich. Also mit der hat man auch das Gefühl, also mit meinem Teamleiter habe ich auch das Gefühl, dass ich mit ihm über alles reden kann. Da ist halt nur so schwierig, dass die anderen halt so ein bisschen gegen ihn sticheln, weil er halt nie da ist und so. Und die kennen ihn halt auch schon länger und die verstehen auch nicht, warum er Teamleiter geworden ist. Es ist halt so die Stimmung immer so ein bisschen schwierig, gerade auch an meinem Tisch, weil sich da nicht jeder versteht. Ich verstehe mich mit allen, aber man merkt die Stimmung da ist so ein bisschen manchmal am Beben. Mit meiner Chefin verstehe ich mich aber super. Man hat das Gefühl, man kann immer zu ihr kommen. Und das einzige Negative, was ich halt hätte, dass sie – also man hat das Gefühl, dass sie mich richtig mit einbindet etc. Als kleines Beispiel: Ich wurde auch schon in eine WhatsApp-Gruppe aufgenommen, aber zum Beispiel meine Kollegin wurde da nie mit aufgenommen und die hat sich jetzt auch nicht dafür das Bein rausgerissen, dass die bleiben kann. Und das ist halt schon schade, weil meine Kollegin, die war gut, keine Frage. Also jeder will auch, dass sie zurückkommt. Aber man hat halt wirklich so das Gefühl, keiner macht da so richtig was dagegen. Man lässt sie einfach gehen. Und das ist eigentlich so das Erschreckende gewesen. Weil wenn mein Vertrag auch bis Ende des Jahres nur befristet ist, denkt man sich nur: "Cool, wird ja super, wenn mein Vertrag dann ausläuft." Kann natürlich sein, wenn jetzt so viele aus meinem Team gehen, dass ich bleiben kann. Was ja auch schön wäre.

Speaker 1: Wie lange geht dein Vertrag?

Speaker 2: 30.11. Ja. Aber es ist halt immer so eine Sache. Und gerade, wenn man es halt in anderen Unternehmen mitbekommt, wie sich da eventuell auch für eingesetzt

wird, dann ist es natürlich schon, ja, erschreckend, wenn da halt nichts gemacht wird. Wobei ich halt schon das Gefühl habe, dass aktuell schon mehr für mich getan wird, als für sie getan wurde. Was ich halt natürlich schon schön finde, aber ich natürlich mega schade finde für sie. Aber an sich mit meiner Chefin ist alles wunderbar. Und wir haben halt so ein paar schwierige Persönlichkeiten in meinem Team, die so ein bisschen, ja, sind gerade auch die Alteingesessenen – die, die ich vorhin erzählt habe mit dem Weihnachtsbaum, die jetzt auch Homeoffice machen durfte und keiner sonst – die darf zum Beispiel auch viereinhalb Wochen in den Urlaub gehen am Stück. Das darf sonst kein Mensch aus dem Team. Das bringt natürlich auch immer so eine Missstimmung mit.

Speaker 1: Wieso darf die länger in den Urlaub?

Speaker 2: Die ist schon ewig im Unternehmen und die macht mit ihrem Mann eine Rundreise und die durfte schon mal sechs Wochen am Stück in den Urlaub gehen. [Sie] Hat gar nicht verstanden, dass das überhaupt voll das Thema ist. Aber in anderen Unternehmen geht das halt auch einfach nicht. Und ich gehe drei Wochen und finde das schon echt cool, dass das geht. Wobei drei Wochen mittlerweile ja auch nicht mehr so das Thema ist, aber ich finde viereinhalb Wochen schon viel. Vor allem Ende des Jahres, wenn das Jahresendgeschäft kommt. Und sie ist dann halt, wenn etwas nicht so ist, wie sie das gerne hätte, dann ist da sehr schlechte Stimmung und dann lässt sie sich auch mal gegen andere aus. Und das muss man natürlich schon abkönnen und ihr mal Kontra bieten. Also auch als Beispiel: Ich betreue mit ihr die Pharmasachen und da war jetzt ein Wechsel dadurch, dass die eine gegangen ist in Team Nord, meine Kollegin, musste eine andere, die normal mit meiner Kollegin Pharma gemacht hat, musste dann wieder in Team Nord gehen, damit die halt mehr Unterstützung wieder haben und ich mache mit meiner Kollegin zusammen Pharma. Deswegen haben sie mich auch eingestellt. So. Wir machen auch andere Sachen, aber hauptsächlich auch Pharma. Und dann gab es halt eine Kundenliste mit Key Accounts, also jeder hat so seine Key Accounts, seine Hauptkunden. Und man dachte eigentlich, dass ich ja dann die Kunden von meiner alten Kollegin da übernehme, die jetzt wieder ins Team Nord gegangen ist. Und, ja, ich habe mir die Kundenliste mal angeschaut und sie hat sich halt alle grossen Kunden geschnappt. Und wir haben uns gefragt: "Hä, warum, mit welcher Begründung?" Ich meine, sie ist Ende des Jahres viereinhalb Wochen im Urlaub, wenn das Jahresendgeschäft kommt, sie muss dann die ganzen Jahresvereinbarungen machen und ansonsten fände ich es auch

cool, wenn ich mal grosse Kunden kriege. Und das ist jetzt so eine Sache. Mit jedem anderen wüsste ich, ich könnte hingehen und sagen: "Hey du, können wir mal über die Liste sprechen?" Aber da ist es jetzt so, dass das irgendwie schon ein Thema ist. Also meine andere Kollegin, die vorher mit ihr Pharma gemacht hat und ich, wir überlegen schon seit Wochen, wie wir das ansprechen. Wir müssten es morgen ansprechen und wir haben auch extra gesagt – und das ist eigentlich so das Schlimme – wir wollen es donnerstags ansprechen, weil freitags ist sie nie da, dann kann sie sich beruhigen über das Wochenende. Was ja eigentlich kein Ding ist. Vor allem, sie muss uns ja erklären, warum sie sich die grossen Kunden geschnappt hat und mir keine übrig lässt. Aber das sind halt so Kleinigkeiten.

Speaker 1: Und warum konnten sie das einfach machen?

Speaker 2: Das hat kein Mensch gemerkt. Also sie hat halt die Liste erstellt, hat ihren Namen dahinter geschrieben und hat mir gesagt: "Das ist die neue Liste." Und dann habe ich mir die Liste angeguckt und habe gedacht: "Hä, irgendwie, das waren vorher Kunden von der vorigen Kollegin." Und jetzt müssen wir das halt ansprechen und wir wollen es halt echt, wir haben uns halt schon eine Taktik überlegt. Und das ist eigentlich schlimm, wenn man sich da eine Taktik überlegen muss. Aber so sind halt so ein, zwei Leute bei uns im Team. Und das ist eigentlich, glaube ich, das Schlimme, wo jeder sich immer überlegt: "Okay, wie gehe ich mit der Person um, weil ansonsten geht sie an die Decke." Und dann war es auch schon mal so, dass die Kollegen dann, wenn was war, was ihr nicht gepasst hat, war sie am nächsten Tag krank. Deswegen wollten wir es auch Donnerstag machen, damit sie sich beruhigen kann über das Wochenende. (lacht) Also das sind so, ich glaube, das sind so Change-Sachen. Wenn es nicht nach ihrer Nase geht, dann hat sie keinen Bock und dann will sie das auch zeigen. Aber das sind halt so Sachen, mit jedem wüsste ich, könnte ich ganz normal drüber reden, aber bei ihr muss man halt echt aufpassen. Sie ist halt auch am ältesten vom Team. Sie geht in drei Jahren in Rente. Klar findet die es nicht toll, wenn dann so eine junge kommt und sagt: "Hey du, ich hätte auch gern ein paar grosse Kunden", aber es geht halt einfach nicht. Du musst halt auch einfach auf das Team achten. Und sie hat halt überhaupt nicht den Teamgedanken. Wir müssen jetzt in der Teamvereinbarung etwas zusammen im Dreier-Team machen, da hat sie jetzt schon gesagt 'Nee, da hat sie überhaupt keine Lust drauf, also das geht gar nicht, sie macht das allein'. Und heutzutage sind halt Teams wichtig und

gerade, wenn man divers ist im Team, ist man am kreativsten mit. Und wenn man dann so jemanden hat, der halt gar keinen Bock auf das Team hat, ist halt auch schwierig. Ja. Also das ist, glaube ich, auch so eine schwierige Situation gerade. Aber da, ja, versteht uns jeder und sagt auch jeder: "Ich hätte auch kein Bock, das anzusprechen", obwohl es eigentlich keine grosse Sache ist. Aber man muss halt aufpassen, wie man es macht. [...] Also ich glaube, ich sehe das halt einfach so, weil ich einfach gerade frisch dabei bin. Also so frisch ist es jetzt auch nicht mehr, bald ein halbes Jahr. Es ist halt auch so, ich war halt schon in mehreren Unternehmen, vor allem in grossen Unternehmen. Ich war auch schon in einem Start-up, in einer PR-Agentur, aber ich war schon in verschiedenen grossen Unternehmen. Und da oben sitzen Leute, die sitzen schon ihr Leben lang auf dem Platz. Auch eine Kollegin, wie alt ist die denn? Die ist 37 oder so und die war davor hier im Controlling im Haus, aber jetzt ist sie hier im Angebotsmanagement. Die kann sich gar nicht vorstellen, wie das ist, wenn man mal woanders hingeht und sein Hausausweis dann abgeben muss. Aber das ist natürlich schade, wenn man nicht gehen will. Aber natürlich geht man auch mal in ein anderes Unternehmen, um einfach mal etwas anderes zu sehen. Das können die sich aber gar nicht so vorstellen. Und die haben halt auch einen unbefristeten Vertrag, die können sich auch gar nicht vorstellen, wie das dann ist, wenn jemand eigentlich immer zittern muss 'werde ich jetzt verlängert', oder, 'wie geht es eigentlich Ende des Jahres weiter?'. Ja, es sind so ein paar schwierige Sachen. Ich glaube, das ist halt, weil ich in mehreren Unternehmen schon mal war, jung bin, gerade von der Uni kommen mehr oder weniger. Also jetzt auch nicht mehr so, aber dass ich alles ein bisschen lockerer sehen und sage: "Ist doch cool nächstes Jahr, wenn wir da ein neues Gebäude kriegen." Was ich jetzt auch nicht so cool finde, wir sitzen im ersten Stock. Also so viel Sonne kriegen wir da jetzt auch nicht ab. Und Licht ist bei uns auch so ein Thema. Wir haben eine recht dunkle Seite, wo wir sitzen. Das ist dieses Räumliche, was aktuell, glaube ich, noch so das Problem ist. Das wird sich bis nächstes Jahr, bis wir umziehen, nicht ändern. Das ist das, ich glaube, wenn ich jetzt sagen müsste, was mich am meisten an meinem Arbeitsplatz stört, weil ich halt einfach gegen eine Wand gucke. Ich bin die, die am meisten da ist von meinem Team und ich gucke gegen eine Wand. Ich gucke noch nicht mal in den Raum rein, ich sitze im Dunkeln, mir ist immer kalt. (lacht) Und deswegen habe ich mich dann auch mal umgesetzt. Oder jetzt die Woche, wenn keiner von meinem Team da ist an meinem Tisch, dann setze ich mich woanders hin, wo die Sonne hinscheint. Das ist für mich schon ein Highlight.

Speaker 1: Dann freust du dich auf den Umzug?

Speaker 2: Wenn ich übernommen werde. Es ist halt so diese Sache. Also ich freue mich schon drauf, ich glaube, das ist ganz cool und es ist halt glaube ich noch mal was ganz anderes als das, was ich schon erlebt habe. Obwohl ich halt schon in mehreren Unternehmen war und bei Unternehmen_25 mit dem Open Office und so war. Ich meine, hier hat jeder seinen Arbeitsplatz so ein bisschen eingerichtet. Bei Unternehmen_26 fand ich es eigentlich am krassesten, weil die hatten überall Bilder hängen und das war richtig wie so ein Wohnzimmer, was sie sich da immer am Arbeitsplatz eingerichtet haben. Ich glaube für die wäre es am krassesten gewesen jetzt, wenn es heisst 'Open Office' und jeder sucht sich jeden Tag einen neuen Platz, weil dann müssten sie erst einmal alles ausräumen. Aber ich habe mich eigentlich noch nie so krass an meinem Arbeitsplatz eingerichtet, weil ich mag es eh eher clean und deswegen ist es für mich glaube ich auch eher nicht so die grosse Umstellung.

7.3.2 Interviewee_02

Speaker 2: [Ich arbeite als] Marketing-Manager im Bereich Angebotsmanagement, Print und Crossmedia. Ich erstelle halt Angebote den ganzen Tag und Kundenauswertungen, unterstütze den Sales bei Kalkulationen. Ja, das ist eigentlich das, was ich mache. Keine Führungsverantwortung.

Speaker 1: Was hatten Sie vorher für eine Rolle? Hat sich das geändert seit dem 01.03. oder ist das gleich geblieben?

Speaker 2: Das ist gleich geblieben. Also ich hatte zwischendurch mal Führungsverantwortung, aber das ist schon Jahre her. Also in der Abteilung noch nie.

Speaker 1: Was ist aktuell so in Ihren Bereichen und besonders für Sie eine grosse Herausforderung?

Speaker 2: Die grösste Herausforderung ist eigentlich, dass wir immer weniger Leute werden, weil momentan sind zwei Kollegen schon wieder weggegangen. Das heisst, die Arbeit verteilt sich immer auf weniger Schultern. Die zweite grosse Herausforderung ist natürlich der Umzug im nächsten Jahr in das neue Gebäude. Das wird noch mal ganz spannend. Ja, das sind so die zwei Sachen.

Speaker 1: Können Sie ein wenig erzählen von der Situation mit den Leuten, die jetzt weggegangen sind, was so die Konsequenzen sind, was so passiert momentan?

Speaker 2: Die Konsequenzen sind ja auf alle Fälle Mehrarbeit, da ja die Stellen nicht nachbesetzt werden. Und das zieht sich ja nun schon über Jahre hin. Wir waren ja mal ein richtig grosses Team, fast 20 Leute und wir betreuen ja schon die Print-Titel und auch die crossmedialen Geschichten digital. Und mittlerweile sind wir halt wirklich nur noch, inklusive Führungskraft, zehn Personen dann, wenn der nächste Mitarbeiter weggeht. Und das hat schon eine grosse Auswirkung auf unseren Arbeitsaufwand und den Arbeitsanfall. Das wird ja nicht weniger.

Speaker 1: Also ist insgesamt die Arbeit nicht weniger geworden, sie verteilt sich nur auf weniger Leute?

Speaker 2: Es verteilt sich auf weniger Leute, genau. Das heisst, der Aufwand steigt immer mehr und die Anforderungen, ohne dass Personal nachbesetzt wird.

Speaker 1: Und hat sich dadurch irgendwie Ihre Arbeitsweise verändert? Oder ist man einfach sich selbst überlassen und soll versuchen, jetzt einfach noch mehr zu arbeiten, das irgendwie abzufangen?

Speaker 2: Ja, einfach mehr arbeiten, das abfangen. Und ja, genau, es ist einfach stressiger geworden, die Arbeit. Also man muss viel, viel schneller arbeiten. Da passieren natürlich mehr Fehler auch. Ja, es ist schon eine ziemlich grosse Herausforderung. Aber das halten auch Kollegen teilweise nicht durch. Die werden dann auch krank natürlich. Das äussert sich dann darin. Und ja, es ist schon sehr sportlich momentan alles.

Speaker 1: Wie gehen Sie damit um? Haben Sie irgendwelche anderen Methoden gelernt oder sich weiterentwickelt? Oder gab es irgendwas, wie Sie das schaffen, damit erfolgreich umzugehen mit diesem erhöhten Aufwand?

Speaker 2: Also ich bin da eigentlich ziemlich Stress erprobt, ich schaffe das eigentlich immer ganz gut. Was uns auf alle Fälle geholfen hat, ist ja die Einführung des neuen Systems des Salesforce und Quote. Da gehen manche Sachen auch schneller und einfacher. Also wir müssen zum Beispiel keine Preise mehr suchen für die Angebote, da die Preisfindung automatisch ist. Also das hilft uns schon ungemein. Und ansonsten, ja, muss jeder sehen, wie er damit klarkommt natürlich. Leider.

Speaker 1: Und wie ist das von Ihren Führungskräften, gibt es da irgendwelche Unterstützung, dass man damit klarkommt, dass man das besser schafft?

Speaker 2: Um ehrlich zu sein, nein. Also die erwarten halt, dass die Arbeit gemacht wird. Und es wird natürlich auch gemacht, weil sie ja auch den entsprechenden Ehrgeiz haben, das alles abzuarbeiten. Aber von den Führungskräften kommt da ehrlich gesagt nichts. Also weder Motivation noch 'Dankeschön' noch sonst irgendwas. Nichts. Es gibt auch keine Gehaltserhöhungen oder es gibt auch nicht mal irgendwie, dass es heisst: "Mensch, toll, dass wir es wieder geschafft haben und dass wir alles gewuppt haben". Es gibt gar nichts. Die nehmen das einfach hin. "Schön, dass ihr das macht, freuen wir uns, toll". Mehr nicht.

Speaker 1: Das heisst eigentlich diejenigen, die in der Lage sind selbstständig zu arbeiten bei Ihnen oder auch selbst optimal mit dem Stress umzugehen, wie Sie jetzt, das sind eigentlich diejenigen, die das 'überleben' in Führungsstrichen? Und die anderen müssen einfach zusehen, wo sie bleiben, oder wie?

Speaker 2: Ja, genau. Letztlich ja. Also es gibt natürlich dann viele Krankmeldungen, Leute fallen natürlich dann aus. Das heisst, dann kommt dann noch mehr auf die Schultern der anderen. Ja, es ist schon ein schwieriges Arbeitsumfeld. Ich bin ja wirklich nun schon seit 29 Jahren hier in der Firma und so wie es die letzten Jahre läuft, ist es schon schwieriger geworden.

Speaker 1: 29 Jahre sind Sie schon hier? Dann haben Sie ja einen guten Einblick, wie das im Vergleich zu den anderen Jahren ist, oder?

Speaker 2: Ja, also ich kann das, glaube ich, auch ganz gut beurteilen, was sich so verändert hat. Und gerade in den letzten Jahren ist es halt wirklich immer schlimmer geworden und das wird wahrscheinlich auch fast jeder im Unternehmen hier bestätigen, der so lange da ist.

Speaker 1: Und das liegt daran, dass dieser Personalrückgang da ist?

Speaker 2: Ja. Also einfach Rückgang Personal. Also es werden halt Kosten gespart an allen Ecken und Enden, weil die Umsätze halt nicht mehr so [hoch wie früher] sind. Aber trotzdem sind ja die Bemühungen, um die Umsätze rein zu holen, natürlich trotzdem da. Also der Sales ist ja trotzdem unterwegs und fordert ja trotzdem von uns

Angebote und am Ende kommt halt nichts bei raus manchmal. Passiert halt. Das ist halt Verkauf, das ist ja ganz klar. Aber man muss ja trotzdem den Aufwand treiben, um was verkaufen zu können.

Speaker 1: [...] Und gibt es da irgendwelche Beispiele, wo Sie sagen würden, dass eine bestimmte Führungskraft damit vielleicht besser umgegangen ist als eine andere? Also die das, was Sie gerade negativ beschrieben haben, vielleicht anders gemacht hat oder besser?

Speaker 2: Na ja, also ich habe ja auch schon Führungskräfte gehabt, die halt wirklich auch auf die Leute zugegangen sind oder Sie mit weitaus mehr Empathie oder mit weitaus mehr sagen wir mal Ahnung. Die schon versucht haben, die Leute zu motivieren oder auch mitzuziehen oder auch dort versucht haben, Personal ranzuholen. Also die gesagt haben: "Leute, ihr könnt das nicht schaffen, wir brauchen Personal". Momentan ist das halt gar nicht so. Also das hat sich bei den Führungskräften, glaube ich, auch so ganz schön geändert. Also das war halt echt vor zehn, 15 Jahren auch noch anders. Da waren die Führungskräfte auch wirklich noch für die Mitarbeiter da und haben dort auch das eine oder andere Mal wirklich auch etwas für die Mitarbeiter getan. Also da gab es auch noch mal Gehaltserhöhungen, da gab es halt mal Motivation, da gab es noch mal ein Dankeschön oder mal eine Prämie oder irgendwas. Das gibt es ja schon seit zehn Jahren alles gar nicht mehr.

Speaker 1: Das ist eigentlich für mich jetzt verblüffend, weil eigentlich sagt man ja immer, dass es in der Vergangenheit ein mehr transaktionales Verhältnis zwischen Mitarbeiter und Führungskraft und dass man heutzutage mehr emotional, inspirierend und so weiter ist. Und das würden Sie gerade sagen, ist das Gegenteil, oder?

Speaker 2: Ja, das ist auf alle Fälle so. Also heute gibt es keiner Verbindung mehr. Auf gar keinen Fall.

Speaker 1: Wie kommt das denn aus Ihrer Sicht?

Speaker 2: Tja, also ich sag mal so ganz einfach gesagt, heutzutage wird halt auch jeder Führungskraft, egal ob er es kann oder nicht. Also es wird natürlich auch viel da 'nach Nase' ausgesucht oder nach Beziehungen oder Verbindungen. Und vielleicht sind es auch nicht immer die richtigen Personen, die halt einfach mal so zur Führungskraft

gemacht werden, das kann natürlich auch sein. Ich weiss es nicht. Also ich kenne jetzt momentan auch aktuell keine richtig guten Führungskräfte mehr. Also ja, vielleicht unser Geschäftsführer, der noch ein bestimmtes Charisma hat und auch die Leute vorantreiben kann. Aber ansonsten gibt es in vielen Bereichen wirklich einfach die falschen Leute. Die interessieren sich ja auch gar nicht mehr für Mitarbeiter. Mitarbeiter sind einfach nur so 'lästig' noch, hat man das Gefühl. Das ist nicht nur mein Gefühl.

Speaker 1: Haben Sie mal so eine Situation, woran Sie das festmachen?

Speaker 2: Da fällt mir aktuell spontan nichts ein.

Speaker 1: Vielleicht ein Erlebnis mit einer Führungskraft, wo Sie danach dachten: "Okay, das war nicht so gut"?

Speaker 2: Kann ich jetzt nicht mit einem Beispiel so ad hoc [begründen], also da müsste ich jetzt länger drüber nachdenken.

Speaker 1: Ja, vielleicht kommt es ja noch. Und in Ihrer Zusammenarbeit, da gibt es ja so einige Probleme mit diesen Krankheitsfällen und weil die Arbeit stressiger geworden ist. Haben Sie da vielleicht so eine Situation aus Sicht der Zusammenarbeit, wo es in letzter Zeit schwierig geworden ist, wo irgendwelche Konflikte waren?

Speaker 2: Ja, was ich letztes Jahr zum Beispiel erlebt habe: Ich meine, wir sind ein Team mit fünf Leuten, so ein kleines Unterteam. Und wir waren wirklich monatelang, also fast zwei Monate, nur zu zweit, teilweise war ich ganz allein. Und da gab es jetzt auch keine Motivation von der Führungskraft. Sie hat mich da einfach dann auch so sitzen lassen, ohne Unterstützung, ohne dass sie mal gesagt hätte: "Mensch, können wir mal irgendwas tun, können wir mal helfen?" oder was weiss ich. Und natürlich auch in der Phase, wo natürlich Jahresgespräche anstanden und all solche Sachen und da kam halt nichts. Das war einfach: 'friss oder stirb, mach und Hauptsache es läuft'. Bloss weggucken, bloss nicht ansprechen, gar nichts erst sagen und schön in Ruhe lassen. Sie macht das schon, so nach dem Motto. Macht sie ja auch, ja. Ich habe ja auch genug Ehrgeiz, ich mache es ja auch, es geht ja auch so. Und manchmal kann man ja auch für die Krankheit dann nichts. Aber das ist natürlich schon dann so, wo ich denke, an der Stelle hätte ich mir da vielleicht auch mal ein bisschen Unterstützung gewünscht. Oder zumindest auch mal irgendwie hinterher, dass man mal sagt: "Mensch, das war jetzt ein

Riesenaufwand und Überstunden und dies und das und jenes". Dass es dann auch mal irgendwas dafür gibt. Aber auch während der Phase [war] nichts, gar nichts. Da gibt es nichts mehr. Weder verbal noch finanziell. Also das findet nichts mehr statt. Und das ist halt auch ein bisschen schade. Also bei mir ist es jetzt so, ich weiss, ich habe noch drei Jahre und da denke ich mir: "Okay, die drei Jahre machst du noch jetzt und fertig ist", da regst du dich nicht mehr auf über irgendwas. Aber ansonsten würde ich dann halt auch wirklich mal die Konsequenz ziehen und sagen: "Hey Leute, so geht es nicht weiter, jetzt suche ich mir mal einen anderen Job". Und das ist halt dann auch so.

Speaker 1: Warum machen die anderen das nicht?

Speaker 2: Also die gehen ja weg. Also ich sage mal so, wir sind ja auch ein Team. Viele, die trauen sich nicht wegzugehen. Weil sie denken, sie finden nichts anderes. Der Arbeitsmarkt in Berlin ist natürlich jetzt auch nicht so wahnsinnig toll. Und manche verändern sich aber auch, gehen ja auch in andere Abteilungen. Also das gibt es ja auch.

Speaker 1: Wie verändern die sich?

Speaker 2: Ja, die gehen in andere Abteilungen. Natürlich. Deswegen werden wir ja immer weniger. (lacht)

Speaker 1: Ist das so möglich, dass man einfach geht?

Speaker 2: Ja klar. Klar kann man einfach gehen. Aber es gibt natürlich auch ein paar, die trauen sich nicht. Dann haben wir halt viele, auch Mütter oder auch Alleinstehende, die dann denken, sie finden keinen anderen Job. Und die haben dann ihre eigene 'Überlebensstrategie', indem sie sich halt alle vier Wochen mal krankmelden oder so. Das ist auch eine Strategie.

Speaker 1: Gibt es da Spannungen im Team?

Speaker 2: Ja natürlich. Also ich bin da schon von genervt und andere auch. Weil wir müssen dann ja die Arbeit auch von denen wieder mitmachen. Klar gibt es Spannungen. Aber das interessiert ja unseren Teamleiter dann auch nicht, das ist denen auch egal.

Speaker 1: Gab es da irgendwann mal Fälle, wo da was passiert ist oder gab es mal Konfrontationen?

Speaker 2: Ja, das gab es mal mit einer Mitarbeiterin vor vier Jahren. Da hatten wir noch einen anderen Abteilungsleiter. Da gab es dazu ein Gespräch, ein längeres, wo sie ihr dann auch gesagt haben: "Ja, also wenn das jetzt hier so weitergeht, dann werden wir dich kündigen, werden dich herausschmeissen", so nach dem Motto. Aber es ist eigentlich nie etwas passiert. Sie zieht das weiter durch und es hat sich nichts getan letztlich. Also auch inkonsequent letztlich von der Führung. Es wird dann auch so hingenommen und es gibt auch keine Konsequenzen dann für die Mitarbeiterin. Von daher können die das dann natürlich auch weiter so durchziehen. Machen sie ja auch.

Speaker 1: Aber die Teamleiter müssten doch daran interessiert sein, dass die Leistung erbracht wird, oder?

Speaker 2: Na ja, die wird ja erbracht. Es gibt ja immer ein paar doofe, die arbeiten und ehrgeizig genug sind und das natürlich dann trotzdem alles schaffen. Das ist ja leider das Schlimme. Wir schaffen es ja immer, die 'Restlichen'. Wir machen es ja immer mit. Wir streiken ja nicht, wir lehnen uns ja nicht zurück oder sagen: "Ach komm, jetzt lassen wir mal das Ding gegen die Wand laufen", das machen wir ja nicht. Also so intelligente sind wir ja schon, was wir das halt machen.

Speaker 1: Und ist das eine Überlegung? Das diejenigen, die das tragen, sagen: "Eigentlich müssen wir das mal gegen die Wand fahren lassen, aber das machen wir sowieso nicht"?

Speaker 2: Ja, also es ist schon eine Überlegung. Nur wenn wir das machen, dann treffen wir ja immer damit andere. Das heisst, wir würden ja dann unsere Sales-Kollegen damit verprellen und das kann man ja nicht machen. Also es geht ja auch um das Geschäft und es geht da um die Leistung. Und wir würden ja damit unsere anderen Kollegen bestrafen, die auf uns angewiesen sind. Das macht ja keinen Sinn.

Speaker 1: Gibt es da richtig im Team so 'Fronten'? Wo man weiss, die einen sind die 'Blaumacher' und das sind die, die das tragen?

Speaker 2: Ja, kann man sagen. Wir wissen das genau. Und es ist wirklich manchmal wirklich so, wenn man morgens kommt: "Ach ja, war klar, der hat sich wieder krankgemeldet". Es sind auch viele Sachen schon vorhersehbar. Das sind einfach ein paar Kollegen, die das machen, regelmässig.

Speaker 1: Und das ist innerhalb Ihres kleinen Teams mit den fünf Leuten?

Speaker 2: Also wir haben zwei kleinere Teams, die bestehen jeweils aus fünf Personen, aber demnächst nur noch aus vier und fünf. Und wenn natürlich dann von fünf Leuten halt zwei nicht da sind und vielleicht einer noch im Urlaub, vielleicht einer noch einen freien Tag hat, dann – also ich habe auch schon oft genug allein dagesessen oder auch eine Kollegin von mir. Da ist dann gar keiner mehr da.

Speaker 1: Und dann müssen Sie und die Kollegin das alles machen?

Speaker 2: Ja, also das ist natürlich dann schon [schwierig], wenn man einen ganzen Tag von fünf Leuten allein dasitzt, das ist auch nicht so wirklich schön. Aber das interessiert auch keinen.

Speaker 1: Und was ist jetzt mit der neuen Geschäftsführung? Werden Sie da mit dem digitalen Bereich zusammengelegt?

Speaker 2: Na ja, also letztlich haben wir ja mit Digital schon immer ganz gut zusammengearbeitet. Das ist ja jetzt nicht so was wahnsinnig neues. Also die Geschäftsführung ist natürlich jetzt neu, weil der neue Geschäftsführer natürlich vor allen Dingen halt den 'digitalen Blick' jetzt hat. Und ich bin jetzt erst mal positiv überrascht von der neuen Geschäftsführung und ich schau mal, was das wird. Ich denke, er hat einen ganz guten Elan, ganz gute Ideen auch, wie man das dann weiter jetzt voranbringt bei PSG.

Speaker 1: Und speziell in Ihrem Team, da wird es doch jetzt dazu kommen, dass neue Leute dazukommen.

Speaker 2: Also ich weiss es nicht, was jetzt wirklich da passieren wird, ob da neue Leute dazukommen. Wir machen ja ohnehin momentan auch schon Crossmedia-Angebote. Das heisst Print und Digital machen wir ja sowieso. Und wir hatten ja schon mal die digitalen Kollegen alle im Team. Das wurde ja vor zweieinhalb Jahren auseinanderdividiert. Und was ja jetzt wirklich passiert, mal gucken. Also da bin ich ein bisschen gespannt.

Speaker 1: Warum halten Sie die neue Geschäftsführung für gut? Wegen des Eindrucks oder gibt es da auch konkrete Sachen?

Speaker 2: Also ich habe einen recht guten Eindruck. Und ich glaube, das sind auch die richtigen Leute, die das voranbringen. Vor allem der Vorsitzende der Geschäftsführung. Ich denke, das kriegt einen ganz guten Drive. Also ich glaube, das wird richtig gut.

Speaker 1: Sie haben noch den Umzug ins neue Gebäude angesprochen. Da haben Sie gesagt, es ist eine Herausforderung.

Speaker 2: Das ist auf alle Fälle eine Herausforderung, weil es da ja auch zu neuen Arbeitswelten kommen wird. Also auch eine komplett neue Umstellung, wie werden wir arbeiten? Wie werden wir sitzen? Also es ist eh immer schön umzuziehen, finde ich zumindest. Also privat umziehen ist schön, und geschäftlich umziehen ist natürlich auch schön. Und das ist jetzt natürlich so ein mega neues Gebäude, auch wirklich noch mal ganz neue Strukturen. Von, wie sitzen wir zusammen? Wie werden wir zusammenarbeiten? Wie wird das alles organisiert? Also ich finde das schon total spannend, dass ich so was in meinen letzten Arbeitsjahren noch mal erleben kann. Das finde ich ganz gut, das ist ja schon sehr fortschrittlich. Und ich glaube, da sind auch viele andere Firmen ziemlich neidisch und auch Bereiche, die da nicht hinziehen, sind da, glaube ich, schon ziemlich neidisch auf uns. Also ich finde das eine tolle Sache.

Speaker 1: Also es ist eigentlich eher etwas, worauf Sie sich freuen.

Speaker 2: Ja. Ich bin da auch sehr gespannt.

Speaker 1: Ist das allgemein so in Ihrem Team? Ich kann mir vorstellen, der Umzug ist nicht für alle gleich gut, oder?

Speaker 2: Ja, aber ich glaube, die generelle Team-Meinung ist eher positiv. Also die sind jetzt nicht dagegen. Und der ein oder andere schiesst natürlich immer quer, das ist ja nichts Neues. Aber ich glaube, der Grossteil findet das eigentlich schon ganz cool und freut sich auch darauf.

Speaker 1: Haben Sie auch Sachen, die positiv laufen in der Zusammenarbeit oder mit der Führungskraft? Ereignisse die passiert sind?

Speaker 2: Positive Sachen mit meinen Führungskräften? Ja, das 'Positivste' ist immer, dass Urlaub genehmigt wird, nach langem Hin und Her. Nein, ich weiss nicht. Also es gibt hier und da natürlich auch ein paar positive Sachen. Aber im Allgemeinen habe ich

jetzt nicht solche guten Erfahrungen, muss ich ganz ehrlich sagen. Das ist leider nicht so. Also ich kann da nicht viel Positives sagen, es tut mir sehr leid. Es macht mich nicht unbedingt glücklich.

Speaker 1: Also Ihre Leistung stützt sich eigentlich auf Ihre eigene Einstellung, oder? Dass Sie die anderen nicht im Stich lassen wollen, dass Sie es generell einfach blöd finden und man das einfach nicht macht, dass man sich da krankmeldet. Und Pflichtbewusstsein, das sind die Sachen, die das aufrechterhalten.

Speaker 2: Genau. Und darauf stürzen sich andere. Und da möchte man, glaube ich, auch nicht daran rühren und bloss nichts dazu sagen.

Speaker 1: Haben sie so ein Erlebnis in letzter Zeit gehabt, wo Sie sagen, das hatten Sie jetzt so nicht erwartet, das hat Sie überrascht?

Speaker 2: Irgendwas, was für mich ganz überraschend war... Mittlerweile überrascht uns ja hier überhaupt nichts mehr im Unternehmen. (lacht) Vielleicht hat mich ein bisschen überrascht, dass vor zwei Jahren mal jemand Teamleiter geworden ist, wo ich gedacht hätte: "Hm, das geht ja gar nicht", weil er auch zu den 'Krankmachern' gehört und zu den Low Performern und trotz alledem Teamleiter wurde. Das hat mich, also nicht nur mich, sondern eigentlich uns alle, überrascht.

Speaker 1: Ich habe den Eindruck, dass das sehr wenig von der Leistung abhängt und viel über persönliche Kontakte in Ihrem Unternehmen läuft, kann das sein?

Speaker 2: Ja, das ist definitiv so. (lacht) Wer kann mit wem? Und derjenige kriegt dann alles, was er haben möchte. (lacht) Ja, das stimmt. Das ist so. Also hier zählt halt Vitamin B. Das ist schon seit Jahren so. Da hat sich auch in den letzten 30 Jahren nichts geändert. Aber das ist ja überall, in allen Firmen, so.

Speaker 1: [...] Und wie ist es eigentlich allgemein, sieht sich eigentlich PSG als Unternehmen_1? [...] Also sehen Sie sich in erster Linie als Mitarbeiter von Unternehmen_1 oder von PSG? Wie kann man sich das vorstellen?

Speaker 2: Bei mir ist es, glaube ich, dadurch dass ich ja schon so lange im Unternehmen bin, sehe ich mich natürlich immer lieber als [Mitarbeiterin von] Unternehmen_1 und erst im zweiten Schritt als PSG. Weil ich halt jahrelang nur mal für Tochterfirma_3

gearbeitet habe. Und ich möchte natürlich auch lieber mich als Unternehmen_1 sehen, weil das halt auch ein grosser Konzern ist. Also ich verbinde mich ja auch damit letztlich und ich identifiziere mich natürlich auch mit Unternehmen_1. Das ist ganz normal, weil wenn man so lange hier arbeitet, hat man auch damit etwas zu tun. Dann ist ja jede Minute und alles, was hier passiert natürlich auch interessant für mich. Und PSG ist natürlich für mich eher zweitrangig. Und ganz unschön finde ich natürlich diese Verbindung zu Unternehmen_15, weil das passt auch für mich überhaupt nicht. Aber gut, das war auch eine Konzernentscheidung.

Speaker 1: Warum nicht? Weil die von der Kultur her anders sind?

Speaker 2: Es passt einfach nicht zu unserem Unternehmen, finde ich. Also ist meine ganz persönliche Meinung. Die Titel passen nicht dazu, die Leute passen nicht dazu. Das passt einfach nicht. Aber das ist wirklich nur ganz subjektiv.

Speaker 1: Sind die Mitarbeiter von Unternehmen_15 auch mit integriert worden? Sind die jetzt auch bei PSG mit dabei?

Speaker 2: Ja klar. Da sind ja schon von Unternehmen_15 die Zeitschriften-Leute, zum Beispiel im Pharmabereich, die natürlich schon mit integriert sind. Aber so ein bisschen möchten sie natürlich auch immer noch für sich sein. Aber ja, das ist schon integriert worden, klar.

Speaker 1: Aber in Ihrem Bereich sind keine [Mitarbeiter von Unternehmen_15 integriert worden]?

Speaker 2: Nein, bei uns sind keine von Unternehmen_15 dabei. Das sind alles PSG-Leute oder eben die, die von Unternehmen_1 kommen, das sind ja die zwei 'Sorten' Menschen, die dann verschiedene Verträge haben.[...]

7.3.3 Interviewee_03

Speaker 3: Erzählen Sie doch mal was Sie tun, was Ihr Aufgabengebiet ist.

Speaker 2: Ich bin Teamleitung in einem Team, was sich um die Auftragsabwicklung kümmert, für die Tageszeitungen national. Also alle grossen nationalen Werbekunden

und so weiter bezüglich der Tageszeitungen, die wir betreuen, landen bei uns in der Auftragsabwicklung.

Speaker 3: Und seit wann sind Sie im Team?

Speaker 2: Das Team habe ich jetzt seit zwei Jahren. Ja, und wie soll ich sagen, das Team war vorher schon lange da. Und davor war ich in einem Projekt tätig lange Jahre, und davor war ich zehn Jahre lang auch bei Unternehmen_1, da war ich in einem anderen Bereich. Da habe ich einen Bereich mit vier Teams geführt. Da hatten wir diese Kleinanzeigenbereiche für Unternehmen_1 in einem Kundencenter, Callcenter.

[...]

Speaker 3: Erzählen Sie doch mal, was Ihren Bereich generell so ausmacht. [...] Wo kommen Sie her und was macht dieser Umbruch gerade?

Speaker 2: Also wir sind aufgehängt bei der CFO. Einerseits waren wir jetzt zwei Jahre lang oder sind, bei der kaufmännischen Leitung und dann noch mal einen [eine Hierarchiestufe] darunter. Wir sind immer die, die dem Verkäufer gefühlt das Leben schwer machen. Ein Verkäufer ist nun mal sehr kreativ und agil mit dem Kunden in Diskussionen. Und wir müssen halt ganz hart die Revision- und Compliance-Vorgaben einhalten. Konditionen müssen nun mal wirklich so vertraglich verankert sein, wie wir sie dann auch buchen dürfen und dem Kunden bestätigen dürfen. Und da gibt es immer wieder im Grunde Reibungspunkte. Das sind einfach unterschiedliche Charaktere. Müssen es auch sein aus meiner Sicht. Ein Verkäufer kann nicht so agieren wie jemand, der Aufträge bucht und sich da ganz hart an die Prozent- und die Cent-Beträge hält oder halten muss. Dazu sind wir nun mal aufgefordert und wir werden auch regelmässig geprüft von der Revision oder von Compliance, dass wir uns an die Regularien halten. Dass hier keiner wie ein Gutsherr mal wild Konditionen und Prozente verteilt. Aber das sind dann auch die Problemstellen, wo wir dann immer mal wieder unsere Diskussionen haben mit den Nachbarbereichen, den Verkäufern.

Speaker 3: Das ist ja ein sehr klassischer Bereich, wenn ich das so höre. Und gleichzeitig sind Sie ja auch in einer Veränderung drin.

Speaker 2: Ja, es fängt jetzt gewissermassen an. Also von daher ist noch nicht so viel zu berichten. Interessanter wäre vielleicht so in einem Jahr, wie ist es denn jetzt? Weil sich

für uns noch nicht etwas in dem Sinne verändert hat. Es steht an und ich weiss auch, dass wir uns im Bereich neu aufstellen wollen. Weil wir da eben gerade wirklich in der obersten Helikopter-Ebene am Planen und Überlegen sind. Wir wollen gucken, dass wir das reine Ordermanagement [neu aufstellen], denn wir nennen uns natürlich nicht Auftragsabwicklung, sondern Ordermanagement, das klingt gleich viel schicker. (lacht) [...] Und wir sind natürlich immer wieder sehr dicht auch in der Diskussion mit dem Angebotsmanagement bei uns im Hause. Mit dem Nachbar-Team, Nachbar-Abteilung nenne ich es jetzt mal, die wiederum aufgrund der Briefings vom Verkauf oder vom Marketing Angebote erstellen. Und wenn diese Angebote freigegeben sind, die Konditionen abgesegnet von den wichtigen Personen, dann können wir das genauso auch im Ordermanagement mit abwickeln und buchen. Wir sind jetzt dabei, dass wir die zwei Bereiche verheiraten, verschmelzen wollen, um das Know-how im Grunde zusammen für spezielle Kundengruppen an einen Tisch zu bringen. Also auch mal bildhaft gesprochen. Sollte dann auch gerne mal so physisch sein. Die, die beispielsweise jetzt für grosse Handelskunden Angebote erstellen, das sind im Grunde immer die gleichen [Personen]. Genauso sind fast immer die Verkäufer die gleichen ein, zwei, drei Personen, die da verkäuferisch tätig sind. Wir im Ordermanagement sind auch fast immer die gleichen. Nur wir haben immer wieder Schnittstellen. Know-how Verlust nenne ich das mal irgendwie so. So, dass wir uns erhoffen, wenn wir das Angebotsmanagement mit dem Ordermanagement gleich direkt an einen Tisch setzen, dann können die auch sehr viel direkter, bevor so ein Angebot an den Kunden geht, bei uns nachfragen: "Könnt ihr das dann überhaupt auch darstellen? Lässt die Systemlandschaft das zu? Haben wir da was zu beachten? Können wir das mit der und der Rabattstufe oder der Staffelstufe verkaufen?". Da geht es auch um Fussnoten und die wildesten Bedingungen, die so ein Angebot hat. Und da wollen wir eben Angebots- und Ordermanagement verschmelzen, zusammen auch mit dem Thema After Sales. Um im Grunde zu erreichen, dass am Ende eben die Verantwortlichkeit, was mich als Mitarbeiter auch motivieren kann, in einer Hand zu haben. Ich war dabei, als das Angebot erstellt wurde, weil ich weiss, wie man es im Ordermanagement abwickeln kann, dass unsere Systeme das auch hergeben und die Formulare das am Ende auch so 'ausspucken' und darstellen können. Dass das auch alles aus einer Hand erfolgen kann.

Speaker 3: Wie viele Leute sind denn da ungefähr?

Speaker 2: Alles zusammen sind wir so 50, mit Angebotsmanagement zusammen. Und wir haben eben überlegt – es gibt nun mal immer wieder die gleichen Konstellationen oder die Dinge, die einfach wichtig sind und eine bestimmte Bedeutung auch bei uns im Haus benötigen. Das sind eben die nationalen Handelskunden. Das ist quasi eine Art Branche im weitesten Sinne. Dann gibt es auch Pharma, das ist ein ganz wichtiges Kundengrüppchen für uns im Haus, so in Richtung Zeitschriften vor allem. Das ist dann mein Nachbar-Team, die sich um Zeitschriften und das Ordermanagement kümmern. Dann gibt es noch eine ganz starke, ich nenne es jetzt mal 'Agentur Region'. Das ist so in Düsseldorf und Umgebung, West, Südwest, die man bündeln kann, weil das auch immer die gleichen Kunden und Agenturen sind, die Dinge anfragen und wollen. Da wollen wir im Grunde die Expertise und das Know-how zu einzelnen Kunden besser aufstellen.

Speaker 3: Was ist denn ein typischer Kunde?

Speaker 2: So ein typischer Kunde kann einerseits Automobilhersteller_1 sein, dann Automobilhersteller_2 als Tochter[unternehmen]. Und dann meist aber in den Gesprächen dann letztlich, wenn es um Aufträge und Angebote geht, mit der Agentur [des Unternehmens]. Die kaufen Werbeplätze in den Tageszeitungen. Ja, und da wird natürlich um jeden halben Cent quasi verhandelt. Es sind ja auch ein paar Millionen, die da pro Jahr über den Tisch gehen. Von daher muss man da schon hart verhandeln und 'straight' sein Ding durchziehen.

[...]

Speaker 1: Wird Print- und Digitalwerbung zusammengetan bei Ihnen?

Speaker 2: Nein, wir haben es tatsächlich nach wie vor getrennt. Also gibt es noch ein separates Ordermanagement für Digital. Und das Lustige ist, gestartet bin ich als studentische Projektaushilfe zur Einführung eines Anzeigenabrechnungssystems. Während dieser paar Jahre, die ich im Projekt war, hatten wir das nächste Anzeigensystem. (lacht) Und das, was wir jetzt haben, nennt sich SD, ist ein SAP-Produkt, (lacht) aber damals, in der Vorprojekt-Phase, ging es darum Digital und Print zu verheiraten. Damit man alles in einem System abwickeln kann, um eine Rechnung für eine Kampagne, die über alle Kanäle geht, [bereitzustellen]. Also wunderbar, hört sich wichtig und auch richtig an. Nur der Kunde, der Markt, wollte das dann gar nicht. Also wir haben festgestellt

nach kurzer Zeit, nachdem wir an den Start gegangen sind, erst mit dem Digitalen und dann mit Print, dass die Agenturen wie auch die Kunden bis heute tatsächlich getrennt Digital und Print aufgestellt sind. Also wir haben unterschiedliche Einkäufer bei den Agenturen, [abhängig davon,] ob es Digital oder Print ist. Es sind schon auch sehr spezielle, eigene Welten, was wahrscheinlich der Grund des Übels ist. Oder nirgendwo will man vielleicht diesen harten Schritt tun, das alles in eine Hand zu geben, ob Digital oder Print. Und so sind wir auch hier im Hause. Als wir Bestrebungen hatten, uns eigentlich auch da zu 'mergen', haben wir es dann irgendwann aufgegeben, weil es keinen Sinn machte und auch die technische Abwicklung sehr anders und sehr viel spezieller [war]. Ein einfaches Beispiel: Wenn wir 100.000 Zeitungen drucken, dann ist das Werbemittel 100.000 Mal ausgeliefert. Punkt. Dann stellen wir auch diesen Erscheinungstag von der Zeitung in Rechnung. Wenn aber bei Digital ein Werbemittel auf eine Page gebucht wird, dann heisst es noch lange nicht, dass es so wie geplant 100.000 Mal geklickt wird. Und da muss bei Digital immer wieder nachgerechnet werden, nachjustieren, damit dann irgendwann diese 100.000 gewissermassen erfüllt werden. Das ist sozusagen vom Geschäftsmodell leider sehr anders. Wir können sagen: "Hier habt ihr 100.000". Das können die Digitalen nicht. Da gibt es ganz viele andere Prozesse, die da notwendig sind, die da dann Auswirkungen haben auf den Sales-Bereich.

Speaker 3: Jetzt können wir mal zu Ihrem Team kommen. Wie viele Mitarbeiter haben Sie?

Speaker 2: Es sind jetzt zehn.

Speaker 3: Wie würden Sie gerade die Führungssituation beschreiben?

Speaker 2: Ich versuche immer sehr kooperativ in meinem persönlichen Bestreben [zu sein] und mich auch tatsächlich mitunter als Dienstleister zu verstehen. Also, dass ich Dinge annehme und versuche, Probleme zu lösen. Vielleicht ist manchmal mein 'Laissez Faire' etwas zu gross, weil ich dann mal wieder so Phasen habe. Also meine Problematik ist hauptsächlich, wie gesagt, mein Team war schon immer da. Und mit 'schon immer' meine ich, dass die teilweise seit 30 Jahren da sind. Sie haben sich einfach eingelebt und sich das gemütlich gemacht, so wie sie arbeiten, schon seit Jahren. Es ist sehr schwer da Dinge zu durchbrechen. Selbst jemanden an die Hand zu nehmen und zu sagen: "Hey, du kannst in diesem Programm Voreinstellungen machen, dann musst du nicht jedes

Mal irgendwie einen extra Klick machen, dann kannst du dir das sparen" – "Ja, ach so, das mache ich dann mal". Dabei bleibt es dann aber. Also es ist sehr schwer, da Dinge agil anzugehen, zu besprechen, weil jeder immer so [sagt]: "Das ist so meins, da fühle ich mich wohl, seit vielen Jahrzehnten. Okay, ich muss jetzt seit vier Jahren mit einem anderen technischen System arbeiten, aber mehr möchte ich jetzt auch nicht". Die sind sehr veränderungsunwillig. Also wirklich bei allem, was neu ist, wird erst mal gefragt: "Muss das sein? Brauchen wir das?".

Speaker 3: Haben Sie hochgradig routinierte, standardisierte Aufgaben?

Speaker 2: Ja, eigentlich schon. Es gibt zwar immer mal wieder neue Fragen, aber die Art der Abwicklung ist immer das Gleiche. Ich muss schauen, welche Parameter brauche ich für die Buchungen, damit das auch in der Zeitung erscheint. Habe ich die richtige Kondition, ist die freigegeben? Es ist nicht standardisiert im Sinne von, dass ich quasi halbwegs abgeschaltet vor mich hin tippen kann. Das nicht. Also jeder Auftrag ist für sich sehr individuell. Aber die Dinge, die ich tun muss, um diesen [Auftrag] zu erfassen, das ist jeden Tag immer wieder das Gleiche.

Speaker 3: Nennen Sie doch einmal ein Beispiel, wo Sie mit Ihrem Team so richtig tolle Leistung erbracht haben. Wo Sie gesagt haben: "So stelle ich mir das vor, klasse Sache".

Speaker 2: Da muss ich jetzt schon lang überlegen, das ist schon mal sehr vielsagend. [...] Das sind eher dann kleine Dinge. Dass man, obwohl es eng wurde von der Tagesproduktion her, wenn noch etwas in die Zeitung rein musste, dass das noch mal mit aller Kraft zusammen geschafft wurde. Aber ich könnte jetzt kein Datum sagen. Es gibt immer mal wieder Situationen. Da ist der Unterschied auch zu Zeitschriften denke ich mal, dass teilweise etwas jetzt [gemacht werden muss], jetzt muss die Klärung her, damit das Ding auch morgen in der Zeitung_1 erscheint. Das sind dann schon Situationen, wo man sagt: "Super, Mensch danke, dass du dich da noch so lange dran festgebissen hast und dass wir das heute noch geklärt haben". Aber es ist nicht so, dass das ganze Team [involviert war], da ist auch jeder immer so für sich. Der eine puzzelt und macht seine Zeitung_1- oder Zeitung_6-Aufträge, der nächste macht seine Beilagenbuchungen, [die] haben sich auch inhaltlich aufgeteilt. Also, solange keiner im Urlaub ist oder krank ist, hat jeder so sein 'Haupteinsatzgebiet'. Es gibt auch welche, die, wenn man ein Lob ausspricht, antworten: "Och nee, lass mal, Lob ist das Schwert des Mächtigen", oder

irgendwie so was. Also so eine verquirlte Antwort von wegen er möchte kein Lob. Ich hatte einen, der studiert nebenbei. Dann hatte ich mich mal gefragt: "Wer könnte an so einem Interview teilnehmen?". Da braucht man ja schon vielleicht auch so gewisse Ausreisser. Und ich dachte mir, das wäre für ihn insofern auch interessant, als er nebenher studiert, dass er auch mal bei so einem Interview, so einer Studie mitmacht. Das ist ja vielleicht auch etwas, das für ihn interessant ist, der Kontakt und ein Interview mit der Universität St.Gallen zu führen. Aber dann kam nur: 'nein, so was interessiert ihn überhaupt nicht'. Das hat mich gewundert. Jemand anderes gegenüber hat er geäußert, dass er das mit Team- und Gruppendynamik schon sehr spannend findet. Also auch er bemerkt, dass die Stimmung im Team nicht immer 'wir hauen uns vor Lachen auf die Schenkel' ist. Ja, es sind wirklich sehr viele Persönlichkeiten, sehr eigene dabei im Team.

Speaker 3: Aber die machen dann eher separat ihre eigenen Aufgaben, jeder solide seinen Job. Und was sind so die Situation, wo sie sagen: "Das läuft jetzt richtig schief"? Gibt es da so Schlüsselereignisse, an die Sie sich erinnern können?

Speaker 2: Ja, wir hatten einen Workshop vor Weihnachten, grosse Aufhänger war 'Mobiles Arbeiten'. Also wir haben alle im Team inzwischen Laptops, sodass jeder eben auch mal sagen kann: "Ich ziehe mich jetzt mal einen Tag raus und arbeite, wo auch immer, ob zu Hause oder woanders. Wir haben auch extra dafür eine Betriebsvereinbarung, dass das auch möglich ist und so weiter. Und ich arbeite eben jetzt mal einen Tag zu Hause". Und dann hatten wir im Workshop überlegt, wie wir das machen, damit alle damit glücklich sind. Weil wenn einfach nur alle [verschwinden], jeder mal einzeln verschwindet, mal Dienstag, mal Donnerstag, mal irgendwann, dann wird das ein bisschen schwierig. Dann gab es eben auch Wünsche von zwei Kollegen, die nicht mobil arbeiten wollen. Die wollen das für sich einfach getrennt behalten. Also 'hier ist Job und Zuhause ist Zuhause, da will ich nicht einen Laptop stehen haben und mal einen Tag arbeiten'. Für mich ist das völlig in Ordnung, finden andere auch. Jedenfalls haben wir alle im Team drüber gesprochen, wie wir das dann machen, damit es für alle im Team machbar und gangbar ist. Dann wurde verabredet, dass Transparenz ganz wichtig ist. Fand ich auch ganz gut. (lacht) Nach dem Motto, dass man sich einträgt und Bescheid gibt und sich mit seinem quasi 'Nachbarn', mit dem man hauptsächlich an einem Thema arbeitet, abstimmt, an welchem Tag man pro Woche mobil arbeitet. Dass man dann aber auch

mir Bescheid gibt. Ich muss ja schliesslich auch wissen, wer sich wo rumtreibt. Also ich habe da auch durchaus andere Dinge noch. Wenn was ist, versicherungsrechtlich oder sonst was, dann muss ich zumindest wissen, dass derjenige an dem Tag weder im Urlaub war noch krank war, sondern mobil zu Hause gearbeitet hat oder wo auch immer mobil gearbeitet hat. Jedenfalls hatten wir uns verabredet, dass eine Mail geschickt wird, dass sich mit dem Nachbarn abgestimmt wird und dass wir es in einen Kalender eintragen, damit alle sehen können: "Ach, ich sehe Ralph nicht, aber nicht, weil er Urlaub hat, sondern weil er heute mobil arbeitet". Einfach so ein Ding. Keine vier Wochen später kam von den ersten irgendwie: "Muss das sein mit dem Eintragen überall und so?". Dann meinte ich: "Ich kriege eine E-Mail, also ich brauche es nicht. Ich weiss, wo du wann bist. Das muss das restliche Team sagen." Und plötzlich wollte das keiner mehr haben. Und das sind so Dinge, wo ich mir denke, warum? Ich warte jetzt auf den Tag, wo der Erste dann wieder sagt: "Aber irgendwie ist das auch ein bisschen komisch. Ich weiss nie, wer wo steckt". Also auf den Tag warte ich und dann werde ich noch mal nachfragen: "Ja, wollen wir uns vielleicht wieder daran erinnern, was wir eigentlich im Workshop vereinbart hatten? Wollen wir das vielleicht mal wieder versuchen?". Und das sind Dinge, wo ich mir denke, das ist keine drei, vier Wochen her und schon ist es zu mühselig.

Speaker 3: Und da haben sie dann aber auch nicht gesagt: "Okay, lasst uns doch mal an unsere Vorgaben und unsere Entscheidung halten"? Also da kann ja jeder kommen und sagen: "Da habe ich jetzt kein Bock drauf", und dann lässt man das wieder sein.

Speaker 2: Das habe ich nicht gemacht, weil ich tatsächlich gesagt habe: "Okay, ich brauche es nicht. Ich habe die Übersicht, wenn ihr der Meinung seid, ihr braucht das alle nicht", und ich habe auch alle tatsächlich einbezogen das abzunicken: "Dann lassen wir das. Ich mache das nicht zum Selbstzweck hier Dinge einzufordern, die ihr alle nicht benötigt. Es war euer Wunsch, Transparenz zu haben und scheinbar ist das zu viel". Und dann habe ich es gelassen.

Speaker 3: [...] Und dann sind solche Themen negativ belegt, weil es eher frustrierend ist, oder? [...] Diese Team-Themen sind dann generell eher ein bisschen lästig?

Speaker 2: Ja. Das ist sehr stimmungsabhängig von Einzelnen mitunter. Ich habe auch tatsächlich Teammeetings, wo ich feststelle, der und der ist gerade im Urlaub und

deswegen nicht im Teammeeting und schon läuft es besser. Also das gibt es auch. Das ist tatsächlich eher so das Thema Gruppendynamik und Einzelne, die das ganze Team sprengen. Ist schon immer wieder interessant. (lacht)

Speaker 3: Da setzen Sie sich nicht durch und sagen mal: "Was ist hier los? Kannst du dich mal benehmen"? Benehmen im Sinne von nicht die ganze Stimmung kaputt machen.

Speaker 2: Ja, die anderen merken das gar nicht. Es gibt so eine grosse Masse [die sagt]: "Wir machen alles mit und nicken alles ab und da muss ich mich nicht einbringen und eine eigene Meinung haben". So ein bisschen in die zweite Reihe setzen und [sagen]: "Ja, das wird schon irgendwie. Wenn die sagen, wir brauchen das nicht, dann brauchen wir das wahrscheinlich nicht".

Speaker 1: Was heisst denn 'negative Stimmung'? Also, dass sie sich in die zweite Reihe setzen, aber machen die auch aktiv irgendetwas?

Speaker 2: Nein. Also es gibt wirklich viele, die in der zweiten Reihe sitzen, mit denen man immer ohne das Team drum herum Dinge, Probleme, Lösungen bespricht, [das funktioniert] wunderbar. Aber so wie sie die Chance haben sich zurückzuziehen und quasi sich in der Gruppe dann unsichtbar zu machen, tun sie das auch. Sie würden mir gegenüber sagen: "Ich möchte Transparenz für das mobile Arbeiten", aber nicht in der Gruppe. Solange das so ist, muss ich echt sagen: "Dann musst du das bitte auch in der Gruppe sagen. Wenn du das zu mir sagst, schön und gut, aber wenn in der Gruppe das Thema da ist und du sagst in dem Moment nicht, dass es dir wichtig ist, dann musst du schon auch für deine Meinung eintreten". Und das schaffen die einen oder anderen nicht.

Speaker 3: Gibt es da auch so richtige Hochleister?

Speaker 2: Es gibt schon Hochleister oder auch welche, die nicht so viel in der gleichen Zeit schaffen. Das gibt es auch, ja.

Speaker 3: Also welche, die mehr schaffen als andere. Was macht die so aus? Wie passt man genau hin in diese Arbeitsstrukturen, in die Aufgabe? Was macht die aus, diese Leute?

Speaker 2: Kümmern sich weniger um so persönliche Fragen. Also es gibt einen Tisch, ich sage jetzt mal Frauen 50 Plus, wo dann auch wirklich viel gequatscht wird. Da kann man nicht so schnell weiterarbeiten. Während dieser eine Mann, von dem ich erzählte im Team, der sitzt dann wirklich straight am Tisch und arbeitet vor sich hin und lässt sich auch von kaum etwas ablenken. Allein das macht schon einen grossen Unterschied.

Speaker 3: Gibt es noch etwas anderes? Was ist die Herausforderung bei ihrer Aufgabe? [...] Gibt es noch andere besondere Aufgaben, Herausforderungen?

Speaker 2: Also manchmal ist eine Herausforderung, dass ein Teammitglied im Betriebsrat ist als Mitglied. Und nicht nur mir fällt es schwer, sondern auch dem restlichen Team fällt es schwer, weil sie immer wieder stundenweise weg ist. Muss sie ja auch. Und es geht ja auch um Dinge, die anonym gehalten werden müssen, Fragen, wenn ein Kollege Probleme hat und mit ihr sprechen möchte und so weiter. Natürlich kann sie nicht jedem jederzeit sagen: "Du, ich bin jetzt eine Stunde im Gespräch wegen was auch immer ist". Aber das macht es für die anderen so ein bisschen [schwierig], "Die tut doch den halben Tag nichts". Man weiss ja auch nie, wann sie kommt, wann sie geht, wo sie ist.

Speaker 3: Das ist dann noch eine andere Form vom mobilen Arbeiten, dass sie verschiedene Aufgaben hat. Sie hatten vorhin gesagt von der Persönlichkeit, die Leute, die da Sales machen, die sind ja auch anders drauf als Ihre Leute. Und wenn Sie jetzt mal Ihre angucken, für die Aufgaben, was brauche ich denn da, um den Job, der viel mit Compliance zu tun hat, richtig gut machen zu können?

Speaker 2: Ja, ich muss schon exakt sein. Also eine Genauigkeit in dem, was ich tue. Ich brauch ein hohes Verständnis für dieses, wir nennen es manchmal 'Experten System', unser SD mit dem wir arbeiten. [...] Das ich wirklich Know-how habe dieses System so zu bedienen, dass auch wirklich alles in allen Ebenen dann über die Schnittstellen richtig funktioniert. Das war ja auch eine Schulung und eine lange Zeit des Lernens im weitesten Sinne. Also das ist kein System, wo ich mit einem Tag Schulung am nächsten Tag alles kann. Das auf gar keinen Fall.

Speaker 3: Also eine Gewissenhaftigkeit, oder?

Speaker 2: Ja. Was sie alle haben, ist ein hohes Mass von Loyalität, dem Produkt oder dem wirtschaftlichen Ergebnis gegenüber. Also es ist schon jedem klar, dass man nicht nur, weil fünf Uhr ist jetzt in den Feierabend gehen kann, wenn dann noch ein Auftrag ist, der eben noch erfasst werden muss, damit die nächste Zeitung auch mit diesem Werbekunden, der wichtig für uns ist, gedruckt wird. Also da haben viele ein hohes Mass an Eigenverantwortung.

Speaker 3: Also, Ergebnisverantwortung oder Hochleistungsbereitschaft.

Speaker 2: Ja.

Speaker 3: Eigentlich sollte man nicht zu kommunikativ sein [bei Ihnen im Bereich]? [...]

Speaker 2: Es gibt eine Kollegin, die nicht zum Team gehört, aber benachbart sitzt, die immer mal wieder sagt: "Oh, die Sonja hat gestern mal wieder gequatscht, den halben Tag. Ich muss mir dann immer Kopfhörer hereinstecken, damit ich mich konzentrieren kann". Und dann sag ich: "Du, ich werde bestimmt nicht hingehen und sagen: 'Sonja, hör mal auf zu quatschen, die kann nicht arbeiten'. Also A macht man das nicht, und B, wenn du dich gestört fühlst, das ist etwas Zwischenmenschliches, dann gehst du bitte auch hin und sagst: 'Bitte Sonja, kannst du mal für eine halbe Stunden die Klappe halten?'". (lacht) Also das ist mitunter den Kollegen untereinander nicht möglich. Es ist traurig. Also wenn mich etwas stört, dann spreche ich es an. Also vielleicht komme ich nicht zu einem Kompromiss, aber zumindest, dass der derjenige weiss, hey, das stört mich und nicht, das stört Dritte. Das geht nicht. Das ist irgendwie ganz merkwürdig in diesem Laden. Also das kenne ich von früher, also ich bin wie gesagt seit zwei Jahren hier, von davor kenne ich das nicht, dass man so sein kann.

Speaker 3: Sind die, die die gleiche Aufgabe bei Digital machen, sind die sehr anders vom Naturell?

Speaker 2: Ja. Also die sind, behaupte ich jetzt mal, auch durchaus nicht unbedingt immer so gewissenhaft. Aber sehr viel flexibler, auch im [Sinne von]: "Ich gucke mal nach einem neuen Job". Also auch im Fluktuieren. Was bei meinem Team auch im Grunde ein Thema ist. Also da würde auch gar keiner auf die Idee kommen, sich für einen anderen Job zu bewerben, weil die sind alle aus einer, ich nenne es mal tariflichen

Vertragssituation, also aus einer Zeit, wo es noch wirklich tolle Geldverträge gab. Und das kann ich auch niemandem verübeln. Also wenn ich mein tolles Gehalt habe, weil ich in den goldenen Zeiten in der Zeitungsindustrie angefangen habe im Unternehmen_1, warum sollte ich mich dann verschlechtern, woanders hinzugehen? Und womöglich, oh Gott, da weiss ich ja gar nicht, was ich da den ganzen Tag tun muss. Also unvorstellbar, mich zu verändern und dann habe ich hier doch mein schönes Gehalt. Das gebe ich doch nicht auf. Also auch das ist natürlich schwer. Ja: "Ich sitze meine Zeit hier noch ab". Die eine hat in drei Jahren Rentenbeginn, die nächste in fünf. Es ist dann auch eine ganz andere Gruppe als bei Digital. Im Durchschnitt sind die 20 Jahre jünger. Ich bin ja auch 50+, vielleicht ist es ja auch in der Generation, dass man eben immer noch sehr verhaftet ist mit dem Arbeitgeber. Oder dass man, quasi genauso wie eine gute Ehe, den Arbeitgeber bis zum Rentenalter begleitet und sich nicht mehr so löst. Während die Jungen, die digital vor allem tätig sind, die sind da ganz anders. Die sind auch tatsächlich an Weiterentwicklung interessiert, an Veränderungen, neue Dinge sehen, auch mal sagen: "Mensch, ich will mal in Richtung Marketing". Das weiss ich von dem Teamleiterkollegen bei Digital. Also da gibt es ganz viel Veränderung. Weil die einfach tatsächlich flexibler, agiler, ja, auch jünger sind und nicht so verhaftet. Die aber natürlich auch lange nicht die Vertragskonditionen, wie meine 'Älteren'. Die sind natürlich, wenn die vor zwei, drei oder auch fünf Jahren gestartet sind, mit ganz anderen Gehältern gestartet.

Speaker 3: [...] Vielleicht nehmen wir noch mal die verbleibende Zeit für das Thema Change. Jetzt waren wir ja bisher so im Alltag, wie die Aufgaben so laufen. Können Sie da auch eine Situation erinnern, wo es ganz besonders gut lief? Wo sich mal für so eine Wandel-Situation die Leute geöffnet haben und wo die sich durchaus gut drauf eingelassen haben?

Speaker 2: Beim letzten Umzug, der nicht in ein anderes Gebäude war, sondern nur um zwei Ecken rum. Das fand ich sehr positiv, aber klar, wenn man eine positive Rückmeldung bekommt. Ich hatte eben gesagt: "Okay, das sind die Plätze. Wir sind die und die Personenzahl, die und die Plätze können wir als Team einnehmen. Und es gibt verschiedene Möglichkeiten, das zu machen". Dann gibt es natürlich immer eine begrenzte Zahl von Fensterplätzen und so weiter und so fort. Wir haben alles an 6er-Tischen. Und dann habe ich ein paar Vorschläge gemacht und habe mich danach orientiert, wer die meiste Zeit am Tag überhaupt im Hause ist. Es gibt ja bei uns Teilzeit und Vollzeit und so

weiter. Und das fanden sie alle ganz toll: "Ja, lasst uns das so machen. Die, die am längsten pro Woche da sind, die kriegen die tollsten Plätze. Und ja, die beiden brauchen viel Schrankfläche hinter sich, das macht doch Sinn, wenn die dort [sitzen]". Also das ging alles so beim Sprechen wunderbar auf und alle wirkten glücklich und zufrieden. Inklusive dann auch nach dem Umzug, als es dann passiert war. Also klasse, ist gut vorbereitet gewesen. Es lief einfach super. Also auch inklusive des Umzugsunternehmens und der Technik, die dann irgendwie da umgelegt werden musste. Also das ist wirklich gut gelaufen und alle sassen da und [sagten]: "Ja, tolle Plätze. Macht Spass hier. War eine gute Idee".

Speaker 3: Also Sie haben eigentlich sehr genau informiert und das dann eigentlich der Selbstorganisation überlassen?

Speaker 2: Nein, der Selbstorganisation nicht, sondern eher im 'Mitgehen'. Also ich habe Vorschläge gemacht, aber dass ein Umzugsunternehmen kommt und Schränke umräumt oder die ganze Technik umräumt, irgendwelche Bodentanks neu bestückt mit Kabeln, das macht dann bei uns ein internes Unternehmen. Aber zu sagen, wer womit wo sitzt, das muss man natürlich vorher zusammen überlegen, als Team.

Speaker 3: Und welche Rolle hatten Sie dann in dem Prozess?

Speaker 2: Koordinieren eher.

Speaker 3: Also das hat man dann zusammen in der Gruppe besprochen und Sie waren da, habe zugehört oder mal einen Vorschlag gemacht, aber die nicht ganz allein gelassen.

Speaker 2: Nein. Also da traue ich auch nicht der Gruppendynamik, dass dann nicht der, der immer eher das 'stille Mäuschen in der Ecke ist', dass der dann nicht untergebuttert wird bei der Gelegenheit. Das hätte gut passieren können ansonsten. Aber das Argument, dass der, der 20 Stunden die Woche da ist an drei Tagen und der, der 40 Stunden die Woche da ist, an fünf Tagen, das der vielleicht mit 40 Stunden die Woche an fünf Tagen eben einen 'hübscheren' Platz bekommt, das war für alle sehr einleuchtend.

Speaker 3: Und da gibt es jetzt ein negatives Beispiel für Change? Also sie scheinen ja generell nicht so offen zu sein für Change, das habe ich so herausgehört. Dass man das

vielleicht mal festmachen kann an etwas, auch im Umgang mit dem Merch der jetzt ansteht.

Speaker 2: Da war mit dem Team jetzt in den letzten zwei Jahren nicht so viel. Also die Systemlandschaft war immer die gleiche, wir hatten einen physischen Umzug. Aber wir hatten hier jetzt keine Änderung in der Arbeitswelt, auf welche Art und Weise auch immer.

Speaker 3: Und jetzt diese Veränderungen, die bevorsteht?

Speaker 2: Das wird bestimmt interessant. Ich bin darauf angewiesen im Moment was die Planung angeht, wir haben nächste Woche wieder Termine, wo wir dann drüber sprechen, wie wir uns dann aufstellen wollen. Also als Teamleitung für den Bereich, den neu zu kreierenden Bereich, wie der dann führungstechnisch aufgestellt sein wird. Da sind wir einfach wirklich in den Anfängen. Das wird nicht einfach. Das denke ich auch. Also da muss man rechtzeitig, aber vielleicht auch nicht zu früh, um niemanden unnötig zu verunsichern, die Leute wirklich abholen und mitnehmen und auch klarmachen, warum das Sinn ergibt, so zu agieren und da neu zu denken und sich neu aufzustellen.

Speaker 1: Wie ist es mit der Idee, dass jetzt Print viel weniger geworden ist in den letzten zehn Jahren und dies auch weiterhin passiert. Wie wirkt sich das aus?

Speaker 2: Das wirkt sich ganz klar aus. Wir haben in den zwei Jahren, in denen ich das Team führe, also wir waren 16 [Personen], 16 plus ich, und jetzt sind es noch zehn Personen. Also haben uns sechs Personen innerhalb der letzten zwei Jahre, altersbedingt glücklicherweise, verlassen. Und da musste kein einziger Platz wieder aufgebaut werden. Also keine Personalie nachbesetzt werden.

Speaker 3: Wie wird das trotzdem kommuniziert, dass sie so schrumpfen?

Speaker 2: Es wird kommuniziert. Ganz klar, dass eben Rückgängen sind von zehn, 20, 30 Prozent – je nach Titel oder Printmedium unterschiedlich. Und der eine oder andere sieht das ganz deutlich und merkt das auch und ist da auch sehr aufmerksam. Dann gibt es auch welche, die sich denken: "Ach die nächsten drei Jahre wird das schon noch reichen, bis ich in Rente bin". Die das tatsächlich ausklammern. Die genau die gleichen

Informationen bekommen, aber die das für sich ausklammern. "Wird schon noch gut gehen, wenn es deswegen für mich keine Veränderungen gibt".

Speaker 3: Wie ist das von der Wertschätzung her, dass man in so einem Bereich ist, der schrumpft?

Speaker 2: Das war schon immer nicht so toll bei uns im Bereich. Es setzen sich auch so blöde Sprüche fest wie 'das Ende der Nahrungskette'. (lacht) Im Sinne von 'wir sind am Ende der Kette'. Ja klar, das was die da vorne im Marketing, in der Geschäftsführung, im Sales, was die alles für tolle Sachen machen – ganz am Ende landet es dann bei uns und wir müssen es quasi schwarz auf weiss auf das Papier und in das System bringen. Ist insofern richtig, wir sind prozessual gewissermassen an der Stelle am Ende dieser Wertschöpfungskette.

Speaker 3: Sie müssen alles ausbaden?

Speaker 2: Genau. Aber das sind eben so diese Gefühle, die dann mitkommen. Weil man hat ja auch immer wieder Diskussionen mit Verkäufern: "Na ja, du hast das für 60 Prozent verkauft, wir haben hier aber nur 65 Prozent stehen oder 55 Prozent". Es gibt ja auch immer wieder im Tagesablauf die Beispiele, die mir persönlich als Mitarbeiter bestätigen, dass ich am Ende dieser Kette bin und ich nur schauen muss, wie ich das jetzt irgendwie abbilde, diese einzelnen Stücke. Oder eben, dann wird es wieder anstrengend, einsteige in die Kommunikation im Sinne von: "Okay, da muss ich noch mal mit dem Sales sprechen, der muss noch mal beim Angebotsmanagement ein neues Angebot erstellen lassen". Das ist halt alles lästig und anstrengend.

Speaker 1: Dann setzt man lieber das um, was einem vorgeschlagen wird?

Speaker 2: Es gibt unterschiedliche Herangehensweisen. Einer bei mir im Team, der kämpft so lange mit Begeisterung, weil es ihm auch irgendwie ein bisschen Spass bringt gefühlt, bis das genau so ist, wie es zu sein hat. Also ohne, dass der Verkäufer seinen Job normal macht, mit dem Angebotsmanagement spricht, dass das Angebotsmanagement noch mal tätig wird. So, dass er dann ganz am Ende die richtigen Konditionen aus dem Prozessworkflow, wie er sein soll, übernimmt. Dann gibt es andere, die vielleicht auch nach 15 Jahren Erfahrung wissen, dass es immer wieder nervig ist und versuchen, das dann anders abzufangen. Vieles dann selbst in die Hand nehmen, um es zu regeln,

anstatt dass es der regelt, der es regeln müsste. Dann lieber nicht so viel quatschen, sondern dann macht die Person das selbst. Spricht mit dem Angebotsmanagement, dass das noch mal angepasst werden muss, schickt den Verkäufern eine E-Mail, dass sie uns das gemacht haben, damit sie das auch abwickeln können. Setzen das einfach um.

[...]

7.3.4 Interviewee_04

Speaker 3: Erzählen Sie einmal von Ihrem Aufgabengebiet, was haben Sie für eine Aufgabe?

Speaker 2: Also ich arbeite im Order Management Zeitschriften, bearbeite dort die Kleinanzeigen für die Tier-Titel. Also Zeitschrift_3, Zeitschrift_4, Zeitschrift_5, es gibt die schärfsten Tier-Titel. Zeitschrift_6, Zeitschrift_7... Alles tierbezogen oder landbezogen. Die Zeitschrift_8 beispielsweise, die Zeitschrift_9 und Zeitschrift_10.

Speaker 3: Was machen Sie denn da genau, was ist das?

Speaker 2: Ich bearbeite dort die Kleinanzeigen. Das heisst, der Kunde gibt seine Anzeige auf, schriftlich, per Telefon, schickt uns eine E-Mail, und ich Sorge dafür, dass der Kunde eine ordentliche Rechnung bekommt. Und natürlich, dass die Anzeige auch in der Zeitschrift erscheint. Alles rund um Kleinanzeigen. Ja, diverse Fragen, die damit zusammenhängen. Dann arbeite ich noch mit im Qualitätsmanagement für die Sales Force. Das heisst Accounts, Geschäftspartner prüfen. Und ja, wenn mal ein Account nicht in Ordnung ist, das mit dem Verkäufer klären und [das] gebe die dann frei. Also das läuft alles so durch meine Hände.

Speaker 3: Und sind Sie Führungskraft?

Speaker 2: Nein.

Speaker 3: Also Sie sind dann in einem Team drin. Und wie ist Ihr Team jetzt?

Speaker 2: Ich bin in einem grossen Team, ich glaube, von zehn Leuten, integriert. Und eigentlich noch ein kleines Team, weil ich habe aber nur ein Pendant, also eine Kollegin, mit der ich das gemeinsam mache. Und wenn wir wirklich einmal beide gemeinsam ausfallen sollten, haben wir noch eine Kollegin, die dann uns vertritt. Aber dann

kommen natürlich die Fragen, weil sie uns selten vertreten muss. Aber ab und zu kommt das leider nun mal vor.[...]

Speaker 1: Ja, vielleicht können Sie ein wenig generell erzählen von ihrer Zusammenarbeit. Welche Erfahrungen machen Sie da aktuell?

Speaker 2: Aktuell mache ich eigentlich gute Erfahrungen, weil ich eine tolle Kollegin habe, mit der ich zusammenarbeite. Wir können uns aufeinander verlassen. Da gibt es nicht so was wie, dass wir uns um die Arbeit jetzt streiten oder dass einer mal nichts macht. Wir ergänzen uns perfekt. Also besser kann es mir nicht gehen, bin ich ganz ehrlich.

Speaker 3: Was ist denn Ihre Aufgabe den ganzen Tag? Sie haben ja gesagt die Kleinanzeigen. Was sind da die Herausforderungen?

Speaker 2: Grosse Herausforderungen gibt es eigentlich nicht. Die Anzeige kommt rein, man bearbeitet die. Oder [es] gibt auch Preisanfragen, dass der Kunde sagt: "Ich möchte jetzt mal ein Angebot für eine Kleinanzeige haben", und dann antworten wir denen natürlich ordentlich und geben denen auch die technischen Hinweise. Wenn da ein Bild beispielsweise drin ist, welches Format das haben muss, dass sie uns ein JPG schicken müssen, kein PDF, solche Sachen. Also es ist auch viel Kundenberatung. Wir haben auch ein Telefon, was dann klingelt, abwechselnd bei uns beiden. Leider nicht sehr oft, weil die Tier-Zeitschriften sind so doll mit Anzeigen nun doch nicht frequentiert.

Speaker 3: Was gibt da einer für eine Anfrage auf?

Speaker 2: "Verkaufe Hund", Hundezüchter, ganz viele Urlaubsanzeigen, wo Angebote für Leute sind, die ein Haustier haben und diese gerne mitbringen möchten. Die sind ja in so einer Zeitschrift, sage ich einmal, goldrichtig.

Speaker 1: Gibt es so was auch für den digitalen Bereich? Also hier im Bereich Tiere und Natur und so weiter, gibt es das da auch?

Speaker 2: Sowas gibt es auch. Allerdings die richtigen digitalen Anzeigen macht natürlich ein anderer Bereich. Bei Zeitschrift_4 beispielsweise haben die Leute die Möglichkeit, eine Anzeige zu buchen, die gleichzeitig auch online erscheint, als Banner auf

der Homepage. Also so etwas gibt es auch. Das sind dann diese sogenannten 'Mouse-clicks'.

Speaker 3: Und sagen Sie einmal: Da in Ihrem Team, da sind ja zehn Leute. Können Sie da vielleicht mal so was erzählen, wo die Zusammenarbeit ganz besonders toll war, die Zusammenarbeit im Team? Gab es da irgendwie so einen besonderen Anlass?

Speaker 2: Also besonderen Anlass eigentlich nicht. Also ich habe mir letztes Jahr beispielsweise den Fuss gebrochen. Man macht sich ja doch streckenweise auch noch zu Hause Gedanken darüber: "Hm, wer macht denn die Arbeit jetzt? Wird dann alles gut laufen?". Und da konnte ich mich hundertprozentig auf meine Kollegin verlassen, die dann auch mal ihren kleinen Urlaub einmal eine Woche verschoben hat, damit uns da nichts untergeht. Weil wir haben ja auch Anzeigenschlüsse und Druckunterlagen-schlüsse zu beachten.

Speaker 3: Sind Sie schon länger in dieser Arbeit?

Speaker 2: Generell im Verlag seit 1991. Diese Arbeit mache ich seit 2016. Ich habe hier intern im Hause öfter mal gewechselt.

Speaker 3: Wie hat denn sich das verändert über die Zeit, dieses Arbeiten?

Speaker 2: Ich muss dazu sagen, ich war mal sehr verwöhnt hier in diesem Verlag. Es gibt ja die Tageszeitung Zeitung_6, die hat ja mal ein eigenes Kundencenter gehabt. Und zwar, wo die Leute direkt hereinkommen konnten und ihre Anzeigen aufgegeben haben. Das war natürlich so eine Wohnzimmer-Atmosphäre. Man hat in so einem Laden gegessen, die Leute kamen rein und man hat interessante Leute kennengelernt. Man hat nicht unbedingt einen Chef hinter sich sitzen gehabt, sag ich einfach mal so. Das war eigentlich so mehr oder weniger so ein Job, wo man, ja, man war so ein Selbstläufer. Man wurde da nicht gross irgendwie [kontrolliert]. Die haben uns alleine laufen lassen und hatten auch Vertrauen in uns.

Speaker 3: Und jetzt ist das anders? Also das war ja früher, oder? Jetzt hat man keine Wohnzimmer-Atmosphäre, oder?

Speaker 2: Ja das war früher. Jetzt habe ich keine Wohnzimmer-Atmosphäre, sondern ein Grossraumbüro. Ich habe eine Teamleiterin, die hinter mir sitzt, wobei ich aber auch

kein grosses Problem damit habe. Weil alles, was ich tue, auch mal was Privates, hat auch irgendwo einen Grund, das kann ich auch rechtfertigen und da stehe ich auch zu.

Speaker 3: Also keine negative Kontrolle in dem Sinne?

Speaker 2: Überhaupt nicht. Nein.

Speaker 3: Und gab es mal irgendwas, wo es im Team so ein bisschen schlechter lief oder wo es auch mal geknallt hat?

Speaker 2: Also ich sitze an einem 4er-Tisch mit meiner Kollegin und mit zwei Blatt-Planern männlichen Geschlechts. Bei uns am Tisch ist es toll, super. Schräg rüber ist ein Tisch, da sitzen sechs Frauen (kurzes Lachen), die, naja ich sage mal 'Zickereien' machen. Beim Grossraumbüro bleibt es nicht aus, dass das auch jeder mal hört und mitbekommt. Für mich ist es immer Fremdschämen, wo ich so sage: "Mensch, ach Leute, muss das jetzt sein? Der ganze Raum hört das". Ich schäme mich so! Das sind so Dinge, ja, weiss ich nicht. Die Nachteile eines Grossraumbüros und die Nachteile, wenn sehr viele Frauen miteinander arbeiten.

Speaker 3: Haben Sie eigentlich eher so Aufgaben, wo Sie alleine Ihre Aufgaben machen?

Speaker 2: Mit meiner Kollegin zusammen. Wir teilen uns das.

Speaker 3: Ja, die hat ja die gleiche Aufgabe und die können Sie unabhängig voneinander machen, oder? Wenn die eine mal weg ist, macht die andere, oder? Aber das ist eigentlich keine Teamarbeit in dem Sinne, sondern Sie können allein von A bis Z Ihren Prozess machen eigentlich, oder? Also die Kollegin hat die gleiche Aufgabe.

Speaker 2: Ja. Machen wir auch beide.

Speaker 1: Wie ist es mit der Führungskraft? Früher hatten Sie ja noch einmal mehr Freiraum, jetzt haben Sie ja eine Chefin, die hinter Ihnen sitzt, sozusagen. (lacht)

Speaker 2: (lacht) Also ich habe überhaupt keine Probleme. Sie lässt mich in Ruhe. Ich gebe ihr keinen Anlass, dass sie mich jetzt bemängeln muss. Und wie ich schon sagte, wenn ich dann ab und zu mal vielleicht was mache, was jetzt nicht dienstlich ist – mein Gott, jeder gibt mal eine Bestellung auf oder so. Ich glaube auch nicht, dass sie dann

sagen würde: "Das darfst du nicht". Also Kontrolle, bin ich der Meinung, gibt es nicht. Bin ich der Meinung, habe ich noch nicht bemerkt. Kann schon sein, dass es sie gibt.

Speaker 1: Und gab es so eine Situation, wo die Führungskraft etwas besonders Gutes gemacht hat? Etwas, was Ihnen besonders in Erinnerung geblieben ist?

Speaker 3: Also wo sie Sie motiviert hat oder besonders wertgeschätzt hat.

Speaker 2: Wertschätzung ist so eine Sache. Meine Wertschätzung geht ja schon damit los, wenn man früh morgens in den Raum kommt, sagt man eigentlich 'Guten Morgen'. Das ist eine ganz normale Sache. Das vermisste ich öfter bei der Führungskraft. Mag sein, dass sie vielleicht ein Morgenmuffel ist, aber ich weiss das nicht. Im Grossraumbüro denke ich dann, man kann wenigstens freundlich 'Guten Morgen' sagen, und vielleicht freundlich gucken. (lacht) Aber das prallt ab, man gewöhnt sich daran.

Speaker 3: Aber macht das überhaupt einen Unterschied, ob die Führungskraft dann da ist? Es ist dann ja ganz egal, ob sie da ist, oder?

Speaker 2: Für mich nicht. Für mich ist sie dann egal. Wenn ich etwas von ihr will, beispielsweise früher gehen oder anders arbeiten, dann gehe ich zu ihr hin und frage sie. Aber da kommt sie meinen Wünschen auch nach, soweit es geht. Aber wie gesagt, solche Sachen wie (lacht) so eine kleine Freundlichkeit. Wie gesagt, so ein Lächeln, ein 'Guten Morgen', das macht schon viel aus. Das macht mir dann für den Neubau eigentlich [Sorgen]. Weiss ich nicht, da denke ich dann immer: "Mein Gott, wie wird das da werden? Sagt sie mir da Guten Morgen?". Da soll es ja keine Türen und so was geben. (lacht) Ja, das ist – weiss ich nicht, Wertschätzung, weiss ich nicht. Also ich fühle mich nicht wertgeschätzt irgendwie so sonderlich.

Speaker 3: Also [Sie werden] einfach neutral behandelt?

Speaker 2: Richtig, ich werde neutral behandelt und das ist eigentlich genau das, was ich will. Ich möchte nicht gebauchpinselt werden.

Speaker 3: Na ja, also 'Guten Morgen' könnte man ja schon mal sagen, oder? (lacht) Wäre ja auch nicht übertrieben ehrlich gesagt.

Speaker 2: Oder manchmal den Mundwinkel nach oben wäre auch mal ganz nett. Aber hereinkommen und gar nichts sagen und böse gucken ist auch nicht die tollste Sache.

Speaker 3: Aber Sie machen völlig unabhängig einfach Ihre Arbeit?

Speaker 2: Ja na klar. Das sind bloss so Sachen, die mir auffallen und wo ich mir denke, das muss in einem Grossraumbüro nicht unbedingt sein. Da ist ein nettes Miteinander schon ganz schön.

Speaker 3: Wie ist denn das bezogen auf den Neubau? Der steht dann ja an. Da ziehen Sie auch rüber? Und gibt es da Änderungen, wie Sie dann zusammenarbeiten?

Speaker 2: Also es wird ja jetzt mobiles Arbeiten angeboten, hier im Unternehmen_1. Im Vorfeld, bevor das mit dem mobilen Arbeiten so richtig spruchreif wurde, hat man uns gesagt, dass im Neubau nicht so viele Arbeitsplätze vorhanden sind wie Mitarbeiter. Ist natürlich, wenn man so was dann hört, kriegt man schon ein bisschen Angst. Denkt: "Oh mein Gott, warum machen die das denn?". Also die Reihenfolge fehlte. Und das mit dem mobilen Arbeiten hat man dann natürlich auch nicht so den Mitarbeitern rübergebracht, dass es ja eigentlich sogar erwünscht ist. Viele sind zum Betriebsrat gerannt, ich habe das im Grossraumbüro gesehen bei uns. Und wie gesagt, man hat vieles auch über den 'Flurfunk' erfahren, dass man das machen darf und machen soll. Dann gab es eine Betriebsversammlung und da wurde uns vonseiten der Vorsitzenden gesagt, sie würden uns raten, das [mobile Arbeiten] auch in Anspruch zu nehmen und auszuprobieren, vielleicht gefällt es uns und es steht uns allen zu. Aber so was wird natürlich nicht freiwillig von der Führungskraft den Mitarbeitern rübergebracht.

Speaker 1: Also es [das mobile Arbeiten] ist eigentlich erwünscht, aber es wird dann von der direkten Führungskraft nicht rübergebracht?

Speaker 2: Richtig. Was ich eigentlich erwartet hätte. Dass die Führungskraft da mal irgendwie – es kann nicht sein, dass man viele Sachen wirklich nur über den Flurfunk erfährt, auf dem Klo oder im Raucherraum. Ja, das ist aber schon seit Jahrzehnten hier so. (lacht)

Speaker 3: Die Führungskraft findet das nicht so gut, dass man dann mobil arbeitet?

Speaker 2: Den Eindruck habe ich. Ich weiss es nicht, ich habe es nie wörtlich gehört von ihr. Ich habe den Eindruck, dass sie es nicht so gut findet. Weil man könnte ja auch auf die Mitarbeiter zugehen und sagen: "Mensch Leute, wie habt ihr euch das

vorgestellt, wollen wir da mal reden?". Nein, da muss der Mitarbeiter kommen und muss sagen: "Wir müssen mal darüber reden". Aber von der Führungskraft kam da nichts so.

Speaker 3: Und gibt es da dann viel Unsicherheit oder auch Ängste bezogen auf den Neubau? Also Sie haben das jetzt eben gerade an den Tischen festgemacht, das ist ja auch symbolisch. Also da kommt ja etwas rüber, wenn man sagt *alle* haben da auch keinen Platz. Also so kann man es ja interpretieren.

Speaker 2: Ja, richtig. Also mein erster Gedanke war: "Oh mein Gott, nehmen die denn auch alle mit? Oder gibt es wieder irgendwelche Gespräche bezüglich Abfindung?". Nun ist es ja wirklich so, dass ich aus dem Printbereich komme und Print ist ja nun wahnsinnig viel zurückgegangen. Also machen wir uns nichts vor. Kann ja sein, dass man das peu à peu so ein bisschen wegstreicht aus dem Verlag. Ja klar gibt es Ängste. Existenzängste gibt es. Dann, bezüglich des Neubaus, habe ich auch irgendwie Angst, was so die Teeküchen betrifft. Weil die sehen jetzt schon aus wie Schwein. Wie sollen sie dann erst da aussehen? [...]

Speaker 3: Ja, und dass das da drüben dann noch stärker ist, oder?

Speaker 2: Ja, weiss ich nicht. Ich bin privat so ein ordnungsliebender Mensch. Ich komme früh morgens in die Küche rein, da stehen dann irgendwelche Teller mit Essensresten rum. Da denke ich immer: "Auweia ey, ja im Neubau, was sind das für Leute, die das hier schon machen? Dann sieht es da drüben genauso aus!". Weiss ich nicht, also die stellen ja natürlich nicht unseretwegen extra Reinigungskräfte ein. Ist für mich auch so eine Angst.

Speaker 3: Wenn da noch mehr Leute dann zusammen sind auf engem Raum?

Speaker 2: Ja, genau. Enger Raum weiss ich gar nicht, ich weiss ja gar nicht wie das da so ist. Man hat uns ja nur gesagt, das wird irgendwo in der ersten Etage sein und, ja, keine Wände.

Speaker 3: Haben sie da einen Termin, dass Sie sich das mal angucken, wo Sie dann sitzen werden?

Speaker 2: Bisher noch nicht. Also es gibt wohl Termine für Führungen da drüben, aber die werden wohl ausgelost im Verlag. Aber wie gesagt, noch steht da ja nichts drin. Ich

kann mir erst dann etwas drunter vorstellen, wenn dort auch Tische und Stühle drin sind. Und erst dann kann man sich auch ein richtiges Urteil bilden.

Speaker 1: Ja, was ist denn bezogen auf diese Ängste allgemein? Existenzängste haben Sie jetzt schon gesagt. Also auch bezogen darauf, dass Print weniger wird, oder? Und da gibt es, so wie ich es jetzt verstanden habe, sicherlich auch nicht von den Führungskräften oder von Ihrer Führungskraft eine Herangehensweise [damit umzugehen]?

Speaker 2: Nein.

Speaker 1: Ist das typisch für den Bereich? Also kann man das so [sagen]?

Speaker 2: Kann man sagen, typisch für den Bereich. Wenn man sich dort auch mit Kollegen unterhält, die dann sagen: "Na ja, länger als drei Jahre geht das ja hier sowieso nicht mehr". Ich muss allerdings auch dazu sagen, der gesamte Bereich ist auch irgendwie so ein bisschen negativ eingestellt. Ja, viele davon. Viele davon haben es auch gut darauf, sich so gegenseitig runterzureissen. Das ist für ein Grossraumbüro nicht gut, finde ich.

Speaker 3: Wie kommt das?

Speaker 2: Weiss ich nicht. Wahrscheinlich [sind sie] schon immer negative Menschen gewesen.

Speaker 3: Haben sich dann zufällig alle Negativen dort versammelt?

Speaker 2: Ja, so untereinander merkt man das. Die ziehen sich dann gegenseitig so richtig hoch mit irgendwelchen Sachen, die hier im Verlag passieren. Zum Beispiel der Neubau: "Ja, und warum?". Und das kommt im Grossraumbüro nicht gut.

Speaker 3: Und nehmen Sie denn auch Führungskräfte auf anderen Ebenen wahr? Also Ihre eigene Führungskraft, die haben Sie ja schon praktisch skizziert. Aber da gibt es ja noch höhere Führungskräfte. Sieht man da so ein bisschen Vorbilder oder gibt es da mal eine [gemeinsame] Richtung? Oder haben Sie mit denen gar nichts zu tun?

Speaker 2: Gar nichts. Ab und zu läuft die bei uns durch, sagt 'Guten Morgen' und das war es. Wir hatten einen Termin, wo sie uns dieses Projekt Neubau vorgestellt hatten und uns auch gesagt haben, wie das da geplant ist mit den Plätzen. Das ist der einzige

Termin, den ich mit der ganz grossen Chefin wahrgenommen habe. Ach so, und den Termin, wo sie sich vorgestellt hat.

Speaker 3: Seit wann ist sie die Oberchefin bei Ihnen?

Speaker 2: Oh, jetzt müsste ich lügen. Ein Jahr, zwei Jahre? Maximal zwei Jahre. Nett und freundlich, aber ich kann sie nicht einschätzen.

Speaker 3: Ja, es ist ja nur die Frage, ob sie da Leitfiguren haben. Also eine Person interessiert mich nicht, sondern ob Sie überhaupt eine Orientierung haben, wo es hinget längerfristig mit dem Bereich.

Speaker 2: Nur Vermutungen, die man eben durch Kollegen mitbekommt. Die dann sagen: "Na ja, Print wird es dann irgendwann gar nicht mehr geben". Ich weiss es nicht. Klar habe ich da auch Angst, aber trotzdem, nach wie vor bin ich da auch optimistisch, weil es immer halt wieder weitergegangen ist hier.

Speaker 3: Und sehen Sie denn, was die Kollegen digital machen?

Speaker 2: Nein. Das ist getrennt. Also diese Bucherei in den technischen Systemen ist wohl dieselbe, aber die sitzen getrennt von uns und die Arbeitsabläufe von dort kenne ich gar nicht.

Speaker 1: Was wäre so ein Bild von einer tollen Führungskraft, jetzt in Ihrem Bereich oder in einem vergleichbaren Bereich von Ihnen? Was wären so vielleicht Charaktereigenschaften?

Speaker 2: Also, ich hätte jetzt keinen, der mir als Vorbild dienen würde, bin ich ganz ehrlich. Aber ich muss auch dazu sagen, die meisten kenne ich zu wenig. Mir würde es schon reichen, wenn die Führungskraft ordentlich 'Guten Morgen' sagt.

Speaker 3: Brauchen Sie denn nie mal die Hilfe auch von der Führungskraft?

Speaker 2: Dann bekomme ich Hilfe, natürlich. Auch fachlich. Fachlich top, da kann ich überhaupt nichts sagen. Manchmal möchte man ja auch so ein bisschen, ja, wie soll ich sagen, für seine Arbeit – nicht gelobt werden, das meine ich jetzt nicht. Aber irgendwie, ja, so mal eine Nettigkeit oder so, weiss ich nicht.

Speaker 3: Na ja, auf der menschlichen Ebene mal gelobt werden.

Speaker 2: Ja. Manchmal fühlt man sich so, wie nicht wahrgenommen. Man ist einfach da und macht seine Arbeit. Wenn man eine Frage hat, bekommt man eine Antwort und das war es dann.

Speaker 1: Wie so ein Roboter.

Speaker 2: Ja genau.

Speaker 3: Und gibt es denn auch Entwicklungsmassnahmen, dass man Sie qualifiziert? Was gibt es da?

Speaker 2: Ja, das gibt es hier im Verlag. Wir bekommen da schon die Möglichkeit an Seminaren teilzunehmen. Ich bin ganz ehrlich, ich bin jetzt 52, ich muss hier nicht mehr gross an Seminaren teilnehmen. (lacht) Und das sind auch streckenweise solche komischen Kurse, so, weiss ich nicht. 'Emotionales Selbstmanagement' war mein letzter Kurs.

Speaker 3: Und, hat es geklappt? (lacht)

Speaker 2: Da hat man mir dann beigebracht 'Nein' zu sagen auch mal. Also nicht zu allem immer: "Ja, mach ich", sondern: "Nein, mach ich nicht". Ich hatte, weiss ich nicht, ob das eine Psychologin war oder so, ich hatte dann danach ein Problem mit mir selbst, irgendwie. Das ist mir nicht gut bekommen, wirklich. (lacht) Ich habe dann wirklich auch in der Familie öfter mal 'Nein' gesagt. (lacht) Seitdem habe ich so die Schnauze voll von Seminaren.

[...]

Speaker 3: Okay, aber warum haben Sie dann jetzt diese Entwicklung da gemacht, diese Schulung?

Speaker 2: Die hatte ich mir selbst ausgesucht, dieses Seminar. (lacht) Die sind ja alle auch ganz nett diese Seminare. Mit Ballspielen auf dem Flur und alles ganz nett und ganz niedlich und sehr unterhaltsam, aber das fand ich schon ziemlich krass.

7.3.5 Interviewee_05

Speaker 2: [...] und bin für die Ad-Specials, also für die Beilagen in den Tageszeitungen zuständig, disponiere und mache die kaufmännischen Buchungen dafür.

Speaker 1: Sie arbeiten in einem Team, das wie gross ist?

Speaker 2: Genau, wir sind zu zweit, also ein kleines Team. Aber im Order Management, wo auch darauf hingearbeitet wird, dass jeder alles kann. Was immer ein hehres Ziel ist, aber nicht so einfach umsetzbar ist.

Speaker 3: Und das ist ein grösseres Team, das Order Management? Wie viele sind das?

Speaker 2: Ja. Na, wie viele sind wir ungefähr? Ich denke mal so um 20, aber da ist die Hälfte so ungefähr für Zeitschriften und die andere Hälfte für Tageszeitungen. Da sind auch zwei Teamleiter für jeden Bereich. Und, ja.

Speaker 3: Und Sie sind für diese Beilagen in den Tageszeitungen verantwortlich?

Speaker 2: Genau, das ist dann Tageszeitung. Also hier Zeitung_1, Zeitung_4, Zeitung_6, Zeitung_7 und die Unternehmen_15-Titel, die werden natürlich auch mit vermarktet. Da kriegen wir aber die Rückmeldungen von dort und machen halt nur die kaufmännischen Buchungen. Aber für die anderen Titel machen wir halt auch die Planung.

Speaker 3: Und seit wann machen Sie die Arbeit?

Speaker 2: Also hier in dem Bereich bin ich jetzt seit 2008.

Speaker 3: Und waren Sie vorher auch schon bei Unternehmen_1?

Speaker 2: Ja, ich bin seit [19]84 hier. Anfangs mal in der telefonischen Anzeigenannahme. Dann sind wir ja irgendwann outgesourct worden [19]99, dann war ich bis 2008 Teamleiterin und dann bin ich jetzt hier zur Zeitung_1 gewechselt und bin jetzt wieder im PSG Order Management. Ja, man hat eine Menge Leute kennengelernt.

Speaker 1: Ja, vielleicht zu der aktuellen Zusammenarbeit in Ihrem grösseren Team: Was gibt es da für Sachen, die gut laufen? Was läuft vielleicht nicht so gut?

Speaker 2: Na, eigentlich das Verhältnis unter den Kollegen ist sehr gut. Wir verstehen uns alle gut. Es ist auch gemischt altersmässig und auch 'Männlein und Weiblein' gemischt. Und im Team gibt es keine Probleme. Auch wenn man mal Unterstützung braucht, ist die Hilfsbereitschaft da oder man selbst bietet eben auch Hilfe an.

Speaker 1: Haben Sie vielleicht eine Situation, in der klar wird, was nicht so gut gelaufen ist?

Speaker 2: Wenn es mal Ärger gibt, spricht man drüber. Also eigentlich – klar gibt es schon mal Ungereimtheiten, wo man dann auch wütend ist und dann aber den anderen anspricht und das klärt. Also bei uns sind eigentlich die Sachen alle geklärt so weit. Also nicht, dass es im Dunklen so schwelt und man jeden Tag wütender zur Arbeit kommt. Also das kann ich nicht oder jedenfalls von mir, nicht behaupten. Und das kriegt man auch aus dem Team, würde man das mitbekommen, wenn da so extreme Querelen sind.

Speaker 3: Und was sind so Auslöser, wenn es mal jetzt Ärger gibt?

Speaker 2: Ja, dass einer mal den Auftrag vom anderen versehentlich verschoben hat oder der eine das anders buchen würde als der andere. Und die Kommunikation ist dann manchmal so ein bisschen: "Ich mache es aber so und wenn du das so machst, dann gefällt mir das nicht." Aber letztendlich einigen sich die Parteien und dann wird das entsprechend so gemacht, dass alle damit leben können.

Speaker 3: Und Sie hatten ja gesagt, dass man versucht, dass eigentlich jeder alles kann und dass das aber nicht so einfach ist. Wie kann ich mir das vorstellen?

Speaker 2: Ja, weil na ja, dass praktisch wir Beilagen-Leute Anzeigen buchen sollen und die Anzeigenleute sollen Beilagen buchen. Das Buchen ist eine Sache, aber die Disposition ist sehr diffizil. Da muss man also wirklich, ja, reingewachsen sein, um es mal eben machen zu können. Es ist also nicht eine Sache, die man sich einen Tag anguckt und dann in drei Wochen, wenn mal Bedarf ist, dann auch mal machen kann. Und andersherum ist es genauso. Ich kann, also ich habe Anzeigen gebucht, jahrzehntelang, sage ich mal. Aber ich könnte heute keine bestimmte Titelseiten-Kopfanzeiger buchen, ohne dass ich da nicht tausend Bücher, Unterlagen wälzen muss und andere Leute befragen muss, wie ich es richtig mache.

Speaker 3: Ist es so gewachsen, dass man das nur versteht, wenn man da schon länger drin ist?

Speaker 2: Na ja, wir haben ja auch seit Ende 2015 ein neues System, also ein neues Buchungssystem. Und mit diesem neuen Buchungssystem habe ich noch nie eine Anzeige gebucht. In dem alten Buchungssystem, was wir davor hatten, haben wir schon

Anzeigen gebucht. Aber durch diese ganze Umstellung, systemseitig und halt auch die besonderen Vorgaben, die man machen muss, ist es eben schwer, da hereinzukommen. Also ich denke mal, wenn ich da eine Anzeige buchen soll, würde ich es hinkriegen, aber ich bräuchte wahrscheinlich, wo andere eine Stunde brauchen, den ganzen Tag um wirklich auch zu sagen: "Die steht morgen."

Speaker 3: Das passt nicht zum Zeitdruck dann.

Speaker 2: Nee. Wie gesagt, so Kleinigkeiten kann man mal den Kollegen abnehmen. Irgendwie einen Abschluss anlegen, den sie brauchen zum Buchen oder so, das ist keine Sache. Aber das Buchen selbst... Und genauso würde ich auch keinen gerne an meine Dispositionslisten ranlassen, weil die eben, die gehen an die Druckerei, die gehen an die Herstellung und es gibt eben Vorgaben, was an einem Tag geplant werden kann. Und wir haben so circa 40 Ausgaben, die wir planen und das muss alles ineinandergreifen und da ist es schwer jemandem das so schnell zu vermitteln.

Speaker 1: Vielleicht können wir ein bisschen über Ihre Führungskraft sprechen. Was läuft da besonders gut? Gibt es da ein Ereignis, was das zeigen kann?

Speaker 2: Sie ist offen für alles, also jedenfalls mir gegenüber. Wenn ich Fragen habe oder Unterstützung brauche, ist sie für mich da und versucht auch immer zu helfen. Auch so Sachen, die man bloss so einmal im Jahr macht und den besonderen Abschluss abzurechnen oder eine besondere Reklamation anzulegen. Dann kann ich also jederzeit zu ihr hin und kriege da auch meine Hilfe.

Speaker 1: Und gibt es da eine Situation, in der das besonders zu sehen war?

Speaker 2: Ja, eigentlich, eine besondere Situation... Puh. Also ich bin immer mit dem Gefühl weg 'sie hat mir geholfen, auch wenn wir manchmal nicht sofort eine Lösung finden'. Aber sie bleibt dann auch dran und holt mich dann auch ab, wenn ich es dann mal nach hinten gepackt habe.

Speaker 1: Gibt es irgendwas auf der anderen Seite, was nicht so gut ist?

Speaker 2: Also spontan fällt mir nichts ein. Sie ist nett und freundlich. Manchmal sind so die Informationsflüsse... Aber andererseits, ich war selbst zehn Jahre Teamleiterin, dann weiss ich, dass man nicht alles gleich ungefiltert an die Mitarbeiter weitergeben

sollte oder kann oder darf. Wobei trotz alledem sich der Mitarbeiter ärgert, dass er es erst so spät erfahren hat. Aber wie gesagt, das sind Sachen, wo ich eben aus der Erfahrung weiss, dass das nicht immer so einfach ist, irgendwas weiterzugeben.

Speaker 3: Ziehen Sie dann auch mit rüber in den Neubau?

Speaker 2: Ja.

Speaker 3: Und was haben Sie da für Gefühle bei diesem Umzug?

Speaker 2: Ich bin so oft schon umgezogen und eigentlich habe ich auf den Umzug überhaupt keine Lust. Weil, ja, hat vielleicht mit dem Alter zu tun. Man hat hier seinen festen Arbeitsplatz. Man weiss jeden Morgen, wo man hinkommt. Man hat seine Sachen da, auch wenn eben alles Persönliche sehr eingeschränkt ist auf dem Arbeitsplatz. Aber man hat halt schon mal ein kleines Foto von den Enkelkindern da. Und wenn ich dann so den Flurfunk höre, es sind 100 Mitarbeiter, die rübergehen und 70 Arbeitsplätze. Auch das kenne ich aus der Zeit von Unternehmen_1 direkt, dass die, gerade die Studenten, sich morgens beim Pförtner melden mussten und dann ihren Platz zugeteilt bekommen haben. Und darauf habe ich absolut keine Lust. Und man hat eben doch Angst, dass das Team zu weit auseinanderklafft. Die einen fangen um 8.00 Uhr an, die letzten fangen so gegen 11.00 Uhr an. Dass dann schon nicht mehr gegeben ist, dass die so ziemlich nah beieinandersitzen. Und, ja.

Speaker 3: Ist das vorgegeben, wann man anfängt oder ist das eben persönliche Präferenz?

Speaker 2: Ich denke mal, das ist persönliche [Präferenz]. Denn wie gesagt, die Grundarbeitszeit ist von 08.00 bis 16.00 Uhr. Und einige fangen seit 30 Jahren immer um 08.30 an bis 16.30 Uhr und dann gibt es einen Kollegen, der fängt immer um 11.00 Uhr an, bleibt dann bis 18.00 Uhr. Das ist eben nicht der frühe Vogel, das ist der späte Vogel. (lacht) Aber so die Kernarbeitszeit ist schon zwischen 08.00 und 09.00 Uhr morgens.

Speaker 3: Na ja, aber wenn man dann eben später kommt, hat man dann eben später auch, im neuen Gebäude, nicht den Platz sicher.

Speaker 2: Ja. Also ich meine, wir haben ja auch Spätdienste. Wir haben ja auch unterschiedliche Arbeitszeitmodelle, das kommt ja noch dazu. Und unterschiedliche

Verträge. Es gibt ja welche, die einen alten Vertrag haben, weil sie eben schon so lange da sind, die arbeiten dann 35 Stunden. Dann gibt es welche, die haben einen PSG-Vertrag, die arbeiten 40 Stunden. Also von daher gibt es schon viele Unterschiede.

Speaker 3: Und wie werden Sie da informiert über diesen Umzug?

Speaker 2: Na ja, da gibt es hier ein Move-Office. Es gibt eine Plattform, wo man fragen kann, wo öfter mal was Neues reingestellt wird bezüglich des Umzuges. Und dann gibt es wohl auch irgendwann ein Auswahlverfahren, das man sich drüben die Räumlichkeiten anschauen darf.

Speaker 3: Und gibt es auch Ängste bei der Belegschaft oder wie ist das da?

Speaker 2: Na ja, hauptsächlich wegen der Arbeitsplätze, denke ich mal. Also wegen der Sitzplätze. Dass die Leute dann jeden Tag woanders sitzen, jetzt mal grob gesagt. Weil es wird schon auch davon gesprochen, dass dann da Schränke sind, wo man dann sein ganzes Privatzeug reinpackt. Also, dass man sich nicht so wohnlich einrichtet am Arbeitsplatz.

Speaker 3: Da gibt es dann ja auch die Möglichkeit mobil zu arbeiten. Sind Sie da auch schon orientiert worden?

Speaker 2: Das gibt es auch. Ja, ich habe es auch schon zweimal gemacht. Wobei es hier bei den Beilagen nicht so, ja, nicht so wirklich gut ist. Weil wir brauchen viel Papier. Also wir haben viel mit Papier leider noch zu tun. Und wir kriegen ja auch jeden Tag die Muster aus den Druckereien zur Abrechnung, die müssen gewogen werden und so. Also mobiles Arbeiten ja, finde ich schon nicht schlecht, aber ich muss das nicht unbedingt haben. Also bei mir waren es wirklich zweimal Sachen, wo ich sagte: "Dann mache ich das mal." Aber ansonsten muss ich es nicht haben. Wie gesagt, wir sind ja in einer Abteilung, wir haben wenig ganz junge Leute, sagen wir es mal so. Also der Altersdurchschnitt ist bei uns eher hoch. Also mehr so um 50. Und da sind natürlich dann wieder [Bedenken wie]: Ja, wo sitze ich morgen? Und das kann Leute auch krank machen. Die ständig dann unzufrieden sind. Und das überträgt sich dann auch auf das Team, weil die dann jeden Tag vielleicht meckernd ankommen: "Ja, heute sitze ich in der Ecke und da will ich gar nicht [sitzen]", und: "Da sitzt die und die", die man nicht

kennt, weil es ja alles bunt gewürfelt sein soll. Und das kann ich mir schon vorstellen, dass es da Unruhe gibt.

Speaker 1: Gibt es das auch auf einer höheren Führungsebene, dass da die Mitarbeiter darauf vorbereitet werden?

Speaker 2: Bisher nicht. Also bisher läuft es wenn über die Teamleiter, die dann ihre Informationen ihrerseits wieder von der nächst höheren Vorgesetzten bekommen. Aber gut, wir hatten einmal eine Veranstaltung, da hatte ich aber frei. Aber eigentlich auch nur so allgemein: "Wir werden umziehen." Ansonsten gibt es da Mails zu: "Schaut mal rein, da ist wieder was Neues." Also da wird dann darauf hingewiesen.

Speaker 3: Haben Sie überhaupt so Team Kommunikation oder so Meetings?

Speaker 2: Wir haben eigentlich regelmässig Teammeetings. In der Regel einmal in der Woche, aber manchmal ist es auch so, dass keine Themen anliegen, dann wird mal so rumgefragt, ob Bedarf besteht und dann machen wir es alle 14 Tage. Also das machen wir schon.

Speaker 3: Was wird denn da besprochen?

Speaker 2: Na, zum einen immer so einen 'Wie geht es dir?', dann die Themen aus dem letzten Meeting, ob die denn noch alle abgehakt sind und dann geht es eigentlich darum, ob es neue Themen gibt. Also dann wird jeder gefragt, ob es irgendwas gibt und [jeder] berichtet dann aus seinem Bereich. Und es laufen ja immer irgendwelche Systemanpassungen oder es wird irgendwas neu kreiert an Anzeigen und darüber wird dann informiert. Letztens hatten wir hier diese Sicherheitsunterweisung, die einmal jährlich wohl stattfinden muss. Ja und da kann man dann auch mal sagen: "Du, was da vorige Wochen passiert ist, hat mir so nicht gefallen, da müssen wir für die Zukunft eine Lösung finden." Also das wird dann mitunter auch im Teammeeting besprochen, wenn es jetzt so kleine Diskrepanzen gab.

Speaker 3: Was gibt es denn eigentlich so für Einflussmöglichkeiten für Sie, da auch Veränderungen einzubringen oder Ideen?

Speaker 2: Na ja, wir buchen ja und beim Buchen stellt man fest, dass ein Werbeträger fehlt oder dass ein Format für eine Anzeige nicht im System ist, weil die Anzeigen

gerade neu kreiert werden. Also es gibt ja bestimmte Anzeigen. Wir haben einmal oben die Titeltöpfe, dann gibt es unten so einen Streifen, den Titelfuss und dann gibt es eben auch im Heft mal irgendeine neue Anzeigenart für irgendwelche bestimmten Kunden. Und dafür muss dann natürlich auch etwas eingerichtet werden im System. Sowas. Und da haben wir dann schon Einfluss und sagen: "Wenn wir das buchen, dann zieht sich der falsche Preis oder es zieht sich ein falsches Format", und dann muss das angepasst werden. Und da müssen dann die Teamleiter an die Technologie-Leute weitergeben, die das dann im System einbinden müssen. Dann kommt irgendwann die Rückmeldung, dann testen wir das und dann wird es 'scharf' gemacht und dann kann man das entsprechend buchen. Und da sind wir natürlich dann als Erste dran. Wenn wir das buchen und nicht buchen können, dann muss die Teamleitung dann gleich alle Vorgaben sich holen und das dann einrichten lassen.

Speaker 1: Gibt es neben dieser Umzugsthematik noch Ängste, die bei ihnen herrschen, vor dem Hintergrund dieser Tendenz, dass Print weniger wird?

Speaker 2: Ich sage mal, wir sind alle in dem Alter ungefähr, wo wir sagen, es wird uns vielleicht nicht mehr tangieren, dass es eines Tages keine Zeitungen mehr gibt, sondern nur noch Digital. Aber trotzdem gibt es schon die Überlegung. Wir merken es ja auch, wenn Mitarbeiter aufhören aus Altersgründen, die werden nicht mehr ersetzt, die Stellen. Es wird also vom Personal her weniger. Dann haben wir noch ein, zwei jüngere Leute, die studieren, die also mit Sicherheit dann auch, wenn sie fertig sind, nicht da bleiben werden, die so Mitte 30 sind. Und von daher sagen wir halt, das Personal wird weniger, die Anzeigen werden weniger und irgendwann geht es dann auf.

Speaker 1: Wie ist das Gefühl, was da so herrscht? Ist das negativ, wenig Wertschätzung oder so? Überträgt sich das auf diese Dimension?

Speaker 2: Nee. Ich denke mal mit Wertschätzung hat das nicht unbedingt zu tun, weil es kann ja keiner etwas dafür, dass weniger Zeitungen gekauft werden. Aber, ja, die Älteren sagen sich eben: "Ich habe noch vier Jahre und dann bin ich weg hier." Und, ja, so ist das ja leider. Die anderen sagen: "Hm, mal sehen, vielleicht schaffen sie auch noch acht Jahre, dann bin ich weg." Also, aber Ängste? Ja, jeder weiss, man kann es ja nicht ändern. Das Einzige, was man eben versuchen kann, ist sich anders zu orientieren. Dass

man in die Abteilungen, die die digitalen Abwicklungen machen, dass man da reinrutscht.

Speaker 1: Also gibt es da solche Fälle, wo Leute, die nicht wissen, dass sie in ein paar Jahren aufhören, die ein bisschen jünger sind, die dann versuchen die Abteilung zu wechseln?

Speaker 2: Es sind schon einige, die rüber zu Digital sind. Also von den jüngeren Leuten. Die sind dann zu Digital gewechselt. Ja, aber das, was jetzt so in meiner Abteilung direkt ist altersmässig, da wechselt man höchstens noch in eine andere Firma, wenn man sein Studium fertig hat.

Speaker 1: Gibt es eigentlich auch Leute, die das andersherum sehen und sagen: "Okay, Print wird immer eine Rolle spielen", die bleiben wollen und auf Dauer damit planen?

Speaker 2: Wir wissen alle, dass eigentlich die Zeitungen nur noch existieren, weil so grosse Unternehmen wie Unternehmen_4, Unternehmen_13, Unternehmen_21 ihre Anzeigen machen und eigentlich nur deswegen die Zeitungen noch gekauft wird. Bei der Zeitung_4 ist es dann wieder, dass viele Ältere – die müssen was in der Hand haben und eben nicht mit einem Tablet dasitzen. Also da sind die Prognosen – also jeder weiss, dass das irgendwann so sein wird, dass Print nicht mehr existiert.

Speaker 1: Ist das das Gleiche für Zeitschriften, wie für Zeitungen?

Speaker 2: Das weiss ich nicht, wie es bei Zeitschriften ist.

Speaker 1: Ich kann mir vorstellen, es ist vielleicht noch ein bisschen anders da.

Speaker 2: Ja, weil die erscheinen ja teilweise nur wöchentlich oder monatlich, bestimmte Zeitschriften. Aber wie es da aussieht, wie da die Auflagenrückgänge sind, kann ich leider nicht sagen.

Speaker 3: Dann schaut jeder ein bisschen für sich selbst, dass er da eine Perspektive hat oder guckt, wo er bleibt?

Speaker 2: Ja.

Speaker 3: Und schlägt das so ein bisschen auf die Stimmung dann? Dass man sieht, das wird immer weniger?

Speaker 2: Ja, nicht direkt. Es schlägt nicht auf die Stimmung. Also es wird drüber gesprochen und dann umgedreht und weitergemacht. Weil man weiss, man kann es nicht ändern.

7.3.6 Interviewee_06

Speaker 1: Wer bist du, welche Rolle hast du?

Speaker 2: Ja, ich bin bei PSG, bin da seit knapp zweieinhalb Jahren, bin verantwortlich für einen Bereich, der heisst Strategic Partnerships and Business Development. Das sind so circa 40 Leute, 35 bis 40, das fluktuiert ja oft so ein bisschen. Und wir haben eine sehr vielfältige, grosse Bandbreite an Themen, die bei uns im Bereich abgedeckt werden, die sehr unterschiedlich auch sind. Also es ist sehr heterogen [sowohl] vom Anforderungsprofil als auch natürlich vom Stellenprofil der Leute. Und ich bin auch in der Geschäftsleitung von PSG.

Speaker 1: Vielleicht kannst du mir noch ein bisschen genauer erklären, was dein Team oder deine Abteilung für Aufgaben hat und was ihr macht.

Speaker 2: Ja. Also ich habe drei Bereiche in meinem Gesamtbereich. Der eine Bereich, das waren vorher mal zwei Teams, die lege ich jetzt zusammen. Das ist das Thema Sales Intelligence. Die kümmern sich insbesondere um die Betreuung, vor allem auch um Key Accounts. Also das ist bei mir ein grosses Thema im Team. Wir haben so circa 300 Key Accounts seit Neuestem und im Rahmen dieses Sales Intelligence Teams werden diese 300 Key Accounts in der Form betreut, als dass dem Sales Informationen über den Markt, den Wettbewerb, die Umsatzentwicklung bei uns selbst, zur Verfügung gestellt werden, um darauf einen Mehrwert für die Vermarktung zu liefern.

Speaker 1: Also das sind Analysten?

Speaker 2: Analysten, ja. Dann wird da auch das Thema Mediaagenturen vollumfänglich betreut aus diesem Bereich.

Speaker 1: Das ist der zweite Bereich, oder?

Speaker 2: Nee, das ist immer noch im selben Team, das ist aber sozusagen der zweite grosse Stream da drin, den man nach aussen hin auch sehr sieht. Und Mediaagenturen sind ja für circa 60 Prozent der Umsätze von PSG verantwortlich oder werden darüber

erzeugt. Das heisst, hier ist auch so eine grosse Umsatzverantwortung mit drin. Und die Verträge und Vereinbarungen mit Mediaagenturen werden aus diesem Bereich heraus betreut. Und dann kommen natürlich immer noch viele Ad-hoc-Anfragen und kleinere Themen, die dann von diesen Personen betreut werden. Dann habe ich ein Team, einen Bereich, der heisst Sales Success. In diesem Bereich sind drei Teams. Da haben wir das Team Sales Service, das Team International Sales und das Team Media Sales. Das Team Sales Service ist ein Team, was sehr stark fokussiert ist auf das Thema Arbeit mit Salesforce, hier auch Fokus auf Key Accounts, dem Sales und versucht im Rahmen der Key Account Betreuung zu unterstützen und auch versucht sozusagen hier eine Art von Steuerung auch von Themen in den Sales rein[zubringen]. Also von Potenzialen, die beispielsweise aus dem Analysten Team entwickelt worden sind, versuchen die hier im Sales umzusetzen und den Sales dann daran zu erinnern und auch da nachzuverfolgen, ob das in der Form auch verfolgt wird, was dort rausgefunden worden ist. Also es ist sehr umsetzungsorientiert. Und dann gibt es noch die beiden anderen Teams International Sales, das ist eine Salesteam, was seinen Standort hat in Berlin, Paris und London. Und hier werden einfach internationale Kunden betreut, die in unseren deutschen Medien werben wollen. Und dann gibt es noch das Team Media Sales, die betreuen kleinere und mittelständische Kunden, die eher über den Telefonverkauf akquiriert werden und auch buchen. Also vom Umsatzvolumen her sind das eher sehr kleine Kunden. Und dann gibt es noch einen dritten Bereich, der heisst Revenue Management und dieses Team existiert schon für den Digitalbereich, da sind drei Leute, also zwei plus Leiter. Was die machen, die sind für die ganzen Konditionen, Freigaben etc. für das Inventar, also sozusagen die maximale Monetarisierung des PSG-Inventars auf Konditionen bezogen vor allem, also Preispunkte für bestimmte Angebote usw. [zuständig].

Speaker 1: Und ist das hauptsächlich digital?

Speaker 2: Das ist crossmedial. Das ganze Team, der ganze Bereich ist crossmedial aufgestellt in allen Themen. Es ist immer [sowohl] Print, als auch Digital.

Speaker 1: Und finden sich bei dir unterschiedliche Zusammenarbeitsformen in den verschiedenen Bereichen? Arbeiten die in einer anderen Art und Weise zusammen, also kann man sagen, die einen arbeiten eher klassisch zusammen und andere benutzen neue Arbeitsformen?

Speaker 2: Ach so, ja. Also das ist bei uns so, das ist eigentlich klar definiert. Nein, weil du hast sozusagen keinen bestimmten, klar definierten Prozess, dass du bewusst agil zusammenarbeitest. Aber was wir durchaus haben, beziehungsweise jetzt auch einführen, schon länger leben, aber nicht bewusst getan haben, was wir jetzt einführen werden ist, zwischen den verschiedenen Teams würden wir jetzt versuchen, diese Grenzen aufzuheben und zu sagen: "Wir haben für ein bestimmtes Team ein bestimmtes Thema, zum Beispiel das Thema Agentur Management, jemanden, der dafür ein Lead ist", und aus allen anderen Bereichen kommen Leute dazu. Also wir versuchen diese Grenze zwischen den Teams halt bewusst aufzubrechen. Innerhalb aller Bereiche. Da ist dann zum Beispiel jemand verantwortlich für das Agenturmanagement, zieht aber bewusst Leute aus Sales Service und aus dem Revenue Management hinzu, um Themen zu bearbeiten. Weil die Kompetenzen einfach in den anderen Fachbereichen liegen.

Speaker 1: Kannst du vielleicht Sachen erzählen, wo du sagst, das funktioniert bei euch momentan nicht so gut in der Zusammenarbeit?

Speaker 2: Das Problem ist, wir sind ganz neu. Wir haben vorher noch nie zusammengearbeitet. Den ganzen Bereich, den gab es vorher gar nicht. Also das heisst seit 01.03. gibt es überhaupt erst die Kombination dieser Teams. Das heisst, ich kann nicht mal sagen, was läuft gut, was läuft schlecht, weil wir einfach noch gar nichts haben, worauf wir gucken können.

Speaker 1: Und was hast du vorher gemacht?

Speaker 2: Vorher waren in meinem Bereich andere Teams, da hiess das Sales Intelligence and Operations. Und in meinem Team war sozusagen einmal das Thema, das hiess früher Agentur Management, das ist jetzt dieser Strang Sales Intelligence. [...] [Interviewee zeichnet Struktur der Bereiche auf] So, das wäre das Thema Sales Intelligence, das ist Sales Service, International Sales, Media Sales, hier ist Revenue Management. So und das Team war vorher zwei Teams. Früher Agentur Management und Marktanalyse. Das Team hier in der Form hiess schon immer Sales Service. Die haben nie zusammengearbeitet. Sie waren noch nie ein Dach. Und dieses Team war früher Yield Management Digital und hing in einem ganz anderen Bereich, hing im digital Bereich. So und das heisst, wir haben gar keine Erfahrung, wie es ist zusammenzuarbeiten. Sondern diese Leute hier, die kennen sich, die in diesem Frühjahr in diesem Team

eins und zwei gearbeitet haben und die arbeiten schon seit Längerem zusammen. Und sozusagen in der Zusammenarbeit funktioniert das, weil die ja im gleichen Team arbeiten. Hier kann ich es überhaupt noch nicht benennen.

Speaker 1: Kann man irgendeine Art Klassifizierung machen, bei den einen kommt es mehr auf Effizienz an oder wird es darauf ankommen und bei den anderen wird es auf Innovation ankommen in der Zukunft, zum Beispiel?

Speaker 2: Also ich glaube, das sind eher dann, wenn du so willst, klassische Sales Bereiche, dieses International Sales und das Media Sales. Da wird es darauf ankommen – die werden auch weiterhin eher, würde ich vermuten, klassisch arbeiten. Die sind sozusagen eher 'möglichst viel Verkauf mit möglichst geringen Ressourcen'. Was neu sein wird, ist hier das Thema, die Verbindung Sales Intelligence und Sales Service. Da geht es eher darum eine Form der Zusammenarbeit zu finden, die über zwei Standorte und zwei Teams verteilt ist.

Speaker 1: Aber der Unterschied ist nicht klar, weil beide Aufgaben im Intelligence für Sales machen, oder?

Speaker 2: Genau, ja. Und da ist es noch nicht ganz sortenrein. Das ist auch ein bisschen Historie. Und hier, das Team ist eben ganz neu. Da ist auch sozusagen die Zusammenarbeit oder wie dieses Team arbeitet natürlich Tool basiert. Gut, alle sind Tool basiert. Ich überleg gerade, also diese Schnittstellen-Thematik hast du vor allem hier und muss das lösen durch Tools, kollaboratives Arbeiten vor allem auch aufgrund der Standort-Thematik.

Speaker 1: Diese Standort-Thematik bedeutet, die haben einfach Schnittstellen und da musst du die richtigen Interaktionsformate und -plattformen haben, damit das funktionieren kann?

Speaker 2: Ja. Damit das überhaupt funktionieren kann, genau.

Speaker 1: Man kann aber nicht sagen, die sind nicht wirklich Innovationstreiber, sondern die haben ja auch so eine Research Aufgabe irgendwo, oder?

Speaker 2: Ja, die Frage ist immer so ein bisschen bei uns: Was ist jetzt der Innovationstreiber? Also ist jetzt die Innovation da, wo die vorher noch nicht

zusammengearbeitet haben? Ist das schon wieder eine Art Innovation, weil das Sinn ergibt sozusagen aus der Sicht einer effizienten Marktbearbeitung heraus? Aber du müsstest hier jetzt tatsächlich noch mal überlegen, ob du zwischen diesen Teams – also insgesamt, wenn du so bestimmte Themen hier bearbeitest, die Schnittstellenthemen sind zwischen den Bereichen – ob du das auf eine bestimmte neue Art und Weise machst.

Speaker 1: Was muss die Zusammenarbeit in diesen unterschiedlichen Bereichen deiner Meinung nach aufweisen? Was wäre wünschenswert?

Speaker 2: Ich glaube, wir sind so ein Bereich, der extrem abhängig davon ist, dass die Beziehung zwischen den Personen auch, also einerseits funktioniert und auch Kommunikationskanäle funktionieren und andererseits, dass wir einen Tool basierten Austausch haben, da wir an zwei Standorten arbeiten und nicht ständig immer ins Büro von der anderen Person gehen müssen. Also im Zuge einer effizienten Kommunikation brauchen wir eben Tools, die funktionieren müssen. Und das ist ein zentraler Treiber.

Speaker 1: Und was wären Dinge, die man vermeiden muss? So Don'ts?

Speaker 2: Ja, ich glaube, Don'ts ist, dass man so in sich selbst in seinem eigenen Bereich Silos schafft. Schlechte Kommunikation kann ja sein, dass man nicht miteinander redet, aber dass man auch nicht sagt, was so die Themen und Herausforderungen in den verschiedenen Bereichen sind. Dass man so ein Silodenken hat in sich, so. Das ist, glaube ich, so ein totales Don't.

Speaker 1: Warum glaubst du, ist das schlecht?

Speaker 2: Dass das schlecht ist? Weil du dann nicht mehr an einem gemeinsamen Ziel arbeiten kannst, sondern dann hast du so Individualziele und dann hast du weniger Durchschlagskraft als Gesamtbereich. Dann geht es nur um dein 'Klein-Klein' und das ist ja eigentlich nicht die Zielsetzung.

Speaker 1: Was wäre hier so eine Gefahr? Also wie stellst du dir das vor, wann das passieren würde? Was würden die dann beispielsweise machen, was Silo mässig wäre?

Speaker 2: Ich glaube, das hat immer wieder mit Personen zu tun, wie die gerne arbeiten. Das ist eigentlich das Zentrale und ich habe durchaus auch schon die Situationen gehabt,

wo ich mit einer meiner Führungskräfte gesprochen habe und die gesagt hat: "Lass uns das doch." Wir haben so ein Kollaborationstool *Teams* und da kannst du ja mit verschiedenen anderen Tools drin arbeiten. Und da hat er gesagt: "Ja, lass uns diese Informationen doch mal nur zwischen uns beiden behalten und nicht mit den anderen teilen." Also sozusagen die Themen und Herausforderungen, die wir identifiziert haben für diesen einen Teilbereich, dass das nicht mit den anderen geteilt wird, mit den anderen Teilbereichen. Und das habe ich jetzt schon gehabt, das erste Mal. Und da muss ich sagen, das will ich nicht, weil ich glaube, dass das die gesamte Zusammenarbeit, insbesondere wenn du so Schnittstellenthemen hast, dass das behindert. Und deswegen muss man da eine grosse Transparenz haben.

Speaker 1: Was mich interessieren würde, ist die Führung in den unterschiedlichen Kontexten. Hast du das Gefühl, dass du unterschiedliche Ansätze verfolgen musst, was Führungsstil und Führungsthemen angeht? Also, zum Beispiel, dass du in einem Bereich mehr anregst und in einem anderen Bereich mehr förderst?

Speaker 2: Also ich glaube, im Bereich Sales geht es tatsächlich noch mehr um stärkere Kontrolle und in dem Bereich Sales Intelligence und Sales Service eher darum, den Mitarbeitern Spielraum zu lassen und Kreativität anzuregen und auch, ja, mehr Freiheiten zu lassen, Lösungen zu finden.

Speaker 1: Für was jetzt zum Beispiel?

Speaker 2: Für bestimmte Problemstellungen, die wir haben. Also es geht hier ja darum, wir arbeiten hier stark mit Daten, da müssen sozusagen erst die ganzen Infrastrukturen geschaffen werden. Und dass man da gar nichts vorgibt, sondern denen sagt: "Das ist das Ziel und den Weg dahin müsst ihr selbst gestalten." Beim Sales ein relativ klares Ziel ist Umsatz machen und da nutzen wir bestimmte Tools, um das zu tracken. Aber sozusagen der Spielraum im Sales ist geringer, also der Handlungsspielraum der Einzelperson, der Mitarbeiter, ist im Sales sehr viel geringer als bei Sales Service und Sales Intelligence. Und bei Revenue Management ist er auch eher grösser. Also das sind eher so Bereiche, die auf Daten arbeiten, aber sozusagen kreative Ansätze finden müssen, um die Herausforderungen zu lösen.

Speaker 1: Das heisst, du würdest da zum Beispiel schauen, wie sind die Kennzahlen und dann würdest du sagen: "Okay, ihr müsst das und das bis dann und dann erreichen"?

Speaker 2: Genau, hier eher Kennzahlen gesteuerten und hier eher – Ziel gesteuert stimmt nicht, aber es gibt hier sozusagen keine wirklich klar definierten Kennzahlen, wie wir Erfolg messen könnten. Erfolgsmessung ist beim Sales relativ leicht und in den anderen Bereichen ist das eher individuell. Basierend eben auf der Zielsetzung des Bereichs.

Speaker 1: Und was wäre deine Rolle dabei? Du würdest sagen: "Das und das brauchen wir", und dann würdest du das mitentwickeln?

Speaker 2: Ich merke gerade, meine Rolle entwickelt sich zunehmend dahin, dass ich Impulse geben muss. Also ich muss helfen zu strukturieren und Impulse geben, in welche Richtung sich die Ziele der verschiedenen Teams entwickeln. Also das ist eher auf so einer Meta-Ebene, aber die Detaillierung erfolgt nicht mehr, kann nicht mehr durch mich erfolgen. Das muss durch die Kollegen erfolgen, die da die Führungsverantwortung haben.

Speaker 1: Du hast zu viele Teams, um operativ tief einzusteigen?

Speaker 2: Eigentlich ja, ich bin tatsächlich immer noch tief drin bei dem ganzen Agenturthema, Mediaagenturen, weil ich das vorher verantwortet habe. Das liegt so ein bisschen in der Historie. Aber tendenziell ziehe ich mich da gerade immer stärker raus.

Speaker 1: Gibt es Dinge, wo du sagen würdest, die sind unabhängig vom Kontext wichtig in der Führung?

Speaker 2: Ja, ich glaube, so wie ich grade den Eindruck habe, wie sich mein Bereich entwickeln müsste, ist eigentlich so, dass ich sage, die Führungskraft hat eher die Rolle dafür zu sorgen, dass es den Mitarbeitern gut geht und denen als Berater – ich will nicht sagen Coach, weil das finde ich Quatsch, es ist eher so eine lenkende Funktion. Also es geht nicht darum vorzuschreiben, so top-down, sondern es geht eher darum, Impulse zu geben und um die Möglichkeit, einen Spielraum zu schaffen und dabei zu helfen, etwas zu entwickeln. Weil die einzelnen Mitarbeiter viel tiefer in den Themen drin sind. Das ist halt sehr breit bei uns, das Spektrum. Und das ist tatsächlich so ein, ich finde dieses 'Coaching' ist so abgegriffen, aber so tatsächlich sehe ich das, dass hier so die Führungskräfte eher begleitend sind als noch viel mehr als steuernd. Bis auf den Sales. Da ist es tatsächlich wichtig, dass das halt sehr steuernd ist.

Speaker 1: Kannst du aus deiner Erfahrung ein Beispiel erzählen, wo du gecoacht hast?

Speaker 2: Heute MMorgen, zum Beispiel. Wir haben dieses Thema Key Accounts, die haben wir ja von 50 auf 300 erhöht und wir haben heute Morgen darüber gesprochen, wie könnte eine Präsentation vor der Gesamtunternehmung – da gibt es nächste Woche einen Termin – da haben wir darüber gesprochen, wie die aussehen könnte. Und wie wir das vermitteln, was wir gerade getan haben. Und da ging es darum, ich habe zwei Kollegen, die bauen die Präsentation und ich habe denen sozusagen bei der Strukturierung geholfen. Also eigentlich ist meine Hauptaufgabe gerade, so habe ich den Eindruck, Strukturen zu schaffen. Metastrukturen. Und die anderen müssen die Detaillierung vornehmen. Aber auch die Fragen zu stellen, also die sozusagen eigentlich immer nach demselben Muster ist. Sozusagen: Das ist die Situation, das ist das Problem, das ist die Lösung. So. Und eigentlich dabei zu helfen, das sozusagen zu entwirren, eine Struktur zu schaffen, zu sagen: "Okay, was jetzt?" Und die Lösung müssen wir dann entwickeln, da kann ich nichts zu sagen. Aber ich glaube, früher war sozusagen die Aufgabe der Führungskraft immer noch viel mehr die Lösung zu sagen. Aber das kann ich gar nicht.

Speaker 1: Was ist noch wichtig in deiner Führungsarbeit?

Speaker 2: Ich glaube, ein Punkt, jetzt weiss ich aber nicht, ob das so reingehört, das ist so was, ich bemerke gerade, dass wir sehr viel um Mitarbeiter herum bauen, weil wir eine Organisation sind, als PSG, wir haben es schwer, Mitarbeiter zu akquirieren. Also schaffen wir so 'Sonderlocken' für Mitarbeiter, um die zu halten. Und ich glaube aber, ein wichtiges Thema Führung ist, Mitarbeitern eine klare Struktur auch zu schaffen, die für jeden verständlich ist und nicht sozusagen so eine Individualstruktur um Mitarbeiter herum, die man besonders 'incentivieren' [denen man Anreize schaffen] will. Das halte ich für falsch. Und ich glaube, die Aufgabe von einer Führungskraft ist eben, den Mitarbeiter da trotzdem sozusagen einzufangen und zu bewegen, dass die Person sich in dieses Gesamtkonstrukt einfügt und in die Klarheit einfügt, weil sonst verlieren wir letztendlich Effizienz.

Speaker 1: Wann wäre das, zum Beispiel?

Speaker 2: Zum Beispiel wäre das so: Ich habe jetzt gerade ein Team bei mir aufgelöst, Mitarbeiter neu verteilt und da sind zwei junge Talente und die berichten nicht mehr an mich, sondern an jemand anderen. Und da war überall immer die Befürchtung, wenn die

jetzt nicht mehr an mich berichten, sondern an diese andere Person, dass die enttäuscht sind und sich wegorientieren.

Speaker 1: Also die arbeiten mit dir, aber müssen an eine andere Person berichten?

Speaker 2: Genau, die berichten an eine andere Person, an die sie vorher nicht berichtet haben. Und die Frage ist, ob sie die so akzeptieren. Und da habe ich mich jetzt dazu entschieden, dass ich das genauso mache und denen nicht eine Sonderlocke einräume, sondern ich sage denen: "Das ist eure neue Chefin und damit müsst ihr jetzt klarkommen und ich sehe das so und so", und da fehlt bei uns manchmal, glaube ich, so diese Konsequenz, dass wir das dann nicht so tun, sondern versuchen, das aufzuweichen, um es denen bequemer zu machen. Und ich glaube, wichtig ist sozusagen Klarheit in der Kommunikation und auch im Handeln, basierend auf rationalen Prinzipien und nicht auf emotionalen. Das ist, glaube ich, das halte ich in Führung für ganz wichtig.

Speaker 1: Versuchst du deinen Führungsstil aktiv zu verbessern?

Speaker 2: Also ich frage sehr regelmässig in Terminen wie es denen geht, ob man irgendwas verbessern kann, versuche sozusagen gar nicht auf eine fachlich-inhaltliche Zusammenarbeit zu gehen. Da frage ich auch nicht: "Wie führe ich dich?" Das kann ja keiner ernsthaft ehrlich beantworten, sondern die werden ja immer dann in einer Zwickmühle sein. Ich versuche sozusagen darüber zu kommen, wie es gerade denen persönlich geht und gar nicht jetzt auf eine, wie sie sich jetzt fachlich aufgestellt fühlen. Sozusagen nur 'fachlich aufgestellt fühlen', im Sinne von, 'was können wir jetzt in der Zusammenarbeit verbessern?'. Weil dann wird es immer auch nie darum gehen: "Du behandelst mich nicht gut", sondern immer: "Ich könnte dieses und jenes inhaltlich noch besser machen." Aber darum geht es ja nicht. Deswegen versuche ich das eher über so eine Gefühlsschiene zu machen. Also: Wie fühlst du dich gerade? Bedrückt dich irgendetwas? Aber darüber kriege ich natürlich auch kein richtiges Feedback.

Speaker 1: Wie stellst du dir KPIs auch ausserhalb des Sales vor?

Speaker 2: Ich glaube, das hängt mit der Zufriedenheit des Teams zusammen, ob sie meinen, dass sie die Aufgabe erfüllen. Das könnte sozusagen ein guter Indikator sein. Und natürlich auch der Sales, dass der dieses Team aktiv auch wahrnimmt als Gestalter im Rahmen des Verkaufsprozesses. Wenn das nicht der Fall ist, dann haben wir, glaube

ich, hier wenig Impact und dadurch natürlich wenig Effektivität. Effizienz ist hier, glaube ich, gar nicht so entscheidend.

7.3.7 Interviewee_07

Speaker 1: [...] Sag doch ganz kurz, wer du bist, welche Rolle du hast und was so deine aktuellen Erfahrungen sind.

Speaker 2: Gut, genau, ich bin Interviewee_07, bin seit einem Jahr jetzt bei PSG, habe angefangen als die Referentin von Person_3, der unser damaliger Vorsitzender der Geschäftsführung war. Und, genau, wir haben jetzt Person_2 (=Geschäftsführer), der den Vorsitz übernommen hat. Und somit habe ich auch eine neue Funktion oder Rolle eingenommen und bin jetzt bei Person_4 im Business Intelligence Team tätig und, ja, betreue da die Agenturen, mit denen wir, ja, sage ich mal 60 Prozent unseres Umsatzes machen und versuche da eine, ja eine strategische Agentursteuerung aufzusetzen.

Speaker 1: Also Agenturen, das heisst, das sind alle möglichen Arten von Werbeagenturen, oder?

Speaker 2: Richtig, Media-Agenturen, genau.

Speaker 1: Und die kommen zu euch im Auftrag eines Kunden und haben sozusagen Sonderkonditionen bei euch oder dergleichen?

Speaker 2: Richtig.

Speaker 1: Und solche Verträge und was für Möglichkeiten das da gibt, entwickelt ihr im Prinzip in deinem Bereich?

Speaker 2: Richtig.

Speaker 1: Und wie lange bist du noch mal dabei?

Speaker 2: Ein Jahr jetzt.

Speaker 1: Wie ist das bei dir, was ist das für ein Team? Wie viele seid ihr?

Speaker 2: Wir sind ein recht kleines Team. Wir sind momentan vier Leute. Man muss auch sagen, wir sind ein wenig im Umbruch, weil der Bereich relativ neu aufgesetzt wurde von Person_4. Und wir sind gerade noch in der Findungsphase und sind noch

gerade am Definieren, wie unsere zukünftige Rolle sein wird. Also, das Agenturmanagement gab es schon immer. Das haben wir jetzt umbenannt in *Business Intelligence*, um da einfach noch ein wenig tiefer einzusteigen in die Daten, die wir eigentlich zur Verfügung haben. Wir haben zwei verschiedene Datensätze, eigentlich drei. Wir haben einmal unsere Nettozahlen, die wir von den kaufmännischen Leitungen bekommen. Also die Buchungsstände, wo wir auch ganz klar sehen können, über welche Agenturen wurden diese Umsätze eingebucht. Und dann haben wir noch die Bruttosätze, die über Unternehmen_12 kommen.

Speaker 1: Unternehmen_12, sorry, was ist das?

Speaker 2: Unternehmen_12? Das ist ein unabhängiger, ja, wie nennt man das? Ein Datendienstleister. Also der macht nichts anderes als sich anzugucken überall, wo welche Werbung lief. Und dann hat man ja Preislisten, die öffentlich sind, und dann gucken die wirklich 'eine einzelne Seite in der Zeitung_1 hat das und das brutto gekostet, deswegen verbuchen wir diesen Umsatz der Zeitung_1 zu'. Also dann kann man wirklich eine Vermarkteranalyse machen. Man sieht dann, wie die Vermarkter sich im Markt entwickeln, und die Kunden auch. Wie viel Werbung die schalten.

Speaker 1: Bei euch in dem Team, da habt ihr eine Führungskraft wahrscheinlich, oder?

Speaker 2: Ja, also Person_4, genau, der ist unser Chef. Dann bin ich verantwortlich für eine Mitarbeiterin. Ja, aber das ist auch gerade im Umbruch, weil die jetzt geht. Also ich würde sagen Person_4 ist unser Chef. Und, genau, wir sind sein Team.

Speaker 1: Und warum sagst du 'ich würde sagen', ist das nicht so klar?

Speaker 2: Genau. Es ist gerade noch nicht klar. Ja, also sagen wir so, es ist klar, dass Person_4 unser Chef ist, doch.

Speaker 1: [...] Also du würdest sagen, das kommt durch diese Transformationsphase. Und was genau wird transformiert? Dass ihr das in Business Intelligence umstellt?

Speaker 2: Richtig. Sonst war es wirklich ein reiner Backoffice-Bereich dieses Agenturmanagement. Weil wir wirklich nur die Abwicklung von den Verträgen gemacht haben und nicht nur die Verträge, auch die dann den ganzen Prozess unterstützen, wie wir mit den Agenturen zusammenarbeiten. Aber das war überhaupt nicht proaktiv

ausgerichtet. Dass wir da versuchen, die Agenturen noch mehr zu steuern, beziehungsweise den Sales noch mehr zu unterstützen mit Informationen, die wir durch die Agenturen bekommen.

Speaker 1: Und das heisst, du hast jetzt momentan Person_4, der ist auch für andere Sachen zuständig?

Speaker 2: Richtig, der hat jetzt einen relativ grossen Bereich aufgesetzt, der heisst *Strategic Partnerships and Business Development* und hat dadurch natürlich sehr viel zu tun, weil ein ganzer neuer Strang *Revenue Management* aufgebaut werden muss, den es vorher nicht so gab bei uns. Also wenn man es zusammenfasst, sind das ungefähr 30 oder 40 Leute, die dann jetzt in diesem Strategic Partnerships und Business sind.

Speaker 1: Das heisst, du bist dir relativ selbst überlassen momentan, oder?

Speaker 2: Ja, aber er ist immer erreichbar. Genau, also auf jeden Fall ins kalte Wasser geworfen worden, aber so lernt man ja am schnellsten (lacht). Und wir haben trotzdem regelmässige Jour fixe. Und man muss auch sagen, auch wenn es vielleicht Segen und Fluch in einem ist, durch dieses *Teams*, das wir haben.

Speaker 1: Das ist dann Microsoft, oder?

Speaker 2: Genau, das ist eine Microsoft App oder ist in diesem 365-Paket mit drin.

Speaker 1: Und was ist dann momentan? Also, du arbeitest zusammen mit einem Team, mit diesen vier Leuten, ihr habt diese Führungskraft, von der ihr nicht auf täglicher Ebene geführt werdet im klassischen Sinne, sondern ihr seid euch mehr selbst überlassen, oder? Kannst du da so ein wenig sagen, was gut ist an dieser Arbeitsweise und was ist nicht so gut?

Speaker 2: Was gut ist, also was nicht... Fang ich mal mit dem Positiven an. Was gut ist, ist, dass wir einfach selber lernen, Entscheidungen zu treffen, dass wir selbst lernen, zu priorisieren.

Speaker 1: Hast du ein Beispiel? Also eine Situation, in der das passiert ist, wo du so gesagt hast: "Okay, da habe ich so was gelernt"? Aus den letzten vier, fünf Monaten vielleicht?

Speaker 2: Nee. Also es kommen einfach so viele. Du machst das eigentlich ständig unbewusst. Ich habe das sehr schnell gelernt, als ich in diesem Bereich angefangen habe. Also sie war alleine, diese Mitarbeiterin, und ich bin dann dazugekommen. Es war alles sehr chaotisch und man wusste gar nicht, wo wir aktuell daran arbeiten. Das heisst, ich habe dann sehr schnell dieses Planner-Tool auch noch mit eingebaut, mit dem wir eigentlich dann tagtäglich unsere Aufgaben priorisieren. Und da habe ich jetzt kein konkretes Beispiel. Ja, was läuft nicht so gut? Dass ich trotzdem das Gefühl habe, dass er nicht loslassen kann, unser Chef. Also das heisst, eigentlich sagt er oder erwartet er von uns, dass wir selbstständig arbeiten. Aber gleichzeitig kommt er öfter rein und gibt dann weitere Instruktionen, hat sehr viele Ad-Hoc-Anfragen und lässt uns dann doch nicht so. Also sagt uns dann: "Das solltet ihr so und so machen oder so und so machen". Also lässt es uns dann doch nicht so machen, wie wir es vielleicht machen würden.

Speaker 1: Hast du da vielleicht ein Beispiel? Eine Situation, in der das so war?

Speaker 2: Zum Beispiel ist es ganz wichtig, dass wir jetzt Quartalsgespräche mit den Agenturen aufsetzen, das heisst wir treffen uns quartalsweise mit den Agenturen. Und anstatt, dass er sich einmal, was ich ihm vorgeschlagen habe, sich mit mir zusammengesetzt hat und mir einfach mal runter diktiert hat, mit welchen Agenturen, mit welchen Ansprechpartnern wir uns zusammensetzen müssen, was er einfach durch seine Erfahrung aus dem Lameng hätte machen können, sollte ich das dann erst einmal alles zusammensuchen, was natürlich mega zeitaufwendig war, und dann noch bei den Sales-Kollegen abfragen, wer mit dabei sein will. So. Das Ganze hat dann, glaube ich, eine Woche gedauert, bis man natürlich auch das Feedback von den Sales-Kollegen hat. Und dann habe ich die ganze Liste der Assistentin gegeben und die Assistentin hat das dann noch mal mit ihm besprochen und dann hat er mich dazu gerufen und dann hat er doch komplett alles geändert und hat es dann so gemacht, wie er es wollte und hat auch die Person reingeschrieben, die er da drin haben wollte. Auch vom Sales, obwohl der Sales ja Feedback geben sollte. Und hat das dann eigentlich so etwas missachtet. So, das hätten wir uns einfach alles sparen können, wenn man uns direkt von Anfang an zusammengesetzt hätte.

Speaker 1: Das heisst deine Führungskraft, würdest du sagen, kann nicht so richtig loslassen?

Speaker 2: Genau. Sagt es immer aktiv, also spricht das auch wirklich so aus, aber macht das noch nicht so ganz.

Speaker 1: Würdest du sagen, dass dein Bereich eher innovationslastig ist? Oder ist es eher so ein Effizienzbereich?

Speaker 2: Effizienzbereich. Ja. Weil wir versuchen jetzt, wie gesagt, mehr mit Daten zu arbeiten, mehr in die Analyse einzusteigen und müssen uns jetzt in kurzer Zeit das Tableau beibringen. Mit der Software können wir einfach Daten besser visualisieren für den Sales. Und das Ziel ist einfach den Sales besser zu unterstützen, schneller zu werden, also einfach schneller an Informationen zu kommen.

Speaker 1: Kannst du sagen, was in eurem Bereich sozusagen Dos and Don'ts in der Zusammenarbeit sind? In eurem Bereich, aber vielleicht auch generell in diesem Cluster, in diesem Effizienzbereich.

Speaker 2: Sowas haben wir gar nicht definiert. (lacht)

Speaker 1: Also was sind so Sachen, wo du merkst das darf nicht sein? In der Zusammenarbeit, nicht unbedingt aus der Sicht der Führungskraft.

Speaker 2: Also ich finde im Team haben wir keine Dos and Don'ts. Weil wir ergänzen uns gut, wir sind einfach nett zueinander, da finde ich ist das nicht so wichtig. Das Wichtige ist eher, wir sind schon ein Serviceprovider gegenüber den Agenturen, aber auch den Sales-Kollegen. Und die Sales-Kollegen sind in ihrer Art und Weise und im Ton manchmal nicht gerade nett und sehr forsch unterwegs. Und haben auch, glaube ich, kein Verständnis, beziehungsweise wissen auch gar nicht, womit wir uns befassen und was diese Anforderungen, die sie dann teilweise stellen, was das bedeutet und was das für einen Rattenschwanz mit sich zieht, dass man so etwas nicht innerhalb von einem halben Tag beantworten kann.

Speaker 1: Okay, und du sagst das geht in den Schnittstellen der Zusammenarbeit nicht, wenn es kein Wissen dafür gibt, wer was macht so richtig?

Speaker 2: Richtig.

Speaker 1: Und ist das so ein generelles Problem?

Speaker 2: Ja, das gibt es allgemein. Wir sind auch ein relativ grosses Unternehmen. Klar, man kann sich so vorstellen, was ein Sales ungefähr macht, Marketing, aber dann hört es, glaube ich, auch schon auf.

Speaker 1: Würdest du sagen, das müsste gefördert werden irgendwie oder das müsste sich bessern? Oder glaubst du, das ist einfach natürlich so?

Speaker 2: Es ist, glaube ich, natürlich so, aber man kann natürlich auch etwas dagegen tun. Und wir haben jetzt auch gesagt, wenn wir fest haben und klar definiert haben, was wir zukünftig machen werden in unserem Bereich, dann wollen wir auch so eine Art *Roadshow* innerhalb von PSG machen, dass wir einfach den Kollegen mal zeigen: 'Hey, das machen wir den ganzen Tag und so komplex ist das eigentlich, was wir machen'. Und auch denen aufzeigen, was wir denen bieten können.

Speaker 1: Was bringt das?

Speaker 2: Was das bringt? Ich hoffe, dass es einfach Awareness [Bewusstsein] bringt. Das auch vielleicht die Kollegen mehr auf uns zukommen und mehr unseren Service in Anspruch nehmen und, dass wir einfach eine bessere Stellung auch im Unternehmen haben, dass wir wirklich so als Freund und Helfer dann dargestellt werden und gesehen werden, die eigentlich Arbeit erleichtern.

Speaker 1: Und wie sieht es mit der Führung aus? Was würdest du sagen bei euch und eurem Kontext, was macht gute Führung aus?

Speaker 2: Respekt uns gegenüber. Weil wir haben sehr viel auch mit dem Management natürlich zu tun, denn die ganzen Sachen, die wir verhandeln, müssen natürlich freigegeben werden. Genau, da wäre es einfach schön, dass sie uns auf Augenhöhe begegnen.

Speaker 1: Was meinst du genau damit? Also ihr verhandelt die Verträge aus, oder?

Speaker 2: Also im Moment – gut jetzt muss noch gelernt werden, dass ich jetzt neu in dem Team bin und, dass ich da unterstützen und helfen kann, aber die gehen immer noch auf Person_4 zu und ich werde dann vollkommen ausgeblendet. Also, auch wenn ich im Raum bin, und gucken dann nur Person_4 an. Weil klar, er hat die Expertise und ich muss sie mir gerade erst noch aneignen. Aber nichtsdestotrotz kann man ja registrieren, dass ich da bin und mich mit einbeziehen in die Gespräche, die sie da führen.

Speaker 1: Sehr hierarchisch würdest du sagen, oder?

Speaker 2: Ja doch, noch sehr hierarchisch, obwohl natürlich immer alle ganz lieb und nett sind. Aber ja, wenn es dann wirklich um Business geht, ist es dann doch noch sehr hierarchisch. Und, was ich sagen muss, [es] ist auch so eine Männerkultur. Also sehr, sie sprechen ihre eigene Sprache, wo dann, sag ich mal, eine Frau nicht wirklich mitreden kann.

Speaker 1: Und was macht noch gute Führung aus?

Speaker 2: Gute Führung macht auch aus, was Person_4 auch wirklich macht. Er sagt: "Was sind deine Ziele? Wo möchtest du stehen am Ende des Jahres?", oder: "Short-term, long-term, definiere das mal ganz klar für dich, dass ich dich da unterstützen kann". Weil er jetzt ganz klar sagt: "Ich brauche motivierte Mitarbeiter, ansonsten wird das nichts". Dann, gute Führung macht auch aus, dass sie dir qualitatives Feedback geben. Auch zu den Dingen, die du tagtäglich machst. Dann Ideen fördert, Ideen aber auch einfordert. Das heisst zum Beispiel gerade weil wir unseren Bereich neu aufsetzen, fordert unser Chef sehr viel an neuen Ideen. Was natürlich auch belastend sein kann, weil wir einfach so ein krasses Tagesgeschäft haben, das wir gar nicht [die] Zeit haben, um uns mal damit zu befassen mit neuen Ideen, wie man noch mal Sachen anders aufsetzen kann. Also Innovation zu fördern macht auch gute Führung aus.

Speaker 1: Ihr habt immer relativ viel umsetzungsbedingte Dinge, aber gleichzeitig wollt ihr so ein wenig auch Innovation, neue Ideen, fördern?

Speaker 2: Ja genau.

Speaker 1: Was wäre denn neue Ideen, so als Beispiel? Also was kann man sich darunter vorstellen?

Speaker 2: Zum Beispiel das, wie die ganze Agentursteuerung neu aussieht. Sonst haben wir immer nur die ganzen Informationen eingesammelt und das war es. Und dann ist es in der Senke verschwunden. So, jetzt wollen wir eigentlich die ganzen Informationen, die Daten, also die Umsatzdaten, zum Beispiel die Quartalsgespräche, wenn wir uns mit den Agenturen zusammensetzen, das Feedback, was die uns geben, wollen wir nutzen,

um mehr den Sales zu steuern. Nach dem Motto: 'Da ist noch was zu holen'. Und da wollen wir einen Prozess aufsetzen, dass wir das am besten auch über Salesforce mitsteuern. Und das heisst, da braucht man einfach Zeit, dass man sich mal in ein stilles Kämmerlein setzt zusammen und dass man diesen Prozess einmal skizziert. Dann muss man natürlich überprüfen mit den Salesforce-Kollegen: Ist das überhaupt machbar? Ja, dann andere Innovationen sind, wir sollen ja Tableau lernen. Das heisst, wir müssen uns ein neues Tool aneignen. Und da ist dann gefordert, dass wir Dashboards aufsetzen. So, und da muss man einfach ein Gefühl für bekommen, wie man Daten am besten visualisiert. Das ist jetzt nicht Innovation an sich, aber ja, man muss ein bisschen Gehirnschmalz hereinstecken.

Speaker 1: Was würdest du sagen sind euch im Unternehmen Merkmale der Führung, die generell immer sein sollten? Was muss immer dabei sein?

Speaker 2: Also, Empathie, ganz wichtig. Respekt.

Speaker 1: Ist das ein Problem allgemein mit dem Respekt? Oder hast du das eher oder deine Kolleginnen?

Speaker 2: Ja, vielleicht. Kann eher auch bezogen auf Kolleginnen sein, ja.

Speaker 1: Ist das so eine Männerkultur hier oder wie?

Speaker 2: Ja. Medienbranche generell ist sehr männerlastig. Ich meine, das würde man gar nicht meinen, aber ja.

Speaker 1: Und wodurch äussert sich das? Also hast du so ein Beispiel? Das hast du ja schon gesagt, mit dem, dass du dann nicht angesprochen wurdest oder nicht beachtet wurdest.

Speaker 2: Genau, ich würde sagen, ich sitze dann oder wir sitzen dann als Deko daneben. Aber inhaltlich werden wir jetzt auch nicht nach unserem Input gefragt. Ob wir Ideen hätten, wie man irgendwie die Rabattstaffel neu aufsetzt oder wie man dieses Problem löst. Wir sind immer die fleissigen Bienchen, die dann alles umsetzen, aber in der Diskussion finden wir nicht statt.

Speaker 1: [...] Okay und Empathie, was meinst du damit?

Speaker 2: Empathie, dass man mitbekommt, wenn es einem privat irgendwie nicht gut geht, dass man da Verständnis zeigt. Ja. Und dann, ich glaube, also das war jetzt bei mir nicht der Fall, aber was ich auch so gehört habe, es ist einfach vielen Leuten nicht klar, wie sieht so mein Karriereweg bei PSG aus? Wie könnte der aussehen? Dass eine Führungskraft auch mit einem immer das Gespräch sucht und da ganz klar aufweist: 'So entwickelst du dich, da könnte ich dich sehen. Mach dir mal Gedanken, möchtest du in diese Richtung gehen? Wenn nicht, in welche Richtung könntest du dir vorstellen?'. Also so, wie mein Boss es eigentlich gemacht hat. Also, dass man gemeinsam daran arbeitet, dass man sich auch weiterentwickelt und nicht Stillstand hat über mehrere Jahre.

Speaker 1: Also würdest du sagen, das sind so Dinge, Empathie, Respekt, Karrierewege aufzeigen, die sollten überall in PSG als 'Standard-Führungskönnen' sozusagen, Führungsstil, mitgemacht werden. Und was würdest du sagen, wie trennt sich das? Also ich meine jetzt bei euch vielleicht mehr im Klassischen, wie sollte da geführt werden, deiner Meinung nach? Wie sollte vielleicht unterschiedlich vom klassischen, im effizienten Bereich geführt werden? Wie sollte im Innovationsbereich geführt werden? Kannst du das einschätzen?

Speaker 2: Den Unterschied zwischen den Zweien?

Speaker 1: Ja.

Speaker 2: Effizienz: Geld in die Hand nehmen, dass jeder Zugriff zu der Software bekommt, dass jeder damit herumspielen kann, dass man Schulungen den Mitarbeitern zur Verfügung stellt. Dass man einen Austausch fördert zwischen den Personen, die mit dieser Software arbeiten. Weil wir sind nicht die einzigen, die mit dieser Software arbeiten, auch andere Bereiche hier bei PSG arbeiten damit. Da war zum Beispiel das Problem, also die kaufmännische Leitung arbeitet mit Tableau und die waren nicht begeistert, als sie gehört haben, dass wir jetzt auch Zugriffe bekommen sollen und selber Dashboards erstellen dürfen. Weil die sagen: "Wir haben die Datenhoheit, nur wir dürfen mit den Umsätzen arbeiten".

Speaker 1: Was war das jetzt für ein Bereich? Auch bei euch bei PSG oder wie?

Speaker 2: Genau, kaufmännische Leitung, ja. Also vor allem, ja, also wo das Controlling sitzt. Und, genau, da ist dann einfach wichtig, dass unsere Führungskraft mit der Führungskraft der kaufmännischen Leitung spricht und die einfach sagen: "Sagt den Mitarbeitern, das ist völlig in Ordnung. Wir wollen euch nichts Böses antun, wir wollen euch auch nicht den Job wegnehmen". Und dass das Verständnis bei den Mitarbeitern erzeugt.

Was war noch mal... Innovation? Ja, dass man wahrscheinlich Formate zulässt, die Innovationen fördern. Also dieses ganze, keine Ahnung, diese Stand-Up-Formate. Wie heisst das andere, Canvas? Ich kenne mich da jetzt nicht so gut aus, dass man irgendwie agiler miteinander zusammenarbeitet. Dass man fördert, dass für kurze Projekte irgendwie die Mitarbeiter zusammensitzen und aus den Teams für dieses Projekt geholt werden.

Speaker 1: Kursiert so was schon? Also habt ihr da schon diese agile Zusammenarbeit? Wird das schon angewandt bei euch?

Speaker 2: Nee.

Speaker 1: Findest du, es sollte sozusagen eine Vorgabe geben wie geführt werden sollte? Oder sollte das frei gewählt werden können von Führungskräften jeweils?

Speaker 2: Also es kann gerne vorgegeben werden, aber ich glaube nicht, dass das irgendetwas bringt. Weil jeder ist anders. Es gibt zu viele Personen die Führungskräfte sind, die keine sein sollten. Und das wird auch immer so sein, auch wenn man, glaube ich, Richtlinien da festlegt. Und dann machen wir uns eigentlich lächerlich. Deswegen würde ich es komplett sein lassen. Weil sobald wir so was festlegen und dann sich keiner daran hält, dann ist es einfach nur so 'pff' (Gleichgültigkeit).

Speaker 1: Welche Anforderungen stellen sich denn an die Führungskräfte?

Speaker 2: Z.B. 'wie überprüfe ich die Performance meiner Mitarbeiter?'

Speaker 1: Während sie gleichzeitig relativ frei sind, oder?

Speaker 2: Genau, ja. Also es war ja ein grosser Aufschrei, als zum Beispiel Salesforce implementiert wurde, weil dann alle aus dem Sales gesagt haben: "Mein Gott, jetzt müssen wir jeden Pups da eintragen und dann kriegen wir eins auf den Deckel, wenn wir

nicht jeden Pups eingetragen haben". Da musste man erst mal die Mitarbeiter hinführen, dass es nicht so ist und dass es nicht dafür genutzt wird. Das Gleiche ist jetzt eigentlich mit dem ganzen Move-Office-Paket. Da kann man ja genau sehen, wer wann welches Dokument bearbeitet hat. Dann gibt es die ganzen Teams. Wie aktiv warst du in den ganzen Chats? Dann, rein theoretisch, wenn man diese Planner hat, die wir ja haben für unsere Teams, könnte man sehen, wie viele Aufgaben hat jeder im Planner stehen.

Speaker 1: Also wie bewerte ich diese Transparenz, oder? Wie beurteile ich das?

Speaker 2: Ja, genau.

Speaker 1: Warum ist das eine Schwierigkeit für den? Weil er einfach nicht genau weiss, wie er es machen soll, oder?

Speaker 2: Die Führungskraft jetzt?

Speaker 1: Ja genau.

Speaker 2: Ja, er muss eben auch dann schon irgendwie tief drin stecken im Operativen und muss wissen, wie viel Arbeit steckt überhaupt hinter dieser Aufgabe. Um bewerten zu können, ist das jetzt eine grosse oder ist das eine kleine Aufgabe. Weil er kann jetzt nicht rein nach der Quantität gehen, weil das ist natürlich einfach die Gefahr. Zu schauen, wie viele Aufgaben hat jeder erledigt und wie aktiv ist er im Chat? Wie viele Nachrichten schreibt er?

Speaker 1: Was sind noch solche Anforderungen an die Führungskräfte?

Speaker 2: Die Erreichbarkeit, glaube ich, ist bei sehr vielen ein Problem. Also dass man, auch bei meinem Chef muss ich sagen, der erwartet wirklich, dass man so ein Arbeitstier ist wie er. Und macht dann auch immer so, ja, er meint sie, glaube ich, aus Spass, aber so halb ernst, kommt er um sieben Uhr abends rein und meint so: "So, jetzt gehe ich in die zweite Hälfte des Tages". Dann schreibt er auch über diese Chats um, keine Ahnung, elf Uhr abends noch irgendwelche Aufgaben. Natürlich muss man die nicht um elf Uhr abends erledigen, aber es ist dann schon so.

Speaker 1: Ist das auch ein Problem für ihn [deinen Chef]?

Speaker 2: Ja, er kann nicht abschalten so und deswegen können wir alle auch nicht abschalten, weil er uns konstant bombardiert mit neuen Aufgaben, Ideen und er sprudelt einfach vor Ideen. Was ja schön ist, aber das könnte man irgendwie bündeln. Und von daher, also die Anforderungen an eine Führungskraft ist: Du bist eine Führungskraft, von dir wird auch das gewisse Extra erwartet und deine Mitarbeiter sind bestimmt auch bereit, das gewisse Extra zu geben. Aber man, ja, man sollte jetzt nicht so unerschrocken irgendwie immer diesen Druck aufbauen, der da ist, dass die Erwartung eigentlich so ist, dass du die ganze Zeit 120 Prozent geben musst.

Speaker 1: Scheint ein Problem von unserer heutigen Arbeitswelt allgemein zu sein, oder?

Speaker 2: Ja. Das ist ja auch ein Problem hier, dass alle sagen: "Ja, mobiles Arbeiten, wir wollen das fördern. Juchee, New Work". So, aber unerschrocken kriegst du die ganze Zeit in den ganzen Kommentaren mit, so nach dem Motto so 'Nee'.

Speaker 1: Wie meinst du?

Speaker 2: Also, dass man zum Beispiel einen mobilen Arbeitstag macht und dann aber unerschrocken so ein Witz gemacht wird, von wegen: "Musst du Wäsche waschen, musst du aufräumen zu Hause?", sowas.

Speaker 1: Also du sagst generell, dass das mit dem mobilen Arbeiten noch nicht so ganz bei euch angenommen ist, oder?

Speaker 2: Leute trauen sich das nicht anzunehmen.

Speaker 1: Okay, das heisst?

Speaker 2: Das heisst, dass es immer noch nicht aktiv gefördert wird von den Führungskräften. Dass die einfach nicht klar kommunizieren, dass man es machen kann und auch blöde Kommentare sich verkneifen, wenn jemand dann einen Homeoffice-Tag macht.

Speaker 1: Das macht die Führungskraft selbst auch oder wie? Dass sie dann mal schreibt oder einen Witz draus macht oder wie?

Speaker 2: Mhm. (zustimmend)

Speaker 1: Oh, echt? Ja, gut, das ist natürlich dann schwer das dann gleichzeitig zu fördern. Ist doch widersprüchlich, oder?

Speaker 2: Mhm, genau.

Speaker 1: Gibt es das generell viel, dass die kulturelle Norm - sag ich mal jetzt so - ein wenig an der Fassade nur passiert und nicht wirklich wahr ist?

Speaker 2: Ja. Ich sage mal, wie viele Mitarbeiter haben wir? Irgendwie vierhundert-fünfzig oder so. Das dringt noch nicht ganz durch. Es wird viel gemacht. Ich glaube, es wird auch besser. Aber man kann nie wissen, was dann wirklich im Backoffice-Team weitergetragen wurde.

Speaker 1: Und siehst du diese Probleme generell? Mit dieser Trennung, Print und Digital, bei euch?

Speaker 2: Ja, habe ich gesehen. Aber jetzt dadurch, dass Person_2 den Vorsitz übernommen hat, der jetzt PSG wieder zusammenführt und wirklich sehr viel dahin gehend betreibt, glaube ich, dass wir auf einem relativ guten Weg sind.

Speaker 1: Wie bringt ihr das zusammen? Indem ihr die kombiniert, die Angebote und sowas, oder?

Speaker 2: Ja, das hatten wir aber auch schon vorher. Nein, er bringt einfach PSG jetzt als Kultur wieder zusammen. Weil er jetzt gar nicht mehr Print mit Digital [trennt], sondern einfach, dass wir wieder ein PSG sind. Das heisst, wir haben jetzt einen grossen Teams-Chat, wo alle Informationen für alle zugänglich sind. Das war vorher nicht. Dann gibt es dieses All-hands, was vorher nur für Digital war, das gibt es jetzt für gesamt PSG. Also einfach der Informationsfluss hat sich schon auf jeden Fall verbessert.

Speaker 1: Was ist nochmal All-hands?

Speaker 2: Das ist einfach eine Mitarbeiterversammlung.

Speaker 1: Und diese Chats, Kommunikations-, Interaktionsformate, sind jetzt für alle Mitarbeiter zugänglich?

Speaker 2: Ja, waren schon vorher für alle Mitarbeiter zugänglich. Aber jetzt gibt es wirklich ein übergreifendes Teams für PSG gesamt. Aber was sie auf jeden Fall auch

noch machen sollten, das gibt es auch jetzt schon, dass man Hospitation machen kann in verschiedenen Bereichen, dass die Print-Mitarbeiter nicht mehr so verpönt sind. Von wegen 'die sind nicht so schlau, deswegen können die kein Digital machen', das stimmt, glaube ich, überhaupt nicht. Es ist nur einfach so, dass die mit Print angefangen haben und dass man die irgendwie fördern sollte. Oder beziehungsweise, das ist dann auch wieder Karriereweg, dass man mit denen irgendwie zusammenarbeitet, dass man sagt: "Vielleicht möchtest du dich ins Digitale entwickeln, wie können wir dich dahin gehend unterstützen?". Und ich glaube, da sind Hospitationen einfach gut. Aber das macht nicht jeder Mitarbeiter, dass er sich so eine Hospitation raussucht in dem Bereich.

Speaker 1: Gibt es da solche Stereotypen bei euch? Dass man sagt: "Die 'Printies' sind doch ein wenig doof"?

Speaker 2: Ja: 'Printies sind alt, verstaubt und langsam und sind einfach auch nicht intellektuell auf der Höhe Digital zu verkaufen'.

Speaker 1: Und andersherum?

Speaker 2: Ja, das Interessante ist, dass eigentlich Printies mit Digital verkaufen. Zwar wahrscheinlich im Detail, jetzt im technischen Detail, dann nicht so tief drinstecken wie die 'Digitalos'. Aber die Digitalos wollen sich noch nicht einmal mit Print befassen. Die Digitalos sind so die 'Youngster', die 'Hipster', die auch kein Interesse daran haben, sich noch irgendwie Print anzunähern und eigentlich dafür zu kämpfen, dass Print noch weiter überleben, oder das Aussterben ein wenig verlangsamt wird. Das heisst, die [aus dem] Digital-Sales müssten mal Print mitverkaufen.

Speaker 1: Das kommt da jetzt aber, oder?

Speaker 2: Kommt das jetzt? Weiss ich nicht. Wäre schön, wenn sie es machen.

[...]

7.3.8 Interviewee_08

Speaker 1: Was ist Ihre aktuelle Position, was machen Sie?

Speaker 2: Okay, also mein Name ist Interviewee_08 und ich bin bei PSG Anzeigenleiterin für die Zeitung_1. Das heisst, ich verantworte die Produktgestaltung,

Projektleitung und so weiter für alles, was an Werbeformanzeigen bei uns im Blatt ist. Dazu gehört auch das Pricing [Preisgestaltung] für die verschiedenen Dinge, die wir übernehmen und Kooperationen und letztlich das Steuern der verschiedensten Vermarktungsprojekte von der Idee bis hin zur Abschlussdokumentation. Und das Ganze auch immer im engen Zusammenspiel mit den Sales-Kollegen. Wir sind quasi wie eine Spinne im Netz, denn von der Idee bis dahin, dass es wirklich im Blatt ist, gibt es dann auch noch verschiedene Abteilungen zu involvieren. Vom Vertrieb über Herstellung bis hin zu unserem Mandanten, dem Verlag. Und das Ganze mache ich mit einem Team von insgesamt fünf Leuten. Mit Teamleiter und Studenten und vom Junior bis zum Senior Marketing Manager.

Speaker 1: Das heisst, eine Agentur oder ein Kunde möchte bei Zeitung_1 im Print eine Anzeige auf einem Titelblatt haben, zum Beispiel. Und das heisst, der Sales verkauft das. Sie sind sozusagen aber auch zuständig dann für die Gestaltung, oder?

Speaker 2: Print, genau. Nein [wir sind nicht für die Gestaltung zuständig]. Wir arbeiten im Grunde in zwei Strängen. Wir haben auf der einen Seite die Gesichter nach draussen, das ist der Sales, der Verkauf. Und wir haben die Markengesichter, die nach innen und zum Sales hinwirken. Um bei diesem Beispiel zu bleiben: Meine Aufgabe wäre es zu sagen, wenn ein Kunde jetzt einen besonderen Wunsch hat und sagt: "Also das Format dieser Titelseite gefällt mir nicht. Können wir nicht irgendwie eine Anzeige auf dem Titel machen, die eine halbe Seite hoch ist?", dann wäre es an mir zum einen zu schauen, ist das etwas, was der Verlag will, was die Redaktion will? Ist das produktionstechnisch möglich? Und am Ende des Tages ein Preisschild zu setzen. Andersherum ist es auch so, dass die Kunden ein Briefing haben, ein bestimmtes Kommunikationsbedürfnis. Das wird vom Sales eingesammelt und wird dann in unsere Abteilung gegeben, wo geschaut wird: Wie können wir dieses Kommunikationsbedürfnis mit den Mitteln, die uns zur Verfügung stehen oder die wir vielleicht noch generieren müssen, dann auch erfüllen? Es geht nicht um die kreative Gestaltung der einzelnen Anzeige, sondern es ist eher etwas, dass wir sagen, wir haben eine Seite da und jetzt wollen wir eine Wellenform drauf haben. Was in dieser Wellenform der Anzeige drin ist, ist uns dann erst einmal egal, sondern es geht nur um die Form der Anzeige, die dann ja jeder Kunde auch buchen kann.

Speaker 1: Also eine typische Situation wäre, wie Sie sie jetzt eben beschrieben haben: Dass der Kunde sich irgendeine Art von Anzeige vorstellt und Sie gucken dann alles darum herum, wie man das umsetzen kann. So kann man sich das ungefähr vorstellen?

Speaker 2: Ja, genau, wir nennen das *Produktentwicklung*. Man kann das vielleicht am ehesten mit einer Produktentwicklung vergleichen. Wenn ich das mit anderen Firmen gleichsetze und so wie es in anderen Unternehmen eben halt auch ist, wenn im Marketing die Produkte erdacht werden, dann muss man auf der einen Seite sehen: Ist dieses Produkt überhaupt marktfähig? Und auf der anderen Seite aber auch nach innen heraus sicherstellen, dass alle, die mit dem Produkt arbeiten, auch damit einverstanden sind. Also bei uns geht es ja immer darum: Wir haben redaktionelle Fläche und letztlich muss man immer sehen, dass das zu dem Gesamtkonzept von Zeitung_1 passt. Wir könnten zum Beispiel nie eine Titelseite komplett verkaufen, weil die Redaktion sagt, auch der Verlag, die Titelseite muss ja auch unsere sein, um sie zu verkaufen.

Speaker 1: Wie lange sind Sie schon dabei?

Speaker 2: Insgesamt bei Unternehmen_1 elf Jahre und in der Position sind es jetzt acht oder neun Jahre.

Speaker 1: Was sind momentan die Herausforderungen in Ihrem Bereich?

Speaker 2: Die Herausforderung ist letztlich grundsätzlich bezogen auf das Medium, sprich auf Print. Wir sind in einer Situation, wo natürlich die Werbebudgets auf immer mehr verschiedene Kanäle [aufgeteilt] werden und wir bei Print einfach sehen müssen, dass wir in einem rückläufigen Markt sind, aber immer noch von der Gesamtgrösse, jetzt einfach auf das Produkt Zeitung_1 bezogen, natürlich einen riesigen Impact auf den Gesamtumsatz haben. Und das bedeutet für uns letztlich zukunftsfähig zu sein, über Crossmedia-Ansätze. Aber, und das ist ganz wichtig, wir brauchen auch Menschen, die sich mit Print beschäftigen. Denn in der Regel ist es so, ich will es gar nicht mal auf uns beziehen, sondern auf Werbeagenturen – zum Beispiel: Wenn wir dort Media Planer haben, die nur Print machen, kann man davon ausgehen, das sind alles Leute, die haben sich zunächst einmal auf eine digitale Stelle beworben und 'mussten' dann Print machen. Und wenn ich junge Kolleginnen habe, wenn die Anfang, Mitte 30 sind, dann wissen die sehr genau, dass ihr Job, den sie jetzt haben, nämlich Print zu machen, sie nicht bis in die Rente trägt. Und darauf müssen wir eine Antwort finden.

Speaker 1: Und das ist für Sie eine Herausforderung? Wie gehen Sie damit um? Das wird bestimmt auch Ihre Mitarbeiter betreffen, oder?

Speaker 2: Klar. Indem wir zum einen auch schon eine crossmediale Stelle ganz eng an uns herangeführt haben und zum anderen, dass wir sehr die Nähe von Digital suchen. Wir sind im Moment räumlich zu Fuss ungefähr fünf bis zehn Minuten voneinander entfernt. Und bei uns im Team ist es jetzt so, dass jeder von uns immer einen Tag in der Woche bei den Digital-Kollegen sitzt. Einfach um diese räumliche Nähe auch zu haben und darüber stärker zusammenzuwachsen.

Speaker 1: Und was bringt das sozusagen aus Sicht dieser 'Print-Angestellten', dass Sie diese Nähe zu den Digitalen suchen? Das sind doch schon die [aus dem] Print, die zu den Digitalen gehen, oder? Der Strom ist ja nicht andersherum, oder?

Speaker 2: Ja, genau. Ja, die wollen das vielleicht auch machen. Ich glaube, das ist jetzt auch einfach unsere neue Struktur. Wir haben jetzt ja gerade wieder eine neue Struktur, beziehungsweise das wird ja erarbeitet. Und ich glaube, dadurch wird schon ein natürliches Zusammenwachsen auch noch stärker stattfinden, als es in der Zeit vorher gewesen ist.

Speaker 1: Was ist sozusagen die Idee dahinter, dass der Print zu den Digitalen geht?

Speaker 2: Zum einen erst mal ein Verständnis für das Geschäft des anderen auch.

Speaker 1: Sind das so Hospitationen dann?

Speaker 2: Es ist keine Hospitation, sondern die haben dann ihren Arbeitsplatz direkt in den Teams von den Digitalen. Das wäre so, als würden hier vier Arbeitsplätze sein. Drei davon sind Kollegen, die für das Digitale arbeiten und einer ist dann eben für Print. Das bedeutet, man bekommt einfach mit, was machen die Kollegen? Sowohl die Digitalen von Print und umgekehrt. Und der zweite Punkt ist, durch diese räumliche Nähe auch Synergien einfacher und leichter zu entdecken und umzusetzen. Es ist einfacher, wenn ich einem Kollegen gegenüber sitze und irgendwas höre und dann sage: "Mensch, da haben wir doch auch noch etwas", oder umgekehrt, als wenn man dann immer erst zum Telefonhörer greift.

Speaker 1: Was wäre dann Ihre Hoffnung, welche positiven Wirkungen das haben könnte? Also ich sag mal, die sitzen da mit ihrem Arbeitsplatz bei den Digitalen, kriegen mit, da gibt es irgendwelche Möglichkeiten, vielleicht noch crossmedialer zu werden?

Speaker 2: Ein Verständnis für das Geschäft des anderen. Und dadurch, dass ich einfach dichter dran bin, mehr mitbekomme von diesem Geschäft, mehr davon verstehe, auf eine ganz natürliche Art und Weise, in einen Dialog trete, es zu einem Austausch kommt und über diesen Austausch dann auf ganz leichte Art und Weise crossmediale Produkte entwickelt werden.

Speaker 1: Und macht das dann jeder?

Speaker 2: Es soll jeder aus dem Team einen Tag oder ungefähr einen Tag in der Woche, drüben bei den Digitalen sein. Wir haben jetzt erst damit gestartet.

Speaker 1: Sie haben ja schon gesagt, dass vor dem Hintergrund dieser Veränderungen Print zurückgeht. Ich finde es eigentlich interessant, dass Print zurückgeht, gleichzeitig aber den grössten Teil des Umsatzes ausmacht.

Speaker 2: Das hat mit der absoluten Grösse von Zeitung_1 zu tun. Das werden Sie vielleicht in anderen Bereichen auch sehen. Nur mal so von der Vorstellung her: Eine Seite kostet bei uns über eine halbe Million. Das ist ungefähr so viel wie andere Menschen für ein Haus bezahlen.

Speaker 1: Für eine Auflage einfach?

Speaker 2: Für einen Tag. Das wird natürlich rabattiert, aber das sind absolut gesehen so grosse Zahlen, dass es natürlich für jeden anderen Bereich dann schwer wird, diese Zahlen so zu erreichen. Und auf der anderen Seite es auch natürlich weh tut, wenn wir, ich spreche jetzt mal in Zahlen, wenn wir zehn Prozent verlieren, tut das allen wesentlich mehr weh, als wenn andere vielleicht 30 Prozent verlieren. Also Umsatzvolumen.

Speaker 1: Und wie ist das eigentlich, gibt es jetzt Zeitung_1 als Digital[format]?

Speaker 2: Ja. (lacht)

Speaker 1: Funktioniert das gut? Oder ist das nicht vergleichbar mit dem Print?

Speaker 2: Also wir haben im Grunde genommen bei der 'roten Gruppe', bei der Kerngruppe, haben wir drei Kanäle. Wir haben Zeitung_1, Zeitung_5 und Onlinezeitung_1. Zeitung_1 als tägliche Tageszeitung, die sich über den Kiosk verkauft, die Zeitung_5 als Sonntagszeitung jeden Sonntag und Onlinezeitung_1 eben als Digitale. Jede dieser drei Titel ist in ihrem speziellen Markt immer der Marktführer. Insofern sind wir in einer ganz grossartigen Situation, dass wir sagen können: "Ja, Print verliert". Aber wir sind in der glücklichen Lage, dass wir die Bedürfnisse unserer Kunden mit unserer kompletten Produktfamilie abbilden können. Wir haben, um mal bei der Leserschaft zu bleiben, der Zeitung_1-Leser ist natürlich älter als der Onlinezeitung_1-User. Mobil noch mal anders als auf Desktop. Also wir haben in jedem Bereich letztlich in der Regel die Marktführerschaft. So, dass der Kunde in der Gesamtheit bei uns all das finden kann, was er braucht. Und deswegen ist es so wichtig, dass wir in der Gesamtheit auftreten. Weil wir wollen für den Kunden ja ein gesamtes Paket aufmachen, weil das in der deutschen Medienlandschaft einfach einzigartig ist. Wir haben starke TV-Sender, wir haben auch starke digitale Seiten, wir haben starke Magazine [in Deutschland]. Aber keinem gelingt es eben über drei Kanäle, drei Markenkanäle, dort die Führung zu übernehmen in dem Bereich.

Speaker 1: Das ist aber bisher nicht crossmedial bei Ihnen, oder? Also ich meine jetzt Ihre Aufgabe bezieht sich auf das Printmedium.

Speaker 2: Meine Aufgabe ist das Printmedium, genauso wie es Menschen gibt, die für Onlinezeitung_1 zuständig sind und für Zeitung_7. Aber es war wichtig und wird auch weiterhin noch wichtiger sein, dass wir trotzdem immer dieses crossmediale Denken im Kopf haben und auch immer für die anderen mitdenken. Ich brauche gar kein Konzept zu erarbeiten, wo ich nur Print drin habe. Sondern ich muss eben halt auch immer das Crossmediale im Kopf haben und die Kollegen von Onlinezeitung_1 mit ins Boot holen und sagen: "Wir haben die und die Anfrage, was sind eure Ideen dazu?". Aber das ist auch sehr normal und gewachsen. Mit allem anderen könnte man auch nicht am Markt agieren und wäre vollkommen weg vom Markt.

Speaker 1: Ist es eigentlich so, wo die Leserschaft zurückgeht beim Print, kann man das irgendwie nachvollziehen, ob die dann zu den anderen Kanälen wechseln? Weiss man das?

Speaker 2: Ja doch, aber es ist schon sehr diffizil, die Leser-Wanderschaft. Also nur um mal ein Beispiel zu benennen: Wir haben eh ein Problem, denn der Zeitung_1-Leser ist ja eher älter. Und wenn der zum Beispiel in Rente geht, haben wir dort ein Gap [Lücke]. Dann verlieren wir ihn häufig als Leser. Weil dieser tägliche Weg zum Kiosk auf einmal nicht mehr da ist. Es geht nicht darum, dass wir Zeitung_1-Leser komplett verlieren. Sie kaufen nicht mehr so häufig und es wachsen weniger nach. Das ist, um bei den Tageszeitungen zu bleiben, das ist nicht ganz so unser Thema, aber eine etwas heftigere Geschichte: Wenn wir eine Abo-Tageszeitung haben, das unterscheidet uns ja von den Abo-Tageszeitungen, man muss ja bei uns ganz aktiv den Kaufakt [durchführen]. Man muss irgendwo aus dem Haus herausgehen, sich die Zeitung besorgen.

Speaker 1: Also die Zeitung_1 abonniert man nicht?

Speaker 2: Ja doch, ist aber ein relativ kleiner Prozentsatz, der abonniert. Und bei der regionalen Abo-Tageszeitung, die sprechen dann wirklich davon, dass ihnen die Leser wegsterben. Die haben ein Abo, und dann sterben sie und dann war es das. Und es wachsen keine Leser mehr nach, die dann abonnieren.

Speaker 1: Und das ist aber auch hier bei Unternehmen_1 so natürlich, oder?

Speaker 2: Nein, da wir ja keine Abo-Tageszeitung sind, sondern eine Kauf-Zeitung.

Speaker 1: Nein, ich meine jetzt nicht die Zeitung_1, sondern die anderen Formate, die hier angeboten werden. Zeitung_4 ist doch zum Beispiel eine Abo-Zeitung.

Speaker 2: Na ja, eine regionale Tageszeitung haben wir ja nicht. Und für Zeitung_4 kann ich nicht sprechen.

Speaker 1: Diese Herausforderung finde ich ganz interessant. Wie wirkt sich das auf die Zusammenarbeit bei Ihren Mitarbeitern aus? Merkt man da irgendwas, eine Veränderung oder Verbesserung? Gab es einen klaren Moment, wo Sie gesehen haben, das hat etwas gebracht, dass man die [Digitalen und die aus dem Print] näher aneinander geführt hat?

Speaker 2: Wir sind jetzt erst in der Startphase dafür. Wir spüren aber verschiedene [Veränderungen]. Früher gehörte zu uns halt auch, was letztlich die Führung anbelangte, auch Onlinezeitung_1. Es war immer Zeitung_1, Zeitung_5, Onlinezeitung_1 und da

drüber sass dann noch mal eine Führungskraft. Das ist irgendwann herausgenommen worden, Onlinezeitung_1. Und da hat man schon gespürt, dass das auch dazu führte, dass das so ein bisschen auseinanderdividiert. Und jetzt merken wir ganz natürlich, dass es auch wieder enger zusammenwächst, indem man eben halt gemeinsam auch Meetings hat, alle zusammengeführt werden. Das ist nicht mehr 'das sind die Print-Leute und da sind die Digital-Leute', sondern dass wir das ganz konkret zusammenwachsen lassen. Und da spürt man schon so einen Ruck, finde ich, der, der durchgeht.

Speaker 1: Also nicht dieses Denken 'Print versus Digital', sondern mehr Markendenken?

Speaker 2: Ja. Und das muss aber noch weiter ausgebaut werden. Ich finde da ist echt noch Luft drin.

Speaker 1: Haben Sie da irgendwelche Ansätze oder erwarten Sie da noch etwas mehr von Ihren Vorgesetzten? Wird da etwas getan, kann man da etwas benennen?

Speaker 2: Ja, das wird schon getan. Also wir hatten eine Zeit lang bei uns, wenn die Geschäftsleitung kommuniziert hat, dann gab es immer einmal den Strang, der in Richtung Digital kommuniziert wurde und dann in Richtung Print. Und das wird jetzt zusammengeführt. Das spüren wir jetzt schon mal sehr stark. Unsere direkte Kommunikation ist jetzt offener geworden, transparenter geworden. Das ist etwas, was jetzt schon gut ankommt.

Speaker 1: Transparenter und offener, worauf bezogen jetzt genau?

Speaker 2: Dass man schneller über Dinge informiert wird. Also das beste Beispiel ist der Umzug jetzt. Wir gehen ja in das neue Gebäude und da haben wir innerhalb von kürzester Zeit jetzt schon mehr erfahren oder wird mehr mit uns drüber gesprochen, als vorher. Das hat mit dem Wechsel der Geschäftsführung zu tun.

Speaker 1: Vielleicht noch einmal zu Ihrem Team: Haben Sie in letzter Zeit eine negative Situation erlebt, wo es nicht so gut lief oder wo man merken kann, was momentan die Schwierigkeiten bei denen sind?

Speaker 2: Bezogen auf das Unternehmen oder bezogen auf mich als Führungskraft?

Speaker 1: Ja, es wäre beides sinnvoll [zu erfahren].

Speaker 2: Also ich habe gerade einen sehr intensiven 180-Grad-Feedback Prozess mit meinen Mitarbeitern durchgeführt.

Speaker 1: Das ist jetzt so eine neue Massnahme?

Speaker 2: Ja, die gibt es schon länger und da kann jede Führungskraft für sich selbst entscheiden, ob sie das machen möchte. Und ich bin das proaktiv angegangen. Habe das allerdings nicht, so wie es früher war, über so ein Online-Tool gemacht, sondern im direkten Gespräch gemeinsam mit einem Coach, um Feedback dann von den Mitarbeitern [zu bekommen].

Speaker 1: Das heisst, dass Sie sich Feedback von ihren Mitarbeitern holen.

Speaker 2: Genau. Der Coach hat erst einmal quasi anonym eingesammelt bei meinen Mitarbeitern, dann geclustert und dann gab es einen Workshop, wo wir dann in der gemeinsamen Runde darüber gesprochen haben. So wo ich damit konfrontiert wurde. So dieses klassische Stop-Continue-Start-Prinzip. Ja, da waren vor allen Dingen viele Themen auch, die einfach mit Arbeitsprozessen zu tun hatten. [...] Also da war einiges mit Arbeitsprozessen, die einfach geklärt werden mussten. Weil in unserem Team hat es eine Veränderung gegeben. Wir sind quasi eine Person weniger geworden. Dazu kam eine schwierige Situation gegen Ende letzten Jahres, wo ich längerfristig krank war und ein Kollege sehr schwer erkrankt war, sodass wir nur noch ein Rumpf-Team hatten und die wirklich alles 'wegschaufeln' mussten. Und das ist natürlich eine sehr extreme Situation. Und da mussten wir jetzt einfach das Team noch mal neu aufstellen und Bezug darauf nehmen.

Speaker 1: Und was war das Schwierige, was dabei passiert ist?

Speaker 2: Na ja, ich fand es nicht schwierig irgendwie. Also das sind normale Sachen. Wie zum Beispiel, wer hat welches Arbeitspensum? Also durch die Aufteilung der Aufgaben. Wer fühlt sich überlastet und wo sieht man, fühlt man vielleicht so eine Ungerechtigkeit? "Ich mache viel mehr als der andere". Und das haben wir durch einen weiteren Workshop sehr schön lösen können und auch sehr konfliktfrei lösen können. Das war schon eine besondere Situation. Das ist ja eigentlich immer etwas, wo schnell auch mal etwas eskalieren kann, was aber sehr geräuschlos funktioniert hat.

Speaker 1: Also hat sich das eher auf die Prozesse bezogen als auf Sie als Führungskraft?

Speaker 2: Zweigleisig. Also wir haben einen zweiten Workshop gemacht zu den Prozessen. Damit war ein grosser Teil dann auch schon mal von dem, wo man gesagt hat: "Das finden wir jetzt nicht so gut", geklärt. Und der zweite Punkt hat sich natürlich auch mit mir auseinandergesetzt, hat etwas mit Wahrnehmung zu tun. Also so was wie zum Beispiel einzelne Personen loben und nicht immer das Team als solches. Also zu sehen, was macht der Einzelne und nicht immer nur zu sehen, was macht die Gruppe? Sowieso so ein Thema, Wahrnehmung von Einzelnen. Das war ganz wichtig in den verschiedensten Aspekten.

Speaker 1: Ja, solche Sachen sind jetzt auch für mich relevant. Also vielleicht können Sie da noch so ein bisschen erzählen. Also die Mitarbeiter fühlten sich eben nicht individuell beachtet?

Speaker 2: Ja, oder zum Beispiel, wenn wir eine Telefonkonferenz haben mit den Sales-Leuten und da eine Aufgabe kommt, dass ich dann in dieser Telefonkonferenz sage: "Ja, das übernimmt das Team", anstatt zu sagen, "Ja, das übernimmt Person X", oder: "Ja, das übernimmt sowieso". Dass sie nicht die Chance haben auch gegenüber Dritten bekannt zu werden. Und das ist tatsächlich echt etwas gewesen, was mir nicht bewusst war. Das war mir nicht bewusst und ich war so dankbar darüber, dass mir das so gesagt wurde. Weil es ist ja ein Leichtes so etwas umzustellen. Weil es hat ja keinen Grund, dass ich das gerade so mache. Oder auch so, dass ich häufig – und das habe ich schon gemerkt, das weiss ich – *Bottleneck* bin. Also das sind Dinge, die mir geschickt werden und dann fehlt einfach die Zeit, um das dann auch schnell weiterzugeben. Und vorher setze ich sie zeitlich unter Druck und sage: "Wir brauchen das bis dann und dann". Und dass wir da einfach gesagt haben, ich habe einen Teamleiter, mit dem werden noch Gespräche geführt, der muss einfach in die Lage versetzt werden selbst mehr zu entscheiden. Um zum einen mich zu entlasten und zum anderen Prozesse auch schneller zu machen.

Speaker 1: Es muss ja eigentlich relativ viel bei den Mitarbeitern los sein, besonders im Print gerade. Das eine, was sich verändert ist, dass Print generell zurückgeht. Dann gibt es jetzt diesen Umzug in das neue Gebäude, oder?

Speaker 2: Ja, von dem aber noch nicht klar ist, ob wir mit rüberziehen. Das ist noch nicht klar. Das ist vielleicht eine ganz gute Geschichte zu dem, was ich vorher erzählt

habe, woran man merkt, das sich etwas verändert hat. Das Zeitung_1- und Zeitung_5-Marketing sitzt als einziger Teil von PSG drüben im Hochhaus. Drüben im Hochhaus heisst, da ist die Verlagsgeschäftsführung von Zeitung_1 und da ist auch die Redaktion von Zeitung_1.

Speaker 1: Also von PSG sind Sie die einzigen, die oben sitzen

Speaker 2: Ja. Und es gab Versuche von der früheren PSG-Geschäftsführung, uns quasi rüberzuholen zu den Räumlichkeiten von PSG. Und das hat die Verlagsgeschäftsführung abgelehnt. Weil man eben halt gesagt hat: "Das Zeitung_1- und Zeitung_5-Marketing ist zwar PSG, wir fühlen uns aber denen so [verbunden], die sind für uns so wichtig, wir wollen direkten Zugriff auf die haben". Also beide Seiten. Auf der einen Seite der Mandant und auf der anderen Seite PSG wollten immer da auf das Marketing von der Zeitung_1 Zugriff haben. Und jetzt ist es so. Dann hiess es auch beim Umzug: "PSG geht rüber, mit Ausnahme vom Zeitung_1- und Zeitung_5-Marketing". Gesamt PSG wäre also übergegangen, Zeitung_1- und Zeitung_5-Marketing sollte drüben bleiben, in den alten Räumlichkeiten bei der Verlagsgeschäftsführung. Jetzt wird es einen neuen Ansatz geben mit der neuen PSG-Geschäftsführung. Da ist es bisher offen, wo wir [hingehe], da gibt es noch keine Entscheidung. Könnte durchaus sein, dass man das mittlerweile vielleicht auch ein bisschen anders beurteilt, mir geht es vor allen Dingen auch um die Nähe zu diesen Digital-Kollegen. Dann sind wir noch weiter von denen weg und das ist, glaube ich, in der Zeit jetzt kein gutes Signal.

Speaker 1: Seit wann ist das so, dass Sie diese Wichtigkeit zu der Nähe mit dem Digitalen so fördern?

Speaker 2: Die haben wir früher stark gefördert. Wir haben sie eigentlich immer gefördert. Sie war uns immer wichtig. Aber es gibt jetzt grundsätzlich dort auch noch einmal mehr Unterstützung von der Geschäftsführung her.

Speaker 1: Weil da jetzt das erste Mal jemand ist, der aus dem Digitalen kommt, die Person_2 (=Geschäftsführer)?

Speaker 2: Nein, ich glaube, das ist einfach jetzt auch ein äusseres Zeichen, dass da etwas zusammengeführt wird.

Speaker 1: Also als Zeichen im Sinne von?

Speaker 2: Jemand, der Digital ist, ist jetzt für beides zuständig. Das ist schon ein gutes Zeichen. Bestes Beispiel, das früher auch unterschiedlich kommuniziert wurde: Es gab eben eine Kommunikation für die Digitalen und teilweise Kommunikation für Print. Und da war Digital, was den Umzug anbelangt, besser informiert, als die Print-Kollegen.

Speaker 1: Kommunikation ist hier schon ein grosses Thema, oder? Ich habe ja schon mitbekommen, dass da viel auf den Fluren an Informationen verteilt werden und oftmals wichtige Entscheidungen nicht wirklich kommuniziert werden von oben, kann das sein?

Speaker 2: Ist das nicht in jedem grossen Unternehmen so? Also es gibt immer den Flurfunk. Ich glaube, es ist vielleicht auch dem geschuldet. Bei mir ist es so, in den acht Jahren von PSG, habe ich fünf unterschiedliche Vorgesetzte gehabt. Teilweise haben die im Neun-Monats-Takt gewechselt. Das betrifft ja nicht nur mich, das betrifft ja viele andere auch. Allein schon die Geschäftsführung, wie häufig die jetzt in der letzten Zeit gewechselt hat.

Speaker 1: Woran lag das? An diesen Umsatzrückgängen?

Speaker 2: Nein. Das ist ein Thema, das sollten Sie mit anderen besprechen. Ich glaube, manchmal entscheidet man sich für jemanden und stellt dann fest, dass es vielleicht doch nicht die richtige Entscheidung war, aus den verschiedensten Gründen. Und das führt natürlich auch zu Verunsicherung. Und immer, wenn Verunsicherung da ist, dann wird halt auch viel geredet. Und es ist natürlich, was das Thema 'Change' anbelangt, wird auch den Kollegen natürlich sehr viel abverlangt. Wenn man alle neun bis 18 Monate quasi einen Strategiewechsel hat, dann fordert das doch einiges von einem ab. [...] Stellen Sie sich mal vor, sie haben alle neun Monate einen neuen Vorgesetzten. Da brauchen wir doch gar nicht so gross von Strategie zu sprechen. Das wäre so, als würden sie alle neun Monate ihren Job wechseln. Weil jeder Vorgesetzte bringt, zu Recht, quasi seine eigene 'Duftmarke' mit, seine eigene 'Tonalität', seine eigenen Prioritäten mit. Wie gesagt, ich spreche da noch nicht einmal von Strategie. Und da müssen Sie sich darauf einstellen können. Relativ schnell müssen Sie sich darauf einstellen können. Und das ist eine Fähigkeit, die muss dann auch gefördert werden, beziehungsweise die muss dann auch gelebt werden. Und das Ganze verbunden natürlich auch immer wieder, mit einer zurecht verlangten Loyalität zu dem Vorgesetzten. Das kann schon eine Herausforderung sein.

Speaker 1: Wie hat sich jetzt Ihre Teamgrösse entwickelt? Sind das auch jetzt weniger geworden?

Speaker 2: Ja.

Speaker 1: Und das wirkt sich wahrscheinlich auch aus, oder?

Speaker 2: Ja, das wirkt sich auf die neue Arbeitsstruktur aus, weil wir de facto einer weniger sind. Und für den Umsatz, der bei uns so mitverantwortet wird, beziehungsweise in der Gesamtheit ist das natürlich eine ziemliche Herausforderung.

Speaker 1: Der Einzelne muss jetzt einfach mehr machen?

Speaker 2: Ja, der Einzelne muss mehr machen und wir müssen priorisieren. Das ist eine ganz klare Frage der Priorisierung, wenn wir weniger Mitarbeiter haben. Wir müssen halt überlegen, was können wir fallen lassen? Und das tut man als Vorgesetzte ungern, seinen Leuten sagen, was sie fallen lassen können. Also da müssen wir zusehen, dass wir da irgendwie schlanker durchkommen.

Speaker 1: Haben Sie da eine konkrete Situation, wo so etwas war?

Speaker 2: Die haben wir täglich. Anfragen, die hereinkommen und wo wir sehen müssen, was machen wir jetzt als Erstes.

Speaker 1: Und das ist dann so eine Frage der Auftragsgrösse?

Speaker 2: Der Auftragsgrösse und des Timings. Wir sind in einem Geschäft, wo wir jeden Tag erscheinen. Und Dinge, wo wir wissen, die sind jetzt erst in ein paar Wochen, bleiben dann erst einmal liegen und da muss erst einmal das sehen, was jetzt am wichtigsten ist. Und das ist dann vielleicht gepaart natürlich mit der Umsatzgrösse, beziehungsweise auch mit dem zu erwartenden Umsatz. Aber auch das allein ist es nicht. Weil dann haben wir wieder Kunden, die machen im Moment gar keinen Umsatz, die sind für uns aber vielleicht ganz wichtig und haben ein Umsatzpotenzial. Aber das ist eine recht situative Entscheidung, die wir da treffen.

Speaker 1: [...] Entsteht da auch viel Druck von den Kunden? Merkt man so etwas auch?

Speaker 2: Also eher Druck von den Sales-Kollegen, weil die es ja weitergeben an den Kunden. Aber auch vom Verlag, weil wir ja mehrere Stakeholder haben. Bis hin

natürlich auch zu den Vorgesetzten. Also die Projektliste ist so und so gross. Aber das ist immer unser Geschäft. Das finde ich auch gar nicht so schlimm. Das ist gar nicht so wild. Schlimm sind eher Situationen, wo wir oder ich als Vorgesetzte eben halt auch, dem Team sage: "Ich brauche, wir müssen das und das, bis dann und dann fertig machen". Und dann geben sie Gas darauf und dann merken sie auf einmal, jetzt verschwimmt es, jetzt hat wieder etwas Anderes eine Priorisierung. Das muss klar kommuniziert werden, warum Dinge, die heute Prio A hatten, übermorgen nur noch Prio B sind. Das ist meine Aufgabe. Das muss ich auch noch besser werden.

Speaker 1: [...] Ich kann mir gut vorstellen, dass sich diese wechselnde Priorisierung auch negativ auf die Gefühle der Mitarbeiter auswirkt, weil sie immer das Gefühl haben, zu wenig zu leisten. Aber es ist fast nicht möglich genug zu leisten, weil die Prioritäten sich ständig ändern.

Speaker 2: Das wäre die höchste Form von Stress. Ich glaube nicht, dass es so im Team ankommt. Das kriegen wir schon ganz gut hin. Es gibt immer wieder Phasen, wir sind jetzt aktuell in so einer Phase. Wir hatten ein sehr grosses Projekt, an dem wir alle hart gearbeitet haben und auf einmal ist uns das um die Ohren geflogen. Und ich glaube, dass das etwas ist, was zumindest mir nicht so kommuniziert wurde. Und da ich gerade sehr eng dran bin, weil wir ja diese Feedback-Gespräche hatten, ist das im Moment nicht das, was [problematisch ist]. Was für sie wichtig ist, ist informiert zu werden, warum das jetzt so ist und eingebunden zu werden. Wenn man das Gefühl hat, glaube ich, man ist Teil der Entscheidung und man 'wird nicht entschieden', dann hilft das, glaube ich, auch mit solchen Situationen [und mit diesem Druck] umzugehen. Und was wir bei uns auch haben, das haben wir jetzt eingeführt, sind diese Tandem-Teams. Wir haben verschiedene Verantwortlichkeiten und das dazu immer noch ein Zweiter gehört, der auch mit einsteigen kann, der mit unterstützen kann, also das ist dieses, zu sehen, was macht wer wann und wer braucht Unterstützung. Das habe ich eine Zeit lang bei mir im Team gemacht. Dass wir gesagt haben, es muss in den Besprechungen einen Raum geben, einem Kollegen dafür zu danken. Das heisst es war so eine 'Standardsache' zu sagen: "Ich möchte mich heute bedanken bei Kollege X, weil er mir in der letzten Woche bei der Sache geholfen hat". Und auch anzukündigen: "Ich habe diese Woche das Thema auf dem Zettel und es wäre schön, wenn mir X dabei helfen würde". So. Und dem auch

Raum zu geben, dass man sich gegenseitig unterstützt und jemanden auch mal glänzen lassen zu können.

Speaker 1: Und das ist in diesen Meetings? Das ist aber eine tolle Massnahme, oder?

Speaker 2: Ja, in den Team-Meetings. Ja, die ist leider in den letzten Wochen [ausgesetzt worden], also in dieser heissen Phase konnten wir kaum Besprechungen machen. Aber wenn wieder mehr Ruhe ist, dann brauchen wir das, ja.

Speaker 1: Und in den heissen Phasen geht es eigentlich zurück zum klassischen Arbeiten, nach dem Motto, da muss einfach durchgezogen werden?

Speaker 2: Ja. Hat viel mit mir zu tun, weil ich sehr stark in dieses Projekt eingebunden bin. Zwei aus dem Team arbeiten mir dann zu. Aber das ist immer einmal im Jahr und da wissen die [das Team] auch, also zwei Wochen stehe ich als Chefin quasi nicht wirklich zur Verfügung, sondern bin ununterbrochen in diesem Projekt drin. Und das machen die [das Team] auch ganz toll und haben da auch Verständnis dafür.

Speaker 1: Wie funktioniert dieses Tandem-Team?

Speaker 2: Einer hat den Hut auf und es gibt einen Zweiten, der zum Beispiel immer in CC ist und auch mit unterstützen kann. Das hat etwas mit Urlaubsvertretung zu tun, hat aber auch etwas damit zu tun für mich, auch Wissen breiter zu streuen.

Speaker 1: Ist das bei Ihnen im Bereich oder ist das allgemein hier so?

Speaker 2: Das ist bei mir im Bereich.

[...]

7.3.9 Interviewee_09

Speaker 2: Ja, ich bin jetzt seit 2008 bei Unternehmen_1, auch schon immer im Zeitung_1-Print-Team. Ja, was soll ich da gross erzählen? Also wir vermarkten ja dieses Printprodukt tatsächlich noch. Was für uns die grössten Herausforderungen sind ist, das Printprodukt am Leben zu halten tatsächlich. Weil natürlich Online, vor zehn Jahren war das immer noch so ein nettes Beiwerk und sah noch ganz furchtbar aus, aber jetzt ist es eben gefühlt das Hauptmedium. Allerdings kommt die Kohle immer noch über Print rein, deshalb ist sie noch extrem wichtig. Also wir sind schon die Cashcow, aber gefühlt

sind wir eben ein sterbendes Medium, obwohl das gerade noch so durch die ganze Republik und die Welt geistert.

Speaker 1: Wie sieht bei euch die Veränderung momentan aus?

Speaker 2: Jetzt werden wir wieder stärker auf die Key Accounts gehen, so wie das aussieht. Also, dass ein Sales-Ansprechpartner sowohl den Kunden als auch die Agentur, die meistens woanders sitzen, betreut. Das ist für uns im Marketing aber eher irrelevant, weil wir sind für alle Sales-Menschen möglichst ein gleich guter Dienstleister.

Speaker 1: Wie ist das momentan bei euch, wie gross ist dein Team? Mit wie vielen Leuten arbeitest du gerade zusammen?

Speaker 2: Ähm, wir sind fünf, mit Person_16 sind wir fünf. Also ich bin ja nicht Führungskraft in diesem Team, sondern darf mich Teamleiter nennen, habe so eine fachliche Führungsrolle. Also ich entscheide einige Sachen selbst, um Person_16 zu entlasten. Die Führungskraft ist dann quasi die Person_16. Und wir sind fünf, ja. Jetzt, mit einer Werkstudentin noch, sind wir sechs.

Speaker 1: Und wie sieht bei euch die Zusammenarbeit aus? Nutzt ihr moderne Zusammenarbeitsformen wie agile Methoden?

Speaker 2: Also agile Methoden in dem Sinn nutzen wir noch nicht. Wir schauen, wie wir das umsetzen können. Dazu gibt es jetzt auch im Juni, Juli gibt es auch Seminare. Wie gesagt, ich gucke mir das an, einfach um zu schauen, ob wir da was daraus ableiten könnten. Also wir haben meistens keine so grossen Projekte, dass man die in Teilstücke unterteilt und dann jeder so sein Arbeitspaket macht, sondern jeder hat eigentlich so seinen Verantwortungsbereich und andere vertreten ihn. Das ist eigentlich noch sehr traditionell, aber so funktioniert das eben. Weil wir haben immer relativ, ich sage mal, kleine Projekte möchte ich es nicht einmal nennen, sondern wir machen was für den Sales-Kollegen fertig, das sind meistens kleine Präsentationen.

Speaker 1: Aufgaben eher?

Speaker 2: Ja, eher Aufgaben. Ein grösseres Projekt ist, zum Beispiel, die Sonderausgabe_1, die in allen Briefkästen landet einmal im Jahr, die ist auch für dieses Jahr geplant. Und da hängen dann sehr viele mit drin, wir sind ja nicht ein Verlag. Also auch

von aussen gesehen sind wir schon ein Verlag, aber wir sind ja der Vermarkter, PSG. Und da arbeiten wir mit dem Verlag zusammen, um das auf die Beine zu stellen. Und da gibt es dann eine Projektleitung, die allerdings beim Verlag sitzt. Aber agile Methoden so noch nicht. Wir schauen eben, dass wir uns möglichst gut – und da haben wir Luft nach oben – vertreten und schauen, dass jeder immer Bescheid weiss. Also das wir jetzt nicht übertrieben transparent arbeiten, man muss jetzt auch nicht jedem jeden Handgriff erklären, aber schauen, dass wenn einer ausfällt oder Urlaub ist, dass dann schon immer ein Zweiter auch im Thema ist. Und so haben wir so kleine Tandems. Zum Beispiel, ich betreue die Pharmabranche und da die entsprechenden Aussendienstkollegen, das ist so ein bisschen speziell, dass mich dann da eine Kollegin unterstützt. Also die ist dann quasi Ansprechpartnerin, wenn ich nicht da bin. Und wie wir uns austauschen und welche Tools wir haben: Das ist gerade so ein bisschen Wildwuchs, weil wir letztes Jahr Microsoft Office 365 bekommen haben und damit auch *Teams*, das ist so ein Chat. Das ist so die Microsoft Version von *Slack* habe ich mir sagen lassen, obwohl ich Slack nicht kenne, wo man sich schnell über Chats oder Gruppen austauschen kann. Und das ist so ein bisschen übergestülpt und soll halt auch unsere Server-Struktur ersetzen und es hakelt halt an allen Ecken und Enden.

Speaker 1: Warum, was ist das Problem da?

Speaker 2: Zum einen ist der Speicherplatz begrenzt, also das ist, glaube ich, gar nicht dafür geschaffen, um unsere gesamte Serverlandschaft da quasi neu abzubilden. Und dann verliert man so den Überblick. Keiner weiss in welchen Gruppen er ist. Dann verpasst man gerne, wenn man angeschrieben wird. Ich verpasse das auch oft.

Speaker 1: Das soll man statt interner E-Mails machen oder wie?

Speaker 2: Das ist unklar. Also es heisst immer 'benutzt Teams' und ich sage aber: "Nee, ich schicke lieber eine Mail und setze Leute in CC." Also das ist für mich tatsächlich immer noch einfacher. Und in Teams kann man so nette Sachen machen, wie: 'Mach mal eine Umfrage', oder, 'halte Leute mal kurz auf dem Laufenden'. Das ist für mich aber nichts, wo ich jetzt einen Austausch habe, ja auch nicht mit Externen. Ich kann ja nicht an Externe [schreiben], ich kann nur Unternehmen_1-Mitarbeiter darüber erreichen. Und auch dieses *Dateien freigeben*, die Technik klappt dann auch immer nicht oder stürzt uns ab. Das funktioniert noch nicht so ganz. Und da habe ich das Gefühl, da

wird gerade so ein Übermass an transparentem Zusammenarbeiten übergestülpt, was noch nicht so ganz funktioniert. Das muss sich finden.

Speaker 1: Ist das ein grosses Thema, transparente Zusammenarbeit, bei euch? Ist das generell etwas, was ihr gerade versucht zu machen?

Speaker 2: Ja, also das ist ja auch nichts Neues. Also es heisst schon immer, man soll transparent zusammenarbeiten. Das hat dann je nach Führungskraft verschiedene Auswüchse. Jetzt meine ich gar nicht meine Führungskraft, sondern die darüber. Wir haben ja regen Wechsel in der Geschäftsführung gehabt in den letzten Jahren und einmal, da musste jedes olle Jour fixe Protokoll irgendwo abgelegt werden, damit das alle sehen können – was keinen Menschen interessiert – dann wieder nicht. Also da ist keine stringente Vorgehensweise wirklich drin. Aber so, ich halte es für wichtig, dass wir im Team transparent arbeiten, einfach für die Situation, wenn jemand ausfällt. Also wir hatten letztes Jahr die Situation da war ich sehr schwer krank, ich bin dann halt irgendwie gleich sieben Wochen ausgefallen und dann war halt blöd. Weil es war von heute auf morgen, es war einfach nicht vorherzusehen. Und dann ist natürlich das Team ins Schleudern gekommen und hat auch einige Bewegungen gegeben dann. Aber, dass man für so was – das hoffentlich nicht so schnell wieder passiert – aber dass man dann für so was einfach besser gerüstet ist. Und natürlich auch Transparenz in Form von Reportings, was macht eigentlich das Team. Aber das machen wir schon immer. Also das ist ja auch allein in den ganzen Prognosemeetings und so.

Speaker 1: Unterscheidet ihr euch deutlich von anderen Teams?

Speaker 2: Also ich glaube, dass es bei uns zum einen sehr harmonisch ist. Das klingt jetzt so blöd, aber da gibt es auch anderes in unserer Umgebung. Und es klappt ganz gut, so einfach zwischenmenschlich. Und die Zusammenarbeit, das passt. Wir hatten jetzt auch Bewegungen drin. Eine Kollegin ist dann eben letztes Jahr, als ich dann nicht da war, leider gegangen, die ich persönlich sehr, sehr geschätzt habe. Die ist jetzt in einer anderen Abteilung. Und dann haben wir Anfang letzten Jahres zwei junge Kolleginnen dazubekommen, die, das ist jetzt zwar schon über ein Jahr her, aber man merkt immer noch, das muss sich noch so zurecht ruckeln. Aber ansonsten zwischenmenschlich funktioniert es zwischen uns sehr gut.

Speaker 1: Und die neuen haben noch nicht die Arbeitsweise darauf?

Speaker 2: Die haben auch noch nicht die Erfahrung, wo ich auch immer denke: "Bitte", also ich sage immer: "Bitte setzt mich in Kopie", also einfach, da versuche ich immer so ein bisschen Transparenz zu schaffen. Nicht, weil ich kontrollieren will, sondern einfach nur, weil ich, wenn halt irgendwas aufkommt oder wenn ich mich damit beschäftige, möchte ich halt wissen, dass ich irgendwo diese Informationen habe und dann noch mal nachlesen kann. Darum geht es mir. Also ich versuche die so ein bisschen wegzubewegen von, auch mich selbst davon wegzubewegen, dass so 'jeder nur für sich' [denkt], statt einfach ein 'besseres Zusammen'.

Speaker 1: Würdest du sagen, dass ihr eher innovationsorientiert seid oder seid ihr eher effizienzorientiert?

Speaker 2: Eher effizienzorientiert. Innovation in der Zusammenarbeit, schwer, weil das ergibt sich ja immer auch aus den Leuten, die da um einen rum sind. Und Innovationen, was das Produkt angeht, wird halt viel auch vom Produkt vorgegeben. Und wir sind halt ein doch sehr traditionelles, starres Produkt. Wo wir innovativ sind, ist so ein bisschen im Austausch mit den anderen Abteilungen. Also wir haben jetzt angefangen – ich leider noch nicht, das hat sich noch nicht ergeben – aber das jetzt jeder einmal die Woche zum Onlinezeitung_1-Team geht. Also wir sitzen ja hier hinten in diesem Hochhaus und [das] Onlinezeitung_1-Team, auch von PSG, sitzt hier drüber im vierten [Stock]. Und, dass dann einer bei den Kollegen sitzt. Einfach dass man sich – ich meine durch dieses Zusammensitzen entsteht ja allein schon ein Austausch. Ob der jetzt fachlich ist oder auf menschlicher Ebene ist erst mal völlig egal, aber es entsteht ein anderer Zusammenhalt.

Speaker 1: Das ist aber trotzdem ein Team von PSG?

Speaker 2: PSG. Also wir vermarkten für Zeitung_1 Print und dann gibt es auch die Kollegen, die Onlinezeitung_1 vermarkten. Die haben eine bisschen andere Arbeitsweise, weil auch im Zusammenspiel mit dem Verlag haben die andere Ansprechpartner. Aber ansonsten ist das alles PSG, wir sind ja eine Tochterfirma von, ich glaube, 350 Mitarbeitern, mit dem Vermarktungsauftrag und im Grunde müssen die dann Umsatz für Onlinezeitung_1 schaffen, wir für Zeitung_1. Und wir haben eben, man hat das immer wieder versucht miteinander so, auch teilweise so ein bisschen zu 'zwangsverheiraten'. Wir haben gesagt: "Dann setzt die Leute näher zusammen", und wir sassen schon

zwei Jahre lang irgendwie 20 Meter weit weg von denen und da ist kein Austausch entstanden. Einfach, weil die eine ganz andere Herangehensweise haben, auch im Aussen-dienst. Und jetzt versuchen wir das halt einfach durch diesen Austausch. Das war eine sehr gute Idee von Person_16, zu sagen: "Wieso geht nicht jeder einmal die Woche da rüber? ." Einfach weil, dann entsteht automatisch Austausch, da kann man sich ja quasi gar nicht gegen wehren. Und das halte ich auch für eine sehr gute Idee. Kleiner Schritt, aber...

Speaker 1: Okay und ist das generell so, dass jeder Bereich denkt: "Das sind wir, das sind die", gibt es so was hier?

Speaker 2: Das ist immer so schwer. Also natürlich hat jeder seine Zielvereinbarung und gerade bei den Führungskräften ist die natürlich ein sehr hoher Anteil des Gehalts. Und da macht den grössten Prozentsatz einfach, also das sind die Unternehmensziele, aber da macht es natürlich auch dein Medium aus.

Speaker 1: Das fördert eigentlich dieses Denken, oder?

Speaker 2: Das ist halt, da müsste man sagen: "Junge Frauen, mit Zeitung_1 Print, kannst du eigentlich vergessen." Aber trotzdem biedert sich eben jedes Medium aus diesem Haus immer wieder an jeden Kunden und jede Zielgruppe an. Obwohl man sagen müsste: "Überlasst doch diesen Kunden lieber Onlinezeitung_1 oder diesen einen Titel für alte Frauen", oder so, weil Zeitung_1 ist einfach klassisch ein Männertitel. Dann müsste man sagen, es geht immer das optimale Medium raus, Hauptsache der Umsatz bleibt bei PSG. Aber da ist eben ein Konflikt zwischen, wir haben ja sowohl das PSG-Ziel in der Zielvereinbarung als auch unser eigenes Medium. Deshalb ist es dann schwer zu sagen, wir halten uns zurück. Also kann man. Ich finde das absolut sinnvoll zu sagen, wir halten uns zurück und schicken lieber ein anderes Team vor, weil die sind einfach für die Zielgruppe besser, also eine besser passende höhere Chance haben, diesen Umsatz zu gewinnen. Aber da entsteht schon noch so ein Säulendenken. Man versucht es immer aufzubrechen von oben, aber dann darf man diese Zielvereinbarungen nicht machen. Dann müsste man die anders gestalten und sagen: "O.K., ein PSG, fertig." Oder eine [ganzheitliche Zeitung_1 Division], wir sind ja Zeitung_1-Division, in der Zeitung_1-Division wiederum ist ja aber auch nur Print gebündelt, weil wir vom Unternehmen her ja schon in Print und Digital getrennt sind. Also da ist Bewegung drin, weil

auch der Vorstand das erkannt hat. Die haben erkannt, dass es in der Vermarktung halt so nicht funktionieren kann, so getrennt, wie es vielleicht in der Produktion funktioniert. Und, also man versucht es doch auch durch New Work – das ist ja dieses Wort, was hier im Raum schwebt – auch im Zusammenhang mit dem Neubau jetzt gegenüber, da sollen wir ja alle ganz [frei arbeiten], keiner weiss, wo wir dann sitzen, ob wir dann in unserem Team sitzen oder auf irgendwelchen Treppenstufen vor dem Laptop. Also da gibt es ja verschiedenste Skizzen. Man versucht diesen Austausch zu fördern, aber dann müsste der konsequent auch in so einer Zielvereinbarung gefördert werden.

Speaker 1: Kannst du mir das noch kurz erklären: Also es ist dann so, die Onlinezeitung_1-Leute bemühen sich um einen Kunden, den sie dann auch bekommen, aber der dort nicht perfekt 'aufgehoben' ist?

Speaker 2: Nee. Also Onlinezeitung_1 spricht, also Online spricht ganz andere Leser an als Zeitung_1. Zeitung_1 ist zwei Drittel Männer, über 40. So. Also ganz platt gesagt. Und Online ist das natürlich nicht. Das Bild der Online-Nutzerschaft ist einfach immer noch jünger. Und wenn ich jetzt Zielgruppe junge Leute habe, dann macht es total Sinn Onlinezeitung_1 anzubieten und bei Zeitung_1 oder Zeitung_5 ist noch älter, halte ich mich dann vielleicht zurück. Also wir wollen auch mal etwas vom Umsatz haben, aber das ist für den Kunden nicht zielführend. Also ist der Konflikt – also ich meine wir wollen den Kunden glücklich machen, seine Kampagne soll funktionieren, damit er bei PSG bleibt und bei unseren Medien bleibt. Aber mit Zeitung_1 ist es halt relativ einfach, in einer Anzeige einen riesen Anteil des Budgets zu sichern und es ist wenig Arbeit, weil es ist eine Anzeige. Bei Online hängt viel mehr Arbeit dran, weil die müssen ja unglaublich viel ausspielen, um auf diesen gleichen Umsatz zu kommen. PSG müsste halt immer das ideale Medium für die Zielgruppe des Kunden anbieten. Und da gab es in der Vergangenheit – es gibt eine Abteilung, die macht so übergreifende Präsentationen und dann war es immer bei meiner Vorgesetzten: "Ja, da muss noch irgendwas für Zeitung_1 rein, da muss irgendwas für Zeitung_1 rein", auch wenn es überhaupt nicht gepasst hat. Und da finde ich – aber ich glaube, da sind wir auf einem guten Weg – dass das mal entschlackt und deutlich zielführender wird.

Speaker 1: Jetzt haben wir ja schon ein wenig über Führung gesprochen. Was würdest du sagen, was für eine Art der Führung braucht es in deinem Bereich oder in eurem Team?

Speaker 2: Also in unseren Themen funktioniert... Das ist immer so schwer, weil wir haben so viel drüber geredet in der letzten Zeit, weil meine Chefin ein grosses Feedback gemacht hat über sich selbst, so ein 360 Grad Feedback. Was gut funktioniert ist, dass sie oder unsere Führung, unser Team innerhalb des Hauses oder die Leistung, sehr gut verkauft. Und zwar nicht innerhalb von PSG nur, sondern innerhalb des ganzen Konzerns. Dass sie da selbstbewusst unsere Marke nach oben hält und sich immer vor unser Team stellt. Und da auch, also ich sage mal, 'Scheisse' auch von uns fernhält. Oder zumindest filtert.

Speaker 1: Was kann man sich, zum Beispiel, darunter vorstellen?

Speaker 2: Das ist, wenn so, also wenn Umsätze nicht stimmen, dann entstehen gerne mal sehr schnell so, ich nenne es mal 'Arbeitsbeschaffungsmassnahmen', wo man dann ganz wild irgendwelche Rabatte raushauen muss, die sehr kurz gedacht sind, mit denen man sich jetzt vielleicht ein, zwei Anzeigen generiert, aber dann die Kunden in einem halben Jahr wieder diese Rabatte fordern. Also langfristig macht man sich damit die Preise komplett kaputt. Und so was hält sie von uns fern oder sagt auch da sind wir jetzt nicht die Antwort oder das muss an einer anderen Stelle gesucht werden. Das macht sie sehr gut, also sie verkauft unsere Leistung als Team sehr, sehr gut im Unternehmen.

Speaker 1: Wie macht es die Führungskraft, die es schlecht macht?

Speaker 2: Die macht es einfach mit. Die sagt: "Wir müssen jetzt Angebote raushauen ohne Ende." Wir hatten das auch schon alles, das hat sich aber einfach gebessert. Also da ist auch meine Führungskraft deutlich selbstbewusster geworden, habe ich das Gefühl. Auch, weil die stabil ist. Also das ist vielleicht auch ein Punkt: Die Führung muss stabil sein. Weil wir in diesem Unternehmen oder dieser Tochtergesellschaft, extrem viel Bewegung drin haben. Also ein Geschäftsführer, der immer nur ein Jahr bleibt. Der Vorletzte war peinlich, weil sich seine neue Frau, mit der Ex hat sie sich über Instagram so einen richtigen 'Bitchfight' geliefert und das hat halt auch hier das ganze Haus mitbekommen. Das ist einfach nur peinlich für das ganze Unternehmen. Und das merkt dann halt auch [jeder], bei jedem Mitarbeiter kommt das an. Und da denkst du dir schon: "Für was für ein Unternehmen arbeite ich eigentlich hier?" Und dann hat die Führung wieder geändert, der war zwar deutlich netter, aber vielleicht auch nicht der Richtige. Und jetzt haben wir einen neuen, Person_2 (=Geschäftsführer), da sind alle sehr positiv

eingestellt, ich auch. Der kommt aus dem Digitalen. Und, also das ist auch etwas, die Führungskraft muss stabil sein und meine Führungskraft ist sehr stabil. Die ist jetzt seit acht Jahren da und vermittelt auch das Gefühl, dass sie nicht jetzt die Ambitionen hat 'irgendwo schnell, schnell, nach mir die Sintflut, Hauptsache ich komme weiter', sondern dass sie einfach da, wo sie ist, bei uns bei Zeitung_1 dafür kämpft. Und das ist extrem wichtig, weil du weisst, dass die Entscheidungen, die sie dann trifft, dafür hat sie ihre Gründe und die Gründe sind immer, weil sie das Produkt verkaufen will und am Leben halten will und nicht einfach nur kurz gedacht aus persönlichen [Gründen], einfach nur, weil sie schnell Karriere machen will. Und das haben wir hier schon, im Konzern sieht man das halt einfach oft, dass Leute mit einer Idee irgendwo auf einen Posten kommen und nutzen das als Sprungbrett und sind gleich wieder weg. Und das, also da würde ich ganz nach oben schauen, also die Führung muss stabil sein und verlässlich.

Speaker 1: Ist das typisch für deinen Bereich, der mehr effizienzorientiert ist? Oder würdest du sagen, das ist eigentlich auch im Innovationskontext nötig?

Speaker 2: Im Innovationskontext... Ich finde halt nicht das es hilft, wenn die Führung immer sofort ausgetauscht wird. Sondern die Führung kann ja stabil sein, sie muss nur offen sein. Also unsere frühere Führung, früher, bis vor ein paar Monaten, kam eben aus dem Printbereich und war dann für das Online nicht so empfänglich und hat gesagt: "Wir müssen als Print-Team im Hochhaus sitzen bleiben und kommen nicht in den Neubau." Das sind einfach nur so Eitelkeiten, die keinen Sinn machen. Also wir paar, das ist ja eben nur Zeitung_1 und Zeitung_5 und alle anderen von PSG sitzen hier in der Passage. Und da merkt man so ein bisschen dieses sture und da, finde ich, muss die Führung einfach offen sein. Die Innovation kann ja dann aus Teams heraus kommen. Und die würde ich jetzt auch gar nicht nur so in ein Innovationsteam abgeben, sondern einfach überall suchen und fördern. Also das man vielleicht so, da habe ich jetzt auch keine Idee für, aber so was gibt es ja hier auch. Bei Digital haben die so ein Team, das einfach so ein bisschen frischen Wind reinbringen soll, das so Wegweiser angebracht hat, Konferenzräume umgestaltet hat. So ein bisschen 'wir leben jetzt anderes Arbeiten'. Also ich finde nicht, dass sich Innovation und eine stabile Führung ausschliesst.

Speaker 1: Was sind noch Dinge, wo du glaubst, die laufen nicht so gut? Bezogen auf deinen Bereich?

Speaker 2: Auf meinen Bereich bezogen, hm. Also die Führungskraft, also ich muss halt gerade an so Beispiele denken. Die Führungskraft sollte natürlich auf keinen Fall Transparenz fordern, aber es andersherum nicht so leben. Also das ist, glaube ich, etwas. Ich habe vorher in einer Agentur gearbeitet, das ist etwas, was ich da auch erlebt habe. Dass die Führungskraft immer in irgendwelchen Meetings rumhängt und diese Infos dann aber halt nicht weitergibt. Das kann jetzt einfach sein, weil sie es 'verschusselt' oder weil sie irgendwelche eigenen Interessen hat, was auch immer. Aber wenn ich von den Teams immer forderte, dass sie mir alles reporten, dann muss ich halt schon auch transparent machen, warum ich das will. Also Aufgabenstellungen zu geben, ohne zu begründen. Also es gibt teilweise auch einfach, ich sage jetzt einfach mal dumme Aufgaben, wo man sich denkt: "Warum soll ich jetzt diese ewig lange Auswertung machen, die meiner Meinung nach überhaupt keinen Sinn macht, einfach nur ein Haufen Aufwand ist?" Und die Führungskraft sagt aber einfach nur: "Ich will das jetzt einfach." Das ist immer ganz schlecht. Aber wenn die Führungskraft sagen kann: "Das brauche ich", oder: "Das braucht der und der, damit wir uns darüber", wie auch immer, "ein Bild machen können", also es ein bisschen besser begründet natürlich und auch die Chance gibt, dass man dann sagt: "Macht das wirklich Sinn oder machen wir es anders?" Also das ist etwas, was ich einfach häufiger erlebt habe. Da hat sich meine Führungskraft auch sehr verändert in der Richtung. Gott sei Dank. Dass sie gesagt hat: "Mach mal das und das", dann habe ich gesagt: "Das macht aber überhaupt einen Sinn" – "Ja, aber der und der will das", also jemand in der Hierarchie noch weiter oben, "der will das und es gibt keine Begründung, mach einfach." Und das halte ich für extrem demotivierend. Und das merke ich nicht nur an mir, sondern das merke ich auch schon an den ganz jungen Kolleginnen, die wirklich da ganz unvoreingenommen rangehen und auch ja noch keine Erwartungen hatten grossartig im Arbeitsleben, die dann auch sagen: "Was ist denn das? Warum soll ich das machen? Das ist doch irgendwie völlig überflüssig", also die da auch ein Gespür für haben. Und wenn dann kein gutes Argument kommt und du das Gefühl hast dein Vorgesetzter, dem ist das auch völlig wurscht, ob du jetzt für die Tonne arbeitest, das ist ganz, ganz schlecht. Das habe ich früher sehr viel erlebt und das ist besser geworden. Also wir arbeiten noch dran, aber das ist besser geworden. Das ist für mich ein ganz grosser Fehler. Genau. Oder einerseits das Gefühl vermitteln wir sind ja alle gleich wichtige Mitarbeiter im Unternehmen, aber dann halt immer das Gefühl vermitteln nee, eigentlich ist immer nur einer wichtig oder so. Also dies, entweder man arbeitet

partnerschaftlich und modern zusammen oder man macht einfach so eine – ich sage mal vor zehn Jahren war das hier noch sehr, sehr machohaft. Also ich weiss nicht, ob du hier mal in der Kantine essen warst. Vor zehn Jahren sind da alle in vorwiegend blauen Anzügen rumgelaufen, das war total spiessig und jetzt ist es total durchgemischt. Und das hat sich in ganz, ganz wenigen Jahren extrem verändert. Aber in manchen Bereichen ist diese Kultur noch nicht so ganz angekommen. Da ist noch so eine, ja, so eine sehr männlich geprägte Führungsart drin. Und das, finde ich, ist nicht mehr angemessen.

Speaker 1: Was meinst du mit dem 'das Gefühl geben, dass wir alle gleich wichtig sind, aber nicht wirklich'? Kannst du das noch konkretisieren?

Speaker 2: Ja, das hat man gerne, wenn so Vorgesetzte Ansprachen halten hat man das sehr gerne. "Wir müssen jetzt", das ist immer im vierten Quartal, wenn die Umsätze dann doch nicht so sind, wie in der Zielvereinbarung, "Wir müssen jetzt noch mal und es sind alle wichtig und ganz vielen Dank dafür und ganz toll", und am nächsten Tag ist eigentlich schon alles wieder vergessen.

Speaker 1: Worin äussert sich das, dass das vergessen wurde? Also was passiert dann?

Speaker 2: Dann ist es wieder so eine von oben herab Geschichte. Und dann einfach: "Mach mal." Oder wenn der Vorgesetzte, das hatte ich jetzt bei der zum Glück auch noch nicht, aber das hatte ich früher auch mal, wenn der Vorgesetzte immer die Ideen, deine Ideen oder Ideen deiner Kollegen, dann als seine verkauft. Irgendwie kommt das auch immer wieder zurück. Das sind so No-Gos. Also die Führungskraft kann ja führen und zusammenhalten. Aber ich glaube nicht, dass die Führungskraft ständig beweisen muss, dass sie die aller Tollste ist oder er der aller Tollste ist und dann quasi da alle Register zieht, das ist, glaube ich, gar nicht nötig. Wenn der Vorgesetzte einen guten Überblick hat und das wertschätzt und einfach für alle am Ende etwas Gutes rauskommt und es ein angenehmes Zusammenarbeiten ist, dann ist das, glaube ich, schon genug Daseinsberechtigung.

Speaker 1: Was sind Sachen aus deiner Sicht, die müsste man als Führungskraft egal in welchem Umfeld machen?

Speaker 2: Das klingt immer so platt, aber halt Wertschätzung. Also ehrliche Wertschätzung.

Speaker 1: Warum?

Speaker 2: Weil es den anderen dazu motiviert, beim nächsten Mal wieder Energie zu investieren in etwas, was ihm vielleicht [keinen Spass macht], ja, also viele Sachen bereiten einfach keine Freude. Es macht nicht alles, was man tut, ständig Spass. Aber, dass er das dann eben wieder mit der gleichen Qualität abliefert und mit dem gleichen Qualitätsanspruch. Und nicht nur irgendwie schnell. Man kann eine Arbeit so oder so erledigen, also ich kann draufschauen und sehe, da kann was nicht stimmen in der Auswertung und das ist lieblos gemacht oder derjenige hat sich wirklich damit auseinandergesetzt und macht es auch, weil er weiss, es hilft mir. Und dann tut er mir auch ein bisschen einen Gefallen, weil er es einfach gerne macht. Weil er weiss, ich weiss es zu schätzen. Also das motiviert. Das kann nicht die einzige Motivation sein, sondern es muss auch irgendwie hier und da auch mal eine Gehaltsanpassung sein oder so. Hier im Unternehmen ist Wertschätzung gerne die neue Gehaltserhöhung und zwar schon seit Jahren, so darf es natürlich auch nicht laufen. Aber ich halte das einfach für ganz wichtig, auch um das Zwischenmenschliche aufrechtzuerhalten.

Speaker 1: Findest du, man sollte das irgendwie messbar machen, wie Führung gelebt wird bei euch? Sollte das irgendwie transparent nachvollziehbar sein, wie Führungskräfte führen?

Speaker 2: Das ist schwierig. Also wir hatten ja letztes Jahr diese Studie, ich weiss nicht, ob du das mitbekommen hast. Also das war irgend so ein Fragebogen eines Instituts und da werden psychosoziale Belastungsfaktoren oder Gefährdungsfaktoren am Arbeitsplatz abgefragt und verdichtet. Und das hat man bei PSG gemacht und das wird man in jetzt zwei Jahren noch mal machen. Und da ist auch in der Führung so eine Schwäche rausgekommen. Die Ergebnisse wurden veröffentlicht nach Zeitung_1, Zeitung_4, Online und dann nach Regionen noch. Und da hat man schon so eine Schwäche erkannt. Also es gab dann auch aus dieser Massnahme heraus Schulungen für Führungskräfte und es wird auch immer noch weiter vorangetrieben. Also damit ist das ein bisschen transparent gemacht. Also es hilft. Also ich glaube nicht, dass man jetzt – so eine Führungskraft ist ja auch nur ein Mensch. Die muss man jetzt auch nicht hinhängen und transparent machen, sagen: "Du bist irgendwie scheisse." Das muss man nicht machen. Also so allgemein, anonym, vielleicht in einem vertrauten Gespräch noch mal zu sagen: "Du, bei deinem Team gibt es da irgendwas." Also vielleicht muss man, wenn es in der

Führung echt ein Problem gibt, muss man den Teammitgliedern vielleicht die Möglichkeit geben, auch mal an einer anderen Stelle das auch zu äussern im Vertraulichen. Die Möglichkeit geben, dass man dann das Gespräch sucht. Ob das dann in der Mediation endet oder wie auch immer. Aber so was gibt es eben nicht. Also man ist so der Führungskraft so ein bisschen ausgeliefert. Also braucht es da vielleicht eher so ein Tool, so einen vertrauensvollen Austausch, um den anderen auch ungefährlich sagen zu können, was nicht stimmt. Und das finde ich hat meine Führungskraft, jetzt echt extrem verändert in den letzten Jahren, gut gemacht, indem sie dieses Feedback da auch [durchgeführt hat]. Wir haben einmal so einen Workshop gemacht über Teamstruktur und einmal, wo es wirklich um sie ging, wo man aber auch in einer echt offenen Atmosphäre sagen konnte: "Du, das finde ich an dir nicht so gut", oder nicht an dir, sondern, "an dem, wie du das so sagst und äusserst." Und das war ihr dann auch oft nicht bewusst. Und dann wird es auch besser oder kann besser werden. Oder man kann zumindest [daran arbeiten], sie verwechselt ständig die Namen meiner Kolleginnen und die stört das tierisch. Aber sie sagt halt: "Ja, ich bin jetzt schon älter und bitte nehmen Sie es mir nicht übel", und die kann auch mittlerweile drüber lachen und allein das hilft dann schon. Also man lacht dann darüber und schon ist es vergessen. Aber es so transparent machen. Also transparent kommt jetzt darauf an, wie du das meinst. Also man muss das jetzt nicht allein veröffentlichen. Aber vielleicht, dass das so zwischen der übergeordneten Hierarchieebene und den darunter so ein bisschen, also einen gemeinsamen Austausch gibt, wie die Führung ist. Und nicht, nur wenn was schlecht ist, sondern vielleicht auch gerade, wenn es gut läuft einfach. Ich habe gemerkt, es hilft auch einfach im zwischenmenschlichen Zusammenhalt. Man kann dann offener, direkter und auch bisschen – ich bemängle immer so ein bisschen fehlende Emotionen bei meiner Vorgesetzten, zum Beispiel. Das ist etwas, was mir hilft. Also ich bin jemand, also lieber sagt man mir sehr emotional, dass man etwas nicht so toll findet dann, als dass man ewig lange so einen professionellen Abstand bewahrt. Weil dann brodeln das eher. Aber das ist so meine Sichtweise. Aber, ja, das ist meine Vermutung, wie Transparenz aussehen könnte vielleicht in so einem Feedback. Möglichst nicht so erzwungen, sondern als Möglichkeit. Ich würde nicht runtergebrochen auf jede Führungskraft hier einen Fragebogen machen und dann den so präsentieren, weil das ist ein bisschen fies. Das ist dann so die Rache der frustrierten Mitarbeiter, so. Und bei so einer geringen Anzahl hat das dann natürlich [Schlagkraft], eine Stimme mehr oder weniger macht dann halt gleich zehn Prozent aus.

Also das finde ich nicht zielführend. Sondern lieber, dass man so was anbietet. Aber eben auch, dass es so eine Anlaufstelle quasi geben könnte, wo man sich hinwendet und so was vielleicht initiiert, solche Gespräche. Also ich habe das jetzt als sehr positiv erlebt tatsächlich von meiner Vorgesetzten, dass sie das gemacht hat und das wird nicht für alle Ewigkeiten halten, aber das hilft. Ich glaube, wenn man so was regelmässig in irgendeiner Form macht, ich glaube, dass das echt ein ganz tolles Führungsinstrument ist das Feedback, weil eigentlich ging es nur um meine Chefin, aber es hilft auch jedem Einzelnen zu reflektieren. Das ist echt eine gute Geschichte.

Speaker 1: Beispiel Teambewertungen, das Team bewertet sich selbst. Wie siehst du das?

Speaker 2: Also jeder den anderen, also ich hätte so ein bisschen, ich weiss gar nicht, ob ich es auf mich bezogen wirklich wissen will. (lacht) Da gehört natürlich auch Mut dazu. Weil es kommt ja immer auch etwas Negatives raus, wenn das jeder untereinander macht, ja, das kann man mal versuchen. Ja, also ich würde mich jetzt nicht verschliessen. Weil ich habe echt gemerkt, dass – ich meine, meine Chefin hat sich getraut und die hat da echt auch schon auch ein bisschen was abgekriegt dabei. Aber, ja, warum eigentlich nicht? Aber ich fände es eben auch spannend, wirklich die, für die wir Dienstleister sind, zu fragen. Ganz ehrlich: Wie findet ihr das eigentlich, was wir da tun? Und was können wir besser machen? Ich fände das wirklich spannend. Und da kann gerne auch was Negatives rauskommen, das würde uns, glaube ich, echt helfen. Weil wir sind, klar, wir müssen Zeitung_1 verkaufen, aber ich möchte, dass der Sales gerne Zeitung_1 verkauft, nicht nur, weil er da Geld verdient, sondern weil er sich auch gut aufgehoben fühlt und weiss, dass er von uns einfach gut betreut wird. Und deshalb, so eine Bewertung hätte ich tatsächlich sehr gerne mal. Was es ja gibt, ich weiss nicht, inwiefern ihr davor Gespräche hattet, wir haben ja den Entwicklungsdialog und die Zielvereinbarungen. Und im Entwicklungsdialog geht es nicht ums Geld, sondern darum, welche Seminare man macht und das wird sehr unterschiedlich gelebt. So einmal: "Ja, welche Seminare hast du? Ich unterschreibe", und andererseits entstehen daraus wirklich sehr lange Gespräche, wo man dann auch sagt: "Du, das fand ich jetzt von dir nicht so in Ordnung, da kannst du dich verbessern." Also das ist dann aber zwischen der Führungskraft und einem selbst und dann liegt es an jedem selbst das auch quasi in Richtung der Führungskraft auch mal zu äussern, was man nicht so toll findet. Das fällt mir jetzt leichter, weil

ich lange dabei bin, als jetzt den neuen Kolleginnen, die würden jetzt nicht meiner Chefin sagen: "Fand ich im letzten Jahr echt scheisse", sondern die hören sich das dann eher an. Aber da gibt es durchaus schon Tools, wo man Feedback bekommt, aber eben ein dann doch sehr einseitiges. Ich habe jetzt kein Feedback, ausser wenn mir die Aussen-dienstkollegen sagen: "Ich finde es echt immer toll was von euch kommt."

7.3.10 Interviewee_10

Speaker 1: Also dann fang noch ruhig an. Erzähl, wer du bist, was du machst und wo bist du aktuell.

Speaker 2: Ja, also mein Name ist Interviewee_10. Ich bin seit jetzt ziemlich genau zweieinhalb Jahren bei PSG, bin Mitglied der Geschäftsleitung, verantwortlich für das nationale Handelsgeschäft. Das heisst, wir haben dort eine Spezialvermarktungs-Unit, die sich um alle Handelskunden von A bis Z kümmert. Das machen wir mit einem kleinen Team mit ungefähr 20, 25 Prozent Umsatzbedeutung für PSG. Das ist also der Bereich. Ja, was sind die Kernherausforderungen? Kernherausforderung ist sicherlich der strukturell schrumpfende Printmarkt, der einfach dazu führt, dass wir für uns als Unit in zwei Dimensionen aktiv sein müssen. Einmal mit einer sehr starken, ich nenne es jetzt mal 'Verteidigungs-Leistung', diesen Print-Niedergang bestmöglich zu monetarisieren. Und auf der anderen Seite natürlich das Digitalgeschäft, das per se wachsend ist auch, ich sage mal, optimal von der Marktanteilsbetrachtung zu monetarisieren. Das heisst für mich persönlich und ich glaube, das gilt auch insgesamt für PSG, die grosse Herausforderung [ist], diese beiden Welten möglichst gewinnbringend für das Unternehmen und die Mitarbeiter bestmöglich zu bearbeiten und betreuen.

Speaker 1: Das heisst, du machst sowohl Print als auch Digital für das nationale Handelsgeschäft?

Speaker 2: Korrekt. Wir sind die einzige Unit, die alle Spielarten Online, Mobile, Social, Influencing und eben Print aus einer Hand anbietet.

Speaker 1: Okay. Und das heisst, das ist jetzt Sales, oder?

Speaker 2: Genau das ist direkt Sales. Das ist exakt.

Speaker 1: Okay, und du hast dann Mitarbeiter, die für entweder Print [oder Digital] zuständig sind oder sind die eher nach Kunden aufgeteilt?

Speaker 2: Genau, wir haben eine Kundenaufteilung. Wir haben 130 Kunden in der Betreuung, die haben wir auf die fünf Sales-Köpfe jeweils verteilt und versucht, eine gewisse Branchenlogik aufrechtzuerhalten. Also eine Kollegin macht überwiegend den Lebensmitteleinzelhandel, ein Kollege überwiegend die Baumärkte, Elektronik haben wir noch, Textil, Fashion und, so was, ja. Das sind eigentlich so die wesentlichen Kernbranchen, mit denen wir unterwegs sind. Und wir haben eine Spezialistin nur für den Digitalbereich. Und die aus dem Printbereich kommenden Verkäufer versuche ich sehr stark in eine Cross-Medialität zu entwickeln. Das heisst, wir machen sehr viele gemeinsame Learning-Sessions, wir versuchen im Printbereich in unserem wöchentlichen Team Jour fixe immer ein 'What's New Digital'-Thema einzupflegen. Also was ist neu im Bereich Programmatik? Was ist bereits neu im Bereich Native?

Speaker 1: Das ist so ein generelles Wissen, dass sie wissen, was...

Speaker 2: Wie es funktioniert. Ich persönlich glaube, ein Verkäufer kann nur glaubwürdig das verkaufen, was er selbst verstanden hat, mit dem er sich einigermassen wohlfühlt. Wenn ein Verkäufer die Sorge haben muss, dass er auf die zweite Nachfrage seines Kunden blank ist, dann wird er das Thema gar nicht erst platzieren.

Speaker 1: Ja. Auf der anderen Seite, wenn ihr so grosse Kunden habt, die wollen doch wahrscheinlich gerade ein spezielles Angebot, kann ich mir vorstellen. Und als Verkäufer musst du auch wissen, was ist auch technisch möglich, oder?

Speaker 2: Doch, also ich geh immer von folgender Maxime aus: Unternehmen_1-Medien werden von 90 Prozent der Deutschen genutzt. Das heisst, wir haben alle. Das heisst, ich kann erst mal jedes Kommunikationsproblem lösen, wenn ich die [übrigen] zehn Prozent mal frech ausblende. So, also das heisst es gibt eigentlich nichts, was wir als Zielsetzung für den Kunden nicht erreichen könnten. Ob der sein Image aufbauen möchte, ob der in jungen Zielgruppen eine Herausforderung hat, ob der eher die älteren Bestandskunden haben möchte, ob der eher weibliche Haushaltsführende ansprechen möchte, ob der eher besserverdienende Männer ansprechen möchte. Also wenn ich weiss, ich habe 90 Prozent der Menschen sowieso, die sich mit meinen Medien beschäftigen, dann sage ich, kann ich für Unternehmen_5, Unternehmen_4, Unternehmen_6,

Unternehmen_7, wie sie alle heissen mögen, kann ich immer eigentlich eine individuelle Lösung anbieten. Die Frage ist nur: Habe ich mich vorher genug mit dem Kunden beschäftigt, um das richtige Portfolio zusammengestellt zu haben, um mit dem richtigen Lösungsvorschlag zu kommen?

Speaker 1: Dann würde mich interessieren –das sind doch relativ diverse Leute, die du da in der Gruppe hast, oder?

Speaker 2: Genau, ja, voll. Von 27 bis 53.

Speaker 1: Und hat das irgendwelche Konsequenzen für die Zusammenarbeit? Und wie würdest du sagen unterscheiden sich die?

Speaker 2: Ich würde tendenziell sagen, Print ist mehr Silo und Digital ist kollaborativer. Das hat aber auch was, glaube ich, mit einer Kultur zu tun. Das mag ein Unternehmen_1-Spezifikum sein. Das Haus hat, finde ich, ich habe jetzt 30 Jahre Berufserfahrung, eine sehr starke Wettbewerbs-Kultur nach innen. So nach dem Motto, Unternehmen_8, um jetzt mal ein Schweizer Beispiel zu nehmen, 'Zeitung_2 gegen die Zeitung_3', und bei uns ist es 'Zeitung_4 gegen Zeitung_1' beispielsweise. Das heisst, wir kommen eher aus einem gewollten Wettbewerbsumfeld nach innen auch. "Setz dich durch, sei der Stärkere, wenn du den Deal gemacht hast ist es klasse". Und was wir ja merken in der digitalen Welt da draussen: Es muss alles viel kooperativer werden. Weil jede Zelle für sich wird nicht erfolgreich sein können, sondern nur, wenn diese Zellen versuchen eine Kommunikationslösung anzubieten, die dem Kunden in seiner komplexer werdenden Umwelt hilft, erfolgreich zu sein. Das ist für mich immer der ganz einfache [Grundsatz]: "Wir sind erfolgreich, wenn wir unsere Kunden erfolgreich machen. Wir sind nicht erfolgreich, wenn wir glauben, zuallererst uns erfolgreich machen zu müssen. Wie machen wir Zeitschrift_2 noch besser? Wie verdienen wir noch mehr Geld?". Das ist für mich der Schluss, der Kunde hat mit der Werbung, die er bei uns investiert, seinem Erfolg optimiert.

Speaker 1: Das heisst im Digitalen sucht ihr mehr nach Möglichkeiten dazu, dass man Synergien schafft, oder? Dass man da nicht denkt 'Unternehmen_8', oder?

Speaker 2: Genau.

Speaker 1: Kannst du etwas konkreter sagen, worin sich das äussert? Oder eigentlich noch besser: Gab es eine gewisse Situation?

Speaker 2: Ich, also eine Äusserung, eine Aussage, die ich im Printbereich häufiger höre: "Das ist mein Kunde". Meine Antwort darauf ist: "Nein, es gibt hier keine Kundenzugehörigkeit oder kein Kundeneigentum. Sondern es gibt nur die gemeinsame Aufgabe, diesen Kunden bestmöglich zu monetarisieren". So, und das kann entweder ein Digitalkommunikationskonzept sein oder ein Print oder im Idealfall ein kombiniertes [Konzept]. Aber es gibt eben nicht dieses neidvolle: "Es ist mein Kunde, pfusch mir da nicht rein". So diese Haltung gibt es zum Teil noch und ich glaube, ein wesentlicher Punkt zum Erfolg von PSG in der Zukunft wird sein, das zu überwinden und allen, ich nenne es jetzt mal so ein *Big Picture*, klarzumachen. Was werden Kommunikationslösungen der Zukunft sein? Welchen Anteil wird der programmatische Bereich haben? Das ist der, den du beschrieben hast, also sehr stark Technik-basiert. "Ich möchte die Zielgruppe der Schweizer unter 35, männlich, mit Haushaltsnettoeinkommen von X", und dann über das gesamte Inventar. Dann sagt uns eine Datentechnologie: "Auf den Medien hast du die maximalen Reichweiten in dieser Zielgruppe". Diese Programmatik-Logik wird sich weiterentwickeln. Es gibt auch den schönen Spruch: "All media in the future will be digital and all digital media will be automated". Also das heisst wir nähern uns natürlich immer stärker einer automatisierten Kommunikationsarbeit. Ich persönlich, das ist meine ganz persönliche Einschätzung, würde diese Sichtweise, auch wenn sie dem Einzelnen vielleicht Angst macht, mit den Mitarbeitern teilen. Ich würde sagen: "Das ist unsere Langzeiterwartung an das Geschäft von PSG. Das ist der Printanteil darin. Der hat sich in den letzten [Jahren], seit Gründung des Unternehmens vor zehn Jahren, mehr als halbiert. Und das ist der Digitalanteil darin, der hat sich mehr als vervierfacht". Und ich glaube, es ist aber nur meine ganz persönliche Meinung, dass Menschen mit dieser Transparenz nach vorne besser klarkommen als mit erratischem: "Jetzt müssen wir das mal wieder verändern". Also Vorgesetzter tritt vor die Truppe: "Scheiss Zahlen, drei Leute raus". Das ist so ein wenig die Situation, die wir, die ich in den letzten zweieinhalb Jahren erlebt habe. Also es gab wenig Gesamtbild, also gesamtstrategische Herangehensweise. "Liebe Mitarbeiter, das ist die Herausforderung, vor der wir stehen, das ist der globale Werbemarkt, wie er sich entwickelt, das ist unsere Position darin, und diese Rolle wollen wir einnehmen. Und das bedeutet, an der Print-Front wird es für uns schwieriger. Wir werden weiterhin Mitarbeiter in diesem Bereich verlieren, weil wir

Kosten anpassen müssen. Unsere Chance muss sein, digital das Wachstum zu optimieren". Insofern Mitarbeiter mitnehmen auf eine strategische Reise. Auch wenn wir börsennotiert sind, meine ich, dass das möglich ist.

Speaker 1: Also dieses ganze Silodenken kommt mehr aus dem Print. Und was hast du bei den Digitalen? Da würdest du dann das Gegenteil sagen? Die sind schon mehr so, dass die kollaborativer sind? Kannst du da noch ein wenig drauf eingehen, was du da in der Zusammenarbeit feststellst?

Speaker 2: Ich glaube, das hat einfach was mit der Sozialisierung zu tun. Kollaborativer sind sie im Sinne von untereinander sich mit den gleichen Themen zu beschäftigen und auch, ich sage mal, mehr miteinander zu leben. Wenn die Zielsetzung heisst 'Online gegen Print', dann sind sie genauso Silo, wie Print. Ich glaube, das Unternehmen muss entscheiden, will es eine grundsätzlich auf Vertrauen basierte Kultur im Unternehmen? Und das heisst, wie der Name schon sagt, ich kann nicht Vertrauen hinschreiben und dann Kontrolle, ausschliessliche Kontrolle, meinen. Oder sage ich, es muss unterschiedliche Kulturen geben? Ich muss einmal diese Frage beantworten: Welche Kultur will ich? Will ich in einer Business Development Abteilung, die den Druck hat, Produkte zu entwickeln, mit einem anderen Druck unterwegs sein, als in einer Abteilung, die Zahlen liefern muss, die Umsatz liefern muss? So, also verstehst du? Oder, sage ich, ich will eigentlich generell drei Kerntreiber, die für Unternehmen_1 gesamt gelten müssen. Die gelten dann aber für jedes Unternehmen. Und wenn Vertrauen ein Begriff ist: 'Wir vertrauen einander. Wir glauben, dass der andere einen richtig guten Job macht. Wir glauben, dass er kompetent ist. Wir kontrollieren seine Arbeit nicht permanent nach. Wir halten ihn nicht in dem Moment, wo er die Tür zumacht für einen Vollidioten', dann muss ich akzeptieren, dass es Vertrauen gibt, was missbraucht wird.

Speaker 1: Man kann auch sagen, es gibt eine gewisse angepasste Kultur für den Bereich, wo du Sachen entwickeln musst, explorativ unterwegs bist und es gibt einen Bereich, wo du versuchst das, was es da schon gibt, zu optimieren. Vielleicht kannst du sagen, was Dinge sind, die unabhängig von diesen Kontexten immer wichtig sind? Was braucht man immer?

Speaker 2: Vertrauen, Transparenz und Kommunikation. Das sind für mich die drei Schlagworte, die extrem wichtig sind. Kommunikation, geregelt, mit verlässlicher Transparenz, auch nach innen. Durchaus auch Leute mal teilhaben lassen.

Speaker 1: Einfach, dass man mehr erklärt, was überhaupt im Unternehmen passiert da oben?

Speaker 2: Ganz genau. Exakt.

Speaker 1: Und das scheint hier nicht so stark zu sein, das habe ich das Gefühl.

Speaker 2: Nein, also Aktionismus versus Strategie. Strategie ist immer etwas mittel- und langfristiges. Und Aktionismus ist immer etwas Gegenwärtiges. Und wir sind, aus meiner Sicht, zu 95 Prozent aktionistisch getrieben bei PSG und zu 5 Prozent hat ein kleiner Teil von Führungskräften einen Einblick in die Strategie.

Speaker 1: Wie meinst du das jetzt?

Speaker 2: Von Projekt zu Projekt. Von Idee zu Idee. Von: "Da fällt dem gerade etwas Neues ein, das er mal in die Vermarktung kippt, kümmer dich doch mal drum". Das folgt nur sehr bedingt einem strukturierten Fahrplan, sondern es wird immer wieder sehr stark, ja, wie der Begriff schon sagt, es wird einfach aktionistisch versucht, Sachen voranzutreiben. Und ich glaube, dass auch eine grosse Stärke in einer Organisation liegt, wenn sie nicht – also 95 Prozent Aktionismus und 5 Prozent Strategie halte ich für ungesund. Genauso, wie ich 50 Prozent Aktionismus und 50 Prozent Strategie für ungesund halten würde. Weil natürlich musst du Agilität trainieren. Und Aktionismus, meiner Meinung nach, trainiert Agilität mehr als Strategie. Strategie ist eine Idee, ist eine Aufgabe von wenigen Führungskräften, im Kontext mit Mitarbeitern entwickelt und für die Mitarbeiter und den Markt erarbeitet.

Speaker 1: Also du hast gesagt momentan ist es so, ein kleiner Teil der Führungskräfte weiss eigentlich, was die Strategie, Visionen und die Ideen sind, oder? Und die Anderen laufen immer, machen eine Aufgabe nach der nächsten.

Speaker 2: Ganz genau.

Speaker 1: Und wer sollte sich jetzt mit einer Vision beschäftigen? Sollten nicht alle verstehen, was die Vision ist?

Speaker 2: Ja, absolut. Also das ist die Aufgabe des Führungskreises, diese Strategie und Vision zu entwickeln, so weit wie möglich dafür schon aus meiner Sicht bottom-up die Mitarbeiter einzubinden, zu fragen. Wenn ich das Big Picture nicht zu früh bekannt geben möchte, kann ich ja Module abfragen. Sagen: "Was glaubst du, wie sich der Markt für Printmedien der Zukunft entwickelt?". Das zu entwickeln, zu diskutieren, innerhalb des Führungskreis, um dann mit den Mitarbeitern zu teilen, halte ich für den richtigen Weg. Das Ganze, es ist übrigens auch angestossen über Person_2 (=Geschäftsführer), das Ganze dann in sogenannten regelmässigen, wir nennen sie *Slams*, monatlichen Veranstaltungen, transparent zu machen. Zu sagen: "Liebe Leute, das sind unsere Herausforderungen und das ist die Lösung, die wir als Geschäftsführung dafür vorsehen". Das, glaube ich, beginnt gerade.

Speaker 1: Aber das ist dann eigentlich top-down, oder? Also dass man das entwickelt, vielleicht zuhört vorher.

Speaker 2: Ja, also ich wollte gerade sagen, bottom-up ist die –, also was ich ganz schwierig finde, ist auch wieder nur ein Eindruck, den ich hatte, wenn sich sechs Hauptlinge wegschliessen. Ohne dass sie detaillierte bottom-up Information [haben] und dann komplexe Entscheidungen [treffen] mit ihrem, zu Recht nicht möglichen Sachstand in den Details. Dann kann da auch sehr Gefährliches für ein Unternehmen entstehen, meiner Meinung nach.

Speaker 1: Und diesen Input, woher bekommt man den dann?

Speaker 2: Ja, also aus meiner Sicht muss man für sich die Fragestellung definieren als, ich nenne es jetzt einmal *strategischer Führungskreis*, und muss sagen, ich sag jetzt mal, die Zukunft des Mediengeschäftes im Daten Bereich: Welche fünf Fragen fallen uns dazu ein? Okay, eins, zwei, drei, vier, fünf. Diese Fragen einmal mit unserer Datenchefin besprechen. Also bilateral zu sagen: "Wir stellen uns gerade die Frage: Wohin entwickelt sich der Datenmarkt? Wie weit wird die DSGVO sich verändern, die Datenschutzgrundverordnung? Wie können wir das und das [machen]?". Das einmal der Fragenkontext, den man als Führungskraft auf der Metaebene zwar stellt, aber nicht beantworten kann, dass man den bottom-up abholt. Das könnte die Gefahr bergen, dass, wenn sich die sechs, sieben Leute, die man da bottom-up fragt, zusammensetzen, dass die darauf kommen können, woran wir als Führungskräfte letztlich mit unserer Strategie

sitzen. Die Gefahr sehe ich aber eher nicht. Ich persönlich halte es für wichtiger, bevor ich versuche, eine Entscheidung zu treffen, möchte ich die Auswirkungen auf mein Geschäft so gut wie möglich bewerten können. Und da halte ich mein Detailwissen für in vielen Fällen nicht ausreichend. Also brauche ich eine Art Informationsvermittlung im Vorfeld einer Strategiefindung. Die der Geschäftsleitung die Möglichkeit gibt, eine fundierte Strategie zu entwickeln, die sie dann wiederum als Führungskräfte mit dem Team teilen und sagen: "Du Daten-Lady, du warst in den und den Bereichen involviert, vielen Dank dafür. Das ist das, was wir mit euch teilen wollen und wo wir glauben, dass wir das Unternehmen mit eurer Expertise in die Zukunft führen".

Speaker 1: Hier ist Kommunikation eigentlich sehr gewollt von allen und Transparenz und so, aber es ist sehr, sehr viel Unwissenheit bei vielen Leuten. Es wird viel relativ geheim gehalten.

Speaker 2: Ja.

Speaker 1: Ich finde, dass irgendwie so dieses Wollen, dass man offener kommuniziert vorhanden ist und gleichzeitig ist hier relativ viel so hinter verschlossenen Türen, hat man das Gefühl oder so hinter Vorhängen.

Speaker 2: Ja. Aber das ist, glaube ich, wirklich ein reines Kulturthema. Oder es wird sich oft herausgeredet mit der Börsennotiertheit des Unternehmens.

Speaker 1: Und was ist die Logik dahinter?

Speaker 2: Ja, die Logik ist, zum Beispiel jetzt vor der Hauptversammlung gibt es ja dann die sogenannte 'Quiet Period', kennst du natürlich auch. Das ist aber nicht so. Also ich habe jetzt vorher auch in börsennotierten Unternehmen gearbeitet und deswegen kann man trotzdem, wenn man Vertrauen hat, Dinge mit Mitarbeitern teilen. Ich glaube, die Kultur hier ist ein wenig die, und ich würde fast vermuten, das ist noch eine vom Verleger geprägte Kultur: 'Teile und herrsche'. Also ein sehr tradiertes Führungs- und Hierarchie-Verständnis. Der Chef weiss immer eher und besser Bescheid, als der Mitarbeiter. Das ist so die erste Maxime. Ich muss es früher wissen, ich muss es tiefer wissen. Und deswegen ist das Haus auch – wie gesagt, nach 30 Berufsjahren masse ich mir das an, ich habe da in der Zeit auch so manchen Arbeitgeber erlebt. Aber die Zeit, die man sich mit Gerüchten hier im Haus verbringt, das habe ich noch nie so intensiv erlebt.

Und zwar in allen Bereichen. Ich rede jetzt nicht nur von PSG, was ein Unternehmen ist im strukturellen Wandel, was absolut verständlich ist mit Print, sondern auch in Wachstumsbereichen. Ob es Unternehmen_9 ist, also unser neues Digital-Baby, ob es die Produktentwicklung ist. Ob es [ist], jemand weiss was vom Vorstand. Also das Unternehmen liebt das Gerücht. Und sich damit zu beschäftigen und sich darin zu suhlen. Und das ist –

Speaker 1: Krass.

Speaker 2: Genau. Ich versuche mich mit meinem Markt zu beschäftigen, weil ich glaube, dass nur die Konzentration auf den Markt hilft, die Themen einfach ein wenig beiseite zu kriegen. Ich sitze da relativ oft und mir wird gesagt: "Hast du schon das Neuste gehört?" – "Nee du, interessiert mich aber ehrlicherweise auch nicht".

Speaker 1: Wir hatten doch auch kurz gesagt diese unterschiedlichen Kontexte: Exploration, Effizienz. Lassen sich da Kategorien abgrenzen, wo du sagst, da muss man so führen und da so? Kannst du Dinge da feststellen?

Speaker 2: Ich glaube, dass man das grundsätzlich können muss. Also wir haben bei uns zum Beispiel extrem starken Kostendruck durch die rückläufigen Umsätze. Und da ist es eigentlich für jede Top-Führungskraft vonnöten, aus meiner Sicht, höchstmögliche Kosteneffizienz und Kostenbewusstsein an den Tag zu legen. Aber auch das kann man mit den Mitarbeitern teilen. Verstehst du? Also ich bleibe dabei. Das eine ist, ich baue einen digitalen Konferenzraum auf, stelle da eine Tischtennisplatte hin mit einer Sonnenterrasse und führe meine Bewerber da durch, um eine Show zu machen. Oder ich stelle mich hin und sage: "Wir müssen das machen. Also das ist ein Rahmen, in dem wir uns als Start-up bewegen müssen. Aber du bist in einem Kontext, lieber Mitarbeiter, lieber Kollege, indem wir diese Herausforderung haben". Ich nehme zum Beispiel bei meinen Mitarbeitern immer die Zahl mit und sage: "Dieses Unternehmen hat sich in den letzten zehn Jahren halbiert".

Speaker 1: Also auch jetzt PSG, oder?

Speaker 2: Genau, PSG hat sich halbiert.

Speaker 1: Hauptsächlich wegen dieser Printrolle, oder?

Speaker 2: Wegen der strukturellen [Veränderung]. Und das sind nicht die Auflagenrückgänge. Die Auflage hat sich in der Zeit um zwei Drittel reduziert. Das heisst, wenn man es relativ betrachtet kann man sogar sagen, wenn der Ausgangsspruch lautet 'Money follows eyeballs' – 'Reichweite generiert Geld', dann haben wir zwei Drittel an Reichweite oder an Auflage verloren, aber nur die Hälfte des Umsatzes. Das heisst, dann haben wir immer noch relativ mehr verteidigt. Das heisst, ich plädiere immer, egal ob es eine Verkaufsorganisation oder eine Produktentwicklungsorganisation, also eine explorative oder eine defensive ist, ich plädiere immer dafür, State of the Company transparent zu machen, auch mit den Pain-Points. Das ist aber, wie gesagt, mein ganz individueller Führungsstil. Ich weiss, dass es viele gibt, die sagen: "Leute", ich sage es in meinen Worten, "Dummheiten, Dummheiten, Dummheiten, Dummheiten", bis die Bombe platzt und dann die Wahrheit an den Tag legen. Damit sie so lange wie möglich ruhig arbeiten. Das ist aber, wie gesagt, nicht der Weg, von dem ich überzeugt bin. Ich glaube, wenn ich meine Leute abhole und sage: "Übrigens", um mal ein kleines, blödes Beispiel zu nennen, "den Obstkorb, wöchentlich, den gibt es nicht mehr in Zukunft. Und zwar nicht, weil ich nicht gerne Obst mag, sondern weil wir wieder, keine Ahnung, 15 Millionen Euro Printumsatz verloren haben und eine weitere Effizienz-Runde im Hause an den Tag legen müssen". Dann ist das ein anderer Kontext, als wenn niemand mit den Mitarbeitern redet und montags kommt der Obstkorb nicht mehr. Und das ist so ein wenig die Problematik, die wir haben. Wir hatten hier teilweise Mitarbeiter, die sind, ohne, dass sie sich verabschieden konnten, von heute auf morgen nach Hause geschickt worden. Der gesamte Flur zerreisst sich das Maul und sagt: "Was ist mit dem los? Wo ist der hin? Was ist da passiert?". Und da kann man sich, meine ich, einmal vor die Mannschaft stellen und sagen: "Das ist die Situation. Wir mussten ein Kosteneffizienzprogramm aufsetzen. Das gehört einfach dazu in diesem strukturellen Wandel. Und deswegen haben wir uns entschieden, in den und den Bereichen Zusammenlegungen vorzunehmen. Und diese Zusammenlegung haben auch", wie sagt man so schön, "Personaleffizienz gefordert. Deswegen mussten wir uns von X, Y, Z trennen".

Speaker 1: Würdest du sagen, da gibt es klare Unterschiede zwischen Exploration, Exploitation in der Art der Führung?

Speaker 2: Ich habe beides schon erleben dürfen. Ich glaube, grundsätzlich in der Ausprägung, ja, da braucht es unterschiedliche. Ich glaube, in der Exploration darf das

Kostenbewusstsein nicht an allererster Stelle ausgeprägt sein. Es muss, glaube ich, etwas sein, was eine kreative Leistungsumgebung fördert. Was den Kontrollmechanismus und den Disziplinmechanismus zumindest gefühlt als längere Leine erscheinen lässt für den Einzelnen. "Wer möchte in der Big Brother Welt arbeiten?", sage ich immer. Trotzdem, als ich das letzte Mal bei Unternehmen_18 (=Tech-Konzern) war und der Personalchef gesprochen hat und gerade ein riesen Waschsalon eingerichtet wurde, ein riesiges Gebäude mit 60 Waschmaschinen, sagte er ganz trocken: "Und unsere Statistiken sagen uns, mit Installation dieser Waschmaschinen ist die Verweildauer der Mitarbeiter auf dem Campus um sieben Prozent gestiegen". Also uns als Mitarbeiter wird es als Entgegenkommen und als Goodie verkauft. Aber in Wirklichkeit ist es die Optimierung der Beziehung Arbeitgeber-Arbeitnehmer aus Sicht des Arbeitgebers, so. Und deswegen glaube ich, ich sage es mal so hart, ein explorativ Arbeitender muss noch stärker sein Team auf eine kreative Leistungsorientierung trimmen.

Speaker 1: Das heisst, so Beispiele für Massnahmen, was würdest du machen?

Speaker 2: Da habe ich zum Beispiel sehr viel mehr –. Also [ein] konkretes Beispiel wären noch mehr Offsites, noch mehr Teambuilding, noch mehr Zeit ausserhalb der Excel-Templates. Und die, wie soll ich sagen, der Verteidigungsteil, der nicht-explorative, der braucht deutlich mehr Disziplin, meiner Meinung nach. Also der braucht deutlich eine Steuerung, der braucht deutlich mehr Klarheit. Ich nenne es mal im Verkauf 'Betreuungsmuster'. Konkretes Beispiel: Der Printverkauf ist gross geworden, auch im Hause Unternehmen_1, mit der Rotweinflasche für 200 Euro zum Mittag. Also da wurde das Geschäft noch als 'Wine and Dine' Geschäft begonnen. Heute haben unsere Kunden, die bei uns alleine in meinem Bereich, Bereich_1, brutto 300 Millionen Euro lassen, alle eine Dashboard-Notwendigkeit. Also die haben alle KPIs, mit denen sie das Geld, das sie bei uns investieren, tracken. Also muss ich, müssen wir, glaube ich, als PSG gesamt, diese Nachweisleistung 'wie erfolgreich war dein eingesetztes Kapital', noch viel strukturierter anbieten. Das ist so für mich der grosse Unterschied zwischen beiden Bereichen.

Speaker 1: Führe das gerne noch weiter aus.

Speaker 2: Also ich persönlich glaube, dass das Mindset von Führung eigentlich immer das Gleiche ist. Das basiert immer auf Vertrauen, Transparenz, Kommunikation,

Vorbildfunktion. Wenn ich in einer Drucksituation morgens als Letzter komme und, um es mal ganz Disziplin orientiert zu sagen, morgens als Letzter kommen und abends als Erster gehe, ich glaube, dann kriege ich generell ein Glaubwürdigkeitsproblem. Deswegen ist es immer aus meiner Sicht eine Mischung aus traditionellen Hygienefaktoren und Einbindung der Mitarbeiter. Ihnen das Gefühl zu geben, nicht nur einen kollaborativen Beitrag zur Schwarmintelligenz zu leisten, sondern ernsthaft gehört zu werden. Das ist sowohl im explorativen als auch im nicht-explorativen Bereich der Fall. Man muss nur die Ausprägung unterschiedlich sehen. Ich persönlich glaube, dass ein Unternehmen, das so massiv unter Zahlendruck steht wie PSG, gerade im Bereich von Print, einen stärkeren Kontrollfokus auf seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter legen muss, als es zum Beispiel in der Zeitung_1 Produktentwicklung der Fall wäre. So. Trotzdem bleibt das Thema Vertrauen, Transparenz und Kommunikation für beide Bereiche gültig. In der einen Ausprägung vielleicht 80, ich spinne jetzt mal, Vertrauen 50 und die anderen beiden Sachen 20/30 und in der anderen 30/20. Aber die Tools generell bleiben aus meiner Sicht gleich.[...]

Speaker 1: Eine generelle Frage: Das Print zurückgegangen ist, das ist das Problem von PSG, oder?

Speaker 2: Ja. Der Laden war einmal brutto über, sind das fast drei Milliarden, es sind jetzt ja noch 1,5. So, und da musst du natürlich bei einer Personalkostenquote von, was haben wir dann? Wir haben Mieten, wir haben Abschreibungen und Menschen. So. Und das heisst, es ist das, was ich meinen Leuten immer sage. "Stell dir mal vor", sage ich meinen Leuten immer, oder – andersrum. Ich komme immer mit der Frage: "Was wäre das, wenn es dein Unternehmen wäre? ", wenn der Mitarbeiter mich anheult und sagt: "Ja, jetzt gibt es schon wieder keinen Obstkorb". Dann sage ich: "Frage: Du bist Eigentümer von PSG. Du hast das Unternehmen gegründet mit dem doppelten Umsatz, den es heute hat. Was hättest du gemacht? Wärest du zu einem Insolvenzrichter gegangen? Oder hättest du Kosten angepasst?". Dann sagen mir alle: "Ja, ich hätte natürlich Kosten angepasst". Genau, das ist das, was wir machen als Unternehmen. Die Zahl, dass wir die Hälfte des Umsatzes verloren haben, die kennt fast niemand. Die ist in jeder Bilanz auszulesen. Aber sie ist, sie wird nicht transparent gemacht, weil jedes Silo für sich arbeitet. Der Zeitung_4-Mensch kennt die Zeitung_4-Zahlen, der Zeitung_1-Mensch kennt die Zeitung_1-Zahlen, der Unternehmen_10-Mensch die Unternehmen_10-Zahlen, der

Unternehmen_11-Mensch die Unternehmen_11-Zahlen. Und das hat Person_2 jetzt ja begonnen, am Freitag haben wir den ersten PSG-Slam, wo wir als Führungskräfte in der Geschäftsleitung entschieden haben, wir machen die Zahlen jetzt transparent. Also wir fangen jetzt an, die Mitarbeiter genau auf dieser Ebene abzuholen. State of the Company.

Speaker 1: Also müssen eigentlich alle effizienzorientiert sein.

Speaker 2: Keine Frage. Auch trotzdem gilt doch noch eins. Ich meine, wenn bei Unternehmen_18 nicht umsonst die Programmierer 30 Prozent ihrer Zeit nicht mit Programmieren verbringen sollen, um die Gehirnzellen im Kopf wieder ein Stück weit zu entlasten, dann gilt das unterschiedlich auch für einen Verkäufer. Also ich glaube, dass wir den Markt im Printbereich optimal ausnutzen, wenn wir intensiver und, ich sage es in meinen Worten, strengere Kontrollen auf die Betreuungsmuster haben. Die haben A-Kunden, die müssen jede Woche einmal kontaktiert werden. Wir haben B-Kunden, die müssen wir alle 14 Tage kontaktieren. Also, dass man dort stärker auf einem Betreuungsmuster einen rückläufigen Markt versucht zu verteidigen. Das ist so wie [im Fussball]: Früher haben wir ja mit Libero gespielt unter Franz Beckenbauer und sind Weltmeister geworden. Und heute haben wir die Viererkette und teilweise sogar eine Fünferkette aktuell. Aber wir sind alle noch, also ich bin auch gross geworden mit drei Verteidigern hinten: Mitte, links, rechts. So, und das Gleiche übersetzt auf Print heisst: Wenn ich den Markt optimal ausschöpfen möchte, muss ich als Vorgesetzter dort, meine ich, eine stärkere Kontroll- und Definitionsmuster-Vorgabe machen. Denn ein Grossteil der Printverkäufer ist gross geworden mit: 'Ich gehe mittags mit meinen Kunden essen, ich erzähle ihm, was für ein tolles neues Produkt ich habe, er geht in sein Büro, ruft mich an und sagt: "Weisst du was, finde ich klasse, will ich haben"'. Heute guckt er in sein Dashboard und sagt: "Ups, die eine Million, die ich investieren muss, bringt mir nur so und so viel. Ich muss drei Freigabeschleifen bis in den Vorstand damit machen. Das heisst damit werde ich persönlich sichtbar. Gebe ich das Geld verursachergerecht aus?". Und deswegen glaube ich, müssen wir an der Stelle – Print hat einen höheren kontrollierenden Part, der trotzdem mit Wertschätzung ausgestattet sein muss. Ganz, ganz wichtiges Thema. Ich war neulich in einer Diskussion, da sagte eine Kollegin: "Man fühlt sich hier manchmal so, wie ein Kutschenbauer im Automobil-Zeitalter". Ich habe da einmal so ein bisschen recherchiert und festgestellt, dass es fast 40 Jahre gedauert

hat, bis das Automobil wirklich die Kutsche abgelöst hat, an allen Enden der Erde. Weil zum Beispiel in den USA, im Wilden Westen, waren die Pferde mit Kutschen noch sehr viel produktiver als die andauernd technisch ausfallenden Fahrzeuge. So, und wir haben Digital aber überhaupt keine vernünftige Währung. Unternehmen_18 hat seine eigene Messwährung, Unternehmen_19 (=Tech-Konzern) hat seine eigene Messwährung. Das heisst, es gibt noch überhaupt kein vertrauensbildendes Gesamtnetzwerk an Medialeistung.

Speaker 1: Also diese Kunden, die haben sozusagen so ein Dashboard, da sehen sie drauf, wie viele Leute haben sie erreicht, was haben sie dadurch gewonnen, dass sie diese letzte Werbung geschaltet haben?

Speaker 2: Exakt. Wie viel Umsatz haben sie generiert? Welche Produkte haben sie abverkauft? Und wie viel Image haben sie für Ihr Unternehmen generiert? Das sind dann die drei Dimensionen.

Speaker 1: Okay, und beim Printbereich, warum ist es da gerade so wichtig, dass auch die Mitarbeiter sich daran orientieren, was diese Dashboards sagen?

Speaker 2: Zum einen, weil du dort mehr Argumentationsleistung liefern muss. Das heisst, du musst noch näher am Kunden dran sein. Ich sage es jetzt mal ganz einfach formuliert: Digitalwachstum kannst du fast nicht verhindern, Prinrückgang musst du verteidigen. Also den Rückgang des Rückgangs, um es einmal einfach zu formulieren. Also PSG gewinnt für jeden verlorenen Print-Euro Digital 50 Cent. Das heisst, unsere Verfallskurve Print für das Gesamtunternehmen ist doppelt so hoch und schnell, wie [für] Digital. Das liegt daran, dass am deutschen Markt Digital nur 25 Prozent nicht bei Unternehmen_18 und Unternehmen_19 vom Digitalwachstum landen. Das heisst, der Markt, um den wir uns als PSG balgen können, ist nur 25 Prozent vom Digitalgesamtmarkt. Denn 80, 85 Prozent, beziehungsweise 75 Prozent landen bei Unternehmen_18 und Unternehmen_19. Und, um deine Frage konkret zu beantworten: Um die dezentrale Botschaft, die der neue Vorsitzende der Geschäftsführung, Person_2, hinter der ich voll stehe, zu teilen, lautet, PSG im Umsatz zu stabilisieren. Das gelingt, wenn wir das Digitalwachstum verdoppeln, weil es im Moment die Hälfte des Printverlustes kompensiert, was in diesem 25 Prozent begrenzten Markt in dem wir uns bewegen, nicht Unternehmen_19, nicht Unternehmen_18, aus meiner Sicht mit dem begrenzten Inventar

praktisch nicht möglich ist. Da sind unsere Wachstumsressourcen, meine ich, auf dem Inventar relativ begrenzt. Also würde ich meinen Fokus sehr stark darauf legen, den Rückgang vom Rückgang Print zu verlangsamen. Und dafür brauche ich dort, aus meiner Sicht, andere Betreuungsmuster. Ich muss noch klarer machen, wie sind unsere Kundenaufteilungen? Sind das die Richtigen? Für dich eine Zahl: Wir haben 6.000 Kunden im Universum, also in unserem eigenen Datenbanksystem. Davon generieren wir aber 80 Prozent unserer Umsätze mit 200 davon. Das heisst 5.800 stehen für noch mal 20 Prozent. Und ich glaube, um das mit im *Long Tail* zu erschliessen, also das Potenzial der 5.800, die bisher nur für 20 Prozent der Umsätze stehen, braucht es mehr Kontrolle. Braucht es im Zweifel mehr systemische Unterstützung. Eine Art Yield Management, die ist nicht nur Digital gibt, sondern auch für Print.

[...]

7.3.11 Interviewee_11

Speaker 1: Erzähl uns doch erst einmal in welchem Bereich du zuständig bist, was du machst und was deine Aufgaben sind.

Speaker 2: Ich komme aus der digitalen Welt hier, war die letzten Jahre im Digitalen unterwegs. Und ich bin jetzt offiziell im Print für Digital zuständig. Ich habe also quasi die Seiten getauscht, bin aber auf der Printseite hauptverantwortlich für Digital.

Speaker 1: Wie kann man sich das vorstellen?

Speaker 2: Genau, ich war vorher eigentlich mehr im Marketing unterwegs, also eher in der Sales-Steuerung. Ich bin jetzt in den direkten Sales gewechselt und baue in einem kleinen Team die grössten Kunden, die wir im Haus haben, digital aus. Unser Team kommt klassisch aus dem Print, macht glaube ich hier den grössten Printumsatz im Haus mit fünf Leuten. Wir machen alle Marken, also über 100 Marken vertreten wir und fahren zu den ganz grossen Kunden, Handelskunden, und beraten sie. Beispielsweise auf der Zeitung_1 oben rechts ist meistens irgendwie eine [Werbung von] Unternehmen_13 oder Unternehmen_4, und zwar jeden Tag. Und unser Team kümmert sich darum, dass sie sich nicht überschneiden, dass aber vielleicht oben rechts Unternehmen_13 steht und unten links ein Baumarkt. Also das schon alle Handelskunden platziert sind, aber sich nicht überschneiden. Und auch diese Kunden, die sehr klassisch sind, wollen jetzt mehr

ins Digitale. Und dafür bin ich quasi eingestellt worden. Ich sitze in einem sehr Print-sozialisierten Team, die im Schnitt doppelt so alt sind wie ich.

Speaker 1: Also die alteingesessenen Kunden, die wollen mehr Richtung Digital gehen und du zeigst Ihnen die Möglichkeiten auf, die es bei PSG gibt?

Speaker 2: Genau.

Speaker 1: Okay, du hast schon so ein bisschen angeschnitten, dass du mit vielen Leuten zusammenarbeitest, die älter sind als du. Da hast du ja sicherlich einen hervorragenden Einblick und weisst, was gerade die Herausforderungen sind, oder? Was ist vielleicht eine deiner aktuellen Schwierigkeiten oder Herausforderungen?

Speaker 2: Schwierigkeiten sind es eigentlich gar nicht. Ich finde das eigentlich ehrlich gesagt ganz schön, dass mir so eine Chance gegeben wird. Weil so eine Stelle, wie ich sie habe, hatte vorher noch nie jemand unter 40 und noch nie eine Frau. Also auch das merke ich ganz stark bei mir noch. Meine Kollegen sind eigentlich alles Männer, wesentlich ältere Männer, genau. Das ist natürlich immer spannend mit denen auch in einem Büro zu sitzen, wenn wir überhaupt hier sind. Ich bin ganz viel unterwegs. Aber auch meine Kunden sind eigentlich alles Männer.

Speaker 1: Also magst du da erzählen, wie ist das Verhältnis mit deinen Kollegen? Was gibt es da für Besonderheiten, die dir auffallen?

Speaker 2: Ja, also ganz andere Herausforderungen. Wenn man mit denen den ganzen Tag im Büro sitzt, sind es halt schon andere Themen. Dann kommen sie aus einer ganz anderen Welt. Also wir haben häufig tatsächlich so ein bisschen die Herausforderung, dass alles, was ich versuche voranzubringen, abgebügelt wird. Und dann wird häufig gesagt: "Das ist historisch so gewachsen". Das ist eigentlich mein Lieblingssatz. Oder: "Das war schon immer so". Ja, das ist eigentlich, glaube ich, die grösste Herausforderung, die wir haben.

Speaker 1: Hast du ein konkretes Beispiel, was da passiert ist?

Speaker 2: Ach, das ist andauernd. Also das ist wirklich bei allem. Allein, wenn Termine vereinbart werden, dann vereinbart die immer derjenige, der der Print-Betreuer ist. Weil, das ist auch noch einmal etwas Schönes, was hier immer so gesagt wird: "Der Kunde

gehört mir, ich habe ihn ja schon seit 20 Jahren". Also dieses 'das ist meins', nicht teilen, nicht abgeben wollen. Es tun sich alle auch sehr schwer mit dem digitalen Arbeiten. Also wir sollen ja in Salesforce arbeiten und recht transparent nach jedem Termin einen Bericht schreiben. Meine Kollegen machen das auf dem Papier und das Papier schliessend sie in den Schrank ein. Das ist wirklich eine riesen Herausforderung, da so ein bisschen dieses Digitale, was auch mein Chef versucht, hereinzubringen. Transparenz wird ganz gross geschrieben. Da brauchen wir noch ein wenig, um dahin zu kommen.

Speaker 1: An welchen Stellen stellt die fehlende Transparenz ein Problem dar?

Speaker 2: Dass Informationen über Kunden nur auf dem eigenen Zettel festgehalten und nicht geteilt werden. Also für das Unternehmen tatsächlich sehr wichtige Informationen werden nicht geteilt. Das spiegelt sich alles auch eins zu eins eigentlich in der Personalführung wider. Als Person_2 (=Geschäftsführer) angetreten ist, hat er ja in seiner Antrittsrede direkt gesagt, alle dürfen ihn duzen. Da ist meinen Kollegen erst mal alles aus dem Gesicht gefallen, weil man duzt sich bei uns nicht. Ich glaube, das wird jetzt gerade ganz, ganz spannend, wie er das macht, diesen Schnitt zwischen seinen total jungen, agilen, sich duzenden Digital-Menschen, wo ich bis letztes Jahr auch noch dabei war und jetzt mit meinem neuen Team und der ganzen Säule zu vereinbaren, halt alles ein bisschen alteingesessenere Leute. Die Siezen sich, manche Leute gehen nicht ans Telefon, wenn wir sie anrufen. Da werde ich von der Assistenz zurückgerufen, also absichtlich. Weil ich nicht auf dem 'Stand' bin von diesen Leuten.

Speaker 1: Und das ist jetzt von deinen Leuten, in deinem Team? Oder Kunden?

Speaker 2: Nein, also teamübergreifend auch, vor allem im Printbereich gibt es ein paar Kollegen, die gehen dann nicht ran, wenn sie meine Nummer sehen. Die antworten auch nicht auf E-Mails, sondern das wird dann von einer anderen Person beantwortet. Also sehr hierarchisch.

Speaker 1: Und werden da Sachen gemacht, um das [Hierarchiedenken] so ein wenig zu reduzieren? Hast du jetzt in dem neuen Team, in dem du bist, eine Mitarbeiterrolle, oder eine Führungsrolle, so Teamleiterin?

Speaker 2: Genau, Teamleiterin.

Speaker 1: Das heisst dann, du versuchst diese Sachen voranzutreiben und da triffst du dann eben auf diese Widerstände, oder?

Speaker 2: Ja häufig. Also wir haben jetzt ganz lange gebraucht, ich würde sagen die 100 Tage haben wir mindestens gebraucht, wenn nicht mehr. Man sagt ja auch immer 100 Tage, dann ist man ungefähr drin. Ich würde mal sagen, wir haben vier Monate gebraucht, vielleicht auch fünf. Jetzt läuft das sehr viel besser. Aber du merkst das immer noch. Also wenn Sachen vereinbart werden, dass man oft nicht direkt mitgenommen wird. Man hört es, kann sich vielleicht noch mit 'reinsneaken'. Aber das, was ich in vielen anderen Abteilungen kenne, vor allem im Digitalen, dass man automatisch mitgenommen wird, das ist hier jetzt nicht [der Fall].

Speaker 1: Wie wird man da mitgenommen?

Speaker 2: Direkt werden immer ganz viele Leute eingeladen. Also man hat eigentlich tendenziell zu viele Meetings, bei mir sind es zu wenig. Ich muss mir immer erkämpfen, dass ich mit darf.

Speaker 1: Also du musst immer dafür kämpfen, dass du weisst, was die alles gerade tun und die wollen eigentlich für sich selbst arbeiten?

Speaker 2: Genau, unter anderem. Teilweise arbeiten sie dann für mich auch mit, das ist dann natürlich ein bisschen schwierig.

Speaker 1: Warum glaubst du ist es besser, wenn es transparenter ist, als wenn jeder für sich arbeitet?

Speaker 2: Na ja, ich glaube, dass man gar nicht, also wenn man aus der Welt nicht kommt, tut man sich ein bisschen [schwer], oder braucht man tendenziell länger, um neue Sachen zu verstehen. Im Digitalen dreht sich das einfach schneller. Und ich glaube schon, dass es sehr viel Sinn ergibt, wenn man zusammen an etwas arbeitet, um 100 Prozent den Kunden bearbeiten zu können. Wenn da alle auch für sich selbst rumklammern. Ich meine, gut, man hat nur 24 Stunden am Tag. Also ich weiss auch nicht, was im Print abgeht, keine Ahnung. Dann nehme ich mir auch lieber einen Spezialisten mit, als dass ich dann mit Halbwissen auf den Kunden losgehe und dann ist zum Schluss irgendetwas, was ich falsch erzählt habe.

Speaker 1: Was sind die Sachen, die du machst, um dieses Umdenken, das ist ein gewisser Kultur-Change, zu erreichen?

Speaker 2: Total. Ich glaube, was ganz toll ist, also ich versuche jetzt immer so kleine Learning-Sessions zu machen und alle Sachen, die ich im Digitalen mitnehme oder mitbekomme, einfach in kurzer Form einmal die Woche vor dem Team zu präsentieren. Also meinen eher Print-sozialisierten Kollegen zu präsentieren. Das ist so die eine Sache.

Speaker 1: Was willst du denen genau zeigen?

Speaker 2: Neuerungen aus dem Digitalen. Also so, dass sie wirklich auch das Gefühl haben, sie können sich bei Fragen auch an mich wenden. Also allgemeine Neuerungen im Digitalen, damit sie es gehört haben. Generell, damit sie das Gefühl haben, man holt sie mit ab, man ist da.

Speaker 1: Wie oft habt ihr diese Teammeetings?

Speaker 2: Einmal die Woche. Wir haben täglich irgendwelche Sachen, die ankommen. Also so was wie Formate, die neu sind. Oder es gibt mobile neue Formate und dann haben wir auch schon einen Test mit dem Kunden gemacht, so was.

Speaker 1: Wie leitest du das Umdenken ein?

Speaker 2: Mehr in die Richtung, dass man zusammen Sachen macht. Also wenn ich irgendwie anfangen einen Kunden zu bearbeiten, dass ich immer die andere Person mitnehme. Das hat jetzt sehr lange gedauert. Das habe ganz lange und sehr frustriert und monatelang nur ich gemacht und dann beim Kunden festgestellt, dass mein Kollege mich aber andersherum nicht mit reingenommen hatte. Mittlerweile klappt das besser. Ich glaube, das braucht auch einfach Zeit und Vertrauen.

Speaker 1: Aber es ist sicher relativ schwierig sich da durchzusetzen, oder? So als Frau, jung und dann sind das alles alteingesessene Herren?

Speaker 2: Ja, die sind aber alle ganz nett. Die meinen das ja auch alle nicht böse. Was mein Chef auch grandios macht ist, dass er auch immer wieder betont, dass egal wer den Umsatz bringt, dass alles in einen Topf fließt. Und auch wenn ich etwas mache –

mittlerweile verstehen das alle – dass was ich mache, kommt ihnen auch zugute, monetär. Also so was wie gemeinsame Ziele, das finde ich ganz wichtig.

Speaker 1: Zeigst du die auf?

Speaker 2: Na ja, wir gucken uns auch jede Woche die Zahlen an und da sind halt die digitalen Zahlen für alle so relevant, wie auch die Print-Zahlen. Und ich stehe halt für alles Digitale.

Speaker 1: Sehen die anderen das gar nicht so als Chance für sich, dass sie sich mehr diesem Digitalen nähern und den Trend, dass Print weniger wird?

Speaker 2: Ich denke, da haben sie Angst vor. Also ich glaube, da ist einfach eine Unsicherheit, das gab es noch nicht. Es ist ja eigentlich ein ganz klassisches Geschäft und dann werden einem natürlich dann auch relativ schnell Sachen um die Ohren gehauen, von denen man nichts versteht.

Speaker 1: Also digitale Möglichkeiten so eine Werbung zu positionieren. Sie kennen eben sehr gut die Printmöglichkeiten, sind damit vertraut und kennen das perfekt und dann ist das Digitale für sie ein wenig [unbekannt]?

Speaker 2: Genau. Dann sitzt zum Beispiel ein älterer Kunde da und der sagt: "Mensch, ich habe hier gehört programmatisch ist jetzt der neueste Schrei". Und spätestens da fangen halt manche an einfach auch ein bisschen Angst zu haben. Und sagen dann eher so: "Oh nee". Besonders, wenn auf der anderen Seite dann auch jüngere Leute wahrscheinlich sind. Das kommt immer mehr.

Speaker 1: Hast du Erfahrungen mit Dingen gemacht, wo du sagst, das hat gar nicht funktioniert? Zum Beispiel Ideen, die in der Umsetzung nicht geklappt haben, oder wo du bemerkt hast, die machen auch gar keinen Sinn so im Nachhinein?

Speaker 2: So konkret eigentlich nicht. Das, was ich immer ein bisschen gemerkt habe, ist, dass es ein schmaler Grat zwischen zu forsch sein, zu 'doll' sein und nachlassen ist. Da muss man mit jedem Mitarbeiter anders umgehen. Bei dem einen muss man dann eben auch sagen: "Nee, bis hier und nicht weiter".

Speaker 1: Was machen sie zum Beispiel, dass du sagst, da musst du forsch sein?

Speaker 2: Wir haben eine gemeinsame Assistentin, die mich komplett ignoriert, zum Beispiel. Wir haben für uns alle fünf eine Assistentin und wenn ich jetzt mit jemand anders auf Dienstreise fahre, oder mit meinem Chef, dann bucht sie nur für ihn die Sachen. Oder wir hatten einen Fall, ganz am Anfang, da hat sie für uns gemeinsam etwas gebucht. Er wurde krank und ich stand halt am Flughafen und alles war storniert für mich, ohne mit mir zu sprechen. Das sind so Sachen, da muss ich dann schon mal sagen: "So, vielen Dank. Wenn du keine Lust hast mit mir zu arbeiten, dann lass es aber auch 100 Prozent sein, dann weiss ich auch, woran ich bin. Aber so geht das nicht". Aber dann kam auch immer die Antwort: "Na ja, ich bin ja eigentlich auch nur für den Chef in erster Linie zuständig und euch mache ich ja nur mit". Also das ist wieder so ein Hierarchie-Ding. Für die anderen Kollegen, die wesentlich älter sind und einfach auf den Tisch hauen direkt, hat sie es auch direkt mitgemacht. Und ich war immer nett und freundlich und wurde einfach ignoriert.

Speaker 1: Also die versteht teilweise nur das Hierarchische.

Speaker 2: Genau.

Speaker 1: Spielt das Geschlechtliche auch eine Rolle?

Speaker 2: Nein. Nur das Hierarchische. Und halt der, der am lautesten schreit, gewinnt.

Speaker 1: Ist das dort wirklich so emotional, oder ist das nur eine Metapher?

Speaker 2: Nein, also es wird schon laut. Aber nicht emotional, es wird einfach laut. Aber halt gar nicht emotional, nur der Ton wird sehr laut. Also einer geht laut zu ihr hin und sagt: "Machen Sie das jetzt" und dann macht sie das, ohne zu schlucken. Wenn ich hinkomme und sage: "Hey Mensch, wie geht es dir denn, hast du einen schönen Tag gehabt, ein schönes Wochenende gehabt? Ja, könntest du mal..." – "Nein!".

Speaker 1: Also hast du auch Sachen erlebt in letzter Zeit, so in der Zusammenarbeit mit deinem Team, wo du gesagt hast, das waren richtige Lernmomente? Wo etwas schon richtig funktioniert hat?

Speaker 2: Also tatsächlich das mit den Learning-Sessions ist super, das funktioniert sehr, sehr gut. Dass ich mich auch in Tagesworkshops oder Stundenworkshops reinsetze und dann eine Kurzzusammenfassung einmal in der Woche präsentiere, das hat echt gut

funktioniert. Das ist wirklich etwas, wo ich sagen muss, das ist schön. Da kommen auch die Leute manchmal zu dir und sagen: "Hey toll, dass du uns abholst". Also Updates und so was, das ist eine echt gute Sache. Und ansonsten auch so was, wie mehr zusammen essen gehen. So, immer wieder mit jedem auch einzeln Mittagessen gehen.

Speaker 1: Das ist das Ziel, Print ein wenig ins Digitale übertragen, zum Teil zumindest, oder? Gab es da schon Dinge [Situationen], wo du sagst, das hat sehr gut funktioniert und, da hast du was gelernt?

Speaker 2: Ich glaube, das braucht noch ein bisschen Zeit. (lacht)

Speaker 1: Hattest du noch keinen Moment, wo du sagst: "Da habe ich schon mal erste Erfolge gesammelt"?

Speaker 2: Ja, also nicht so generell.

Speaker 1: Gab es Situationen, wo das abgelehnt wurde, oder wo es Widerstand gab? So eine Situation vielleicht?

Speaker 2: Ja doch. Ich weiss, wir hatten zwei, drei Fälle schon, wo ich das mitbekommen habe. Man sitzt relativ nah beieinander und hört dann auch was die anderen sprechen. Und dann bekomme ich auch zum Teil mit, dass auch die ein, zwei Personen versuchen, dann digitale Lösungen anzubieten [von denen sie wenig verstehen]. Da halte ich mich dann einfach komplett raus. Und das ist jetzt zweimal richtig gegen die Wand gefahren und dann wurde ich halt zum schlichten wieder mit reingeholt.

Speaker 1: Wie war das genau?

Speaker 2: Die haben Sachen angeboten und verkauft, die mittelmässig Sinn ergeben haben und der Kunde hat dann zum Schluss gemerkt, dass es einfach nicht geklappt hat.

Speaker 1: Wie, keinen Sinn ergeben hat? Das war gar nicht technisch möglich?

Speaker 2: Doch. Aber das hat halt einfach nicht geklickt, nicht funktioniert. Das war einfach nicht das Richtige für die Kampagne. Einfach wirklich nicht das notwendige Know-how, um das anzubieten. Es wurde aber angeboten, weil man oft der Meinung ist, man kann das alles und [weil man] sich nicht mit mir absprechen möchte. Und dann

habe ich die Leute auch einfach machen lassen. Ja, und zweimal ist es jetzt richtig schiefgelaufen und dann durfte ich zu dem Kunden hinfahren und das rechtfertigen.

Speaker 1: Und du versuchst eigentlich dieses Wissen zu verbreiten über diese Learning-Sessions?

Speaker 2: Genau. Training, Neuigkeiten, alles. Also eine Mischung von A bis Z. Braucht aber auch alles seine Zeit. Ich merke nach so einer Learning-Session, dass direkt Gespräche mit Kunden geführt werden, zu Sachen, die ich davor präsentiert habe, aber das Wissen halt nicht 100 Prozent da ist, ob die Lösung überhaupt zu dem Kunden passt. So wie man es halt kennt, es gibt die Lösungen A, B, C und dann wird dem Kunden halt alles präsentiert. Aber im Digitalen hast du einfach so viele andere Kommunikationsmöglichkeiten. Das ist eine Lernphase hier, glaube ich.

Speaker 1: Kannst du das schon so sagen, welche Persönlichkeitsmerkmale man haben muss als Führungskraft in deinem Bereich?

Speaker 2: Ich glaube auf jeden Fall Geduld, ganz wichtig. Das ist nicht meine Tugend, aber ich muss sie erlernen. Was ganz wichtig ist, sowohl beim Kunden als auch intern, ist, dass man nicht zu schnell aufgibt. Also das ist, glaube ich, bei uns ganz wichtig. Also A, sich Dinge nicht zu Herzen zu nehmen, sondern wirklich mit einer Distanz zu betrachten.

Speaker 1: Warum?

Speaker 2: Also, wenn man das zu emotional nimmt, ich glaube, das bringt keinem etwas. Also, wenn ein Kollege mir sagt: "Das war scheisse", dass ich da nicht weinend herauslaufe, sondern sage: "Gib mir noch fünf Minuten", mit einem Stift und Zettel wieder hingehe und sage: "Warum? Erklär es mir bitte". Weil nur so kannst du etwas daraus lernen und nur so zeigst du der Person dann glaube ich auch deinen Respekt, dass du es ernst nimmst.

Speaker 1: Gab es da etwas Konkretes?

Speaker 2: Immer wieder. Also schon seit ich hier ankam immer wieder.

Speaker 1: Also jetzt so kürzlich in deinem Bereich, in dem du tätig warst, siehst du es als wichtige Fähigkeit, sich konstruktiv mit Problemen auseinanderzusetzen?

Speaker 2: Ja, noch mehr in Richtung Kunde, muss ich sagen. Also mit den Kollegen, das habe ich von Anfang an so gespielt. Das war jetzt überhaupt nie ein Problem, aber mehr Richtung Kunden. Dass man wirklich einen Anruf bekommt und gesagt bekommt: "Eine Million ist jetzt einfach weg". Blöd gelaufen. Und dann einfach nicht zu sagen: "Okay", sondern zu sagen: "Hey, warum? Ich komme vorbei" – "nee, wir haben keine Zeit" – "doch, ich komme vorbei und wir setzen uns hin und erörtern ganz genau, warum". Und eigentlich haben wir es bis jetzt immer geschafft, noch einmal den Kunden zu drehen. Also wirklich hartnäckig zu bleiben, sich das nicht zu Herzen zu nehmen.

Speaker 1: Die Aufträge sind so riesig und dann sind einfach einmal eine Million weg. Und das ist schon ein ziemlicher Druck, oder?

Speaker 2: Ja und es tut auch dem ganzen Haus weh. Das merke ich auch mittlerweile, da hängen halt auch noch andere Stellen dran. Da wusste ich ja, dass ich mich darauf einlasse, das wollte ich ja auch. Ich wollte ja auch mehr Verantwortung. Aber das fand ich für mich ein riesen Aha-Erlebnis zu sehen, dass man Sachen, die sehr final klingen, doch noch drehen kann, auch mit viel Mühe. Also das ist tatsächlich im Gegensatz zu meinen vorherigen Stellen hier. Wenn man sich wirklich mal reindenkt, ist immer noch alles möglich. Das hätte ich nicht gedacht. Also auch nicht nur mit Überredungskunst, sondern auch mal in die Marktforschung zu gehen, eine Strategie auszuarbeiten und einfach tiefer hereinzugehen. Damit bekommst du vieles irgendwie noch mal umgedreht. Ich glaube ein Mensch, der eh nur seine 40 Stunden absitzt, ist da auch nicht richtig.

Speaker 1: Da macht ihr schon viel mehr, oder?

Speaker 2: Ich finde immer man kann das gar nicht in Stunden sagen. Aber man ist halt einfach erreichbar. Also ich bin von sieben bis 23 Uhr, wenn ich die Nummer von einem Kunden sehe, immer erreichbar.

Speaker 1: Ja, das ist auch so eine Persönlichkeitseigenschaft, oder? Das man bereit ist dafür mehr zu bieten, als erfordert ist, oder?

Speaker 2: Ja, genau. Aber da nehme ich mir auch raus – und da hatte ich zum Beispiel mit meiner ehemaligen Vorgesetzten extreme Probleme – ich gehe dann auch. Wenn ich weiss, dass ich noch drei Stunden auf eine Antwort warte, dann gehe ich, mache etwas

anderes und setze mich dann zu Hause noch einmal an den Rechner. Ich glaube, das ist auch etwas, was im Digitalen jetzt immer mehr kommt, auch mit dem mobilen Arbeiten und so weiter.

Speaker 1: Wie ist das bei euch? Funktioniert das schon einigermaßen?

Speaker 2: Wir müssen das haben, weil wir ganz viel reisen. Und das funktioniert sonst nicht. Ich muss manchmal um vier Uhr aufstehen, um den Flieger zu kriegen und dann fahre ich aber auch um 16 Uhr vom Flieger direkt nach Hause. Wenn dann ein Anruf kommt, dann bin ich natürlich immer da, immer.

Speaker 1: Kann man vielleicht auch abgrenzen, was sind Sachen, die gar nicht gehen? Also Sachen, wenn man diese Führungseigenschaften mitbringt, dann ist das einfach eine Sackgasse und funktioniert dann einfach nicht in so einer Phase, in der ihr euch jetzt befindet?

Speaker 2: Ich glaube, zu viel Kontrolle. Man muss auch wissen, mit welchen Leuten du das machen kannst, aber zu viel Kontrolle ist nicht gut. Zumindest bei den Leuten, wo du weißt, dass sie von allein laufen.

Speaker 1: Wie schaffst du das, so eine Gratwanderung zu gehen zwischen zu wenig und zu viel [Kontrolle]?

Speaker 2: Ich versuche immer ein Grundvertrauen den Personen zu geben. Ich finde, man sieht dann zumindest beim Endergebnis, ob sie es zu sehr genutzt haben oder nicht. Dann kann man es ja noch einmal 'fine tunen'.

Speaker 1: Kann man das so relativ beurteilen? Ich meine, gibt es nicht auch andere Gründe, warum ein Kunde teilweise nicht mehr bucht?

Speaker 2: Ja, aber du merkst das schon, oder du kriegst ja auch im Haus hier genug Feedback. Also hier reden ja alle gerne über alle. Und das kriegst du ja schon mit, wenn jemand sich da irgendwie einen 'Lässigen' macht, das kriegst man recht schnell auf den Tisch.

Speaker 1: Das kommt dann schon durch, oder wie?

Speaker 2: Das kommt durch, ja genau. Das merken dann auch viele und das wird einem auch widergespiegelt. Ja, das merkst du auch, wenn ich jemanden irgendwie dreimal nicht erreiche, dann frage ich auch nach, warum. Und die haben zum Beispiel auch Einsicht jetzt mittlerweile. Das finde ich auch total extrem. Wir können alle in alle Kalender einsehen. Das ist etwas ganz Neues, das gab es noch nie, so eine Transparenz. Wir haben jetzt auch die Regel, dass man bei jeder Aktivität, die man dokumentiert, alle in CC nimmt. Das heisst, du bist immer eigentlich über alles abgeholt, was dein Nachbar macht.

Speaker 1: Also alle nehmen alle in den CC auf?

Speaker 2: Die nehmen wir in den Verteiler auf. Also, wenn man jetzt irgendwie sagt, wir waren jetzt bei Kunden, wir haben jetzt gerade hier Unternehmen_14 zu Besuch heute Vormittag, da werde ich dann gleich einen Bericht schreiben und den sende ich an das gesamte Team. Teilweise auch die Geschäftsführung. Genau. Und wer möchte, kann sich das durchlesen, wer nicht, der nicht. Aber alle wissen, was ich gemacht habe und wo ich war und können es auch im Kalender sehen. Man macht sich ein wenig 'nacktig', auf jeden Fall.

Speaker 1: Das ist aber auch eine Schwierigkeit, oder? Also ich meine, wenn du eh schon eine Millionen E-Mails am Tag bekommst und dann wirst du noch über alles informiert, was alle machen?

Speaker 2: Musst du ja nicht, kannst du ja auch wegklicken. Aber lieber so, als wenn irgendjemand schon wieder nicht [weiss was passiert].

Speaker 1: Ja, aber du musst ja natürlich immer überlegen, ob das für dich jetzt so relevant ist. Du musst es erst mal wieder durchlesen. Also ich kann mir vorstellen, dass dabei noch mal ein bisschen Zeit verschleisst.

Speaker 2: Trotzdem kriegst du, glaub ich, die Transparenz nicht anders hin. Und löschen kann man es immer noch, oder?

Speaker 1: Überlegt man sich dann vorher, ob das jetzt irgendwie relevant ist?

Speaker 2: Genau. Aber so grössere Termine, die mache [sende] ich schon immer an alle. Und wenn man dann im Kalender sieht, die Person ist eigentlich da, hat keinen

Termin und man erreicht die mehrfach nicht, da mache ich mir dann schon Gedanken und frage dann auch mal nach, was da los ist. Besondere Herausforderungen sind halt immer, wenn mindestens eine Person nicht im Büro ist.

Speaker 1: Das heisst, bei euch ist eigentlich immer einer nicht im Büro?

Speaker 2: Mindestens. Also eigentlich sind von acht Leuten immer nur eine oder zwei Personen da. Weil wir halt alle in anderen Städten unterwegs sind und reisen. Das finde ich, glaube ich auch für eure Arbeit, ganz spannend auf so was mal zu gucken. Wie man quasi Führung auf Abstand macht. Ganz schmaler Grat.

Speaker 1: Du hast ja relativ viel Führung auf Abstand, oder? Ich meine, wenn so viele Leute weg sind dann. Daher willst du auch diese Feedbacks sehen wahrscheinlich, oder?

Speaker 2: Genau. Zwei von acht [Mitarbeitenden] müssen immer da [im Büro] sein.

Speaker 1: Okay, das ist wirklich wenig. Da seid ihr aber auf der anderen Seite auch vollkommen prädestiniert für dieses mobile Arbeiten, das ist bestimmt für euch ohnehin normal, oder? Habt ihr dann alle Laptops für die Infrastruktur und so weiter?

Speaker 2: Ja genau.

Speaker 1: Und was macht ihr, wenn jetzt alle bei einem Kundentermine sind? Sind dann auch mal weniger als zwei da? Ist auch mal keiner da?

Speaker 2: Selten. Also meine Assistenz ist eigentlich immer da. Dann haben wir noch eine Sales-Steuerungs-Dame, die ist eigentlich auch immer da. Da gibt es keinen Grund, warum sie nicht da sein sollte. Ausser einer ist krank und dann müssen die sich absprechen.

Speaker 1: Also für die Führung heisst das, Transparenz [ist sinnvoll]. Was würdest du da noch sagen muss man da machen, um dieses mobile Arbeiten, also mobile Führung zu ermöglichen?

Speaker 2: Ja, also einmal transparentes kommunizieren. Wirklich viel dokumentieren auch. Das ist so ein Punkt, den ich schmerzlich lernen musste. Weil ich habe vorher eigentlich immer gar nichts dokumentiert. Also ich bin einfach nur zur Arbeit und dann

nach Hause. Und jetzt hast du mindestens eine halbe Stunde am Tag, wo du deinen Tag dokumentierst. Damit es einfach die Leute einsehen können.

Speaker 1: Und wo wird das publiziert?

Speaker 2: Salesforce.

Speaker 1: Okay, also dann muss man wirklich einen Teil seines Tages damit verbringen, zu dokumentieren. Es wird dann natürlich auch irgendwie durchsichtiger, was man macht. Ist natürlich auch ein wenig [speziell], das mag nicht jeder.

Speaker 2: Kann sein. Also musste ich als Aufgabe auch erst lernen. Aber wir müssen ja auch rechtfertigen, wie Reisekosten zustande kommen, auch dafür braucht man eine Dokumentation.

Speaker 1: Okay, also ihr verbringt schon mal einen halben Tag damit zu dokumentieren, dann sind da solche Meetings, dann muss man immer alles schreiben – da geht auch viel Zeit drauf, oder?

Speaker 2: Geht aber eigentlich. Also das geht relativ fix.

Speaker 1: Okay, aber ich könnte mir vorstellen, wenn ich das jetzt machen müsste, das würde mich schon stören. Wenn ich jetzt noch zusätzlich sagen müsste: "Okay, jetzt mache ich heute bis 18 Uhr diese Interviews, dann muss ich noch weiterfahren, dann muss ich ja noch dokumentieren, was ich heute gemacht habe...".

Speaker 2: Aber man gewöhnt sich daran. Ich glaube das, was man auch auf jeden Fall braucht, ist viel Struktur. Dass man anfängt, seine eigenen Gliederungen vorzuschreiben. Und ich habe jetzt für alles, was ich mache, eigentlich irgendwo als E-Mail-Vorlage einen Draft und arbeite immer in meine Drafts rein. Und dann geht es eigentlich relativ fix.

Speaker 1: Was sind noch Sachen, die eine Führungskraft können muss in so einem mobilen Setting?

Speaker 2: Was man auf jeden Fall braucht, ist ein Grundverständnis von Reiseplanung. (lacht) Also ich glaube jeder im Sales hatte mal, dass er die Umsteigezeiten zu wenig berechnet hatte und deswegen zu spät war. Und eine gewisse Gelassenheit. Ich meine,

wenn du zu spät kommst, ist es halt einfach menschlich. Ich war neulich vier Stunden zu spät bei einem Kundentermin, aber einfach, weil die Autobahn zu war. Und habe dann denen einfach geschrieben: "Hey Leute, ich bin auf dem Weg. Wenn es nicht passt, drehe ich um. Aber auch das geht gerade nicht, weil ich komme weder zurück noch vor." Und einfach sich nicht aus der Ruhe bringen zu lassen. Wir sind klar ein Dienstleister. Ich sehe mich aber mit allen Kunden auch als Partner.

Speaker 1: Brauchen deine Mitarbeiter noch irgendwas Besonderes von dir, wenn sie immer mobil unterwegs sind? Also wenn ich mir vorstelle, du siehst deine Führungskraft wenig, dann ist es schwerer die Dinge von ihr zu bekommen, die du bräuchtest, um besser zu werden, oder?

Speaker 2: Ja, ich glaube schon. Ich glaube, man muss einfach als Person den Mund aufmachen, wenn etwas ist. Das ist die Grundvoraussetzung bei mir. Wenn du nicht mit mir sprichst, kann ich nichts machen für dich.

Speaker 1: Du musst die Leute ein wenig dazu aufmuntern, selbst zu dir zu kommen, oder? Weil du es nicht so überblicken kannst.

Speaker 2: Genau. Also man muss zu mir kommen, wenn man irgendwas braucht. Ich glaube, man überblickt es schon, aber du bekommst halt nicht täglich die Laune des Menschen mit. Ich würde jetzt vielleicht nicht direkt merken, wenn jemand mal einen schlechten Tag hat, weil ich die Person einfach nicht sehe.

Speaker 1: Klar, das ist was ganz anderes, wenn du sie täglich siehst anstatt, wenn du sie nur ab und zu siehst. Eine andere Rolle ist ja dieses motivieren, inspirieren. Hast du da Ansätze, wie du das digital machst? Also sagst du ihnen immer: "Bitte mach das und das", oder überlegst du da so ein wenig, wie du die fördern kannst über Digital, die Motivation?

Speaker 2: Ich finde eins immer ganz wichtig: Dass man nicht immer sagt 'ich und du', sondern dass man wirklich sich als Team sieht. Und wenn man im Team ist, das auch sprachlich mitnimmt. Und auch Erfolge, die hereinkommen, nicht als seine eigenen sieht. Generell nicht, weil alles was reinkommt, habe ich nicht allein gemacht, da stehen immer mehrere Leute dahinter.

Speaker 1: Das heisst, wenn ihr berichtet, unterscheiden die [Mitarbeitenden] da auch konkret? Oder eher nicht?

Speaker 2: Ich nicht. Ich werde ganz oft gefragt: "Wer war das denn?", und dann bin ich eigentlich immer die Person, die sagt: "Das war das Team". Also ich finde, das merkst du auch ganz häufig hier im Konzern noch bei den ganz oberen Leuten, dass sie immer genau wissen wollen, wer war es? Wer hat es schlecht gemacht, wer hat es gut gemacht? Und ich glaube, da ist man als Führungsperson auch in der Lage, oder muss man auch sein, zu sagen: "Nee, das ist völlig egal. Als Teamleistung war das so und so". Aber ich würde da niemals irgendjemandem in den Rücken fallen oder als besser oder schlechter rausstellen. Bei den Mitarbeitern, ja. Aber manchmal mag das der Vorgesetzte nicht so gerne. (lacht)

Speaker 1: Da hast du nicht die Versuchung? Ich denke, das wird doch sicherlich das Ding sein, dass viele Teamleiter und so weiter Leistungen von Mitarbeitern als ihre verkaufen, oder?

Speaker 2: Aber da sehe ich gar keinen Sinn drin. War ich nie eine von denen. Das ist das Ding mit den Spezialisten. Ich würde nie zum Kunden fahren und sagen: "Ich kann euch alle Fragen beantworten". Sondern ich nehme immer Rückfragen mit und sage: "Ich vernetze dich gerne direkt mit unserem Spezialisten im Haus". Ich kann nicht alles. Und bevor ich irgendwas falsch mache und das bleibt für immer im Kopf, weil man irgendwas richtig falsch gemacht hat, sage ich lieber ehrlich: "Mensch, ich kann nicht alles".

Speaker 1: Also du kennst deine Grenzen eigentlich ziemlich gut.

Speaker 2: Weiss ich nicht. Da gibt es bestimmt immer noch viel [Luft] nach oben. (lacht) Ja, aber ich glaube, generell man sollte sich da nicht zu sehr selbst überschätzen. Man kann nie alles wissen und niemand weiss immer alles besser.

Speaker 1: Da bist du auch nicht so ein Fan davon, dass man so die Sachen messbar macht, dass man so überprüft: Wie gut sind die Leistungen? Zumindest sicherlich nicht der einzelnen Person?

Speaker 2: Eher im Team. Das finde ich besser, auch als Motivation. Also es bringt glaube ich keinem was, wenn du ihm sagst, dass er der Schlechteste im Team ist. Ich glaube eher, dass es die Leistungen schlechter macht, als sie zu verbessern.

Speaker 1: Du kommunizierst dann auch immer vor deinem Team: "Okay, wir müssen das und das besser machen"?

Speaker 2: Ja, genau. Und wenn irgendjemand Defizite hat, dann kann er sich gerne mit dem zusammensetzen, der das gerade am besten kann.

Speaker 1: Dann gehst du eher einzeln zu den Leuten hin?

Speaker 2: Ja. Nicht vor dem Team, auf keinen Fall. Das mag ich gar nicht, nein. Aber messbar machen finde ich schon gut. Also ich meine ich mache mich auch gerne messbar und habe da eigentlich auch nichts zu verstecken.

Speaker 1: Hältst du es für sinnvoll, wenn man sich messbar macht? Wie würdest du das machen? In Form einer Umfrage, oder einfach melden?

Speaker 2: Klar. Ja, schon schwierig. Es hat alles Vor- und Nachteile, glaube ich. Aber ich meine, gut, 360-Grad-Feedback ist immer nicht schlecht. Dass man verschiedene Leute zu verschiedenen Leuten befragt. Also, dass man wirklich rumgeht und sagt: "Wir befragen jetzt zu einer Führungsperson X fünf Leute und wir befragen aber auch die Führungspersonen selbst, wie sie sich sieht". Und das 'matcht' man dann miteinander. Das wäre zumindest das, was ich darunter verstehe.

Speaker 1: Gut. Hast du noch Sachen, die du mir unbedingt mitteilen möchtest?

[...]

Speaker 2: Nein, sonst habe ich dir eigentlich nichts mitzuteilen. Ich weiss ja nicht, was du so konkret für ein Ziel verfolgst, deshalb kann ich da gar nicht konkreter werden.

Speaker 1: Die Fragen, die ich gestellt habe, gehen immer darum zu sehen, was funktioniert gut, was funktioniert nicht so gut? Wie sollte man führen, wie sollte man nicht führen? Was funktioniert bereits in der Zusammenarbeit gut, was funktioniert nicht so gut? So in diesem Bereich.

Speaker 2: Also eine Sache, die ich finde, die noch nicht so 100 Prozent funktioniert, ist immer, sobald man wirklich Probleme auf einer ganz oberen Ebene hat, dass man die Leute nicht zu greifen bekommt. Das finde ich ganz zeitfressend. Also wirklich, dass verschiedene Leute nur noch ihren 'Dunstkreis' an sich heranlassen. Das finde ich schwierig. Ich bin auch immer für jeden erreichbar, egal ob es der Werkstudent ist oder who ever [wer auch immer]. Und sich da aufgrund von Hierarchien irgendwie einem Austausch entgegenzustellen, wenn es um etwas Wichtiges geht, das finde ich schade. Also das fände ich cooler, wenn man da wirklich ein bisschen offener wäre. Also ich finde es auch teilweise ein bisschen abschreckend, wenn du mit jemandem sprechen möchtest und du musst zu einer Sekretärin laufen und sagen: "Mensch, wann darf ich den denn mal anrufen?". Das sind so Sachen, das hat nichts mit agilem Arbeiten mehr zu tun. Also mal eben auf einer schnellen Ebene was lösen, ist da eigentlich nicht mehr möglich. Was ich sehr schade finde. Also mein Chef macht es anders. Der sitzt bei uns nach wie vor im Büro.

Speaker 1: Also du siehst da auch keine richtigen Vorteile drin mittlerweile, an diesen Hierarchien?

Speaker 2: Schon an Hierarchien, aber nicht an diesen. Dass sobald jemand auf einer Stufe X ist, er in ein Büro mit niemandem anderen sitzt. Also ich sehe da sehr, sehr viel drin, dass man mit seinem Team zusammen sitzt und auch als Person greifbar bleibt. Das finde ich schön. Das macht mein Chef ganz toll. Der sitzt immer bei uns drin, der ist immer greifbar, obwohl er sehr wichtig ist. Viele andere machen das nicht.

Speaker 1: Wer ist das?

Speaker 2: Person_5 ist das, das ist der Direct von Person_2. Und alle anderen Directs von Person_2 sitzen allein im Büro und du musst zur Sekretärin und fragen, wann du hin darfst.

Speaker 1: Aber ist der [Person_2] auch so hierarchisch drauf?

Speaker 2: Ich glaube, am Anfang muss er es auch ein wenig, weil da standen die Leute Schlange vor seiner Tür, als er befördert wurde. Also ich glaube da fällt es dann auch schwer zu unterscheiden, wer will jetzt was wirklich von mir.

Speaker 1: Und die wollen dann irgendwie bessere Positionen?

Speaker 2: Im Endeffekt wahrscheinlich schon. Also die wollen sich dann alle auf einmal mit ihm unterhalten. Daher verstehe ich ihn schon. Das muss er jetzt, glaube ich, auch erst mal gucken, wie er die ganze Organisation restrukturiert. Aber so die Ebene unter ihm fände ich schon cooler, wenn die in ihren Teams geblieben wären. Sind sie nicht, ausser einer.

Speaker 1: Und wo halten die sich jetzt auf?

Speaker 2: Die sitzen alle in einem Büro ganz oben im sechsten Stock und sind nicht mehr erreichbar. Sie sitzen alle zusammen oben. Also alle Directs sitzen zusammen in einem Büro und sind halt für die Mitarbeiter kaum noch erreichbar.

Speaker 1: Also ist das so richtig mit einer Führungsetage?

Speaker 2: Ja klar. Wir haben ein Führungsstockwerk.

[...]

Speaker 1: Und dein Chef ist nicht dort?'

Speaker 2: Der ist auch Geschäftsleiter, aber der sitzt halt noch bei uns im Büro drin. Der sitzt einfach bei uns, so wie vorher und ist immer da, immer für uns erreichbar. Was ich sehr sehr cool finde. Und ich habe bei den anderen mitbekommen, dass es schwer ist, die zu greifen, wenn man etwas von ihnen möchte. Und wenn deren Mitarbeiter was brauchen, erreichen die sie auch kaum. Das ist, glaube ich, so ein strukturelles Ding. Jeder Geschäftsführer oder -leiter hier bekommt halt sein einzelnes Büro mit seiner Assistenz im Vorderraum. Und das ist etwas ganz Neues, das jetzt auf einmal drei Geschäftsleiter in einem Büro sitzen. Das war so der Supergau. Und dass mein Chef sogar in seinem Team sitzen geblieben ist, das gab es noch nie.

[...]

Speaker 1: Dann ist das gar kein richtiges Vorbildverhalten sozusagen, oder?

Speaker 2: (lacht) Wir schliessen mit dem, womit wir angefangen haben. Es war schon immer so. Es ist halt einfach historisch so gewachsen. Und so schnell kriegst du das aus diesem Konzern nicht raus.

Speaker 1: Ja, das ist schon so. Es wird erwartet, dass man in den normalen Teams, bei den normalen Mitarbeitern teilt, transparent ist, und so weiter.

Speaker 2: Genau. Und nach oben hört es irgendwann auf.

7.3.12 Interviewee_12

Speaker 1: Fang doch bitte einfach an zu erzählen: Was ist deine Aufgabe oder deine Rolle? Bist du Führungskraft? Mitarbeiter? Was beschäftigt dich momentan?

Speaker 2: Okay, also kurz mal zum Background, wie ich mich in dieser Rolle eigentlich entwickelt habe oder wie ich dorthin gekommen bin, wo ich gerade bin. Ich habe hier vor ungefähr zweieinhalb Jahren angefangen im Team *Programmatic*. In den letzten 13 Monaten hatte ich das Team *Programmatic* geleitet. Das ist ein technischer Bereich, der uns dabei hilft, automatisiert Werbung auszuspielen, also Werbeflächen anzubieten in einem Auktionsmechanismus. Man kann es vergleichen mit Unternehmen_2. Und das war ein Team von insgesamt vier Leuten. Inzwischen sind wir gewachsen auf sieben Mann. Und ich habe jetzt zum 01.04. die Verantwortung in dem Team abgegeben an Person_6, die ihr vielleicht auch noch kennenlernen werdet und bin jetzt verantwortlich für einen übergeordneten Bereich, wo *Programmatic* auch Teil von ist, zusammen mit drei anderen Teams. Er umfasst ungefähr jetzt 50 Mann zum 01.04. Extreme Herausforderung. Da muss ich auch meine Führungsrolle noch ein bisschen kalibrieren, weil das noch mal sehr viele unterschiedliche Charaktere auch sind und man sich natürlich auch irgendwo an seinen Alltag gewöhnt hat. Man hat sich an die entsprechenden Charaktere auch gewöhnt. Meine Grundsätze habe ich da trotzdem immer beibehalten, möchte sie auch weiterhin anwenden. Nichtsdestotrotz ist das doch noch mal eine andere Herausforderung auf der Ebene das beizubehalten. Vor allem, weil es bei uns auch ein Stück weit politisch zugeht und man das erst mal ausblenden muss. Für mich ist ganz wichtig, mich auf die Person zu konzentrieren, auf jeden Einzelnen im Team. Das ist das, was ich sagen würde, was meinen Führungsstil ausmacht: Vorleben.

Speaker 3: Kann ich noch mal zurückfragen? Also wie geht das mit dem Unternehmen_2? Also dass das wie Unternehmen_2 funktioniert. Ich habe das noch nicht verstanden.

[...]

Speaker 2: Wenn du ein Produkt bewerben möchtest, dann kannst du zum Beispiel zur Zeitung_1 gehen und sagen, dass du die Zeitung_1-Homepage haben möchtest für die nächsten zwei Wochen. Das wird dann natürlich richtig reinhauen und das Produkt wird jeder am Ende kaufen wollen. (lachen) Das ist aber eine sehr, sehr gross angelegte Werbeaktion, weil man natürlich dann jeden einzelnen Bürger, es sind 30 Millionen, glaub ich oder 40 Millionen, die die Zeitung_1 ansprechen kann, anspricht. Dementsprechend ist das Ganze natürlich auch extrem teuer. Man kann das auch mithilfe von Technologie umsetzen. Das heisst, du hast eine ganz genaue Vorstellung, wen du mit deinem Produkt ansprechen möchtest. Diese Profile kannst du als Werbetreibender entsprechend definieren. Und wir haben auf der anderen Seite auch eine Technologie, die dann mit deiner Technologie kommuniziert. Und in dem Moment, wenn wir jetzt wieder zu Unternehmen_2 zurückkommen, wo du ein Gebot für eine Werbefläche abgibst, weil du festgestellt hast: 'Das ist ein User, der besonders interessant ist, wo die Wahrscheinlichkeit sehr, sehr hoch ist, dass er sich für dein Produkt interessieren wird', das kann man innerhalb von Millisekunden feststellen anhand von diesen Technologien, die dann miteinander kommunizieren, gibst du ein Gebot ab, weil du sagst: "Wenn ich dem User die Werbung zeigen kann, ist es mir zwei Euro wert".

Speaker 3: Ich ersteigere eine Werbefläche.

Speaker 2: Genau, User und die Werbefläche in Kombination. Und dann gibt es noch andere, die natürlich auch an diesem User und an dieser Fläche interessiert sind. Die geben auch ein Gebot ab. Und am Ende des Tages, wenn du die Höchstbietende gewesen bist, dann kriegst du die Fläche und kannst dem User dein Produkt ausstellen.

Speaker 3: Wie eine normale Auktion.

Speaker 2: Genau.

Speaker 3: Und die Auktion ist aber auch automatisiert, oder? Du hast dann schon so ein Budget einfach, wo du sagst: "So viel können wir maximal ausgeben".

Speaker 2: Ja, genau, also man guckt sich nicht jeden einzelnen an. Man hinterlegt einige Parameter bei sich im System und dann funktioniert das alles automatisiert.

Speaker 3: Und da sind das besondere Kunden, oder?

Speaker 2: Die gesamte Palette.

Speaker 3: Also auch Unternehmen_3 und Unternehmen_4 und Automobilhersteller_1 und was ihr sonst so habt, ist auch im Auktionsmodus unterwegs?

Speaker 2: Also wir haben natürlich beide Kanäle weiterhin. Also das Direktgeschäft hat seine Daseinsberechtigung, genauso wie das automatisierte Geschäft oder der automatisierte Verkaufskanal. Und über beide Kanäle wickeln wir die grössten Kunden mit ab. Über den automatisierten Kanal kommen natürlich auch noch mal sehr viele kleinere Kunden rüber, weil da gibt es keine Budgetbeschränkung. Man kann auch mit Kleinstbeträgen schon anfangen, seine Werbekampagnen zu schalten, was natürlich dann noch mal ein Vorteil ist im Vergleich zu den gross angelegten Kampagnen, die man im Direktgeschäft buchen kann.

Speaker 1: Du hattest ja jetzt gerade schon angefangen mit deinen Führungsgrundsätzen. Vielleicht kannst du da noch mal aufgreifen und erzählen?

Speaker 3: Vielleicht lieber auf ganz bestimmte Ereignisse eingehen. Also vielleicht so was, wo du sagst: "Da habe ich das Team ganz besonders gut inspiriert, motiviert, zu Höchstleistungen gebracht", dass man das daran mal festmacht vielleicht.

Speaker 2: Also letztlich ist das sehr abhängig von der Situation, also das ist extrem situativ, wie man dann auf die Mitarbeiter eingeht. Im Endeffekt ist das Wichtigste für mich vorzuleben. Also quasi das, was ich von meinem Team erwarte, das ist auch etwas, was ich ihnen tagtäglich vorlebe. Das heisst, wenn ich von ihnen erwarte, dass sie sich in der operativen Tätigkeit einbringen, genauso wie sich Gedanken darüber machen, welche Projekte Sie nebenbei begleiten können, dann lebe ich das vor, dass ich mich nicht komplett aus dem operativen Geschäft herausziehe, sondern ihnen hin und wieder ein Zeichen gebe, dass ich im Thema drinnen bin.

Speaker 3: Kannst du das an einem Beispiel festmachen? Weil das Allgemeine, da haben wir 50 Leute, die sagen: "Du musst immer Vorbild sein", da finde ich keinen Einzigen, der sagt, "Musst du nicht sein". Also, um das Besondere zu bekommen?

Speaker 2: Ich muss dann auch Beispiele aus dem fachlichen Bereich nehmen. Wir legen sogenannte Deals an. Das ist dann dieser Kanal, den man öffnet zur Einkaufsseite. Über diese Deals werden dann Gebote abgegeben und wir liefern das Inventar aus. Das ist

das, was ich vorher in dem Team gemacht habe, unter anderem. Also ich habe diesen Bereich im Team betreut und nachdem ich dann zum 'Head of' geworden bin von dem Team, hätte man sich natürlich auch aus diesem operativen Feld herausziehen können. Das war mir aber wichtig, dass ich weiterhin auch operativ tätig bin und dass auch nicht der Eindruck entsteht, ich bin nur noch auf strategischer Ebene unterwegs. Das ist das, was ich sehr oft beobachtet habe vorher. Sobald jemand irgendwie eine übergeordnete Verantwortung übernimmt, dann sagen sich sehr viele: "Ja, ich bin jetzt nur noch strategisch unterwegs". In meinen Augen ist das gesamte Team dafür verantwortlich auch an der Strategie zu arbeiten und ich bin dann derjenige, der die Situation oder die entsprechenden Rahmenbedingungen dafür schafft, damit das Team auch diesen Beitrag leisten kann. Das sind einerseits die Kapazitäten, die dafür freigeräumt werden müssen, das ist andererseits auch, sich in operativen Prozessen nicht bis in die Detailtiefe einzugliedern, sondern das Verständnis so weit aufrechtzuerhalten, dass ich bestimmte Entscheidungen dann mittragen kann. Auch zu signalisieren, dass ich mich da jetzt nicht rausziehe. Ich habe gemerkt, dass das sehr wertgeschätzt wird und dass dann auch das Engagement von dem Team dadurch erhöht wird, weil sie eben nicht diesen Chef haben, der sich nur bestimmten Themen widmet und andere Sachen aus aussen vor lässt. Damit fühlen sie sich in meinen Augen genauso dazu animiert, dann mit genauso viel Beitrag und Engagement bei diversen Themen dabei zu sein. Und das ist das Beispiel mit dem Deal anlegen. Das ist das, wo ich mich definitiv auch nicht herausgezogen habe, gleichzeitig natürlich noch weitere Themen hatte, in die ich mich einarbeiten musste und da auch auf operativer Ebene im technischen Bereich mich engagiert habe. Wir haben bei uns im Team Säulen definiert. Das sind so die typischen Marketing-Säulen Product Price, Promotion Partnership und als Fundament haben wir definiert Reporting, BI [Business Intelligence] und Technologie. Ich habe mir dann auch ein Thema geschnappt, wo ich die Verantwortung für übernommen habe. Ich habe jetzt nicht die Verantwortung nur verteilt im Team, sondern auch wirklich fair versucht, die einzelnen Bereiche mit verantwortlichen Personen aus dem Team zu besetzen, sodass auch eine Accountability [Verantwortlichkeit/Rechenschaftspflicht] entstanden ist. Also jeder hatte seine eigene Verantwortung und ich eben genauso. Ich hatte auch einen Bereich innerhalb des Teams, für den ich dann verantwortlich war, eben auch auf operativer Ebene und dementsprechend dann das Reporting aus technologischer Sicht mit aufgebaut und zusammen mit anderen Teammitgliedern das Projekt vorangetrieben [habe].

Speaker 3: Können wir vielleicht noch mal über die besonderen Anforderungen an die Mitarbeiter sprechen? [...] Was sind denn die besonderen Herausforderungen bei euch, die besonderen Anforderungen?

Speaker 2: Bei uns ist die besondere Anforderung, dass man Tech-Up, also eine gewisse Tech-Affinität mitbringen muss.

Das liegt daran, dass wir uns in einem sehr neuen, automatisierten Werbegebiet bewegen.

Man kommt immer wieder mit Technologie in Berührung. Und zwar nicht nur als Anwender, sondern auch als jemand, der etwas tiefer hereinschauen muss. Wir haben beispielsweise eine Technologie, die wir dafür nutzen, um diese programmatischen Kampagnen abzuwickeln. Diese Technologie bringt nicht immer alles mit, was man benötigen würde als Vermarkter. Das heisst, man muss in diese Technologie 'reinbohren'. Man hat zusätzliche Anforderungen und jemand, der in einem programmatischen Team arbeitet, muss in der Lage sein, diese Anforderungen dann auch gegenüber einem Entwickler zu formulieren. Man muss auch teilweise in der Lage sein einiges davon selbst zu übernehmen, weil technologische Ressourcen, also richtige Engineers, sind rar "Talente" sind relativ rar und umkämpft, gleichzeitig sind die Wettbewerber sehr stark. Wir konkurrieren u.a. mit Giganten wie Unternehmen_18 (Tech-Konzern) und Unternehmen_19 (Tech-Konzern), beim Platzieren der Kundenanzeigen. Die Ressourcen sind auch sehr begrenzt im Unternehmen. Das heisst einzelne Features muss man auch in der Lage sein selbst zu entwickeln. Da haben wir folgende Lösung gefunden: Wir haben unsere Tech nicht komplett ausgelagert, also diejenigen, die uns auf technologischer Seite im Programmatic-Geschäft unterstützen. Wir haben zwar ein ausgelagertes Team, weil es dann irgendwann wirklich sehr tief geht. Wir haben aber gleichzeitig jemanden im Team, der als Schnittstelle fungiert, und zwar nicht nur als Übersetzer, sondern eben auch als derjenige, der mal etwas selbst implementieren kann. Das ist für mich eine Grundvoraussetzung, weil derjenige, der mit dem System tagtäglich arbeitet, kann auch am besten gegenüber einer Tech formulieren, was man da eigentlich benötigt und ist auch in der Lage, selbst mal kleinere Anpassungen vorzunehmen oder zumindest dann das grobe Konzept aufzustellen, ohne immer wieder dann auf Ressourcen innerhalb des Teams zurückgreifen zu müssen von ausserhalb, also wenn man das komplett auslagern

würde. Das ist ein Modell, was ich auch versuche auf andere Teams, die jetzt bei mir dazugekommen sind, auszuweiten.

Speaker 3: Und wie kann ich mir die Zusammenarbeit vorstellen bei euch innerhalb des Teams? Hat jeder so seine einzelne Aufgabe?

Speaker 2: Ja. Also wir haben einzelne Bereiche. Ich definiere das als so eine Art 'Hub'. Dadurch, dass Programmatic ein verhältnismässig neuer Bereich ist. Also den haben wir seit ungefähr drei Jahren bei PSG wirklich als signifikanten Umsatzbringer. Bedeutet, wenn wir bei PSG Produktthemen, BI-Themen, Tech-Themen bearbeiten, dann sind das dezidierte Teams, die sich darum kümmern, bei PSG. Im programmatischen Team haben wir all diese Funktionen innerhalb des Teams gebündelt, weil die Schnittstellen unbedingt notwendig sind und die Nähe zwischen den einzelnen Akteuren im Team unbedingt notwendig ist. Deswegen haben wir einen Commercial-Bereich. Das ist derjenige, der sich um die Kundenbeziehungen kümmert, der sich darum kümmert, diese sogenannten Deals aufzusetzen. Das sind so die Hauptverantwortlichkeiten. Dann haben wir jemanden, der für die Infrastruktur verantwortlich ist, also zusammen mit dem Tech-Team dafür sorgt, dass die Infrastruktur weiterentwickelt wird. Dann haben wir jemanden, der für BI verantwortlich ist, also für Business Intelligence. Das war bis dato ich. Da suchen wir jetzt aktuell nach einer Nachfolgelösung, wie wir das aufsetzen können. Und Produktmarketing-seitig bedeutet die Beziehung zum Publisher. Also wir haben quasi eine zweiseitige Kundenbeziehung. Einerseits zu denjenigen, die unser Inventar einkaufen und andererseits die Inventar-Lieferanten. Also quasi Zeitung_1, Zeitung_4 etc. Dann haben wir noch jemanden im Team, der sich um diese Publisher-Seite kümmert. Das sind alles Funktionen, die teilweise bei PSG auch ausgelagert werden. Im Programmatik-Team ist das aber sehr wichtig. Aufgrund der fachlichen Expertise, die man benötigt, um diese Fragen zu beantworten, haben wir das im Team belassen. Das sind also diese Bereiche, die abgedeckt werden von jeweils einer bis zwei Personen.

Speaker 3: Und wie arbeiten die zusammen? Also du sagtest, dass die ja so eng sein müssen.

Speaker 2: Ja. Also man hat seine tagtäglichen Aufgaben, also die operativen Aufgaben, die auf jeden Fall erfüllt werden müssen. Da findet generell auch ein regelmässiger Austausch statt, sodass man ein Verständnis dafür hat, was bei den anderen gerade für

Herausforderungen anliegen. Leider kriegen wir das aktuell nicht so implementiert, dass jeder die Aufgaben eines anderen übernehmen könnte, weil das von den Kapazitäten nicht funktioniert.

Speaker 3: Macht ihr so Stand-Up-Meetings?

Speaker 2: Ja. Also wir haben tagtäglich ein Zahlen-Stand-Up. Das heisst, wir schauen zusammen auf die Zahlen. Das ist eine sehr Zahlen-getriebenes Geschäft. Und ansonsten haben wir jede Woche einen gemeinsamen Jour fixe. Und abseits von diesem Jour fixe in den einzelnen Teams, also in diesen Themenbereichen, je nach Bedarf, gibt es auch einen Jour fixe, wo wir aber nicht so oft die Notwendigkeit hatten, dadurch, dass wir eine extreme Nähe haben. Also wir sitzen alle an einem Ort und das ist mir extrem wichtig. Also zum Beispiel, wenn es dann Diskussionen gibt im Hinblick auf Home-office etc., das ist meines Erachtens etwas schwierig, weil man dann nicht immer alle vor Ort hat und genau diesen Informationsaustausch dann auf einmal unterbricht. Da habe ich noch nicht so die Lösung, auch konzeptionell, gefunden. Deswegen ist es mir auch extrem wichtig, dass alle immer vor Ort sind, nach Möglichkeit.

Speaker 3: Und dann hat jeder die Alltags-Aufgaben und dann gibt es aber wahrscheinlich auch gemeinsame Aufgaben.

Speaker 2: Genau. Es gibt die Alltags-Aufgaben und dann gibt es Projekte, die umgesetzt werden. Also wenn wir zum Beispiel wieder bei dem Deal-Geschäft bleiben, da haben wir uns irgendwann dafür entschieden, dass wir eine Art Oberfläche bauen. Das nennen wir jetzt aktuell 'Deal Tool'. Also eine Oberfläche, die über Schnittstellen mit der eigentlichen Technologie verbunden ist, wo wir aber die Oberfläche so bauen, mit allen Informationen und mit allen Funktionalitäten, die wir benötigen würden und kommunizieren dann nur noch über die Schnittstelle und nicht über das User Interface des Technologieanbieters selbst. Weil inzwischen haben wir sehr viele verschiedene Technologien und wir brauchen eine konsolidierte Sicht. Das ist ein Projekt innerhalb des Teams, an dem sich diverse Teammitglieder beteiligen. Und in dieser Form gibt es verschiedene andere Projekte. Wir entwickeln gerade zum Beispiel auf der BI-Ebene. [Dort] haben wir die Herausforderung, dass wir eine bestimmte KPI nicht so gut abbilden können in unseren Dashboards. Da sind auch alle involviert. Also es gibt ein Projekt Lead, der dafür verantwortlich ist. Dieser steuert aber innerhalb des Teams, verteilt die

Aufgaben, sammelt die entsprechenden Informationen ein und organisiert die Meetings, die dafür notwendig sind, um Entscheidungen zu treffen oder Brainstormings vorzunehmen und so weiter.

Speaker 3: Und wo sind so Grenzerfahrungen für das Team? Oder wo kommen die mal an so ein Limit?

Speaker 2: Die kommen ans Limit, wenn in einer Hochphase, in Richtung Q3, Q4, die Anfragen für neue Kampagnen extrem zunehmen. Da kommen wir auch ans Limit. Ans Limit kommen wir, wenn irgendjemand krankheitsbedingt ausfällt, aktuell. Ans Limit kommen wir, wenn allgemein Abwesenheiten [bestehen]. Wenn irgendjemand gerade unterwegs ist in der Republik oder bei irgendwelchen Messen bei Veranstaltungen ist, dann kommen wir schon auch an unser Limit, kapazitiv zumindest. Wir kriegen das immer wieder hin. Aber ja, das war die Schwierigkeit im letzten Jahr. Inzwischen haben wir 'nachgestafft'. Also wir haben einen langen Recruiting-Prozess hinter uns und haben jetzt auch zwei Leute mit ins Team genommen, was zu einer enormen Erleichterung geführt hat.

Speaker 3: Und wie hilfst du dabei, bei so herausfordernden Zeiten? Also einmal Recruiting habe ich verstanden, aber sonst?

Speaker 2: Ja genau. Also deswegen auch die Wichtigkeit dessen, dass ich operativ weiter eingebunden gewesen bin oder mich bemüht habe, bei diversen Themen auch operativ weiter tätig zu sein. Sodass ich immer wieder auch an vielen Stellen aushelfen kann. Sehr viele Gespräche, um auch zu verstehen, wo gerade der 'Schuh drückt'. Wir haben dann ja einerseits Recruiting-technisch nachgeholfen. Talent sourcing ist aber aus meiner Sicht nicht ausreichend, besonders wenn man sich das Wachstum unseres Bereich ansieht. Wir haben andererseits auch viel Expertise im sogenannten *Adopts-Team*. Das sind diejenigen, die dafür verantwortlich sind, dass die Direktkampagnen abgewickelt werden operativ. Da ist irgendwann die Idee entstanden, wir haben dort sehr viele Kapazitäten, das sind insgesamt 35-40 Leute, und die sind nicht immer zu 100 Prozent ausgelastet. Das heisst, wir haben dann einen eigenen Scheme aufgesetzt, wo wir einen Austausch forciert haben zwischen den Abteilungen. Jemand aus dem Adopts-Bereich ist für mehrere Wochen zu uns ins Team gekommen, konnte weiterhin auch an seinen Aufgaben im Adopts-Bereich arbeiten, hat aber auch gleichzeitig immer, wenn er gerade

die Kapazitäten hatte, sich in die programmatischen Themen eingearbeitet. Wir haben uns entschieden Mitarbeiter aus dem Adopts-Bereich dieses programmatische Wissen, das in unserem Bereich wichtig ist, näherzubringen.

Und inzwischen sind das schon zwei Personen, die eine mehrwöchige Hospitation bei uns gemacht haben und jetzt inzwischen das Team unterstützen bei den operativen Aufgaben, die hauptsächlich das Deal-Management angehen und auch noch ein zusätzliches Feld. Es kann immer wieder passieren bei der automatisierten Werbeausspielung, dass Werbung ausgespielt wird, die dem Publisher nicht passt oder die irgendwie ein Betrugsfall ist. Diese Werbung muss gesperrt werden. Das ist etwas, wo wir auch kapazitiv an unsere Grenzen gekommen waren, dass wir da hinterherkommen. Und das ist auch etwas, wobei uns jetzt die Adopts-Leute unterstützen und sich auch allgemein in weitere Themen einarbeiten in Hinsicht auf diese infrastrukturelle Weiterentwicklung. Also es ist immer wichtig gewesen für mich, trotzdem einen Ausgleich [zu schaffen], auch wenn wir Kapazität an unsere Grenzen kommen. Sodass weiterhin auch Zeit übrig bleibt für die Teammitglieder, sich weiterhin Projekten zu widmen und nicht zum Sachbearbeiter zu 'verkommen'. Das ist extrem wichtig gewesen und hat bis dato auch ganz gut funktioniert.

Speaker 3: Das ist ja eigentlich aus einem anderen Bereich, die Leute da ausgeliehen.

Speaker 2: Ja. Wenn man weiter in die Zukunft schaut, dann werden bestimmte Aufgaben, die gerade im Adopts-Bereich liegen, verschmelzen mit dem Programmatic-Bereich. Das ist jetzt auch quasi ein Blick nach vorne, dass man hier bereits den Austausch forciert. Dass man auch Leute findet, die sich für programmatische Themen interessieren. Dass man gleichzeitig auch Verständnis dafür aufbaut, welche Herausforderungen im Adopts-Bereich liegen, im Programmatic-Team. Und, dass hier auch die Abteilungsgrenzen weiter verschwimmen. Nicht im Sinne von, dass man beide Bereiche zusammenlegt. Das kann perspektivisch auch möglich sein. Das ist jetzt aber gar nicht das Ziel. Das Ziel ist wirklich, den Austausch zu forcieren und dann auch die Perspektive des anderen kennenzulernen. Genauso, wie wir immer die Perspektiven der einzelnen Bereiche innerhalb von Programmatic versucht haben nachzuvollziehen oder ich zumindest die Rahmenbedingungen dafür geschaffen haben, dass das funktioniert, ist jetzt

meine Aufgabe – ja. Also dieses Schema, was ich vorhin vorgestellt hatte, das war noch bevor ich die Verantwortung für beide Bereiche übernommen hatte. Das haben wir quasi unabhängig von einer Ansage von oben umsetzen können. Aber das hat sich so bewährt, schon in Programmatic-Team und jetzt auch auf dieser Ebene, sodass ich glaube, dass das auch ein Modell für die Zukunft ist, für weitere Bereiche, die auch jetzt unter Operations, also unter der Gesamtverantwortung von mir liegen.

Speaker 3: Was haben denn die anderen davon?

Speaker 2: Die anderen haben Folgendes davon: Sie haben eine Perspektive, sich auch mit Themen auseinanderzusetzen, die abseits von ihren Alltagsthemen liegen. Programmatic, wie gesagt, ist ein Trendthema, für das sich auch sehr viele interessieren, wo wir auch ein Stück weit den Leuten die Angst nehmen wollen davor, dass das jetzt irgendwie etwas mega Komplexes ist. Und das ist wirklich nur möglich in meinen Augen – also es ist nicht möglich durch einzelne Präsentationen oder Hands-on Meetings, wo man einfach nur darüber redet, sondern indem man die Leute auch in die einzelnen Aufgaben involviert und ihnen dadurch aufzeigt, was es eigentlich bedeutet in Programmatic-Bereich zu arbeiten. [...] Wir haben hauptsächlich nach Interessenten [besetzt]. Wir haben uns einige Interessenten herausgesucht, aus diesen Interessenten dann zumindest erst einmal diese zwei Leute ausgesucht und zwei weitere stehen jetzt [bereit]. Also wir wollten nicht alle vier auf einmal, weil das hätte uns alle überfordert, sondern das ist jetzt so ein iterativer Prozess. Und irgendwann haben wir einen Grundstock an Leuten, die sich mit beiden Bereichen sehr gut auskennen und daraus werden sich dann weitere Schritte herauskristallisieren.

Speaker 3: Dieses Adopts ist eher klassisch oder was machen die?

Speaker 2: Ja genau, die machen die Abwicklung des Direktgeschäfts. Das heisst, der Kunde ruft an oder schickt eine E-Mail: "Ich möchte", wie dieses Beispiel von vorher, "auf der Onlinezeitung_1 in einem bestimmten Bereich meine Werbung schalten, das soll über mehrere Tage laufen". Das ist ein Briefing, was beim Sales ankommt. Der Sales gibt das weiter an das Adopts-Team. Das Adopts-Team stellt das als Kampagne im Ad-Server ein, mal heruntergebrochen auf die High Level Ebene. Und dann wird die Kampagne ausgeliefert. Und das Adopts-Team sorgt auch dafür, dass die Auslieferung nach den Anforderungen des Kunden passiert. Am Ende wird das Ganze abgerechnet.

Speaker 3: Es ist auch schon digitaler, aber klassischer als ihr.

Speaker 2: Ja, genau. Bei uns fallen sehr viele dieser Schritte weg. Wobei im Deal-Bereich das in ähnlicher Form, etwas anders, ist. Das ist nicht deckungsgleich. Deswegen ist auch das Training notwendig, ist der Aufbau des Verständnisses notwendig. Die Ähnlichkeit ist aber dahin gehend vorhanden, dass man wirklich lieber innerhalb des Gesamtbereiches den Leuten neue Möglichkeiten aufzeigt und sie auch weiterentwickelt, als dass man jetzt nur 'hired' [einstellt] und dafür dann die eigenen Ressourcen vernachlässigt und potenziell denen gar keine Entwicklungsmöglichkeiten bieten kann. Ich denke, das ist sehr wichtig und auch der beste Weg, unsere eigenen Talente zu entwickeln und sicherzustellen, dass sie in Ihre Zukunftsperspektiven investieren.

Speaker 1: Wie ist die Schnittstelle mit dem Sales bei euch? Bei dem programmatischen Teil also, wo diese Ads automatisiert geschaltet werden?

Speaker 2: Kurz historisch: Es gab keinen dezidierten Sales, der sich mit programmatischen Themen beschäftigt hat. Das heisst, das Commercial-Team hatte eigentlich genau diese Sales-Funktion eingenommen. Wir waren genauso beim Kunden wie der Sales. Deshalb auch dieses 'Hub', was wirklich diese gesamte Wertschöpfungskette abgedeckt hat innerhalb eines Teams. Wir waren bei den Kunden, der Kunde hat uns erklärt oder erzählt, was er eigentlich haben möchte. Und dementsprechend haben wir ihn beraten dahin gehend, wie man das bei uns einbuchen kann. Irgendwann hat auch die Einkaufsseite eine Expertise, die nicht mehr den intensiven Austausch benötigt. Weil letztlich erstellt man einen Deal und über diesen Deal wird auf der Einkaufsseite angesteuert, was benötigt wird. Aber im Direktgeschäft passiert sehr viel noch auf der Vermarkter-Seite. Deswegen auch der zusätzliche Aufwand im Adopts-Team. Das heisst die Kampagnen-Optimierung, die Aussteuerung der Kampagne, findet alles auf der Vermarkter-Seite statt. Im Programmatischen findet das alles auf der Einkäufer-Seite statt, also bei den Agenturen oder bei den Werbetreibenden direkt, die Programmatic inhouse betreiben. Und wir bleiben stetig im Austausch, wenn neue Deals angefragt werden. Wenn wir irgendwelche Auffälligkeiten sehen innerhalb der Ausspielung der Deals, dann gehen wir proaktiv auch auf die Einkäufer-Seite zu. Und das ist die Sales-Leistung. Inzwischen aber durch einen dezidierten Programmatic-Sales auch umgesetzt und auch Paten innerhalb der Teams, weil Programmatic ist inzwischen so gross geworden, auch von den Umsatzanteilen, dass man das jetzt mit den zwei Leuten im Commercial-Team

überhaupt nicht mehr abgedeckt kriegt. Was auch gut ist, dass das, zwar nicht komplett unter meinem Verantwortungsbereich, aber hier wieder die Abteilungsgrenzen dahin gehend durchlässig machen, dass der Sales versteht, was wir da eigentlich machen. 'Aufmunitioniert' [ausgestattet] ist mit dem notwendigen Wissen, um beim Kunden Programmatic verkaufen zu können, auf uns aber immer wieder zurückgreifen kann, wenn Expertenwissen notwendig ist. Das heisst, wenn man mal eine Skala nimmt von eins bis zehn, dann müsste eigentlich jeder Sales-Mitarbeiter mindestens von seinem Wissensstand auf einer fünf bis sechs sein. Dann haben wir noch mal diese Paten-Rolle, wo wir versuchen durch Onboarding, durch Hospitationen einerseits von uns beim Sales und andererseits der Sales bei uns im Office, das auf eine Sieben bis Acht 'hochzuheben' [anzuheben] und dann eben das Expertenwissen mit neun bis zehn innerhalb des Programmatic-Teams.

Speaker 1: Alle Programmatic-Leute werden wahrscheinlich relativ jung sein, oder?

Speaker 2: Ja, die sind relativ jung. Also Anfang 30 bis Mitte 30 ungefähr. Wir haben jetzt also keine Mitte 20 Leute im Team.

Speaker 1: Ich kann mir das gut vorstellen, dass das schwierig ist, wenn man die Adopts-Leute mit reinbringt. Das ist ja schon eine programmatische Leistung, was sie da lernen müssen. Und dann sind das auch noch ältere Leute wahrscheinlich, oder?

Speaker 2: Nee nee, das ist dieselbe Altersspanne da. Im Adopts-Bereich hat man eine extrem hohe Fluktuation gehabt. Mal schauen, ob wir das eingefangen bekommen. Das ist meistens so eine Eintrittsmöglichkeit, wenn man bei einem Vermarkter anfangen möchte. Dann ist man ein paar Jahre im Adopts und dann fängt man wirklich an zu schauen, was sind mögliche Entwicklungsschritte. Und deswegen ist es auch etwas einfacher gewesen hier die Leute oder beziehungsweise die Leads von dem Team, zu überzeugen, dass man lieber diesen Scheme aufsetzt, dass man auch die Leute weiterhin im Team behält, also im Adopts-Team behält, sie aufmunitioniert mit neuen Themen und dann vielleicht irgendwie so eine Hybridlösung finden. Sagen wir mal fifty-fifty oder was für eine Verteilung das auch immer sein mag. Das ist etwas, wo ich zumindest das Gefühl habe, dass das eine wirkliche Win-win-Situation gewesen ist. Das war mir wichtig, dass man da irgendeine Möglichkeit findet, dass man nicht die Themen aus dem Programmatic-Bereich komplett herausreissen und beim Adopts ansiedelt, einfach nur

um dem Adopts zusätzliche Aufgaben zu geben, die die Entwicklung von den einzelnen Personen in diesem Bereich ermöglicht. Andererseits aber natürlich auch nicht die Leute aus dem Adopts-Bereich herausreisst und bei uns ins Programmatic-Team packt. Das war so eine ganz gute Kompromisslösung, zumindest aus meiner Sicht und das ist auch das Feedback, das ich bis dato bekommen habe.

Speaker 3: Wollt ihr denn jetzt auch mit dem Printbereich zusammengehen?

Speaker 2: Nee. Also nicht, dass ich wüsste. [...] Also das ist zumindest bei uns gerade der grosse Change Case, der vor anderthalb Jahren in die andere Richtung stattgefunden hat. Jetzt befinden wir uns auf dem Weg, Print und Digital wieder zusammenzulegen. Das ist aber für den Programmatic-Part nicht relevant. Für den Adopts-Part könnte man drüber nachdenken perspektivisch. Weil es ja genauso eine abwickelnde Funktion im Printbereich gibt. Und das ist auch früher so gewesen, dass die Abwicklung der Kampagnen im Digitalen und im Printbereich zusammengearbeitet haben. Aber das wäre für mich erst mal nicht wünschenswert, ehrlicherweise. Aber wird sich zeigen.

Speaker 3: Wie nehmt ihr denn an dieser Kulturtransformation teil?

Speaker 2: Wie nehmen wir in der Kulturtransformation teil? Also operationalisiert, sage ich jetzt mal, wurde das ganze durch die Change-Teams, die es in der Form noch gar nicht gab. Das heisst, es gab gar keinen Kanal, um Anliegen kultureller Natur dann auch an Vorgesetzte zu kommunizieren. Auch um sich in so einer Transformation zu beteiligen, gab es eigentlich nicht so viele Möglichkeiten, soweit ich das verstanden habe. Ich bin ja eigentlich ziemlich frisch erst im Unternehmen. Die zweieinhalb Jahre ist jetzt noch nicht so lange. Und das hatte damals Person_2 (=Geschäftsführer) mit angestossen und dementsprechend habe ich das auch so erlebt. Wie beteiligen wir uns daran?

Speaker 3: Dann sag doch ruhig mal, wie du diese Change-Teams da wahrnimmst. Also was machen die, was habt ihr mit denen zu tun?

Speaker 2: Also letztlich ist aus fast jedem [Team jemand im Change-Team dabei]. Also aus meinem Team ist auch jemand im Change-Team mit dabei. Sodass hier auch Impulse gesetzt werden können. Es ist jetzt nicht so organisiert, dass da immer Feedback eingesammelt wird und dann durch das Change-Team an die Vorgesetzten

weitergereicht wird, sondern ich glaube, das ist eher so ein dynamischer Prozess. Das ist etwas, was die Change-Agents mitbekommen. Nicht unbedingt aus strukturierten Gesprächen, sondern immer mal wieder das, was man durch den Flurfunk hier mitbekommt. Und das wird dann einfach weitergetragen. Also für mich ist das kein strukturierter Prozess aktuell.

Speaker 3: Ihr habt auch in dem Sinne nicht so einen direkten Nutzen, dass die irgendwas machen bei euch als Change-Agents?

Speaker 2: Doch. Also ich glaube, allein dadurch, dass es diese Gespräche gibt, also dass sich die Vorgesetzten die Zeit nehmen, sich mit den Change-Agents zusammenzusetzen. Das mag sich sehr basic anhören. Also ich war erst mal erschrocken, dass es diese Möglichkeit früher gar nicht gegeben hat, mit den Vorgesetzten in irgendeiner Form zu sprechen. Teilweise haben die Teams ihre Vorgesetzten einmal im Jahr gesehen und dann auch nur für ein kurzes Gespräch, aber nicht für ein strukturiertes Gespräch, wo es darum geht, Impulse zu setzen, wohin man eigentlich auch kulturell sich weiterentwickeln möchte, was die Transformation jetzt eigentlich für jeden Einzelnen bedeutet. Das wurde vernachlässigt, da sind wir auch heute noch nicht. Nichtsdestotrotz gibt es auch durch Person_7 und hauptsächlich durch Person_7 einen Kommunikationskanal dann Richtung Geschäftsführung, um einige Akzente zu platzieren. Das ist dann etwas, was ich auch aus dem Team mitnehme. Meine Frage in unseren Jour fixen ist ganz oft: "Was ärgert dich aktuell besonders? Was würdest du anders machen, wenn du an meiner Stelle wärst? Was würdest du anders machen, wenn du an der Stelle von Person_2, von Person_8 wärst, also von der Geschäftsführung und -leitung?". Und dadurch sammle ich zumindest Impulse für mich ein und bespreche das dann eher bei einem Kaffee oder abends nach der Arbeit mit Person_7 und sie nimmt das dann mit in die Gespräche mit Person_2.

Speaker 3: Und so was machen alle? Also das sind praktisch so Feedbackgespräche und diese Change-Agents supporten [unterstützen] das?

Speaker 2: Ich weiss nicht, ob das alle machen. Wir haben keine strukturierten Feedbackgespräche, ausser den Entwicklungsdialog.

Speaker 3: Ich meine jetzt diesen Dialog: Was würdest du anders machen und was würdest du anders machen, wenn du Person_2 wärst?

Speaker 2: Na, das ist das, was ich mache. Jeder macht es so, wie er [es für richtig hält] oder auch gar nicht. Ich kann mir auch gut vorstellen, dass es gar nicht gemacht wird.

Speaker 3: Du hattest eben gesagt das bringt schon was, allein das die Führungskräfte mit ihren Mitarbeitern reden können über Change.

Speaker 2: Na ja, das Change-Team besteht aus Person_7 und dann auch noch weiteren Personen, die irgendwann dafür nominiert wurden. Und diese Change-Agents treffen sich dann regelmässig, ich weiss nicht wie regelmässig, mit der Geschäftsführung, um ebendiese Themen, die sie mitnehmen, aus der Organisation heraus zu diskutieren. Diesen Kanal gab es früher überhaupt nicht.

Speaker 1: [...] Und was war daran jetzt nicht strukturiert? Dass es jetzt keine klare Richtlinie gibt, wie die Change-Agents aus ihren Bereichen das Feedback holen?

Speaker 2: Ja, genau. Es gibt jetzt keine strukturierte Form, in der sich die Change-Agents das Feedback einholen. Es gibt jetzt auch nicht unbedingt die Plattform, die dann ausgiebig dafür genutzt wird oder die jemanden auch dazu animiert, Feedback zu geben. Aus den Teams heraus oder innerhalb der Teams gibt es auch keine strukturellen Modelle, anhand derer man in Gespräche mit Mitarbeitern geht, um an diese Informationen heranzukommen und dann gesammelt irgendwie auch mal auszuwerten. Also es kann ja sein, dass im Einzelnen drüber gesprochen wird, aber ich sehe jetzt nicht, dass das ein strukturierter Prozess ist, der dann auch dazu führt, dass die Sachen aufgenommen werden, thematisiert werden. Also meine Erwartung wäre, dass wenn es diese Themen gibt, dass man auch darauf eingeht, dass das transparent gemacht wird, welchen Themen man sich jetzt eigentlich annimmt. Ja, genau, das gibt es in der Form nicht. Also ich weiss, dass People and Culture da gerade an einem neuen Modell arbeitet, an einem neuen Feedback-Modell und an einem neuen Modell was Entwicklungsdialoge angeht, regelmässige oder Feedback-Gespräche. Aber die sind jetzt noch nicht umgesetzt, unternehmensweit.

Speaker 1: Gibt es schon erste Dinge, die das Change-Team in die Wege geleitet hat?

Speaker 2: Ja, doch. Ein Beispiel ist, die Mitarbeiter waren extrem unzufrieden, dass es keine Aufenthaltsfläche gibt. Also es gibt zwar Konferenzräume, aber die sind alle sehr schlicht eingerichtet und mega langweilig und es gab immer den Wunsch nach einer, ja,

wie sagt man das? Das ist jetzt ein Raum mit einer Playstation, mit einem Fernseher, der sehr schön dekoriert ist, wo man sich gerne aufhält. Und das hat jetzt glaub ich irgendwie zwei Jahre gedauert, bis der gekommen ist. Aber das ist etwas, was über die Change-Agents dann schon auch an die Geschäftsführung herangetragen wurde, dass sich die Mitarbeiter das wünschen. Und beispielsweise wurde das dann umgesetzt.

7.3.13 Interviewee_13

Speaker 1: Erzähl doch generell, was deine Rolle ist, was du momentan machst.

Speaker 2: Also ich arbeite bei PSG in der Unternehmen_1-Gruppe. PSG ist der Vermarkter von Unternehmen_1. Und ich bin verantwortlich für die programmatischen Kampagnen, bedeutet ich bin dafür verantwortlich, unser Inventar programmatisch zu verkaufen. Programmatisch bedeutet in einem automatisierten Weg.

Speaker 1: Mit so Bidding-Systemen?

Speaker 2: Genau. Wie in einer Auktion.

Speaker 1: Okay und wofür genau bist du zuständig?

Speaker 2: Also ich bin hauptsächlich zuständig für die Beziehungen mit den Leuten oder den Firmen, die unser Inventar kaufen könnten. Also mit Advertisern oder mit Agenturen. Und ich helfe denen, Zugang zu unseren Inventory Programmatiken zu schaffen.

Speaker 1: Was heisst Inventory?

Speaker 2: Inventory ist die Werbeplatzierung. Zum Beispiel auf Onlinezeitung_1 hast du eine Werbeplatzierung auf der rechten Seite und das möchten wir verkaufen auf einem automatisierten Weg, wie gesagt. Also wir müssen eine Beziehung oder eine Verbindung zwischen unseren Systemen und den Systemen der Agentur oder der Advertiser schaffen. Und dann müssen wir sicherstellen, dass er Zugang zu der Werbefläche, die er möchte, hat. Und wir müssen uns auf einen Preis einigen und solche Sachen.

Speaker 1: Wenn ich ein Kunde von euch bin, wie funktioniert die Buchung?

Speaker 2: Ja genau. Du schickst uns eine E-Mail, du sagst: "Ich habe ein Interesse daran, so kannst du mein System erkennen", und [dann] fügen wir deine Systeme oder

deine Systemidentifikation in unser System ein. Und dann fangen wir an dir Werbeflächenangebote zu senden. Und dann kannst du auf diese Angebote entweder antworten, wenn sie für dich interessant sind oder nicht.

Speaker 1: Funktioniert das gut? Benutzen das viele, ist der Markt da wachsend?

Speaker 2: Genau. Sehr wachsend. Also wir haben da ein grosses Wachstum. Ich glaube wir machen das gut hier bei PSG im Vergleich zu anderen Sales Häusern in Deutschland. Wir haben ein organisches Wachstum, also einen Shift [Verschiebung] vom klassischen Geschäft zu automatisiertem, wenn du so möchtest. Und ich glaube, wir profitieren davon.

Speaker 1: Was ist das, wodurch ihr das besser macht als die anderen Anbieter?

Speaker 2: Wir haben eine Technologie-Stack, wenn du so möchtest, der besser ist als die anderen.

Speaker 1: Ihr benutzt doch zentrale Anbieter, oder?

Speaker 2: Wir benutzen zentrale Anbieter, aber der Weg, auf dem wir sie verbunden haben [ist besser]. Wir haben eine Holisitk geschaffen, in der der Preis am Ende entscheidet. Und wir können den besten Preis für ein Ad erzielen mit diesen Anbietern. Und bei anderen Publishern ist das ein bisschen anders als bei uns. Andere Saleshäuser erzielen nicht immer das beste Angebot für ein Ad [eine Anzeige], weil sie die Systeme nicht so angebunden haben, wie wir.

Speaker 1: Du bist Mitarbeiter, aber keine Führungskraft, oder?

Speaker 2: Nee. Ich bin Mitarbeiter.

Speaker 1: Was sind deine aktuellen Herausforderungen bei deiner Arbeit?

Speaker 2: Meine aktuelle Herausforderung ist die Priorisierung von meinen Aufgaben, die ich jetzt aktuell schaffe durch eine persönliche Einschätzung des Business Values. Ich muss mich immer fragen [was das Wichtigste ist]. Wie ich dir gesagt habe, ich habe viele operative Aufgaben. Und die Arbeit ist ähnlich für eine Kampagne oder für einen Deal, der 20 Euro bringt oder einen, der 20.000 bringt. Und ich muss eine Priorisierung schaffen. Und es gibt auch andere Parameter, wie zum Beispiel Kundenzufriedenheit,

die ich immer betrachten muss. Also das ist das Wichtigste. Und die Kunden sind nicht nur Advertiser in diesem Fall, das können auch einzelne Kunden sein.

Speaker 1: Gab es in letzter Zeit irgendwelche speziellen Situationen, wo du sagst: "Okay, das war ein bisschen schwierig"? Vielleicht persönliche Herausforderungen, aber auch im Zusammenspiel mit den anderen Leuten in deinem Team?

Speaker 2: Nicht wirklich.

Speaker 1: Arbeitet ihr sehr für euch selbst?

Speaker 2: Wir arbeiten alle zusammen. Also wir sind eigentlich ein kleines Team. Letztes Jahr waren wir vier, jetzt sind wir acht. Aber wir arbeiten alle zusammen im gleichen Büro und alles wird laut gesagt. Das heisst, die Informationen sind geteilt im Team. Richtig aktiv, aber auch passiv.

Speaker 1: Was heisst passiv?

Speaker 2: Passiv heisst, wenn du zum Beispiel hören kannst, was deine Kollegin zu einem Partner sagt am Telefon.

Speaker 1: Ist das gut bei euch in dem Bereich?

Speaker 2: Ich finde das gut, ja. Weil du weisst, was abläuft.

Speaker 1: Hast du da schon spezielle Vorteile davon gehabt?

Speaker 2: Ja, ich weiss zum Beispiel, dass meine Kollegin heute Morgen mit diesem Partner telefoniert hat. Und wenn eine E-Mail kommt, kann ich sie fragen. Also wir haben da keine Routine – doch wir haben schon eine Routine, in der wir die Informationen teilen. Aber dieses passive Teilen von Informationen ist gut für das Team. Und du kannst dich davon abschotten, indem du Kopfhörer trägst zum Beispiel.

Speaker 1: Was findest du, sind so Sachen, die bei euch in der Zusammenarbeit hervorragend funktionieren? Die Transparenz, dass du weisst, was der andere macht. Gibt es noch andere Punkte?

Speaker 2: Die Transparenz. Jeder ist hilfsbereit. Ich habe zwei Kollegen, die sehr kompetent sind. Einer auf der technischen Seite und einer auf der Businessseite. Und die teilen [ihr Wissen] sehr gerne.

Speaker 1: Du hast nichts, wo du sagen würdest, das sind Sachen, die hast du schon mal erlebt, die funktionieren bei euch nicht so gut, die müsste man anders machen?

Speaker 2: Doch, gibt es viele. Also es gibt viele, aber nicht innerhalb unseres Teams. Also wahrscheinlich auch innerhalb unseres Teams, aber das macht uns nicht nervös oder so, das ist eher die Zusammenarbeit mit anderen Teams. Die Schnittstellen.

Speaker 1: Was sind da die Probleme?

Speaker 2: Ich glaube, das Hauptproblem ist Angst. Ich glaube, durch diese automatisierten Wege, die wir jetzt mit der Technologie schaffen, haben einige Kollegen in anderen Teams Angst, dass sie danach unnötig werden.

Speaker 1: Ist das auch begründet?

Speaker 2: Ja, auch begründet.

Speaker 1: Kannst du ein wenig mehr erzählen, was da so die Probleme sind?

Speaker 2: Also hier spreche ich speziell zum Beispiel über Sales-Kollegen. Also die Kollegen, die damals oder auch noch heute, zu den Kunden fahren, eine schöne Präsentation halten und dann mit einem gewonnenen Budget von 100.000 Euro zurückkommen zum Beispiel und das seit 30 Jahren so machen. Jetzt kommen diese 100.000 Euro anders zusammen.

Speaker 1: Ist es so, dass die Unternehmen mehr diesen automatisierten Weg wählen und sich nicht mehr beraten lassen in dem klassischen Sinne?

Speaker 2: Also sie haben schon Geschäfte mit uns gemacht damals, Firmen wie Automobilhersteller_1 oder Unternehmen_14. Die machen immer schon Business mit uns. Aber vorher haben sie diesen klassischen Weg erlebt, mit einem Sales-Berater, mit Auftrag, mit aufgeschriebenen Angeboten und haben danach eine Rechnung bekommen. Und dabei waren viele Mitarbeiter auf ihrer und auch auf unserer Seite involviert. Jetzt schaffen wir das automatisiert und das macht diesen Leuten Angst.

Speaker 1: Aber nur dieses Geschäft mit diesem Bidding-System [Angebotssystem mit Auktion] oder auch andere Sachen? Hauptsächlich Bidding bei euch, oder?

Speaker 2: Ja, Bidding. Aber auch, dass die Abrechnung dort enthalten ist. Wir machen keine Angebote oder fast keine mehr. Das wird automatisiert. Also die Systeme sammeln das Geld und überweisen uns das Geld.

Speaker 1: Ihr seid quasi ein Teil von Werbesystem_1?

Speaker 2: Genau.

Speaker 1: Dadurch, dass immer mehr davon automatisiert geht, sind weniger Sales-Leute involviert zum Beispiel und sie müssen weniger machen, oder?

Speaker 2: Genau. Und ich glaube, diese Angst führt dazu, dass sie versuchen sich zu schützen. Das kann ich auch verstehen.

Speaker 1: Wie zum Beispiel?

Speaker 2: Indem sie sicher mehr involvieren in das Thema, indem sie sich, weiss ich nicht, eine Rolle [suchen]. Sie probieren jetzt intern zu begründen, dass sie auch zu diesem Ergebnis etwas beigetragen haben, um sich in die Prozesse zu involvieren. Und das funktioniert nicht so. Das ist auch unsere Mission, mit denen eine gute Zusammenarbeit, einen guten Working Style zu schaffen. Mit Fokus auf den Kunden.

Speaker 1: Wie kann man sich das vorstellen? Ihr macht eure Prozesse und was machen die Sales-Leute, um sich zu involvieren?

Speaker 2: Also sie gehen in die Beratung. Oft haben wir jetzt einfache Wege zwischen uns, also dem Operativen und den Advertisern. Direkte Wege. Es gibt keinen Sales dazwischen. Und manchmal müssen wir aber Beratung leisten. Und wir probieren diese Sales-Kollegen in die Beratungskommunikation einzubinden, dass sie in diese Kommunikation hereinkommen und diese Beratungsleistung machen. Das ist der erste Schritt. Danach ist es durch diesen automatisierten Weg so, sobald du die Verbindung hast, ist es gut, es bedeutet aber noch nicht, dass das Geld in unsere Richtung fließt. Und da sollten die Sales mit den Kunden in den Kontakt gehen und fragen, warum wir nicht genug gemacht haben oder so. Aber zuerst gibt es eine Monitoring-Phase und da versuchen wir sie [die Sales-Leute] auch zu involvieren.

Speaker 1: Wo waren da Sachen, die nicht so gut funktioniert haben? Wenn sie sich involviert haben?

Speaker 2: Das Thema ist komplex. Also diese Systeme sind komplex, auch für mich. Und da gibt es viel Erklärungsbedarf. Und diesen Erklärungsbedarf kannst du nur leisten, wenn sie sich engagieren. Wir müssen mit ihnen auf einem entspannten Weg kommunizieren.

Speaker 1: Die Aufgabe von dem Sales ist dann so ein wenig, für die Kunden zu erklären, oder?

Speaker 2: Ja, auch. Das Problem ist, oft wissen sie weniger als der Kunde bei uns.

Speaker 1: Wie kommt das? Weil sie für ganz verschiedene Sales-Sachen zuständig sind?

Speaker 2: Genau, sie haben viele Direkt-Produkte verkauft und der Shift ist sehr plötzlich gekommen. Ich glaube auch, weil wir gut performt haben. Vor zwei Jahren haben wir weniger Umsatz gemacht und niemand hat sich für das Thema interessiert. Jetzt werden wir die Hälfte des Umsatzes machen, das zieht die Aufmerksamkeit auf diese Thematik. Aber während dieser zwei Jahre hat sich niemand für das Thema interessiert. Also beim Sales ist es so, wenn du ein Produkt für 200.000 Euro verkaufen kannst, dann bist du involviert. Wenn du diese Verbindung auf diesem automatisierten Weg [herstellst], das ist viel mehr Arbeit oder es ist viel komplizierter, diese 200.000 Euro auf einmal zu kriegen. Das sind auch andere Produkte. Du schaffst eine Beziehung oder wir schaffen diese 200.000 Euro vielleicht in zwei oder drei Monaten.

Speaker 1: Es ist schwerer, weil so viel davon sowieso automatisch ist, das geht dann nicht auf die Kappe von demjenigen im Sales, sozusagen. Die erreichen ihre Ziele schwerer?

Speaker 2: Genau. Ja, also das hängt davon ab, wie die Ziele definiert sind. Das ist auch eine grosse Management-Herausforderung, wie die Ziele jetzt definiert sind.

Speaker 1: Weil du jetzt nicht mehr diese hohen Zahlen erreichen kannst im Sales, weil es viel mehr automatisch ist sozusagen, oder?

Speaker 2: Ja. Und vorher war es so: Du gehst zum Kunden, du machst eine Präsentation, du verhandelst und verkaufst ein Produkt für 100.000 Euro und es ist fertig. Du hast deine Leistung geschafft als Sales. Jetzt gehst du zum Kunden, du schaffst eine

Verbindung zwischen den beiden Systemen und du monitorst [beobachtest] das, bis die 200.000 Euro drin sind. Aber das ist mit einem Tagesvolumen von maximal 3.000, 4.000 Euro. Das sind andere Produkte.

Speaker 1: Mir ist noch nicht ganz klar, wofür ihr die aus dem Sales überhaupt benötigt.

Speaker 2: Das ist eine gute Frage. Also brauchen wir sie jetzt noch? Ich glaube, wir können sie noch brauchen. Wir müssen aber auch ein Knowledge [Wissen] schaffen. Weil wir dürfen nicht vergessen, wer unsere Hauptwettbewerber sind, das sind Unternehmen_19 (=Tech-Konzern) und Unternehmen_18 (=Tech-Konzern). Der Shift geht zu Unternehmen_19. Und ich glaube, durch unsere Implementierung in allen Städten in Deutschland und unsere Nähe zu Entscheidern, die am Ende entscheiden, wohin das Budget fließt, können wir einen Mehrwert schaffen und uns ein bisschen schützen vor diesen grossen Playern, zum Beispiel. Also dadurch glaube ich, dass unsere Sales relevant sind. Dafür brauchen wir aber Sales, die ein Knowledge-Level [einen Wissensstand] haben, das wir aktuell auf jeden Fall noch nicht geschaffen haben.

Speaker 1: Und du sagst der Vorteil ist, dass sie die persönlichen Beziehungen zu den Kunden haben und sagen können: "Okay, geht zu uns, anstatt zu Unternehmen_19", so meinst du, oder?

Speaker 2: Genau. Diese Nähe haben wir. Die Sache ist, die Nähe ist schon etwas Gutes, aber die Überzeugungskraft, "Geht nicht zu Unternehmen_19, kommt zu uns", fehlt noch.

Speaker 1: Die Unternehmen können noch nicht genau sagen, was der Vorteil bei euch ist?

Speaker 2: Nee, genau. Ich glaube nicht. Schon wahrscheinlich besser, aber sind schon stark Unternehmen_19 [zugetan]. Und das Problem ist, wenn du dir anschaust wie Unternehmen_19 seine Werbung verkauft, die haben keinen Sales.

Speaker 1: Und wie macht ihr das, wenn ihr den Sales nicht involviert?

Speaker 2: Das machen wir, indem wir einen Kontakt zu den Leuten aufbauen, die operativ bei den Kunden arbeiten.

Speaker 1: Okay und die kommen dann direkt auf dich zu und sagen: "Wir wollen mal wieder eine Kampagne starten"? Gehst du auch auf die zu?

Speaker 2: Genau. Nein, ich gehe nicht auf die zu, die Sales-Kollegen machen das. Aber sie kommen automatisch zu uns, weil sie uns kennen. Zum Beispiel kommt eine Mediagentur auf uns zu, die Unternehmen_20 als Kunden haben. Und sie schreiben uns, wenn sie wieder eine Kampagne für dieses Unternehmen starten: "Wir möchten Männer zwischen 20 und 35 Jahren targeten, stellst du hier bitte eine Beziehung oder eine Verbindung her mit deinem System, damit wir einkaufen können?" Das mache ich und danach kommt das Geld oder nicht. Also meine operative Aufgabe ist nur, die Beziehung zu schaffen.

Speaker 1: Das heisst aber, wenn sie den Vertrag schon abgeschlossen haben, kommt das Geld schon, oder?

Speaker 2: Das ist nicht sicher. Weil sie zum Beispiel das Bidding nicht gewinnen oder weil sie viel zu tun haben und Deals mit anderen Sales Häusern in Deutschland ausmachen. Man nennt das 'Deals', diese Verbindungen mit Sales Häusern. Und sie benutzen ein Tool, das auch eine Intelligenz mitbringt und selbstständig wählt, welche Deals für die Kampagne genutzt werden müssen.

Speaker 1: Also je bessere Deals ihr anbietet, desto höher die Wahrscheinlichkeit, dass ihr gewinnt?

Speaker 2: Auch, genau. Und die Sales-Rolle in diesem Fall ist zu monitoren, dass sobald diese Beziehung geschaffen ist, dass das Geld fließt. Und für uns ist das schon eine Herausforderung, die Informationen an unseren Sales zu geben. Also wir providen [liefern] die Informationen, welche Agenturen es in ihren Regionen gibt und welcher Kunde diese Verbindungen zu uns hat.

Speaker 1: Schwer zu sagen, was die Kollegen aus dem Sales beigetragen haben, oder?

Speaker 2: Ja. Und genau, wie gesagt, vorletztes Jahr haben wir das allein geschafft, ohne den Sales. Da hatten wir zwar Sales, aber die haben sich darum nicht gekümmert. Die haben [damals] andere Produkte verkauft. Jetzt machen wir viel Umsatz und natürlich ist es für die als dem Sales relevanter geworden.

Speaker 1: Das Thema Sales ist aber euer Haupt-Schnittstellenproblem, oder?

Speaker 2: Ja, genau. Das ist die grösste Herausforderung, meiner Meinung nach. Die Zusammenarbeit mit dem Sales oder eher die Nicht-Zusammenarbeit mit dem Sales. Weil wir auch entscheiden könnten, dass wir das allein machen. Wir holen uns noch zwei oder drei Leute, die nur das machen bei uns im Team und wir bedienen ganz Deutschland damit. Das ist auch eine Entscheidung von oben.

Speaker 1: Wie meinst du, ganz Deutschland damit bedienen?

Speaker 2: Wir brauchen keine Sales mehr in der Region, die das Produkt verkaufen, sondern wir machen das von hier aus, aus Berlin.

Speaker 1: Wie führt euer Chef euch?

Sie [die neue Chefin] muss ich noch kennenlernen, weil sie erst seit zwei oder drei Wochen hier ist. Aber mein Ex-Chef hat uns mit Vertrauen geführt. Also er hat uns sehr viel Unabhängigkeit und Selbstständigkeit gelassen und hat uns vertraut.

Speaker 1: Hast du dafür ein Beispiel?

Speaker 2: Zum Beispiel musstest du mit ihm nicht viele 'Freigabeschleifen' fahren. Also du konntest nicht machen, was du möchtest, aber du warst sehr selbstständig. Du konntest über dein Zeitmanagement entscheiden, wie du wolltest. Du konntest selbst entscheiden, wie du die Beziehung zu den Kunden gestalten wolltest.

Speaker 1: Würdest du sagen, das ist gut und bei euch auf jeden Fall nötig, dass man so führt?

Speaker 2: Ich glaube, das ist gut. Aber man muss auch sagen, dass wir immer im gleichen Büro sind und jeder versteht, was der andere macht. Das heisst das Vertrauen [ist auch dadurch entstanden], dass er immer neben mir war, als ich gearbeitet habe.

Speaker 1: Also ihr wart sehr eng beieinander.

Speaker 2: Ja.

Speaker 1: Gab es für dich spezielle Situationen, wo du sagst, das ist hervorragend gelaufen?

Speaker 2: Ja, als wir zusammen ein Produkt entwickelt haben, das wir sehr schnell auf den Markt bringen konnten. Das ist ganz gut gelaufen. Und er [unser Chef] hat uns auch die Zusammenarbeit mit anderen Teams vereinfacht. Und ich glaube, als Chef ist das das wichtigste. Mit Sales-Teams zum Beispiel.

Speaker 1: Wie hat er das gemacht?

Speaker 2: Er hat da mit Kompromissen und Pragmatismus gehandelt und er hat uns da auch geschützt. Also er hat unsere Interessen vertreten.

Speaker 1: Hast du dafür ein konkretes Beispiel?

Speaker 2: Er hat dem Sales-Team klar gesagt: "Liebe Kollegen, wir können euch involvieren [einbinden], ihr müsst aber Knowledge für das Thema erarbeiten." Und er hat probiert uns dabei zu helfen, dass wir ihnen dieses Wissen beibringen können. Indem er Workshops organisiert hat, indem er Meinungen von denen gesammelt hat. Er hat zuerst probiert die anderen zu verstehen und danach zu gucken, wo die Wissenslücken sind und wie wir die füllen können. Und wir probieren das immer noch. Also das ist ein 'On-Way-Prozess'. Also das ist auch eine Persönlichkeitssache. Es geht nicht nur um Zahlen und technische Kompetenzen. Es ist oft Kommunikation und Softskills. Und er ist darin sehr gut.

Speaker 1: Was für eine Persönlichkeit braucht man in eurem Bereich?

Speaker 2: Man muss offen sein. Lernbereit. Weil [das Umfeld] sich immer ändert. Also lernbereit, offen. Aber man muss auch lösungsorientiert sein. Und dann, wenn du mit anderen Kollegen in einem grossen Unternehmen richtig handeln möchtest, brauchst du Überzeugungskraft, um die Leute zu überzeugen, dass sich die Welt eigentlich verändert. Und um die Themen zu platzieren. Überzeugungskraft und Kommunikations-Skills sind wichtig.

Speaker 1: Tragt ihr neben den Workshops mit dem Sales die Thematik von eurem Bereich noch weiter nach aussen?

Speaker 2: Ja, das ist das Ziel.

Speaker 1: Wie macht ihr das?

Speaker 2: Also durch die Workshops. Und wir liefern oft Factsheets oder One-Sheet Produktinformationen.

Speaker 1: Und damit berichtet ihr aus eurem Bereich?

Speaker 2: Ja. Aber da könnten wir viel mehr machen.

Speaker 1: Was meinst du kann daraus, dass ihr nach aussen tragt, was ihr macht, noch positives resultieren?

Speaker 2: Eine bessere Beziehung, nicht nur mit unseren Sales-Kollegen, sondern auch mit den Kunden direkt. Und dadurch mehr Aufmerksamkeit von unserem Sales und unseren Kunden. Und dadurch mehr Umsatz. Also dass die Leute an uns denken, wenn sie irgendwelche Budgets zu platzieren haben. Das Thema ist auch für die ganze Ad-Industrie kompliziert. Irgendwelche Player führen neue Produkte ein, es gibt neue Standards, die ganze Fachpresse berichtet darüber, aber am Ende weiss niemand genau, was passiert. Und wenn wir als Akteur, als Player, diese ganzen Wege vereinfachen können, würden wir viel mehr erarbeiten können. Weil das ist das Problem: Ich glaube, das Problem ist nicht nur bei uns, das ist in der ganzen Ad-Industrie, das Verständnis und Zeit [fehlt]. Also das Wissen für das Business ist sehr dispers. Also es gibt wenige Leute, die viel wissen und viele Leute, die nicht so viel wissen. Weil sie neu sind, weil das Thema sich konstant ändert. Aber die Leute, die nicht so viel wissen, sind zum Beispiel Compare Manager, die am Ende auf einen Klick 30.000 Euro bei uns lassen können. Und wenn wir im Kopf von denen sind, könnten wir das Ganze eigentlich vereinfachen. Oder wir müssen vielleicht einfachere Produkte auf den Markt bringen und solche Sachen. Das wäre auch für unsere Sales-Kollegen viel einfacher.

Speaker 1: Du würdest sagen, es ist extrem wichtig, dass die Führungskraft in eurem Bereich das greifbar macht für die Kunden und auch innerhalb der Organisation, damit sie an euch denken und ihr euren Market Share [Marktanteil] bekommt gegenüber anderen Unternehmen?

Speaker 2: Ja, genau. Aber da gibt es noch viel Verbesserungspotenzial, würde ich sagen.

Speaker 1: Ist generell ein Thema, dass man die ganzen Sachen, die jetzt neu kommen, noch sichtbarer machen muss, dass es das bei PSG gibt?

Speaker 2: Genau. Und wir müssen auch erklären, warum das gut ist für sie Buyer oder für den Sales. Wir müssen uns greifbarer machen.

Speaker 1: Das ist eine Sache, die du auch von deiner neuen Führungskraft erwartest? Hat sie das auf dem Zettel? Ist das jemand, der aus dem technischen Bereich kommt, wie ihr?

Speaker 2: Ja. Ich werde ihr das sagen und danach wird sie das auf dem Zettel haben. Nein, sie kommt aus dem Business Development. Also sie kann uns damit viel helfen. Ich glaube deswegen auch, dass es eine kluge Entscheidung war, sie als Chefin einzusetzen. Weil sie am Anfang kein Verständnis oder keine Berührungspunkte mit der Thematik hatte, als sie angefangen hat. Aber sie hat ein gutes Netzwerk innerhalb von Unternehmen_1 und sie kann sehr schnell strategisch verhandeln, extern und intern. Und ich glaube, das ist das Wichtigste. Und genau für solche Themen, wie zum Beispiel Positionierung nach draussen, Zusammenarbeit mit dem Sales, ist jemanden aus dem Business Development nicht verkehrt. Und vielleicht auch jemand, der neu ist. Weil es jetzt so was wie eine 'Maske' im Markt gibt. Jeder geht in die gleiche Richtung, weiss aber nicht genau, warum. Ein Beispiel: Wir werden jetzt wahrscheinlich die beste Infrastruktur, um diese Werbung verkaufen zu können [,haben]. Wir werden wahrscheinlich den Preis für die beste Ad-Stack [Infrastruktur] der Welt bekommen, von einem renommierten Blog in Amerika. Der wird sagen: "PSG hat den besten Ad-Stack der Welt." Wir werden das kommunizieren für die Fachpresse, für unsere Kunden und dann ist es das. Niemand wird verstehen, 'warum ist das gut für mich, dass ich jetzt mit PSG arbeite'. Und das ist immer so in dieser Industrie. Du hast immer Fachartikel, die rauskommen, die eine neue Technologiedienstleistung beschreiben, aber niemand versteht oder das ist zumindest mein Eindruck, niemand versteht das. Das ist nichts Greifbares. Du verstehst nicht, wie du das Produkt für dich nutzen kannst.

Speaker 1: Warum muss dann jemand neu sein?

Speaker 2: Damit er das sieht. Damit er neu denken kann. Nicht nur modern, vielleicht hat sie auch eine neue Kommunikationsstrategie, die wir führen könnten. Weil wenn du zu lange in dieser Ad-Industrie bist, entwickelst du die gleichen Reflexe und die gleichen [Denkmuster].

Speaker 1: Und jemand, der mit diesen alten Reflexen handelt, würde wahrscheinlich nicht so einen Preis, den ihr jetzt gewinnt, publizieren oder erklären, wie der zu deuten ist, oder?

Speaker 2: Genau. Und wir auch.

Speaker 1: Also je länger jemand drin ist, desto mehr denkt der in so typischen Mustern in der Ad-Industrie, würdest du sagen und sieht nicht die Bedeutung von so was?

Speaker 2: Genau. Ja. Aber es ist auch kompliziert, weil natürlich gibt es diese Muster. Wie du sagst, es gibt ein Muster, jeder benutzt dieses Muster und es gibt wahrscheinlich Gründe dafür. Und ich glaube, das ist kompliziert, sich von diesem Muster – nicht zu differenzieren, aber sich abzugrenzen.

Speaker 1: Was für Muster gibt es zum Beispiel?

Speaker 2: Zum Beispiel genau diese Sache. Du hast eine Technologie, die bei dir gut funktioniert, du hast einen Preis gewonnen, du möchtest das kommunizieren. Du machst einen LinkedIn-Fachartikel und es ist fertig. Und das ist der Mainstream der Ad-Industrie.

Speaker 1: Du kommunizierst das bei LinkedIn, bei Fachzeitschriften. Du würdest aber sagen, man müsste es eigentlich in die Unternehmen hereinbringen oder zu den Kunden?

Speaker 2: Genau, in die Unternehmen mit Erklärungsbedarf und auch zu den Kunden. Aber die Sache ist, dass das Knowledge für diese Fachthematik nicht überall das Gleiche ist. Und indem wir das nur in Fachartikeln kommunizieren, greifen wir nur eine bestimmte Zielgruppe an Leuten auf. Und am Ende sind diese Leute nicht für uns entscheidend für unser Business. Wir müssen eigentlich Emotionen mit dem Thema bringen. Zum Beispiel haben wir den besten Ad-Stack und das müssen wir greifbar für jemanden machen, der hinter den Systemen ist. Weil oft ist es so, wenn der Seller sein Inventar oder seine Werbung am besten monetarisiert, das bedeutet auf der anderen Seite, dass der Buyer mehr bezahlen wird. Und das ist das Problem, wir verkaufen und sie kaufen. Wenn wir etwas gut machen, bedeutet das im Kopf vom Buyer immer, dass es schlecht für ihn ist, weil der Preis nach oben gehen wird. Das Vertrauen ist dabei auch ein Thema.

7.3.14 Interviewee_14

Speaker 2: Ich bin seit fast sechs Jahren im Unternehmen bei PSG, habe vorher im öffentlichen Dienst ein bisschen gearbeitet im Zuwendungsrecht vor allem, hatte also immer so kaufmännische Themen. Habe dann zwei Jahre im Controlling gearbeitet und nebenbei studiert und habe dann im Abendstudium einen Bachelor gemacht, Wirtschaft und Kommunikation. Und wusste auch, es geht Richtung Kommunikation, Marketing im weitesten Sinne und bin deswegen zum Bereich Campaign Management gewechselt. Dann war ich im Campaign Management, nur Digital. Das gibt es ja theoretisch auch für Print, wurde umstrukturiert, wie eigentlich jedes halbe Jahr alle Bereiche umstrukturiert werden. Und dann gab es einen grossen Bereich Ad Operations, was total gut ist, was wir ja auch alle unterstützt haben. Da wurden nämlich alle kaufmännischen und technischen Bereiche, also auch Campaign Management und Monitoring in dem Fachbereich, in dem ich arbeite, zusammengelegt. Und so bestand der Bereich Ad Operations aus fünf Fachbereichen. Es ist jetzt ein grosser sozusagen, wo das ganze operative Know-how sitzt. Ja und da bin ich, habe meine Rolle gefunden. Also ich bin einer von vier Menschen oder drei, eine Elternzeit haben wir, die im Monitoring sind. Wir gucken uns KPIs von Kunden an und haben viel Kontakt mit Kunden, also Agenturen und eben auch mit dem Sales, kümmern uns aber auch um Klärfälle. Da gibt es viel Kommunikation, ist manchmal aufregend.

Speaker 1: Was heisst 'KPIs ansehen'? Also beim Kunden, also einer Agentur, was schaut ihr euch da genau an?

Speaker 2: Die Kunden buchen ja bei uns irgendwas, also zum Beispiel eine Flächenplatzierung oder ein Volumen, also irgendwas Digitales. Also keine Ahnung, die sagen sie haben ein Budget von 500.000 Euro, "Hier ist die Kohle bietet uns etwas an." Das ist der klassische Verkaufsprozess, das machen die Sales-Kollegen. Und sobald das angelaufen ist, also technisch, also Adopts war dann schon dran, eingebucht, das macht Offer. Also Offer erstellt ein Angebot, Order bucht es ein, dann kommt es zum Campaign Management, die das technisch einstellen, sodass die Kampagne digital losläuft. Und dann kommt erst Monitoring, dann sind wir, die dafür sorgen, dass der Kunde seine KPIs erreicht. KPI ist ja, dass zum Beispiel Sichtbarkeit wichtig ist. Das heisst, wir gehen davon aus, dass zum Ersten die gebuchte Leistung vollkommen erreicht wird und mit dem KPI des Kunden, also möglichst mit einer hohen Sichtbarkeit zum Beispiel

oder mit Klickrate, also da ist jedem Kunden etwas anderes wichtig. Stimmt das nicht, dann sind wir auch wieder dran. Dann muss nämlich irgendjemand kommunizieren, warum man irgendwas nicht erreicht. Und dann gibt es häufig Probleme. Das heisst, es ist nicht immer nur schön und angenehm, sondern wir sind auch diejenigen, die Klärfälle klären. Dann schickt uns auch gerne der Sales vor, was okay ist. Das gehört irgendwie mit zur Rolle, weil von uns auch die Reports kommen. Das bedeutet, auch die Kunden haben dann auch nicht nur die Planer, sondern auch die Menschen im Backend, in der Agentur, kriegen dann das erste Mal Zahlen und sagen: "Na, okay, die Zahlen sind okay, aber nicht gut genug." Und deswegen antworten die häufig darauf und deswegen sind wir meist in der Kommunikation. Und dann haben wir so ein paar technische Projekte und so übergreifende Projekte. Und die leite ich. Na ja, was heisst leite. Also, doch, ein Projekt leite ich jetzt, ein ziemlich grosses, *Salesforce-Migration*. Da habe ich sehr grosse Leidenschaft drin, habe mich da auch ein, zwei, dreimal aufgedrängt und mache das.

Speaker 1: Das heisst Salesforce bei den Sales-Mitarbeitern?

Speaker 2: Ja. Also es gab einen Geschäftsführer, der ist nicht mehr da. Der hat in seiner letzten Amtshandlung entschieden, wir führen den Salesforce ein. Das wollte niemand, das brauchte niemand, aber der hat das so entschieden und war halt ein Geschäftsführer. Ich darf ja auch Kritik üben, oder?

Speaker 1: Unbedingt. [...] Ich hätte jetzt sowieso noch nach speziellen Situationen gefragt, die nicht so gut liefen.

Speaker 2: Sehr gut. Wir haben eine Lebensschicht, die sehr obrigkeitshörig ist und einen ganz anderen Führungsansatz hat. Ich rede mal nicht nur von Führung, aber in dem Falle ist es ja Führung.

Speaker 1: 'Lebensschicht' heisst?

Speaker 2: Eine mittlere Führungsebene. Das sind Menschen, die sind auch jünger als ich, aber Vorgesetzte eben, die sehr obrigkeitshörig sind und sagen: "Ja, der Chef hat das entschieden." Und ich frage dann zurück: "Hat er denn alles, um zu entscheiden? Also weiss der denn alles, was wir wissen, um zu entscheiden? Also hat er genug Entscheidungsgrundlage?" So. Und dann stirbt eine gute Idee auf halbem Wege, weil das

einfach nicht richtig kommuniziert wurde. Und ja, so war das ganz häufig. Und dann wurde einfach entschieden 'Salesforce wird eingeführt', einfach, weil ein grosser Chef das sagt, ohne zu hören, was seine 100 Sales-Leute sagen oder seine 200 Leute im Back-office, inklusive Marketing und Operations. Ja, das sind so Dinge, die man dann als Mitarbeiter nicht nachvollziehen kann, wo man einfach denkt: "Okay, Machtentscheidungen oder Entscheidungen von oben." Ist klar, es muss nicht alles basisdemokratisch entschieden werden, dafür bin ich auch. Aber man sollte für eine Entscheidung auf jeden Fall eine Grundlage haben, die für die Mitarbeiter nachvollziehbar ist, um zu sagen: "Okay, das war jetzt die Konsequenz daraus." Das passiert leider, ist in der Vergangenheit viel häufiger passiert, als es jetzt derzeit der Fall ist. Ich habe das Gefühl, das ist besser geworden.

Speaker 1: Was war das Problem jetzt bei Salesforce speziell? [...]

Speaker 2: Ja, es ist tatsächlich, es ist ja ein Sales-Steuerungstool. Eigentlich ist es so, Head of Sales, wer auch immer und welche Funktion auch immer, guckt rein und weiss, was seine Schäfchen machen. Da werden Opportunities angelegt, der sieht, mit welchen Kunden wird wie gesprochen. Und das Ziel ist es – unabhängig von unseren 10.000 anderen Tools, die wir haben und wir haben eine Yield Abteilung, wir haben eine Monitoring-Abteilung und wir haben kaufmännische Leitung, also alle, die irgendwie mit Zahlen hantieren – möchte der Sales-Leiter ja eigentlich wissen: "Okay, Kunde Mobilfunkunternehmen_2 zum Beispiel: Wie viele Kontaktversuche gab es? Wie viel Umsatz haben wir letztes Quartal gemacht? Warum ist das jetzt geringer?" Also es ist ein Sales-Steuerungsinstrument tatsächlich. Und unser Projekt, was da jetzt entsteht, ist eine Migration in unsere Ad Operations Bereiche. Wir sind auch ungefähr 50 Leute und ich habe ein Konzept geschrieben, wo wir Sales und Marketing, also Sales und Operations wenn man es ganz genau nimmt, zusammenzuführen, um so an Effektivität zu gewinnen und Effizienz.

Speaker 1: Das würde jetzt eine Sache sein, die neu kommt?

Speaker 2: Die kommt neu, die ist auch gepitcht. Wir müssen nächste Woche oder übernächste Woche noch mal zum Board aus Geschäftsführung und Geschäftsleitung, haben genau zehn Minuten Zeit, um das noch mal zu pitchen. Wir haben ein gewisses Budget und wenn die Idee kommt, dann können wir das durchsetzen und ja, können da

hervorragende Leistung bringen. Also tatsächlich ist es aus Arbeitsebene entstanden und das ist etwas ganz Schönes, was ich mir auch als Kultur wünschen würde. Wenn von unten, also von den Menschen, die tagtäglich mit Dingen umgehen, wenn von da eine Idee kommt, die so gross werden kann, dass sie bis oben hin verstanden wird. Also top-down, bottom-up, wenn jetzt nicht so eine Entscheidung durch Macht [gefällt wird], sondern wirklich eine, wo wirklich alle verstehen, es ist gut, das ist sinnvoll, das erspart uns Arbeit. Und Ziel ist es, dass uns der Sales nie wieder eine E-Mail schreiben muss, weil die Information schon immer im Salesforce-Kosmos ist, um es mal abzukürzen.

Speaker 1: Und wie funktioniert das? Also bisher ist es so, dass Sales und Marketing oder Operations, getrennt sind?

Speaker 2: Ja. Da gab es vor drei Jahren mal eine E-Mail. Das war, ich habe nämlich auch meine Bachelorthesis darüber geschrieben, der natürliche Konflikt zwischen Marketing und Sales. Den gibt es. Die haben ja unterschiedliche Zielsetzungen, die einen schützen die Marke, achten auf den Preis. Und die anderen wollen möglichst günstig verkaufen, weil die emotional eher nah am Kunden sind. Es ist ein nachvollziehbarer Konflikt, zumindest ein natürlicher. Aber die Frage war jetzt, was jetzt passiert, also was jetzt mit diesem Projekt bezweckt wird.

Speaker 1: Und das ist momentan noch? Also was ist der Unterschied zwischen dem, was jetzt ist und dem, was dann kommt?

Speaker 2: Geschwindigkeit und vor allem Transparenz in alle Richtungen. Es entsteht nämlich so ein ganz komisches Gefühl von 'die da unten' und 'die da oben' oder 'die da draussen'. Also Operations Manager – jetzt nicht unbedingt ich, aber wir sind fast 50 – haben häufig das Gefühl: 'Ja, der Sales schon wieder'. Das höre ich auch wörtlich so. Und andersherum: 'Ja, die bei Ad-Operation schon wieder'. Weil die Menschen nicht verstehen, was die anderen machen. Und es interessiert sie nicht genug, um nachzuvollziehen, welcher Prozessschritt sorgt dafür, dass jetzt gerade das und das passiert. Und das räumen wir auf. Also wir sorgen dafür, dass unsere Systeme mit einer bidirektionalen Schnittstelle, ich mache es nicht zu technisch, aber die reden permanent miteinander, tauschen Informationen. Wir haben halt ein Operations-Tool, so ein Workflow-Tool, wo alle Prozesse dargestellt sind. Die zeigen jetzt in den Salesforce. Und dann kommt noch eine Ampel. Super easy zu verstehen, also wirklich jeder Praktikant soll das verstehen.

Und dann kommt für uns im Workflow-Tool die Möglichkeit, dass wir Informationen wie E-Mails, die wir vorher noch nicht clustern [kategorisieren, zusammenfassen] konnten, weil wir nicht wussten, zu welcher Kampagne die gehört, die gibt es aber jetzt schon, weil es keine Kampagne ohne Opportunity gibt. Also greifen wir in diese Prozesse mit ein, tauschen bidirektional Informationen und schaffen es so, dass die Informationen schon geclustert sind. Eigentlich könnten wir zwei Leute herausschmeissen bei Adopts, weil wir einfach die Menschen nicht mehr brauchen, die händisch Dinge zuordnen, weil das automatisch passiert, ist der Ursprungsgedanke. Also absolute Transparenz. Und das soll natürlich dafür sorgen, dass die Kommunikation offener ist. Häufig steht so ein Vorwurf im Raum 'die Angebote dauernd drei Tage'. Was der Sales nicht versteht ist, wir haben hier drin sieben Abteilungen.

Speaker 1: Was für Angebote?

Speaker 2: Alle Angebote, die der Sales seinen Kunden macht, zum Beispiel jetzt für das Mobilfunkunternehmen_2 hatten wir vorhin als Beispiel, muss es ein kaufmännisches Angebot für geben. Das wird durch das kaufmännische System angelegt und da wird irgendwie ein PDF produziert und das ist ein Angebot. Im Hintergrund wurden Verfügbarkeiten gezogen, also eine Art Machbarkeitsprüfung. Das kriegt der Sales, gibt es seinen Kunden und sagt: "Hier, das können wir dir anbieten." Also das ist letztlich das Angebot und das muss kaufmännisch erstellt werden. Manchmal ist es aber so, die [im Sales] sagen: "Ich bin jetzt gleich beim Kunden, ich brauche jetzt ein Angebot", und das gibt Gründe, warum das nicht geht und zwar Gesetze. Also wir sind kein Start-up, wir können nicht sagen: "Ja, kriegst du alles, können wir alles", sondern es ist ja eine verbindlich rechtliche Vereinbarung und wenn wir sagen: "Wir haben das", müssen wir das auch vorweisen können. Und, ja, diese Prozesse müssen wir eben einhalten. Und die Argumentation vom Sales war häufig, 'die Angebote dauern drei Tage'. Also es dauert hier so lange. Also so nach dem Motto: "Wir werfen hier die Info rein, aber es kommt ja überhaupt nichts zurück und das dauert voll ewig. Warum? Wir können nicht verkaufen." Und jetzt können wir zurückspiegeln: "Ja, es liegt daran, dass ihr euch ein verrücktes Internet-Targeting ausdenkt, also irgendeine crazy Produktvariationen, die nicht Standard ist, die dafür sorgt, dass andere Abteilungen, die noch technischer sind als wir, noch manuell Dinge erstellen müssen." Also es gibt einfach Prozesse dahinter, die die

Kollegen nicht interessieren, die sie aber wissen müssten, um zu verstehen, warum ein Angebot so lange dauert. Und das räumen wir auf.

Speaker 1: Also viele Probleme der Zusammenarbeit entstehen eigentlich an der Schnittstelle?

Speaker 2: Ja. Ich glaube, das Hauptproblem ist die mangelnde Transparenz in beide Seiten. Dadurch entsteht noch mehr Misstrauen. Also noch mehr dieses Gefühl 'Ich weiss gar nicht, was die machen, ich habe das Gefühl, die arbeiten überhaupt nicht'. Es entsteht aber auf beiden Seiten. Weil was passiert bei Ad Operations? Wir kriegen irgendwann so eine E-Mail vom Sales zugeschickt – das sind ja unsere Kollegen, muss man ja dazu sagen – und da ist einfach nur ein PDF dran. Also die leiten das PDF weiter. Das heisst, der Operations Manager weiss gar nicht, welche Verkaufsleistung dahintersteckt. Der weiss nicht, wie oft die miteinander Kaffee trinken waren oder essen waren. Wir kriegen dieses PDF und da denke ich so: "Okay, die Arbeit vom Sales ist einfach diese E-Mail weiterleiten und dafür kriegt der hier so dicke Provisionen." Andersherum entsteht das genauso. Die denken dann: "Warum dauert das drei Tage hier so einen Zettel herauszuschicken?" Na, weil die Prozesse dahinter [so aufwendig sind] – man blendet das aus, weil es einfacher ist, mit dieser Wahrheit zu leben, als wirklich da in die Tiefe zu gehen. Was vielleicht auch noch interessant ist: Also Salesforce ist auf jeden Fall ein Thema, das kann auch jeder verstehen. Aber die hatten, als diese fünf Bereiche zusammengelegt wurde, sind die – also das sind fünf Fachbereiche und die alle wurden jetzt zu Ad Operations, arbeiten auch schon seit einem Jahr so. Und auch dazu hatte ich ein Kommunikationskonzept geschrieben, wie man es schaffen würde, dass nicht jede Abteilung eigene E-Mail-Adressen hat. So ist es aber bisher. Also hat man als Sales ein Angebot, möchte das anfragen, musste man das Angebotsmanagement anschreiben und dann haben die was gemacht und dann zurückgeschrieben.

Speaker 1: Wie kann ich mir das vorstellen? Die Sales-Leute haben einen Kunden und was brauchen sie jetzt?

Speaker 2: Die brauchen ja dieses Angebot noch von uns. Dieses kaufmännisch erstellte Angebot. Dazu schreiben sie die Offer Manager an, also das Angebotsmanagement. Die haben also eine E-Mail-Adresse und einen Verteiler und so auch Order, diejenigen, die es einbuchten. Also wenn der Kunde zurückkommt mit dem angenommenen Angebot,

also die Auftragsannahme und Campaign Management, alle hatten verschiedene E-Mail-Adressen. So hat sich das gesammelt, so hatten wir sieben bis elf, manche sind doppelt, E-Mail-Adressen und der Verkäufer sagte mir: "Ich weiss nie, wie ich die da erreichen kann."

Speaker 1: Weil er die E-Mail-Adresse nicht weiss?

Speaker 2: Na ja, weil er nicht weiss, welche die richtige ist. Und dann hatten wir ein Konzept geschrieben – also ich, aber es geht gar nicht um mich – wir hatten ein Konzept erstellt, wo man es schaffen würde, dass wir sagen: "Wir gehen weg von Fachbereichen, wir sind ja eh nur Adopts, wir nehmen nur noch diese Adopts-Adressen und orientieren uns an den Agenturen, also an den Kunden." Und dann sagen, wichtige Agenturen kriegt eine eigene E-Mail-Adresse und egal, um was es geht, egal in welchem Adopts-Thema, die kriegen nur diese E-Mail-Adresse. Also die Agentur kriegt quasi ihre eigene E-Mail-Adresse besonders.

Speaker 1: Das klingt danach, als wenn es noch komplizierter werden würde.

Speaker 2: Das ist super einfach. Dann musst du auch als Sales nie wieder überlegen, wen du anschreibst. Du schreibst nur für deine Agentur, du schreibst nur deine Agenturadresse an. Und im Hintergrund hätten wir ein Routing und man könnte dann einmal mit einer richtig grossen Story an den Markt gehen und sagen: "Hier, alle Kunden kriegen von uns ein eigenes Team zugestellt." Das könnte man nach aussen ja so darstellen. Und dann hier gibt es eben das Agentur_1-Team. So sind wir in etwa auch aufgeteilt. Also allen Agenturen sind auch Teams zugeordnet. Und dann hätten wir das machen können. Und da wiederum kommt die Lebensschicht, denen fehlt der Mut. Ihnen fehlt einfach der Mut, diese grosse Veränderung einzusetzen. Man würde dann nämlich sagen, es gibt keinen Offer, keinen Order, kein Ads, kein Monitoring und kein Aftersales mehr. Es gibt jetzt nur noch die Agentur-E-Mail-Adresse. Und das meine ich. Die Ideen finden immer alle gut konzeptionell. Dann muss man natürlich ganz viel noch machen und das muss man auch kommunizieren.

Speaker 1: Was ist das Problem?

Speaker 2: Ich weiss nicht. Ich glaube tatsächlich, es ist noch Angst und 'lass uns mal erst mal' höre ich immer. Also es ist so ein bisschen, ja, es sind Vorbehalte, die ich in

meiner Welt nicht verstehe. Ich glaube, dass einer von meinen beiden Chefs, wir haben zwei, der sagt immer: "Na ja, wir haben jetzt gerade noch die und die Themen", und dann kommen so Personalveränderungen, also Umstrukturierungen, auch gerade was so die mittlere Führungsebene wieder angeht. Wir haben jetzt seit Kurzem auch einen neuen Chef. War vorher ein Kollege, ist jetzt ein Chef. Ist eine Situation. Mir ist es egal, aber das macht, glaube ich, auch etwas mit Menschen. Mal gucken, wie der darauf reagiert. Und die wollen immer so ein leichtes reinschlittern. Und ich glaube, das geht nicht. Ich glaube, bei manchen Dingen braucht man einfach, ja keine Ahnung, einen 'Big Bang'. Also entweder man stellt es um oder eben nicht. Und ich glaube, das ist die Befürchtung. Vorher konnten wir immer sukzessive und Team für Team und 'wir gucken jetzt erst mal'. Wir gucken schon seit einem Jahr und das Konzept funktioniert, aber auch jetzt haben wir Workarounds. In Wirklichkeit ist das Konzept noch nicht umgesetzt. Also es fehlt der letzte Schritt, um zu sagen: "Hey, wir haben die gute Idee, wir haben uns darauf geeinigt, dass das gut war." Und ab und zu frage ich das noch mal. Ja, dann kommt immer so eine komische Stimmung zurück. Dann halt nicht.

Speaker 1: Also das würdest du sagen ist so eine typische Situation?

Speaker 2: Ja und wir hatten schon mal [so]was. Da wurden bei uns für zwei Monate wirklich falsche Zahlen verschickt. Das ist so ziemlich der Super Gau aus unserer Sicht im Monitoring, weil die Zahlen kommen nun mal von uns. Aber die Datengrundlage ist ja im Ad-Server und da wurden wissentlich falsche Zahlen übergeben. Also das hat etwas mit Zeitzonen zu tun und so, bla bla bla. Ist alles nachvollziehbar, aber das hat zwei Monate gedauert, bis die das korrigiert haben. Wir haben zwei Monate lang keine Zahlen herausgeben können. Das waren über 300 Kunden, die wir persönlich anschreiben mussten, die E-Mails wurden immer schlimmer und wir konnten nur sagen: "Ja sorry, es gab keine Entscheidung." Und wir wussten, woran es liegt, wir hatten die Lösung, haben das unserem Chef gesagt und der meinte dann: "Ja, ich habe das oben in der Geschäftsführung angesprochen, hier wird nichts passieren."

Speaker 1: Okay, aber du glaubst, dass der einfach zu wenig energisch ist?

Speaker 2: Ja, ich glaube einfach der kann den Standpunkt nicht vertreten, weil er auch nicht – also ich glaube, meine persönliche Wahrnehmung ist einfach, das ist so: "Nee, der und der hat schon gesagt, dass wir das nicht machen." Und ich habe mir einmal

erlaubt, in einer mittelgrossen Runde zu fragen: "Na ja, weiss der dann auch, was das für uns bedeutet?" Ja und das kam so schlecht an, dass ich das nicht mehr mache.

Speaker 1: Also da gab es dann Probleme, oder wie?

Speaker 2: Ja, da hiess es dann wirklich: "Ja, willst du das jetzt infrage stellen?" Also es war wirklich eine unangenehme Situation für alle Beteiligten. Also mein Chef hat mir auch mal gesagt ich sollte versuchen, nicht zu widersprechenden in Terminen und dafür habe ich mich dann auch entschuldigt. Dann widerspreche ich auch nicht mehr. Aber das gibt halt so eine ganz komische Stimmung. Mittlerweile weiss ich auch, wie weit ich da gehen kann. Neulich hatten wir eine Teamrunde, wir haben auch einen Prozess, der ist total doof. Sorgt für ganz viel Kommunikation, unnötige Kommunikation. Halt so Nebelkerzen, E-Mails von da nach da, dann warten wir auf den und den. Das gibt es immer mal wieder, aber normalerweise bügeln wir das in guten Prozessen ab. Und dann hatten wir eine Teamrunde und da haben wir das noch mal angesprochen aus Monitoring-Sicht auch, "Okay, das ist jetzt so und was passiert, wenn dieser eine Mensch, der das Thema betreut, nicht da ist? Der hat ja nur eine persönliche E-Mail-Adresse, wir haben keine institutionelle, keine Verteiler, keine Postfächer, kein gar nichts. Macht dann keiner was oder wie passiert das?" Na ja, das endete dann so: "Ja, so ist der Prozess. Wie oft soll ich das noch sagen? So ist jetzt der Prozess." Und dann meinte er noch so: "Ja, hast du eine bessere Idee?" Ich habe 'Nein' gesagt, aber ich hatte eine bessere Idee. Ich bin also am nächsten Morgen hin, also nicht mehr in der Teamrunde, sondern in ein eins zu eins Gespräch, habe versucht so devot wie möglich zu sagen: "Ja, ich habe vielleicht doch noch mal [eine Idee]. Was wäre denn, wenn man das so und so macht?" Also die Idee ist, dem User Zugriff zu unserem Workflow-Tool zu geben, das ist eine hundertprozentige Tochter von PSG, also ich habe auch überprüft, ob das rechtlich ginge. Das ginge, man müsste einmal so eine Datenschutz-Sache da unterschreiben und fertig. Dann könnte man die Prozesse gleichziehen mit denen, die wir schon haben und würde für maximale Transparenz sorgen und wir hätten viel weniger Kommunikation und kein Reibungsverlust und müssten nicht mehr auf Antwort warten. Wir wüssten einfach, wie der Bearbeitungsstand ist. Ja und dann hat er gesagt: "Ich nehme das mit, ich denke mal drüber nach" und zwei Tage später war das als seine Idee da am Whiteboard hinter ihm am Rücken. Wo man dann schon denkt: "Okay, cool, da hätte man...." Also klar, er ist mein Chef. Ich finde es gut, wenn er meine Ideen auch gut findet, ich erwarte nicht jedes

Mal Applaus, wenn ich eine Sache sage, die jetzt auch irgendwie weiterkommt. Aber irgendwie so was wie: "Danke für die Anregung" oder: "Wir verfolgen das weiter", also ein Zeichen der Wertschätzung in irgendeiner Form wäre schon nicht schlecht gewesen.

Speaker 1: Also der hat das einfach an den darauffolgenden Tagen als seine Idee verkauft?

Speaker 2: Ja, das habe ich gesehen. Also er hat genau hinter sich, also hinter meinen beiden Chefs, wir sitzen alle in einem Grossraum, hat er ein Whiteboard und da hat er das als seinen Text ergänzt. Also ich habe auch gesehen, dass er das seinem Chef dann erzählt hat. Ich weiss nicht, ob er meinen Namen erwähnt hat, aber ich habe davon nie wieder etwas gehört. Das war schon – ja. Mit diesem Konzept war das genauso, als diese fünf Fachbereiche zusammengelegt waren, die ja vorher auf allen unterschiedlichen Tools und Outlook und so gearbeitet haben, um die Kommunikation so glattzuziehen. Ich habe da Schulungen gegeben und Onboardings mit Hausaufgaben und habe mir echt Mühe gemacht. Und dann hiess es auf einmal: "Ja, wir müssen das noch mal der GF vorstellen", und mit 'wir' war aber nicht ich gemeint, ich sollte nur rückwirkend das Konzept schreiben. Und das war schon ein halbes Jahr quasi, also das Konzept war schon längst umgesetzt, da musste ich mir da irgendwie 30 Folien noch mal aus den Fingern saugen. Das fand ich schon total hart und ich weiss nie, wie es ankam. Da kam nur so zurück: "Ja, danke für die Ausarbeitung." Also mangelnde Wertschätzung, um es mal abzukürzen, würde ich sagen. Weil das eben auch nicht Standard ist, also das steht nicht in meiner Jobbeschreibung. Ja, ich habe aber Spass daran und Leidenschaft.

Speaker 1: Ja, du wirst da nicht so richtig befördert in den Extrasachen, die du machst, oder?

Speaker 2: Nee, es gibt dafür nichts. Aber jetzt bezahlen sie mir ein Drittel für das Studium. Ich mache noch mal einen Master in IT-Management. Das musste ich aber auch zigmal pitchten. Und dann hiess es immer: "Nee, geht nicht." Aber auch eine Gehaltserhöhung, ich so: "Ja, ist ja eine private Hochschule, kostet also echt extrem viel Kohle." Und ja, Gehalt ist hier echt ein Thema. Ich weiss nicht, ob das schon jemand gesagt hat oder ob das überhaupt relevant ist. Aber ich dachte mir so: "Gut, irgendwann, ich bin jetzt 35, irgendwann möchtest du mal 2.000 Euro netto haben." Und wenn ich erzähle, ich arbeite bei Unternehmen_1 und ich habe noch nicht einmal 2.000 Euro netto, glaubt

mir das keiner. Und dann denke ich mir so: "Ja, ich glaube es mir selbst auch nicht", und denke dann so: "Gut, mit dem, was man so macht und was man so kann und wenn man so einigermaßen vernetzt ist und kommunikativ, denkt man auch immer so ja, gibt irgendwo noch etwas anderes." Aber bei mir persönlich, ich kann irgendwie nicht loslassen. Weil ich das Gefühl habe, in meinem kleinen Mikrokosmos kann ich immer noch Dinge bewegen, die so gut sind, dass – also so aus der Fläche sag ich mal, ja, so für meine Kollegen. Also diese Prozesse zu optimieren und auch wirklich mit diesem Workflow-Tool und das ist die Wertschätzung, die ich kriege, die kommt von den Kollegen, nicht von meinen Chefs. Ja und jetzt kriege ich tatsächlich 80 Euro netto mehr und studiere davon. Na ja, ich will es ja, aber ich musste da vier Runden drehen, immer wieder pitchten. Und eine neue Präsentation. Und noch mal. Und erkläre noch mal, warum du. Und was bedeutet das? Und willst du hier weg? Und ich so: "Ich habe seit einem Jahr gesagt, ich will mich weiterentwickeln und offensichtlich bietet ihr mir nicht die Geschwindigkeit, in der ich mich weiterentwickeln kann." Ich werde nicht mal nach einem Zwischenzeugnis gefragt. Und dann kam ich eben mit der Idee des Studiums um die Ecke und dann meinten sie: "Ja gut, du hast ein sehr gutes Zwischenzeugnis, warum willst du jetzt studieren, damit du dann alsbald weg bist?", ich so: "Nee, ich habe nur gesagt, ich will mich weiterentwickeln. Wenn es jetzt hier diese Gelegenheit gibt, dann räumt mir das ein, dann mache ich das auch."

Speaker 1: [...] Das ist gut, du sprichst relativ viel darüber, was deine Führungskraft macht.

Speaker 2: Aber was gut ist, das muss ich auch mal sagen, ist, dass – also mein Vorgesetzter, mit dem ich die technischen Themen vor allem bespreche, der war mal ein Kollege von mir und wurde dann mein Vorgesetzter. Das war ein halbes Jahr hart für den. Für mich auch, für alle anderen auch. Aber das hat sich irgendwann eingerückt. Jeder Mensch hat ja auch eine Persönlichkeit und er mag es halt nicht, wenn man ihn vor Leuten irgendwie [kritisiert], also er fühlt sich dann immer sofort persönlich angegriffen. Für mich ist das immer eine Sachantwort, aber gut, ich weiss damit umzugehen. Dann gehe ich halt am nächsten Morgen hin und sage: "Ja, ich habe vielleicht doch noch eine Idee." Was auch immer daraus wird. Bei diesem grossen Salesforce Projekt ist es allerdings so, dass ich das grösstenteils allein mache. Es geht um ein Gesamtbudget von ungefähr 70.000 Euro, also es ist schon relativ viel Verantwortung meiner Meinung

nach. Und ich bin halt kein Projektmanager, ich bin nur ein einfacher Campaign Manager mit Zahlenaffinität. Aber jetzt sukzessive und das Konzept haben wir vor einem halben Jahr auch schon verabschiedet, also das dauert ewig und manchmal ist es ein bisschen wie Behörde, so trotz bunter Klebebänder an der Wand, aber manchmal ist es echt ein bisschen Behörde, er schickt mich wirklich allein in die Termine und sagt auch: "Okay, ich setze mich dazu, aber du kannst das machen." Also er ist jetzt wirklich so viel – also ich finde, vielleicht ist es so eine Mischung aus beidem. Das ist technisch sehr detailliert und wir sind in der Entwicklung und Programmierung schon sehr, sehr weit. Aber gleichzeitig empfinde ich es auch als Wertschätzung, dass er mir vertraut und sagt: "Mach einfach." Weil er aber auch weiss oder weil wir, glaube ich, beide gelernt haben, wenn es jetzt um eine Budgetänderung geht, also er muss es ja irgendwie budgetieren, dann komme ich zurück und sage: "Pass auf, wir haben diese Änderung. Das bewirkt das, das bewirkt das. Das kostet 1.000 Euro, das kostet 10.000 Euro, was machen wir?" Das Vertrauensverhältnis ist trotz dieser verschiedenen anderen Dinge, die da eine Rolle spielen, besser geworden. Zumindest für diesen Fachbereich.

Speaker 1: Eine konkrete Situation war, wo du in diesem Termin den Lead übernommen hast oder wo er dich da hat machen lassen, weil er wusste, dass du das kannst?

Speaker 2: Ja, ich habe dieses Konzept erstellt, habe das vorgestellt, habe gesagt: "Das könnte ich mir vorstellen." Also sie lassen mich dann auch loslaufen. Also ich bin da jetzt nicht besonders besser würde ich sagen, aber ich habe da einfach Bock drauf. Und wenn ich merke, ich habe eine Chance irgendwie ein technisches Projektthema zu übernehmen, dann springe ich los und mache dann über Nacht etwas und am nächsten Morgen liegt da ein Konzept. Also das findet der Chef gut. Ich meine, wer nicht? Aber ich habe auch wirklich Spass daran. Also ich glaube, andere könnten das auch. Also ich bin da jetzt nicht geiler als andere, aber mit diesem Drive war das am Anfang eher ein Problem. Es war so ein bisschen so wie Aufdrängen und 'die anderen wollen vielleicht auch mal'. Aber mittlerweile ist es so, ich habe irgendwie die Richtung gefunden, in der ich gehen kann. Und jetzt, nach zwei, drei, vier Monaten Terminabsprachen und Rücksprachen ist es wirklich so, er vertraut mir da völlig. Also die gehen auch nicht mehr in die Termine mit. Meine beiden Chefs sind da jetzt nur noch optional und das empfinde ich als Wertschätzung. War halt wirklich nicht immer so. Und es ist auch das erste Mal,

dass ich das dann bei der Geschäftsführung vorstellen darf. So weit wäre ich früher nie gekommen.

Speaker 1: Wie ist es mit deinem Team, mit der Zusammenarbeit? Gibt es da Dinge in letzter Zeit, die nicht so gut gelaufen sind?

Speaker 2: Hm, ja. Ja, es gibt eine Sache, die verstehen die wenigsten Kollegen. Wir sind fast 50, sage ich ja immer. Aber wir hatten viele Zeitarbeiter, so in Q4, jetzt ist Q1 durch oder befristet Angestellte. Die sind jetzt weg, jetzt sind wir so um die 40. Und trotzdem haben wir von den vier Teams, die da übrig sind, eine Position, die heisst Communication Lead. Das ist jemand geworden – Ein Communication Lead soll derjenige sein, der Klärfälle macht, der immer in die Hauptkommunikation zwischen Sales und Kunde geht. So. Und für mich wäre naheliegend, dass es jemand wäre, der A kommunizieren kann oder im besten Falle sogar Kommunikationswissenschaften studiert hat. Ich wurde es aber nicht. Es wurde jemand, der total gemocht wird, aber keine Meinung hat. In meinem Team ist es zum Beispiel so. Ich habe ein Communication-Lead, von dem ich nicht weiss, was er für eine Aufgabe hat. Der geht aber in alle möglichen wichtigen Termine und darf Entscheidungen treffen. Ich verstehe A nicht, warum der qualifiziert ist und ich verstehe B nicht, was er macht. Er hat keine Führungsverantwortung. Er ist explizit keine Führungspersönlichkeit, ist aber 'Lead' und wird auch so auf Folien benannt. Ich weiss nur nicht, was das ist. Das weiss übrigens niemand. Aber das traut sich keiner mehr zu fragen. Das ist eine extrem unangenehme Sache. Wir wissen alle, dass diese Menschen eine Gehaltserhöhung bekommen haben, aber keiner weiss, was die Aufgabe ist. Und immer, wenn ich mein Communication Lead, den ich dann auch so angesprochen habe, natürlich ein bisschen so im Spass, aber ihn gefragt habe: "Okay, ich habe hier so einen Klärfall, übernimmst du das oder soll ich direkt Person_18 fragen?", Person_18 ist mein Chef, kam immer zurück: "Ja, kann ich nicht entscheiden, musst du Person_18 fragen." Also einen Communication Lead, der, wenn es um ein Kommunikations-Problem geht, immer an unseren Ober-Chef verweist, empfinde ich als irrelevant. Und ich verstehe nicht, was die Person macht. Auf jeden Fall nicht arbeiten, das sehe ich, er sitzt schräg vor mir. Also ich verstehe nicht, wie jemand so viel Zeit im Internet verbringen kann und zwar nicht aus beruflichen Gründen und trotzdem so verdammt beliebt ist und verdammt gut vernetzt und irgendwie bei allen Dingen immer auf irgendwelchen Bühnen vorne steht. Aber überhaupt keine für mich sichtbare

Leistung bringt. Ich lese ja die E-Mails mit, wir haben ja ein Workflow-Tool, das ist total transparent, was wir machen. Ich kriege immer nur die Klärfälle mit, die ich dann übernehmen darf von dem Kollegen, das ist ein Campaign Manager. Und Monitoring ist prozessual eben nach dem Campaigning dran. Und ich verstehe nicht, was der macht und ich verstehe nicht, warum er ständig irgendwie – ja. Es gibt noch so einen Kollegen, also aus einem anderen Team, den Communication Lead versteht auch niemand. Der ist seit vier Monaten im Unternehmen – man weiss, das ist ein Freund von einem der beiden Chefs, wurde auch so vorgestellt, also das ist auch gar kein Geheimnis – der wurde auch Communication Lead. Auch der ist immer in Terminen und kommt zurück und hat dann aber irgendwie Geheimnisse, was nicht geteilt wird. Was auch vollkommen okay ist für die meisten, ich brauche das für meine operativen Aufgaben eh nicht und ich bin mit meinem Projekt sowieso fein. Aber keiner weiss, was diese Menschen machen. Das ist wirklich eine Entscheidung, die absolut nicht nachvollziehbar ist. Da haben sich wirklich Fronten gebildet, das kriegen bloss die Chefs nicht mit. Weil es sie auch nicht interessiert, die fragen auch nicht.

Speaker 1: Zwischen wem haben sich die Fronten gebildet?

Speaker 2: Der ganzen Belegschaft. Zwischen allen 40 Mann und diesen Menschen. Es gibt ja vier Leads, weil vier Teams. Also Communication Leads. Ja. Die gehen da halt auch nicht mehr mit Essen, also das ist einfach jetzt irgendwie ein Status. Es ist nicht nur ein Titel.

Speaker 1: Es ist also hierarchisch geworden, oder wie?

Speaker 2: So ein bisschen. Aber es gibt keine Berichtslinie, weil es gar keine Funktion gibt. Also es gibt wirklich nichts. Also es gibt kein Muss. Die werden aber angesprochen, wenn man jetzt so eine Team-Sache besprechen will. Also dann verstehe ich auch, dass man sagt: "Okay, 40 Leute, wie willst du die jetzt in so einen Konferenzraum quetschen? Geh auf die vier Communication Leads zu, die sollen sich selbst organisieren." Das verstehe ich. Aber man versteht nicht, warum die einfach bestimmt wurden.

Speaker 1: [...] Es ist ja schade, dass viele Initiativen von dir kommen, aber die Auswahl der Leads eher so ein wenig wahllos ist.

Speaker 2: Es gab angeblich eine Bewerbungsfrist. Die wurde dann rückwirkend eine Woche zurückdatiert, das hat auch keiner mitgekriegt. Da haben sich dann auch nur zwei Leute beworben und einer noch nicht mal schriftlich. Es ist, also man weiss, das wurde zugeschustert. Es wurden zwei Frauen und zwei Männer, das finde ich wenigstens noch okay. Also das finde ich gut. Aber es wurden auch zwei Kaufmänner und zwei Technische. Das war einfach, ja, es ist Politik, so wie man es an jeder Stelle merkt. Deswegen sagt auch keiner mehr etwas. Aber das macht natürlich was mit den Menschen.

Speaker 1: Aber ist das generell ein grosses Thema, Politik, bei euch?

Speaker 2: Nur. Das merke ich auch bei meinem Projekt, wo ich denke: "Ich habe die Sachlösung, mich interessiert Politik nicht." Deswegen habe ich ja auch nie ein Problem mit Hierarchien. Das haben mir meine Chefs auch gesagt: "Ja, du weisst ja, das kommt nicht immer gut an." Ich bin mal zu einem Chef, der stand auf einer grossen Bühne und sagte: "Meine Tür steht immer offen, ihr wisst ja, mit allen Sorgen und Nöten." Und dann haben wir einen neuen Chef gekriegt, *Bereichsleiter Innovation Operation* hiess das damals. Der ist jetzt leider auch schon wieder weg. Und der hat auch gesagt: "Ich will mit euch allen Kaffee trinken, ich will euch alle kennenlernen." Dann habe ich dem mal geschrieben, direkt nach so einer Sales-Veranstaltung, ich so: "Hey, voll guten Kontakt mit dem Sales und wir hatten da so ein Thema und ich habe hier ein paar Vorschläge. Können wir uns mal treffen? Darf ich das mitnehmen?" So, dann wurde ich eingeladen da zum Gespräch, dann hat er mich eine Viertelstunde rund gemacht. Wie das sein kann, dass ich über meine Vorgesetzten hinweg über Probleme spreche. Habe ich bis heute nicht verstanden. Aber er ist weg, es gab auch nie ein klärendes Gespräch. War mir aber richtig unangenehm. Also das ist alles Politik. Und mein Chef hat gesagt: "Das ist wie 'Game of Thrones', du musst immer wissen, wem du den Kelch gibst."

Speaker 1: Okay und danach gab es noch Einzelgespräche mit deinen Chefs.

Speaker 2: Ja. Also mein direkter Teamleiter hielt das nicht für nötig, sondern mit seinem Vorgesetzten und ihm hatte ich dann ein Gespräch. Das war damals eine komische [Situation], ich weiss nicht, es gab kein klassisches Organigramm von oben nach unten. Es gab dann so Schnittstellen und so, also ich habe da mit mehreren Leuten drüber sprechen dürfen. Und mein Teamleiter hat dann zweimal so Anmerkungen irgendwie gemacht: "Naja gut, du gehst ja auch direkt dann zum grossen Chef." Ich so: "Also, der

hat mich eingeladen." Ja, aber es ist nie so gemeint, also das darf man nicht machen. Und das wirkt wirklich lächerlich, auch auf so Betriebsratsversammlungen. Wo man weiss, wenn da die grosse Bühne ist, dann ist natürlich: "Wir haben oben in der 6. [Etage] ist ja alles Glas und die Türen sind immer offen, selbst wenn sie nicht offen sind, sehen wir euch. Ihr könnt jederzeit hereinkommen."

Speaker 1: Wie ist es eigentlich? Bei PSG gibt es die verschiedenen Ebenen, da hast du dann den Teamleiter, den Vorgesetzten davon und dann bist du noch eine darüber gegangen, oder?

Speaker 2: Ja. Eigentlich einen schräg drüber, das war wie so eine Stabsstelle, was da drunter war. Und es gab noch so einen Leiter Innovation Operation. Und dann gab es eine Person, die sozusagen über Digital sass. Und der wiederum hatte noch einen Digitalchef. Und dann kam erst die GF [Geschäftsführung]. Also 'flache Hierarchien' schreiben Sie immer rein, aber das sind jetzt schon sieben Schlaufen oder so was, die man da drehen muss. Ja, aber theoretisch bin ich noch eins drüber gegangen, ja. Aber der hat gesagt, er will uns allen persönlich Termine einstellen. Und ich war nicht da, als er das kundgetan hat, deswegen habe ich ihm eine E-Mail geschrieben und gesagt: "Okay, wie sieht das aus mit einem Kaffee-Termin?" Ich wusste nicht, dass er einen persönlich kennenlernen will. Also er wollte irgendwie keine Arbeitsebene schaffen. Das war mir aber nicht klar. Ich dachte so, der will doch nicht wissen, was ich privat mache. Aber wollte der offensichtlich, keine Ahnung.

Speaker 1: Gibt es Sachen mit den Leuten, mit denen du zusammenarbeitest, wo du sagst, das läuft besonders gut, das läuft besonders schlecht? Fallen dir da Situationen ein?

Speaker 2: erstmal etwas Positives. Also was ich gut finde ist, dass wir bei Operations, also bei Ad Operations, alle durch die Bank weg sehr verbindlich kommunizieren. Damit kann ich was anfangen. Abgesehen eben von den Chefs, die ja gerne 'ja, lass uns mal langsam gucken und so und wir probieren erst mal, nicht den Big Bang'. Aber alle anderen, die operativ mit den Kunden reden, wir können natürlich nur verbindlich sein. Wir können nicht sagen: "Mal gucken." Entweder stimmt oder stimmt nicht. Das ist aber auch dem geschuldet, dass wir eben sehr zahlen lastig arbeiten, da gibt es einfach Fakten. Das finde ich sehr gut und das macht die Kommunikation sehr angenehm. Ich

glaube, das müssen viele, die neu hereinkommen in unseren Bereich, noch lernen, das ist halt jetzt nicht 'Marketing-Geschwafel', sondern da kommen dann sehr schnell Fakten auf den Tisch und dann hast du recht oder auch nicht. Das finde ich sehr angenehm. Das macht das alles gut bewertbar. Das heisst ja trotzdem, dass man freundlich sein kann. Nicht so gut ist, dass die Berichtslinien nicht klar sind und dass die Transparenz fehlt. Ich muss zum Beispiel zu meinen Kollegen hingehen, ich darf nicht sagen, dass ich *Projekte* mache offiziell, weil das offiziell keine Projekte sind. Das ist wohl ein geschütztes Wort hier bei Unternehmen_1. Weil ein Projekt hat immer einen *Projektleiter*. Dann habe ich gesagt: "Na gut, ich bin doch ein Projektleiter." Da meinten sie: "Nein, das müsstest du ja in deiner Signatur haben und das wäre wie eine Beförderung." Also ich bin auf jeden Fall kein Projektleiter, aber ich leite dieses Projekt. Und ich habe gesagt, was ich nicht möchte ist, zu meinen anderen zwei Monitoring-Kollegen zu rennen und zu sagen: "Hier, ich habe jetzt, wie jeden Mittwoch, einen ganzen Vormittag einen Workshop mit externen Dienstleistern, ich bin jetzt nicht da, ihr müsst das hier ohne mich machen." So auf Gutdünken, so immer: "Seid ihr so nett?" Ich meine, ihr habt ja eh keine Wahl. Ich bin ja abgestellt für dieses Projekt. Anstatt dass meine Chefs sagen: "Hier, das ist Interviewee_14, der macht jetzt ein Projekt, das kostet so und so viel Zeit, das wird uns aber allen was bringen." Was ich jetzt mache, ich renne immer rum und sage: "Ja, es kommt bald etwas ganz Geiles." Das mache ich jetzt aber schon seit einem halben Jahr und sage: "Dann geht alles schneller, wird alles besser und viel schöner und wir müssen nichts mehr händisch machen." Kommunikation müsste transparenter sein. Und da muss man einfach auch sagen: "Okay, der ist einfach nicht da, weil er ein Projekt macht." Aber das ist so wie nebenbei, es geht unter. Ich finde auch, dass das mangelnde Wertschätzung ist und mangelnde Transparenz und das macht das ein bisschen schwierig.

Speaker 1: Und das war jetzt so, dass du danach den anderen Kollegen erklären musstest, warum du nicht da bist? Obwohl du nicht erzählen solltest, dass du da ein Projekt machst?

Speaker 2: Ja. Ich habe das dann so gelöst und habe gesagt: "Passt auf." Also ich durfte es erzählen, aber ich durfte nicht sagen, dass jetzt auch quasi diese Zeit fehlt und dass meine Kollegen [deshalb mehr arbeiten müssen]. Also das war selbstverständlich, dass ich [das] übernehme ihnen zu sagen: "Ihr müsst das jetzt auffangen in der Zeit, in der

ich nicht da bin." Das ist ja eigentlich die Botschaft. 'Ich bin den halben Tag weg, jetzt macht den Scheiss zu zweit und nicht mehr zu dritt'. Also allein, wenn das Telefon klingelt, ist ja schon einer ausgeknockt und muss sich eben um den Kunden am Telefon kümmern. Und ich fand das nicht in Ordnung, dass das jetzt noch meine Aufgabe war. Also das war ja eine Entscheidung. Warum muss ich das jetzt erzählen? Also ich finde das vom Stellenwert nicht in Ordnung.

7.3.15 Interviewee_15

Speaker 2: Okay, also mein Name ist Interviewee_15, ich bin vom offiziellen Titel her *Head of Revenue Management* seit dem 1.4. heisst das. Das ist umbenannt worden, früher nannte sich das *Yield und Inventory Management*. Wir befinden uns bei PSG ja gerade in so einer Umstrukturierung, wo einige Teams aus Bereichen herausgelöst wurden, um in andere Bereiche überzugehen. Mein Team gehört auch mit dazu, komme ich aber vielleicht gleich noch mal zu. Erst mal noch zu mir: Ich bin seit 2011 bei PSG, damals noch Unternehmen_1 PSG, habe angefangen im Campaign Management, das ist Ad Operations, habe da eine Zeit lang die fachliche Vertretung meiner Teamleitung übernommen, als sie in der Schwangerschaft war und bin dann vor ungefähr vier Jahren, wenn ich mich recht erinnere, ins Yield und Inventory Management gegangen, da war ich Gründungsmitglied von dem Team. Wir beschäftigen uns mit Fragen wie Pricing-Fragen, machen Business Analysen. Wir haben bei uns im Team eine eigene kleine Mini Business Intelligence Unit.

Speaker 1: Wie gross ist das Team, wie viele Leute sind das?

Speaker 2: Aktuell sind wir jetzt mit mir zusammen drei. Eine Stelle war noch offen, die ist jetzt oder wird auch besetzt. Das liegt jetzt an der Umstrukturierung, die wir jetzt gerade durchmachen. Also das Team war vorher rein Digital unterwegs, hat sich rein mit digitalen Preisen beschäftigt. Da wir jetzt mit Person_2 (=Geschäftsführer) jemanden haben, der aus dem Digitalen kommt, aber letztendlich jetzt den 'Gesamt-Hut' aufhat bei PSG, wird unser Team jetzt ein crossmediales Team sein. Das heisst, wir werden uns auch mit Print Pricing-Fragen beschäftigen.

Speaker 1: Ist das der Grund für die Transformation, dass man Print und Digital wieder zusammenbringt?

Speaker 2: Ja. Ja, also es gab die letzten vier, fünf Jahre, sage ich mal, ja die Bewegung, dass Digital sich etwas Distanz zu Print geschaffen hat. Das lag an ganz vielen unterschiedlichen Dingen. Das hat aber Digital zumindest die Möglichkeit gegeben, in der Geschwindigkeit etwas anders voranzugehen, als wenn man ein Gesamtkonstrukt bei PSG, wo manches vielleicht etwas schwieriger umzusetzen ist, [mitziehen muss], sodass man da deutlich effektiver gerade in der Struktur ist. Das ist zumindest mein Eindruck, aber ich bin halt auch ein Digitaler eigentlich. Und dadurch, dass Person_2 jetzt Gesamtgeschäftsführer ist, ist eines der Themen, was er vorantreiben will, Effektivität und Schnelligkeit. Und da es eine vergleichbare Abteilung im Printbereich – also eine Abteilung, die sich mit Preisfrage übergeordnet beschäftigt und die Businessanalysen übergeordnet macht – nicht gibt, hat man dann gesagt: "Okay, dann machen wir das jetzt", mit Unterstützung von drei weiteren Print-Kollegen, die in mein Team dann hereinkommen. Die kommen noch. Die wechseln intern, die sind bereits seit mehreren Jahren alle hier bei PSG beschäftigt, haben alle eine sehr tiefe Print-Expertise. Und die werden jetzt in mein Team wechseln und dann werden wir zusammen überlegen, wie wir ein gesamt crossmediales Konzept was Pricing und Analyse angeht auf die Beine stellen.

Speaker 1: Kann man das trennen? Merkt man Unterschiede zwischen Digital und Print in der Zusammenarbeit?

Speaker 2: Also das ist ja erst seit 01.04., also so lange gibt es dieses Team noch nicht. Ja, ich glaube schon, dass es da Unterschiede gibt. Ich glaube, es ist ein altersbedingter Unterschied. Also ich habe jetzt keine verifizierbaren Daten, aber ich glaube, dass der Altersschnitt im Printbereich deutlich über dem Altersschnitt im digitalen Bereich ist. Auch die Dienstjahre sind meiner Meinung nach deutlich höher, also die Fluktuation im Digitalen ist deutlich höher. Was natürlich auch nicht immer einfach ist, wenn die Fluktuation hoch ist. Aber was dafür sorgt, dass immer wieder neue Einflüsse und Neues, wie soll ich sagen, 'frisches Blut' ins Digitale reingeströmt ist. Also es kommen immer wieder neue Impulse rein, je nachdem, wer jetzt letzten Endes ins Digitale wechselt. Und das ist, glaube ich, im Print weniger der Fall.

Speaker 1: Wie unterscheiden sich die von der Zusammenarbeit her? Print und Digital?

Speaker 2: Ich glaube, im Digitalen gibt es tatsächlich eine grosse Durchlässigkeit, was Diskussionen angeht zwischen Geschäftsführung und den unteren Ebenen und

Bereichen. Also das ist dort auch relativ normal, dass ein normaler Manager auch mal durchaus in Meetings mit der Geschäftsführung sitzt. Ich glaube, das ist im Print schwieriger. Ich glaube, es gibt dort auch eine etwas andere Hierarchiehörigkeit, sage ich mal. Ja.

Speaker 1: Okay, kannst du noch ein wenig tiefer einsteigen in die Unterschiede in der Zusammenarbeit bei Print und Digital?

Speaker 2: Also ich kann ja nur von mir sprechen. Also wenn ich jetzt mal in meinen Bereich reinschaue, wie ich letzten Endes mein Team führe, dann ist das etwas, wo ich mich immer in der Rolle eher als, wenn man es jetzt mal im 'Führungsseminar-Sprech' sagt, 'Coach' sehe, beziehungsweise als 'Enabler'. Meine Aufgabe liegt auch zum grossen Teil darin, eventuelle Blockaden, die nicht in meinem Team liegen, sondern ausserhalb meines Teams sind, aber die dafür sorgen, dass mein Team nicht vernünftig arbeiten kann, zu lösen. Und zumindest ist das etwas, was ich mir einbilde, was funktioniert. Wir sind halt ein Team, was auf Augenhöhe arbeitet. Also es gibt dort keine Autorität aufgrund des Titels, sondern es gibt eigentlich nur Autorität aufgrund des Fachwissens. Und wenn Teile in einem Team tiefer in einem Thema drin sind, dann ist es halt letzten Endes auch die Meinung, die zum Ergebnis führen.

Speaker 1: Und im Printbereich?

Speaker 2: Ich glaube tatsächlich so ein bisschen top-down mehr. "So machen wir das jetzt und das entscheide ich jetzt. Und Ihre Meinung ist schön und gut, aber so haben wir es schon immer gemacht, das machen wir jetzt so auch weiter." Es ist jetzt ein bisschen unfair, weil ich natürlich gar nicht so tief im Print drin bin. Aber das sind so meine ersten Eindrücke aus dem Bereich.

Speaker 1: [...] Du hast ja jetzt schon angefangen über die Führung zu sprechen. Was für verschiedene Führungsstile oder Führungsweisen finden sich momentan bei PSG? Hast du vielleicht auch ein Beispiel, wo du so was erlebt hast? Eine Situation anhand derer das deutlich wird?

Speaker 2: Ein Beispiel ist schwierig. Also ich kann es jetzt an einem konkreten Beispiel nur schwer festmachen. Aber zumindest in den Meetings, wo ich dann mal mit drin war, die vielleicht mal Bereichsübergreifend waren oder wo verschiedene Fachbereiche

zusammengekommen sind. Und selbst wenn aus diesen Fachbereichen, also die Struktur der Mitarbeiter irgendwie ein *Head of* oder ein Manager war, dann hat eigentlich immer nur der Head of gesprochen und die anderen saßen dabei oder haben nur geantwortet, wenn sie gefragt wurden. Also das war eine eingeschränkte Diskussion. Das war zu einem Thema, wie gehen wir eigentlich strategisch vor in Zukunft? Und das mag jetzt an den Mitarbeitern gelegen haben, dass sie vielleicht nicht so extrovertiert waren, aber das war schon auffällig, dass letzten Endes sich dann immer nur die oberste in dem Raum vorhandene Ebene unterhalten hat und alle anderen Ebenen, die da drunter angesiedelt war, die waren schmückendes Beiwerk.

Speaker 1: Okay, und im Digitalen hast du gesagt, da ist eher verbreitet, was du auch machst, dass man den Teams mehr zumutet und mehr Coach und Enabler ist.

Speaker 2: Ja. Auch die Kritikmöglichkeit, halt einfach mal zu sagen: "Das, was du jetzt gerade überlegt hast, ist ja schön und gut, aber es ist eigentlich falsch", die ist dort mehr gegeben. Also die Leute kommen mehr aus sich raus.

Speaker 1: Hast du da einschneidende Erlebnisse? Oder kannst du eine Geschichte erzählen aus der Führung, die das ganz gut charakterisiert?

Speaker 2: Also ich glaube, was immer ganz gut ist als Beispiel: Es gibt einen Digital Slam oder es gab einen Digital Slam. Das ist halt so eine Stunde oder anderthalb, wo irgendwie so Impulsvorträge gehalten werden und wo man danach dann eben die Fragen stellen kann. Und auch wenn dort nicht immer eine komplett offene Diskussion beginnt, aber zumindest melden sich Leute und stellen Fragen und geben vielleicht auch mal etwas kritischeres Feedback zu Thematiken. Was ich bis jetzt im gesamt übergreifenden Slam mal mitbekommen habe ist, das ist eher Frontbeschallung und da traut sich kaum jemand aus der Deckung raus.

Speaker 1: Und wie machst du das: Man muss jetzt plötzlich seinen Mitarbeitern mehr vertrauen. Damit man überhaupt Enabler, Coach sein kann, muss man Verantwortung abgeben. Wie habt ihr gelernt, das zu machen? Oder ist das einfach ein Generationenwechsel, dass man heutzutage einfach durch seine Sozialisierung anders ist?

Speaker 2: Also für mich ist das, ich komme ja sozusagen aus der Mitte. Ich bin jetzt nicht von extern als Führungsperson in ein Team gekommen, sondern habe mich immer

aus dem Team heraus in diese Rolle rein entwickelt. Und da ist es dann eine Selbstverständlichkeit, dass man andere Meinungen zulässt und auf andere Meinungen hört, weil man das einfach gewohnt ist. Und für mich persönlich, ich bin ein fauler Mensch (lacht) und deswegen ist das für mich immer ein sehr grosses Ziel, das mein Team die Sachen selbst machen und ich nur dann dafür da bin, wenn mal etwas schief läuft oder wenn ich dazu gerufen werden muss.

Speaker 1: Wir in der Forschung sehen immer, Enabling ist gut, aber Laissez-faire ist schlecht. Wie vermeidest du das, ist das für dich irgendwie eine Schwierigkeit, dass du diesen Mittelweg gehst, diese Gratwanderung gehst?

Speaker 2: Ja, also das ist jetzt keine Schwierigkeit. Ich glaube tatsächlich, dieses Enabling, das ist relativ unproblematisch. Aber, das immer wieder Rahmenbedingungen setzen, das kann nur durch Kommunikation funktionieren. Ich habe halt den Vorteil, dass ich bei meinem Team sitze. Ich kriege also immer genau mit, was passiert. Und, also wir telefonieren sehr viel, es gibt viele Calls, die wir auch auf laut stellen, damit alle dann irgendwie entsprechend informiert sind. Und nur wenn ich merke, dass mein Mitarbeiter gerade ins Schwimmen kommt oder gerade nicht mehr weiterweiss und in einer Thematik Unterstützung benötigt, das vielleicht mir auch signalisiert, dann gehe ich dazu. Und ansonsten lasse ich, auch wenn es nicht zu 100 Prozent dem entspricht, wie ich es machen würde oder ich da Dinge vielleicht ein bisschen anders angehen würde, lasse ich den das erst einmal machen, um dann im Nachgang noch mal darüber zu sprechen, noch mal mit ihm zu spiegeln, wie ich das empfunden habe, was ich darüber denke und zu verstehen, wieso er oder sie letzten Endes ihren Weg gegangen sind. Und sonst muss man einfach mal Loslassen lernen.

Speaker 1: Es gibt ja auch einen Grund, warum man Führungskraft ist. Muss man nicht auch manchmal ein bisschen entscheiden, damit man seine Autorität nicht verliert? Wenn Leute vielleicht zu viel selbst machen, verlaufen sich die Strukturen dann nicht ein bisschen?

Speaker 2: Ich kann mir vorstellen, dass es bei Teams, die etwas grösser sind, dass man dann eine etwas andere Führungsart braucht. In meinem jetzigen Team, wo ich mit zwei anderen Leuten zusammenarbeite, sind wir sowieso so nah beieinander und so am Kommunizieren, dass ich da eher weniger ein Problem mit habe. Das sehe ich halt nicht so.

Ich glaube auch wenn die drei anderen dazukommen, auch nicht. Das sind halt alles schlaue Leute.

Speaker 1: Und die können sich selbst sozusagen managen?

Speaker 2: Ja, die können sich selbst managen. Was ich immer wieder vorgebe, sind so Rahmenbedingungen, wo ist so die ungefähre grosse Laufrichtung, wo wir hinwollen? Was muss in unseren Fokus rein? Was sind gerade Prio-Themen, wo man sich vielleicht eher noch mal darum kümmern muss?

Speaker 1: Und woher bekommst du die [Themen]?

Speaker 2: Also das ist eine Einschätzung, die ich im Gespräch mit meiner Peergroup oder mit meinem Chef oder auch mit dem Team letzten Endes mir bilde. Das sind auch nicht nur Prioritäten, die ich setze, sondern die kommen auch aus dem Team raus, wo gesagt wird: "Hier ist jetzt gerade etwas, wo wir genau hingucken müssen." Ich nutze halt sonst zur Steuerung letzten Endes von den ganzen Themen, denn ich möchte schon trotzdem informiert sein, also ich möchte nicht abgeschnitten sein vom Informationsfluss. Wir nutzen halt ein Planner-Tool, wo wir dann Tasks haben, die wir dann irgendwie mit Fälligkeiten versehen und entsprechend dann von links nach rechts schieben.

Speaker 1: Welche Anforderungen siehst du persönlich an die Führung in deinem Bereich?

Speaker 2: Ich glaube, die Führungskraft muss es hinbekommen, die Potenziale der Mitarbeiter voll auszuschöpfen. Das ist eine der Hauptaufgaben, meiner Meinung nach.

Speaker 1: Aber das ist eher überall, oder?

Speaker 2: Ja, das ist überall.

Speaker 1: Und was würdest du sagen, was ergeben sich für neue Schwierigkeiten, in diesem Jahr, vor dem Hintergrund der Transformation?

Speaker 2: Da stossen so ein bisschen unterschiedliche Kulturen aufeinander, die der Altersstruktur, aber auch der Arbeitsgenese geschuldet sind, sage ich mal. Wenn man seit zehn Jahren so arbeitet, dann ist man das halt gewohnt. Und wenn man auf einmal anders arbeiten soll, vielleicht mit weniger Führung, mehr mit Leitlinien, dann könnte

das zu Thematiken führen. Auf der anderen Seite ist die Geschwindigkeit – also Schnelligkeit ist ja nicht immer erfolgreich, sage ich mal. Wenn man schnell ist, dann macht man auch schnell mal Fehler. Das mag auch dort zu Problematiken führen in der Zusammenarbeit letzten Endes.

Speaker 1: Und was ist dann die Schwierigkeit für die Führungskräfte?

Speaker 2: Diese beiden unterschiedlichen Kulturen zusammenzubringen. Also der eine erwartet mehr Führung, mehr ein etwas engeres Korsett oder eine engere Leitlinie und der andere kann nur funktionieren, wenn er komplett grüne Wiese hat. Das ist, glaube ich, eine Herausforderung.

Speaker 1: In dein Team werden Print-Leute kommen, das heisst, es wird für dich eine Schwierigkeit sein, wenn die von dir eine sehr aktive, 'befehlende' Rolle erwarten?

Speaker 2: Ich habe die Möglichkeit gehabt, mir mein Team selbst auszusuchen.

Speaker 1: Mit Leuten, wo du weisst, das geht dann?

Speaker 2: Ja.

Speaker 1: Aber das kann nicht jeder machen, oder?

Speaker 2: Nein, das kann nicht jeder machen. Absolut. Also ich glaube tatsächlich, dass das auch immer wieder zu Schwierigkeiten innerhalb des Teams führen kann, zu Reibungspunkten. Wenn man dann die, mal ganz zugespitzt formuliert, dann hast du den 25-jährigen Bachelor, der irgendwie gerade von der Uni kommt und die 50-jährige 'Senior-was-auch-immer', die irgendwie seit 30 Jahren im Geschäft ist, die die Mama von demjenigen sein könnte. Da kann es schon Schwierigkeiten geben, auch die Meinung und die Kompetenz des anderen anzuerkennen.

Speaker 1: Es passiert jetzt relativ viel in dieser Transformation, dass Teams zusammengebracht werden, oder?

Speaker 2: Ja, also dass Digital und Print wieder näher aneinander kommen. Das ist einer der Kernpunkte der Transformation, ja. Wobei tatsächlich mein Bereich da noch mal spezieller ist, weil der halt tatsächlich aus Digitalen und Printies zusammengebaut wird. Also nicht nur mein Team, sondern auch aus anderen Teams, da werden auch

Sachen zusammengelegt. Die anderen Bereiche, die sind dort nicht ganz so, also da wird es nicht ganz so gelebt. Da haben wir halt die Digital Division und da haben wir eine Zeitung_1 Division und da haben wir eine Premium Division.

Speaker 1: Okay, das heisst Reibungskonflikte lösen, unterschiedliche Kulturen vereinen, Zusammenarbeit stärken können: Was gibt es noch für Anforderungen, die für die Führungskräfte entstehen?

Speaker 2: Ich glaube, es sind ja nicht nur Kulturthemen, weswegen die Bereiche unterschiedlich sind, sondern sie bearbeiten komplett unterschiedliche Märkte. Das eines ist Print, das andere ist Digital. Das Digitale ist in so einer, ich glaube, das nennt man 'Explorations-Phase'. Man versucht ganz viele neue Dinge und schaut, ob man irgendwie neue Geschäftsfelder findet. Und der Printbereich ist eher in so einer Defensiv-Phase, wo man versucht irgendwie die Umsätze noch möglichst stabil zu halten, aber eigentlich schon weiss, dass wahrscheinlich in 20 Jahren das Geschäftsmodell nicht mehr vorhanden sein wird, was man gerade hat. Also Printanzeigen in gedruckten Tageszeitungen. Das sind halt ganz unterschiedliche Herausforderungen und die Märkte, die dort draussen einfach sind, die sind dann einfach – genauso, wie wir es intern sind – dort auch extern unterschiedlich. Und da bin ich mal gespannt, wie das funktioniert.

Speaker 1: Du musst als Führungskraft sozusagen beide Märkte verstehen können, oder?

Speaker 2: Ja. Also das ist meine Aufgabe gerade, mir ein Print Verständnis zu schaffen. Davon habe ich jetzt noch nicht so viel.

Speaker 1: Also du musst dich in Print einarbeiten, obwohl du denkst, dass es ein Bereich ist, der [aussterben wird]?

Speaker 2: Ja, wobei das ist für mich nichts [schlimmes]. Das ist eine neue Aufgabenstellung, die ich habe, letzten Endes und dass die in 20 Jahren nicht mehr da ist, ist mir egal. Sondern ich muss erst mal was Neues lernen, das ist ja für mich schon was Positives, finde ich.

Speaker 1: Was sind Anforderungen und Herausforderungen aus Sicht der Zusammenarbeit? Findest du da gibt es noch besondere Dinge, die man beachten sollte? Also zum Beispiel in dieser Schnittstelle, was würdest du sagen, was wird die Zusammenarbeit da noch erschweren?

Speaker 2: Ich glaube, also wir haben halt relativ wenig Strukturen, die unkomplizierten Austausch ermöglichen, sag ich mal. Also wir sind sehr verstreut über die verschiedenen Stockwerke bei PSG oder eben auch im Hochhaus sogar. Also es gibt da keine räumliche Nähe, wo man einfach mal kurz rübergehen kann und kurz reden kann, sondern das ist dann immer mit einem Telefonat oder noch schlimmer mit einem Termin verbunden, den man einstellen muss. Und die Terminkalender von uns allen sind leider Gottes sehr voll, sodass man da schwierig ein Forum hat, wo man so in so einen offenen Austausch kommt.

Speaker 1: Wird das flexible Arbeiten auch eine Sache sein, die eher im Digitalen sein wird?

Speaker 2: Das kann ich im Print nicht beurteilen, muss ich sagen. Ich glaube, dass es auch da ganz unterschiedlich ist von Abteilungen zu Abteilung.

Speaker 1: Ist flexibles Arbeiten ein Problem?

Speaker 2: Ich glaube, es gibt einige Bereiche, für die ist das problematischer, weil die eben ganz stark auf Austausch während des Tages angewiesen sind. Ich glaube tatsächlich für 80 bis 90 Prozent der Bereiche nicht. Ich glaube aber auch im Print ist dieses Homeoffice-Thema oder das mobile Arbeits-Thema auch jetzt nicht so unnormal. Also es gibt da auf jeden Fall auch Bereiche, wo es ab und zu mal mobiles Arbeiten gibt. Das ist jetzt vielleicht sogar in einigen Fachabteilungen im Digitalen weniger ausgeprägt, was auch wieder mit der Struktur der Mitarbeiter zu tun haben kann. Wenn man im Print etwas älter ist, vielleicht schon Familie und Kinder hat, dann ist man eher mal auf mobilem Arbeiten unterwegs, als wenn man irgendwie Mitte 20 ist und keiner zu Hause ist.

Speaker 1: Was würdest du sagen, was braucht man in der Zusammenarbeit, um erfolgreich zu sein? Im Print und bei dir im Digitalen?

Speaker 2: Kommunizieren. Man muss sprechen und man muss auch ein Forum finden, wo man offen sprechen kann. Ich glaube, die Diskussionskultur, die unterschiedliche, die muss man erst mal fördern und dafür sorgen, dass dieser Austausch stattfindet.

Speaker 1: Forum heisst, dass man zusammensitzt in grösseren Gruppen?

Speaker 2: Zum Beispiel in grösseren Gruppen, ja. Also man muss vielleicht nicht einen riesen Slam daraus machen, aber dass man Formate findet, wo ein Austausch stattfindet zwischen den einzelnen Bereichen. Vielleicht auch gemischt, letzten Endes.

Speaker 1: Warum?

Speaker 2: Um sich abzugleichen. Weil letzten Endes werden viele mit ähnlichen Problemen zu kämpfen haben oder vor ähnlichen Herausforderungen stehen. Und vielleicht gibt es dort Möglichkeiten oder schon Best Practices oder Lösungsmöglichkeiten in anderen Bereichen. Ich glaube tatsächlich, dass das Kennenlernen – also, wenn wir tatsächlich jetzt wieder näher zusammenrücken, was wir ja tun, und man die Hälfte der Leute überhaupt nicht kennt, dann ist das schon mal schwierig. Und was ich ja jetzt auch gemerkt habe als Digitaler, der jetzt ins Print reinschaut, ist, dass das dort nicht weniger komplex ist. Das ist nicht weniger schwierig. Und ich glaube, das ist dann eine Aufgabe, die bei den Digitalen liegt, dass sie sich da halt auch entsprechend öffnen und sagen: "Okay, Print ist ja nicht alles schlecht und es ist ja hier nicht alles nur verkrustet, sondern manche Dinge werden auch getan, weil sie sinnvoll sind." Also ich würde das als Fehler empfinden, wenn da so etwas wie eine feindliche Übernahme geschehen würde und alles, was im Digital funktioniert hat, jetzt auf einmal über die Gesamtorganisation irgendwie darüber gestülpt wird, ohne zu schauen, was tatsächlich sinnvoll ist.

Speaker 1: Gibt es irgendwas, was dir aufgefallen ist, was im Digitalen hervorragend funktioniert hat und wo die Frage ist, ob es sinnvoll wäre, das woanders hin zu übertragen?

Speaker 2: Na ja, also was sinnvoll wäre sind halt diese grossen Austauschformate, dieses Slams letzten Endes, wo es, glaube ich, wichtig ist, dass allen klar ist, dass man dort auch einfach mal was sagen kann, was sagen darf, was sagen sollte. Und nicht einfach nur Frontbeschallung, davor sitzt, nach anderthalb Stunden wieder geht und alle denken: "Was war das jetzt? Wofür habe ich das gebraucht? Dann hätte ich doch lieber arbeiten können." Das ist aber jetzt auch im Digitalen nicht zu 100 Prozent der Fall, sondern da gibt es auch noch ganz viel Potenzial und Möglichkeiten, sich weiterzuentwickeln.

Speaker 1: Was geht gar nicht in der Zusammenarbeit? Was sollte man vermeiden?

Speaker 2: Also beide Seiten sollten sehr darauf achten, dass Sie keinen Habitus haben: "Ich weiss es besser, bei uns funktioniert das so rum, deswegen müsst ihr das auch so machen." Also dass man, wenn ich es mal umdrehen würde, mit einer Offenheit dem anderen gegenüber in die Diskussion geht und zuhören will und nicht sagt: "Ich mache das seit 20 Jahren so, so gehört sich das", und der andere sagt: "Ja, wir haben das aber jetzt mal so gemacht und das funktioniert bei uns."

Speaker 1: Gibt es da starke Stereotypen zwischen Digital und Print?

Speaker 2: Ja, ich glaube schon. Das liegt auch daran, dass beide nicht mehr so richtig wissen, was der andere macht. Dass vielen Digitalen auch nicht klar ist, dass der Umsatz im Print immer noch signifikant höher ist, als im Digitalen.

Speaker 1: Die machen mehr Geld damit?

Speaker 2: Ja. Also der Digitalumsatz bei PSG liegt bei ungefähr einem Drittel. Zwei Drittel sind Print.

Speaker 1: Früher war der Gedanke, Print wird komplett überfahren und wird es irgendwann gar nicht mehr geben. Jetzt ist eher so der Gedanke, dass man sagt, es wird sich an einem gewissen Punkt einpendeln, weil es immer noch Leute geben wird, die gerne lesen werden. Also zum Beispiel zehn Prozent.

Speaker 2: Ja, ich glaube tatsächlich, es wird immer eine Nische für Printprodukte geben. Ich glaube tatsächlich, dass man da ein bisschen den Unterschied machen muss zwischen einer Tageszeitung und einer Zeitschrift. Ich glaube, für Zeitschriften ist die Halbwertszeit deutlich länger, weil das Lesen von Zeitschriften erfolgt in einem anderen Umfeld als von Tageszeitungen. Und das ist dann auch so eine Alterssache. Wenn dann irgendwann diejenigen, die jetzt noch Tageszeitung lesen, wahrscheinlich sterben werden, dann wird es für die Tageszeitung irgendwann, glaube ich, tatsächlich sehr schwierig. Da glaube ich nicht, dass da viel länger als 15 Jahre irgendwie was möglich ist. Eine Zeitschrift ist etwas anderes. Dafür gibt es dann halt irgendjemand, wenn man sich seine hochglanz 'English Garden'-Zeitschriften oder was auch immer irgendwie holt, wo man dann einfach blättert und entspannt am Sonntag da sitzt, dass das was anderes ist. Ich kann mir auch irgendwie vorstellen, dass es für so die klassische Sonntagszeitung auch noch mal etwas länger braucht. Also für eine Zeitung_7 oder der Zeitung_5 oder auch

eine Zeitung_13 oder so, dass die auch eine längere Halbwertszeit haben. Ich glaube tatsächlich die klassische Tageszeitung Zeitung_1 in dem Sinne als Print wird Schwierigkeiten bekommen.

Speaker 1: Ich finde es interessant, weil ich auch nicht jeden Tag lesen möchte, sondern einmal in der Woche setze ich mich hin und lese eine Zeitung. Und dann möchte ich auch nicht so gern vor dem Tablet sitzen.

Speaker 2: Dann willst du aber auch einen anderen Informationsgehalt haben. Da willst du dann nicht irgendwie so ganz kurze Snippets [Ausschnitte] haben, sondern du willst in die Tiefe reingehen. Ich glaube, dafür wird es auch in Zukunft noch irgendwie längere Zeit einen Markt geben. Wobei, ich weiss jetzt nicht wie alt du bist, aber ich glaube, irgendwann wird eine Generation kommen, wahrscheinlich die Generation nach dir, die das nicht mehr machen wird. Oder wahrscheinlich bist du bei dir in deiner Generation auch schon an der Grenze. Eher etwas singuläres letzten Endes. Weil viele deiner Peers werden das wahrscheinlich nicht mehr machen. Und so entsprechend wird es dann irgendwann auch. Also du hast ja auch immer Kosten. Anders als im Digitalen. Die Website und ein paar Server, das kostet dann irgendwie auf die Anzeige umgerechnet nicht viel. Aber im Print hast du Druckkosten und dann musst du die Zeitung irgendwo hinbringen. Das ist ein anderer Kostenfaktor, den du hast.

Speaker 1: Noch eine andere Frage: Erfolgreiche Führung bei euch, gibt es Ideen, wie man die messbar machen kann? Möchte man das?

Speaker 2: Messbar mache? Das hätte ich mir auch mal gewünscht. Wie kann man Führung messbar machen? Aber ich habe bis jetzt noch keine Idee gehabt. Also du kannst eine Fluktuations-Quote ranmachen, aber das hilft ja nur begrenzt, nur bedingt letzten Endes. Ist ja so, dass eine fehlende Fluktuation auch nicht immer gut ist.

Speaker 1: Ihr sammelt doch relativ viele Daten, dass man weiss, wie erfolgreich die Teams sind, oder?

Speaker 2: Das sind alles Spezialisten-Teams. Deswegen ist es schwierig da eine Vergleichbarkeit herzustellen, zwischen den einzelnen Teams. Wir arbeiten mit OKAs [Objectives and Key Results], daran könnte man etwas festmachen. Aber die sagen ja

weniger über eine Führungskultur aus. Ich meine die OKAs sind nicht richtig gestellt. Und ich finde es ganz schwierig, muss ich ehrlich sagen.

Speaker 1: Gibt es Sachen, wo du sagen würdest, die sind unabhängig vom Kontext immer wichtig?

Speaker 2: Ja. Ich glaube, die externe Motivation des Mitarbeiters ist immer nur kurzfristig. Also er sollte immer aus einigermaßen intrinsischen Motiven da sein. Wofür aber die Führungskraft sorgen sollte, auch in Zukunft, ist, dass der Mitarbeiter weiss, wo es hingeht, weswegen das Team letzten Endes die Aufgabe hat, die es gerade zu erfüllen hat. Also dass der Mitarbeiter einordnen kann: "Warum mache ich das eigentlich gerade hier?" Eine Vision brauchst du, glaube ich, nicht. Sie ist immer so viel zu weit weg. Ich glaube, was hilft ist eine Art von *Mission Statement, Purpose*, so was in der Art. Das hilft dem Mitarbeiter selbst zu verordnen: "Okay, das, was ich hier gerade mache, das hilft. Ist das eigentlich das, weswegen wir hier sind? Oder ist das eigentlich alles totaler Quatsch, was ich mache? Und muss das nicht jemand anderes machen oder kann man sich das eigentlich sparen?" Ich glaube, da muss die Führungskraft in der Zukunft noch deutlicher darauf hinarbeiten, dass das dem Mitarbeiter klar ist. Warum eigentlich? Und das wollen sie auch. Diese Frage 'warum', glaube ich, wird immer häufiger kommen. Ja.

Speaker 1: Was meinst du mit 'Rahmenbedingungen schaffen'?

Speaker 2: Also die Rahmenbedingungen letzten Endes bei uns im Team ist, wir versuchen Umsatz zu heben und nicht zu verhindern. Das ist eine Frage, die sehr speziell bei uns hängt, weil wir halt ein Pricing Team sind. Das heisst, wir legen Preise fest. Wenn ein Kunde zu uns kommt und sagt: "Hier, das ist der Preis, den ich zahlen möchte", und wir sagen: "Nee, du musst den zahlen", und der Kunde abspringt, dann ist das erst mal nicht gut, weil dann der Umsatz nicht zu uns kommt. Dann muss man also praktisch diese Rahmenbedingung: 'Bis wohin kann man eigentlich gehen? Wo ist die Schmerzgrenze, wo wir dann eigentlich sagen müssen: "Okay, das machen wir jetzt eigentlich nicht mehr"?'. Das ist so eine ganz klassische, sehr spezielle Rahmenbedingung in unserem Team. Das muss den Leuten bei mir jetzt klar sein letzten Endes. Und ansonsten ist es eher so 'Wofür stehen wir als Abteilung'? Wir sind eine Serviceabteilung. Wir sind ein Dienstleister letzten Endes hier bei uns im Unternehmen. Also wir sind als Berater

da und sollten auch immer genau das vor Augen haben, wenn bei uns Anfragen reinkommen. Dass wir hier nicht Sachen abmoderieren, nur weil wir keine Lust haben oder weil uns der andere nicht passt oder weil wir denken: "Das ist eine blöde Frage", sondern immer mit dem Gedanken: "Nein, okay, wir beraten und wir sind Consultants in einer Art und Weise." Das sind so ganz grobe Rahmenbedingungen, in die sich die Leute irgendwie einfügen sollten. Und ansonsten ist das tatsächlich, keine Ahnung, wir haben halt eine Art von Mission Statement mal zusammen entwickelt. Dass wir jederzeit schnell, präzise, unter Berücksichtigung aller Faktoren unsere Arbeit machen. Sowas in der Art.

Speaker 1: Das siehst du alles als Rahmenbedingungen, oder?

Speaker 2: Ja. Und das ist aber nichts, was jetzt nur von mir kommt, sondern gerade so dieses wie wir zusammenarbeiten wollen und wie wir mit Themen umgehen wollen, das ist eine Sache, die sich aus dem Team auch mit entwickeln muss. Muss natürlich passen mit dem, was ich für Vorstellungen habe. Also wenn jetzt das Team sagt: "Ja, wir lassen uns immer fünf Wochen Zeit, bis wir etwas beantworten", dann wird das nicht funktionieren. Aber ja.

Speaker 1: Grundsätzlich bist du mit deinem Team sehr zufrieden.

Speaker 2: Ja. Aber das ist, glaube ich, eines der Themen bei anderen Teams, dass dort noch zu viel Mikromanagement gemacht wird. Sich in zu viele operative Themen als 'Team Lead' oder als 'Head of' oder als was auch immer, eingemischt wird. Oder beziehungsweise sogar übernommen wird. Das sind dann immer diejenigen, die dann jammern, dass sie so viel arbeiten müssen. Die nicht delegieren können oder nicht überlassen können.

Speaker 1: Interessant, dass dann gerade die, die sich im Mikromanagement so engagieren, gleichzeitig die sind, die so viel zu tun haben.

Speaker 2: Das sind die, die dann irgendwann um neun erst aus dem Büro gehen. Ich muss manchmal auch mehr arbeiten, habe auch viel auf dem Tisch oder muss dann halt zu Hause noch arbeiten. Aber das sind ganz klassische Beispiele, wo ich denke: "Ja, ich weiss auch, warum du jetzt noch hier sitzt. Weil du musst nicht das Reporting extra aus

dem System ziehen, aufbereiten und zum Kunden schicken. Das kann auch jemand anders machen." Das wird dann trotzdem gemacht.

Speaker 1: Warum?

Speaker 2: Ich glaube, das Loslassen ist schwer.

Speaker 1: Dass sie einfach nicht vertrauen, dass die anderen Mitarbeiter das können? Oder unsicher sind, dass es richtig ist dann?

Speaker 2: Ja, genau, das Loslassen. Vielleicht ist es für manche dann auch die Schwierigkeiten dann tatsächlich in diese Führungsrolle wirklich richtig hineinzuwachsen und die dann das Gefühl brauchen auch operativ tätig zu sein. Und was ist denn, wenn ich gar nichts operativ mache? Werde ich dann überhaupt noch gebraucht? Ist, glaube ich, ein Priorisierungs-Thema. So: Was ist wirklich wichtig eigentlich in dem, was ich mache? Das ist auch ein Thema, wo ich mir auch überlege: "Okay, das, was du jetzt gerade gemacht hast, musstest du das eigentlich machen?" oder: "Hätte das auch jemand anders machen können?" oder: "Musst du das jetzt machen oder hättest du das nicht eigentlich auch später machen können, weil eigentlich das andere Thema viel wichtiger war?" Das ist so eine Frage, die man sich immer wieder stellt.

Speaker 1: Also das Operative müsste man eigentlich zurückstufen. Was sind die grossen Themen, die du als Führungskraft dann behandeln musst?

Speaker 2: Also eigentlich so Entwicklung der Mitarbeiter. Teamentwicklung. Personalentwicklung, das ist immer so ein riesen Wort letzten Endes.

Speaker 1: Also, dass sie die richtigen Fähigkeiten bekommen, die sie brauchen oder die ihr noch braucht?

Speaker 2: Ja. Wir haben da draussen einen Arbeitnehmermarkt und wir sind jetzt nicht dafür bekannt, dass wir besonders gut bezahlen. Das heisst, es ist umso wichtiger, dass wir unseren guten Leuten, die wir schon haben, auch entsprechende Möglichkeiten geben. Oder dass die dann sagen: "Okay, selbst wenn ich irgendwie 10.000 Euro im Jahr mehr bekommen würde, denke ich da irgendwie dreimal drüber nach, bevor ich den Job hier wechsle, weil mir der Job einfach hier gut gefällt, weil ich hier eigenverantwortlich

arbeiten kann." Also die Eigenverantwortlichkeit im Team, die muss ausgeprägt sein. Und: "Ich kann mich hier auch weiterentwickeln und ich habe hier eine Perspektive."

Speaker 1: Perspektive bedeutet auch aus Sicht der Karriere?

Speaker 2: Ja, wobei nicht jeder will Karriere machen. Also das ist, glaube ich, auch eine Schwierigkeit bei PSG, dass es diese Fachkarriere nicht gibt, sondern wenn du ein bestimmtes Gehalt haben willst, musst du dann irgendwann in die Führungsverantwortung gehen. Und [das] wollen nicht alle. Und das ist auch nicht für alle sinnvoll. Manche sind einfach fachlich so gut und die wollen weiterhin operativ und fachlich arbeiten, die haben gar keine Lust auf Personalführung in irgendeiner Art und Weise, weil das ja auch Zeit kostet. Und ich glaube, dafür haben wir noch zu wenige Möglichkeiten, also die klassische Fachkarriere voranzutreiben. Also du willst ja trotzdem mehr Geld haben oder vielleicht mal einen anderen Titel oder so was. Aber irgendwann ist es halt – du hast Junior, Manager, Senior, so – und danach, wenn du dann den nächsten Schritt gehen willst, musst du schon irgendwie Team Leader oder Manager oder Head of werden. Da gibt es dann nichts mehr. Es gibt keinen, was auch immer.

Speaker 1: Das heisst, du überlegst dir auch, welche Weiterbildungsmöglichkeiten gibt es für die? Aber du bist ja noch relativ operativ tätig, oder?

Speaker 2: Ja. Immer noch, ja. Weil wir so ein kleines Team sind. Deswegen bin ich noch relativ operativ tätig.

Speaker 1: Das Pricing ist sehr operativ, oder?

Speaker 2: Ja, aber letzten Endes, wenn das Team dann grösser wird, werde ich dafür auch weniger Zeit haben, weil dann werde ich mehr Zeit in die Teamentwicklung und Konzeptionierung irgendwie hereinstecken müssen. Erst mal diesen Bereich letzten Endes aufzubauen, der crossmedial unterwegs ist. Das ist dann auf eine andere Art und Weise operativ, das ist dann eben die Konzeptionierung. Da wird dann so die klassische Frage: 'Was ist das für ein Pricing, was für einen Preis kann ich ansetzen? ', bei mir seltener auf dem Tisch liegen. Muss ich jetzt einfach machen wegen Urlaub, Krankheit und so was.

Speaker 2: Dann wirst du überlegen, wer macht was wofür fertig, wer ist wofür zuständig und organisierst das Ganze dann?

Speaker 2: Ja, genau.

7.3.16 Interviewee_16

Speaker 1: [...] Wäre toll, wenn Sie erst einmal ein wenig erzählen könnten, wo Sie bei PSG arbeiten, in welchem Bereich Sie tätig sind und was Sie da machen.

Speaker 2: Also ich bin im Revenue Management, das ist ein relativ kleines Team. Wir sind gerade zu dritt, also ein Teamleiter und zwei Mitarbeiter. Wir werden aber aufgestockt und sind dann demnächst sechs Leute, weil wir gerade im digitalen Bereich unterwegs sind bei PSG und dann aber auch Print mitmachen, also Crossmedia.

Speaker 1: Ihr macht jetzt erst Crossmedia?

Speaker 2: Genau, also eigentlich ab 01.04., aber wir sind halt noch nicht gewachsen, deswegen können wir es noch nicht machen. Das wird halt ein Prozess im Laufe des Jahres. Und wir sind eigentlich dafür da, das Inventar am besten zu monetarisieren. Also ein bisschen Pricing, Prognosen, einfach damit wir am wirtschaftlichsten arbeiten sozusagen.

Speaker 3: Was machen Sie bisher? Also künftig machen Sie Crossmedia und bisher?

Speaker 2: Nur Digital. Bei uns geht es nur um den digitalen Strang im Moment.

Speaker 1: Wie ist das mit den Mitarbeitern, die aus dem Print kommen? Haben Sie schon mit denen Arbeitserfahrungen?

Speaker 2: Ja, also den einen kenne ich, weil ich mit dem zusammen im Betriebsrat bin, deswegen kennen wir uns da schon. Und die anderen beiden wurden uns zumindest schon vorgestellt. Also wir haben einmal eine Runde gemacht, wo wir uns alle kennenlernen [und] wo wir alle uns mal unterhalten [konnten]. Dann wurde auch, bevor die eingestellt wurden, wurden wir halt gefragt: Was halten wir von denen, kennen wir die? Glauben wir, dass wir gut zusammenarbeiten können und dass das Know-how uns was bringt? Also es war schon ein Prozess, der stattgefunden hat, bevor die tatsächlich eingestellt wurden.

Speaker 1: Gibt es Unterschiede, in dem was sie können müssen in Ihrem Bereich? Wenn da jetzt die Neuen dazukommen, gibt es da Unterschiede?

Speaker 2: Definitiv. Also im Moment ist es halt noch so, dass ich ja nur Digital kann. Und die Neuen, die dazukommen, nur Print können. [...] Also es soll de facto irgendwann so sein, dass wir alle alles können. Also, dass ich nicht nur Digital kann, sondern auch Print mit beurteilen kann. Und, dass die Printleute auch Digital mit können. Und das muss halt jetzt irgendwie alles erst einmal wachsen. Genau.

Speaker 3: Erzählen Sie ruhig mal die Unterschiede und dann gucken wir mehr in die Erfahrungen, die Sie schon haben.

Speaker 2: Die Unterschiede sind halt einfach, das Digital ja sehr dynamisch ist. Also wenn man eine Werbung online geschaltet hat, dann kann da ja noch viel passieren. Also dann kann, keine Ahnung, die Farbe oder die Grafik nicht in Ordnung sein. Dann muss man da noch mal ran. Und dann müssen wir mit dem Kunden reden wegen des Pricings. Kriegt er etwas günstiger, müssen wir wieder etwas teurer machen? Also wir müssen im laufenden Prozess einfach ganz viel noch mit den Kunden und den Sales-Leuten reden. Und im Print ist es tatsächlich, na ja, ein bisschen starrer, würde ich jetzt fast sagen, von dem was ich weiss. Weil wenn die Anzeige geschaltet ist, ist die geschaltet. Also wenn die Zeitung raus ist, ist sie raus. Dann ist die Sache gelaufen, sozusagen. Dann wurde das abgerechnet und dann ist gut. Und man kann ja auch nicht ständig neue Printanzeigen erfinden, weil irgendwann ist die Zeitung halt auch einfach voll. Und digital sind die Möglichkeiten eigentlich unendlich. Wir können uns ja ständig neue Werbemittel irgendwie überlegen, die man noch online schaltet.

Speaker 1: Was wäre jetzt ein Werbemittel, zum Beispiel?

Speaker 2: Na, wenn du jetzt auf die Onlinezeitung_1 zum Beispiel gehst, dann ist ja oben oder an der Seite immer ein Banner einfach. Und wir können aber auch über die ganze Seite was legen. Wir können einen Vorhang rauskommen lassen, wo dann das Auto vorfährt oder so was. Und Print ist ein bisschen statischer, würde ich behaupten. Da kannst du natürlich kein Video abspielen in einer Zeitschrift. Das ist natürlich ein bisschen schwierig.

Speaker 3: Und Ihre Aufgabe, dieses Revenue Management, was ist denn das?

Speaker 2: Das Pricing im Prinzip zu machen. Also meine direkte Aufgabe ist das Pricing zu machen für die ganzen neuen Produkte und zu sagen, lohnt sich das, das auf den

Markt zu geben? Für welchen Preis? Welchen Rabatt können wir geben? Bei welchem Kunden? Wie viel Umsatz hat der bei uns gemacht? Müssen wir den vielleicht ein bisschen ködern? Also wir haben Kunden, die machen bei uns, keine Ahnung, ich sage jetzt mal sieben Millionen im Jahr. Die kriegen natürlich andere Konditionen, als jemand [der nur] 100.000 lässt. Also der ganze Vergleich am Markt und auch Commitments [Verbindlichkeiten, Verpflichtungen] zu machen. Also wir haben halt Kunden, mit denen schreiben wir Anfang des Jahres fest: "Ihr müsst so und so viel Umsatz bei uns machen, dafür bekommt ihr den Rabatt." Und ich mache die ganzen Konditionen für die ganzen Kunden. Mit dem Sales immer in Zusammenarbeit.

Speaker 1: Sie arbeiten wahrscheinlich zusammen mit Sales und [mit wem noch]?

Speaker 2: Mit den Produktverantwortlichen. Also wir haben ja für Zeitung_1 und Zeitung_4 und alle Marken immer einen Produktverantwortlichen. Mit denen rede ich natürlich auch, weil die ihr Produkte ja am besten vermarkten wollen. Wir haben aber auch Schnittstellen zu den technischen Abteilungen, wie die Werbemittel funktionieren, wie die am besten eingebaut werden. Also eigentlich sind wir ein inhouse Dienstleister für alle Abteilung. Weil auch alle mit Fragen zu uns kommen, was das Inventar angeht, was die Auslastung angeht, was den Preis angeht.

Speaker 1: Vielleicht bezogen auf Ihren Bereich: Was macht gute Zusammenarbeit bei euch aus?

Speaker 2: Kommunikation. Also ich finde, was ich so in der Zeit auch bei PSG gelernt habe: Ohne Kommunikation funktioniert es gar nicht, weil man dann viel doppelt und dreifach machen muss. Wenn man von Anfang an alle Informationen hat und viel darüber redet, wer macht was, das einmal klar absteckt, bin ich der Meinung funktioniert es gut. Und dadurch, dass wir nur ein Drei-Mann-Team sind, ist es bei uns relativ einfach, sich zu dritt mal zusammzusetzen und über alles zu reden und alles aufzuteilen. Und wer was macht, funktioniert mega schnell. Aber in so einer grossen Firma finde ich es manchmal sehr schwer alle an einen Tisch zu holen, mit allen zu reden und dann tatsächlich auch immer die wichtigen Leute dazuhaben. Manchmal hat man halt nicht die Entscheidungsträger dabei und dann muss man die Sachen wieder weitertragen.

Speaker 3: Können Sie vielleicht mal auf ein ganz konkretes Ereignis eingehen, wo Sie sagen, da hat es ganz besonders gut geklappt?

Speaker 2: Also ich habe sowohl ein gutes als auch ein schlechtes [Ereignis].

Speaker 3: Dann nehmen wir erst mal das Gute. (lacht)

Speaker 2: Also das Gute, würde ich tatsächlich sagen, ist jetzt wie wir gewachsen sind. Weil halt von Anfang an mit uns geredet wurde. Wie soll eure Abteilung aufgebaut werden? Welche Leute sollen bei euch hereinkommen? Wie stellt ihr euch das vor? Und es liegt jetzt halt auch eher in unserer Hand, wie wir die Sache aufbauen. Also uns wird nicht von oben vorgegeben: "Das ist das Konzept, so müsst ihr das machen", sondern wir erarbeiten in der Abteilung ein Konzept und geben das dann nach oben.

Speaker 3: Erzähl mal viel genauer noch mal, dass ich mir das so vorstellen kann, als wäre ich dabei. Also um welches Wachstum ging es jetzt? Wann war das, wer hat das kommuniziert? Wie kann ich mir das vorstellen?

Speaker 2: Es ging um Print und Digital. Also wir haben letzten Monat einen neuen Geschäftsführer bekommen, der war vorher nur für Digital zuständig und der ist jetzt für gesamt PSG zuständig. Und der hatte im Prinzip die Idee uns aufzustocken, dass wir auch Print machen. Und dann wurde halt mit uns darüber geredet, ob wir das sinnvoll empfinden, ob wir glauben, dass wir das im Print auch genauso ausrollen könnten, wie es im Digitalen jetzt schon funktioniert. Wie viele Leute wir dafür ungefähr bräuchten, wen wir uns da vorstellen. Und das haben wir tatsächlich alles zusammen besprochen. Und jetzt fangen wir halt an, dass die Leute bei uns auch in die Abteilungen ziehen. Also die sitzen halt jetzt woanders, die müssen in unser Büro ziehen. Und sollen dann komplett allein ein Konzept erarbeiten, wie wir uns das vorstellen. Die Sachen, die im Digitalen funktioniert haben, ob man die im Print übernehmen kann. Brauchen wir neue Sachen? Müssen wir uns neue Projekte überlegen? Brauchen wir vielleicht neue Programme? Und ich finde es halt angenehm, dass es nicht von oben einfach eingeklinkt wird, gesagt wird: "Ihr macht das jetzt so", und das vielleicht gar nicht realitätsnah an unserer Arbeit ist, sondern dass wir das tatsächlich einfach nach oben tragen können. Klar brauchen wir dann einmal das 'Okay', ob wir das tatsächlich so machen dürfen. Ich hoffe, es funktioniert auch alles so. Aber erst einmal in dem Moment als Mitarbeiter ist es sehr angenehm, da freie Hand zu haben.

Speaker 3: Und da haben Sie mit den Kollegen von Print praktisch alles gemeinsam entwickelt?

Speaker 2: Genau. Also wir sind noch dabei, aber wir entwickeln das halt alles komplett zusammen. Wir packen unser Know-how zusammen und versuchen daraus was Neues zu machen. Also eine komplett neue Abteilung im Prinzip.

Speaker 3: Und sind Sie da von den Charakteren sehr unterschiedlich?

Speaker 2: Ja und nein. Also wir sind alle sehr strukturiert, würde ich sagen. Ich glaube, das ist tatsächlich, wenn man viel mit Zahlen arbeitet, dass das irgendwie einhergeht, dass wir alle strukturiert und eher ruhig arbeiten. Aber der Unterschied ist, dass wenn man irgendwas vorstellen muss, also wenn man zum Beispiel vor PSG treten muss und sagen muss: "So haben wir uns das jetzt gedacht und so vertreten wir das", das ist dann [unterschiedlich]. Ich zum Beispiel, mich stört das nicht, ich stelle mich auch vor allen hin und erzähle die ganzen Sachen. Und dann haben wir halt Leute, die würden das bei uns nicht machen. Die sind eher die introvertierten 'Arbeitsbienen', die sich aber nicht nach vorne stellen würden und irgendwas vortragen wollen. Aber da ging es mit uns, glaube ich, ganz gut.

Speaker 3: Kann man das den Bereichen zuordnen? Das die Printleute 'Bienen' sind und Sie sind dann so extrovertiert?

Speaker 2: Ja, würde ich schon sagen. (lacht) Ja, das stimmt. Aber ich glaube, das ist auch mit der Hierarchie gewachsen. Also beim Digitalen ist die Hierarchie ganz flach. Wir duzen uns alle, also wir duzen auch den Geschäftsführer. Und das ist im Print einfach noch nicht so. Da wird viel gesiezt, da wird noch viel auf die Hierarchien geachtet. Dass man in der richtigen Reihenfolge mit der richtigen Person spricht und bei uns ist das eigentlich relativ egal, Hauptsache die Info kommt am Ende überall an.

Speaker 3: Und das ergänzt sich ganz gut von dem Naturell? Oder ist das auch schon mal aufeinander geknallt? Bei welchen Sachen kamen diese Unterschiede so zum Tragen?

Speaker 2: Also ich glaube, das funktioniert ganz gut, weil wir halt alle nicht so extrovertiert sind. Es ist nicht so, dass es extrem knallt. Wir diskutieren halt auch viel, aber es ist jetzt nicht so, dass irgendjemand laut wird oder man unsachlich wird oder so. Also das kann ich jetzt bei uns überhaupt nicht behaupten. Ich glaube, das wäre eher, wenn man aus den Abteilungen herausgeht, weil jeder irgendwie so für seine Abteilung

'kämpft', sage ich jetzt mal. Obwohl ich einfach nicht der Typ dafür bin. Also ich würde niemals ein lautes, schreiendes Gespräch mit irgendwem führen, weil ich so was immer als sehr unnötig empfinde. Deswegen kommt so was bei mir wirklich nicht vor. Ist aber bei PSG natürlich schon passiert. Also ich will das jetzt gar nicht irgendwie schönreden.

Speaker 3: Und da haben Sie eine Lösung entwickelt und da gucken Sie mal, ob das dann letztendlich so angenommen wird?

Speaker 2: Ja, genau. Wir sind halt noch mittendrin. Also wir konnten jetzt noch nichts vorstellen. Wir haben noch bis Ende Mai Zeit das Konzept zu entwickeln. Stellen es dann erst der Geschäftsführung vor. Wenn die Geschäftsführung damit einhergeht, dann wird es halt auch ganz PSG einmal präsentieren. Weil wir auch mit der Rückendeckung der Geschäftsführung da natürlich hereingehen wollen. Also dass die Mitarbeiter sehen, dass das im Sinne der Abteilung und der Geschäftsführung ist. Weil ich glaube, dass es dann auch besser angenommen wird.

Speaker 1: Haben Sie da Anleitung? Gibt es da keine Vorgaben oder irgendwas, was gemacht werden soll?

Speaker 2: Nein, das ist komplett 'Grüne Wiese'. Nein, überhaupt nicht. Also es soll am Ende natürlich für das Inventar gut sein. Das ist eigentlich nur die Vorgabe.

Speaker 1: Aber das ist eher implizit?

Speaker 2: Genau, ja.

Speaker 3: Und das schlechte Beispiel?

Speaker 2: Das schlechte Beispiel ist jetzt schon ein Jahr her. Aber da wurde ein Vertrag mit einem neuen Mandanten abgeschlossen. Also wir vermarkten ja Portale wie Onlinezeitschrift_1, Onlinezeitschrift_2 und so weiter und haben einfach eine neue Seite dazugekauft, die wir vermarkten, das war Internetportal_1. Und der Vertrag wurde halt geschlossen, ohne mit allen Abteilungen zu reden. Also es war dann irgendwann so, dass der Mandant bei uns Sachen angefragt, wo wir gesagt haben: "Können wir gar nicht, wir wüssten nicht mal, wie wir es lösen sollten, wenn wir die Möglichkeiten dafür hätten." Und das lag einfach daran, dass derjenige, der den Vertrag geschlossen hat, nicht in die jeweiligen Abteilungen gegangen ist und abgefragt hat, was tatsächlich

möglich ist, sondern einfach den Vertrag geschlossen hat, weil er den Kunden unbedingt haben wollte.

Speaker 1: Das war Sales?

Speaker 2: Nee, das ist dann tatsächlich der Objektverantwortliche. Also wir haben die, die das Objekt betreuen, die gucken, was ist für das Objekt am besten. Also es ist so ein bisschen Marketing für das eigene Objekt. Wir haben so ein bisschen Marketing für Zeitung_1, ein bisschen Marketing für Onlinezeitschrift_1. Und Internetportal_1 war das Objekt. Und da war halt die Sportvermarktung für zuständig und die hat den Vertrag mit dem Mandanten geschlossen. Und am Ende war es so, dass der Vertrag so aber nicht erfüllbar war, was natürlich dem Mandanten gegenüber sehr unangenehm war, aber auch für uns intern. Der [Vertrag] hatte einfach Konditionen, also Sachen, die wir leisten sollten. Es hiess zum Beispiel, dass wir jede Woche oder jeden Tag neue Daten schicken sollten. Also, wie ist das Inventar? Wie läuft es gerade? Wie viel Geld verdient ihr wirklich live? Aber das können wir nicht. Wir brauchen halt immer eine gewisse Vorlaufzeit und können nur wochenweise sagen, wie es läuft. Und auch Daten, die wir einsehen lassen konnten, was wir gar nicht dürfen. Also wir können ja Internetportal_1 nur Daten von Internetportal_1 schicken und dürfen ja die anderen Mandanten nicht irgendwie zeigen. Und das stand in dem Vertrag halt alles anders drin. Das musste man mit dem Mandanten einmal klären. Und das hätte man einfach [verhindern können]. Wenn man vorher darüber gesprochen hätte, wäre das nicht passiert.

Speaker 3: Und wie war dann so die Stimmung oder wie waren die Reaktionen?

Speaker 2: Nicht gut. Also überhaupt nicht gut. Wir hatten dann halt auch ein paar Gespräche mit demjenigen geführt, um es halt einmal zu klären, zu sagen: "Okay, das können wir tatsächlich, das kannst du dem Mandanten weitergeben und du hättest halt vorher mit uns reden müssen." Und er hat wohl auch mit der Geschäftsführung noch mal gesprochen, einfach um zu klären, dass so was nicht noch mal passieren darf. Der Mandant ist halt auch bei Weitem nicht so gut gelaufen, wie wir das eingeplant hatten. Also man macht ja Prognosen, wie viel Geld man mit dem macht. Und es hat einfach leider gar nicht funktioniert, weil die Informationen halt auf beiden Seiten nicht vollständig waren.

Speaker 3: Und ist da irgendwas negatives zurückgeblieben?

Speaker 2: Na ja, wir mussten halt denen die komplette Prognose einmal umschmeissen. Also den Plan, den wir hatten für 2018, wie viel Geld wir verdienen sollten, der musste für Internetportal_1 und für kompletten PSG angepasst werden, weil das ja alles mit einbezieht. Und wir haben Zielvereinbarung. Also das heisst, wir leisten über das Jahr bestimmte Sachen und wenn wir die erfüllen, kriegen wir so was wie einen Bonus [am] Ende des Jahres. Und die konnten wir einfach gar nicht erfüllen, weil durch diese Internetportal_1-Prognose, die einfach gar nicht da war, konnte man die 100 Prozent gar nicht erreichen. Und das musste alles korrigiert werden. Also ich sage jetzt mal einfach, da waren zwei Millionen eingeplant und wenn wir diese zwei Millionen erreichen, kriegen alle einen Bonus. Das war aber gar nicht möglich. Und deswegen musste das alles, für alle, die daran beteiligt waren, korrigiert werden.

Speaker 3: Und alle haben dann einen geringeren Bonus bekommen?

Speaker 2: Nee, die haben tatsächlich die Zahl angepasst, damit die Leute nicht drunter leiden, die dafür nichts konnten. Aber PSG hat natürlich mit mehr geplant, wir haben es nicht erreicht und die Leute hatten Schwierigkeiten, Sachen zu erfüllen. Also das haben sie nicht gemacht, das wäre den Mitarbeitern gegenüber auch ziemlich unfair gewesen. Die haben einfach die Prognose angepasst. Aber es hat ja trotzdem extrem viel Aufwand bedeutet für die Leute, die die Zielvereinbarungen ausrechnen, die dann noch mal gegenprüfen und so.

Speaker 1: Aus der Sicht der Führung: Wie ist die Führung in Ihrer Abteilung? Was sind die Merkmale davon?

Speaker 2: Also mein direkter Teamleiter, wir haben ja ein paar Ebenen bei uns tatsächlich, mein direkter Teamleiter ist, aus meiner Sicht, muss ich sagen, der beste Teamleiter, den ich je hatte, tatsächlich. Weil er sehr aufmerksam ist und sehr viel mit uns kommuniziert. Also er sieht mir das tatsächlich auch an, wenn ich gestresst oder überfordert bin und fragt dann auch bewusst nach, was los ist und wie er etwas dafür tun kann. Aber er kontrolliert uns auch nicht. Also er ist nicht so, dass er in jeder Aufgabe mit eingebunden werden soll oder wir ihn immer in CC setzen müssen oder so. Also er lässt uns halt einfach laufen und sagt, wenn wir Probleme haben, dann springt er halt einen, also dann sollen wir uns melden. Aber prinzipiell vertraut er uns halt und sagt: "Ihr macht

eure Aufgaben schon, ich würde da jetzt nicht irgendwie noch mal immer etwas absegnen oder so."

Also er ist sehr präsent. Also sowohl in unserer Abteilung für uns als Mitarbeiter, als auch nach aussen, bei allen anderen Teams, in der Geschäftsführung. Wir sind ein Team, was sehr präsent ist einfach bei PSG. Also wir werden nicht vergessen, jeder weiss, dass es uns gibt, jeder weiss, was wir machen. Und das hilft einem einfach total im Arbeitsalltag.

Speaker 1: Dieses präsent sein nach aussen hin, ist einfach, weil der Bereich generell wichtig ist oder aufgrund seines Verhaltens?

Speaker 2: Beides. Also er trägt auch nach aussen, dass wir ein wichtiger Bereich sind und dass wir viel leisten. Also er verteidigt uns halt einfach auch nach aussen extrem.

Speaker 1: Zum Beispiel, wenn da eine Versammlung der Teamleiter ist?

Speaker 2: Genau. Also wenn es einfach darum geht, wo ist was passiert, wer hat was geleistet? Dann ist er halt auch nicht unbedingt so und sagt: "Ich habe das gemacht", sondern, "mein Team hat gemacht", oder sagt bewusst: "Person A hat gemacht oder Person B hat gemacht", also je nachdem, wer es dann halt war. Also er hebt dann auch die Leute speziell hervor, auch wenn es um Veranstaltungen geht, wo jedes Team mal etwas vorstellen soll, dann sind wir eigentlich prinzipiell auch irgendwie immer dabei. Und er muss das auch nicht allein machen, also er lässt dann auch einen von uns einfach nach vorne und sagt: "Okay, ihr stellt jetzt mal unser Projekt vor, ihr habt es ja schliesslich gemacht."

Speaker 3: Und wo drin bestehen Ihre grössten Erfolge?

Speaker 2: Also die Abteilung gibt es erst seit viereinhalb Jahren. Und ich glaube, der grösste Erfolg war erst einmal prinzipiell uns zu etablieren. Weil, ich meine, wir sind eine Abteilung, die den anderen Abteilungen sagt, wie sie ihre Arbeit zu machen haben. Das ist schon sehr heikel, muss ich sagen. Das war am Anfang auch echt nicht einfach und ist auf viel Gegenwehr gestossen. Ich glaube, der grösste Erfolg ist mittlerweile, dass wir akzeptiert sind und die Leute wirklich wissen, dass wir ihnen helfen und dass wir damit irgendwie immer ein Ansprechpartner, auch eine Anlaufstelle sind.

Speaker 1: Das heisst, wenn ihr das Pricing macht, dann müsst ihr den anderen sagen, was sie zu machen haben. Würde bedeuten, dass ihr sagt: "Okay, ihr dürft das so und so viel verkaufen"?

Speaker 2: Genau oder sie dürfen es halt nicht machen. Also ich finde, denen Hinweise zu geben von wegen: "Gehe mal mit dem und dem Pricing rein", das ist die eine Sache. Aber tatsächlich, wenn Sie uns Vorschläge geben und wir sagen ganz klar: "Nein, das geht so nicht", das war halt am Anfang eine extreme Hürde, dass Sie uns vertrauen. Weil ich meine, wir sind keine Verkäufer, wir sind nicht draussen am Markt, aber trotzdem sagen wir denen, wenn Sie eine Grenze überschreiten. Also sagen da: "Der Rabatt ist so hoch", oder, "der Preis ist zu niedrig, das können wir nicht machen." Und da muss ja eine gewisse Vertrauensbasis einfach auf beiden Seiten da sein, dass das funktioniert. Und das war tatsächlich eine ziemlich grosse Aufgabe, die wir damals hatten. Was jetzt aber gut funktioniert und ich hoffe, dass uns das hilft, wenn wir das auf Print ausrollen. Dass die digitalen Verkäufer den Printverkäufern sagen: "Das funktioniert bei uns, ihr braucht euch keine Gedanken machen, die machen einen guten Job", und das dann ein bisschen in die Richtung pushen. Weil wir mit den Verkäufern echt extrem eng zusammenarbeiten.

Speaker 3: Und sie hatten gesagt, dass da bei Print dann immer praktisch die Zeitung fertig ist und bei Ihnen ja immer alles noch mal passieren kann. Inwiefern prägt das die Aufgaben? Sie müssen dann ja ständig 'wach' sein oder wie kann ich mir das vorstellen?

Speaker 2: Na ja, also das Problem, würde ich mal sagen, im Digitalen ist, dass wir mitzählen müssen, wie viele Leute die Werbemittel tatsächlich gesehen haben. Also bei der Zeitung ist es einfach so, du hast eine Auflage von 1.000 Stück und dann geht man davon aus, 1.000 Menschen haben die Sache gesehen und dann berechnet man den Preis. Im Digitalen ist es so, an dem einen Tag gehen 20 Leute auf die Seite, an dem nächsten Tag sind es 100. Ich sage jetzt mal ganz lapidar, als Michael Jackson gestorben ist, sind unsere Seiten alle überfordert gewesen. Also wurde im Prinzip jedes Werbemittel mega oft gesehen und war deswegen viel mehr wert und der Preis war eigentlich viel besser. Und solche Sachen muss man halt mit einberechnen, die Schwankungen, die jeden Tag bestehen, jede Woche, in jedem Quartal. Also zum Beispiel Weihnachten ist bei uns ein extremer Unterschied zu dem ganzen Geschäft davor. Also müssen wir die Preise fast wöchentlich anpassen. Nicht die Brutto-Preise, die bleiben immer gleich. Aber die

Rabatte und das, was am Ende bei uns rumkommt, also was das Werbemittel im Endeffekt wert ist. Und da ist im Print nicht so eine grosse Schwankung. Da gibt es halt Sonderausgaben irgendwie, wie Sonderausgabe_1, kennt man wahrscheinlich, die ja jeder Haushalt eingesteckt bekommt umsonst. Dann ist die Anzeige natürlich viel mehr wert, weil ganz Deutschland im Prinzip diese Zeitungen an dem Tag bekommt und ansonsten ist es halt fest, wie viel Auflage einfach herausgehen.

Speaker 3: Und wie kann ich mir das bei Ihnen vorstellen? Also Sie müssen immer mitzählen und dann ändert sich der Preis in bestimmten Bandbreiten? Oder wenn jetzt Michael Jackson stirbt, dann muss der Kunde 20-mal so viel [zahlen]?

Speaker 2: Ja. War jetzt vielleicht ein blödes Beispiel, weil da niemand werben wollte. (lacht) Es ist ja auch so bei Katastrophen, da will ja keiner auf der Seite werben. Es möchte ja keiner neben dem Kriegsschauplatz für Schokolade werben. Na ja, wir zehren aus den Vergangenheitswerten und gehen dann einfach mit einem Bauchgefühl in die Zukunft. Also wir sagen halt: "Der letzte Monat lief so, vermutlich wird der nächste so laufen und deswegen sieht der Preis so und so aus."

Speaker 3: Machen Sie dann einen Monatspreis? Also, dass ich mir mal vorstellen kann, wann kommt da ein Preisschild dran und wie lange zählt das?

Speaker 2: Eigentlich schreiben wir erst mal die grundsätzlichen Preise einmal im Quartal fest. Dass wir sagen: "Okay, das ist ungefähr die Range, die herausgehen muss", und alles, was drüber liegt, also jeder Preis, der besser ist, der ist automatisch freigegeben. Also wir haben ein System, das wir jedes Angebot, was an den Markt geht, freigeben müssen. Wir müssen halt sagen: "Okay, die Konditionen sind okay, ihr dürft damit herausgehen." Und deswegen haben wir für uns, um es einfacher zu machen, eine Range festgelegt. Keine Ahnung, wenn es zehn Euro kostet, ist das in Ordnung, dann ist das automatisch freigegeben, dann darf das raus. Alles, was drunter ist, müssen wir uns angucken, müssen wir tatsächlich Angebot für Angebot einzeln beurteilen, dass es nicht zu niedrig ist.

Speaker 3: Und wo sind so Überforderungsmomente bei Ihrer Aufgabe?

Speaker 2: Ja, schwierig. Also ich glaube, wenn einfach alle hohen Prioritäten an einem Tag kommen. Also wir haben Sachen, die müssen täglich immer gemacht werden, die

kann man nicht nach hinten schieben. Wie die Angebote freigeben. Das muss halt passieren, die müssen ja raus auf dem Markt, der Sales muss verkaufen können. Das kann nicht aufgeschoben werden. Aber wenn dann parallel noch ein Commitment an dem Tag fertig sein muss oder parallel die Geschäftsführung noch eine Auswertung haben will, was ja alles oberste Prioritäten sind, dann ist glaube ich so der Punkt, wo man nicht mehr weiss, wem macht man es halt als erstes recht.

Speaker 3: Wie stimmen Sie sich da ab im Team?

Speaker 2: Also dadurch, dass wir halt, wie gesagt, ein kleines Team sind, reden wir halt einfach drüber. Sagen: "Die und die Aufgaben müssen heute gemacht werden, wer kann es übernehmen?" Und dann wird einfach aufgeteilt.

Speaker 3: Sind Sie gar nicht so mobil am Arbeiten?

Speaker 2: Doch. Aber auch dann telefonieren wir halt einfach oder chatten. Aber das kommt nicht so häufig vor. Einfach aber, weil wir alle nicht so der mobil Arbeiten Typ sind. Also wir könnten es, aber wir machen es irgendwie nicht so.

Speaker 3: Und vom Typus her, was braucht man da so als Fähigkeit? Also strukturiert haben Sie schon gesagt für ihre Aufgabe, das braucht man mit den Zahlen.

Speaker 2: Also ich glaube, strukturiert sein ist tatsächlich das Wichtigste. Und genau muss man halt auch sein. Also ich meine, wir entscheiden halt im schlimmsten Fall über Millionen, die wir machen oder die wir nicht machen. Da darf man auch keine Scheu haben. Also ich glaube, das war auch als ich da angefangen habe mein grösstes Problem. Dass ich Angst hatte, wenn ich die Entscheidung falsch treffe, dass uns dann im schlimmsten Fall tatsächlich extrem viel Geld verloren geht. Und da muss man halt irgendwann einfach die Scheu verlieren und sagen: "Wir machen das jetzt so, ich stehe hinter der Entscheidung", und selbst wenn es dann schiefgelaufen ist, machen wir es das nächste Mal anders.

Speaker 3: Und wenn Sie es kontrastieren mal mit den Printleuten? Die haben ja von dem her die gleiche Aufgabe. Aber trotzdem ist das ja ein bisschen anders mit der Dynamik.

Speaker 2: Ich weiss jetzt gar nicht zwangsweise, ob das einfacher ist. Das wage ich noch nicht zu beurteilen, dafür bin ich da noch nicht tief genug drin. Aber ich glaube dadurch, dass das Medium ja relativ fest ist, sind die Preise auch relativ fest. Also da muss man halt dann einfach nur gucken, brauchen wir das Geld gerade ganz dringend? Und geben dem Kunden ein bisschen mehr Rabatt oder nicht. Also da muss man halt nicht so extrem auf die Auslastung und das dynamische Pricing achten. Also ich glaube, da ist die Verantwortung und die Gefahr einfach nicht so gross, etwas zu versauen.

Speaker 1: Mich würde es noch interessieren, ob man da sehen kann, dass andere Persönlichkeiten gebraucht werden im Print?

Speaker 2: Nee, ich glaube nicht zwangsweise. Ich glaube, die Persönlichkeitsstruktur muss eigentlich die gleiche sein, wie bei uns. Und ich glaube auch tatsächlich, dass die Leute, die wir ausgewählt haben, uns sehr ähnlich sind.

Speaker 1: Und die durften Sie einfach auswählen?

Speaker 2: Es gab schon Vorschläge von der Geschäftsführung, dass die gesagt haben: "Die und die Leute könnten wir uns bei euch vorstellen." Und dann wurde halt abgefragt, ob wir das auch so sehen. Und da waren halt zwei Leute, wo wir alle sofort gesagt haben: "Klar, definitiv, die passen auch von dem Aufgabenfeld und dem Know-how rein." Und der Dritte hat sich bei uns gemeldet. Also der hat von dem Projekt gehört, fand es einfach interessant und hat dann bei uns angerufen, dann sind wir mit ihm Kaffee trinken gegangen und dann hat sich das so ergeben.

Speaker 3: Wie sind Sie denn da von der Altersstruktur aufgestellt?

Speaker 2: Ich bin die Jüngste. Also wir haben in der Vorstellungsrunde tatsächlich einmal kurz erzählt, wie lange man auch schon im Verlag ist, das war ganz interessant. Einer ist so Mitte 40, der andere ist Ende 40 - ich bin mit 28, glaube ich, mit relativ viel Abstand die Jüngste. Ich glaube, der nächste wäre 37 und dann kommt vor 40 auch nichts mehr. Sie sind halt auch alle mega lange schon im Verlag. Also da kommt ganz viel Know-how einfach zusammen. Ich bin 'nur' fünf Jahre hier und damit auch bei Weitem die, die am kürzesten hier ist. Es sind auch alles Männer. Ganz witzig, also es ist ein Sechs-Mann-Team und ich bin die einzige Frau. Aber das passt einfach gut zusammen, von daher hat das auch keine Rolle gespielt.

Speaker 3: Und jetzt vielleicht noch mal aus einer anderen Rolle: Sie sind ja Betriebsrätin. Was sind denn da so im Kontext mit New Work für Fragen, die da aufkommen?

Speaker 2: Ach, ganz viele. Also mobiles Arbeiten ist tatsächlich in einigen Abteilungen ein grosses Problem. Und meiner Meinung nach nicht zwangsweise, weil es nicht funktioniert, sondern einfach, weil die Teamleiter es nicht wollen. Die haben halt die Angst, dass die Leute zu Hause oder wo auch immer sie dann arbeiten, nicht arbeiten. Da fehlt halt so ein bisschen die Kontrolle, dass mein Mitarbeiter den ganzen Tag an seinem Platz sitzt und seine Arbeit macht. Und da sind wir ganz viel in Abstimmung zwischen den Mitarbeitern und den Teamleiter, um zu sagen: "Ihr müsst denen einen Vertrauensvorschuss geben. Wenn ihr feststellt, sie arbeiten wirklich nicht, dann ist es etwas anderes. Da muss man drüber reden." Das ist die eine Geschichte, weil mobiles Arbeiten wird noch mehr werden im Neubau, also mit New Work. Dann tatsächlich auch die Starrheit der Mitarbeiter, muss ich sagen. Also wir sollen alle auf Laptops umsteigen, damit wir mobil arbeiten können. Es gibt Leute, die wehren sich da massiv gegen. Sie sagen, sie wollen nur einen Standrechner, die brauchen mindestens zwei Bildschirme. Und es ist teilweise auch einfach Quatsch. Es gibt Leute, die wollen einfach nur zwei Bildschirme, aber sie brauchen es nicht. Einfach, weil es bequem ist. Und aus Betriebsratsicht muss ich sagen, dass es noch viele Führungskräfte gibt, die da noch echt viel dazulernen müssen. Also ich habe jetzt wirklich Glück mit meinem Team, ich kann mich gar nicht beschweren, auch mit meinem Teamleiter nicht. Aber ich kenne ganz viele Gegenbeispiele, wo nicht kommuniziert wird, wo die Mitarbeiter nicht abgeholt werden, wo wir als Betriebsrat schon Sachen wissen und dieses Team noch lange nicht abgeholt wurde. Also es ist tatsächlich sehr unterschiedlich bei PSG. Es gibt beide Extreme, würde ich sagen. Auch Führungskräfte, die gar nicht geschult sind.

Speaker 3: Ich wollte schon fragen, wie die Führungskräfte unterstützt werden.

Speaker 2: Meiner Meinung nach zu wenig. Also ich weiss, dass man verschiedene Seminare belegen muss, bevor man Führungskraft werden darf. Es läuft aber teilweise auch parallel, dass sie den Posten schon ausüben, nur noch nicht offiziell. Also dass sie den Titel einfach noch nicht haben, aber schon führen. Und danach haben sie die Seminare gemacht und das war es dann auch. Also es gibt jetzt irgendwie keinen Coach, der sie noch unterstützt oder der sie begleitet, was ich eigentlich gut finden würde. Aber ich meine, wir haben ja People and Culture oder HR, wenn man da einfach einen Coach zur

Seite stellen würde für alle neuen Führungskräfte, der einfach regelmässig mit denen redet, ich finde, das würde schon reichen. Wenn man ständig spricht und Probleme einfach mitbekommt in den verschiedenen Abteilungen.

Speaker 3: Und mit diesem ganzen Agile und New Work Thema gibt es auch keine Unterstützung? Oder [ist das] in der Planung?

Speaker 2: Nicht, dass ich wüsste. Also vielleicht ist irgendwas in der Planung. Also es gibt ein Change-Team jetzt. Das gibt es im Digitalen schon länger, schon über ein Jahr und das wurde jetzt halt auch für Print gemacht. Aber das Change-Team ist eher für die Mitarbeiter da. Wenn man merkt, die Mitarbeiter sind unzufrieden, dass man versucht, da noch etwas zu machen oder so Kleinigkeiten. Wir haben zum Beispiel Osterhasen verteilt oder Nikoläuse verteilt, einfach so Kleinigkeiten, die die Mitarbeiter erfreuen. Aber die Führungskräfte lassen sich natürlich nicht von dem Change-Team einfach sagen, wie sie ihre Arbeit zu machen haben. Das muss halt eher von oben kommen, damit es einfach auch wirkt.

Speaker 3: Das ist auch nicht einfach für die Führungskräfte.

Speaker 2: Nein, gar nicht. Also ich glaube auch, dass viele Führungskräfte Sachen einfach falsch machen, weil sie es nicht besser wissen. Nicht aus Mutwilligkeit oder irgendwie, weil sie die Mitarbeiter nicht leiden können. Ich glaube, ihnen wurde einfach nie gesagt, wie man bestimmte Sachen angehen sollte. Also ich nehme mal ein Beispiel: Wir haben einen Teamleiter, der ist mit 29 Teamleiter geworden von einem 20-Mann-Team, ohne jegliche Führungserfahrung. Und der hat zwei Seminare gemacht und wurde dann da hingesetzt. Und ich bin der Meinung, das kann man nicht leisten. Also, dass er jetzt einfach Fehler macht, ist einfach der Sache geschuldet. Er sass auch schon ein paar mal beim Betriebsrat und hat sich rückversichert, wie er bestimmte Sachen machen darf oder nicht. Das hätte er natürlich einfach lernen müssen in Seminaren und in den Coachings. Also der Betriebsrat hat ihm das natürlich auch gerne gesagt, aber das war halt schwierig.

Speaker 3: Und was beobachten Sie so was psychische Gesundheit angeht für Entwicklungen?

Speaker 2: Also eigentlich finde ich haben wir hier einen relativ entspannten Job. Also ich meine wir sind Bürokräfte, wir können unsere Vertrauensarbeitszeit eigentlich frei einteilen. Es hängt aber extrem vom Team und vom Teamleiter ab. Es gibt Leute, die sind unfassbar überlastet und wissen nicht, wann und wie sie ihre Arbeit schaffen sollen und sitzen deswegen einfach keine acht Stunden hier, sondern zwölf. Und das funktioniert auf Dauer einfach gar nicht.

Speaker 3: Nimmt das jetzt zu mit dieser steigenden Agilität?

Speaker 2: Das schwankt immer leider ganz doll. Also bei uns ist tatsächlich als Vermarkter das vierte Quartal immer ganz schlimm. Also da haben wir immer alle mehr zu tun. Und da ist es halt immer so, dass die Leute sich extrem überlastet fühlen. Und im Sommerloch ist einfach Sommerloch. Da ist halt weniger los, da sind die Leute entspannter, merken sie haben mehr Freizeit, arbeiten dann auch weniger. Also es ist immer so eine Schwankung. Aber man kann ja auch schlecht für Q4 irgendwie 20 Prozent der Leute einstellen, um sie dann im Sommer wieder rauszuschmeissen. Also das ist so ein zweischneidiges Ding. Aber es ist auch sehr abteilungsabhängig. Also ich kriege Abteilung mit, die sind da ganz entspannt, auch das ganze Jahr über und die kriegen es gut hin. Und es gibt Abteilungen, die sind immer eng gestrikt. [...] Also wir haben ja auch schon mal eine Gefährdungsbeurteilungsanalyse gemacht, also so eine Umfrage, vor einem Jahr oder so. Und da ist herausgekommen, dass wir irgendwie kein körperliches Problem haben oder die sozialen Kontakte schlecht sind oder so, das ist alles ziemlich gut bei PSG. Die Mitarbeiter fühlen sich aber teilweise überlastet und schlecht geführt. Also das war so die Quintessenz aus der Umfrage. Die Massnahmen, die gemacht wurden, waren, dass wir mehr Sport machen dürfen, wo ich denke, das hängt nicht zusammen. (lacht) Das war ein bisschen doof. Aber es läuft noch, also vielleicht kommt da ja noch etwas, man weiss es nicht.

Speaker 1: Wir haben ja eben über Ihre Rolle als Betriebsrätin gesprochen und da haben Sie gesagt, dass flexible Arbeit von den Teamleitern teilweise nicht gewollt ist. Könnten Sie das einteilen nach Print und Digital oder gibt es da Kategorien, nach denen Sie das sortieren würden?

Speaker 2: Ja, leider schon. Also im Digitalen funktioniert es gut und im Print nahezu gar nicht mit dem mobilen Arbeiten.

Speaker 3: Altersbedingt oder aufgabenbedingt oder Mindset?

Speaker 2: Also Alter auf jeden Fall, muss ich sagen. Weil im Print ist der Altersschnitt auch viel höher als im Digitalen. Aber auch der Geschäftsführer, den wir vorher nur im Digitalen hatten, der jetzt komplett zuständig ist, der war demgegenüber einfach offen. Also der hat gesagt, er findet mobiles Arbeiten geil und wir sollen es alle machen und daher wurde es von oben nach unten durch getragen. Und das war im Print jetzt einfach noch nicht so. Dann sitzen halt eher, ich sage jetzt mal, Leute, die schon 20 Jahre diesen Job machen und der Meinung sind, es sollte alles so bleiben, wie es immer war und das hat dann einfach nicht funktioniert.

Speaker 3: Und wie gehen diese Bereiche miteinander um? Also jetzt war das ja ganz toll, Sie haben sich die drei dazu gesucht und [es war] alles sehr harmonisch. Aber sonst?

Speaker 2: Es ist sehr unterschiedlich. Es hat sich aber auch mit der Zeit so entwickelt. Als ich hier angefangen habe, sassen wir zusammen mit dem Print. Also da war es gemischt 'Digital, Print, Digital, Print'. Und dann haben sie es irgendwann geteilt, dass wir auseinander gesetzt wurden, dass wir keine Aufgaben mehr zusammen haben, dass wir verschiedene Führungskräfte gekriegt haben. Also es ist immer mehr auseinandergedriftet. Und das merkt man halt auch einfach. Also ich habe jetzt relativ viele Berührungspunkte mit Print, A, weil wir wachsen und B, weil ich im Betriebsrat bin. Also von daher bin ich für alle zuständig, das macht für mich keinen Unterschied. Es gibt halt wirklich so ein Konkurrenzdenken zwischen den beiden. Weil das Digitale hatte ja zum Beispiel schon immer ein Change-Team und das hat der Print nie gekriegt. Und alle Massnahmen, die wir gemacht haben, waren nur für Digital. Und das ist im Print dann immer so angekommen, 'es wird sich um die gekümmert, aber um uns nicht'.

Speaker 3: Aber die einen gewinnen immer? Also, wenn Sie sagen da ist so ein Konkurrenzkampf.

Speaker 2: Gefühlt. Also es ist nur ein Gefühl, weil andersrum muss ich sagen, gut, ich weiss es jetzt auch einfach, im Print sind halt Leute, die sind schon mega lange hier. Die haben also noch Unternehmen_1-Arbeitsverträge. Die arbeiten also keine 40 Stunden, sondern nur 35, das gibt es im Digitalen alles nicht mehr. Die kriegen noch Weihnachts- und Urlaubsgeld, das kriegen die im Digitalen auch alle nicht. Und die haben zwei Tage mehr Urlaub und das ist ja schon ein Unterschied. Wenn wir immer sagen: "Okay, wenn

wir im Digitalen jetzt ein paar Kleinigkeiten machen, denkt aber daran, ihr geht jeden Tag eine Stunde früher nach Hause." Also da muss man halt einfach beides sehen. Ich glaube, es haben beide ihre Vor- und Nachteile. Das merkt man bei uns im Team jetzt halt extrem. Wir sitzen ja zu sechst in einem Büro. Drei Leute haben die alten Unternehmen_1-Verträge, drei Leute haben die neuen Verträge. Also die gehen nach 35 Stunden nach Hause, wir arbeiten 40 Stunden, die haben zwei Tage mehr Urlaub, reden über Weihnachtsgeld. Das ist eine schwierige Geschichte, muss ich sagen. Und das alles in einem Unternehmen.

Speaker 3: Und sonst sind die Gehälter gleich?

Speaker 2: Überhaupt nicht. Gar nicht. Also das kann ich jetzt auch nur aus meiner Betriebsrat-Sicht beurteilen. Es gibt keine Gehaltsstrukturen bei PSG. Gar nicht.

Speaker 3: Also da hat man nicht so diese zwei Klassen so eindeutig, alte Verträge, neue [Verträge]?

Speaker 2: Na ja, also klar, die mit den Unternehmen_1-Verträge sind halt mit guten Konditionen zu PSG gewechselt. Also früher waren wir ja alle Unternehmen_1 und dann wurde PSG ja irgendwann gegründet und die [Mitarbeitenden] wurden 'rübergegeben', sage ich jetzt mal fast. Und die haben halt alle noch gute, alte Verträge. Aber man kann jetzt kein Muster erkennen, 'alte Leute verdienen mehr, junge weniger' oder 'Print mehr als Digital', es ist einfach komplett durchmischt. Also es gibt gar keine Struktur.

7.3.17 Interviewee_17

Speaker 1: Ich würde dich bitten, erst einmal zu erzählen, wer du bist, welche Rolle du hast in der Organisation und danach würde ich spezieller auf die Zusammenarbeit und Führung bei PSG eingehen.

Speaker 2: Genau. Also ich bin Interviewee_17, bin jetzt mittlerweile fast zehn Jahre im Unternehmen, also war eigentlich immer schon bei PSG, habe damals angefangen im Controlling und bin vor gut drei Jahren ins Yield Management, beziehungsweise jetzt Revenue Management, gegangen, bin da eher für die technische Datenintegration, also dass die Kollegen halt mit einer gewissen Datenbasis arbeiten können, dafür bin ich halt hauptsächlich verantwortlich. Ich habe keine führende Position, also bin in einem Team und da unter meinem Chef dann integriert.

Speaker 1: Ihr seid eher ein innovationsorientierter Bereich, kann man das sagen? Exploration wird das genannt.

Speaker 2: Ja.

Speaker 1: Und worin äussert sich das? Was für Sachen sind die explorativen Elemente bei euch?

Speaker 2: Also uns gab es bis vor vier Jahren oder quasi diesen Bereich gab es bis vor vier Jahren nicht. Und wir versuchen halt das Inventar bestmöglich zu monetarisieren. Das heisst, wir geben halt dem Verkauf, dem Sales, quasi eine Preis-Range mit, die sie am Markt anbieten dürfen oder anbieten können. Weil vorher war es eher so 'Wildwuchs', also wurde viel Naturalrabatt gegeben, das heisst, der Kunde bekommt kostenlose Anzeigen quasi on top. Und dafür wurde eigentlich die Abteilung gegründet, um quasi diesen ganzen 'Preis-Wildwuchs' so ein bisschen einzufangen und zu steuern.

Speaker 1: Ihr macht das Pricing für diese Anzeigen?

Speaker 2: Genau, im Digitalgeschäft.

Speaker 1: Und das heisst, ihr macht da eine Analyse, welcher Preis richtig ist oder passen sollte bei den verschiedenen Angeboten, die es gibt, oder?

Speaker 2: Richtig. Bis vor vier Jahren gab es so was nicht. Also da konnte keiner im Haus sagen, welchen tausender Kontaktpreis meinetwegen die und die Anzeige in den Onlinemedien hatte. Genau, deshalb wurde die Abteilung quasi gegründet. Erst mal um zu analysieren, wie die ganze Preisstruktur aussieht und um dann eine klare Linie her-einzubringen.

Speaker 1: Entwickelt ihr auch solche Kostenprogramme, also sagen wir mal zwölf Monate kosten dann so und so viel?

Speaker 2: Ja klar. Das sind dann die *Commitments*, also die Vereinbarungen, die mit den grösseren Kunden geschlossen werden. Also da geht es dann halt ab einem gewissen Umsatzwert pro Jahr. Genau und da sind wir auch massgeblich mit beteiligt.

Speaker 1: Also die Standardprodukte, diese 'massgeschneiderten' und dann alles drum herum macht ihr. Deine Rolle ist, dass du das mit ausarbeitest?

Speaker 2: Na ja, ich bin eigentlich eher [zuständig] für den technischen Hintergrund, das heisst sämtliche Zahlen aus verschiedenen Systemen zu bündeln und diese dann auswertbar zu machen. Also wir haben einmal ein ETL-Tool, also ein Extract-Transform-Load, weil wir haben mittlerweile, ich glaube, 20 Systeme angeschlossen. Da werden die Daten halt so entsprechend gewandelt, damit sie auswertbar sind. Und wir nutzen dann halt noch eine Visualisierungs-Software, die dann quasi 'on top' ist, die dann wirklich die kompletten Preise auswerten kann, Umsätze und so weiter.

Speaker 1: Was für Daten sind das, die da gesammelt werden? Von wem stammen die?

Speaker 2: Die kommen teilweise aus dem Haus, also aus einem Standard kaufmännischen Buchungssystem, aus dem Ad-Server.

Speaker 1: Und worüber geben diese Daten Informationen aus?

Speaker 2: Die kaufmännischen Daten geben mir zum Beispiel die Umsatzinformationen. Dann die Daten aus dem Ad-Server, also wo die Werbung ausgespielt wird, da bekommen wir eine Rücklieferung, wie viele Impressions meinetwegen, also wie viel Reichweite, wie viel an Onlinewerbung ausgespielt wurde. Und die sammeln wir dann halt, bündeln die und machen die auswertbar.

Speaker 1: Ist das für euch intern wichtig oder auch für die Kunden?

Speaker 2: Für uns ist es wichtig und für den Verkauf besonders. Weil der Verkauf kann sagen: "Gut, ihr hattet im letzten Jahr halt den und den Preis, jetzt wollen wir versuchen bei dem gleichen Preis meinetwegen zu bleiben oder geben euch entsprechende Rabatte, damit ihr dann quasi noch relativ gut fahrt."

Speaker 1: Ach so und die sprechen dann mit den Kunden wiederum und können denen das dann mit klareren Elementen erklären.

Speaker 2: Genau. Und jedes Angebot, was im Haus gemacht wurde, also was vom Sales kommt, ins Angebotsmanagement geht, läuft dann quasi noch mal über unseren Tisch und wir geben dann die finalen Freigaben.

Speaker 1: Und du arbeitest in einem normalen Team mit wie vielen Leuten?

Speaker 2: Wir sind aktuell drei Leute. Aber jetzt Anfang Mai kommen noch drei Kollegen aus dem Printbereich dazu. Genau.

Speaker 1: Und du hast eine ganz normale Führungskraft?

Speaker 2: Genau.

Speaker 1: Und benutzt ihr bei euch irgendwelche 'modernen' Zusammenarbeits- und Arbeitsformen, in Form von agilen Methoden, oder so?

Speaker 2: Ja, also unser Chef lässt uns für unseren Bereich, da wir ein relativ kleines Team sind, wirklich den Freiraum. Er springt in die Bresche, wenn es brenzlig wird, dann wenn jetzt wirklich irgendwelche Themen, sage ich mal 'eskalieren', sei es von Sales-Seite her oder von der Geschäftsleitung. Ja, aber sonst lässt er uns wirklich freie Hand.

Speaker 1: Habt ihr dann Bilas [bilaterale Gespräche] zweimal im Jahr, in denen ihr bewertet werdet oder wie funktioniert das?

Speaker 2: Ja, also wir besprechen auch. Einmal die Woche haben wir ganz normale Jour fixe und dann gibt es natürlich auch Feedback-Gespräche, also das nennt sich hier im Haus 'Zielvereinbarung' oder 'Entwicklungsdiallog'. Aber von unserem Chef bekommen wir eigentlich ständig eine Einschätzung. Und ja, er vertraut uns, lässt uns wirklich allein laufen mit unseren Themen. Er kann sich da auf uns verlassen [verlassen] und das Vertrauen bringt er uns offen entgegen.

Speaker 1: Und was würdest du in deinem Bereich sagen, was ist erfolgsentscheidend für die Zusammenarbeit bei euch?

Speaker 2: Ja, ich würde schon sagen die Grösse des Teams. Also, weil die Aufgaben das komplette Team übernehmen kann. Dass wir miteinander sprechen. Ja.

Speaker 1: Das heisst, ihr seid da flexibel im Austausch?

Speaker 2: Ja, genau. Also wir nutzen auch Microsoft Planner, um wirklich sämtliche Themen abzubilden, setzen uns eine Deadline und wenn jetzt meinerwegen irgendwelche Ad-hoc-Anfragen von den Kollegen kommen, dass sie dann quasi nicht irgendwo

in der E-Mail-Flut untergehen, sondern wirklich dann zu einer bestimmten Deadline abgearbeitet werden.

Speaker 1: Und was würdest du noch sagen, was läuft gut bei euch in der Zusammenarbeit?

Speaker 2: Na ja, dadurch, dass wir eine Schnittstelle sind zwischen Sales und den technischen Abteilungen ist die Kommunikation zu sämtlichen Abteilungen allgegenwärtig und wir tauschen uns eigentlich zu sämtlichen Themen mit sämtlichen Kollegen aus. Und das ist, glaube ich, eine Stärke von uns. Und dadurch wird man halt als Abteilung wahrgenommen, sage ich mal so.

Speaker 1: Was ist nicht so gut bei euch? Was würdest du sagen ist eine Schwierigkeit in eurer Zusammenarbeit oder der Position im Unternehmen, wo ihr steht?

Speaker 2: Als Position im Unternehmen sind wir eigentlich relativ hoch angesehen. Also auch vonseiten der Geschäftsführung, von sämtlichen Kollegen, die da irgendwelche Einschätzungen haben wollen. Also da stehen wir schon ziemlich hoch.

Speaker 1: Obwohl ihr eigentlich ein relativ kleines Team seid, oder?

Speaker 2: Genau. Wir waren mal drei Leute, also unser Chef und drei Leute. Sind mittlerweile zwei Leute. [Es] bleiben natürlich ein paar Themen liegen, aber [das] wurde klar kommuniziert vorher und ja, das ist dann so.

Speaker 1: Aber gibt es auch Sachen, die nicht so gut laufen? Oder würdest du sagen: 'Alles ist super?'

Speaker 2: Na ja, dadurch, dass die eine Kollegin jetzt weg ist seit Anfang des Jahres gibt es natürlich mehrere Themen, die noch mit übernommen werden. Also Mehrarbeit, klar. Aber gut, das ist ein Personalproblem dann halt.

Speaker 1: Was würdest du sagen, sind so die Herausforderungen oder die Anforderungen, an deine Führungskraft? Wie muss die führen, damit es bei euch Erfolg gibt?

Speaker 2: Also das tut er eigentlich schon. (lacht) Ja, er ist gut.

Speaker 1: Du kannst auch gern sagen, was er gut macht oder was für Anforderungen es an ihn gibt. [...]

Speaker 2: Ja, also ich würde ihn nicht als 'klassische Führungskraft' bezeichnen. Wir sind quasi oder er ist quasi in der Position aus dem Team heraus gewachsen und so ist es immer noch. Also klar, er trägt die wichtigen Entscheidungen, ist auch in grossen, wichtigen Abstimmungsrunden mit dabei, aber trotzdem ist es halt immer noch wie ein Team. Also von der Aufteilung, wie wir miteinander kommunizieren. Und das ist halt sehr angenehm.

Speaker 1: Und was gibt es so für Anforderungen an ihn? Was muss er können? Oder was benötigt er dafür, damit das alles so möglich ist, dass er auf einer Ebene mit dem Team arbeitet und so mit euch kommuniziert und so weiter?

Speaker 2: Ja, Kommunikationsstärke auf jeden Fall. Also, dass wirklich miteinander gesprochen wird. Auf einer Ebene auch natürlich, also quasi so auf Team Ebene. Ja, ansonsten, wie gesagt, lässt er uns Freiheiten. Also macht er uns auch klar deutlich, also wir sind für unseren Bereich verantwortlich. Aber wenn es dann halt an entsprechende Ebenen geht, dann in eine Diskussion, dann schaltet er sich dann halt ein, falls Probleme auftreten sollten.

Speaker 1: Gibt es noch irgendwelche besonderen Sachen, die dir einfallen würden? Was geht gar nicht?

Speaker 2: Ja, was gar nicht gehen würde, wie gesagt, wenn er nicht in die Bresche springen würde für seine Mitarbeiter. Aber das macht er eigentlich. Also, wenn wirklich mal irgendwelche Themen eskalieren sollten.

Speaker 1: Was können solche Eskalationspunkte sein?

Speaker 2: Ja, dass plötzlich ein Anruf kommt aus der Geschäftsleitung, irgendwelche Zahlen sind nicht korrekt, irgendwelche Angebote wurden an den Markt gegeben, die halt preislich nicht unseren Vorstellungen entsprechen sollten. Da würde er sich dann einschalten. Also, wenn es halt in die Ebenen geht.

Speaker 1: Und was würdest du sagen, sind so No-Gos bei euch in der Zusammenarbeit? Was gibt es für Probleme?

Speaker 2: Schwierig zu sagen. (lacht) Ja, wenn nicht wirklich eine Teamarbeit vorhanden ist. Weil gerade bei so einem kleinen Team muss man wirklich sich auf die Leute

verlassen können, mit denen man zusammenarbeitet. Und wir hatten jetzt Anfang des Jahres auch mal Bewerbungsgespräche und da wurden wir von unserem Chef mit eingeladen, den kompletten Bewerbungsprozess zu begleiten. Weil gerade in so einem kleinen Team, das muss halt passen. Also da darf man keine Einzelgänger haben oder so, die dann mit dem Kopf durch die Wand wollen. Also da muss man wirklich schon ein Team bilden. Ja.

Speaker 1: Du hast gesagt, ihr seid eine Schnittstelle zu den anderen Bereichen bei PSG. Was sind da vielleicht Schwierigkeiten, die auftauchen?

Speaker 2: Also ich habe eigentlich keine Schwierigkeiten oder so. Also dadurch, dass wir relativ gut angesehen oder gut angesehen sind im gesamten Unternehmenskontext sehe ich da eigentlich keine Schwierigkeiten.

Speaker 1: Kannst du dir vorstellen, dass es dann problematisch wird mit Print? Die sind noch ein wenig anders, oder?

Speaker 2: Ja. Also Print-Sales wird wahrscheinlich eine Herausforderung werden. Aber dadurch, dass wir Rückendeckung von der Geschäftsführung haben – im Endeffekt hat die Geschäftsführung immer das letzte Wort.

Speaker 1: Warum wird das ein Problem?

Speaker 2: Na ja, weil in den letzten Jahren doch ziemlich hohe Rabatte teilweise herausgegeben wurden an den Markt und die quasi erst mal wieder ein bisschen einzufangen – also das hat im Digitalen besser funktioniert, weil man mit den Leuten dann quasi permanent im Austausch war. Ja, Print wird sich zeigen, ob gerade so der Sales da mitzieht. Aber dadurch, dass unser alter Geschäftsführer jetzt quasi der neue Geschäftsführer von PSG ist, haben wir da relativ gute Chancen, dass wir das durchkriegen.

Speaker 1: Und vielleicht nicht nur auf deinen Bereich, sondern auf ganz PSG bezogen: Was würdest du sagen, was sind Dinge, die wichtig sind in der Zusammenarbeit allgemein, die gut sind und die förderlich sind?

Speaker 2: Informationsaustausch. Ganz wichtig. Also man sollte immer versuchen, die entsprechenden Bezugsgruppen abzuholen. Ohne das sind viele Sachen zum Scheitern

verurteilt. Also es gab schon einige Sachen, wo man dann irgendwie aus Kommunikation rausgehalten wurde und aus Gesprächen und Entscheidungsrunden.

Speaker 1: Das muss transparent gestaltet werden?

Speaker 2: Genau.

Speaker 1: Warum ist das ein Problem?

Speaker 2: Na ja, weil teilweise, also gerade am Anfang in der Abteilung – also es kann nicht sein, dass irgendwelche Preisfindungsgeschichten an uns vorbeigespielt werden. Solche Sachen.

Speaker 1: Das heisst, nachdem ihr die Analyse gemacht habt?

Speaker 2: Genau, [nachdem] wir eigentlich schon Preise bestimmt haben. Und trotzdem wird versucht dann halt aussen rum, an uns vorbei dann quasi, die Sachen an den Markt zu bringen.

Speaker 1: Dafür muss es generell so sein, dass die Informationen an alle durchgegeben werden, oder?

Speaker 2: Genau. Klare Kommunikationswege aller beteiligten Abteilungen, sage ich mal.

Speaker 2: Da fällt mir so direkt nichts ein. Ja, da könnte man auch die Kommunikation mit Informationsaustausch oder sämtliche Beteiligten quasi zu den Themen entsprechend abholen. Weil da ist schon einiges schiefgegangen.

Speaker 1: Das ist der Knackpunkt bei euch, oder? Was ist da passiert? Gab es da irgendwelche konkreten Fälle, wo so was war in letzter Zeit?

Speaker 2: Ja, da werden Produkte geschaffen, die eigentlich quasi nicht machbar sind. Also da werden quasi Online-Werbemittel gebaut, die technisch eigentlich nicht umsetzbar sind, weil die entsprechenden Abteilungen nicht abgeholt werden. Solche Geschichten.

Speaker 1: Wie kann man sich das vorstellen? Die bieten ein Angebot an, was man nicht umsetzen kann?

Speaker 2: Genau.

Speaker 1: Also der Kunde sieht etwas im Internet oder im Sales-Bereich telefonieren die und sagen: "Wir können das so und so machen"?

Speaker 2: Genau. Der Sales-Bereich hat meinetwegen die Idee, geht auf das Produktmanagement zu, aber dann werden die technischen Abteilungen nicht abgeholt, die ja quasi für die Umsetzung verantwortlich sind. Und da scheitert es dann.

Speaker 1: Okay und die haben das dann schon verkauft?

Speaker 2: Kam auch schon vor, ja. Ist natürlich auch peinlich vor dem Kunden dann.

Speaker 1: Okay, das war dann ja so ein Schnittstellen-Problem, oder?

Speaker 2: Genau. Und da kommt dann auch wieder die Kommunikation zum Tragen. Das halt nicht vorab miteinander geredet wird. Also das ist eigentlich das Zusammenspiel aus verschiedenen Abteilungen, genau. Aber dafür wurde jetzt ein Prozess geschaffen, also ein Produktprozess, wo dann quasi neue Produkte vorgestellt werden, sämtliche Abteilungen mit eingeladen werden und entsprechend dann Feedback geben können, was machbar ist und was nicht. Das gibt es mittlerweile aber auch schon ein Jahr oder anderthalb Jahre.

Speaker 1: Und funktioniert das gut? Ist das seitdem gelöst, das Problem?

Speaker 2: Ja. Also so weit mir bekannt ist, sind seitdem keine weiteren Fälle mehr aufgetreten.

Speaker 1: Gab es noch weitere solche Konfliktfälle? Hast du da noch mal ein anderes Beispiel, wo du sagst, das war ein Problem im Ablauf, im Prozess?

Speaker 2: So direkt fällt mir da nichts weiter ein. Also das war wirklich so ein entscheidender Knackpunkt. Ich glaube, aufgrund dessen wurde dann auch der Produktprozess eingeführt.

Speaker 1: Gibt es auch andere Führungsstile, die dir bekannt sind bei euch im Unternehmen? Führen eigentlich mehr oder weniger alle Führungskräfte so, wie dein Chef oder ist das eine Ausnahme?

Speaker 2: Das ist schon eine Ausnahme, würde ich sagen.

Speaker 1: Was würdest du sagen, wie unterscheidet sich das?

Speaker 2: So klassisch autoritär gibt es eigentlich nicht mehr. Das hatte ich damals, bei der alten Chefin, im Controlling. Die war schon sehr autoritär, aber war halt auch fachlich top. Also konnte man wirklich schon als autoritären Führungsstil bezeichnen, ja.

Speaker 1: Und das gibt es aber nicht mehr?

Speaker 2: Also bei uns im digitalen Bereich eher nicht.

Speaker 1: Und im Printbereich, wie ist es da? Gibt es da auch mehr dieses autoritäre Führen?

Speaker 2: Hat sich auch schon verbessert. Also wenn man bedenkt, vor zehn Jahren gab es halt noch extremere Führungsstile im Unternehmen. Also ich kann mich an den 'General' erinnern, also ein ehemaliger Bundeswehrgeneral, der hatte natürlich einen speziellen Führungsstil. (lacht)

Speaker 1: Und was macht jetzt einen Führungsstil aus bei PSG, also der ein wenig moderner ist? Was unterscheidet den jetzt? Was sind da noch so Elemente, die da auffällig sind, die anders sind?

Speaker 2: Ja, dass man wirklich auf Augenhöhe diskutieren kann. Das ist, glaube ich, das Entscheidende. Also, dass nicht wirklich dieser 'du bist Chef, du bist Team'-Charakter vorhanden ist, sondern wirklich auch Verantwortung abgegeben wird. Das ist, glaube ich, entscheidend.

Speaker 1: Kannst du so eine Situation beschreiben vielleicht, wo du das bemerkt hast?

Speaker 2: Ja grundsätzlich im Arbeiten, also im tagtäglichen Arbeiten. Also wir diskutieren auf Augenhöhe, jeder kann seine Meinung einbringen. Er lässt uns laufen quasi, mit unseren eigenen Aufgabengebieten.

Speaker 1: Und wodurch unterscheidet sich das dann sozusagen davon, dass ihr euch einfach selbst überlassen wärt? Das eine ist, wenn man Leuten Verantwortung abgibt, das andere ist, wenn man sie einfach machen lässt und es einem egal ist. Das ist aber bei euch nicht der Fall, oder? Es ist schon so, dass er in den wichtigen Sachen eingreift.

Speaker 2: Na ja, er lässt uns schon so unseren Spielraum in den Themen. Er lässt uns zu den wichtigen Themen quasi oder er gibt uns freie Hand, in entsprechenden Terminen unsere Themen zu präsentieren. Ja und das ist auch ein grosser Vorteil, er stellt sich halt nicht hin [und sagt]: "Das sind meine Themen, die habe ich erarbeitet" oder so, sondern er lässt quasi auch nach aussen wirken, welche Rolle wir im Team haben. Was ziemlich wichtig ist.

Speaker 1: Also er profiliert sich nicht mit euren Ergebnissen und beansprucht das nicht für sich, oder?

Speaker 2: Genau. Also man kann sagen, er macht uns sichtbar im Unternehmen. Auch bis hin zur Geschäftsführung. Oder er lässt uns quasi sichtbar werden.

Speaker 1: Ist das so eine Sache, die in anderen Bereichen auch der Fall ist?

Speaker 2: Teilweise. Also ich kenne es aus der alten Abteilung. Da war es halt so, da hat der Chef dann halt die Themen gebündelt und dann halt quasi an die Geschäftsführung herangetragen und quasi dann als seine Ergebnisse verkauft.

Speaker 1: Und wie ist es mit den anderen Mitarbeitern in deinem Bereich, seid ihr da auf einer Wellenlänge? Also es ist ja quasi nur einer, oder?

Speaker 2: Ja, genau. Also sie hat auch ihren eigenen Verantwortungsbereich, aber wir können überschneidend arbeiten.

Speaker 1: Wie findest du es im Unternehmen, sollte es so einen Führungsstil geben? Sollte der bei euch vorgegeben werden? Oder ist das richtig, dass es von selbst heraus wächst?

Speaker 2: Ja, es sollte schon wachsen.

Speaker 1: Also es kann sehr unterschiedlich sein, je nachdem, was man in dem Kontext benötigt. Würdest du da sagen, manche Sachen gehen gar nicht, die sollte man sozusagen unterbinden? Abgesehen jetzt natürlich von irgendwelchen illegalen Sachen, aber ich meine so im normalen Rahmen. Sollte es da so sein, dass von oben etwas vorgegeben wird, wie geführt werden sollte oder ist das, solange es im Rahmen des Normalen ist, frei wählbar?

Speaker 2: Ja, es soll schon von oben [vorgegeben werden]. Also von der Geschäftsführung wird schon so dieses nicht so in Strukturen denken, dass man nicht quasi Hierarchien durchlaufen muss, sondern wirklich auch mal auf einen Geschäftsführer zugehen kann [, unterstützt]. Schwierig zu sagen. Das halt nicht in diesem Hierarchiedenken gedacht wird.

Speaker 1: Also hauptsächlich von den Führungskräften, oder?

Speaker 2: Genau. Also das geht von der Geschäftsführung los, über die Führungskräfte, bis zu den Teammitgliedern.

Speaker 1: Ist das schon der Fall?

Speaker 2: Ja, definitiv.

Speaker 1: Es gibt jetzt ja eine neue Geschäftsführung, oder?

Speaker 2: Genau. Dadurch, dass der Geschäftsführer aus dem Digitalen kommt und quasi vorher schon unser Chef war, hat er also quasi schon so eine Kultur geschaffen. Erst mal Du-Kultur. Ist ja auch nicht gewöhnlich in so einem grossen Unternehmen. Ja, das vereinfacht schon vieles.

Speaker 1: Warum? Was ist daran besser?

Speaker 2: Ja, das überwindet quasi auch die Scheu, mal direkt auf einen Geschäftsführer zuzugehen, mit ihm zu reden. Ich kenne hier wirklich noch starre Hierarchien, wo eine Geschäftsführung mit drei Leuten da oben sass, quasi wie in einem Elfenbeinturm.

Speaker 1: Und das bringt was? Also würdest du sagen, das muss auch sein, dass man da sozusagen über alle Ebenen hinweg kommuniziert, dass das besser wird? Dass dadurch das Unternehmen die Leistung verbessert?

Speaker 2: Ich denke schon. Ja, das schafft halt so eine Vertrauensbasis, sage ich mal so.

Speaker 1: Wie ist es mit Konflikten, ist das einfacher oder schwieriger zu lösen dadurch, dass man so persönlich miteinander ist?

Speaker 2: Das ist immer einfacher zu lösen. Weil dann so diese Scheu abfällt, die Barriere.

Speaker 1: Wie ist das mit so Sachen, wie den Mitarbeitern die Vision des Unternehmens zeigen oder wo ihr euch hin entwickeln wollt und so weiter, spielt das bei euch eine Rolle?

Speaker 2: Ja. Also wir haben auch monatlich Veranstaltungen, wo dann quasi der Status quo gezeigt wird. Auch von der Geschäftsführung, wo es hingehen soll, genau. Welche grösseren Themen demnächst anstehen. Solche Sachen.

Speaker 1: Wie heisst das?

Speaker 2: Also die hiess *Digital Slam*. Und jetzt gibt es wahrscheinlich einen *Slam*, also wirklich für Print und Digital dann zusammen. Und das war eigentlich immer eine gute Gelegenheit, um solche Themen und teilweise auch Strategien zu zeigen, vorzulegen und einfach die Mitarbeiter zu involvieren.

Speaker 1: Sind Digital und Print bei euch Silos? Gibt es da ein 'Die-Wir'-Denken oder unterscheiden die sich voneinander?

Speaker 2: Na ja, also es sind schon Silos. Also vor sechs oder sieben Jahren, da dachte man immer noch quasi, also da haben beide zusammengehört. Dann hat man sie wieder auseinandergerissen und jetzt fügt man sie wieder zusammen. Also kommt immer halt auf die Geschäftsführung drauf an. Aber es gibt halt noch ein Silo-Denken. Und gerade der Printbereich so, was um Auftragsangebotserfassung geht, da hat man dann halt – ja. Man scheut sich vor Veränderungen, sage ich mal so. Grösstenteils.

Speaker 1: Was wären Veränderungen bei denen?

Speaker 2: Na ja, im generellen Arbeitsablauf. Also da sind Mitarbeiter teilweise 20, 30 Jahre und die machen halt seit 20, 30 Jahren das Gleiche. Und jede Veränderung bringt halt immer so einen Negativ-Aspekt mit.

Speaker 1: Was wäre eine typische Veränderung da?

Speaker 2: Ja, da reicht teilweise schon ein Geschäftsführerwechsel. Oder wenn dann der Vorgesetzte gewechselt wird. Die schlimmsten Sachen sind immer gerade so Systemwechsel. Also gerade in der Fassung, wenn da wirklich so ein kompletter Switch kommt und man hat das Althergebrachte nicht mehr und muss sich jetzt an neue Systeme gewöhnen meinetwegen.

Speaker 1: Und wie wird damit umgegangen? Was machen die Führungskräfte oder was macht ihr im Unternehmen? Werden Unstimmigkeiten adressiert?

Speaker 2: Na ja, ich denke man wird schon relativ gut abgefangen durch Schulungen und Vorbereitung der Mitarbeiter und durch eine gewisse Übergangsphase, um quasi beispielsweise ein System zu wechseln. Das funktioniert schon ganz gut. Also da wird nicht ein Hard-Cut [harter Schnitt] gemacht, sondern die Mitarbeiter werden von vornherein abgeholt und es wird ein sanfter Übergang geschaffen.

Speaker 1: Mit 'abgeholt' meinst du, dass du denen dabei hilfst?

Speaker 2: Genau.

Speaker 1: Und wie ist es mit der Art der Zusammenarbeit? Ist sie relativ frei wählbar oder habt ihr irgendwelche Ziele oder dieses agile Arbeiten, wo man vorgegebene Elemente oder Methoden umsetzen muss?

Speaker 2: Also bei uns ist es relativ frei.

Speaker 1: Und sollte das auch so sein oder meinst du, da könnte noch mehr Systematik dahinterstecken?

Speaker 2: Nein, also so wie die Arbeit läuft und welche Ergebnisse geschaffen werden, gibt es erst mal nichts zu verbessern bei uns. Ich meine klar, aufgrund der Mannstärke bleiben einige Themen dann quasi erst mal aussen vor, aber wenn man das vorher offen kommuniziert, dann ist das auch kein Problem.

Speaker 1: Gibt es irgendwelche Möglichkeiten für euch Führungskräfte vielleicht, selbst Feedback zu geben? Oder ist das eher top-down? Spiegelt ihr das wider oder macht ihr da Dinge, mit denen ihr zeigt, das und das müsste anders sein?

Speaker 2: Na ja, das findet quasi über den Entwicklungsdialog einmal statt. Also da fordert der Vorgesetzte dann auch Feedback. Aber dadurch, dass wir nur ein relativ kleines Team sind, kann man auch ständig Feedback geben. Also, wenn irgendwas nicht passt.

Speaker 1: Wie ist es zwischen den Mitarbeitern, gibt es da das Gefühl, 'Digital ist besser als Print'?

Speaker 2: Ich weiss jetzt nicht, wie es aus dem Printbereich aussieht, wie da die Denke ist. Also da wird es wahrscheinlich schon ein bisschen so sein, dass man sich so ein bisschen abgehängt fühlt wahrscheinlich. Weil halt auch gerade in das Digitale ziemlich viel investiert wurde, in den letzten Jahren.

Speaker 1: Und da wird wenig investiert in den letzten Jahren?

Speaker 2: Genau, sodass die quasi vor sich hin lebten. Aber wie genau die Einschätzungen sind aus dem Bereich, keine Ahnung.

Speaker 1: Ist der Kontakt nicht so gross da?

Speaker 2: Na, ich habe durch meine vorherige Tätigkeit im Controlling halt noch zum Print-Marketing ein bisschen Kontakt, aber das hält sich auch in Grenzen. Ja, ansonsten hat sich irgendwie so in den letzten Jahren ja wirklich so dieses Silodenken mehr entwickelt. Deswegen finde ich es jetzt wieder spannend, dass das alles zusammenwachsen soll.

Speaker 1: Ist das ein offener Punkt, dass ihr sagt: "Okay, das ist tatsächlich ein wenig eine Schwierigkeit, die müssen wir verändern mit dem Print, dass es dieses Silodenken gibt"?

Speaker 2: Ich denke, wenn man aus dem Digitalbereich kommt wird es relativ einfach werden dieses Denken aufzulösen. Aber ich habe halt die Befürchtung, dass in die andere Richtung gerade grössere Veränderungen anstehen, dass da ein bisschen Angst oder zwiespältige Gefühle vorhanden sind.

Speaker 1: Gibt es da empfohlene Vorgehensweisen für dich, worauf künftig in der Zusammenarbeit mit den anderen, wenn ihr zusammengewachsen seid, geachtet werden muss?

Speaker 2: Miteinander sprechen. Also wirklich von vornherein abholen, klar die Situation schildern, quasi eine 'Marschroute' vorgeben. Um quasi diese Veränderungsängste zu nehmen. Und das müsste schon von oben kommen, also wirklich von der Geschäftsführung, dass wirklich einfach mal klare Kante gezeigt wird, genau gesagt wird was jetzt als Nächstes passiert. Ein genauer Fahrplan. Da fühlen sich die Leute dann halt sicherer.

Speaker 1: Kann man das denn überhaupt machen? Ich meine, es verändert sich doch alles so schnell, oder?

Speaker 2: Aber besser, als jetzt die Leute vor die Tatsachen zu stellen, 'es verändert sich was', aber keinen Inhalt da zu nennen. Das wäre, glaube ich, ein grosser Fehler.

Speaker 2: Das ist wirklich der einzige Knackpunkt. Also wirklich klare Kommunikation gleich von Anfang an. Weil wir hatten damals auch mal einen Geschäftsführerwechsel, da wurde dann eine neue Geschäftsführung präsentiert und dann passierte wochenlang nichts. Keine Informationen gingen raus. Und klar, es gibt den Flurfunk, es wurde spekuliert. Ja und halt diese wilden Spekulationen und die Angst den Leuten quasi zu nehmen, das sollte man doch schon [ernst nehmen/angehen].

7.3.18 Interviewee_18

Speaker 1: Erzähl doch mal: Wer bist du?

Speaker 2: Ich bin Interviewee_18, ich bin jetzt 29 Jahre alt. Ich bin seit September 2013 bei Unternehmen_1. Ich habe meine Ausbildung hier gemacht zum Medienkaufmann Digital und Print. Ich bin jetzt bei PSG, ich war auch während der Ausbildung hauptsächlich bei PSG-Abteilungen und nach der Ausbildung war ich zwei Jahre bei der Zeitung_5 im Vertriebsmarketing und bin jetzt bei PSG zurück seit letztem Jahr Januar. Da bin ich beim Projektmanagement, die eng zusammenarbeiten mit Creative Services – die haben vorher auch zusammengehört – und sozusagen zuständig für nationale Werbekampagnen. Das machen wir. Also wir sind von vorne bis hinten sagen wir immer beim Kunden mit dabei. Vor der Buchung, mit der Mediaplanung, während die Aktion läuft haben wir ja alles im Blick, dass alles funktioniert. Wir briefen alle Abteilungen, die da irgendwie noch damit zu tun haben und machen auch die Endreportings, die Nachbereitung der Kampagnen.

Speaker 1: Das heisst jetzt, sagen wir mal Automobilhersteller_1 will eine Kampagne bei euch starten auf den verschiedenen Medien, die zur Verfügung stehen bei Unternehmen_1. Das würde dann bedeuten, ihr begleitet das gesamte Projekt mit denen, oder?

Speaker 2: Richtig. Also wenn die selbst keine Werbemittel anliefern heisst das immer, wenn es um Konzepterstellung [geht], dann kommen wir da mit ins Spiel. Also Konzepterstellung oder bestimmte Markenkonzpte. Wenn es jetzt zum Beispiel eine grosse

Abverkauf-Kampagne ist und sie auch selbst nichts haben, dann läuft das über uns. Wenn die einfach nur klassisch Media buchen, dann läuft das nicht bei uns.

Speaker 1: Also alles was wirklich konzeptionell und so weiter ist. Kreativ, deswegen auch Creative Unit?

Speaker 2: Richtig, das sind die Creative Manager. Mit denen arbeiten wir eng zusammen. Wir kriegen die Angebote quasi rein.

Speaker 1: Du bist jetzt aber Creative Manager, oder nicht?

Speaker 2: Nein, ich bin Projektmanager. Genau. Und dann sind wir aber in enger Abstimmung immer mit den Creative Services. Das ist jetzt ein wenig komplizierter, weil letztes Jahr – also eigentlich gehörten wir immer mit zu Creative Services. Letztes Jahr wurden wir dort herausgezogen und sind eigenständig geworden mit Customer Solutions, das ist ein Team, das Verkaufspräsentationen für crossmediale Konzepte entwickelt, wurden wir zusammengelegt. Wir arbeiten aber immer noch sehr eng mit Creative Services zusammen und werden jetzt mit dem Studio_1 (=spezialisierte Einheit) zusammengelegt.

Speaker 1: Ihr seid jetzt ja gerade in einer gewissen Transformation bei euch im Unternehmen, oder?

Speaker 2: Genau, vor anderthalb Jahren wurden Kollegen überall herausgezogen, als es hiess Digital und Print werden komplett getrennt wieder im gesamten Unternehmen. Im gesamten Konzern wurde die Tochterfirma Unternehmen_9 gegründet, die nur digitale Inhalte macht und somit wurde aus jeder Abteilung Kompetenz-technisch einer herausgezogen. Ein oder zwei, drei Leute. Das war bei uns auch so. Daraus ist sozusagen dieses Studio_1 als Kompetenzzentrum für digitale Vermarktung entstanden, die quasi dasselbe machen wie wir, nur für Digital. Und jetzt, nach einem Jahr, werden wir mit denen wieder zusammengelegt.

Speaker 1: Okay, aber du machst auch Digital, oder? Oder machst du nur Print?

Speaker 2: Genau, also wir machen Print und Digital. Also wenn es rein Digital ist, liegt es bei denen, sobald ein Print-Anteil dabei ist liegt es bei uns.

Speaker 1: Und wie siehst du das, wie findest du diese Veränderung jetzt? Was sind gerade so für Herausforderungen entstanden?

Speaker 2: Herausforderungen ist einmal, dass Kollegen aus bestehenden Bereichen vor einem Jahr herausgezogen wurden, einfach bunt zusammengemischt wurden und sozusagen sich so ein wenig selbst überlassen wurden. So: "Jetzt macht mal". Dann war es eigentlich in der internen Kommunikation eher so ein wenig wie Konkurrenz. Im Sinne von, dass es nicht aktiv gefördert wurde, dass die Abteilungen zusammenarbeiten, sondern eher es in die Richtung ging: "Die haben uns was weggenommen", quasi oder, "nehmen uns Arbeit weg", oder, "das sind nicht mehr Kollegen in dem Sinne".

Speaker 1: Okay, warte, ich muss es noch einmal verstehen: Also zwischen wem und wem sprechen wir jetzt?

Speaker 2: Zwischen den Bereichen, die schon bestanden haben.

Speaker 1: Alles innerhalb von PSG jetzt, oder?

Speaker 2: Ja, nein, nicht nur PSG. Das Studio_1 , das waren sozusagen die 'Bösen'. Man möchte nicht mit ihnen eng zusammenarbeiten. "Wir unterstützen sie nicht, weil die werden ja so krass gefördert", sage ich jetzt einmal in Führungsstrichen. "Das sind die Digitalen, die jungen Leute, das wollen wir nicht". So war es eigentlich am Anfang und jetzt ist es eben so eine 180 Grad Drehung. Das ist schwierig, glaube ich. Also auch die Bereiche jetzt zusammenzulegen. Du hast auf einer Seite, wenn du Creative Services zum Beispiel nimmst, da sind Arbeitsabläufe, die etabliert sind, die auch einigermaßen gut funktionieren und schon über Jahre bestehen. Und jetzt kommt das andere Team dazu, die sich vor einem Jahr neu gefunden haben [das Studio_1] und für sich ihre Arbeitsweise entwickelt haben. Und da prallen natürlich jetzt Welten aufeinander.

Speaker 1: Und erklär mir noch einmal ganz kurz: Das andere Team, das jetzt dazu kommt, wo kommen die jetzt wieder her?

Speaker 2: Das ist das neu organisierte, das ist das Digitale. Das ist das Studio_1 , aus Unternehmen_9. Quasi die, die vor einem Jahr herausgezogen wurden, kommen jetzt wieder zurück.

Speaker 1: Aber die werden dann integriert wieder in PSG, oder?

Speaker 2: Nee, das ist noch nicht klar. Das wissen wir ab Donnerstag. Donnerstag soll es verkündet werden.

Speaker 1: Okay, also ihr wisst dann nur, dass ihr mit denen arbeiten werdet?

Speaker 2: Wir wissen, dass es jetzt eine Creative Unit sozusagen neu gibt. Wie das organisationstechnisch geregelt wird, wissen wir nicht. Wir wissen nicht ganz. PSG gehört zu Unternehmen_9, was passiert mit den Führungsebenen? Das ist alles noch offen.

Speaker 1: Also du gehst einfach davon aus, dass diese Arbeitsabläufe schwierig sein werden, aber du hast noch keine Erfahrung, oder?

Speaker 2: Nein.

Speaker 1: Was gibt es für Dinge, wo du Situationen benennen kannst, wo es schon Reibungen gab? Könntest du vielleicht eine Situation erklären, die du erlebt hast?

Speaker 2: Zum Beispiel als das noch relativ neu war, als die Kollegen herausgezogen wurden.

Speaker 1: Das ist jetzt anderthalb Jahre her?

Speaker 2: Ein Jahr. Ja doch, fast bald anderthalb, jetzt haben wir schon fast Mai. Da waren auch Leute, die haben natürlich auch Positionen übernommen, die sie vorher nicht hatten. Im Sinne von eine, die vorher Texte geschrieben hat, war dann im Projektmanagement, weil die natürlich Unterstützung gebraucht haben. Sie wussten, wen sie anrufen, damit sie Unterstützung kriegen. Wenn sie es per E-Mail gemacht haben, war es ein wenig schwierig. Es wurde weggedrückt. Es wurde von unseren Chefs quasi vermieden.

Speaker 1: Aber gab es so wirklich ein bisschen Krieg oder wie?

Speaker 2: Quasi kann man es so nennen, ja.

Speaker 1: Führungskräfte [der unterschiedlichen Units] hatten dann ein Problem bei euch oder wie?

Speaker 2: Auch zum Teil. Wenn man selbst versucht hat, als Mitarbeiter damals zu sagen, dass man sich gegenseitig ins Boot holt, wurde das im Keim erstickt, könnte man sagen. Ganz am Anfang war es so.

Speaker 1: Das wird jetzt schwierig, oder? Diese Reintegration, wenn da diese Anti-Haltung ist.

Speaker 2: Absolut. Na, weil gerade jetzt auch [ein Thema] ist, welche Arbeitsweise [wird] übernommen. Die arbeiten anders. Ein Beispiel im Projektmanagement: Automobilhersteller_1 kommt an. Dann mach ich das am Anfang, während der Kampagne und danach. Die [anderen] im Projektmanagement arbeiten anders, die haben für jede Position quasi während diesem Kampagnenzeitraum eine Person. Welche, die im Vorfeld, vor der Buchung, sozusagen den Consultant machen, dann, wenn es gebucht ist und welche, die dann Reportings machen. Es ist nun mal eine andere Arbeitsweise. Und da wissen wir ja jetzt noch nicht, was [übernommen wird] oder ob es eine ganz neue Arbeitsweise gibt. Kann auch sein. Also es prallen einfach zwei Welten aufeinander.

Speaker 1: Das ist das, was du momentan so wahrscheinlich am interessantesten findest, was da passieren wird, oder?

Speaker 2: Ja, es muss etwas passieren. Also erst nach der ganzen Zeit, in der man gesagt hat, man arbeitet nicht zusammen. Jetzt auf einmal doch, nachdem der Führungswechsel stattgefunden [hat].

Speaker 1: Wie hiessen die noch mal, wo die hingegangen sind?

Speaker 2: Studio_1 .

Speaker 1: Okay, und sind es auch alle, die zurückkommen dann? Die sind von überall, aus allen Bereichen genommen worden, oder?

Speaker 2: Ja. Also es wird jetzt quasi aus deren Bereich und aus unserem Bereich eine komplett neue Creative Unit. Wir sind sozusagen die hauseigene Kreativagentur. Und das wird neu etabliert.

Speaker 1: Tun die Führungskräfte irgendetwas, um das vorzubereiten? Wie findest du das? Das ist relativ intransparent, oder?

Speaker 2: Schon, manche mehr, manche weniger. Du weißt aber bei denen, wo es mehr ist, dass es eher politische Gründe hat. Also [die wollen] sich positionieren. Deswegen kann man es ihnen nicht ganz abkaufen.

Speaker 1: Das ist jetzt ja relativ speziell für euren kreativen Bereich, oder? Diese Situation ist eine relativ spezielle [Situation], auch innerhalb von PSG, oder? Das ist jetzt kein Thema, was jeden beschäftigt.

Speaker 2: Nein. Wobei die Politik insgesamt im Haus sehr gross ist.

7.3.19 Interviewee_19

Speaker 2: Genau, [ich heisse] Interviewee_19, ich arbeite im Projektmanagement, ehemals gehörig zum Creative Services. Wir werden zukünftig mit dem Studio_1 hier im Haus zusammengelegt, das heisst, wir haben noch keinen eigenen Abteilungsnamen, aber sagen wir jetzt mal grob Projektmanagement im kreativen Bereich. Ich bin seit drei Jahren hier im Unternehmen. Wir haben bei uns eine Doppelspitze von zwei Führungskräften und meine Aufgaben sind sozusagen Projektkoordination für grosse Crossmedia-Kampagnen. Die Testimonial-Betreuung liegt bei mir, das heisst, ich bin dafür zuständig, wenn wir bekannte Gesichter für Aktionen rekrutieren, da die Verhandlungen zu führen und natürlich dann auch die Shootings durchzuführen. Ich bin auch dafür zuständig bei uns die Auszubildenden zu betreuen und einzuarbeiten, auch die neuen Mitarbeiter, das liegt auch in meinem Verantwortungsbereich. Und wenn meine beiden Chefs nicht da sind, dann bin ich sozusagen die Ansprechpartnerin bei uns im Team für weitere Vorgänge.

Speaker 1: Okay, also das ist ein kreativer Beruf. Und 'crossmedial' heisst, da kommt jemand zu euch und von wem bekommt ihr die Information, was ihr erstellen müsst, ist das vom Sales?

Speaker 2: Genau, also es ist so, dass der Sales sozusagen mit einem grossen Kunden – also meistens sind es Grosskunden, wir haben auch kleinere Kampagnen, aber im Groben sind es grosse Kunden, mit denen spricht und bestimmte Konzepte verkauft. Das heisst, hier im Haus gibt es bestimmte Markenkonzpte, sogenannte Markenkonzpte, die mit der Absenderschaft mit Onlinezeitung_1 zum Beispiel funktionieren. Das heisst, man hat den Produktnamen, wir haben jetzt zum Beispiel die Kampagne_1. Die Aktionen sind Pakete, die wir seit 16 Jahren verkaufen, die haben einen bestimmten Media-Wert dahinter. Und dann crossmedial wird das sozusagen in Digital und Print gespielt. Und diese Pakete sind relativ fest schon vorher definiert, können aber noch ein bisschen variiert werden. Und dann steht dann das, was verkauft worden ist, steht sozusagen als

Formate in dem Angebot oder in dem Auftrag mit drin. Das heisst, keine Ahnung, dreimal eine Seite in Zeitung_1, jetzt mal als Beispiel. Und dann wissen wir: "Okay, wir müssen eine Seite gestalten", und der Sales gibt uns dann den Ansprechpartner beim Kunden, sodass wir mit dem zusammen drüber sprechen können: "Okay, wann sollen die Schaltung laufen? In welchem Umfeld sollen sie vielleicht stehen? Wie soll die Gestaltung aussehen? Was brauchen wir an Bildmaterial? Soll es einen Promi mit dazu geben?" Und das ist dann sozusagen die Schnittstelle zwischen den Creative Managern, die den kreativen Part machen, also die Konzeption, das Kreative.

Speaker 1: Von dem Kunden?

Speaker 2: Nee, die sitzen auch bei uns tatsächlich und gehören sozusagen auch zu uns. Seit – deswegen ist es so ein bisschen kompliziert – seit September sind wir sozusagen eine eigenständige Abteilung. Vorher waren wir immer einmal Creative Service und waren zusammen, jetzt sind wir so ein bisschen eigenständig und die Kollegen übernehmen das Kreative, sind aber im engen Austausch mit uns, weil wir natürlich die Koordination machen, natürlich die Planung, wann welche Schaltungen kommen sollen, die Kostenkontrolle natürlich läuft komplett über unseren Tisch. Das heisst, sind Kreativkosten bezahlt, ist natürlich auch unsere Leistung bezahlt? Das bezahlt ja dann nicht nur die PSG, also die Schaltung als solches, sondern auch die kreative Gestaltung dahinter. Und da sind wir auch für zuständig, das zu kontrollieren.

Speaker 1: Kannst du ein Beispiel nennen, was so eine typische Aufgabe für dich wäre? Was ist für dich ein typischer Prozess, den du öfter erlebst?

Speaker 2: Was so das *Daily Doing* quasi ist, der Sales geht zum Kunden mit dem Angebot, also da sind die Bestandteile drin, dann fragt er uns: "Okay, passt auf, die, die und die Bestandteile will ich dem Kunden verkaufen. Was sind denn die Kreativkosten?"

Speaker 1: Und die Bestandteile wären jetzt zum Beispiel?

Speaker 2: Zum Beispiel dreimal eine Print-Einschaltung mit einer halben Seite, dann gibt es noch mal auf Onlinezeitung_1 einen sogenannten *Home-Run*, das heisst, dass wir auf der Onlinezeitung_1 Homes [Titelseite] stehen, wo dann ein Werbemittel ist, dann noch mal Sponsored Posts zum Beispiel, also wir laufen auf Unternehmen_19 (=Tech-

Konzern). Das ist dann so ein Paket aus verschiedenen Bestandteilen und er fragt dann: "Okay, wie viel Vorlaufzeit braucht ihr? Könnt ihr mir da die Media planen?" Das heisst, wir würden sozusagen einmal die Kreativkosten kalkulieren, also was kostet welches Format in der Gestaltung, wenn Sie es über uns laufen lassen? Das heisst, wir setzen meinetwegen an 2.000 Euro für die halbe Seite. Dann setzen wir noch mal für den Home-Run vielleicht noch mal 2.000 Euro an und dann hat der einen Grundpreis: Das kostet die Kreation über uns als Agentur, als Kreativagentur. Und dann machen wir eine Planung, das heisst, wann welche Schaltung am sinnvollsten ist. Das heisst, welcher Wochentag wäre gut? Wie viel Vorlaufzeit brauchen wir, um die Gestaltung auch garantieren zu können? Und wir kontrollieren natürlich, welche Tage frei sind. Das heisst, gerade wenn es zum Beispiel solche Platzierungen sind wie direkt auf der Titelseite von Zeitung_1, dann ist das ja nicht immer frei, sondern da gibt es ja auch andere Kunden. Das heisst wir kontrollieren natürlich auch: 'Guck mal, an dem Tag vor Ostern zum Beispiel wäre noch Zeit und da ist aber alles voll'. Also auch das gehört bei uns mit rein, dass wir natürlich auch gucken müssen, kann die Schaltung da stehen oder nicht? Und das läuft dann alles über unseren Tisch.

Speaker 1: Ich kann mir vorstellen, dass einige Kunden natürlich selbst ihre Anzeige, also diese Inhalte und das Optische, selbst machen, oder?

Speaker 2: Genau, also da ist ein ganz grosser Unterschied. Natürlich machen wir auch klassische Anzeigen, also dass man ein Produkt sieht und dann ist es eine Anzeige. Wir machen aber auch ganz viel *Advertorials*. Advertorials bedeutet, dass sozusagen das Produkt erklärt wird mit einem richtigen Text. Und wir haben bei uns Kreative, die halt wirklich auch texten können, sodass die dann auch wirklich Text dazu schreiben. Und das besondere bei uns ist, dass ja diese, was ich vorhin gesagt hatte, diese Markenkonzepte, dass die nur über uns gebucht werden können. Das heisst, wenn du eine gemeinsame Absenderschaft als Kunde haben möchtest, mit Onlinezeitung_1, dann steht das wirklich so als Logo mit drauf: "Eine gemeinsame Aktion von einer Marke und Onlinezeitung_1", dann geht das nur, wenn sie die Gestaltung über uns machen. Und wir dürfen uns relativ nah an den Vorgaben von der Zeitung_1 halten, während sie als Kunde nur bestimmte Sachen anliefern dürfen und nicht alles machen dürfen.

Speaker 1: Das wäre dann so ein Fall, wo das Kreative mit reinspielen würde, oder?

Speaker 2: Genau.

Speaker 1: Das heisst, das ist ein crossmedialer Bereich, also habt ihr Leute drin sitzen, die sich mit Print und Digital gleichzeitig beschäftigen, weil das einfach Pakete sind, oder?

Speaker 2: Genau.

Speaker 1: Und arbeitet ihr auch daran, wenn Anfragen für nur Print oder nur Digital kommen? Oder gibt es da noch mal andere Abteilungen, die sich damit beschäftigen?

Speaker 2: Genau, da ist das Besondere: Nur Print machen wir, nur Digital haben wir bis jetzt im letzten Jahr an die Studio_1 Kollegen abgegeben. Also das Studio_1 ist eine eigenständige Abteilung hier im Haus quasi, die den reinen Digital-Part übernehmen, wenn es wirklich nur eine digitale Buchung ist. Das heisst, bei uns liegt Print und Cross-media. Dadurch, dass wir jetzt wieder neu zusammengelegt werden, wird auch das zukünftig wieder in unserem Aufgabenbereich liegen. Das lag vorher bei uns, seit einem Jahr nicht mehr, also seit Anfang 2018 und jetzt wird es wieder bei uns liegen, sodass wir auch da die Betreuung wieder übernehmen.

Speaker 1: Also das ist ein Teil, der für euch relevant ist, der sich im Rahmen dieser Transformation ändert? Und die Transformation ist bei euch immer die Tatsache, dass ihr jetzt einen neuen Chef habt und dann andere Dinge kommen, oder?

Speaker 2: Genau. Wir wissen noch nicht genau, wie es weitergeht. Wir haben morgen tatsächlich erst den Termin, wo die komplette Struktur besprochen wird. Wir haben heute auch erst einen Teil von unseren Chefs erfahren, was sie uns schon sagen durften, die hatten gerade eine Telko [Telefonkonferenz] dazu, sodass wir wissen: 'Okay, bestimmte Kollegen bei uns werden woanders hingesetzt, weil sie da einfach besser hinpasse'. Und es ist jetzt gerade alles so ein bisschen im Umbruch deswegen.

Speaker 1: Du sprichst es ja schon gerade an: Was sind momentan für dich Herausforderungen?

Speaker 2: Gerade sind die Herausforderungen, dass ich glaube, dass man noch nicht genau weiss, in welche Richtung das Ganze gehen soll. Wir wussten jetzt lange nicht oder einige Zeit nicht, wer direkt unser Chef wird oder ob wir unsere Chefs behalten

können oder nicht. Da haben wir heute erfahren, dass sie weiter unsere Chefs bleiben dürfen.

Speaker 1: Also jetzt die Teamleiter?

Speaker 2: Genau. Also, dass unser Teamleiter sozusagen uns erhalten bleibt. Allerdings betrifft es bei uns jetzt vier Personen, die in eine andere Abteilung gehoben werden. Also die gehören einfach vom Aufgabenbereich dann zu jemand anderem. Also die betrifft es doller, weil sie nicht mehr ihre Teamleiter haben werden, sondern sie werden einen neuen Teamleiter bekommen, den sie nicht besonders mögen oder die sie nicht besonders mögen tatsächlich. Das ist aus der Zusammenarbeit in der Vergangenheit einfach auch erwachsen. Und die Person hat auch noch keine Teamleiter-Erfahrung. Dementsprechend wird es, glaube ich, sehr interessant für sie. Also das beschäftigt mich jetzt gerade, weil mir das mit meinen Kollegen natürlich auch nahe geht, wenn sie jetzt so schockiert sind. Und wir schauen einfach mal, was morgen über die Struktur bekannt gegeben wird, weil da wird sich sicher einiges verändern.

Speaker 1: Was sind noch weitere Dinge, ist da für dich noch weiteres Schwieriges dabei? Also du hast gesagt, dass die Teams weggehen und dass man nicht genau weiss, ob die Teamleiter auch wechseln.

Speaker 2: Genau, also bei ihnen wechseln die Teamleiter, bei uns bleiben sie. Genau, aber das war, wie gesagt, auch lange jetzt nicht klar. Eine grosse Schwierigkeit bei uns im Haus ist, das ist ein generelles Problem, dass wir Veränderungen immer sehr kurzfristig erfahren und wenn Veränderungen angesprochen werden, sie nur angeschnitten werden und dann sehr lange liegen. Also entweder man erfährt gar nichts und erfährt es wirklich erst an dem Tag, dass sich etwas verändert. So ging es uns bei der ersten Veränderung, dass wir mit den Kollegen zusammengelegt werden. Es gab eine Versammlung und dann wurde das plötzlich verkündet. Dann wussten wir 'Okay, wir werden zusammengelegt' und dann ist erst mal wieder ein paar Wochen nichts passiert. Also das ist noch ein relativ kurzer Zeitraum. Das ist für uns noch gut, das ist kurz, also manchmal gingen da Monate dazwischen, da ist nichts passiert. Und das macht es natürlich manchmal sehr schwierig. Deswegen bin ich sehr gespannt, was morgen verkündet wird und hoffe, dass dann die Schritte relativ zügig vonstattengehen, damit wir einfach in Ruhe weiterarbeiten können. Also das macht die Mitarbeiter natürlich extrem wuschig und

verwirrt die Mitarbeiter. Die machen sich Gedanken und reden und können sich nicht mehr wirklich auf ihre Aufgabe konzentrieren, wenn immer so was in der Luft wabert, dass da eine starke Veränderung ist. Und das ist, glaube ich, sehr schwierig manchmal bei uns im Haus generell.

Speaker 1: Hast du da noch eine konkrete Situation, wo so etwas vorgefallen ist?

Speaker 2: Na, bei uns ist es jetzt zum Beispiel so das – also wir wissen ja jetzt, wie es weitergeht. Aber wir wussten es, zum Beispiel, letzte Woche nicht und wir wussten, dass ein wichtiger Termin war und unsere Teamleiterin ist wiedergekommen und hat geweint. Und [dann] rennen natürlich die Mitarbeiter rum und sagen: "Oh Gott, ist sie gekündigt worden, hat sie gekündigt, ist sie weg?" Und das ist natürlich für das Teamklima ganz, ganz schlecht. Das ist genauso bei diesen Kreativen, von denen ich gerade gesprochen habe, unserer Nachbarabteilung, sind die meisten schon etwas älter, also so ab 40 aufwärts und manche sind halt auch schon in den Fünfzigern und machen sich natürlich Sorgen, dass die wegrationalisiert werden aufgrund der Zusammenlegung. Und das ist natürlich nicht schön, wenn du die ganze Zeit mit so einem Gefühl rumläufst 'Veränderung bedeutet quasi auch bei uns wegrationalisieren'.

Speaker 1: Und hast du noch weitere Schwierigkeiten in der Zusammenarbeit bei euch im Team?

Speaker 2: Also ich habe das Glück, dass ich in einem Team sitze, was wirklich gut zusammenarbeitet, was wirklich sehr eigenständig arbeitet, Arbeiten selbstständig verteilt. Ich habe gelernt, das ist ein 'High Performance Team', habe ich neulich in einem Führungsseminar gelernt. Also es ist wirklich ein tolles Team. Dementsprechend haben wir untereinander nicht wirklich Probleme mit der Zusammenarbeit. Ich glaube, dass die Kommunikation zu unseren Chefs am schwierigsten ist. Wir haben tolle Teamleiter, aber das Problem ist halt wirklich, dass viel nicht gesagt werden darf. Es wird viel auf Geheimnis gemacht. Wenn jemand kündigt, darf das nicht kommuniziert werden.

Speaker 1: Und wer lässt das nicht zu oder wer möchte das nicht?

Speaker 2: Das ist halt tatsächlich hier im Haus immer nicht so klar. Die Teamleiter sagen, es liegt an der Personalabteilung. Die Personalabteilung, weiss ich nicht, was die sagt, aber es wird halt immer so ein bisschen hin und her geschoben, an wem liegt es.

Das ist genau das Gleiche mit, wenn es hier um Beförderungen geht, Gehaltserhöhungen. Es wird teilweise sehr, sehr lange ausgesessen und immer auf andere Abteilung geschoben. "Das geht gerade nicht, weil da ist es schwierig. Es geht gerade nicht, weil da wechselt der Chef." Oder: "Die Personalabteilung hat das nicht freigegeben." Also es werden immer diverse Ansprechpartner genannt und die schieben sich das immer so ein bisschen gegenseitig zu.

Speaker 1: Also, wenn es zum Beispiel darum geht, wer befördert wird?

Speaker 2: Beförderungen, Vertragsverlängerungen haben wir auch das Problem, dass die teilweise sehr lange liegen. Gehaltserhöhungen allgemein sind sehr schwierig. Solche Themen. Also nur mal als Beispiel von mir aus: Bei mir hat es ein Jahr gedauert. Obwohl mir es ein Jahr vorher schon gesagt wurde: "Ja, alles klar, das ist definitiv drin und das machen wir", hat es ein Jahr gedauert, bis ich dann wirklich meine Beförderung bekommen habe. Und das finde ich ehrlich gesagt zu lange.

Speaker 1: Und es ist nicht so ganz klar, warum diese Prozesse so langsam sind, oder?

Speaker 2: Genau. [...] Also es wird leider nicht transparent im Haus kommuniziert zum Beispiel: Wo hakt es jetzt dran? Wo liegt der Vertrag gerade? Wann kann ich damit rechnen? Also es ist sehr schwierig für die Mitarbeiter. Also ich habe das damals selbst erlebt, dass ich einen befristeten Vertrag hatte und gefragt hatte wegen der Verlängerung und mir wurde es dann mündlich auch zugesagt. Und dann hat sich das aber mit dieser Verlängerung so lange gezogen und drei Monate vorher musst du dich ja arbeitslos melden. Und dann habe ich auch ganz konkret zu meiner Chefin gesagt: "Ganz ehrlich, ich werde mich nicht arbeitslos melden. Dann fange ich jetzt an, mich zu bewerben und dann gucke ich nach was anderem." Und sie hat das dann wirklich auch geschafft mit viel Druck das vorher durchzubekommen, vor dieser Drei-Monats-Marke, die ich ihr gesetzt hatte. Und so geht es tatsächlich bei uns auch in der Abteilung und auch hier im Haus vielen Mitarbeitern, dass sie wirklich diese Gespräche sehr kurzfristig haben. Und ich finde, wenn man sich halt arbeitslos melden muss ist das jedes Mal ein Riesenaufwand und das ist jedes Mal eine bürokratische Geschichte, die du da erledigen musst, die unnötig ist, wenn du eh weisst, dass du behalten wirst. Also wenn der Mitarbeiter sowieso gehalten werden muss verstehe ich nicht, was das immer so lange macht hier im Haus. Das ist schlimm.

Speaker 1: Diese Thematik habe ich schon ein paar Mal gehört. Das ist also immer ein Problem hier?

Speaker 2: Ja, ja. Ich glaube, das ist den Chefs auch bekannt. Also das ist tatsächlich bei der letzten Betriebsversammlung auch wieder als Rollenspiel vorgespielt worden als Beispiel, dass halt wirklich Mitarbeiter gehen. Mitarbeiter bewerben sich für was anderes, Mitarbeiter gucken sich nach anderen Chancen um und wir verlieren Mitarbeiter dadurch, dass wir halt so lange Übergänge haben. Das ist Wahnsinn. Und schade.

Speaker 1: Und gibt es Sachen, die in der Zusammenarbeit optimal funktionieren? Konkrete Beispiele, wo du sagen würdest, das ist richtig gut gelaufen?

Speaker 2: Also was ich gut finde bei uns im Team ist tatsächlich das absolute Vertrauen von den Teamleitern in das Team. Also es ist einfach so dass, wenn sie nicht da sind wissen sie, dass es trotzdem läuft. Das ist natürlich auch bedingt durch das Vertrauen untereinander im Team. Das funktioniert wirklich gut. Das heisst, uns werden Sachen übergeben. Ich persönlich habe auch das Gefühl von Rückhalt, wenn mal was schiefgeht, dass mein Chef sich oder mein Teamleiter, sich dann auch dafür einsetzen, dass ich sozusagen jetzt nicht direkt auf den Deckel bekomme, sondern dass halt wirklich da auch ein Rückhalt ist. Wir haben das besprochen. Ich kenne es halt genau aus der Nachbarabteilung, dass da der Chef einfach immer sagt: "Ja, macht mal", und sich einfach gar nicht für das Thema interessiert. Und bei uns ist es wirklich so, wir wissen, wir holen die Teamleiter ab und die sind informiert und die haben uns auf dem Schirm. Bei uns funktioniert es auch sehr, sehr gut, was zum Beispiel, keine Ahnung, kurzfristig frei angeht. Also keine Ahnung, dass man mal freibekommt, wenn es mal kurzfristig sein muss, dass wir unsere Urlaubstage auch organisieren können, was bei vielen Abteilungen sicherlich ein Problem ist. Sondern das funktioniert bei uns wirklich immer gut, dass auch mal jemand im Büro ist und die anderen aber frei machen können. Und das sind so Sachen, die auch für mich nicht selbstverständlich sind. Das ist genauso, dass niemand bei uns ganz doll auf die Arbeitsstunden guckt im Sinne von 'du hast jetzt um 09.10 Uhr angefangen, dann musst du bis 18.10 Uhr arbeiten', sondern es ist halt tatsächlich auch auf Vertrauensbasis. Aber es wird bei uns auch eingehalten. Du hältst deine Arbeitszeiten ein und wenn du mal länger sitzt, dann darfst du auch mal ein Stündchen später kommen.

Speaker 1: Hast du eine Situation, wo der Teamleiter dir Vertrauen in einer Sache gegeben hat?

Speaker 2: Passiert bei mir tatsächlich eigentlich ziemlich oft und regelmässig dadurch, dass ich natürlich in der Situation bin, dass ich keine Teamleiterin bin, aber einen guten Draht zum Team habe, dass immer, wenn die beiden nicht da sind, ich sozusagen Teamleiter Position in dem Moment automatisch übernehme. Das heisst, das ist für mich etwas, wo sie mir Vertrauen zeigen, indem sie einfach sagen: "Pass auf, wir beide sitzen im Seminar, es wäre toll, wenn du dann da wärst als Ansprechpartner", und das auch so in das Team kommunizieren. "Wenn was ist, fragt Interviewee_19, sie ist da", und das vom Team auch angenommen wird. Und das ist natürlich eine grosse Bestärkung von den Teamleitern und auch vom Team, dass das funktioniert. Und auch in anderen Abteilungen schon angekommen ist, dass, wenn die beiden nicht da sind, ich direkt auch kontaktiert werden und im Zweifel dann auch wirklich Sachen beantworten kann. Und ich weiss, ich habe den Rückhalt von meinen Teamleitern, wenn ich etwas entschieden habe, dass das auch nicht schlimm ist.

Speaker 1: Hast du vielleicht so eine richtig brisante Situation, die es auch mal gab mit deinem Teamleiter oder mit deinen Führungskräften in letzter Zeit?

Speaker 2: In letzter Zeit nicht. Das ist schon zwei Jahre her. (lacht) Das ist jetzt nicht so aktuell deswegen. Also man muss ganz fairerweise sagen, es funktioniert jetzt sehr gut. Im letzten Jahr im Herbst habe ich mit Kündigung gedroht, weil unsere eine Teamleitung aus der Elternzeit wiedergekommen ist und mir gegenüber einen sehr unakzeptablen Ton an den Tag gelegt hat. Und ich das sozusagen bei der anderen Teamleitung platziert habe und gesagt habe: "Wenn sich daran nichts ändert, dann werde ich gehen."

Speaker 1: Was war das so zum Beispiel?

Speaker 2: Keine Ahnung, wenn man etwas fragen möchte und man kriegt nur die Hand hingehalten ins Gesicht und dann im Zweifel noch abgewatscht wird mit: "Jetzt nicht." Also wirklich auch in so einem Ton und ich mache berufsbegleitend gerade meinen Master und hatte das mit der einen Teamleitung abgesprochen, als die andere Teamleitung in Elternzeit war. Und als sie dann wieder kam und ich ihr das erklärt habe, dass ich das ja abgesprochen habe, dass ich das machen kann und das Studium deswegen auch angefangen habe, hat sie gesagt, dass ihr das ja gar nicht passt, dass ich jetzt

freitagnachmittags immer zur Uni gehen muss und dass sie ja freitags auch immer alle zwei Wochen ihren freien Freitag hat und das findet sie nicht gut, wenn ich dann freitags immer nicht da bin oder einen halben Tag nicht da bin. Und das waren natürlich so Sachen, wo man natürlich daran gezweifelt hat, wie hier Absprachen funktionieren. Und das hat mich dann an dem Punkt irgendwann durch viele verschiedene Kleinigkeiten an den Punkt gebracht, dass ich gesagt habe: "Das funktioniert so nicht." Und ich muss auch wirklich an der Stelle lobend erwähnen, unsere Teamleitung hat sich seitdem wirklich, eigentlich wirklich um 360 Grad gewendet. Also wirklich, sie kommt viel öfter auf das Team zu, sie redet mit uns, sie scherzt mit uns, sie vertraut uns viel mehr als vorher und wir wissen nicht genau, was diesen Wandel verursacht hat, aber es ist toll und das letzte halbe Jahr war wirklich, wirklich gut. Und in der Zusammenarbeit hat es auch echt Spass gemacht.

Speaker 1: Ist ja toll, dass sie da so in der Lage war, das zu ändern.

Speaker 2: Ja und das hat mich tatsächlich, das hat uns alle sehr gewundert. Es war wirklich [erstaunlich], wir sagen bis heute noch alle so: "Oh Gott, was ist da passiert?" Es ist einfach total merkwürdig, weil sie war ja in Elternzeit und war ja schon Anfang letzten Jahres auch schon meine Teamleitung. Also es ist so ein bisschen kompliziert: Als ich angefangen habe war sie in Elternzeit. Dann kam sie wieder und war dann aber gleich wieder schwanger und musste wieder in Elternzeit. Das hat sich leider so überschritten und dann war sie wieder in Elternzeit. Und dann war sie wieder da und das ist so ein bisschen kompliziert gewesen, dass sie immer wieder reingekommen ist und dann haben sich natürlich Dinge verändert und sie war sehr schroff zu uns tatsächlich. Also auch solche Sachen, dass du halt hier bis 19 oder 20 Uhr sitzt und dann gesagt wird: "Na ja, das ist ja nicht lange." Also solche Sache musstest du dir anhören. Oder wenn du auf Kundentermin bist oder wenn du privat unterwegs bist, dass dir gesagt wird: "Na ja, es wird von dir erwartet, dass du deine E-Mails liest." Und das hat sie halt komplett abgelegt. Also sie sagt jetzt wirklich auch so: "Wenn ihr freihabt, dann habt ihr frei, ihr müsst nicht in eure E-Mails gucken." Also sie unterstützt uns da auch bewusst das Handy wegzulegen und nicht zu arbeiten, wenn wir zum Beispiel krank sind oder so. Also das ist wirklich, ich weiss nicht, was es verursacht hat, aber der Bruch ist wirklich extrem, Gott sei Dank sehr positiv.

Speaker 1: Ihr habt hier generell lange Arbeitszeiten, oder? Also ich habe schon öfter gehört, dass eigentlich erwartet wird, dass länger gearbeitet wird als vorgesehen, oder?

Speaker 2: Ich glaube, das zieht sich hier durchs Haus, ja.

Speaker 1: Durch PSG oder Unternehmen_1?

Speaker 2: Ich glaube Unternehmen_1. Also ich merke das, wenn ich hier abends manchmal – also wir haben ja mehrere Büros auf der Abteilung – wenn ich hier abends manchmal lange sitze, dass dann halt wirklich auch noch viele Leute hier sitzen. Also das ist nicht bei jedem so und ich finde es gut, wenn man seine Zeiten auch wirklich unter Kontrolle hat. Manchmal geht es halt leider nicht anders tatsächlich. Und das ist so ein bisschen das Thema, weil mir auch nicht ganz klar definiert ist, wie zum Beispiel Abrechnungen funktionieren, wenn du zum Beispiel auf Kundenterminen bist. Also wie wird dir das angerechnet, dass du morgens um fünf, um vier zum Kundentermin fährst? Bei uns im Haus ist es leider so, dass du bei Kundenterminen zum Beispiel am Vortag meistens nicht anreisen darfst, wenn du am nächsten Morgen schon fliegen kannst. Das macht es ein bisschen anstrengen, weil wenn du um vier Uhr morgens fliegst, weil du zu einem Kundentermin fliegen musst, weil der irgendwie um neun angesetzt ist, macht es natürlich Sinn eigentlich einen Tag vorher zu fliegen, aber da werden die Hotelkosten meistens nicht übernommen. Und das macht es natürlich manchmal ein bisschen anstrengend. Und dann ist halt auch nicht ganz klar, wie so ein Tag dann halt gerechnet wird. Ist es halt ein ganzer Tag oder zählen nur die Stunden, die du sozusagen beim Kunden bist?

Speaker 1: Dann ist es so, dass wenn sowieso eine Kultur herrscht, in der man mehr arbeitet, dass man da auch nicht gern auf das Personalmanagement zugeht, um zu fragen, wie so was abgerechnet wird. Ich kann mir vorstellen, dass man da schon eine gewisse Hürde empfindet, oder?

Speaker 2: Ja. Also ich glaube tatsächlich, ich muss mich davon leider herausnehmen, weil ich kein Charakter bin, der da Hemmungen hat, irgendwelche Sachen einzufordern. Deswegen bin ich da relativ entspannt. Aber ja, ich bin komplett bei dir. Es ist tatsächlich so, dass gerade neue Mitarbeiter, junge Mitarbeiter, Mitarbeiter, die in der Probezeit sind, natürlich was das angeht sehr, sehr vorsichtig sind, viel Angst haben, dass sie vielleicht deswegen nicht verlängert werden oder dass sie halt auch das Selbstbewusstsein

noch nicht haben. Und das ist etwas, was sich hier wirklich durchs Haus zieht. Wenn du das Selbstbewusstsein nicht hast, Dinge einzufordern, dass du dann natürlich auch verlierst. Dass du viele Sachen nicht bekommst, die vielleicht andere bekommen, weil sie einfach dominanter sind, weil sie frecher sind, weil sie vielleicht einfach selbstbewusster sind. Und das macht es für viele Mitarbeiter natürlich nicht einfach.

Speaker 1: Also es ist eher so, dass man dadurch gewinnt, wenn man Sachen einfordert, oder?

Speaker 2: Genau. Aber das ist ja im Leben immer so. Also immer, wenn du Sachen nicht einforderst, dann kriegst du sie nicht. Und es schenkt dir hier keiner was, so.

Speaker 1: Ich kann mir vorstellen, dass man gerade deshalb besonders ängstlich ist solche Dinge einzufordern, weil die Verträge oftmals zeitlich begrenzt sind und man nicht weiss, ob die verlängert werden, weil es in eurem Bereich ständig Veränderungen gibt und Print weniger wird. Also lässt man alles mit sich machen, um seine Stelle nicht zu verlieren.

Speaker 2: Also mir ging es tatsächlich am Anfang so, dass ich es noch nicht so eingefordert habe. Ich kenne den Fall von einer Kollegin, die hier gearbeitet hat, in einer anderen Abteilung. Die ist jetzt aber nicht mehr hier im Haus. Da war das wirklich so, dass sie verlängert werden sollte und die haben es wirklich hinausgezögert bis zum letzten Tag. Und es war ihr versprochen, dass sie das Gehalt auch anpassen, weil sie einfach dann schon auch etwas länger da war. Und dann ist ihr der Vertrag vorgelegt worden, ohne Preisanpassung und einfach mit der Aussage: "Wenn du das jetzt nicht unterschreibst, dann hast du morgen keinen Job mehr."

Speaker 1: Ist das auch PSG gewesen?

Speaker 2: Ich glaube tatsächlich ja, die war in der Vermarktung bei PSG, ja. Und das ist natürlich ganz schwierig, wenn dir Verträge einfach vorgelegt werden und: "Jetzt unterschreibt das", und noch nicht mal vorher gefragt worden ist: "Wollen wir vielleicht über das Gehalt mal sprechen", und das vielleicht dann erst aufkommt, wenn der Vertrag eigentlich schon final zurückgekommen ist. Also das ist, glaube ich, auch ein ganz grosses Problem und wie gesagt, mir ging es so dass es wirklich ein Jahr gedauert hat, dass ich wirklich immer proaktiv nachfragen musste, wirklich jedes Mal: "Wie sieht es jetzt

aus?" Dann immer gesagt wurde: "Na ja, aber jetzt wechselt gerade die Geschäftsführung. Jetzt ist es gerade schwierig, weil das Geschäft so schlecht läuft. Jetzt ist es gerade schwierig deswegen." Und im Nachgang habe ich erfahren, dass ein Kollege, ein männlicher Kollege in der Zwischenzeit proaktiv befördert worden ist. Also auf den sind sie zugekommen. Der hatte die gleiche Berufserfahrung, auf den sind sie zugegangen, haben ihnen sozusagen auch befördert. Und bei mir hat es wirklich gedauert. Also obwohl er nur drei Monate früher angefangen hat, hat er über ein halbes Jahr früher die Beförderung bekommen. Also das ist auch so was, wo ich manchmal unterstelle, das ist jetzt eine Unterstellung tatsächlich, dass auch Männer und Frauen hier im Haus immer noch unterschiedlich behandelt werden.

Speaker 1: Hast du so was schon öfter erlebt oder öfter gehört?

Speaker 2: Erlebt. Wie gesagt, dieser Kollege wurde auch zwischendurch wieder darauf angesprochen, ob sie jetzt nach zwei weiteren Jahren nicht darüber reden wollen, dass er auch wieder befördert wird. Bei mir hat bis jetzt noch keiner was gesagt. Also und das, obwohl um mein Verantwortungsbereich wesentlich höher ist als seiner. Dementsprechend ist das schon sehr interessant.

Speaker 1: Du würdest auch sagen, er bringt die gleiche Leistung?

Speaker 2: Ich bringe eine höhere Leistung. Und das ist nicht böse gemeint, sondern er bringt eine tolle Leistung, er ist ein toller Mitarbeiter. Aber ich habe ja Zusatzaufgabe, wie zum Beispiel die Azubi-Betreuung und habe dafür ein Ausbilderschein gemacht, die Mitarbeiteranarbeitung, die bei mir liegt und die ganze Kommunikation in andere Abteilungen, die viel höher ist. Und dementsprechend würde ich fast sagen, dass mein Verantwortungsbereich einfach sogar höher ist. Und das macht es natürlich manchmal ein bisschen schwierig, weil man das Gefühl hat, dass natürlich Männer und Frauen dann teilweise doch etwas anders behandelt werden.

Speaker 1: Ist das ein Thema, was angesprochen wird hier? Oder hast du das Gefühl, das wird vom Change Team oder von der Geschäftsführung wahrgenommen?

Speaker 2: Ich glaube schon. Ich glaube tatsächlich, dass sich das jetzt durch die neue Geschäftsführung auch wieder ändern wird. Das heisst wir haben jetzt eine etwas neue, jüngere Geschäftsführung. Wir haben jetzt wieder eine Frau, mit Person_23, in der

Geschäftsführung, in der Hoffnung, dass dadurch einfach auch ankommt, dass natürlich auch Frauen in Führungspositionen, in leitenden Positionen, natürlich auch eine Bereicherung sein können. Und nicht nur, dass sie, wie in meinem Fall, Anfang 30 sind und noch keine Kinder haben, quasi eine Bedrohung sind für jede Position, weil sie ja demnächst irgendwie ein Kind bekommen könnten. Also ich glaube, dass da immer dreimal hingeguckt wird, wenn man eine Frau nimmt im 'gebärfähigen Alter'.

Speaker 1: Wie ist das mit Person_23, die ist Teil der Geschäftsführung zusammen mit Person_2, aber Person_2 hat die übergeordnete Leitung?

Speaker 2: Er ist Vorsitzender, glaube ich. Also ich müsste jetzt lügen.

Speaker 1: Person_23 ist für Finanzen zuständig, oder?

Speaker 2: Genau, aber sie teilen sich ja die Geschäftsführung trotzdem. Also sie sind bei uns allen in der Signatur als Geschäftsführung aufgeführt. Und es gibt einen Vorsitzenden, ich glaube, das ist Person_2 und dann gibt es noch die Person_24 von den Unternehmen_15-Titeln, die ja sozusagen in der Geschäftsführung auch von PSG sitzt. Genau, also es sind dann drei Leute.

Speaker 1: Es wird sich dann ja sicher positiv auswirken, dass Person_23 mit in der Geschäftsführung sitzt, oder? Das müsste ja für diese Thematik ein gutes Zeichen sein oder wie empfindest du das?

Speaker 2: Ich hoffe das sehr. Weil ich glaube, dass sie zu Recht diese Position besitzt. Ich habe jetzt ein paarmal schon mit ihr reden können, habe einen sehr, sehr positiven Eindruck und ich glaube auch, dass das wirklich auch noch mal gepusht werden kann. Also, ich möchte noch mal dazu sagen, es gibt auch genug Männer hier im Haus, die das fördern und das nicht so eng sehen. Also das finde ich halt gut. Aber mir hat persönlich schon jemand in einer leitenden Position gesagt, dass sie nicht weiss, als Frau, ob sie in der Position ist, weil sie es kann oder weil sie eine Frauenquote erfüllt. Und wenn das natürlich im Kopf verankert ist, auch bei einer leitenden Position, finde ich das schon echt ein bisschen traurig.

Speaker 1: Ich glaube, es ist interessant, als Frau gerade schlechter behandelt zu werden und dann teilweise aber Vorteile zu haben, eben deswegen. Es ist schon ein bisschen seltsam.

Speaker 2: Genau, das ist halt finde ich auch für jeden Arbeitgeber und auch für jeden Mann gerade ein echt zweischneidiges Schwert, was echt fies und echt schwer ist zu sagen: "Okay, ich befördere jetzt nicht die Frau, damit es nicht so wirkt, als will ich meine Frauenquote erfüllen, sondern ich nehme sie wirklich, weil sie fachlich gut ist." Und das ist immer so ein Drahtseilakt finde ich, das darf man auch nicht zu eng sehen. Ich bin auch niemand, der sagt: "Oh mein Gott, da sitzt jetzt ein Mann drauf, warum sitzt da keine Frau drauf?" Wenn das ein fachlich kompetenter Mann ist, ist mir das egal, ob es ein Mann oder eine Frau ist. Es geht darum, dass die Person fachlich kompetent ist und darum sollte es gehen. Und ich sehe einfach an manchen Stellen bei PSG ist das schon mehr angekommen als bei Unternehmen_1 gesamt. Und das ist die Hoffnung, dass sich das jetzt so noch weiterträgt.

Speaker 1: Bei euch ist es ja so, ihr habt die Teamleiter, darüber habt ihr noch eine Führungskraft und dann kommt die Geschäftsführung, oder?

Speaker 2: Es ist sozusagen so, wir haben unser Team von ungefähr, ich glaube, wir sind zehn, zwölf Leute. Dann haben wir unsere Doppelspitze mit denen, die halt als Leitung benannt sind, mit unseren zwei Chefinnen. Und da drüber war bis letztes Jahr Dezember noch ein Chef, der ist aber gegangen worden. Dementsprechend ist der nicht mehr da. Das ist übrigens auch eine Situation, die ist wirklich richtig scheisse gelaufen: Da ist dein Chef weg, du erfährst das nicht, sondern du weißt nur, dass irgendwie seine Sachen weg sind. Also wir konnten uns nicht verabschieden, er ist einfach sozusagen gegangen worden, wir [haben] uns nicht verabschieden können. Er war einfach weg. Also es wurde uns einfach nur an einem Tag gesagt: "Ja, es gibt Gespräche mit der Geschäftsführung, der eine Kollege wird das jetzt sozusagen kommissarisch übernehmen, die Leitung", Punkt. Und dann war er weg. Also da wissen wir bis heute nicht genau, was da gelaufen ist. Egal. Auf jeden Fall, genau. Also wir haben unsere zwei Teamleiter und jetzt sind wir bei Studio_1 angesiedelt, bei Person_15. Das ist sozusagen unser Chef, der dann Studio_1 und Creative Services zusammenlegt. Und ob dazwischen jetzt noch ein Zwischenchef kommt, erfahren wir tatsächlich erst morgen in der neuen Struktur. Aber jetzt war es eigentlich so, dass wir immer direkt an unsere Teamleiterinnen berichtet haben.

Speaker 1: Fallen dir vielleicht noch mal Punkte ein, auf die Führung in deinem Bereich bezogen, die man als Aussenstehender nicht erwarten würde, die man auf jeden Fall als Führungskraft machen sollte?

Speaker 2: Also vermeiden auf jeden Fall diese Emotionalität, die bei uns leider manchmal ist. Unsere Chefin weint halt einfach sehr, sehr oft. Das ist natürlich für das Teamklima immer nicht besonders gut. Ich finde das an manchen Stellen auch einfach unprofessionell, egal wie lieb ich meine Chefin habe. Aber ich finde es einfach unprofessionell, wenn sie weint und uns dann aber auf der anderen Seite nicht sagen kann, warum und wir aber wissen, es gab Gespräche zu unserer neuen Struktur. Das finde ich ein bisschen merkwürdig. Ich finde Geheimnistuerei bei uns ganz schlimm. Das ist, wie gesagt, dieses, ich weiss nicht, von wem es angeleitet wird, aber wir dürfen viele Sachen nicht erfahren oder nicht wissen und dann kommt es aber von anderen Abteilungen. Das heisst, bei uns im Haus wird ganz viel gequatscht. Das heisst, manche Chefs rennen rum und erzählen es Mitarbeitern. Wir haben gestern zum Beispiel erfahren, eine Kollegin, die gar nicht mehr in unserer Abteilung ist, aber sehr eng mit einem Nachbarchef befreundet ist, sagte zu uns: "Ja, ich weiss schon, wie eure Struktur aussieht." Ich so: "Ist ja schön, dass du das weiss und wir das noch nicht wissen und wir das erst Donnerstag erfahren." Also es ist halt scheisse, wenn jemand kommt und die erzählt: "Ich weiss, wie eure Struktur zukünftig aussehen wird", der in der Abteilung aber gar nicht arbeitet. Das sollte auf jeden Fall vermieden werden. Also Geheimnistuerei finde ich ganz schlimm. Was gut läuft, ist wirklich diese interne Kommunikation, dass wir uns gegenseitig abholen, wer hat welches Projekt, wer hat welches Arbeitspensum? Dass das wirklich auch gesehen wird, wer ist wie ausgelastet.

Speaker 1: Was heisst das genau? Das bezieht sich jetzt auf deinen Bereich, dass es so transparent ist? Ist das ein Tool, wo ihr seht, wer was macht?

Speaker 2: Wir haben tatsächlich ein Daily Stand-up bei uns. Also wir haben einmal die Woche einen grossen Jour fixe für uns, dass wir uns intensiv austauschen und dann haben wir wirklich ein Daily Stand-up, dass wir uns dann wirklich auch für zehn, fünfzehn Minuten jeden Tag um zwölf kurz hinstellen und dann einfach kurz erzählen, wie sind gerade unsere Probleme oder Punkte. Also wir haben einen sehr intensiven Austausch was das angeht, damit auch die Chefs wissen, wie sieht es gerade mit Arbeiten aus.

Speaker 1: Einmal pro Tag stellt ihr euch dann kurz zusammen?

Speaker 2: Genau, einfach nur für zehn, fünfzehn Minuten, die hat eigentlich jeder mal am Tag. Einfach sich mal kurz vor der Mittagspause hinzustellen und kurz zu erzählen, was habe ich seit gestern gemacht und was habe ich heute noch vor. Und dadurch ergibt sich natürlich bei uns auch ganz oft die Möglichkeit, wenn jemand zum Beispiel Kapazitäten hat, dass er das auch direkt anspricht und sagt: "Ich habe hier übrigens Zeit, ich kann dort und dort unterstützen", sodass wir uns auch gegenseitig unterstützen, weil wir wissen, die und die Person hat gerade Zeit. Also es funktioniert sehr gut.

Speaker 1: Und fördert die Führungskraft das besonders?

Speaker 2: Genau, also unsere Führungskräfte haben das sozusagen eingeführt und versuchen dann natürlich, das auch durchzuführen. Ich glaube, dass sie an der Stelle manchmal ein bisschen strenger sein können, was so die Mitarbeiter angeht. Dass bestimmte Mitarbeiter sich dann auch – das funktioniert eigentlich immer ganz gut, aber manche Mitarbeiter nehmen sich dann halt einfach auch ständig Termine vor und sind dann irgendwie nach fünf Minuten weg und haben nur die Hälfte gehört. Also das betrifft ganz konkret eine Person, die sich da immer so ein bisschen rausnimmt., da könnten sie manchmal ein bisschen strenger sein, aber ansonsten funktioniert das wirklich gut, dass wir uns immer gegenseitig informieren. Genau. Also ansonsten wirklich, was so den Führungsstil angeht, ich persönlich bin jemand, der denkt, dass Führung, also Wertschätzung, auch etwas damit zu tun hat, dass du natürlich nicht nur jemand bist, der jemandem Verantwortung übergibt im Sinne von 'wir wissen, dass du es kannst', sondern natürlich auch, dass sich monetär deine Position einfach auch widerspiegeln sollte. Und das ist tatsächlich noch nicht so wirklich angekommen. Das finde ich ein bisschen schade. Also ich hätte damals in meiner Gehaltsverhandlung, das ist jetzt zwei Jahre her, hatte mir die Chefin, die jetzt auch im Team ist, gesagt: "Okay, dann brauchst du die nächsten Jahre ja nicht auf mich zuzukommen." So und jetzt muss ich mal gucken, wenn ich das jetzt Ende des Jahres noch mal ansprechen möchte, wie dann die Reaktion ist.

Speaker 1: Also nach dieser Erhöhung des Gehalts?

Speaker 2: Genau. Also ganz konkret war es tatsächlich eine Beförderung, weil ich den Junior-Titel abgelegt habe und dementsprechend dann natürlich auch eine gehaltliche Anpassung auch stattgefunden hat. Und deswegen wird es interessant, wie es dann bei

der nächsten Verhandlung ist. Weil, ich würde jetzt mal sagen, ein Rhythmus von zwei Jahren ist okay – kann aber sein, dass das bei meinen Chefs nicht so ist. Das ist übrigens auch so allgemein als Thema bei uns im Haus ein bisschen schwierig. Es gibt die Vorstellung im Kopf, ich weiss nicht, von wem das gefördert wird, ich weiss es nicht, dass du bestimmte Titel erst nach einer bestimmten Zeit ablegen kannst. Also da geht es dann wirklich nicht darum, dass du einfach einen guten Job machst und dich extrem gut entwickelt hast, sondern, keine Ahnung, nach zwei, drei Jahren legst du erst den 'Junior' ab, nach fünf, sechs Jahren wirst du 'Professional' oder 'Senior' oder so was. Also das ist so ein bisschen, da wird man ein bisschen abgewatscht tatsächlich. Und was auch noch schlecht ist für das Teamklima, das finde ich auch noch mal schwierig, wir haben tatsächlich – ich weiss gar nicht, ob du das Thema kennst mit den Zielvereinbarungen bei uns? Also du hast ein Standard-Gehalt und dann hast du sozusagen noch Ziele hier im Haus, die du vereinbaren kannst und dann kriegst du daraufhin noch mal einen Bonus. Und die Berechnung ist dann für alle eigentlich fast gleich, die Zielvereinbarungen vereinbarst du aber separat. Und wir sind immer davon ausgegangen, dass alle die auch haben. Ist eigentlich auch hier im Haus so. Jetzt haben wir aber eine Kollegin, die keine Zielvereinbarung bekommen hat, weil man ihr gesagt hat: "Das ist ein Goodie." Und das ist natürlich echt Scheisse muss man sagen, wenn alle über ihre Zielvereinbarungen sprechen, alle sagen: "Ach, wir kriegen jetzt extra einen Bonus", und eine Kollegin, wirklich eine einzige Kollegin, den nicht bekommen hat.

Speaker 1: Was ist noch wichtig bezogen auf die Führung?

Speaker 2: Ich glaube, dass – also was gut an einer Führungskraft ist, wenn sie ein offenes Ohr hat und vor allem Dingen auch Zeit für die Mitarbeiter, weil das bei uns leider manchmal ein bisschen untergeht. Und das vielleicht auch ein bisschen klar wird für die Mitarbeiter, wer was für sie entscheidet. Weil, kommen wir wieder auf das Thema Vertragsverlängerungen oder Gehaltserhöhung: Du besprichst das mit deinem Team Lead, der bespricht es dann im Zweifelsfall mit noch einem Chef, der geht im Zweifelsfall zur Geschäftsführung. Aber du persönlich als Mitarbeiter redest nie mit der Person, die eigentlich für dich entscheidet, ob du mehr Geld verdienst. Und ich glaube, das müsste man manchmal ein bisschen transparenter spielen, um zu sagen: "Warum setzt man sich nicht einfach in eine Runde?" Muss ja nicht gleich mit der Geschäftsführung sein, aber vielleicht mit dem Chef, mit dem man das bespricht. Und ein guter Team Lead ist für

mich auch jemand, wie gesagt, offenes Ohr, Zeit für seine Mitarbeiter, der natürlich auch freie Hand lässt, was bestimmte Arbeiten angeht, ohne die Mitarbeiter allein zu lassen. Und im Haus kommunizieren, transparent, ist ein bisschen schwierig. Ich weiss noch nicht genau, worauf diese Frage abzielt.

Speaker 1: Ja, was mich auch noch vor allem interessieren würde ist, ob du glaubst, dass es Sinn machen würde, so was wie eine Befragung zu machen, in der Führungskräfte bewertet werden.

Speaker 2: Ich fände das super, weil ich weiss, dass es – wir hatten ja mal dieses Tool mit 360 Grad Feedback, aber nicht jede Führungskraft nutzt das. Und ich finde, ehrlich gesagt, dass das aber ein guter Indikator auch für die Chefs wäre, mal ein Gefühl für das Team zu bekommen. Das mag in kleinen Teams ein bisschen schwierig sein, weil man natürlich dann weiss, wer es ausgefüllt hat. Aber ich glaube, dass das ganz viel der Person geben kann, wenn sie da mal so ein neutrales und anonymes Feedback bekommt: "Das und das funktioniert nicht gut." Wir hatten zwischendurch nach dieser grossen Befragung mal einen Nachbereitungstermin, was wohl aus dieser Mitarbeiterbefragung herausgekommen ist. Und am Ende hatten wir einen richtigen Durchbruch bei uns im Team, wo wieder viele Tränen geflossen sind, aber das war wirklich so ein Durchbruch, dass wir mal erfahren haben, was auch unseren Teamleads so ein bisschen auf der Seele brennt. Und das war total gut. Aber das war halt einmal in fünf bis zehn Jahren. Wenn man so was regelmässig machen würde, ich glaube, das wäre ganz cool. Interessant wäre es an der Stelle natürlich auch, ob man so was nicht auch für die Mitarbeiter machen kann. Weil für mich gibt es viel zu selten diese Möglichkeit. Wir haben zwar bei uns ein regelmässigen Jour fixe, aber im Jour fixe redest du ja eigentlich über das Daily Doing, aber du redest nicht mit deiner Führungskraft darüber, 'wie findest du mich denn eigentlich? Wo siehst du meine Entwicklung?'. Wir haben einmal im Jahr diesen Entwicklungsdialog und das finde ich zu wenig. Ich finde, es sollte ganz klar sein, dass auch dieses Feedback an die Mitarbeiter öfter gegeben wird. Also, dass es sozusagen auch da meinetwegen noch einen zweiten oder dritten Termin gibt oder pro Quartal einfach mal noch mal so eine persönliche Einschätzung gibt oder vielleicht gibt es auch eine halbjährlich oder so was. Muss ja nicht pro Quartal sein. Also das Feedback in die Richtung Chef finde ich super. Ich fände es in die andere Richtung vom Chef an die Mitarbeiter aber auch cool.

7.3.20 Interviewee_20

Speaker 1: Fang doch gerne an zu erzählen, was deine Rolle ist momentan und was du machst.

Speaker 2: Also [die] offizielle Bezeichnungen [ist] Marketing Manager. [Ich] bin jetzt im Bereich Customer Solutions und meine Aufgabe ist es eigentlich unseren Sales zu unterstützen, der in verschiedenen Büros über ganz Deutschland verteilt ist. Also wir haben sechs Verkaufsbüros. Einen Standort hier in Berlin und fünf in Deutschland – Hamburg, Düsseldorf, München – ein bisschen verteilt. Mit einer Kollegin zusammen mache ich den Pre-Sale Support sozusagen. Also [, wenn] der Sales einen Kundentermin hat bei unseren Key Accounts, unseren grösseren Kunden, dann fragen die bei uns an und wir koordinieren so ein bisschen die Erstellung der Verkaufsunterlagen, die dann da präsentiert wird.

Speaker 1: Was beinhaltet das für Sachen?

Speaker 2: Also hauptsächlich eigentlich Vermarktungsprodukte, vermarktungsrelevante Themen, die wir aggregieren. Weil wir ja doch relativ viele Medienmarken haben und wir sozusagen die Schnittstelle sind dann zwischen Verkauf und den Marken. Also zwischen unserem Sales [und den Marken].

Speaker 1: Was wäre das dann ganz konkret? Also ein Beispiel?

Speaker 2: Ein Beispiel wäre zum Beispiel, dass ein Kollege aus Düsseldorf zu Mobilfunkunternehmen_1 fährt und Sachen aus dem Bereich Zeitung_1 und Sachen aus dem Bereich Zeitung_4 vorstellen möchte. Und dann helfe ich ihm dabei quasi. Ich briefe die Marken, ich sage ihnen genau, was sie anliefern sollen.

Speaker 1: Und was würden die anliefern? Also, ich bin jetzt die Person aus dem Sales und ich bekomme von dir ein Dokument?

Speaker 2: Also das können ganz klassische Produkte sein. Meistens eine PowerPoint-Präsentation.

Speaker 1: [...] Und welche Infos beinhalten solche Präsentationen, wenn ich damit zu Kunden oder Agenturen gehe?

Speaker 2: Mögliche Umfeldler und Ideen, wie du bei uns werben kannst in unseren Medien. Also wie auch immer, von ganz klassischen Anzeigen bis, keine Ahnung, grossen Konzepten mit Testaktionen und weiss der Geier was. Also völlig unterschiedliche Sachen. Das, was man halt machen kann. Sponsorings, Partnerships, Presentings, Umfeld Platzierungen.

Speaker 1: Da überlegst du dir, was würde zu dem Kunden passen?

Speaker 2: Genau. Also wir machen den Support, aber wir machen auch ein bisschen Beratung sozusagen. Also wir haben den Überblick über das gesamte Portfolio. Der Sales hat meistens schon Ideen, was er verkaufen will. Und wir sagen dann: "Okay, macht Sinn. Macht vielleicht noch das Sinn? Macht das Sinn? Wir haben noch das Produkt?" So gibt es quasi eine Gesamt-Unterlage aus relativ vielen verschiedenen Bereichen und wir aggregieren das. Und der Sales hat dann am Ende die Aufgabe aus dieser Unterlage mit den Vermarktungsprodukten, daraus was zu verkaufen.

Speaker 1: Das bezieht sich auf Cross-Sales oder Crossmedial?

Speaker 2: Genau, ja. Also eigentlich alle Bereiche.

Speaker 1: Ist es bei euch auch so, dass die Bereiche Print und Digital aufgeteilt sind und ihr mit den Digitalen wenig zu tun habt?

Speaker 2: Ja, genau. Es gibt eine Abteilung, die macht rein digitale Themen.

Speaker 1: Was sind dann momentan deine grössten Herausforderungen?

Speaker 2: Ja, momentan die Rolle, also unsere Rolle oder auch meine Rolle im Unternehmen zu finden, weil jetzt ja wieder ein Umbruch stattfindet. Wieder, ja, Kompetenzen verschoben werden. Und wir ja so ein bisschen eigentlich schon seit Januar in der Luft hängen. Also nirgendwo richtig zugeordnet sind als Abteilung.

Speaker 1: Wie äussert sich das? Also ihr seid nicht zugeordnet in welchem Sinne?

Speaker 2: Also wir haben eigentlich de facto keinen – also ich habe eine Chefin, aber wir als Abteilung schweben ein bisschen im luftleeren Raum, weil wir eigentlich an niemanden wirklich berichten. Also wir sind nirgendwo klassisch aufgehängt.

Speaker 1: Warum ist das ein Problem für euch oder für dich?

Speaker 2: Ja, weil die Rolle im Unternehmen gar nicht klar wird. Ich persönlich habe so gar nicht das Gefühl, dass wir als Abteilung – also wir sind quasi unsichtbar. Weil es dann auch irgendwie niemanden so richtig stört. Und gut, das wird jetzt gerade angefangen, wir sind dabei uns quasi mit andere Abteilungen zu 'verheiraten'. Und dahin gehend wird sich das sicherlich auflösen. Aber das ist halt gerade so ein bisschen dieses Thema Orientierung.

Speaker 1: Das heisst, ihr werdet jetzt wahrscheinlich mit denen, die das Gleiche machen für rein Digital, verbunden werden?

Speaker 2: Genau. So wird es aussehen, ja. Und deswegen ist das so ein bisschen die grösste Herausforderung.

Speaker 1: Damit umzugehen, dass du nicht weisst, welche Rolle du momentan im Unternehmen hast?

Speaker 2: Ja. Ja, also umzugehen weiss ich nicht, aber irgendwie so ein Ende zu sehen, irgendwie. Also das abzusehen ist irgendwie schwierig. Wofür macht man jetzt genaue die Arbeit? Also, ist es tatsächlich so wichtig, wie man selbst denkt oder nicht? Also das ist halt so ein bisschen komisch.

Speaker 1: Das ist nicht so ganz klar daraus, dadurch, dass ihr euch sozusagen selbst überlassen seid?

Speaker 2: Ja, ein bisschen. Also meine beiden direkten Chefinnen, die sind eigentlich cool. Also mit denen ist alles super. Aber das ist halt immer so ein bisschen diese Thematik Positionierung. Wie positioniere ich mich als Person, aber auch irgendwie meine Abteilung, die ich repräsentiere, wie positioniere ich die halt in den höheren Ebenen? Und das ist halt echt schwierig. Also da haben meine direkten Führungskräfte auch wirklich gekämpft jetzt auch die letzten Wochen, dass wir eine richtige Einordnung bekommen. [...]

Speaker 1: Kannst du mir vielleicht eine Situation erzählen, wo du das so ein bisschen wahrgenommen hast dieses Problem oder auch ein anderes Problem? Eine Situation, die schwierig war in der Zusammenarbeit oder was du als Herausforderung einordnen würdest?

Speaker 2: Ja, also ich sage mal so, rein von der Aufgabe her ist das tatsächlich nicht der Fall. Aber als – ich weiss gar nicht wie lang das her ist, drei, vier Wochen oder so – als es noch mal so eine Welle gab, wo der Vorsitzende von PSG gegangen ist quasi, da gab es Probleme. Da kam halt die Nachfolge und dann gab es einen relativ grossen Kick-off Termin, wo dann eigentlich auch die Pläne vorgestellt werden sollen, so wie es jetzt quasi weitergehen soll. Und das gab es dann danach noch mal in kleiner Runde, wo wir als Bereich dann noch mal speziell auch Fragen stellen konnten. Aber für uns als Bereich oder für mich war es so ein bisschen widersinnig. Weil es ging eigentlich gar nicht so sehr um die Sache an sich, wie sind jetzt die Probleme oder was bewegt euch? Sondern es war mehr wieder relativ allgemein gehalten. Und das ist halt wieder so ein bisschen dieses Thema, wo gehören wir hin oder [wo] gehöre ich hin?

Speaker 1: Also wie war das? Ihr wart in diesem Kick-off Termin [und da] wurde erzählt, was sich alles grundsätzlich ändern wird demnächst?

Speaker 2: Was sich ändern wird, genau, in welchem Zeithorizont und wen es betrifft. Aber es wurde halt auch viel wieder über Personalentscheidungen und soweit [geredet], also es wurde so ein bisschen sich darin verloren. Also im Endeffekt bin ich am Ende wieder rausgegangen und war so 'Okay'. So richtig wusste niemand, was es bedeutet, irgendwie.

Speaker 1: Inwiefern? Warum sollte sich das auf andere auswirken? Weil ihr dann vielleicht zusammengetan werdet?

Speaker 2: Genau. Weil sich das Team ändert. Weil wir mit neun Leuten, so wie es jetzt aussieht, auch mit neuen Leuten zusammenkommen, dafür aber ein Teil des Teams herausgelöst wird bei uns oder von mir.

Speaker 1: Okay und da weisst du auch nicht wer geht, oder wie?

Speaker 2: Genau, zum Beispiel.

Speaker 1: Du weisst aber schon, dass Leute gehen werden müssen?

Speaker 2: Nee, das weiss ich nicht. So wie es aussieht momentan, wird niemand entlassen. Aber wir werden auf jeden Fall oder ich werde jetzt so aus meiner Abteilung – weil wir auch wieder zwei Lager sind, also wir machen unterschiedliche Sachen – und

ich mit meiner Kollegin werde jetzt da herausgelöst und mit einem anderen Team, mit diesem Digital-Team zusammengetan. Und dann halt unter einer neuen Führungskraft. So, genau. Das ist jetzt aber auch erst seit Kurzem klar. Also seit heute besser gesagt. Aber es war halt einfach nicht klar, was es jetzt wirklich bedeutet. Und in dem Fall, jetzt in den letzten Wochen, war es halt so: Sie haben jemanden genommen und haben ihn dafür eingesetzt, dass er diese ganze Umstrukturierung jetzt in unserem Bereich koordiniert. Aber wir kennen ihn de facto eigentlich gar.

Speaker 1: Bei euch im eigenen Bereich?

Speaker 2: Genau. Und der kommt aus einem bisher entfernten Bereich, der auch ähnliche Sachen macht wie wir. Aber das sind halt zwei unterschiedliche Unternehmen eigentlich.

Speaker 1: Der arbeitet zusammen mit deinem Teamleiter?

Speaker 2: So ungefähr, genau. Aber ich kannte ihn nicht persönlich zumindest. Und ja, es war halt schwierig, das dann zu greifen. Jemanden, den man nicht kennt, der soll dann entscheiden, wie das Ganze am Ende aussehen soll.

Speaker 1: Was war genau die Veränderung? Dass du zusammengetan wirst mit Leuten, die Digital Marketing machen und andere bleiben so, wie es jetzt ist. Was kommen noch für Veränderungen?

Speaker 2: Genau. Ja gut, Veränderungen der Führungskräfte eigentlich. Und alles, was dann eigentlich dazukommt. Also Änderung der Arbeitsweise, aber das ist ja fein. Aber es geht halt hauptsächlich irgendwie um diese Sache, da ist jemand, der entscheidet das, aber irgendwie kennt man den nicht.

Speaker 1: Der entscheidet auch über Personalentscheidungen, wer wo zugeordnet ist, welche Arbeitsweise ihr bekommt?

Speaker 2: Genau. [Ob er über die] Arbeitsweise [entscheidet] weiss ich tatsächlich nicht. Ich denke, dass sich an der Arbeitsweise so viel nicht ändern wird, nur punktuell. Aber wir werden mit Sicherheit noch dieselben Aufgaben oder ich werde dieselben Aufgaben haben. Aber es ist halt jetzt in einem anderen Umfeld, sagen wir es mal so.

Speaker 1: Musst du dann auch das Digital Marketing machen, das reine digitale Marketing?

Speaker 2: Ja, das ist wahrscheinlich. Denke ich mal. Das ist nicht das Problem, also die Sachen so an sich. Die Aufgaben, die dann erweitert werden. Das ist ja auch fein. Aber es ist, ja, so ein bisschen eher die Art und Weise finde ich.

Speaker 1: Also du hast schon gesagt, der Mensch, der dazukam zur Umstrukturierung, hat sich das dann durch überlegt zusammen mit deinen beiden Teamleitern, die wiederum jetzt selbst vielleicht auch gehen müssen oder selbst wechseln werden.

Speaker 2: Ja. Also ich glaube, es kommt nicht so [, dass sie wechseln müssen], wie ich es jetzt verstanden habe, aber es war auf jeden Fall nicht klar bis zu dem Zeitpunkt. Aber sie haben halt unsere Interessen vertreten und mit bestem Wissen und Gewissen. Aber da kommen natürlich immer noch andere dazu, die auch mitreden.

Speaker 1: Okay, eine Schwierigkeit war also, dass du ihn nicht kanntest. Was war da noch für dich schwierig?

Speaker 2: Ja, also das ist eigentlich der Kern, ja. Weil er halt so den Bereich, uns als Bereich, weil er damit halt so gar nicht so furchtbar viel zu tun hat. Also auch zum Teil nicht wusste, was wir für Aufgaben machen tatsächlich. Und dann kam das halt noch dazu. Also wir kannten ihn nicht, aber er kannte uns halt auch nicht so richtig.

Speaker 1: Hattet ihr in letzter Zeit irgendwie positive Ereignisse oder positive Situationen? Besonders positiv vielleicht auf deine Zusammenarbeit bezogen?

Speaker 2: Ja. Also einzelne Projekte verlaufen eigentlich [gut]. Also ich würde es jetzt an Projekten tatsächlich festmachen, die eigentlich ganz gut verlaufen. Ich meine für uns ist es immer positiv, wenn wir irgendwie einen Abschluss generieren und sei es jetzt nur ein kleiner oder so. Aber dadurch, dass ich halt auch relativ viele grössere Kunden bearbeite, ist die Wahrscheinlichkeit auch relativ gross. Also bei Automobilhersteller_1 zum Beispiel war das jetzt, das war halt ganz cool. So und dann gibt es halt auch Feedback, dann gibt es Resonanz vom Sales, das ist dann immer gut.

Speaker 1: Ist das auch eines der Probleme, dass dein Bereich nirgendwo richtig angesiedelt ist, dass du dich fragst, wohin du dich entwickeln kannst?

Speaker 2: Ja, tatsächlich. Also Entwicklungsmöglichkeiten sind zum Teil schwierig. Also es gibt Möglichkeiten, aber die sind halt leider relativ begrenzt. Und jetzt in diesem Fall ist das tatsächlich die Frage. Also so, wie es in Zukunft sein wird, im neuen Team sozusagen, wie das dann noch mal aufgeteilt ist weiss ich selbst nicht. Aber das ist schon ein bisschen schwierig.

Speaker 1: Inwiefern?

Speaker 2: Ja, also eigentlich gibt es nicht so richtig konkrete Ziele, wo man sich irgendwie hin entwickeln kann. Weil es zum Teil relativ schnell geht, also auch Entscheidungen relativ schnell gehen und man eigentlich gar nicht weiss, der Zustand, wie er jetzt ist, ist der vielleicht in zwei Monaten ganz anders? Oder bleibt das jetzt zwei Jahre erst einmal so? Und dazu kommt halt irgendwie, dass wir sowieso viel Fluktuation haben, was die Mitarbeiter angeht. Und das Verhältnis irgendwie vom Arbeitgeber zum Arbeitnehmer ist so ein bisschen – ja, also ich habe nicht das Gefühl, dass es jetzt Leute gibt, die gucken und sagen: "Okay, den können wir fördern", beispielsweise oder: "Da ist Potenzial." Also das ist alles gefühlt sehr kurzfristig ausgelegt irgendwie. Deswegen, da gibt es gar nicht so sehr Möglichkeiten. Es gibt Unternehmen_1-intern, so im Konzern gibt es schon Möglichkeiten, aber es ist halt immer eher eigeninitiativ.

Speaker 1: Wird eher kurz gedacht bei euch im Konzern?

Speaker 2: Ja, das auf jeden Fall.

Speaker 1: Was hast du so für Sachen erlebt in letzter Zeit, die vielleicht positiv waren? Was hat deine Führungskraft gut gemacht?

Speaker 2: Also meine direkte Führungskraft ist jetzt vor, ich glaube, vier Monaten, ist sie aus der Elternzeit wiedergekommen und seitdem hat sie uns auf jeden Fall deutlich besser auch irgendwie unterstützt so in unserem täglichen Arbeiten. Das war vorher immer so ein bisschen schwierig, so rein von ihrer Art her, weil sie vielleicht manchmal ein bisschen hektisch ist und Unruhe reinbringt. Aber sie hat sich da auf jeden Fall, also das ist so mein Gefühl, sich auf jeden Fall positiv entwickelt. Und durch diese ganze Geschichte, mit diesem 'wo sind wir jetzt, wo gehören wir hin?', durch diese Orientierung haben wir es eigentlich geschafft, dass wir so selbst als Team intern auch von unseren Vorgesetzten, also von meinen Chefinnen, dass wir da doch irgendwie dichter

zusammengewachsen sind. Und wir hatten im Februar ein internes Seminar, abteilungsintern auch, wo Raum war, Probleme anzusprechen, zentrale Probleme, die wir sehen, wo wir einen ganzen Tag hatten, um das zu erörtern.

Speaker 1: Das war in eurem Bereich?

Speaker 2: Genau, nur wirklich rein unser Bereich. Das war im Zuge der Umfrage zu psychischen Belastungen am Arbeitsplatz, glaub ich. So hiess das. Genau so war das. Die Umfrage kam Ende letzten Jahres und ist dann ausgewertet worden. Und diese Auswertung ist dann noch mal in die Einzelteams quasi gegangen oder getragen worden, um da sozusagen Lösungsansätze zu präsentieren. Und da konnten wir halt so ein bisschen auch unsere individuellen Probleme halt mit einfließen lassen und das bei der Gewichtung der Probleme halt ansprechen. Und da war es halt sehr positiv, dass es am Ende noch mal ein bisschen hitzig wurde, aber auch irgendwie emotional und das ich dann tatsächlich auch mal gesehen habe, wie sieht es eigentlich bei den beiden so innerlich aus. Das hat es irgendwie dann sehr menschlich gemacht. Und ich glaube, das war so ein bisschen der Punkt, wo wir als Team irgendwie ein bisschen enger auch zusammengerückt sind.

Speaker 1: Hast du da auch etwas eingebracht, was dich gesundheitlich da stört?

Speaker 2: Richtig gesundheitlich nicht. Aber da ging es halt speziell auch so ein bisschen um die Arbeitsbelastung, weil die zu dem Zeitpunkt sehr hoch war. Und weil ein, zwei damit aus dem Team halt, ich sage mal Schwierigkeiten hatten, damit so ein bisschen klarzukommen. Aber für mich war es halt irgendwie in dem Moment wichtig, das habe ich dann auch eingebracht, dass wir halt so als Team das irgendwie schaffen können. Also und dann haben wir quasi auch Massnahmen sozusagen daraus abgeleitet nachher, wie wir uns einfach ein bisschen besser organisieren können oder das im Team ein bisschen besser auffangen können. Weil das war eigentlich so mein stärkster Gedanke, dass wir im Team die Sachen halt auffangen müssen. Und das habe ich da auch mit reingetragen eigentlich.

Speaker 1: Wie habt ihr das gelöst?

Speaker 2: Ja, wir haben jetzt so eine tägliche Runde, ein Stand-up quasi, wo wir für zehn, 15 Minuten quasi am Tag zusammenkommen und dann darüber sprechen: Woran

arbeiten wir gerade, beziehungsweise was haben wir geschafft? Woran arbeiten wir gerade? Und: Was werden wir heute noch erledigen müssen? Und so können wir also ein bisschen gucken, wo sind Kapazitäten frei und wo können wir jetzt im Endeffekt noch ein bisschen umschichten?

Speaker 1: Wurde das angenommen, dass man dann auch Aufgaben von anderen übernimmt?

Speaker 2: Genau. Ja, ja, auf jeden Fall. Also wir halten es auf jeden Fall durch und machen es auch beinahe täglich. Mit wenigen Ausnahmen nicht, aber dann ist es meistens auch nicht so gravierend. Aber es hat uns auf jeden Fall geholfen so intern auch zu kommunizieren. Wir haben Kapazitäten und wenn sie gebraucht werden, dann sollten wir die auch nutzen. Und da soll die Person, die halt weniger Kapazitäten hat und 'lost' ist, dann soll sie das auch nutzen können.

Speaker 1: Wisst ihr schon, wie das aussieht, wenn hier das neue Gebäude kommt? Dann seid ihr wahrscheinlich auch drüben, oder?

Speaker 2: Ja genau, da sind wir dann. Da sind wir bisher ganz gut abholen. Da wird es dann noch mal ganz anders aussehen. Weil da gibt es dann keine Büros mehr, da gibt es dann immer Freiflächen, das ist dann noch mal was anderes wahrscheinlich. Weil da das mobile Arbeiten auch deutlich stärker gefördert wird. Das ist sicherlich auch ein Thema, was uns als Bereich beschäftigt, wie es dann drüben nachher aussehen wird und wie das in der Praxis umgesetzt wird. Aber jetzt momentan ist es tatsächlich eher so diese unmittelbare Geschichte: Wie arbeiten wir jetzt?

Speaker 1: Also da habt ihr jetzt nicht so die Schwierigkeiten bei dem Umziehen, das ist jetzt für euch nicht so ein grosses Thema?

Speaker 2: Ja, teilweise gibt es Bedenken, wie das Arbeiten dann wirklich aussehen soll. Weil in der Theorie klingt es ganz gut, aber es ist halt doch ein sehr radikaler Schritt. Weg von jedweder Privatsphäre oder so, von jedweder individuellen Gestaltung. Das wird es halt wahrscheinlich nicht mehr geben da drüben. Also so Geschichten wie, keine Ahnung, Bilder oder Pflanzen am Arbeitsplatz, eigene, das wird es da nicht mehr geben. Sondern es wird halt wahrscheinlich sehr anonym quasi sein, weil es halt wirklich so ausgelegt ist, dass man überall arbeiten kann und dass kein Platz jetzt so einem

zugeordnet ist. Sondern man sucht sich halt den Platz, der frei ist. Da gibt es auf jeden Fall bei uns im Team auch ein, zwei [Leute], die Probleme haben, sich das vorzustellen.

Speaker 1: [...] Wie ist es dann mit diesem mobilen Arbeiten? Habt ihr dann da klare Vorgaben?

Speaker 2: Nee, noch nicht. Also bisher macht es eigentlich jeder Bereich so, wie er es für richtig hält. Und bei uns ist es jetzt so gewesen, es geht jetzt eigentlich richtig los. Bisher sind wir, was so das Arbeiten an sich angeht, doch noch relativ klassisch auch an unseren Schreibtischen. Also weniger, dass man sagt: "Ich gehe jetzt mal wirklich raus aus meinem Umfeld, aus meinem Arbeitsplatz oder vom Arbeitsplatz weg", weil wir zum Teil auch die Möglichkeiten noch nicht haben oder noch nicht alle haben die Möglichkeiten. Wir sind jetzt gerade dabei, es auf Laptops beispielsweise umzustellen. Also, dass man zumindest schon mal so hardwaretechnisch dahin kommt. Aber was auch so die Geschichte Handys angeht zum Beispiel, hat noch nicht jeder von uns ein Firmenhandy, weil das bräuchte man wahrscheinlich zwangsläufig auch, um sein Telefon halt auch irgendwie umzustellen. Also so richtig gelebt wird es nicht, steckt glaube ich noch echt in den Kinderschuhen. Aber zumindest teilweise ist es möglich und es ist jetzt ein bisschen einfacher geworden dadurch, dass man halt jetzt auch Laptops hat. Dann kann man schon mal sich irgendwie mit jemandem zusammensetzen aus einem anderen Bereich und dann geht es halt einfach schneller, das Arbeiten. Das geht schon.

Speaker 1: Macht sie [die Führungskraft] vielleicht gerade irgendwas besonders gut?

Speaker 2: Also was ich persönlich gut finde ist, dass sie nicht – also es gibt halt relativ viele, die sich so gut verkaufen können, als Person. Das haben wir bei uns doch relativ viel. Manchmal sind sie trotzdem fachlich gut, aber viele sind halt fachlich auch nicht so oder wirken zumindest fachlich nicht so kompetent. Ich persönlich finde es gut, dass sie auf diesen Zug nicht so mit aufspringt, sondern eher versucht, das über die fachliche Schiene auch laufen zu lassen. Also zu argumentieren, was wir als Bereich quasi schaffen, wo das Know-how ist und so. Und es dann weniger eigentlich über dieses Networking geht oder dieses Menschliche so persönlich. Also sich einzuschleimen im Endeffekt. Das finde ich an sich gut.

Speaker 1: Wem gegenüber kommunizieren sie das?

Speaker 2: Also eigentlich [gegenüber] unserer Geschäftsführung- oder Geschäftsleitungsebene. Weil sie mit denen halt jetzt in der letzten Zeit relativ viel zu tun hat zu dieser Umstrukturierung. Also ich finde, sie geht da sehr professionell heran, sagen wir es mal so. Nicht emotional oder so, sondern sehr professionell. Das macht sie auf jeden Fall gut.

Speaker 1: Und was vertritt sie da so? Was ihr zum Beispiel für Anforderungen habt?

Speaker 2: Genau, zum Beispiel. Ja, genau. Dass wir halt einfach als Bereich, dass unsere Belange da auch einfach nicht untergehen. Also sei es jetzt beispielsweise Arbeitsweisen oder Tools zum Beispiel, die wir nutzen. Das können ganz alltägliche Dinge sein. Sachen, mit denen wir arbeiten, Sachen wie wir arbeiten. So versuchen sie halt wirklich die 'Pfanne' hochzuhalten. Das ist auf jeden Fall gut.

Speaker 1: Du machst ja viel mit Sales zusammen. Gibt es da irgendwelche Besonderheiten, die dir auffallen? Gibt es da Probleme, gibt es da Sachen, die besonders gut laufen, an die man vielleicht nicht sofort denken würde?

Speaker 2: Ja. Sachen, die weniger gut laufen, das ist aber eine Sache, das ist schon gefühlt immer so oder seitdem ich hier bin, ist Kommunikation. Also irgendwie Ist- und Soll-Zustand. Also das, was ich gesagt habe und das, was ich am Ende meine. Wir haben so ein bisschen das Problem, dass wir relativ viele Beteiligte haben und die versuchen dann halt immer sich, ihre Marke, bestmöglich zu positionieren. Und da haben wir halt auch so ein bisschen mit dem Sales zusammen manchmal Probleme da, ich sage mal 'durchzugreifen'. Also so ein Beispiel ist, wir fordern Sachen ein, die wir brauchen, bekommen aber eigentlich viel mehr als das, was wir brauchen.

Speaker 1: Von wem jetzt?

Speaker 2: Von den Marken. Also vom Zeitung_1- Marketing, vom Zeitung_4-Marketing, Zeitschriften, halt alles das, was wir bedienen. Die Bereiche versuchen halt auch, dass sie natürlich ihre Produkte, die sie entwickeln, irgendwie an den Mann bekommen. Und da haben wir halt immer das Problem zu sagen: "Wir brauchen es nicht." Also das zu priorisieren und das dann auch am Ende durchzusetzen. Weil ich eigentlich eher dann sage: "Nee, wir brauchen es nicht." Aber der Sales –.

Speaker 1: Also das Portfolio, dass ihr dann anbietet für Sales?

Speaker 2: Genau, richtig. Genau, weil es einfach zu viel ist und weil man im Zweifel auch gar nicht die Zeit hat das irgendwie dann noch zu zeigen und wir grundsätzlich das Problem haben, dass wir eigentlich mit Kanonen auf Spatzen schießen. Das wir so viele Themen haben, dass der Kunde gar nicht weiss am Ende. Also da fehlt dann auch die Orientierung eigentlich. Und der Sales ist dann immer so ein bisschen so: "Na ja, ich nehme es lieber mit", fällt uns da mitunter eher ein bisschen in den Rücken und dadurch haben wir halt so Probleme auch die Unterlagen noch sauberer zu erstellen quasi. Das ist dann so ein bisschen unser Problem. Dann haben wir – das ist auch ein Problem, das es schon seit Jahren gibt – eigentlich die Thematik, dass wir doch immer noch relativ wenig Feedback bekommen auch für das, was wir machen und was nachher daraus wird. Also konkret Kundenabschlüsse, Buchungen oder halt eben auch nichts. Also da kommt dann relativ wenig zurück. Das liegt aber wahrscheinlich daran, dass der Sales selbst auch relativ viel zu tun hat. Aber das ist auch immer noch ein relativ zentrales Problem, dass dann die Rücklaufquote nicht so gut ist.

Speaker 1: Dass ihr einfach nicht einschätzen könnt, wie ihr eure Arbeit noch verbessern könnt?

Speaker 2: Genau so ungefähr. Ja, das kommt dann dazu.

Speaker 1: Dass dann im Prinzip die Erfolgserlebnisse ausbleiben, oder?

Speaker 2: Ja. Ja, es kommt manchmal, dann freut man sich natürlich, klar. Sei es einfach nur eine positive Rückmeldung, 'Kam beim Kunden gut an, sieht gut aus'. Muss ja nicht zwangsläufig ein Abschluss sein, aber ein Abschluss ist natürlich dann toll, dann hat man zumindest da was monetäres, sozusagen.

7.3.21 Interviewee_21

Speaker 1: Fang doch gerne an, über dich zu erzählen, was du machst, was deine Aufgabe ist.

Speaker 2: Also, mein Name ist Interviewee_21. Ich bin aktuell bei PSG in der Geschäftsleitung verantwortlich für den Bereich Premium Division. Die Titelgruppen stellen sich so ein bisschen nach unterschiedlicher Zielgruppe oder Umfeldern auf und ich verantworte eigentlich alles das, was sozusagen höherwertige oder Qualitätstitel beinhalten. Das ist eben alles das, was mit Zeitung_4 und Supplements zu tun hat. Das sind

sowohl Musiktitel als auch die Unternehmen_15 regionalen Tageszeitungen. In meinem Bereich gibt es einmal einen grossen Marketingbereich mit den entsprechenden Verantwortlichkeiten auf Objektebene. Ich bin verantwortlich für die Sales-Büros beziehungsweise für den Branchen Sales Luxus und Musik. Also wir haben für einzelne Branchen eben spezielle Sales-Bereiche definiert, die unabhängig von den Büros hier entsprechend dort agieren. Ich bin schon ziemlich lange im Hause, also habe angefangen 2001/2002. Damals im Zeichen von Onlinezeitung_1, habe also verschiedene Führungsverantwortlichkeiten oder Aufgaben hier innerhalb des Verlages übernommen. Ja, macht mir nach wie vor, auch nach grosser Zeit immer noch viel Spass. Also die Herausforderung, die wir aktuell haben – ich glaube zum einen muss man verstehen, dass wir zweierlei Kunden haben. Das eine sind diejenigen, die man, sagen wir mal auf Kundenseite, spricht die grossen Unternehmen und Agenturen, kennt, die sich für Werbung verantwortlich zeichnen. Und das andere sind letztendlich die jeweiligen Marken von Unternehmen_1 oder von Unternehmen_15, in deren Auftrag wir eben versuchen letztendlich das Maximale an Werbeerlösen im Markt zu generieren. Und jetzt kann man sich vorstellen, dadurch, dass es ein sehr hart umkämpfter Werbemarkt ist, wo wir in Summe natürlich zumindest im Grossteil der Bereiche nicht mehr unbedingt wachsen, dass das zum einen eine Herausforderung ist natürlich die bestehende Mannschaft zu motivieren. Sich zu überlegen, wie kann man auch gegenüber den ganz neuen Konkurrenten, den grossen GAFAs oder auch anderen Unternehmen hier ein Stückweit bestehen. GAFAs was sind eben die grossen Unternehmen_27 (=Tech-Konzern), Unternehmen_18 (=Tech-Konzern), Unternehmen_19 (=Tech-Konzern) dieser Welt, die natürlich einen Grossteil des digitalen Werbeumsatzes für sich abschneiden. Man merkt, das natürlich diese klassische Tageszeitung und Zeitschriften, also das die Printgattung natürlich in den letzten Jahren deutlich gelitten hat, was in Summe leider sich eben auch in den Werbeerlöse spiegelt. Das heisst also allein das, da ein Stück weit die Mannschaft motiviert zu halten, auf der anderen Seite natürlich irgendwie unsere Auftraggeber, sprich die jeweiligen Marken, hier zu beglücken oder zufriedenzustellen, das ist, glaube ich, die Hauptherausforderung.

Speaker 1: Bist du zuständig für Print und Digital?

Speaker 2: Ja. Also das hat sich durch diese neue Aufstellung eigentlich jeweils nach Marken bezogen, wieder ein Stück weit aufgehoben. Also ich bin im Grunde genommen

eben für diese Titelgruppen, für die ich stehe, für das crossmediale Werbegeschäft verantwortlich.

Speaker 1: Wenn du von diesen hochwertigen Sachen sprichst, das sind Kunden, die eher in einem höheren Preissegment Dinge anbieten?

Speaker 2: Ja, ganz einfach gesagt sind das letztendlich die Medienmarken, wo wir sehr stark über Marke, über Emotion, über Umfeldler argumentieren. Also wir haben meistens eben nicht den Luxus, dass wir so eine unglaublich hohe Reichweite haben, sondern es sind eher eben dort, wo ein Automobilhersteller_6, Automobilhersteller_7 ihre Adventure Anzeigen schalten.

Speaker 1: Es geht dann um das Produkt selbst sozusagen. Also, wenn du sagst 'im Luxus Bereich tätig', dann heisst das, das Produkt selbst sind dann tatsächlich Luxusautos oder wie kann man sich das vorstellen?

Speaker 2: Ja, das sind sicherlich Qualitätsprodukte. Ich glaube, die Range – vielleicht kann man es im Automobilbereich ganz gut [sehen]. Also bei uns können verschiedene hochwertigere Autos beworben werden, aber sicherlich kein klassisches Auto oder sonstiges. Also Produkte im Einsteiger-Preissegment laufen natürlich eher über die sehr reichweitenstarken Titel der Zeitung_1-Gruppe oder teilweise in Zeitschriften. Alles das, wo man natürlich sehr viel mehr über die Marke oder das Image arbeitet und die Produkte ein Stück weit, sagen wir mal ab dem mittleren Preissegment aufwärts, da kommen unsere Titel infrage als Werbemedium.

Speaker 1: Du hast Mitarbeiter sowohl aus Print als auch aus dem Digitalen. Kannst du da sagen, ob sich die Zusammenarbeit unterscheiden lässt? Sieht man andere Arten der Zusammenarbeit, die vielleicht wiederkehrend sind?

Speaker 2: Also man muss dazu sagen, wir waren jetzt im letzten Jahr ja ein Stück weit – zwischen Print und dem Digitalgeschäft gab es unterschiedliche Bereiche, verlagsseitig. Ich glaube, dass wir das nie im Markt leben konnten, weil der Kunde oder die Agenturen immer nach crossmedialen Lösungen hier spiegeln. Ich glaube, ich will die Frage allgemeiner beantworten. Was man schon durchaus auch sieht, das fängt an bei den entsprechenden Tools, die man nutzen in der Zusammenarbeit, ob es ein Team ist, ob [es] sehr viel stärker über Salesforce ist, dass vielleicht die digitalen Kollegen eigentlich

alles noch viel mehr digitaler oder auch ein Stück weit mit anderen Arbeitsprozessen und Tools hier arbeiten.

Speaker 1: Die Klassischen im Gegensatz, die benutzen die nicht, scheuen sich davor oder was kann man da sehen?

Speaker 2: Vielleicht sind sie der Technologie [gegenüber] noch nicht so offen oder beziehungsweise vielleicht auch in vielen Themen noch nicht so drin. Allerdings arbeiten die auch jetzt nicht mit Rauchzeichen. (lacht) Nein, ich glaube da gibt es manchmal so unterschiedliche Formen der Kommunikation noch, aber das bedingt eher einen unterschiedlichen Technologieeinsatz oder Verständnis.

Speaker 1: Gibt es da von der Zusammenarbeit noch mehr, wodurch die sich unterscheiden, ausser von den unterschiedlichen Tools her? Fallen da noch andere Dinge ins Auge? Wollen die vielleicht weniger Innovation treiben oder sind die mehr effizienzorientiert?

Speaker 2: Ich würde ehrlicherweise gar nicht so sehr mit Klischees arbeiten. Weil ich glaube, das kann man gar nicht nach Mediengattungen unterteilen, sondern ich glaube, es hängt an den jeweiligen Mitarbeitern. Es gibt Mitarbeiter, die sind offener für Veränderungen und es gibt Mitarbeiter, die tun sich vielleicht ein bisschen schwerer. Aber jetzt kann man, glaub ich, nicht über den Prozess sagen, diejenigen, die im Digitalbereich arbeiten, sind automatisch offen und diejenigen, die im Printbereich arbeiten, haben da gar kein Interesse. Es liegt, glaube ich, an den jeweiligen Mitarbeitern.

Speaker 1: Was würdest du sagen zu der Führung, unterscheidet die sich nach diesen Kontexten sehr oder ist sie eigentlich sehr einheitlich? Oder sollte sie [einheitlich] sein?

Speaker 2: Ich glaube nicht, dass man jetzt sagen kann, dass du im Digitalen automatisch jetzt anders führen musst als jetzt vielleicht im analogen Zeitalter. Es gibt, glaube ich, so ein paar Dinge im Sinne von Vertrauen, im Sinne von Mitarbeiter fördern oder coachen, im Sinne von Mitarbeiter vielleicht auch durch Veränderungen mitnehmen, die sind unabhängig oder die sind eigentlich überall gleich. Ich glaube, man muss sich darüber im Klaren sein, dass die Digitalisierung als solche natürlich auch bedingt, dass Mitarbeiter viel flexibler und viel schneller dazulernen müssen. Sie müssen in einer Welt in Anführungsstrichen 'überleben', die sehr stark von Veränderungen geprägt ist. Und

das haben wir, glaub ich, in unserem Bereich in besonderem Masse, weil wir auf der einen Seite sehr stark natürlich die Veränderungen aus dem Markt heraus sehen. Und das spiegelt sich aber auch dann wider auf Mandanten- oder Auftragsgeberseite, weil natürlich sich auch ein Unternehmen wie Unternehmen_1 oder ein Unternehmen wie Unternehmen_15 verändert. Und dadurch, dass wir so ein bisschen die Repräsentanten nach aussen sind, haben wir sicherlich auf zweierlei Seiten Veränderungen. Also ich kann nur aus PSG-Sicht sagen, also ich habe jetzt, glaube ich, fünf Chefs in fünf verschiedenen Jahren gehabt. Also die Anforderungen an die Mitarbeiter, an das Thema Veränderung und Flexibilität sind schon durchaus sehr gross.

Speaker 1: Das würdest du übergreifend sagen, das ist nicht nur im digitalen Bereich?

Speaker 2: Ja, ich glaube, in der Vermarktung unterscheide ich jetzt weniger zwischen Digital und Analog, sondern ich unterscheide eher dahin gehend, also für mich ist das eine Geschäft ein sehr stark technologisches, sehr stark programmatisches. Da hat ein Mitarbeiter eine ganz andere Rolle. Und dann gibt es für mich, sagen wir mal, die Art der Vermarktung, die vielleicht eher auch auf Kundenseite stattfindet, wo wir natürlich über Ideen und Innovationen glänzen. Da unterscheidest du aber nicht in Kanälen, das kannst du nicht sagen. Innovation im Digitalen ist nicht so viel anders als Innovation im Analogen.

Speaker 1: Wo findet jetzt dieses Programmatische statt und wo ist das Kunden nähere?

Speaker 2: Also das Programmatische findet aktuell natürlich mehr im Digitalen statt, weil sozusagen die Prozesse oder die Möglichkeiten andere sind. Aber grundsätzlich kannst du natürlich auch Dinge automatisieren, auch in der Print Vermarktung. Ich glaube der Unterschied ist, wo der Kunde eine Beratungs- oder eine Servicedienstleistung erwartet. Das kann man ja durch alle Bereiche spiegeln. Also wenn man eine Versicherung abschliessen will, man irgendwie einen sonstigen Kauf tätigt, braucht man dazu noch einen Verkäufer oder braucht man sozusagen einen Dienstleister, der einen berät. Also all das, wo auch etwas mit Individualität zu tun hat, das ist sicherlich sehr stark [von Verkäufern abhängig], also da ist natürlich der klassische Verkäufer [wichtig], das kannst du nicht über Maschinen mehr oder minder lösen. Wenn es darum geht zu sagen: "Ich will in Echtzeit Werbung aktualisiert haben", oder auch sehr stark auf

technologische Aspekte [setzt], ich glaube, da ist eine andere Art des Mitarbeiters erforderlich, nämlich jemand, der eher die technologischen Zugänge legt.

Speaker 1: Okay und das wäre jetzt zum Beispiel, was du meinst mit 'programmatisch', dass du in der Lage bist, so etwas umsetzen zu können oder zu wissen, was man umsetzen kann?

Speaker 2: Ja, genau.

Speaker 1: Okay, aber ihr setzt es ja nicht um, oder? Das ist ja Sales, also man muss als Sales-Person wissen, was man machen kann oder was programmatisch möglich, oder?

Speaker 2: Du musst als Verkäufer oder in der Vermarktung natürlich dir darüber im Klaren sein, dass Teile der Werbespendings mittlerweile vom Kunden [kommen], wo eigentlich klar ist, was sie machen wollen, wo es darum geht eben Dinge in Echtzeit zu aktualisieren, wo es nur um den Preis geht, du musst wissen, dass es so etwas gibt. Aber da ist keine klassische Beratungsdienstleistung in der Form erforderlich. Aber wenn du, sagen wir mal, so wie jetzt die grossen Kunden aufgestellt sind, nach jeweiligen Key Accounts, nach jeweiligen Betreuern, ist es natürlich in Summe dann auch unterm Strich gesehen schon wichtig, dass du ein Gesamtverständnis hast, wie der Werbemarkt funktioniert. Und das sicherlich auch das Programmatische natürlich ein Teil dessen ist.

Speaker 1: Vielleicht können wir noch ein bisschen mehr auf das Thema Führung eingehen. Ich merke schon, dass das entscheidende Dinge sind, die Führung eigentlich in allen Bereichen braucht, die wichtig sind. Du hattest ja schon gesagt Vertrauen, Coaching, Mitarbeiter mitnehmen. Kannst du da vielleicht noch ein bisschen mehr in die Tiefe gehen? Also, wieso Vertrauen, was wäre ein Beispiel, wo man Vertrauen gegeben hat? Warum Vertrauen für dich als Führungskraft wichtig ist.

Speaker 2: Ich glaube, Vertrauen ist deshalb wichtig, weil natürlich, sagen wir mal so, Mitarbeiter in unsicheren Zeiten, wo sich ständig Dinge ändern, natürlich irgendwo auch einen Leitfaden brauchen. Auch eine Person, die sie durch die Veränderungen begleitet und zwar im positiven Sinne. Also fit machen für die Veränderung. Und da ist sicherlich Vertrauen ein ganz wesentliches Merkmal auch von der Führung. Und ich glaube, das muss man sich als Führungskraft erarbeiten.

Speaker 1: Das heisst, Vertrauen im Sinne, dass die Mitarbeiter dir glauben, dass du sie für die Zukunft fit machen möchtest oder dass du möchtest, dass sie da weiterhin bleiben und dass sie am Ball bleiben, oder wie?

Speaker 2: Ja. Also, ich glaube, im Endeffekt heisst Veränderung immer den Mitarbeitern auch ein Stück weit etwas abzufordern. Nämlich, dass sie vielleicht liebgewonnene Prozesse ändern, dass sie alte Gewohnheiten ablegen. Also man muss ihnen natürlich zum einen auch klarmachen, was es für sie an Chancen bedeutet. Aber auf der anderen Seite müssen sie dir, glaube ich, ein Stück weit vertrauen, damit du sie mit auf den Weg nehmen kannst.

Speaker 1: Also das heisst, dass Sie dann Vertrauen in Ihre Kompetenzen haben müssen, oder?

Speaker 2: Ja, sowohl als auch. Also in dich als Persönlichkeit und auch natürlich in deine Kompetenzen. Klar, dass du schon abschätzen kannst, ich will nicht sagen 'in welche Richtung du gehst' (lacht) oder was die richtige Richtung ist.

Speaker 1: Hast du da ein Beispiel, wo du so was gefördert hast oder wo so was gefragt war? Aus deiner Erfahrung?

Speaker 2: Ja, wir haben aktuell zum Beispiel etwas, wo wir sehr stark investieren, wo ich natürlich auch Mitarbeiter begeistern [muss]. Da das klassische Werbegeschäft schwieriger wird, wo wir einfach 'klassische Formate' verkaufen, ist natürlich das Thema Eventvermarktung immer wichtiger. Und ich glaube, die Mitarbeiter zu begeistern, die Mitarbeiter mit auf die Reise zu nehmen, ist natürlich auch ein Kennzeichen meiner Arbeit. Das heisst, denen zu signalisieren, dass man natürlich auch eine Idee, eine Vision hat, in welche Richtung man marschieren möchte.

Speaker 1: Was ist der Unterschied in der Eventvermarktung? Dass du kein Produkt mehr anbietest, sondern ein Event?

Speaker 2: Ja. Also im Grunde genommen verkaufst du – also sagen wir mal so, man muss ja überlegen. Also wir verkaufen, wir stehen erst mal für Marken. Das ist zum Beispiel eine Marke 'Zeitung_4'. Diese Marke hat auf der einen Seite [ein] bestimmtes Inventar im Printbereich, also in den Zeitungen. Das heisst, du kannst die klassischen Anzeigen verkaufen, du kannst dir auf Onlinezeitung_2 eben auch klassische

Onlineformate überlegen. Events heisst zum Beispiel, dass die Marke 'Zeitung_4' eine besondere Veranstaltung ausrichtet. Das heisst, das kann ein Weltwirtschaftsgipfel sein, ein etabliertes Format. Wir überlegen gerade einen Transformation-Gipfel zu machen. Das heisst, wir schaffen einen Anlass und damit schaffen wir neue Umfeld, die wir natürlich in der Vermarktung nutzen. Und im Grunde genommen transportierst du die Marke oder du schaffst mit der Marke ein neues Umfeld, was es so vorher nicht gegeben hat.

Speaker 1: [...] Ich versuche zu verstehen, was die Verhaltensweisen von Führungskräften sind, die man eigentlich momentan immer braucht. Du hattest Vertrauen genannt und auch die Rolle des Coaches - was verstehst du darunter?

Speaker 2: Also ich würde vielleicht anders auf die Frage antworten. Ich glaube, was du brauchst, ist Optimismus, gepaart mit Mut, also sozusagen auch offen gegenüber den Veränderungen stehen. Du brauchst eine gewisse Begeisterungsfähigkeit, Leute für einen Weg zu begeistern. Ich glaube, du musst auch immer fokussiert sein in dem, was du machst. Du wirst ja am Ergebnis von dem gemessen, was du sozusagen als Vision und an Idee hast. Und Coaching heisst eigentlich eine individuelle Entwicklung von Mitarbeitern, also dass man eben auch grundsätzlich in die Stärken von Mitarbeitern vertraut, ihnen Freiraum lässt, sich unternehmerisch zu entfalten.

Speaker 1: Machst du das?

Speaker 2: Es ist immer ein bisschen schwierig, sich selbst zu beschreiben (lacht), aber ich glaube schon, dass es mir in den meisten Fällen ganz gut gelingt.

Speaker 1: Hast du noch mal eine Situation vielleicht, an der du das erklären kannst? Wo das passiert ist oder wo ein Mitarbeiter zu dir gekommen ist?

Speaker 2: Ich hatte eine Mitarbeiterin aus einem anderen Bereich, wo ich gemerkt habe, dass sie sehr eng geführt worden ist oder man ihr nie die Möglichkeit gegeben hat und man ihr nie Vertrauen geschenkt hat, dass sie A in Summe sehr unzufrieden war und dass das Ergebnis als solches nicht wirklich gut war. Und wir haben sie dann in diesen neuen Bereich bei uns geholt und haben ihr A das nötige Selbstbewusstsein und auch B das nötige Vertrauen geschenkt. Und das hat sie mittlerweile uns natürlich auch persönlich gedankt, aber ihren Dank sieht man insbesondere durch gute Arbeitsergebnisse.

Und im Vorwege war sie eher verschrien, dass man sie nicht führen kann und dass das irgendwie mit ihr schwierig ist in der Zusammenarbeit, was aber sich als solches gar nicht herausgestellt hat.

Speaker 1: Sie war vorher in einem Bereich mit sehr enger Führung?

Speaker 2: Genau. Sie war vorher in einem anderen Bereich bei PSG. Sie wurde sehr eng geführt, sie musste ständig reporten, man hat ihr kein Vertrauen geschenkt, man hat sie gegeneinander, auch mit anderen Personen, ausgespielt. Ich glaube, es war eine sehr negative, von Misstrauen geprägte Arbeitsatmosphäre. Und ich glaube, das haben wir bei uns ganz gut hinbekommen, indem wir ihr ein sehr positiv stimulierendes Arbeitsumfeld geboten haben.

Speaker 1: Ist das generell so, dass du sagen würdest, aktuell finden sich verschiedene Führungsstile bei PSG? Welche, die man klassifizieren könnte, die auffällig sind?

Speaker 2: Es gibt sicherlich noch unterschiedliche Führungsstile. Wobei ich einfach auch glaube, dass dieses tradierte Rollenbild, Mitarbeiter immer sehr eng zu führen, permanent zu reporten, ihnen erst einmal mit Misstrauen zu begegnen, ich glaube, dass sich das auch durch diese neue Digitalisierung irgendwann erübrigen wird. Ich glaube, die Mitarbeiter sind sehr mündig, haben ein gutes Selbstvertrauen. Ich glaube, dass du als Führungskraft keine Chancen hast, da die Mitarbeiter dann hinter dich zu bekommen.

Speaker 1: Wieso, woran liegt das deiner Meinung nach?

Speaker 2: Wie gesagt, weil Informationen sind allgegenwärtig. Also so dieses Bild, du kannst als Chef führen, indem du die Mitarbeiter möglichst wenig informierst. Ich glaube, da gibt es so viele Möglichkeiten, dass du bestimmte Informationen einfach auch bekommst. Und wie gesagt, ich glaube, der Wettbewerb ist auch nicht so, dass wir – also wir müssen um unsere guten Leute kämpfen. Und das geht aus meiner Sicht eben nicht nur über das Geld, sondern es geht ihm im Wesentlichen darum: Haben Sie hier eine Möglichkeit, sich zu entfalten, fühlen Sie sich wohl?

Speaker 1: Diese 'alte' Herangehensweise findet sich trotzdem noch wieder?

Speaker 2: Die findet sich noch wieder, ja. Also es gibt sicherlich immer noch den einen oder anderen, der, sagen wir mal, so führt und vielleicht sogar kurzfristig damit Erfolg hat. Aber ich glaube nicht 'on the long run' [langfristig].

Speaker 1: Das sind doch eigentlich die beiden grossen Richtungen, oder? Dieses Coachen und mehr Vertrauen, mehr Mitarbeiter mitnehmen und auf der anderen Seite diese Überlegung, man muss den Mitarbeitern möglichst wenig geben, die Führungskraft muss irgendwie den Informationsvorsprung haben.

Speaker 2: Ja, das ist immer so dieses hierarchische Bild. Dass du als Chef automatisch einen anderen Informationsstand hast, dass du die Leute eher im negativen Sinne führst, weil sie, sagen wir mal, wenn du sie unter Druck setzt, wenn du eben genau diese Offenheit nicht mitbringst, das Vertrauen, dass sie damit irgendwie mehr Leistung bringen.

Speaker 1: Gibt es die Tendenz dazu, dass ihr diese Führungsarbeit in diese Richtung entwickeln wollt? In die entgegengesetzte, nicht in diese hierarchische.

Speaker 2: Ich glaube, Person_17 ist aktuell ein ganz gutes Beispiel dafür. Person_17 ist unser Vorstand. Ich glaube, sie steht schon für ein sehr modernes Führungsverhalten. Ich glaube, dass das schon auch was hier gerade innerhalb von Unternehmen_1 [passiert] auch im Sinne der Personalentwicklung oder People and Culture passiert, dass sehr vieles in diese Richtung geht.

Speaker 1: Würdest du das messbar machen wollen oder glaubst du, es gibt Möglichkeiten zu messen, wie so etwas umgesetzt wird, wo man so etwas sieht, in den unterschiedlichen Bereichen?

Speaker 2: Nun gut, es gibt ja diverse Möglichkeiten, dass auch die Führungskraft beurteilt wird. Ich glaube, man kann es auch immer relativ einfach messen. Also so banal das manchmal klingen mag, aber die, die schlecht führen, verursachen auch mehr Kosten. Weil die Leute meistens nur dableiben, weil man sie versucht mit mehr Geld zu ködern und nicht über die Aufgabe oder über die Arbeitsatmosphäre.

Speaker 1: Messbar machen und durch Mitarbeiterbefragungen? Ist ja auch so eine Frage, ob es gut ist, Leute so an den Pranger zu stellen. Wenn man sagt, es gibt totale Transparenz und jetzt weiss man genau, wie gut wer bewertet wird. Die Teams sind ja auch nicht so gross, also wenn jetzt fünf Leute jemanden bewerten, dann macht ja eine

Bewertung schon eine Abweichung vom Ergebnis aus. Du würdest aber generell sagen, Messbarkeit sollte man einführen?

Speaker 2: Ja, ich glaube, es hängt ja immer ein bisschen davon ab, was mit dem Ergebnis gemacht wird. Wenn man natürlich jetzt versucht Ergebnisse gegeneinander zu stellen, um damit wieder einen Wettbewerb zu schüren, dann hast du ja unter den Führungskräften genau das, was du eigentlich auch in den Mitarbeitern nicht willst. Also Feedback ist grundsätzlich wichtig. Die Frage ist natürlich, wie und in welcher Form man das macht, im Sinne von, willst du jemandem helfen und unterstützen? Aber ich glaube, dass man, wenn man es ernst meint und man sagt es ist wichtig, dass wir die Leute modern und offen führen, dann muss man natürlich auch in irgendeiner Form überlegen, wie kann man das beurteilen oder was gibt es da für Möglichkeiten? Und das geht ja manchmal banal los. Also wenn du von Menschen weisst oder von Führungskräften, dass sie grundsätzlich immer erst einmal ein negatives Menschenbild haben, dann muss man sich mal durchaus die Frage stellen: Sind das die richtigen Führungskräfte? Weil wenn du ein schlechtes Bild von Menschen hast, wie willst du dann Menschen führen? Und ich glaube, da fängt es dann mehr oder weniger an. Und ich finde auch, was schlechte Führungskräfte im Sinne von schlechter Führung, an wirtschaftlichem Schaden verursachen – also dass gute Leute gehen, das ist ja die Konsequenz – also das, glaube ich, muss man schon gucken, dass man das, ich will nicht sagen 'ausmerzt', das klingt jetzt ein bisschen martialisch. Aber genau das muss man schon als moderner Arbeitgeber ändern.

Speaker 1: Meinst du, es sollte da eine Art von Feedbackgesprächen geben oder hast du da Ansätze, wo man Transparenz schaffen kann, wie gut die Führungskräfte sind?

Speaker 2: Ja, also Feedbackgespräche. Ich glaube, da gibt es ja diverse Möglichkeiten. Ich sage mal es geht erst einmal darum, einem selber da auch dieses Feedback zu geben, auch Unterstützung oder Hilfeleistung mehr oder minder zu geben. Ich glaube, es gibt auch für unterschiedliche Bereiche auch unterschiedliche Anforderungen an Führungskräfte. Weil wenn du weisst, dass grosse Sparkurse da auch an den Tag gelegt werden, ich glaube, dann ist noch mehr dieses Thema Vertrauen, auch in die Mitarbeiter [wichtig]. Also da ist ja eine unglaubliche Angst auch bei den Mitarbeitern, wenn es da um den eigenen Arbeitsplatz geht. Wenn du neue Bereiche aufbauen willst, die kennen vielleicht gar nicht so sehr die Angst um den Arbeitsplatz. Aber da geht es eher darum,

sagen wir mal, die vielleicht auch noch stärker zu fokussieren. Also das sind ja so ein bisschen auch unterschiedliche Anforderungen an Führungskräfte.

Speaker 1: Ich würde diese Unterschiedlichkeiten gern noch ein bisschen besser verstehen. Du sagtest gerade bei Sparkursen oder wo ein neuer Bereich aufgebaut wird, da sind unterschiedliche Führungsanforderungen, oder?

Speaker 2: Also nicht unterschiedlich in der Form, welches Menschenbild man von jemandem hat. Ich glaube, schon auch als geborene Führungskraft sollte man schon etwas Positives in sich tragen. Und man sollte auch mit einem Blick nach vorne arbeiten. Man sollte auch Leute mitnehmen oder motivieren. Aber natürlich hast du unterschiedliche Stimmungen und musst auch unterschiedlich sensibel mit Situationen umgehen, weil in Bereichen, in denen nun mal gespart wird, ist dieses Thema Existenz, Existenzsorgen ein ganz anderes, als wenn du jetzt in einem neuen Bereich arbeitest, wo vielleicht sehr junge Kräfte sind, denen geht es vielleicht um ganz andere Faktoren. Ich glaube, ich meine, Menschen sind in Summe sehr unterschiedlich, also du musst auch sehr unterschiedlich mit ihnen im Sinne von Führung und Motivation umgehen.

Speaker 1: Können wir da noch konkreter drauf eingehen? Würdest du da so unterscheiden zwischen Sparkurs-Bereichen und Bereichen, die neu aufgebaut werden? Also meinst du, Führungskräfte sollten in den Bereichen unterschiedlich führen und abgesehen von diesen Unterschieden gibt es aber Dinge, die sind immer wichtig?

Speaker 2: Ich glaube, du hast als Führungskraft aus meiner Sicht ein ganz gutes Bauchgefühl, dass du dich situativ auf Dinge einstellst. Das ist genau das Gleiche im Verkauf, da kannst du auch nicht sagen, du kommst mit der Regel immer automatisch weiter. Ich glaube, als Führungskraft musst du geschult sein, wie du mit Situationen sehr unterschiedlich umgehst. Es kann ja auch, sagen wir mal, in einem Bereich, wo es einen grösseren Sparkurs gibt, kann es auch sehr unterschiedliche Führungssituationen geben. Also wie gesagt, ich glaube, das Thema Vertrauen ist für alle Bereiche wichtig. Also ich würde da jetzt ungern so in Schubladen [denken], wie Print und Digital. Sondern ich glaube, man muss sehr situativ reagieren. Ich glaube, du musst als Führungskraft zuhören, du musst herausbekommen, was die Mitarbeiter bewegt. Und grundsätzlich können das natürlich schon unterschiedliche Bereiche sein. Weil wie gesagt, vielleicht in einem Bereich, wo du ältere Mitarbeiter hast, die natürlich in Summe vielleicht eine ganz

andere Sorge um ihren Arbeitsplatz haben, musst du anders agieren als diejenigen, die vielleicht jetzt am Anfang ihres Arbeitslebens stehen und natürlich sich grundsätzlich vielleicht noch mal viel mehr ausprobieren wollen.

Speaker 1: Also auch sehr Mitarbeiter-abhängig eigentlich, oder?

Speaker 2: Klar.

Speaker 1: [...] Was sind Dinge, die ihr unabhängig von verschiedensten Situationen mitbringen müsst? Was ist wichtig zu fördern?

Speaker 2: Also was mir schon auffällt manchmal im Umgang mit Mitarbeitern, es gibt Mitarbeiter, die wollen eher ganz klar wissen, was sie zu tun und zu lassen haben. Also: "Das ist die Aufgabe, das und das erwarte ich von dir, das ist mein Wunsch." Und es gibt Mitarbeiter, die führst du, indem du sagst: "Das ist ein Produkt, da sollst du bitte selbst mitentwickeln." Das siehst du im Verkauf. Es gibt zweierlei Verkäufer: Es gibt dann eher denjenigen, der sagt, er braucht quasi fertige Produkte und er versucht jetzt eine hohe Geschwindigkeit aufzubauen, die zu vertreiben. Und dann gibt es andere Verkäufer, die würden sagen: "Ich muss aber selbst kreativ sein, ich muss mich da selbst mit verwirklichen, damit ich es verkaufen kann." Aber das meine ich so mit 'situativ'. Ich glaube einfach, man muss ein gutes Bauchgefühl haben, wie du mit Leuten unterschiedlich umgehst.

Speaker 1: Was machst du zum Beispiel bei einem, der sich da selbst verwirklichen möchte, was gibst du dem? Wie gehst du an den ran?

Speaker 2: Ich gebe ihm eine Idee oder ich sage ihm: "Das und das sind meine Vorstellungen, mein Wunsch." Ich versuche ihn an dem Prozess zu beteiligen, dass er sozusagen selbst das Gefühl hat, er ist Teil dieser Entwicklung. Und allein dadurch, dass er selbst mitentwickeln kann, das motiviert ihn. Also es kann ja ein Vermarktungsprodukt sein, dass du sagst okay, du hast jetzt mal nicht nur eine Seite, sondern du sollst einen Transformation-Gipfel vermarkten. Dann würde ich dem Mitarbeiter, der kreativ ist, sagen: "Pass mal auf, ich habe eine Idee, das und das stelle ich mir vor. Überlegt mal, was man damit machen kann." Während ich den anderen Mitarbeiter habe, der sagt, er ist vielleicht weniger kreativ, da sage ich: "Das ist das Angebot. Bitte möglichst an 15 Kunden vermarkten."

Speaker 1: Und das Kreative wäre dann, dass man sich eine Geschichte dahinter überlegt, die man vermarktet, oder?

Speaker 2: Genau. Also im Grunde genommen eine Geschichte, was sind die richtigen Formate, was sind die richtigen Partner, was kann auf so einem Event stattfinden, damit es in der Vermarktung ist. Also jemand, der natürlich selbst vor lauter Ideen sprudelt, da darf man nicht den Fehler machen, ihm ein zu standardisiertes Produkt zu geben.

Speaker 1: Und dann hast du die anderen, bei denen ist eigentlich schon alles ausgearbeitet?

Speaker 2: Genau, also wenn ich sage: "Hier ist ein Ball, mach den mal grösser", dann sagt der: "Ich verstehe das nicht." Da sage ich: "Okay, das ist das Angebot, bitte raustragen." Also es sind schon zwei unterschiedliche [Typen]. Und das meine ich damit. Es gibt Leute, unabhängig davon, in welchem Bereich sie sind, die wollen relativ klar wissen, in welche Richtung sie marschieren sollen. Das ist dann im Sinne, ich will nicht sagen 'starke Führung', aber da brauchst du das Vertrauen, dass die Leute mit dir auf den Weg gehen. Und dann gibt es aber auch Mitarbeiter, da kannst du sagen: "Ich weiss selbst momentan nicht welcher Weg ist jetzt der Richtige, überleg mal, mach dir mal Gedanken und stell dann mal vor, was du für diesen richtigen Weg erachten würdest."

Speaker 1: Und dennoch würdest du sagen, es gibt Dinge, die müssen immer sein, oder?

Speaker 2: Ja, also das Thema Vertrauen, offene Kommunikation und Transparenz, Wertschätzung, Respekt. Also schon die kleinen Dinge. Also ich merke zum Beispiel manchmal auch im Sinne von Führung, jeder Verkäufer, auch teilweise die bei mir nicht in dem Bereich sind, die Deals bringen, den schicke ich eine Flasche Champagner. Kostet das Unternehmen 30 Euro, hat einen riesen Effekt. Also das meine ich so manchmal. Oder auch ein 'Danke' einfach zu sagen, in der E-Mail zu sagen: "Hast du super gemacht." Sich zwischendurch mal die Zeit zu nehmen, mal zu hören, wie es den Leuten geht. Das sind so Kleinigkeiten und das ist, glaube ich, für alle Mitarbeiter gleich.

Speaker 1: Interessant, dass man das so unterteilt nach Individuen und es gar nicht so bereichsabhängig ist. Habt ihr da auch gar nicht so sehr die Leute nach ausgewählt, oder? Da habt ihr nicht gesagt: "Wir brauchen solche Typen da und da"?

Speaker 2: Na ja, ich sag mal so: Man muss ja dazu sagen, wenn du in einem Unternehmen bist, das so schnell im Wechsel begriffen ist, dann können wir sagen, ja, strategische Weiterentwicklung. Also du kriegst ja manchmal Leute, die sitzen schon irgendwo drauf. Da kannst du höchstens überlegen, sind sie 100-prozentig richtig auf dem [Posten], was sie machen? Aber du hast A nicht die Möglichkeit – ich sage es mal ganz hart, wenn das überhaupt nicht passt, kannst du auch nicht sagen: "Du machst jetzt was ganz anderes oder hörst irgendwie auf", sondern musst eigentlich mit bestehenden Mitarbeitern, mit einer bestehenden Situation das Beste herausholen. Das ist natürlich in Summe nicht ganz einfach, weil die bringen eine Geschichte in der Form mit, dass du sagst: "Das ist jetzt der sechste Chef, den ich in so kurzer Zeit erlebe." Und wenn du denen erzählst: "So, wir müssen jetzt aber hierum und jetzt ist alles ganz anderes", muss man dazu sagen: "Okay, was ist im nächsten Jahr?" Das macht Führung schon durchaus schwierig, weil du als Führungskraft natürlich auch abhängig [davon] bist, was mit dir als Person passiert. Es ist also nicht so stabil.

Speaker 1: Würdest du sagen, es ist ein Problem, dass man bestimmte Persönlichkeiten bräuchte in gewissen Bereichen und dass sie falsch zugeordnet sind? Gibt es so eine Tendenz oder braucht man eher die Diversität? Wir haben gerade darüber gesprochen, dass du situativ führst. Würde es die Situation vereinfachen, wenn du mehr Mitarbeiter hättest, die du ähnlich führend könntest?

Speaker 2: Also natürlich gibt es bestimmt Mitarbeiter, die falsch zugeordnet sind. Wo bei ich denke, grundsätzlich hängt die Stärke eines Teams ja immer von diesem Begriff 'Diversity' [ab]. Ich glaube, so unterschiedlich ja auch Leute sind und so unterschiedlich da auch Sichtweise und Stärken zusammenkommen, so stark ist auch ein Team. Also deshalb glaube ich zunächst immer mal sehr stark auch an Teams, die aus sehr unterschiedlichen Bereichen heraus zusammengestellt sind. Aber natürlich gibt es Mitarbeiter, die sind einfach schlicht und ergreifend auf der falschen Stelle, klar.

Speaker 1: Gibt es irgendwelche Überlegungen deinerseits, dass die anders eingebracht werden müssen?

Speaker 2: Nun gut, man muss sehen, dass du auch als Führungskraft natürlich auch, ich will nicht sagen Fesseln oder Grenzen hast, weil deshalb sagte ich, wenn ich zum Beispiel schlicht und ergreifend den fünften Chef in fünf Jahren habe, dann kann ich

nicht so langfristig und so strategisch arbeiten, wie ich es vielleicht auch gerne für richtig erachte. Ich glaube, es liegt ja an mir zunächst einmal. Deshalb hatte ich die Unterschiede in der Führung gesagt. Wenn ich weiss, da ist jemand, der braucht einen festen Rahmen, der braucht sozusagen klare Guidelines wo er langlaufen muss, dann versuche ich ihm das im Sinne meiner Führung zu geben. Oder wenn ich eben weiss, da ist jemand, der motiviert sich sehr über die Aufgabe und die Entwicklung einer Geschichte, dann gebe ich ihm diesen Freiraum. In der Summe hätte ich gerne die Möglichkeit bei, sage ich mal, dem zeitlichen Vorlauf zu sagen, ich überlege Mitarbeiter ganz woanders hin zu platzieren. Realistischer ist eher dass ich sage, ich greife mir diejenigen heraus, die [einen] guten Job machen, besonderen Ehrgeiz haben, besonderen Einsatz zeigen, versuche sie vielleicht finanziell ein Stück weit weiterzuentwickeln und gebe ihnen Aufgaben, die sie motivieren.

Speaker 1: Hast du sonst noch Sachen, die du mir sagen möchtest?

Speaker 2: Ein Punkt, der mir gerade noch aufgefallen ist, was extrem wichtig ist: In dem Bereich, wo wir tätig sind, ist das Thema Kommunikation und zwar offen mit den Mitarbeitern zu kommunizieren, ihnen genau nicht das Gefühl zu geben, dass du jetzt bewusst Informationen als Vorsprung abholst, sondern du musst mit Mitarbeitern, um sie auf diese Reise mitzunehmen, musst du sehr offen kommunizieren. [Du] musst ihnen auch das Gefühl geben, du hast jetzt keine grossen Geheimnisse, soweit sich das natürlich irgendwie realisieren lässt.

Speaker 1: [...] Was wären noch so Dinge, die man unbedingt vermeiden muss als Führungskraft?

Speaker 2: Ja, was muss man als Führungskraft vermeiden? Ich glaube im Grunde genommen Leute anzulügen – dann lieber gar nichts sagen. Ja, ich glaube, mit Mitarbeitern unfair umzugehen. Ich glaube, eine gute Führungskraft siehst du dann in Zeiten, wo es schwieriger wird. Also auch manchmal, wie gehe ich zum Beispiel mit meinen Mitarbeitern um, wenn ich mich von ihnen trennen muss? Also es wird sehr genau darauf geachtet. Ein ganz banales Beispiel: Wenn du dich von Mitarbeitern trennst, dann kannst du nicht jemand anders vorschieben, dann musst du das Gespräch führen. Das ist etwas, wo Mitarbeiter sehr sensibel darauf reagieren. Ich glaube, sie verstehen, dass du manchmal auch Situationen hast, wo du vielleicht schwierige Gespräche führen musst. Nur

Verantwortung auch in schwierigen Zeiten zu übernehmen – das ist zum Beispiel ein Punkt, nicht nur ein 'Schönwetter-Kapitän' zu sein. Was man auch als Chef, als gute Führungskraft nicht machen sollte ist, sich mit fremden Federn zu schmücken. Lass den Mitarbeitern seinen Erfolg, lass ihn damit gross werden, weil davon profitierst du letztendlich auch.

7.3.22 Interviewee_22

Speaker 3: Fang doch vielleicht erst mal an zu erzählen, was ist deine Rolle, deine Position. Was machst du momentan?

Speaker 2: Ich bin bei der PSG für den Mandanten Unternehmen_1 – muss man ja sagen, wir haben ja zwei grosse Mandanten – für den Mandanten Unternehmen_1 im Magazinbereich zuständig für die Titel Zeitschrift_11 und Zeitschrift_13 und Zeitschrift_16. Die liegen allesamt der Zeitung_4 bei. Und [ich] sitze da jetzt organisatorisch in dem Luxus Team, Luxury Division, bei Person_14, die ist sozusagen *Head of Luxury* und habe dort ein Team von Mitarbeitern, die für die Magazine – die drei, die ich gerade erwähnte – zuständig sind. Wobei ich da eine Position an der Schnittstelle mit Person_19 von der Zeitung_4 habe, die Person_20 für Zeitschrift_11, die sitzt im Grunde in beiden Teams, ist disziplinarisch Person_19 zugeordnet, fachlich arbeitet sie mit mir zusammen. Und [ich] habe sehr, sehr viele Schnittstellen, weil wir einerseits bei uns einen definierten Kundenbereich betreuen, von Kunden, die nur wir betreuen in der Luxury Division, vornehmlich natürlich Kunden, die auch in unseren Magazinen buchen und andererseits mit dem Wirtschaftstitel Zeitschrift_11, aber halt auch mit vielen Sales Kollegen zusammenarbeiten, die in den Aussenbüros sitzen Düsseldorf, Frankfurt, München, Hamburg und hier auch Berlin und somit halt sehr vernetzt arbeite Abteilungsübergreifend. Und ja, das tue auch sehr gerne.

Speaker 3: Was ist dabei die eigentliche Aufgabe?

Speaker 2: Anzeigen. Also ich bin Anzeigendirektor und verantworte da die Anzeigen bei den drei Magazinen. Und das ist sozusagen mein offizieller Titel. [Ich] Habe aber genauso die Kundenverantwortung für, ich sage jetzt mal, ein starkes Drittel dieser 255 Kunden, die wir bei uns in der Luxusunit auch betreuen. Also wir haben alle immer zwei Hüte auf. Das ist heute, glaube ich, bei vielen Unternehmen so.

Speaker 1: Director nennt sich Ihr Jobtitel?

Speaker 2: Advertising Director, genau.

Speaker 1: Ist das dann kreativ?

Speaker 2: Nee, das *Advertising Director* heisst eigentlich wirklich die kaufmännische Verantwortung für den Umsatz und die Verantwortung im Sinne des Presserechts für die Anzeigenstruktur in den Magazinen, also es ist ein kaufmännischer Beruf.

Speaker 1: Und 'Luxury' heisst, die Kunden kommen aus dem Luxus-Segment?

Speaker 2: Ja, wir haben die sortiert bei uns. Also es gibt Kunden zum Beispiel aus dem Handelsbereich, wie jetzt Unternehmen_4 und Unternehmen_13, die viel bei Zeitung_1 buchen und es gibt halt Kunden, Konzerne wie Unternehmen_22 mit Luxusmarke_1 und Luxusmarke_2 etc., die wir als 'Luxus' definiert haben. Und so haben wir quasi eine genaue Kundenzuordnung, 255 Kunden. Die werden halt nicht aus der Region Düsseldorf oder Hamburg oder so betreut, sondern ganz zentral von unserer Unit für das komplette Portfolio. Also von Zeitung_1 bis ins Digitale von Onlinezeitschrift_3, was bei Zeitung_1 noch mit dranhängt.

Speaker 1: Sind das Zeitungen im klassischen Sinne oder Onlinemagazine?

Speaker 2: Meine Verantwortung liegt im klassischen Printbereich, bei Printmagazinen, Zeitschriften, genau, ja.

Speaker 1: Wie gross ist Ihr Team?

Speaker 2: Also mein Team, was ich in der Personalverantwortung habe, sind im Grunde drei Personen. Und bei uns im Luxusteam sind wir insgesamt zehn.

Speaker 3: Und da gibt es so wahnsinnig viele Schnittstellen? Was sind das alles für Schnittstellen?

Speaker 2: Also für mich gibt es deswegen so viele Schnittstellen, weil sich das Magazin Zeitschrift_11 aus auch Bankenanzeigen, also Unternehmen_23 oder auch Autoanzeigen von Automobilhersteller_8 zum Beispiel rekrutiert und eben nicht nur aus den Kunden, die wir selbst betreuen. Bei Zeitschrift_13, dem Kunstmagazin, sind eigentlich nur Luxusbuchungen drin. Das heisst, ich habe zwei Kollegen, die bei mir im erweiterten

Team mit zehn Leuten sind, im Aussendienst und mit denen telefoniere ich viel, die sitzen in München und die rufe ich an und da kann ich für Zeitschrift_13 sehr viel innerhalb unseres Kern-Luxusteams machen. Bei Zeitschrift_11 bin ich aber im Grunde in der ganzen Organisation von PSG unterwegs, weil halt die Banken in Frankfurt von den Kollegen betreut werden und die grossen Auto-Etats alle noch Key Accounter haben, die auch teilweise bei der Zeitung_1-Unit angesiedelt sind. Also wir sind die Zeitung_4-Gruppe, *Premium Division* heissen wir. Also ich bin da einfach sehr übergreifend immer im Austausch und natürlich durch diese zwei Aufgaben, die Magazin-Verantwortung und die Kundenverantwortung in der anderen Seite, auch viel am Reisen. Also ich habe hier in Berlin meinen Standort und eine Untermietwohnung, aber eigentlich den Wohnsitz in Hamburg. Und da war ja ursprünglich auch die Zeitschrift_11-Redaktion. Insofern bin ich immer sehr viel unterwegs und natürlich auch draussen bei den Kunden und den Kollegen in den Regionalstandorten.

Speaker 1: Sind die Leute in Ihrem Team, für die Sie die Verantwortung haben, ähnlich flexibel unterwegs wie Sie?

Speaker 2: Wir haben eine sehr heterogene Zusammensetzung in allen Bereichen. Und das variiert sehr. Ich würde sagen alle drei haben gemein, dass sie als Wunsch haben, dass sie einen festen Arbeitsplatz haben, den sie täglich sozusagen wissen, besuchen zu können oder nutzen zu können. Es ist Persönlichkeitsbedingt und situativ bedingt dann dieses mobile Arbeiten oder [der Wunsch] auch mal Homeoffice zu machen, ist bei dem einen ausgeprägter als bei dem anderen. Also können tun das, glaube ich, alle. Wobei Person_21 als Mutter von zwei Kindern, die sehr viele Dinge gleichzeitig jongliert, natürlich dann schon öfter mal das Homeoffice nutzt und das dann halt kurz und spontan abstimmt, während jetzt Person_22 einfach jeden Tag ins Büro kommt und wenn sie halt nicht kommt, dann ist sie krank. Punkt. Dann ist sie auch krank und das hat dann auch nichts mit mobilem Arbeiten zu tun, sondern mit krank. (lacht) Genau, ja. Also das ist eine Herausforderung. Die sind dem aufgeschlossen [gegenüber] und haben sicherlich das Verständnis, dass gute Teamarbeit nicht nur durch Präsenz begründet ist und dass man physisch beieinander ist, sondern durch den Spirit. Das haben sie. Und dadurch, dass Person_14 auch sehr flexibel ist in ihren Arbeitseinsatzorten und in ihrer Art wie sie unterwegs ist, wird das halt auch bei uns auf allen Ebenen im Grunde eigentlich praktiziert.

Speaker 3: Und wie fördern Sie diesen Spirit?

Speaker 2: Wie fördere ich diesen Spirit? Also grundsätzlich, dass ich mit einer sehr offenen und aufgeschlossenen und positiven Art mit allen Dingen, die gerade neu kommen, umgehe. Alles, was neu uns gegeben wird, hinterfrage ich zu Hause bei einem Glas Wein, vielleicht im Austausch mit dem Partner, aber nicht zwingend mit meinem Team, sondern mit meinem Team gehe ich das alles erst einmal positiv an und sage: "Ärmel hochkrempeln, probiert aus." Viele Dinge sind für mich auch neu, muss man ganz klar sagen. Also ich bin Jahrgang [19]76, aber sehr klassisch sozialisiert in meinem Job über die Verlage in Hamburg und die Zeitung_11. Also wenn man bei der Zeitung_11 gearbeitet hat, dann hat man noch im Aktenschrank die Kundenverwaltung gemacht. Und das ist natürlich jetzt auch schon ein paar Jahre her, aber ich will nur sagen, also ich bin jetzt selber nicht ein Digital Native, sondern bin sehr offen, dass ich mir das alles so auch aneignen [kann] und mir das in meinen Arbeitsalltag einfach auch in Fleisch und Blut übergeht. Ich hinterfrage schon viel. Aber wie gesagt, dann zu Hause und probiere erst mal alles aus und stelle bei vielen Dingen fest, dass sie mich positiv unterstützen können. Und bei einigen Dingen, die sind halt noch nicht ausgereift. Und dann finde ich ist es an uns, die sozusagen vor der Aufgabe stehen, darauf hinzuweisen und zu sagen: "Mensch, das ist super und hier haben wir noch ganz viel Luft nach oben, wie können wir das angehen?" Deswegen bin ich, zum Beispiel, auch heute hier, um einfach zu sagen, wie es ist und wie es läuft und was gut ist und wo wir den Weg halt noch zu gehen haben.

Speaker 3: Was waren denn so die grössten Änderungen in der letzten Zeit?

Speaker 2: Also jetzt muss man sagen, dass wir in der Medienbranche grundsätzlich Veränderungen gewohnt sind und das nicht etwas ist, dem wir skeptisch gegenüberstehen. Und das jetzt nach anderthalb Jahren wieder ein neuer Geschäftsführer kommt, ist etwas, was jetzt so ist. Ich will jetzt nicht sagen es hat niemanden überrascht, weil es überrascht dann doch immer warum nicht mal jemand einfach zwei, drei Jahre Zeit bekommt, Dinge zu tun. Aber wir nehmen das dann einfach so offen an und mit Person_2 (=Geschäftsführer) kommt eine Persönlichkeit, die ich persönlich noch nicht gut kenne, aber die mir rundweg erst einmal sympathisch ist und wo ich sage: "Das ist toll", weil Print können hier ganz, ganz viele, sehr, sehr gut. Das, was uns fehlt, ist dieses Zusammenwachsen und das ist, glaube ich, gerade die grösste Herausforderung, das, nachdem

man einige Jahre des Silodenkens hatte, also jeder in seiner Säule – wie ich schon sagte, wir sind Premium Division, haben aber auch noch drei Nachbarsäulen gehabt, eine, die sehr um Zeitung_1 kreist und eine, die sehr für den Mandanten ausschliesslich Unternehmen_15 arbeitete und die Säule, Person_2 unser jetziger Geschäftsführer stand vorher für die Digitalsäule. Und das alles soll jetzt ein Ganzes werden. Und das kann man natürlich nicht nur von oben sagen und dann sagt man: "Das wird", sondern da muss ja jeder einzelne mit ran. Und das ist etwas, was ich schon versuche aufzunehmen. Stichwort Move-Office und in Teams, sagt Ihnen das etwas?

Speaker 3: Soweit schon, aber sagen Sie mal, wie Sie es einsetzen.

Speaker 2: Ja, also es ist im Grunde eine Art, die Kommunikation zu fördern und gleichzeitig auch Projekte ganzheitlich zu konzentrieren mit den dazugehörigen Dateien und mit den dazugehörigen Kommunikationsflüssen. Und es geht halt weg – wieder Stichwort Silodenken, also wir haben ein Laufwerk und auf dem sind nur wir und nur wir als Premium oder Zeitung_1 oder Digital Division arbeiten hier, sondern es wird im Grunde gefördert ganzheitlich miteinander im Austausch zu sein.

Speaker 1: Das ist jetzt über Microsoft Teams?

Speaker 2: Ja, zum Beispiel. Also in Teams, da hängt ja alles mit dran, also dieses Move-Office, obwohl das noch mit *SharePoint* eine gemeinsame Basis hat, wo man die Daten verwaltet, als auch, dass man dann Teams gründet, die auf gemeinsame Daten zugreifen. Das ist eine Sache, die ist Fluch und Segen zugleich. Und man muss das erst einmal als positiven Segen unterstützen und halt auch vorgehen. Also mir war das alles am Anfang auch nicht klar. Ich habe mich dann wild zu allen Kursen angemeldet, die noch angeboten wurden, habe meinen Mitarbeitern gesagt: "Hier, guckt mal, da sind die Kurse, da sind die Kurse", die haben auch alle gesagt: "Ja gut, also komm, wir machen das jetzt." Ich habe halt diesen Spirit vom 01.03., als Person_2 neuer Geschäftsführer wurde, benutzt und habe halt für mich beschlossen, das ist jetzt ein Weckruf. Wir gehen jetzt wirklich mit einer sehr guten Chance in eine neue Richtung, weil es einfach von oben vorgelebt wird. Es wird nicht nur gesagt 'wir arbeiten jetzt digitaler, agiler, schneller'.

Speaker 1: Wie wird das vorgelebt? Also wodurch äussert sich das?

Speaker 2: Durch die Persönlichkeit von Person_2.

Speaker 1: Was macht der zum Beispiel, dass das vorgelebt wird?

Speaker 2: Also er kommuniziert auf eine nahbarere Art. Er nutzt die Tools, die er uns dann an die Hand gibt, wie jetzt zum Beispiel über Teams zu kommunizieren, auch selbst, um seine Message rauszubringen. Er ist, so wie ich ihn erlebt habe, wirklich jederzeit auch offen und ansprechbar für die Probleme. Also ich hatte selbst bei mir im Team ein grosses Problem, weil meine Printmagazine, wie Sie vorhin richtig nachfragten, überhaupt keine Spiegelungen im Digitalen finden. Das heisst, wenn mir natürlich von oben jemand sagt: "Ihr müsst euch alle digital ausrichten", und, "wir richten uns auf die digitale Zukunft aus", dann könnte man rein theoretisch, wenn man Pessimist wäre, auf die Idee kommen, dass ich mir dann irgendwann selbst meinen Job abschaffe. So, also jetzt kann man nach Hause gehen und sagen: "Das ist alles ganz furchtbar, Print stirbt aus" oder man geht einmal zum neuen Chef hin und sagt: "Du, pass mal auf, das finde ich super. Ich habe aber überhaupt keine digitale Heimat für meine Inhalte. Was können wir denn entwickeln? Ich habe super Themen hier, da, da. Das ist total interessant. Wollen wir das nicht auf Onlinezeitung_2 integriert? Wie können wir da vorgehen?" Der dreht sich um, holt mir den nächsten Kollegen ran, den ich noch gar nicht kenne, stellt uns vor, bringt uns in Kontakt und letzte Woche hatte ich schon ein Meeting, um weiterzuentwickeln, wie die Inhalte meiner Magazine in Online aufgenommen werden. Und das sind Punkte, das nenne ich dann *Leading by Example*, dass man wirklich sagt, ihr müsst mehr miteinander sprechen und halt nicht zu mir sagen: "Ja, da überlege ich mir was, ich komme wieder auf dich zu", sondern sich gleich umdrehen, mir den Richtigen ran holt, uns vernetzt, verdrahtet und das vorlebt. Ja und insofern versuche ich eigentlich – für mich ist wirklich so ein bisschen der 01.03. der Zeitpunkt gewesen, die Dinge auch mit einem anderen Spirit jetzt noch mal aufzunehmen, weil ich glaube, dass wir durch diesen Wechsel die Chance haben, eine gute positive neue Motivation da reinzubekommen. Und allein die Tatsache, dass hier jetzt so eine Kooperation stattfindet und solche Interviews geführt werden, zeigt ja auch, dass man mit diesem Change und New Work – also viel ist ja auch immer Bullshit-Bingo, da sind ganz viele Begriffe und dann ist immer die Frage, was passiert mit diesen Begriffen? Ich habe für mich das erste Mal das Gefühl, dass das real wird und dass sie das ernst meinen und dass wir das jetzt gemeinsam machen. Ja, das motiviert mich im Grunde, meine Verantwortung meinen Mitarbeitern gegenüber zu übernehmen, sie da halt auch zu unterstützen, diesen Weg mitzugehen.

Speaker 1: Zum Beispiel dadurch, dass Sie sie motivieren an Kursen teilzunehmen?

Speaker 2: Ja, dass ich sie motiviert habe, an Kursen teilzunehmen, dass wir in unseren Team Jour fixen, die wir jetzt auch haben, im Grunde auch immer mal wieder Kollegen einladen. Wir haben ein Team Jour fixe alle zwei Wochen, in denen wir uns sozusagen zu viert austauschen und dann jetzt aber im Grunde auch Kollegen aus dem Digitalen mal einladen, dass wir einfach von aussen uns Gäste einladen mit dem Ziel, sich auszutauschen. Also nicht nur die auszuquetschen nach ihrem Wissen, sondern halt eigentlich auch wirklich einen Anlass zu haben und vorbereitet zu sein und zu sagen: "Guck mal, wir haben die und die Ideen und wie sieht es dann bei euch aus?", dass wirklich anzuleiern. Und abgesehen davon: Dass ich natürlich mich jetzt in diese neuen Arbeitsmethoden eingearbeitet habe, unser komplettes Laufwerk haben wir jetzt dahin umgezogen, das ist jetzt abgeschlossen und wir auch untereinander da diese neuen Instrumente für uns nutzen.

Speaker 3: Und was sind die Schwierigkeiten dabei? Also das klingt ja jetzt wie nach so einer Aufbruchsstimmung und 'jetzt haben wir eine reale Chance'?

Speaker 2: Alle, die da sind. Sorge, Gewohnheit, Unwille zur Veränderung, riesen Skepsis. Also was, glaube ich, auch wirklich zurückhält, ist diese Erfahrung mit so Buzzwords. Also in diesem Fall ist es halt dieses Thema New Work. Und ich glaube, hätten wir nicht nebenan die Baustelle mit dem neuen Gebäude, würde sich hier gar nichts bewegen. Ich glaube, viel bewegt sich hier auch, weil man jeden Morgen an dieser Baustelle vorbeigeht und weiss, wenn dieses Gebäude erst einmal fertig ist, dann kann ich gar nicht anders. Also: "Dann", um jetzt mal in diesem negativen Slang zu bleiben, "dann wird alles noch schlimmer. Deswegen gucke ich jetzt lieber mal, dass ich mich schon ein bisschen vorbereite." Also es ist grundsätzlich [so] – ich spreche jetzt nicht nur von meinem Team, auch, aber nicht nur von meinem Team – [es] sind viele Mitarbeiter sehr, sehr lange hier. Und dementsprechend haben sie sehr viel Unternehmen_1-Erfahrung, also auch mit dem Unternehmensgeist, der so spukt. Da bin ich zum Beispiel ja erst seit anderthalb Jahren da und ich habe eine sehr differenzierte, kritische und offene Meinung Unternehmen_1 gegenüber. Also ich weiss, was ich daran schätze und ich weiss, was ich daran auch hinterfrage. Und ich sehe mich auch als Mitarbeiter von PSG und nicht von Unternehmen_1. Damit bin ich aber sehr allein. Also es sind sehr, sehr viele Mitarbeiter, die schon sehr, sehr lange bei Unternehmen_1 sind, die die eine

oder andere Veränderungen mitgemacht haben, um zu dem Schluss zu kommen: "Ja, lass sie erst einmal reden und dann gucken wir mal, was hinten dabei übrig bleibt." So. Das ist so schon das, wo man manchmal das Gefühl haben könnte, man kämpft gegen Windräder. Aber auf der anderen Seite, ich nehme das zur Kenntnis und nehme das auch auf und versuchen mit einer mir eigenen und gelernten Einwand-Behandlung dem auch Raum zu geben und dann zu dem Punkt zu kommen, wo man sagt: "Aber wir haben doch jetzt hier und lass uns doch probieren und dann hinterfragen wir das in acht Wochen noch mal." Und lustigerweise kommt es dann in diesen 'Recesses', wie ich die dann immer nenne und [in denen ich] dann frage: "Wie klappt es denn und wie funktioniert das?", ist noch nicht einmal gesagt worden: "Wir wollen wieder zurück zum Alten." Also es ist irgendwie so dieser Zeitraum, wenn man es richtig treibt – und das ist übrigens auch noch ein Punkt: Person_2 ist ein Umsetzer. Der redet nicht, sondern der liefert dann auch. Der sagt: "Wir strukturieren jetzt um, wir machen jetzt", und dann liefert er am 13. oder 14. März, zwei Wochen nachdem er angetreten ist, die neue Struktur. Also man merkt, als Mitarbeiter, dass jetzt eine andere Geschwindigkeit drauf ist. Und wenn ich halt diese sechs, acht Wochen Momente einfüge, wo ich sage: "Guck mal, wir haben das jetzt für uns im Team so und so organisiert, passt das für euch oder ist diese neue Art zusammenzuarbeiten irgendwie nicht sinnvoll?", dann kommt eigentlich selten der Wunsch, es wieder so zu machen, wie man es früher gemacht hat. Aber ich glaube, in vielen Mitarbeitern ist im Kern [der Wunsch]: "Ich möchte das eigentlich so machen, wie ich es immer gemacht habe."

Speaker 1: Sie hatten eben gesagt, wenn es das neue Gebäude nicht geben würde, dann würde sich gar nichts bewegen.

Speaker 2: Das ist vielleicht meine etwas krasse Art. Aber dann wäre es auf jeden Fall schwieriger. Und wenn ich das begründen sollte, dann mit der Historie. Also ich finde es ist etwas, völlig auf links zu drehen und zu sagen: "Wir denken jetzt radikal anders", was ja schon ein bisschen der Spirit ist, der hier immer wieder unterstützt wird. Ja, also: "Denkt ausserhalb der Norm", und: "Entwickelt weiter", und: "Wir gehen nach vorne." Das ist natürlich sehr, sehr schwierig, wenn du dann immer wieder im Paternoster fährst und in deinen Einzelbüros die Leute da irgendwie besuchst. Ich will nur sagen, jeder Mitarbeiter und jedes Individuum spricht ja auch auf unterschiedliche Dinge an. Also ich bin zum Beispiel jemand, der sich sehr konzentrieren muss in Telkos

[Telefonkonferenzen] und der super arbeiten kann, wenn er irgendwie drei, vier Buzzwords hat und dann seine Notizen machen kann. Das funktioniert super. Wenn ich rein nur mit meiner Stimme und mit meinem Ohr arbeiten soll, dann ist das eine Herausforderung für mich. Und so tickt glaub ich auch jeder anders. Und für viele ist dieses Symbol des neuen Gebäudes einfach noch mal eine andere Visualisierung, dass wir wirklich auch uns weiterentwickeln. Dass es nicht mehr diese zwei Hochhäuser sind und die Unternehmen_1-Passage, sondern dass da etwas Neues kommt.

Speaker 3: Was hat sich denn so stark geändert in der Zusammenarbeit? Wo Sie sagen, die Mitarbeitenden wollen jetzt auch nicht mehr zurück?

Speaker 2: Also das eine ist – das muss man hier jetzt auch mal sagen – wir sind momentan, ich will nicht sagen, an der Schwelle zur Überforderung, aber die Tatsache, dass wir zwei harte Sparwellen hinter uns haben und Mitarbeiter unterwegs verloren haben, gewollt und organisiert ist ja jetzt mal eine Frage. Aber es sind ja nicht nur Kollegen gegangen worden oder die hat man ziehen lassen, sondern es werden ja auch Stellen, wenn Kollegen kündigen, nicht nachbesetzt und wir sind jetzt wirklich so was von komprimiert in unserer Manpower und jeder hat eigentlich fünf verschiedene Aufgaben. Und wenn dann noch hinzukommt, jetzt ändert sich noch die Struktur, die Arbeitsweise und dann soll sich noch kulturell was ändern, dann kann das schon schnell zu einer Überforderung führen. Also das muss man auch mal ganz klar sagen, wo Leute auch mal Zeit haben zum Durchatmen und zum Reflektieren, weil sie halt nicht völlig überarbeitet sind und an ihrem Limit, da kann man, glaube ich, einen Kulturwandel vielleicht etwas leichter oder mit weniger Widerständen einläuten. Weil die Leute auch ein bisschen die Kapazität haben und auch die kreative Kapazität haben, zu sagen: "Ach ja, guck mal, das finde ich jetzt eigentlich ganz spannend." Momentan ist es natürlich so, auch Massnahmen, wie Schulung oder Get-togethers oder 'wir machen mal wieder einen Slam und irgendwas wird uns vorgestellt', das sind ja alles dann Zusammenkünfte, die sich die Mitarbeiter einräumen müssen. Und es geht von ihrer Zeit ab, die sie eigentlich brauchen, um Angebote zu erstellen, um ihre eigentliche Arbeit zu machen etc. Und wenn man sie überfordert und zu viele Termine reinstellt, die dann mit einer neuen Kultur, einer neuen Arbeitsweise und einem neuen Strukturzusammenhang zu tun haben, dann baut das auch wieder so einen Widerstand auf oder kann einen Widerstand aufbauen. Weil sie das Gefühl haben, 'Mein Gott, das Unternehmen, meine Chefs haben das

Gefühl, ich hätte hier Zeit für tausende andere Sachen, dabei haben sie mir zwei Kollegen genommen und die Stellen gestrichen, ich mache jetzt die Arbeit für anderthalb oder zwei und jetzt soll ich noch irgendwie durch den brennenden Reifen hüpfen?'. Also das ist schon momentan eine besondere Situation. Deswegen muss man sich, glaube ich, auch überlegen, was ist so die Erwartungshaltung an diesen Kulturwandel und an New Work und alles? Weil jeder, der sich die Zeit nimmt für eine Schulung, jeder, der sich Zeit nimmt, in Teams mal etwas Positives zu kommunizieren, das ist schon ein Erfolg. Weil die Leute einfach – auch alle meine drei – hart am Limit sind, was ihre fachliche Auslastung angeht.

Speaker 1: Ist das besonders im Printbereich?

Speaker 2: Das kann ich nicht beurteilen. Mir fehlt der Überblick, zum Beispiel, in die Personaldecke der Digital-Kollegen, das kann ich nicht so beurteilen. Ich kann es halt nur bei uns sagen, bei uns wurde im letzten August diese Struktur aufgesetzt – dieses 'Team Luxus', was ich schon eingangs erwähnte. Und wir wären eigentlich zwei Leute mehr und diese Stellen sind halt einfach gar nicht besetzt worden. Und wir haben halt jetzt zwei Stellen weniger, als es eigentlich geplant war und eine Stelle weniger, als wir vorher sogar waren, weil eine Kollegin gekündigt hat und gewechselt hat. Und das bringt uns untereinander auch immer wieder in sehr anspruchsvolle Situationen. Dass die Kollegen in den Büros, im Aussendienst, im direkten Kundenkontakt auf Informationen warten und Angebote brauchen. Also ich sage mal so, wenn alles toll läuft, funktioniert das auch mit den zehn Leuten. Jetzt frage ich Sie aber, wie häufig und wie lange läuft es toll? Also es hat immer jeder mal Urlaub, dann ist mein Kind krank, dann grassiert wieder diese Spätfébruar-Erkältungsgrippe, alle hatten schon mal zu leicht sich die Klammotten angezogen und schwupp steht du da und hast gesagt: "Nee, das passt schon so mit der Urlaubsplanung. Es sind ja wieder Schulférien und die müssen ja auch die Mütter alle mal mit ihren Kindern", und, "komm, wir schaffen das zu zweit." Und dann wird die eine krank und man steht allein und man hängt auf einmal mit einer Orga für vier Leute alleine da. Ich will da jetzt nicht jaulen, ich will nur sagen in solchen Situationen ist es halt sehr herausfordernd dann immer noch diesen Kulturwandel und diese neuen Arbeitsweisen und dieses Positive zu fördern.

Speaker 1: Weil es dann einfach operativ zu viel wird, oder?

Speaker 2: Ja, das ist einfach so. Also ich finde für einen Kulturwandel muss halt auch immer die Kapazität, auch die im Hirn und die Aufgeschlossenheit in der Seele da sein. Und das ist halt eher gegeben, wenn man in einer vernünftig besetzten Abteilung ist, als wenn man sowieso schon zwei Stellen vermisst und jeder für den anderen dann immer noch einspringen muss. Auf der anderen Seite ist das die grosse Chance und das versuchen wir jetzt gerade zu sagen. Wir haben sowieso alle mehrere Aufgaben – Kundenverantwortung, Titelverantwortung, dann die gegenseitige Vertretungsregelung. Wir müssen uns das zur Chance machen, dass wir jetzt vernetzter arbeiten können, denn mehr Köpfe heisst ja auch mehr Ideen und mehr Hände heisst auch mehr Arbeit kann geleistet werden. Und da wir ja Portfolio übergreifend arbeiten, versuche ich jetzt gerade uns so zu vernetzen, dass wir ein paar der Aufgaben einfach auch schneller und leichter erledigt bekommen, weil unsere Kollegen aus dem digitalen Bereich mit ihrem Know-how einfach das Problem zehnmal schneller lösen. Und so halt auch die Einsicht zu fördern, dass vernetzteres Arbeiten und eine offene Kultur und ein weniger immer nur – wir haben ja sehr in diesen abgekapselt in Teams gearbeitet, nie 'der kriegt einen Laufwerkzugriff oder Ordnerzugriff und jetzt wird halt alles sehr transparent'. Und dass sie davon selbst in ihrer täglichen Arbeit Erleichterung haben, weil eventuell einige Aufgaben dann an anderer Stelle erledigt werden. Das ist so das, was ich gerade versuche, damit die Offenheit gegenüber diesen neuen Methoden, neuen Instrumenten, neuen Softwareprogrammen, neuen *Teams*-Gruppen einfach da ist.

Speaker 3: Und wie gehen Sie da mit diesem 'am Limit arbeiten' um? Also für sich selbst und für die Teammitglieder?

Speaker 2: Ich komme aus einer Zeit, in der 60-Stunden-Wochen die Regel waren. Und ich bin momentan auf einer gut ausgelasteten Woche, die aber weit davon entfernt ist an das ranzukommen, was ich früher gearbeitet habe. Und das finde ich gut. Ich habe hier auf der Magazin-Division Seite schon gearbeitet, also für den Mandanten Unternehmen_15 und da mussten wir 70-Stunden-Wochen arbeiten, inklusive Wochenende und rund um die Uhr Erreichbarkeit. Das wird hier in diesem Bereich ganz anders gelebt. Das finde ich auch gut und das versuche ich zu stützen. Das bedeutet, dass man sehr effizient arbeiten muss in der Zeit, die man dann halt hier ist. Das bedeutet, dass halt sehr wenig in der Küche gestanden wird und sich unterhalten wird bei einem Kaffee, sondern wir versuchen das dann halt in die Team Jour fixes [zu verlagern]. Morgen ist

zum Beispiel Team Jour fixe vor Ostern und dass man da einfach die Kollegen bei Laune hält. Und da bin ich dann bei mir im Zimmer, habe einen kleinen Frühstücksbrunch und dann wird da gegessen und nebenher der Jour fixe gemacht. Und dass man durch die Kleinigkeiten halt einfach die Freude auch im Team erhält, weil das ist althergebracht und hat nichts mit Digital zu tun, das ist einfach – der Austausch und das gemeinsame, das muss schon auch sein. Und dann ist der eine oder andere auch noch mal bereit, vielleicht aus der S-Bahn noch eine E-Mail zu beantworten oder von zu Hause noch schnell was fertig zu machen. Darauf sind wir schon angewiesen, dass die Kollegen nicht nur in ihren festen Stechuhrstunden denken und Person_14 geht da mit sehr gutem Beispiel voran, dass wir uns einfach ausserhalb der Arbeitszeit, aber dann schon die Ruhezeiten gönnen. Also ich gehe ehrlich gesagt am Freitag um 19 Uhr ins Wochenende und habe bis Montag früh um acht keine E-Mail. Also das kenne ich komplett anders und das empfinde ich hier als sehr förderlich, um dann halt aber auch unter der Woche das Maximum zu geben. Ja.

Speaker 3: Und das muss auch jeder gleich handhaben oder kann auch der eine mal sagen: "Ich gehe dann mal um 16 Uhr nach Hause und dafür schreibe ich dann am Samstag mal eine E-Mail"?

Speaker 2: Nein, da sind wir völlig flexibel. Also wir hatten das letzte Woche, da waren die Kinder einer Kollegin krank, beide und ihr Mann konnte aus irgendwelchen Gründen nicht den Dienst übernehmen, obwohl er dran gewesen wäre. Dann hat die halt zwei Tage von zu Hause gearbeitet. So, was wäre meine Alternative? Meine Alternative ist, dass sie sich vollkommen zu Recht krankmeldet, weil ihre Kinder krank sind. Ich weiss jetzt nicht, was die Kinder hatten und ob sie Betreuung hatte, aber sie konnte arbeiten, sie hat ihre Arbeit komplett gemacht, hatte nebenher eine Betreuung wohl für die Kinder, aber es war ihr angenehmer, dass sie im Haus ist. Dann hat sie im Homeoffice gegessen. Also das ist überhaupt gar kein Thema.

Speaker 3: Dann kann jeder seinen Rhythmus auch machen?

Speaker 2: Ja. Also das leben wir so und da bin ich auch sehr dankbar, dass wir da jetzt mittlerweile auch mit der Infrastruktur hinterherkommen. Also es fehlen, glaube ich, jetzt nur noch zwei Laptops. Also das ist für mich die Grundvoraussetzung auch, die ich

jetzt wiederum von meinem Arbeitgeber erwarte, dass die Infrastruktur gegeben ist, dass wir das so einrichten können.

Speaker 3: Was kriegen Sie denn als Führungskraft für Unterstützung in dem Prozess?

Speaker 2: Das ist eine gute Frage. Also es gibt hier viele Angebote, die organisiert werden. Ich finde, dass unser Unternehmen sehr kreative und aktive Persönlichkeiten im Personalwesen hat, das kenne ich anders, das nehme ich sehr positiv wahr. Das heisst, wenn es mir an etwas fehlen würde, wüsste ich immer, dass ich über Vorgesetzte und People und Culture mir die Unterstützung holen kann. Ich bin aufgrund meiner Historie – ich bin wie gesagt seit Sommer 2017 im Unternehmen, war aber ein Jahr in Hamburg am Standort für den Mandanten Unternehmen_15, das ist ein anderes Arbeiten, das ist nicht wie PSG hier, das muss man einfach so sagen. Und ich bin jetzt dann quasi seit August 2018 in der PSG Organisation, die jetzt hier sozusagen ist. Also meine grösste Unterstützung ist meine Vorgesetzte Person_14, die ich schon seit über elf Jahren kenne und die mich vor einem Jahr angesprochen hat und mich hier rüber geholt hat. Sie selbst ist extrem sozialisiert in der Old Economy und ist ein Paradebeispiel für Aufgeschlossenheit. Also die kann nicht alles, was neue Technik angeht und weiss genau einzuschätzen, auf den Punkt, was sozusagen ihren Fähigkeiten entspricht und für sie sinnvoll ist und unterstützt an jeder anderen Ecke das, was ihr da vielleicht dann nicht so gottgegeben liegt. Und ist ein motivierender Charakter der, wahrscheinlich auch, weil er schon so viele Erneuerungen miterlebt hat, allen Neuerungen erst einmal offen gegenübersteht. Mit der Erfahrung, dass sich nicht unbedingt zwingend alles durchsetzt, was neu ist, dass man aber schon die Verpflichtung hat zu bewerten, was ist positiv für mein Team und was hilft uns, um dann diese Neuerungen entsprechend zu unterstützen? Damit das dann halt bleibt, was positiv ist. Und da die Sicherheit zu haben und die Rückendeckung zu haben, mit 'Full Steam Ahead' [mit voller Kraft voraus] in diese neue Entwicklung gehen zu können, empfinde ich als eigentlich die grösste Unterstützung. Und alles was ich brauche, kann ich mir hier holen. Also es gibt die Seminare, es gibt die Angebote, es gibt die Aufgeschlossenheit für Anmerkungen, Änderungswünsche, Erfahrungsberichte. Das ist also auch etwas, was ich ganz wichtig finde. Ja. Ich würde mir bei den Kollegen, also bei den *Peers* wie es so schön heisst, vielleicht ein bisschen mehr Mut zu 'Trial and Error' wünschen. Ich finde, das gehört zu der neuen Kultur dazu. Wir sind ja, das muss man ja sagen, wir sind ja in so einer Transformationsphase. Und

Transformation bedeutet ja, dass man aus etwas Altem kommt und in etwas Neues geht. Und ich finde das eine sehr schwierige, eine sehr herausfordernde Situation, diese Transformationsphase, aber keine unlösbare Aufgabe. Und ich glaube, man kann von niemandem erwarten, dass er sofort alles richtig macht. Ich würde mir wünschen, dass wir ein bisschen schneller abschütteln können, dieses alte Gedankenkonstrukt 'Es muss immer alles richtig sein'.

Weil das gehört für mich einfach auch zum Experimentieren und zum sich nach vorne entwickeln dazu, dass man auch mal Dinge macht, die nicht optimal sind oder von denen man feststellt: 'Die bringen uns nichts' oder, 'Das kann man machen, aber es hat für uns überhaupt keinen Sinn'. Dann stellt man sich halt wieder ein. Und im extremsten Fall – man macht einfach Fehler. Man macht Dinge, weil man aus einer guten Intention heraus denkt, 'das bringt uns jetzt nach vorne' und stellt am Ende fest, die sind falsch. Und ich finde, das ist ein ganz tiefer Glauben, jeder darf einen Fehler machen und ich wünsche mir bei meinen Mitarbeitern immer, dass sie das Streben haben den Fehler immer nur einmal zu machen. Das klappt nicht immer, aber ich bin auch immer die Erste, die sagt: "Wisst ihr was, das ist überhaupt nicht gut gelaufen. Das haben wir so und so und so geplant und ich habe gesagt wir machen das jetzt so und es ist überhaupt nicht das dabei rumgekommen, was wir eigentlich wollten. Warum ist das so? Wie machen wir es das nächste Mal anders?" Und da stelle ich fest, dass ich leider noch relativ allein bin. Es wird sich zeigen, ob mir das auch zum Verhängnis wird. Also das schwingt manchmal auch mit, dass ich denke, *Leading by Example*, ja und diese offene Fehlerkultur zu leben, bedeutet ja auch, dass man selbst sagt: "In der Situation machte das vielleicht Sinn, aber das macht jetzt überhaupt keinen Sinn mehr, dass ich das damals so gesagt habe. Wir machen das jetzt so." Und wenn wir das jetzt nicht voll durchziehen mit dem New Work, dann wird mir das irgendwann mal auf die Füße fallen. Weil ich schon umgeben bin von Menschen, die sehr darauf bedacht sind, immer nachzuweisen und zu unterstreichen, dass sie die richtigen Entscheidungen getroffen haben. Und ich treffe viele richtige Entscheidungen, aber ich stelle die jetzt nicht so gross in den Vordergrund und die Entscheidungen, die ich treffe, die vielleicht nicht immer optimal waren, die gebe ich aber auch zu. Und das tun die anderen halt nicht, sondern die beschuldigen jemand anderen oder finden eine Ausrede oder kehren es unter den Teppich. Und das ist das eigentlich, was mir noch fehlt. Es gab irgendwann mal – da war ich gerade neu – ich glaube, letzten September hatte das Personalwesen so eine Kampagne, *Failbar* hiess das. Also dieses

'fail' von Scheitern und 'bar' das war, glaube ich, auf einem Freitagnachmittag oder Donnerstagnachmittag organisiert, so ab 16 Uhr und dann kam man zusammen bei irgendeinem Flaschengetränk und es gab irgendwie drei Vorträge über die grössten 'Fuck-ups' in Unternehmensgründung, in Projektmanagement, in ich weiss nicht was. Um einfach mal zu sagen: "Da ist etwas richtig explodiert ins Negative. Und das und das haben wir draus gelernt. Aber das passiert halt auch mal." Und so was würde ich mir noch mehr wünschen, gerade auf der Führungsebene, dass wir lernen anders mit einem Review umzugehen und uns da selbst so ein bisschen 'entsockeln'. Also manchmal habe ich das Gefühl, von dieser Innenpolitik kommt halt Unternehmen_1 nicht so richtig weg.

7.3.23 Interviewee_23

Speaker 1: Ich würde vorschlagen, Sie fangen erst mal allgemein an zu erzählen, welche Position Sie haben und womit Sie sich aktuell beschäftigen bei PSG.

Speaker 2: Ja, ich bin Anzeigenleiter der Zeitung_4. Ganz im klassischen Sinne, was halt so ein Anzeigenleiter macht und bin in der Premium-Division. Wir haben ja vier Divisions. Und [ich] bin da aber in der Premium-Division im Marketingbereich und nicht im Salesbereich. Weil das ist immer aufgeteilt in Sales und Marketing. Und [ich] berichte an Person_9, die wiederum an Person_10, unseren Premium-Division-Leiter und Mitglied der Geschäftsleitung berichtet. Und ich mache die Bereiche, alles was mit Zeitung_4 zu tun hat, Zeitung_7, Zeitung_4 unter der Woche und wir machen auch teilweise Zeitschrift_11. Und wir sind erst mal natürlich alles, was mit Print zu tun hat, sehen aber die Marke ganzheitlich. Das heisst, wir vermarkten eher auch Themen und Plattformen. Also wenn es um, ich sage mal auch crossmediale Angebote geht, inklusive Onlinezeitung_2, also digital, dann holen wir unseren Counterpart von Digital auch mit ab. Also wir versuchen immer so die Klammer zu setzen, wir im Printbereich. Also die Konzepte zu kreieren und alles zusammenzubringen. Oder wenn wir ein Event machen, dann geht es eher um das Konzept, die Idee und wir holen uns dann alles, was wir brauchen, damit dieses Konzept vermarktungsfähig ist. Immer für die Marke 'Zeitung_4'.

Speaker 1: Was heisst 'Event'?

Speaker 2: Zum Beispiel, wir haben im Januar immer das Event_1. Da kommen die Top-CEOs Deutschlands hierher, die treffen die Politik, also Frau Merkel und andere Minister. Und dieses Event vermarkten wir, indem wir Sponsoren da mit reinholen. Also

wir machen nicht nur Printvermarktung, sondern auch *Complex Solutions*, also ich sage mal 'Vermarktungsplattform-Vermarktung'.

Speaker 1: Das heisst so ein Event wird dann auf der Zeitung_4, auf der Titelseite oder [auf der] ersten Seite [vermarktet]?

Speaker 2: Genau, die wird in der Zeitung_4 vermarktet, aber auch in der Zeitung_7. Die wird aber auch in der Onlinezeitung_2 und auch im TV-Sender_1 vermarktet. Und wir binden sogar Sponsoren mit ein, die an dem Tag selbst, auf den Event_1 dann auch präsent sein können. Also 360 Grad. Und wir machen da die Vermarktungskonzepte und die Unterlagen und holen uns alles zusammen, was wir brauchen. Von TV das, von Digital das, von denen, die das Event organisieren, das und wir stecken dann Print dazu und [haben] dann alles aus einer Hand.

Speaker 1: Das heisst, wenn Sie sagen 'Digital', da gehört dann auch Onlinezeitung_2 dazu. Also, da würde das dann auch vermarktet werden?

Speaker 2: Genau. Also wir versuchen immer alles multichannel auszubreiten. Also wir machen nicht nur Print, sind aber als Print 'angedockt', sozusagen. Weil es gibt ja noch eine eigene Digital-Division. Das zum Verständnis.

Speaker 1: Das heisst, Sie sind immer diese 'Crossmedialen'? Oder machen Sie auch teilweise nur Digital?

Speaker 2: Nee, nur Digital ist dann gar nicht unser Thema. Das macht dann der Kollege von Onlinezeitung_2, der Marketingleiter. Ja. Aber wir sind ja wie so ein Produktmanagement. Das heisst, wir geben dem Sales Vermarktungsunterlagen in die Hand. Wir klären aber auch die Projekte zusammen mit dem Verlag, also mit der Verlagsgeschäftsführung oder auch mit der Redaktion. Also wenn wir sagen das Thema Mobility ist gerade wichtig oder Energie oder Elektro statt Diesel, dann gehen wir auf die Redaktion zu, sagen: "Habt ihr Umfeldler?", dann gehen wir auf den Verlag zu: "Habt ihr was im Vertrieb?" Und so setzen wir Themen und das vermarkten wir dann alles. Also von der Idee, bis zur Entwicklung, bis zur Realisierung geht alles aus einer Hand hier bei uns. Wir sind 'Projektmanager pro Vermarktungsplattform', so würde ich es mal sagen.

Speaker 1: Also entwickeln Sie da aktiv, was vermarktet werden könnte?

Speaker 2: Genau. Also wir haben jetzt zum Beispiel das Thema Mobilität. Nächste Woche wird eine Zeitung erstellt mit dem CEO von Automobilhersteller_1. Der wird einen Tag hier Chefredakteur, zusammen mit der Person_11, unserem Chefredakteur. Und dieses Thema haben wir mit begleitet in der Konzeption, haben die Vermarktungskonzepte gemacht und vermarkten das jetzt an Automobilhersteller_3, an Automobilhersteller_1, Automobilhersteller_2, an Automobilhersteller_4, an Automobilhersteller_5, an KFZ-Zulieferer und so weiter und so fort.

Speaker 1: Und deswegen arbeiten Sie auch zusammen mit dem Sales, weil Sie denen die Vermarktung sozusagen in die Hand geben?

Speaker 2: Ja, täglich, minütlich, klar. Also wir fragen auch den Sales: "Was braucht ihr für Themen, wo geben welche Firmen gerade Geld aus? Was für ein Thema, was für ein Agenda-Setting braucht ihr?" Und dann gehen wir los und überlegen uns Vermarktungskonzepte.

Speaker 1: Und ist dann Sales sozusagen mit angesiedelt in dem Oberbereich von Person_10?

Speaker 2: Ja, also Person_10 hat zwei Parts unter sich: Einmal Sales, einmal Marketing. Marketing ist Person_9 und Sales ist Person_12. Und da drunter strippt sich das dann auf.

Speaker 1: Und da sind Sie dann mit dabei? Oder wie ist das beim Sales?

Speaker 2: Genau. Ich bin im Bereich Marketing und Person_12 dann in allen Büros deutschlandweit von Hamburg bis München Sales. Und wir machen das eigentlich dann auch hauptsächlich für Premium-Division komplett. Also neben der Zeitung_4-Gruppe gibt es ja auch noch Unternehmen_15-Zeitungen. Also die Zeitung_8, Zeitung_9, Zeitung_9. Wobei da gibt es ja noch die Person_13, der ist Anzeigenleiter für Unternehmen_15. Aber mein Team ist auch sein Team und wir machen die Konzepte dann gemeinsam. Und dann gibt es noch Luxus-Supplements wie Zeitschrift_11, wie Zeitschrift_12, wie Zeitschrift_13. Das ist ein Kunstmagazin, ein Wirtschaftsmagazin, ein Luxusmagazin. Da gibt es aber auch noch Person_14, aber das vermarkten wir auch mit. Und dann gibt es auch noch Person_15, der macht Musik, Zeitschrift_14 und Zeitschrift_15 und so ein Zeug. Also es ist sehr komplex. Wir haben, glaube ich, irgendwie

über 20 Marken, die wir hier vermarkten und sehr kleinteilig. Weil es in doch sehr viele Bereiche geht, nicht so wie bei Zeitung_1 eine Reichweite, sondern wir sind halt Premium. Also für Kultur, für Kunden, für Wirtschaft, für Technologie, für verschiedenste Branchen und so weiter.

Speaker 1: Also die Person_9 hat jetzt diesen Bereich Marketing und Person_12 Sales, richtig? Und Ihr Bereich ist angesiedelt beim Marketing?

Speaker 2: Ja. Ich bin beim Marketing.

Speaker 1: [...] Können Sie vielleicht erzählen, was aktuelle Herausforderungen von Ihnen sind?

Speaker 2: Ja, das sind viele. Also, wo fange ich an? Also erst mal, klassische Sache, so klassisches Printgeschäft wird immer weniger, die Umsätze werden weniger. Das heisst, wir müssen sehr viel mehr in Lösungen und Plattformen denken und gucken, wie man Kunden die Möglichkeit gibt, ihre Themen zu unseren Lesern oder Usern zu bringen oder auch in Form von Events sich gleich mit ihren Kunden zu verbinden. Das heisst, die Vermarktung ist viel komplexer und lösungsorientierter geworden. Ja. Also das ist eine ganz andere Denke, als vor ein paar Jahren, wo man sagte: "Ja, ich verkaufe ein paar Anzeigen oder ein Eckfeld." So, das ist eine sehr grosse Herausforderung. So, dann haben wir ungefähr 150 verschiedene Themen. Und das ist eigentlich viel zu viel. Das kriegt man gar nicht alles vermarktet. Und wir müssen gucken, was ist jetzt A, B und C Priorisierung, um dann entsprechend auch zu gucken, worauf konzentriere ich mich hauptsächlich und worauf weniger. Das heisst, dadurch, dass wir immer weniger Personal haben, die Arbeit und die Themen aber nicht weniger werden, müssen wir priorisieren.

Speaker 1: Werden die [Themen] mehr oder wieso sind das 150? Ist das jetzt mehr geworden in letzter Zeit, also es gibt es da viele Trend-Themen?

Speaker 2: Ja, das ist relativ stabil. War schon immer viel. Aber du musst halt immer wieder austauschen. Das Thema hat nicht funktioniert, dann macht man ein Neues. Dafür fallen andere wieder weg. Neue kommen hinzu. Also das ist relativ gleich geblieben. Aber wir haben halt, weiss ich nicht, 30 bis 40 Prozent weniger Personal in den letzten zwei Jahren.

Speaker 1: Und das sind jetzt Themen wie Mobilität, wo Sie auf die Automobilhersteller zugehen?

Speaker 2: Ja, das ist eins von 150 Themen. So, dann ist eine grosse Herausforderung auch, dadurch, dass wir ja ein Jahr lang in Silos gedacht haben, also nur Print, nur Digital, nur Zeitschriften. Und seit der neuen Geschäftsführung denken wir jetzt nicht mehr in Silos, sondern übergreifend wieder. Und es wird ja in dem Stabsbereich jetzt gerade eine Menge umorganisiert. Also gerade im Bereich Creative und Content und Solutions. Und da müssen jetzt ganz neue Ansprechpartner und Prozesse definiert werden. [Das ist ein] Riesenthema. Also ich nehme mal ein Beispiel: Der Kunde Automobilhersteller_6 kommt und der hat eigentlich keine Lust mit sieben Anzeigenleitern zu reden oder mit drei Sales-Leuten, sondern möchte eigentlich nur mit einem reden und möchte alles auf einen Punkt haben, was PSG so anbietet. Also wir haben ja insgesamt 80 oder 100 Medien. Und das muss jetzt von einem Key Account in das Marketing gebracht werden. Und Marketing muss mit einer Stimme eine Lösung bringen, möglichst mit einer geilen Story. So und das wird gerade erst erarbeitet.

Speaker 1: Also das Marketing bisher ist jetzt aber auch noch aufgeteilt? Es gibt jetzt nicht mehr die Silos mit Print und Digital, aber es ist ja trotzdem [noch geteilt]. Jetzt sind Sie ja mit den Themen rund um Premium beschäftigt, oder?

Speaker 2: Genau. Also es gibt die Silos noch, rein vom Organigramm. Die muss es auch irgendwo geben, weil du brauchst ja 'Kümmerer'. Aber du musst natürlich Prozesse so harmonisieren, dass das ineinandergreift und möglichst zentrale Stellen entwickeln, die als Projektleiter die Dinge zusammenbringen. Und dieser Prozess, der wird jetzt gerade angegangen.

Speaker 1: Und das ist eine Herausforderung in Ihrem Bereich speziell?

Speaker 2: Genau. Weil bisher haben wir vieles ja selbst gemacht. Eigene Präsentationen und alles selbst koordiniert und mit verschiedensten Leuten geredet. Und das soll ja alles so ein bisschen zentralisiert werden. Weil wir werden ja im Salesbereich auf 300 Key Accounts umstellen. Und diese 300 Key Accounts, die wollen ja jetzt nicht mit sieben oder mit 50 Anzeigenleitern reden, sondern möglichst nur mit einem im Marketing. Und diese eine [Person aus dem] Marketing muss den Rest zusammensuchen. Und da müssen wir dann im Prinzip aus unserem Premiumbereich dem

Marketingverantwortlichen das Gute zuliefern, auf den Punkt zuliefern und verstehen: Wie war das Briefing und was braucht der, damit er eine geile Präsentation machen kann? Aus der Sicht von PSG gesamt.

Speaker 1: Das ist jetzt seit dem 1. März so, diese Reduzierung der Silos?

Speaker 2: Also vom Organigramm ist nichts zusammengelegt. Es ist nur der Fakt, dass wir mehr zusammenarbeiten sollen. Aber es gibt im Servicebereich, also in der Stabsabteilung, da gibt es neue Abteilungen jetzt. Die 'Creatives' zum Beispiel, Content Solutions nenne ich das mal. Da gibt es einen neuen Leiter, das ist Person_15. Der müsste auch bei Ihnen [in dem Organigramm, das Ihnen vorliegt] da irgendwo in der Geschäftsleitung auftauchen. Und der hat jetzt die Aufgabe alles zusammenzubringen. Und da ist der gerade dran, jetzt gerade, in dem Moment.

Speaker 1: Das ist der vom Studio_1?

Speaker 2: Genau. Wie auch immer das Ding heisst, weil Studio_1 ist bisher immer noch eins von vielen. Aber es gibt Creative Solutions, es gibt Studio_1, es gibt ein anderes Studio, also es gibt verschiedene, wo bisher Sales hin konnte. Also an vier Stellen hätte Sales sich erst mal wenden können. Und Sie brauchen eigentlich nur noch eins.

Speaker 1: Und dadurch, dass sich jetzt Sachen ändern sollen, gab es da vielleicht in Ihrem Bereich besonders positive Erlebnisse, die Sie hatten in letzter Zeit? Konkret eine Situation?

Speaker 2: Ja, konkret ist, dass wir jetzt besser mit Digital zusammenarbeiten. Weil Digital für sich jetzt erkannt hat, wir reden hier mit anderen auch. Das war ja vorher Silo, jetzt redet man miteinander, das ist sehr positiv.

Speaker 1: Wie kam das? Durch die Ansage, dass jetzt eine Veränderung kommt oder was hat das hervorgerufen?

Speaker 2: Ja, wenn man es auf den Punkt bringt, es gab ja einen Geschäftsführer, Person_3, der hat Print gemacht und Person_2 (=Geschäftsführer) hat Digital gemacht. Ja, genau. Und jetzt gibt es nur noch einen Geschäftsführer, der alles macht. Und Person_3 ist ja nicht mehr da. Sprich vorher war es so, dass Digital sagte: "Wir konzentrieren uns nur auf Digital", weil sie ja auch an den Digitalvorstand berichtet haben. Und Print hat

ja nur an den Print-Vorstand berichtet. Und, ja, mehr brauche ich, glaube ich, nicht zu erzählen. (lacht) Den Rest können Sie sich ungefähr vorstellen. So und das ist jetzt aufgebrochen. Der Wille ist da. Die Ansage ist, das zu verändern. Und jetzt muss das natürlich runter 'kaskadiert' werden. Prozessual und natürlich auch von der Kultur und von der Manpower und von der gesamten Denkweise.

Speaker 1: Haben Sie ein Erlebnis, was Sie konkret benennen können, was sie erlebt haben in letzter Zeit, was positiv war diesbezüglich?

Speaker 2: Ja, wie gesagt, Digital. Also da gibt es jetzt verschiedene Projekte, die wir schon gemeinsam gemacht haben. Das läuft einfach jetzt besser. Besser, schneller, effizienter. Man trifft sich wieder häufiger.

Speaker 1: Gab es auch irgendwas Negatives? Negative Erfahrungen bisher?

Speaker 2: Also jetzt in den letzten zwei, drei Monaten, nein. Ich bin voller Vorfreude, dass das jetzt alles ein bisschen in die richtige Richtung geht. Also es gibt negative Erfahrungen, ja. Weil wir haben zwei Personalstellen jetzt, die gehen von zehn Leuten, also 20 Prozent und die werden nicht wiederbesetzt. Also das ist eher das Negative.

Speaker 1: [...] Merkt man da in Ihrem Team eine negative Stimmung?

Speaker 2: Ja. Also den einen [der geht] wissen sie schon, den anderen noch nicht. Also das ist natürlich dann auch eine Frage der Überforderung, Überlastung. Und wir müssen die Arbeitsprozesse jetzt verändern, damit wir die Aufgaben schaffen. Und das ist auch wiederum ein Thema: Was wird zukünftig der neue Bereich von Person_15 übernehmen? Und wo wird die Zusammenarbeit [stattfinden]? Man muss die Prozesse anpacken und die Aufgaben anpacken.

Speaker 1: Damit man mit dem gleichbleibenden Aufwand bei weniger Personal umgehen kann?

Speaker 2: Genau. Ja oder den Aufwand verschieben. Wenn ich jetzt sage, ich schaffe neue, starke, zentrale Einheiten, dann muss diese zentrale Einheit auch gewisse Aufgaben übernehmen. Ja, man kann ja dann nicht weitermachen wie bisher.

Speaker 1: Und wie geht Ihr Team damit um? Haben Sie das Gefühl, es ist ein guter oder schlechter Umgang mit dieser Überforderung oder Überlastung?

Speaker 2: Naja wir versuchen das gerade an den CEO transparent zu machen. Und an den CFO. Und das ist jetzt ein paar Tage erst alt, deswegen weiss ich nicht, ob das durchdringt. Aber wir geben uns Mühe.

Speaker 1: Treiben Sie das voran?

Speaker 2: Wir treiben das stark voran, weil es doch extreme Auswirkungen haben wird. Also zum Beispiel heute ist ein Termin mit dem CFO dazu.

Speaker 1: Und da waren Sie jetzt nur dabei?

Speaker 2: Nein, Person_10 und Person_9 haben das gemacht.

Speaker 1: Das heisst, diese Tendenz gibt es überall in dem Bereich oder bezog sich das jetzt nur auf Ihren Teilbereich?

Speaker 2: Bei der Zeitung_1 gibt es das auch, ja. Bei Person_16.

Speaker 1: Das heisst, Sie sind da rangegangen an Person_10 oder Person_9 und haben das dann kundgetan, dass es bei Ihnen im Bereich Schwierigkeiten geben wird, wenn es so ist?

Speaker 2: Genau. Und die haben jetzt die Argumente weiter an den CFO getragen. Also das ist alles fein. Da läuft die Kommunikation, das Verständnis, das greift Hand in Hand.

Speaker 1: Und haben Sie da besondere Ansätze, dass Sie versuchen, Ihre Mitarbeiter mehr dabei zu unterstützen, wo es jetzt besonders schwierig wird?

Speaker 2: Ja. Ich sage ihnen, dass wir, wie gesagt, in dem Prozess sind. Dass das die Rahmenbedingungen sind. Dass wir damit umgehen und dass wir die Prozesse anpacken müssen. Ja, ich bin da sehr transparent und versuche dann mit den Kollegen Lösungen zu erarbeiten.

Speaker 1: Und gab es da irgendwelche Reaktionen oder irgendwas Negatives bisher?

Speaker 2: Im Moment stöhnen halt alle. Weil sobald einer krank ist oder Urlaub hat, dann ist es eigentlich nur ein Hochwerfen von Themen. Ja, wir haben 150 Themen, da kannst du dich mit einzelnen Themen nicht mehr so richtig beschäftigen. Da muss man priorisieren dann.

Speaker 1: Entwickeln Sie Ansätze zur Priorisierung?

Speaker 2: Ja, wir haben sie jetzt mal alle aufgelistet und haben denen Priorisierungsmerkmale gegeben. In A, B und I. Und haben genau gesagt, wie wir mit A umgehen, wie wir mit B umgehen und I werden wir letztendlich nur noch irgendwo ins System stellen und werden uns aber nicht mehr darum kümmern. So haben wir ein bisschen Freiräume geschaffen. Also das gehen wir ganz pragmatisch an und versuchen zu operationalisieren. Und das ist auch gut angekommen, weil das ist konkretisiert worden. Also Mitarbeiter sind ja dann überwältigt oder auch ohnmächtig, wenn es einfach zu viel wird und man kann es nicht mehr erfassen. Und du musst das operationalisieren und du musst konkretisieren, um es kompakter zu machen und sagen: "Okay, die drei Punkte in das linke Töpfchen, die fünf in das rechte und die anderen in die Mitte", und dann hast du wieder einen Überblick und dann sagst du: "Okay, alles klar, dann habe ich wieder den Überblick und kann weitermachen."

Speaker 1: Sie haben ja schon gesagt, man muss das operationalisieren, fassbar machen. Haben Sie noch andere Dinge, die man als Führungskraft in Ihrem Bereich, wo viele Themen sind, wo viel Druck ist, umsetzen muss?

Speaker 2: Na ja, ich sprach ja von dieser Transparenz. Das ist, glaube ich, sehr wichtig. Dann aber auch regelmässige Infos und Transparenzvermittlung. Und dann ist, glaube ich, ganz wichtig, die Vielfalt. Also sagen wir mal die Anzahl von Projekten. Jeder Mitarbeiter hat nur eine Kapazität sich um drei bis fünf Projekte zu kümmern. Also die kann man richtig machen. Und irgendwann, wenn du mehr kriegst, dann verflacht die Intensität dieses Projektes, definitiv. Da muss man aufpassen. Und daher kommt man dann in diese Priorisierungen. Dass man mit jedem einzelnen auch sprechen muss: "Mensch, was sind deine Themen, was schaffst du und was müssen wir vielleicht auch zeitlich verschieben?" Und wichtig ist auch immer wieder im Team von den Erfahrungen zu sprechen miteinander. Dann kann der eine von dem anderen auch profitieren, dass man die Fehler nicht doppelt macht. Weil viele Themen sind ja ähnlich. Wir haben dann acht, neun Leute im Team und die haben ja ähnliche Aufgaben. Und die können sich dann wunderbar auch ergänzen oder sagen: "Hey, das habe ich auch gerade gemacht, mach du das mal." Das heisst, ich lasse jede Woche die Teams, wir haben so drei Teams, die lasse ich berichten, was gerade 'Good News' und 'Bad News' waren, was gut geklappt hat und was nicht gut geklappt hat. Davon profitiert, glaub ich, auch die gesamte

Organisation. Jeder fühlt sich auch wichtig. Themen werden ausgetauscht, Fehler nur einmal gemacht, hoffentlich. Und man hat dazu Effizienzmöglichkeiten ja auch. Weil man muss nicht alles doppelt und dreifach machen. Und das kann man in einem Team von zehn Leuten noch ganz gut hinkriegen.

Speaker 1: Woher kam die Idee mit dem Priorisieren? War das von Ihnen komplett getrieben oder kam es von den Mitarbeitenden?

Speaker 2: Ja, das war so eine Zuspitzung. Wir hatten ja auch ein Tagesseminar mal gemacht, wir haben ja auch viel mit Sales gesprochen und das Thema kam immer wieder: Überforderung, Arbeitsüberbelastung. Das kam eigentlich überall. Und dann haben wir halt mal geguckt, wie kann man das minimieren oder wie kann man das verbessern, diese Arbeitsüberforderung?

Speaker 1: Seit wann machen Sie das jetzt schon?

Speaker 2: Seit so vier bis sechs Wochen.

Speaker 1: Hat das schon positive Effekte gezeigt?

Speaker 2: Na ja, also jetzt noch nicht wirklich. Aber jeder fand es erst mal gut und war erst mal ein bisschen erleichtert. Also das ist ja das Thema, was ich auch sage: "Was ist denn im Gehirn so los, was ist denn meine Überforderung?" Das ist ja auch, wenn ich kleine Projekte mache und ich sortiere mich, schreibe irgendwas auf einen Zettel, dann ist es nicht mehr in meinem Gehirn und überlastet nicht mehr mein Gehirn, sondern ich habe es irgendwo abgelegt, kann es besser strukturieren, kann bei Bedarf darauf zugreifen, muss das nicht immer in meinem Gehirn mit rumtragen.

Speaker 1: Und ist das dann so gewesen, dass das vom Sales ausging, weil die sagen: "Okay, es kommt zu wenig Input oder es wird zu langsam"?

Speaker 2: Nein, ganz im Gegenteil. Sales hatte ja zu viel Input. Also bei 150 Themen wissen sie gar nicht, was sie zuerst vermarkten sollen.

Speaker 1: Noch eine generelle Frage: Woher weiss man, was aktuelle Themen sind?

Speaker 2: Ja, also das Beste ist, wenn der Sales bei Kunden war und die erzählen einem, was für sie wichtig ist. Das ist das beste Briefing. Nehmen wir mal Stichwort

Mobilfunkunternehmen_1, für die ist 5G total wichtig, Netzabdeckung. So, dann muss man überlegen, was kann man machen, damit Vodafone seine Agenda 5G optimal umsetzen kann. Oder aber, Sie lesen in der Zeitung_4 oder in der Zeitung_11 oder in Zeitung_12 aufmerksam Artikel. Und dann sehen Sie ja relativ schnell, was sind die wichtigsten Themen. Künstliche Intelligenz, Transformation, Mobilität der Zukunft oder auch das Thema Elektro, statt herkömmlicher Treibstoffe oder gar Wasserstoff. Na ja, das sind so die Themen. Und die versuchen sie dann zu bündeln und prägnant auf den Punkt zu bringen.

Speaker 1: Auch inhaltlich dann?

Speaker 2: Ja, klar. Also wir machen, zum Beispiel das Event_2 in Paris im Oktober und da werden gemeinsam mit dem Versicherungskonzern_1 dann, weiss ich nicht, 30 europäische CEOs eingeladen und die Politik, also Kommissare und so weiter. Und wir überlegen dann, wie wir das Thema Europa aufgreifen können. So, dass wir da eine Sonderveröffentlichung machen und auch sechs Wochen vor dem Oktober gewisse Themen setzen. Also so wie Nachhaltigkeit, Transformation, Bankenregulierung, Netzabdeckung 5G, Mobilität. Und dass man dann versucht Sponsoren, also Firmen, zu bekommen, die genau an diesen Themen arbeiten, die mit einzubinden und sie als Exklusiv-Sponsoren das zahlen lassen. Also das ist dann schon sehr thematisch und hat wirklich mit dem klassischen 'ich verkaufe mal ein Eckfeld' nichts mehr zu tun. Sondern wir sind Problemlöser. Und das unterscheidet uns komplett von der Zeitung_1, die solche Themen gar nicht machen, sondern Zeitung_1 wirkt durch Reichweite. Sechs Millionen oder neun Millionen Menschen in Deutschland, sie haben ja sehr viel nationalen Handel, Unternehmen_4, Unternehmen_13, Unternehmen_16. Und da geht es um Abverkauf. Ganz anderes Thema. Abverkauf können wir nicht so, also da sind wir gar nicht stark. Also wenn Sie eine Zeitung_4 kaufen unter der Woche, dann gehen Sie nicht sofort in den Laden und kaufen sich eine Stereoanlage von Samsung. Das funktioniert so nicht. Also Sie denken da mal drüber nach, lesen das, sind Entscheider, Multiplikator. Aber Sie gehen nicht sofort in den Laden, dass man das tracken [nachverfolgen] könnte. Und aus dieser Not machen wir eine Tugend. (lacht)

Curriculum Vitae

Julian Jerzy Karl Szlang

julian.szlang@gmail.com

born on February 3, 1991, in Hamburg, Germany

Education

- since 2018 **University of St.Gallen**, St.Gallen, Switzerland
Ph.D. program in Organization Studies and Cultural Theory
(Dr. rer. soc. HSG)
- 2015-2017 **Bocconi University**, Milan, Italy, Master in Management (M.Sc.)
- 2012-2015 **Bocconi University**, Milan, Italy, Bachelor in International Economics,
Management and Finance (B.Sc.)

Academic and professional experience

- 2018-2020 **University of St.Gallen**, St.Gallen, Switzerland
Research Associate, Institute for Leadership and HRM (I.FPM)
Prof. Dr. Heike Bruch
- 2016 **Hauk & Aufhäuser Privatbankiers**, Hamburg, Germany
Equity Research Intern
- 2014 **UP Advertising**, Hamburg, Germany
Digital Advertising Analytics Intern