

DIE 11 KOMPETENZEN

COPYRIGHTED MATERIAL

Kapitel 1: Haltung

»Das Problem ist nicht das Problem. Das Problem ist deine Einstellung zum Problem.«

(Captain Jack Sparrow im Film »*Fluch der Karibik*«)

Ein majestätischer Viermaster läuft bei leichtem Wind aus dem Hafen aus und setzt beim Passieren der schützenden Mole volle Segel. Der Wind ist optimal und greift aus der richtigen Richtung mit kontrollierbarer Kraft ins strahlend helle Tuch und treibt das elegante Schiff druckvoll voran. Die Mannschaft, ein bunter Haufen sturmerprobter Seebären ist mit Verstand ausgewählt. Es sind keine Matrosen dabei, die zwangsrekrutiert wurden. Alle sind ordentlich angeworben und können sich am Ende der Fahrt auf faire Heuer verlassen. Mehr noch: So verschieden sie auch sind, so sehr eint sie die Überzeugung für den Erfolg der Expedition, die sie in vollkommen unbekanntes Land führen soll. Fantastische Geschichten wurden ihnen erzählt von unglaublicher Vegetation, exotischen Tieren und unermesslichen Reichtümern, die unter strahlender Sonne an den Bäumen wachsen. Die Männer sind getrieben von der Suche nach Fülle und Reichtum, wollen teilhaben am Ruhm und der Ehre, die sie bei der Rückkehr in die Heimat erwartet.

So oder so ähnlich kann es zugegangen sein, wenn vor einigen hundert Jahren ein Segelschiff zu unbekannten Ufern aufgebrochen ist. Ebenso wahrscheinlich ist es, dass das stolze Schiff früher oder später in einen Sturm geriet und an der Grenze der Belastbarkeit zwischen turmhohen Wellen hin und her geworfen wurde wie ein nutzloses Spielzeug. Möglicherweise waren in diesem Moment bereits die Vorräte aufgebraucht, die kläglichsten Reste in den Holzfässern verdorben und stockig, das Trinkwasser trüb und voller Schlieren.



Foto: Pixabay, Neu-Ulm

Die Stimmung unter den Seeleuten wird dann nicht mehr von zuversichtlicher Entschlossenheit und Vorfreude geprägt gewesen sein. Sie waren gereizt von der Enge, ausgelaugt vom Nahrungsmangel, tief frustriert, aggressiv und mutlos. Und nun sollten sie, am Ende ihrer Kräfte, das Leck geschlagene Schiff mit den zerfetzten Segeln durch diesen nie dagewesenen Sturm steuern, obwohl sie selbst sich kaum auf den Beinen halten konnten.

Alle Mann an Deck – auch der Kapitän

Moment mal ... in diesem Szenario fehlt doch jemand? Es gibt ein Schiff, eine Mannschaft, den unendlichen Ozean und einen dramatischen Sturm. Doch wo ist eigentlich der Kapitän?

Liegt er jammernd in seiner Kajüte und hält sich verzweifelt an der letzten Rum-Pulle fest? Versucht er, sich mit dem einzigen Rettungsboot und dem letzten Zwieback abzusetzen?

Mitnichten. In unserer Geschichte geht es ja um Haltung, um die richtige Einstellung zum Problem und um Führung. Natürlich hat diese Mannschaft einen Kapitän, der auf der Brücke steht und nach vorne schaut. Er behält den Überblick und die Nerven. Er sieht jede Chance, die haltlos flatternden Segel in die richtige Richtung zu holen, um das Schiff wieder zu stabilisieren. Er hadert nicht mit Wind oder Ozean, sondern konzentriert sich voll auf seine Mannschaft. Feuert sie an, macht ihnen Mut, packt selbst mit an, wenn dem Steuermann das rebellische Ruder durch die klammen Hände zu rutschen droht. Der Kapitän ist da, wo er jetzt am meisten gebraucht wird und steht mit beiden Beinen fest auf der Brücke. Und er ist nicht nur körperlich dort, sondern auch mit ganzem Herzen und unerschütterlichem Glauben an Mannschaft, Material und Mission. Er zweifelt nicht. Er hält sich an seiner Erfahrung, seinen Fähigkeiten und seinem Ziel fest. Er zeigt Haltung.

Unser Arbeitsleben ist glücklicherweise selten so dramatisch wie die fiktive Expedition unserer Schiffsmannschaft. Dennoch weht auch in Unternehmen oft ein rauer Wind und wir müssen manche Klippe umschiffen, damit uns nicht bald das Wasser bis zum Halse steht. Wir sind immer wieder mit Situationen konfrontiert, in denen es auf unsere Haltung ankommt.

Haltung ist das Fundament Ihrer Persönlichkeit und ergibt sich einerseits aus Unerschütterlichkeit und Standfestigkeit, andererseits aus der Treue zu sich selbst und dem Respekt vor anderen. Ihre Haltung zeigt, dass Sie mit beiden Beinen in der Welt stehen. Haltung entsteht immer von innen nach außen, denn nur dann haben Sie sie zuverlässig verfügbar, wenn es drauf ankommt. Ihre Haltung ist ein sicherer Hafen mit allen Ressourcen, die Ihnen zur Verfügung stehen und die Ihnen bewusst sind. Sie ist wie ein Sextant, der Sie auch durch schwere Turbulenzen führt und auf dem richtigen Kurs hält.

Haltung annehmen, Wirkung erzielen

Egal, was Sie anpacken, ob alleine oder mit Ihrer Mannschaft – das Fundament sind Sie selbst, mit all Ihren inneren Werten, Motiven und Überzeugungen. Daraus ergeben sich Ihr Verhalten und Ihre Wirkung. Nur, wer sich selbst kennt und genau weiß, wo und wofür er steht, kann bei anderen Vertrauen, Respekt und Loyalität wecken und lebendig erhalten.

Es gibt Menschen, die offensichtlich mit einer Extraportion Charisma auf die Welt gekommen sind. Sie scheinen völlig mühelos und mit natürlicher Autorität jede Herausforderung zu bewältigen. Sicher gibt es unterschiedliche Veranlagungen, die eine Persönlichkeit zu einem potenziellen Vorbild machen. Ein großer Anteil an erfolgreicher Führungsarbeit liegt jedoch in den Eigenschaften, die fast jeder Mensch besitzt und für sich selbst stärken und ausbauen kann.

Jede Führungskraft wird früher oder später mit der Herausforderung konfrontiert, ihre Außenwahrnehmung und -wirkung gezielt gestalten zu müssen. Wer dies nicht aktiv und bewusst tut, muss damit rechnen, dass es andere tun. Sowohl die eigene Rolle als auch die angestrebten Ziele werden dadurch nebulös, schwer greifbar und leicht manipulierbar.

Unentschlossenes Verhalten ist stets Ausdruck eines unklaren Wertesystems. Das daraus entstehende inkonsequente Handeln sorgt für Verwirrung und Vertrauensverlust. Verlässlichkeit kann nur da entstehen, wo innere Klarheit herrscht. Dabei geht es keinesfalls darum, sich etwas »vorzunehmen« oder gar Verhaltensweisen anzutrainieren wie ein gekonntes Wendemanöver. Menschen durchschauen solch ein aufgesetztes Gebaren sehr schnell und reagieren darauf meist mit Ablehnung und Misstrauen.

Eine natürliche, klare und erkennbare Haltung ergibt sich aus wohlwollender Neugier für die eigenen Einstellungen, Über-

zeugungen und Glaubenssätze. Was ist mir wichtig? Wofür stehe ich, was treibt mich an? Was kann ich loslassen, wovon würde ich mich niemals trennen? Was sind meine Stärken? Es lohnt sich, diesen Fragen mit angemessener Ernsthaftigkeit, aber frei von investigativer Verbissenheit nachzuspüren. Es wird selten nur eine Antwort geben, vielmehr entsteht nach und nach ein Gesamtbild, das aus vielen Facetten besteht und gleichzeitig eine deutliche Aussage macht. Je erkennbarer diese Botschaft für andere Menschen ist, desto mehr Vertrauen kann entstehen.

In der Vergangenheit galt es als kontraproduktiv, sich als Führungskraft in seiner gesamten Persönlichkeit zu zeigen. Gefragt war eher der distanzierte, unnahbare Entscheider, der mit ungerührter Miene und straffen Zügeln für Disziplin und reibungsloses Funktionieren sorgte.

Vieles hat sich geändert. Nicht nur in der Wirtschaftswelt zählen heute vor allem die menschlichen Qualitäten, die für Kooperationsbereitschaft, Zusammenhalt und Lösungsorientierung sorgen. Viel zu komplex sind die meisten Aufgabenstellungen und Zusammenhänge, viel zu schnell muss jeder einzelne als Experte seines Tuns auf Veränderungen reagieren, als dass jede Bewegung gesteuert und kontrolliert werden kann.

Diejenigen, die ihre Führungsaufgabe weiterhin so wahrnehmen und nicht zu Veränderungen bereit sind, spüren bereits jetzt einen kühlen Gegenwind. Insbesondere die Generationen, die in den nächsten Jahren die Arbeitswelt gestalten werden, sind ausgesprochen immun gegen Druck und Kontrolle. Sie wollen Aufgaben verstehen, Ziele gemeinsam gestalten und sinnhafte Leistungen erbringen. Sie verlangen nach einer Führung, die sich als Inspiration und Nutzbringer versteht. Sie wollen sich für und mit Menschen engagieren, die ihnen eine persönliche Entfaltung und Weiterentwicklung ermöglichen. Unter diesen Bedingungen können sie sich maximal einbringen und sind zu herausragenden Leistungen bereit.

Haltung bestimmt Verhalten

Alles, was wir sagen oder tun ist der äußere Ausdruck unserer inneren Haltung. Unsere Wortwahl, die Betonung in unserer Sprache, die Mimik und Gestik unseres Körpers drücken auf eine Art aus, wie wir uns selbst sehen. Unser Verhalten ist das Bindeglied zwischen unserer ganz eigenen Innenwelt und dem äußeren Umfeld, in dem wir uns bewegen. Je stimmiger (kongruenter) diese beiden Aspekte sind, desto glaubwürdiger erscheinen wir in unserer Gesamtwirkung. Wertvolle Hinweise auf die vorhandene Stimmigkeit liefert ein möglichst nüchterner Abgleich zwischen Selbst- und Fremdwahrnehmung. Das Verhalten, das unser Gegenüber zeigt, lässt wichtige Rückschlüsse auf das zu, was wir in eine Situation hineingegeben haben.

In der Arbeit mit dem Co-Trainer Hund wird dies besonders deutlich, da der Vierbeiner sein Verhalten nicht an strategische Gesichtspunkte anpasst, sondern instinktiv auf das reagiert, was im jeweiligen Moment gerade präsent ist.

Praxisbeispiel: Über innere Haltung und äußere Wirkung

Eine Seminarteilnehmerin erzählte in der Vorstellungsrunde, dass sie als Abteilungsleiterin einer großen Versicherung sehr zufrieden mit ihrem Team sei. Es herrsche eine sehr freundschaftliche Atmosphäre, das Du sei selbstverständlich und Absprachen werden meist direkt und informell getroffen. Bei näherem Hinhören stand für mich ein »Aber« im Raum, dessen Hintergrund sich dann auch rasch gezeigt hat. Die Teilnehmerin berichtete von mehreren Situationen, in denen Vereinbarungen nicht eingehalten wurden. Darüber hinaus werde sie häufig um Entgegenkommen gebeten, wenn es zum Beispiel um Abgabetermine von Berichten ging. Meistens werde die Leistung am Ende zwar erbracht, doch oft nur nach mehrmaliger Nachfrage durch die Teilnehmerin. Sie betonte, wie wichtig ihr die positive

Stimmung und der freundschaftliche Umgang mit ihrem Team seien. Andererseits ärgerte sie sich manchmal über die mangelnde Disziplin.

Nach dem Gespräch ließ ich die Teilnehmerin mit Hund Balu einen abwechslungsreichen Parcours durchlaufen, an dem beide sichtlich Freude hatten. Sie waren flott unterwegs und hatten beide Spaß an der Zusammenarbeit. Die Stimmung war ausgelassen und mein Hund konnte sein ganzes Temperament und seine Lebensfreude zeigen. Er fand die Teilnehmerin richtig spannend und hat jede ihrer Anregungen beinahe übereifrig umgesetzt. Auch die Teilnehmerin war voller Energie und animierte Balu, indem sie ihn fröhlich ansprach und sich selbst sehr aktiv bewegte. Am Ende der Übung verlangte sie dann von Balu, dass er sich ruhig vor sie setzen und abwarten sollte. Trotz einiger Versuche klappte dies jedoch nicht sehr gut und der nach wie vor aufgekratzte Hund stand immer wieder auf und versuchte, das fröhliche Miteinander fortzusetzen. Die Teilnehmerin forderte mehrfach das Sitzen ein, wurde dabei zunehmend frustrierter und gab sich schließlich mit einem Kompromiss zufrieden. Immerhin hielt Balu einen kurzen Moment inne, so dass sie ihn abschließend streicheln und belohnen konnte. Er hätte sie wohl nicht verstanden und könne ja nichts dafür, merkte sie noch an.

Im anschließenden Feedback-Gespräch wurde der Teilnehmerin klar, aus welchem Grund das ruhige Absitzen am Ende nicht funktioniert hat. Sie erkannte, dass sie im ersten Teil der Übung die Intention hatte, mit dem Hund freudvoll und ohne Leistungsdruck den Parcours zu durchlaufen. Dies sei sehr gut gelungen und fühlte sich für sie stimmig und richtig an. Der Gedanke, den Hund zum Schluss ruhig absitzen zu lassen, sei ihr spontan gekommen. Sie hatte zwar die Absicht dazu, war aber weiterhin in einer eher unruhigen, unfokussierten Stimmung. Hier stimmten die innere Haltung (Spaß und gemeinsame Aktivität) und die äußere Absicht (den Hund ruhig abzusetzen)

nicht überein – was der Hund durch Aufstehen und nachdrückliche Spielaufforderungen sehr deutlich gezeigt hat.

Die Wiederholungsübung habe ich um den Aspekt erweitert, dass die Teilnehmerin und Balu den Parcours in bewusst ruhigem Tempo und vor allem ohne verbale Ansprache zurücklegen sollten. Die Teilnehmerin nutzte diese Zeit, um sich selbst zu sammeln und sich innerlich auf den definierten Abschluss vorzubereiten. Sie reduzierte ihre Bewegungen und verwendete auch am Ende der Übung nur noch wenige Worte. Ihre Körperhaltung war aufrecht, ruhig und klar. Das Absetzen klappte wesentlich besser und Balu wirkte entspannt und konzentriert.

Alles beginnt in uns selbst

In der Alltagsroutine, die uns umgibt, hinterfragen wir selten, ob das Verhältnis zwischen Haltung und Verhalten wirklich stimmig ist. Es ist nachvollziehbar und zutiefst menschlich, wenn wir die Ursachen für Disharmonien und Störungen im Denken und Handeln des anderen zu finden glauben. Das Potenzial zur Erhöhung der Stimmigkeit liegt jedoch ausschließlich in uns selbst verborgen. In dem Maße, wie wir die Lücke zwischen Eigen- und Fremdwahrnehmung zu schließen vermögen, werden wir gleichermaßen als vertrauenswürdig und inspirierend wahrgenommen.

Insbesondere dann, wenn sich Muster und Wiederholungen erkennen lassen, liegt die Vermutung nahe, dass die innere Absicht nicht durch stimmiges Verhalten nach außen transportiert wurde.

Experte Hund und die Haltung

»Es gibt ja Kollegen, die mit ihren Menschen die ganze Welt umsegelt haben. Von Kiel nach Shanghai, von Bombay nach Hawaii. Da kann man mal sehen, wie flexibel wir sind, wir machen ja beinahe alles mit. Obwohl wir doch wirklich keine Seehunde sind! Ehrlich, ich wäre ja nicht so der Typ für endloses Geschaukel auf viel zu kleinen Segelbooten. Ich bleibe lieber mit allen Pfoten an Land, da kann ich besser laufen und schlecht wird einem auch nur, wenn man zu viel Kuchen geklaut hat. An Land kenne ich mich aus, da schwanke ich nicht und habe eine klare Haltung.



Foto: Pixabay, Neu-Ulm

Ich weiß sehr genau, was ich hier kann und was ich eher nicht so gut hinbekomme. Ich kenne meine Position im Rudel und die Aufgaben, die damit verbunden sind. Meine Artgenossen wissen in Sekundenschnelle, wie ich gerade drauf bin. Meine innere und äußere Haltung stimmen immer überein, denn nur so kann ich Stress und Ärger vermeiden. Wenn ich müde bin, sieht man mir das deutlich an. Da kommt keiner auf die Idee, mich zum Spielen aufzufordern. Meine Freunde wissen genau, dass sie damit abblitzen. Andererseits kann mein Mensch auch sofort sehen, wenn ich irgendwo eine Katze gewittert

habe. Ob ich will oder nicht: mein Körper strafft sich, meine Nackenhaare stellen sich auf und ich kann ein leises Grummeln nicht herunterschlucken. Mein Mensch nimmt dann die Leine fest in die Hand und zieht mich weg, so dass ich wieder keine kleine Hetzjagd veranstalten kann. In so einem Moment ist die klare Haltung doch eher ein Nachteil, finde ich. Andererseits ist es nur fair, seine Absichten zu zeigen. Bei Menschen nehme ich sehr häufig genau das Gegenteil wahr. Auch, wenn ich die Bedeutung der Worte nicht erfassen kann, spüre ich doch sofort, wenn jemand A sagt und B meint. Ich kann Intentionen und Überzeugungen an der Körperhaltung erkennen, die ist für uns Hunde ein offenes Buch. Dieses Lexikon der Stimmungen und Absichten sorgt im Hunderudel dafür, dass wir alle wissen, woran wir sind. Das gibt uns Sicherheit und sorgt für ein stressfreies Zusammenleben.

Wir Hunde schließen uns nur demjenigen an, der eine verlässliche und vertrauenerweckende Ausstrahlung hat. Und wir merken sofort, wenn einer daherkommt und versucht, uns was vorzumachen. Manche Hunde versuchen es ja mit wüstem Gebaren und lautem Gekläff, wenn sie Eindruck machen wollen. Sie machen eine Riesenwelle, die aber nichts ist außer ein Sturm im Wassernapf. Das beeindruckt uns nicht. Im Gegenteil: Je lauter einer bellt, desto mehr hat er's nötig. Wirklich selbstbewusste Hunde sind eher sparsam in ihren Gesten und leisten sich einen höflichen, respektvollen Umgangston mit anderen. Für Menschen gilt das gleichermaßen. Sicher kann man uns durch Lautstärke und bedrohliches Gefuchtel kurzfristig beeindrucken – gleichzeitig verlieren wir aber dadurch den Respekt und ziehen uns innerlich und äußerlich zurück. Für so einen ›Kapitän‹ würden wir sicher kein wackeliges Schiff betreten, auf dem es statt ordentlichem Essen und weichen Sofas bloß Trockenfutter und nasse Füße gibt. Und dann noch Geschrei? Nein, dann lieber eine Meuterei. Wir sind wirklich zu vielem bereit und geben alles für unsere Menschen, auch wenn wir nicht immer verstehen, wohin die Reise gehen soll. Dafür brauchen wir aber vor allem Vertrauen und das Gefühl, selbst verstanden und respektiert zu werden. Dann gehen einige von uns sogar mit auf Weltreise.«

Was wir von Hunden über Haltung lernen können

Kaum einen anderen Begriff kann man so leicht mit warmer Luft füllen wie »Haltung«. Das Wort begegnet uns in der allgegenwärtigen Diskussion um Werte und Qualitäten in der Führungsarbeit im Minutentakt. Manche versuchen daraus eine Technik oder einen Trick zu machen, mit dem man andere Menschen blenden und manipulieren kann. Widerstehen Sie dieser Verlockung, es ist nur Show und führt in die soziale Flaute. Machen Sie sich stattdessen die Mühe, Ihr Fundament mit wirklich handfesten Anlagen zu füllen. Machen Sie sich Ihre Erfahrungen, Ihre Talente und Ihre Stärken immer wieder bewusst. Nehmen Sie möglichst oft die Gelegenheit wahr, Ihr eigenes Tun zu reflektieren. Die Reaktionen Ihres Gegenübers liefern Ihnen sehr wertvolle Hinweise darauf, ob Ihre Absichten und Intentionen wirklich verstanden wurden. Dies kann nur geschehen, wenn innere und äußere Haltung übereinstimmen.

Das genannte Beispiel von der »zu netten« Teilnehmerin zeigt sehr anschaulich, wie effektiv diese Art der Betrachtung im Training mit Hunden geschehen kann. Die größte Herausforderung im Alltag besteht sicher darin, Erlebnisse im Nachhinein ohne Wertung und Urteil Revue passieren zu lassen. Einen besonders leichten Zugang finden Sie dann, wenn Sie vorerst Situationen betrachten, die Sie erfolgreich und mit einem guten Gefühl bewältigt haben. Fragen Sie sich in einem ruhigen Moment: »Was habe ich konkret gesagt und getan, um meine Intentionen und Absichten nach außen sichtbar zu machen? Wie hat mein Gegenüber reagiert und was hat dazu beigetragen, dass ich offensichtlich stimmig war?«

Fester Stand mit Ehrlichkeit

Schauen Sie genau hin, fokussieren Sie sich auf diese Erkenntnisse und stärken Sie das, was Sie bereits gut und sicher umsetzen können. Nehmen Sie sich insbesondere vor eher belastenden Situationen die Zeit, sich zu sammeln und Ihrer inneren Haltung zu den Themen und Personen nachzuspüren. Nutzen Sie dazu Ihre Intuition und spüren Sie nach, was eine Situation oder ein Erlebnis mit Ihnen »macht«. Achten Sie dabei auf Ihre Körperhaltung: Stehen Sie aufrecht, mit entspannten Schultern und gutem Bodenkontakt? Oder ziehen Sie den Kopf ein, machen den Rücken rund und

schwanken von Fuß zu Fuß? Mit etwas Übung und Achtsamkeit erkennen Sie an Ihren eigenen Reaktionen sofort, wie Sie im wahrsten Sinne zu einer Sache stehen. Denken Sie daran, dass auch andere Menschen diese Veränderungen in der äußeren Haltung wahrnehmen. Seien Sie unbedingt ehrlich zu sich selbst und lassen Sie auch Unsicherheit zu. Niemand ist immer voller Überzeugung souverän. Das Bewusstsein über mögliche »Schwächen« hilft Ihnen, damit umzugehen und schützt Sie vor aufgesetzten und übertriebenen Gegenstrategien wie zum Beispiel eine überlaute Stimme oder einschüchternde Gesten.

Hunde entlarven solche Täuschungsmanöver untereinander sehr schnell und reagieren je nach Position im Rudel unterschiedlich darauf. Typischerweise durchleben heranwachsende Rüden oft eine Phase der Prahlerei und des übertriebenen Selbstbewusstseins. Sie verhalten sich betont provokativ gegenüber Fremdhunden und überschreiten sogar gelegentlich die Benimmregeln der eigenen Leittiere. Diese quittieren ein solches Benehmen situativ unterschiedlich, aber immer im Kontext der Sicherheit und des Zusammenhaltes. Sie können zuverlässig beurteilen, ob es sich um harmloses Ausprobieren handelt oder um ernsthafte Provokation. Während Ersteres mit offensichtlicher Gelassenheit ignoriert wird, gehen souveräne Althunde gegen echte Eskalationsversuche ziemlich energisch vor und maßregeln die hormongesteuerten Krawallmacher unmissverständlich, ohne nachtragend zu sein. Die innere Haltung der Leittiere ist nicht von Strafe oder Abwertung getragen, sondern von verlässlicher Ordnung und Sicherheit für die ganze Gruppe. Diese Haltung ist für die überschäumenden Draufgänger jederzeit klar erkennbar und gibt ihnen die Möglichkeit, ihr eigenes Verhalten ohne jegliche Auseinandersetzung den gemeinschaftlichen Regeln anzupassen.

Gerade die Erkennbarkeit der Intentionen und die Berechenbarkeit der Stimmungen untereinander sorgen dafür, dass auch bei Interessenkonflikten die Vertrauensbasis unbedingt erhalten bleibt. Die Sorge, von anderen nicht mehr anerkannt oder sogar nicht mehr gemocht zu werden, bestätigt sich eher selten. Die meisten erwachsenen Menschen können sehr gut damit umgehen, einer klaren Haltung und entsprechendem Verhalten zu begegnen. Mit entsprechender Eigenverantwortung ist es fast immer möglich, einen gemeinsamen Kurs festzulegen.



Foto: Pixabay, Neu-Ulm

Auch wenn wir als Menschen sicher viel komplexere Herausforderungen zu bewältigen haben, kann uns die Rückbesinnung auf eine erkennbare Haltung dabei unterstützen, Vertrauen aufzubauen und zu erhalten. So wird ein respektvoller Abgleich von unterschiedlichen Interessen und Zielen ermöglicht, ohne die grundsätzliche Kooperation in Frage zu stellen. Schließlich sind wir nicht immer auf gleichem Kurs unterwegs und aus einem Projekt kann man leichter abspringen als von einem Schiff im Sturm. Mit festem Stand, Zuversicht und Haltung wird es Ihnen möglich sein, die Klippen in der bewegten Arbeitswelt von heute sicher zu umschiffen und Ihre Ziele ohne Mannschaftsverluste zu erreichen. Halten Sie Ausschau – es ist immer irgendwo Land in Sicht.

