

Jaakko Johannsen & Thilo Leipoldt

Führen in einer neuen Zeit – Systemische Leadership-Kompetenzen

Prolog

Die neue Zeit benennt Scharmer¹ als „Öko-System Bewusstsein“. Dieses neue Bewusstsein richtet sich auf das Wohl aller aus. Dieser Bewusstseinswandel betrifft Individuen, Teams, Organisationen und die Gesellschaft als Ganzes. Diese neue Zeit erleben Führungskräfte zum Beispiel in Form einer neuen Generation an Bewerbern. Diese Bewerber sind selbstbewusst. Führungskräfte wundern sich, wenn diese jungen, hoch qualifizierten Bewerber einen sicheren und gut bezahlten Job ablehnen. Sie suchen nach dem Sinn und nicht mehr nach der Maximierung ihres Einkommens. Sie wollen verstehen, was ihre Arbeit zu einem größeren Ganzen beiträgt.

Spannungsfelder heutiger Führungsarbeit

Eingebettet in diesen größeren Bewusstseinswandel agieren Führungskräfte vornehmlich in drei Spannungsfeldern.

Hierarchie und Netzwerk

Klassische Hierarchien sind nicht verschwunden, sie treten jedoch mehr und mehr in den Hintergrund. Die Vision der Zusammenarbeit eines mittelständischen Unternehmens bringt das auf den Punkt: „Unsere Vision der Organisation ist, dass Aufgaben von den dazu fähigen Mitarbeitern selbstorganisiert im Team gelöst werden. Abteilungs-, Hierarchie- oder Ländergrenzen treten dafür in den Hintergrund.“ Dieses Unternehmen begegnet seiner komplexen Umwelt, indem es mehr auf Selbstorganisation setzt. Die Arbeit in Netzwerken rückt in den Vordergrund.

Das Arbeiten in der Matrixorganisation gab einen Vorgeschmack an die Anforderungen. Entscheidungen setzten einen konstruktiven Diskussionsprozess voraus. Der Anspruch an Konfliktfähigkeit steigt. Auch aus Projektorganisationen ist bekannt, dass den Projektbeteiligten oftmals durch die Vielzahl der verschiedenen Rollen, die teilweise auch von Einzelnen übernommen werden, viel abverlangt wird. Diese Anforderungen steigen weiter in der Arbeit im Netzwerk. Missverständnisse und Spannungen entstehen alleine daraus, dass vermehrt unklar ist, aus welchen Rollen heraus man gerade miteinander spricht. Und für Führungskräfte in dem Spannungsfeld zwischen Hierarchie und Netzwerk entstehen viele Missverständnisse dadurch, dass Führungsverhalten sehr unterschiedlich gedeutet wird, abhängig davon ob der Mitarbeiter gerade aus einer hierarchischen oder Netzwerkorganisierten Perspektive zuhört. Das gleiche Führungsverhalten kann sehr unterschiedliche Wirkung erzielen.

Operative Tätigkeit und Systemgestaltung

In der Arbeit mit Führungskräften und Auftraggebern, hören wir immer wieder die Klage darüber mit was Führungskräfte ihre Zeit verbringen. Führungskräfte beklagen sich darüber,

¹ C. Otto Scharmer (2015). Theorie U – Von der Zukunft her führen. Presencing als soziale Technik. Carl Auer Verlag.

dass das Alltagsgeschäft sie auffrisst, sie nur noch reagieren, am Ende des Tages nicht wissen, was sie eigentlich geschafft haben und nicht zu den Themen kommen, die sie sich vorgenommen haben. Wer sich in dem Spannungsfeld zwischen operativer Tätigkeit und Systemgestaltung nicht im Sinne einer effektiven Selbstführung steuert, wird wie die Fleischwolf-Metapher illustriert von den operativen Aufgaben verschlungen. In der Selbstführung muss es gelingen, sich Freiräume ungestörter Zeit zu schaffen, in denen kreativ am System gearbeitet wird. Kontext und Kultur ist zu gestalten und der eigene Beitrag für die Zukunftssicherung des Unternehmens zu leisten. Führen heißt in diesem Sinne zu ermöglichen.

Führungsrolle und Führungspersönlichkeit

Führungsarbeit ist in unserer modernen Zeit zum Leistungssport geworden. Die hohe Nachfrage nach Impulsveranstaltungen mit Leistungssportlern für Führungskräfte weist darauf hin. Im Leistungssport geht es um Gewinnen, kompetenter zu sein als der Andere und aufs Neue sich zu begeistern. Wer statt vom Gegner von Mitbewerbern, statt von Fans von Kunden und statt vom Sportler von Mitarbeitern spricht erkennt die zahlreichen Parallelen zwischen Spitzensport und Unternehmenserfolg. Spitzenleistung erbringt jedoch nur der Sportler bei dem die Anforderungen seiner Sportart mit seiner Konstitution, Begabungen, einzigartigen Talenten bestmöglich passend zusammen kommen.

Wer als Führungskraft, Spitzenleistung erbringen will, braucht den regelmäßigen Abgleich zwischen den Anforderungen der Führungsrolle und dem was er selbst mitbringt. Seinen Talenten, Prägungen, Neigungen und Interessen. Gerade in Zeiten in denen sich die Anforderungen an die Führungsrolle verändern, fühlen sich Führungskräfte schnell dem Spannungsfeld zwischen ihrer Führungsrolle und ihrer Persönlichkeit ausgeliefert.

Die passende Systemlandkarte

Damit Führungskräfte in dem Wandel und den Spannungsfeldern handlungsfähig bleiben, braucht es passende Landkarten. Viele Führungskräfte merken, dass sie mit ihren bisherigen Landkarten kaum noch sicher navigieren können. Zur ersten Orientierung hilft hier das Cynefin-Framework². Das Cynefin-Framework beschreibt verschiedene Arten von Problemen, Situationen und Systeme. Das Modell



unterscheidet zwischen einfachen, komplizierten, komplexen und chaotischen Systemen. Immer mehr Führungskräfte glauben nicht mehr an lineare Ursachen-Wirkungszusammenhänge und auch nicht mehr an richtige Antworten, so wie es in einfachen und komplizierten Systemen funktioniert. Die Erkenntnis hat sich durchgesetzt, dass Organisationen komplexe Systeme sind. Komplexe Systeme sind offen und lebendig

² David J. Snowden & Mary E. Boone: A Leader's Framework for Decision Making. In: Harvard Business Review. November 2007, S. 69–76

wie Lebewesen. Ursachen und Wirkungen werden durch Wahrscheinlichkeitsaussagen ersetzt. Sie unterliegen Zeitverzögerungen, Nichtlinearitäten und Rückkopplungen. Sie haben eine Geschichte und sind nicht reversibel. Man kann sie nicht auseinandernehmen und wieder zusammensetzen. Sie zeigen charakteristische Eigenschaften und Muster, die immer erst im Nachhinein sichtbar werden. Somit sind sie nicht vorhersagbar.

Das Cynefin-Modell gibt einen ersten Hinweis darauf, wie in verschiedenen Systemumwelten, gute Lösungen zu treffen sind. Komplexe Systeme oder Situationen erfordern experimentelles und umsichtiges Vorgehen, um Einsichten zu gewinnen und praktische Ansätze zu finden. Hier müssen die Bedingungen für Lernen geschaffen werden, aus dem sich dann neue praktische Erkenntnisse entwickeln. Probieren, erkennen und reagieren ist hier die Handlungsempfehlung. Das Cynefin-Modell gibt eine Anleitung zum Denken und Handeln für Führungskräfte. Es hilft Führungskräften, die Vielfalt der Situationen, in denen sie Entscheidungen fällen müssen, zu sortieren. Abhängig von der Art des Systems gibt das Modell Empfehlungen für passende Aktionen. Das Cynefin-Modell fordert dazu auf, sich zu orientieren und zu hinterfragen, ob ausgewählte Vorgehensweisen für ein bestimmtes System oder eine gewisse Problemstellung geeignet sind. Es ermöglicht, einer Situation, Sinn zu geben und einen adäquaten Ansatz zu finden.

Systemische Leadership Kompetenzen

Henry Kissinger benennt Ende 2015 im Interview mit dem Handelsblatt die Herausforderung der wir aktuell gegenüber stehen: „Eine neue Stufe der Komplexität“. Die Systemtheorie ist eine interdisziplinäre Betrachtungsweise grundlegender Aspekte und Prinzipien von Systemen. Insbesondere in der Beschreibung und Erklärung komplexer Phänomene gibt sie heute Orientierung. Für Führungskräfte, die in komplexen Umwelten führen, stellt sich die Frage, welche Kompetenzen benötigen sie, um systemisch zu führen? Diese Frage stellen sich aktuell Personalentwickler, wie auch Führungskräfte selbst. Führungskräfte, die sicher in einem System navigieren und es „steuernd“ verändern wollen, müssen die Merkmale und Bestandteile eines Systems erkennen und damit umgehen können. Hierzu gehören folgende Kompetenzen im Sinne von Fähigkeiten³:

1. **Positionierung** – Die Fähigkeit, die relevanten Personen eines Systems zu identifizieren und sich ihnen gegenüber positiv zu positionieren.
2. **Deutung** – Die Fähigkeiten, die eigenen subjektiven Deutung zu erkennen und zu verändern, sowie die subjektiven Deutungen anderer zu erkennen und zu verändern
3. **Regeln** – Die Fähigkeiten, offene und geheime soziale Regeln zu erkennen, sie auf ihre Funktionalität hin zu bewerten und Freiräume zu nutzen und Regeln sinnvoll abzuändern.
4. **Muster** – Die Fähigkeit, Regelkreise und Muster zu erkennen, sowie Lösungen 2. Ordnung und alternative Handlungsweisen zu entwickeln.
5. **System-Gestaltung** – Die Fähigkeit, die materielle Umwelt zu gestalten und andere soziale Systeme zu berücksichtigen und die Grenzen und Schnittstellen zu gestalten.
6. **System-Entwicklung** – Die Fähigkeit, Einfluss auf die Richtung und Geschwindigkeit von Entwicklungen eines Systems zu nehmen.

³ frei nach König, E./Volmer, G. (2005). Das Menschenbild der Personalen Systemtheorie. In: König, E./Volmer, G. (Hrsg.): Systemisch denken und handeln. Personale Systemtheorie in Erwachsenenbildung und Organisationsberatung. Weinheim und Basel: Beltz

Diese sechs Kompetenzen beziehen sich auf Führungshandeln in konkreten Situationen. Sozialkompetentes Handeln ist in diesem Zusammenhang nur solches Handeln, welches die sozialen Regeln des Systems explizit berücksichtigt. Eine geschliffene Argumentation gegenüber einem Teamleiter zum Beispiel könnte sozial kompetent sein, muss es aber nicht, je nach sozialer Regel im Team. Kompetenz wird also immer in Abhängigkeit zur Situation und zur Handlung betrachtet.

Die beschriebenen Kompetenzen sind von Basiskompetenzen, wie Fach- und Sozialkompetenzen zu unterscheiden. Sie sind eher ein Bündel von Fähigkeiten, um in den Situationen systemkompetent zu handeln. Um diese Kompetenzen zu fördern und zu schulen, existieren bereits bewährte Konzepte, Tools und Methoden (und neue werden sicher in der Zukunft er-/gefunden). Einige haben wir in der folgenden Tabelle beispielhaft den sechs Leadership-Kompetenzen zugeordnet.

Diese Methoden und Landkarten tauchen auch heute schon in unseren Führungskräftebildungen und Workshops auf. In der Zusammenstellungen sind sie aber einer Systematik unterworfen, die ein ganz anderes Herangehen ermöglicht. Weiterhin lenkt ordnet es hilfreiche Methoden, Konzepte und Tools für die didaktische Aufbereitung in Lernsettings. Erprobt haben wir sie bereits in Führungswerkstätten, in klassischen Off-site-Führungsseminaren, wie in On-site-Workshops und in kollegialen Fallberatungssettings.

Leadership-Kompetenz	Die Fähigkeit...	Methoden, Konzepte, Tools
Positionierung	...relevanten Personen in einem sozialen System erkennen und sich ihnen gegenüber positionieren	<ul style="list-style-type: none"> ▪ PUMA/Stakeholder-Analyse ▪ Eigene Rollenklärungen ▪ Erwartungs- und Verantwortungsdialoge ▪ „Regierungserklärungen“ ▪ Persönliche Wirkung ▪ Gebrauchsanleitung für sich ▪ Kooperationsbeziehungsanalyse (Netzwerkanalyse)
Deutungen	...eigene und fremde subjektive Deutungen (Wirklichkeitskonstruktionen) zu erkennen und sie zu verändern	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Unterscheidung zwischen Wahrnehmung und Interpretation ▪ Wahrnehmungsfehler ▪ Konstruktivismus/Mentale Modelle /Landkarten ▪ Berücksichtigung von Emotionen ▪ Energieen in Organisationen (Energiediagramm) ▪ Arbeiten mit Glaubenssätzen/Grundüberzeugungen ▪ Partnerschaft der Klarheit ▪ Immunity to Change ▪ Intuition / Spiegelungen ▪ Zielpyramide (Mottoziele, Verhaltensziele...)

Leadership-Kompetenz	Die Fähigkeit...	Methoden, Konzepte, Tools
Regeln	...soziale Regeln zu erkennen und zu verändern	<ul style="list-style-type: none"> ▪ offene und geheime Regeln ▪ der Wert von Regeln: Das Gute im Schlechten, das Schlechte im Guten ▪ Team-Spielregeln vereinbaren ▪ Kultur besprechen ▪ Werte und Leitbilder ▪ Erwartungsdialoge ▪ Reflexionen (einzeln und in Gruppen) ▪ Rituale einsetzen und gestalten ▪ Ordnungsprinzipien in sozialen Gruppen > Team-dynamischer Kreis
Muster	...Regelkreise (Muster) zu erkennen und sie zu verändern	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Berücksichtigung von Emotionen ▪ Transaktionsanalyse (Ich-Zustände) ▪ Dramadreieck ▪ "Teufelskreise" ▪ Arbeit mit Hypothesen (Alltags-Hypothesen vs. Veränderungsförderliche Hypothesen) ▪ Systemische (zirkuläre) Fragen
System-Gestaltung	...Systemumwelten und -grenzen gestalten	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Materielle Umwelt gestalten ▪ Umweltpsychologie ▪ Sitzordnung (z.B. Stuhlkreis) ▪ Produktionsliniendesign ▪ System- und Subsysteme mit ihren Grenzen bewußt machen, beschreiben können und auf Durchlässigkeit bzw. Starrheit überprüfen ▪ Vertikale Team-Entwicklung ▪ Kooperationsbeziehungsanalyse (Netzwerkanalyse) ▪ Informationsaustausch (z.B. Meetingstrukturanalyse) ▪ Wir-Gefühl/ Zugehörigkeit (und Angst vor Zugehörigkeitsverlust) ▪ Gestaltung der Schnittstellen von (Sub-) Systemen mit z.B. SLAs
System-Entwicklung	...Entwicklung des Systems zu erkennen und zu steuern	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gesamter Methodenkoffer der systemischen Team- und Organisationsentwicklung ▪ Intuition bzgl. prognostischer Annahmen ▪ Modell der fraktalen OE / Viable Systemmodell (VSM)

Implikationen für ein Führen in der neuen Zeit - Eine neue Programmatik.

Modernes systemisches Führen basiert auf diesen sechs personalen Systemkompetenzen. Sie befähigen Führungskräfte situations- und kontextbezogen zu handeln. In einer komplexer werdenden oder erscheinenden Welt bedarf es also einer grundsätzlichen Abkehr von linearen Ursache-Wirkungsbeziehungen. Systemisches Führen in diesem Sinne verändert sich grundlegend. Bereits begonnene Entwicklungen wie die Abkehr vom Bild der Führungskraft als Experte werden weiter verstärkt und konsequent umgesetzt. Für diese Art von konsequenter, systemischer Führung stellen wir folgende Thesen auf.

1) Der Konstruktivismus ist die grundlegende Haltung, um als Führungskraft auf die Welt zu schauen.

Führungshandeln fußt auf der Einschätzung der jeweiligen Situation mit ihren Anforderungen, Erwartungen und Herausforderungen. Diese Einschätzung wird von der

Führungskraft getroffen und ist stets subjektiv. Sie hängt von den Erfahrungen, Werten und Deutungsmustern der Person in ihrer Rolle ab. Jede andere Person trifft die Einschätzungen etwas anders. Grundlage für Reflexion und Denken ist die subjektive Bedeutungsgebung. Es klingt banal, aber die Dinge in unseren Umwelten sind eben nicht das, was sie sind, sondern das, was wir daraus machen.

Es gibt nicht die eine Wirklichkeit. Jeder verfügt über seine persönliche Sicht der Dinge und konstruiert somit seine Wirklichkeit. Die verschiedenen Wirklichkeitsmodelle der Systemmitglieder müssen demnach immer wieder abgeglichen werden. Hierzu benötigt es Offenheit für die Wirklichkeitskonstrukte der anderen und wirkungsvolle Kommunikation im Dialog.

Für die meisten Führungskräfte ist das Verstehen ihrer eigenen Subjektivität und der Schlussfolgerung, dass dies auch für alle anderen Systemmitglieder gilt, zumindest in der Radikalität etwas Neues. Die Erleichterung und Entlastung entsteht aus der Implikation, dass die Bedeutungsgebung und damit die Handlungsmöglichkeiten sehr weit gestaltbar sind. Die Verantwortung entsteht dadurch, dass handelnde Führungskräfte nicht nur Verantwortung für ihr Verhalten tragen, sondern auch für die subjektiven Deutungen, die der Handlung als Grundlage dienen und dem Verhalten vorausgehen.

2) System-Entwicklung ist in einem Kooperationsklima gestaltbar. Das setzt Dialog und Feedback voraus.

Um Entwicklungen von Systemen zu gestalten benötigt es ein Klima der Kooperation. In diesem Klima besteht die Möglichkeit, die jeweiligen Wirklichkeiten auszutauschen, abzugleichen und anzugleichen. Wenn alle Systemmitglieder über ein geteiltes Verständnis und ein gemeinsames Bild verfügen, werden Kräfte ausgerichtet und gebündelt. Unter der Annahme, dass sich alle Beteiligten in einem System bestmöglich orientieren und versuchen, einen sinnvollen Beitrag zu leisten, müssen für Veränderungen und Entwicklungen auch alle gewonnen werden. Damit ist nicht gemeint, dass sich eine Führungskraft anbiedern und um ein Mitmachen beim Mitarbeiter betteln muss. Vielmehr ist es nötig, dafür zu sorgen, dass Bilder und Vorstellungen der Führungskraft auch tatsächlich von allen nachvollzogen werden.

Dieser Abgleich der Wirklichkeiten und das Erzeugen von Gemeinschaftswirklichkeiten (wie es auch vom isb vertreten wird) benötigt Dialog und Feedback. Beides entsteht eher in einem Klima der Kooperation, also des Miteinander statt eines Gegeneinanders. Da jedes Feedback auch Mut erfordert, findet es eher in einer angstfreien Umgebung statt.

3) Komplexe Situationen fordern experimentelles Vorgehen. (siehe Cynefin-Modell)

Bevor Führungskräfte in einem System handeln, sollten sie sich stets fragen: Was weiß ich über die Wirkzusammenhänge in dem System? Sind sie linear oder nicht-linear (=komplex)? Kenne ich sie oder nicht? Bei allen Themen menschliche Systeme betreffend (und damit der Großteil von Führungshandeln) ist Wahrscheinlichkeit groß, dass die Zusammenhänge nicht linear und im voraus auch nicht bekannt sind. Diese Einschätzung sollte zunächst mit den anderen handelnden Personen abgeglichen werden. Ist man überein, dass es sich um ein komplexes System handelt, dann heißt es, alle Informationen, die man über das System hat, zu sammeln und daraus Handlungsoptionen zu generieren. Wichtig hierbei, dass es sich um Hypothesen bzw. Heuristiken handelt, die bestimmte Optionen nahe legen und zwar im vollen Bewusstsein, dass es auch anders kommen könnte. Die Handlungsoption heißt also:

Wenn ich dies tue, könnte das passieren. Es gilt, Dinge auszuprobieren und die jeweilige Wirkung zu testen und gegebenenfalls seine Hypothesen anzupassen.

Dieses Vorgehen ist eine radikale Abkehr von dem Führungsstil einer Führungskraft mit Expertennimbus, die genau weiß, was sie tut und einen eindeutigen Plan verfolgt. Im systemischen Führen bei komplexen Herausforderungen ist dieser eindeutige Plan auch vorhanden, aber er wirkt viel generischer, nämlich: Ausprobieren und Lernen. Im alten Paradigma wäre es: Analysieren, Entscheidung treffen und dann mit Durchsetzungsvermögen umsetzen. In Angesicht von Komplexität kein sinnvolles Verhalten. Auch Mitarbeiter müssen lernen, dass sie von Ihren Chefs keine Lösungen und mitunter auch keine konkrete Vorgehensstrategie verlangen können.

4) Kulturentwicklung ermöglicht Selbstorganisation.

Bei zunehmender Komplexität müssen immer mehr Entscheidungen mit zum Teil durchaus weitreichenden Konsequenzen auf der Mitarbeiterebene getroffen werden. Als Führungskraft ist zunehmend das Umfeld zu gestalten, in dem andere Entscheidung bestmöglich treffen können. Eine dezidierte Gestaltungsaufgabe ist die Entwicklung einer angemessenen Kultur im Wirkungsbereich der Führungskraft. Dies geht über das bloße Rahmenschaffen hinaus, da es auch innerhalb des Rahmens Werte, Spielregeln und Rituale prägt. Im weiteren Sinne muss die Zusammenarbeit innerhalb eines Teams und an den Schnittstellen gestaltet werden. Dadurch erhalten Mitarbeiter dann ein Umfeld, in dem Sie sich bestmöglich selbst organisieren können. Und damit ist Kulturentwicklung fernab von laissez-faire, wo zwar eine Freiheit erzeugt wird, die auch zur Selbstorganisation anregt. Es kann sich aber niemand ausrichten, sondern alle kämpfen darum, ein Verantwortungsvakuum zu füllen, statt in einem als sinnvoll wahrgenommenen Rahmen gemeinsam auf ein Ziel zu arbeiten.

5) Lösungsorientierung richtet Kräfte auf die Gestaltung statt auf die Erklärung.

Lösungsorientierung wird oft mit systemisch gleich gesetzt. Tatsächlich ist es ein Bestandteil, die anerkennt, dass sich oft die Lösungsansätze mehr ähneln als die Problemursachen. In Situationen mit komplexen Wirkzusammenhängen, wo Ursache und Wirkungen gar nicht mehr eindeutig unterschieden werden kann, lohnt es noch mehr, sich auf Wünsche, Ziele, Ressourcen und Ausnahmen von Problemen zu konzentrieren als auf Probleme und deren Entstehung. Aus einer systemischen Sicht kann man natürlich auch analysieren und reflektieren und sich Gedanken darüber machen, wie etwas entstehen konnte. Viel wichtiger ist es aber Bedingungen zu schaffen, in denen diese Art von Problemen unwahrscheinlicher werden bzw. ihre Lösung leichter fällt.

Zu akzeptieren, dass die Lösung eines Problems unabhängig von der Ursache zu finden ist, ist ähnlich wie der Konstruktivismus, ein völlig neues Denkschema für die meisten Führungskräfte. Es entlastet im Kontakt mit den Mitarbeitern. Als Führungskraft muss ich nicht mehr nach den „wahren Gründen“ Ausschau halten, sondern kann mich auf die Zukunft und die Gestaltung der Lösung fokussieren.

Zusammenfassung

Begleitend von einem größeren Bewusstseinswandel agieren Führungskräfte heute vornehmlich in den drei Spannungsfeldern: Hierarchie und Netzwerk, Operative Tätigkeit und Systemgestaltung sowie Führungsrolle und Führungspersönlichkeit. Um handlungsfähig zu bleiben, gibt das Cynefin-Modell als eine übergeordnete Systemlandkarte erste Orientierung. Eine neue Stufe von Komplexität fordert von Führungskräften systemische Leadership-Kompetenzen. Die sechs Leadership-Kompetenzen Positionierung, Deutung, Regeln, Muster, System-Gestaltung und System-Entwicklung beziehen sich auf Führungshandeln in konkreten Situationen. Diese Kompetenzen lassen sich mit existierenden Konzepten, Tools und Methoden (und neue werden sicher in der Zukunft er-/gefunden) entwickeln und fördern. Allein schon die Zuordnung bereits bewährter Methoden und Tools zu systemischen Perspektiven ermöglicht neue Lernsettings. Die Implikationen für Führung in einer neuen Zeit kristallisieren sich in fünf Kernthese einer neuen Programmatik.

Sie suchen nach Möglichkeiten einzelne Führungs-Kompetenzen gezielt zu trainieren oder die Führung-Kultur in Ihrem Unternehmen weiter zu entwickeln. Gerne beraten wir Sie hierzu. Wir zeichnen uns darin aus, das Geleistete wertzuschätzen, das Bewährte zu bewahren und das Neue behutsam zu integrieren. Gerne diskutieren wir unsere Ansätze, Methoden und Vorgehensweisen auch mit Ihnen und Ihren Führungskräften.