

Inhalt

Vorwort	11
 Abgasnebel und Paragrafendschungel	
Volkswagen-Vorstand (2017–2022)	15
Auf einmal im Vorstand	17
Wer es allen recht machen will, verändert nichts.	19
Ein besonderer Tag	21
Bewusst die Komfortzone verlassen	24
Der lange Weg zu Vertrauen und Transparenz	25
Eine Verlängerung, die eigentlich eine Verkürzung ist	27
Online statt »on-stage«	30
Zusatzaufgaben als Kraftquelle	31
 Vielfalt als Normalität	
ZF Friedrichshafen (2014–2015)	35
Gelebte Wertschätzung für Andersartigkeit	36
Diversität als Folge des Geschäftsmodells	39
Diskriminierung ist ein gesellschaftliches Problem	40
Das Verführerische an den Vorurteilen	43
Was können Unternehmen tun?	45
Vielfalt gibt es nicht als Programm	49
Menschen eine Chance geben.	50
 Familie im Grenzbereich	
Rückkehr aus England (2007)	53
Grenzen überwinden, Offenheit und Weitblick erfahren	54
So klappt das mit der Integration	56
Rabenmütter unbekannt	57
Warum der Alltag in Großbritannien entspannter ist	59
Die Angst vor dem Gießkannenprinzip	60
Schnelle Lösungen werden gebraucht	62
Es braucht einen Plan B	63
Arbeitgebende können etwas tun	67

Eine Schublade voller Instrumente

BMW Group-Revision (2000–2011)	71
Internationale Gelassenheit	72
Fachliche Weiterentwicklung bedeutet persönliche Weiterentwicklung.	73
Job-Rotation und Sabbatical: Abstand gewinnen	76
Teambuilding: Funktioniert nur inklusiv	78
Mediation und Supervision: Neutraler Blick von außen	80
Netzwerken: Unternehmerisch denken und handeln lernen, fast nebenbei	82
Lebenslanges Lernen, lebenslanges Lesen	83
Andere fördern und befähigen	84
Warum »Schubladen öffnen« hilfreich ist	86

Menschen wollen wachsen

Selbständigkeit (2022 bis heute)	89
In die Mentoren- und Coach-Rolle hineinwachsen	91
Mentees und Coachees finden	93
Was unterscheidet Mentoring und Coaching?	95
Potenziale heben	97
Die großen »weiblichen« Themen	98
Coaching und Mentoring in Konfliktsituationen	99
Vertrauen ist immer die Basis	101
Modelle und Methoden im Coaching	104
Das Selbst stärken	106

Kommunikation am Fließband

Berufsausbildung als Näherin (1982–1985)	109
Missverständnisse als Wachstumsbeschleuniger	111
Auf der menschlichen Ebene ankommen	112
Haptik schlägt Zahlen	115
Schranken einreißen	117
Kommunikation, die alle erreicht	118
Ziel: Zusammengehörigkeit stärken	120
An der Basis arbeiten	122

Spezialist versus Generalist

BMW Bank (1997–2000)	125
Quereinsteiger und Shooting Stars: Wie weit kann man kommen?	127
Sind Vorstände Generalisten oder Spezialisten?	128
Management bedeutet, Veränderungen zu managen	129

8 Mutig Karriere wagen

Am Scheideweg	133
Traineezeit als Investition in die Zukunft.	136
Spezialisten erwarten viel von Generalisten	138
Generalisten sind auf Menschen spezialisiert	140
 Bleiben oder wechseln	
MAN SE (2011–2014)	145
Verschiedene Arten des Wechsels.	146
Sich einarbeiten, etwas leisten, Wissen weitergeben	148
Ein Drehbuch für die eigene Karriere	150
Der Zufall spielt ebenfalls mit.	152
Karriere kann auch heißen: Abwarten	154
Spezialfall Chef	156
Der Chef wechselt – und ich?	157
Es braucht auch den Fels in der Brandung	160
 Management besser machen	
VW-Revision (2016)	163
Corporate Governance vereinfacht übersetzt	164
Sicherheit schaffen.	165
Compliance heißt, an Konsequenzen zu denken.	167
Nicht alles, was legal ist, ist auch legitim	168
»Dürfen wir das so machen?«	169
Auf Vernetzung und Zusammenarbeit kommt es an	172
Corporate Governance außerhalb des Unternehmens	174
Integrität kann man lernen.	176
Eine neue Kultur aufbauen	178
 Mauern im Kopf	
BMW-Management-Trainee (1996–1997)	181
Kollegen aus einer anderen Welt	182
Gruppendynamik ist ganz normal	185
Unterschiede machen stark.	187
Verständnis und Toleranz entwickeln.	190
Leistung macht Spaß.	193
Ich konnte immer ich selbst bleiben.	195