

# 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

<b>Eine Schublade voller Instrumente</b>	
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
<b>Menschen wollen wachsen</b>	
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
<b>Kommunikation am Fließband</b>	
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
<b>Spezialist versus Generalist</b>	
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

Am Scheideweg .....	133
Traineezeit als Investition in die Zukunft .....	136
Spezialisten erwarten viel von Generalisten .....	138
Generalisten sind auf Menschen spezialisiert .....	140
 <b>Bleiben oder wechseln</b>	
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
 <b>Management besser machen</b>	
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
 <b>Mauern im Kopf</b>	
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