stairMagazin

008 | 05/2013 | Schutzgebühr 5,– Euro

stairconsult

Prozessberatung

stairThema: Personal Mastery

Der Wert Mensch

Zwischen Auf- und Abwertung

2 Nichts schöpfen heißt erschöpfen

6 *Interview mit Gunther Schmidt:* Ständig Zwickmühlen managen

15 *Gut zu wissen:* Führungsverhalten mit Symbolwert/ Die Bedeutung von Führungsverhalten für die Unternehmenskultur

16 Wie wach wir sind

17 *Selbstcheck:* Nutzen der inneren Bilder

stairThema: Personal Mastery

Fragen aus dem stairconsult-Alltag: Nichts schöpfen heißt erschöpfen

Frage: *Wie können wir unsere Mitarbeiter motivieren, an unseren Zielen intensiver zu arbeiten?*

stairconsult: Diese Frage hören wir oft. Wir wollen den Inhalt dieser Frage aber selbst in Frage stellen. Motivieren kann ein Mensch sich eigentlich nur selbst. Führungskräfte können allerdings darauf achten, ihre Mitarbeiter nicht zu demotivieren. Leider ist das Gegenteil häufig der Fall. Zum Beispiel ist die Mobbingrate bei Vorgesetzten am größten, Intransparenz und politische Spielchen sind hier am meisten ausgeprägt. Die Selbstreflexion darüber ist allerdings sehr gering.

Wie demotivierend oder wenig wertschätzend Führungskräfte leider häufig sind, ist den meisten von ihnen nicht klar, weil sie nicht darauf schauen, es von sich weisen oder sogar verteidigen. Nicht geschimpft ist gelobt genug, ist eine weitverbreitete Devise, aber eine schwere Fehleinschätzung. Man sollte zwar nicht loben um des Lobens willen, aber wenn Menschen etwas gut gemacht haben oder Engagement zeigen, sich mit der Firma identifizieren, warum sollte nicht ein positives Wort das Ganze verstärken? Manchmal bewirken Ermutigungen Wunder. Es besteht kein Zweifel daran, dass Führungskräfte jede Menge Ambivalenzen managen müssen und selbstverständlich auch Probleme aus- und ansprechen müssen. Aber die Probleme werden wesentlich schwerer von demotivierten Mitarbeitern gelöst als von Menschen, die mit einem positiv gefärbten Wir-Gefühl ein schwieriges Gespräch verlassen. Wenn zu viel kritisiert und geklagt wird, überträgt sich dieses Verhaltensmuster auf andere Kollegen und Mitarbeiter und so verfestigt sich eine destruktive Kultur im Unternehmen. Die reihenweise auf Hochglanz gedruckten

stairThema: Personal Mastery

Unternehmenswerte, die das Thema Wertschätzung an oberste Stelle setzen, werden Makulatur. Diese negativen energetischen Störungen im Unternehmen sollten aufgebrochen werden, denn sie sind der Grund, warum sich Unternehmen so zögerlich weiterentwickeln.

Frage: *Müssen Mitarbeiter sich den Launen, unbewussten Emotionen, vielleicht auch noch falschen Glaubenssätzen und Spannungen ihrer Führung unterordnen?*

stairconsult: Nicht, dass sie müssten, aber viele tun es – aus Angst. Aus Angst, abgewertet oder ausgegrenzt zu werden, wenn sie nicht mitschwingen und sich anpassen. Schon in der Körpersprache kann man erkennen, wie die Menschen unter diesem Druck von Unwohlsein beschlichen werden. Sie sagen nicht mit Kraft und Energie und einem selbstbewussten Blick: »Toll, das machen wir!«

Wir begegnen immer wieder der Situation, dass ranghohe Mitarbeiter den Kopf einziehen und gegen ihre eigene Überzeugung Position beziehen, nur weil der Vorgesetzte mit Macht und Emotion eine Meinung vertritt, die mal eben kurz und bündig alles zerhackt. Unbewusst natürlich! In der vollen Überzeugung, dass das so richtig sei, allein schon kraft Amtes. In der Reaktion der Mitarbeiter findet diese ungereifte, situative, persönliche Befindlichkeit Bestätigung, weil alle sich dem unwidersprochen unterordnen. Wer den Mund aufmacht, wird abgestempelt und etikettiert.

Das ist keine Seltenheit. Aber hier haben wir es nicht mit erwachsenen, verantwortlichen Menschen zu tun, die ihre Potenziale dem Unternehmen zur Verfügung stellen könnten, sondern mit Jasagern und mit Machtausübenden, die die Zukunftsfähigkeit mit Füßen treten. Man kann mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit davon ausgehen, dass dies dem Unternehmen nicht zu Top-Leistungen verhilft. Wie auch, wenn die Menschen keine Freude haben, mit nur einem Bruchteil ihrer Energie präsent sind und gerade deswegen mehr und mehr an Burn-out leiden. Sie verbrennen, denn es gibt hier nichts Schöpferisches mehr zu tun. Erschöpfen heißt nichts mehr schöpfen können.

Frage: *Besteht nicht die Gefahr, dass Führungskräfte gezwungen sind, sich permanent zu verstellen?*

stairconsult: Symbolische Führung ist ein Teil der Funktion von Führung und ist zunächst mal nicht direkt an die persönliche Eigenschaft und Emotionalität des Individuums gebunden. So wie ja auch eine Sachaufgabe nicht danach fragt, wie es der Person im Moment gerade damit geht. Sie muss einfach erledigt werden. Warum? Weil sonst Schaden für das Unternehmen vorprogrammiert ist. Symbolische Führung bedeutet, dass ich mich selbst vorbildhaft so verhalte, wie ich meine, dass sich auch alle Kollegen und Mitarbeiter verhalten sollten. Wenn ich als Führungskraft in der Lage bin, von meinen persönlichen Befindlichkeiten zugunsten der Sache oder der Bezie-

stairThema: Personal Mastery

hungsebene abzusehen, erweitere ich hier nur mein persönliches Rollenspektrum und erhöhe meinen Reifegrad. Jeder Mensch hat sowieso verschiedene Seiten in sich und die Frage ist, welche Seite denn nun diejenige ist, die meine Persönlichkeit am ehesten repräsentiert? Die emotionale Seite, in der meine unbewussten Muster am ehesten sichtbar werden? Also zum Beispiel im Polterer, im Zauderer oder im Bagatellisierer? Lieber nicht, denn diese Schattenseiten sollten ja überarbeitet, korrigiert oder verabschiedet werden können. Sie schaden am Ende den Personen selbst am meisten, zumindest dann, wenn sie permanent unwillkürlich das Leben bestimmen. Die Botschaft also ist: Durch symbolische Führung springe ich über meinen (diesen) Schatten und das bringt alle weiter. Wir sehen immer darin die größten Probleme, wenn die Menschen, vor allem das Topmanagement, trotz der riesigen Herausforderungen sagen: »Ich bin halt so!«, oder: »Ich habe eine feste und unverbrüchliche Meinung.« Das blockiert jedes System.

Frage: *Wir haben ständig Machtkämpfe im Unternehmen. Was kann das Management tun, damit dieses schädigende Verhalten aufhört?*

stairconsult: Im Rahmen von moderierten strategischen Teamauszeiten lassen sich solche Themen gut platzieren. Im Schutz der Gruppe können diese unter der Oberfläche liegenden Probleme ins Bewusstsein gehoben und damit bearbeitbar werden. Oft ist ein Problem Teil eines ganz anderen Problems. Vielleicht stellt sich heraus, dass es um persönliche Schwierigkeiten Einzelner geht oder vielleicht um ein Managementdefizit, weil die Strategie fehlt oder niemand weiß, wo genau die Reise hingehen soll. Entscheidend ist, die Auslöser und Ursachen für diese Machtkämpfe zu finden. Auf jeden Fall sollte die Situation ernst genommen und gemeinsam mit der Führungsmannschaft zeitnah und nachhaltig bearbeitet werden, denn sonst kann es teuer werden.

stairThema: Personal Mastery

Was Kunden sagen: Zur Persönlichkeitsentwicklung und Selbstverantwortung

»Ich wünsche mir als Chef jemanden, der seine Emotionen im Griff hat. Der nicht herumschreit, sondern zuerst mal fragt, zuhört und der mit mir dann bei Problemen nach Lösungen sucht. Es scheint jedoch immer üblicher zu werden, den hohen Druck lautstark und ungerecht an die nächste Ebene weiterzugeben. Das demotiviert mich völlig, da ich meine Mitarbeiter so nicht führen will.«

Teamleiter eines mittelständischen Unternehmens

»Als ich hier begonnen habe, war ich voller Motivation. Ich wollte alles für dieses Unternehmen geben, was ich auch getan habe, aus meiner Sicht. Denn ich bin anspruchsvoll und ehrgeizig. Ich habe niemals ein Lob gehört, nicht einmal dann, als ich mein Team wesentlich effizienter aufgestellt habe. Jetzt soll wieder alles anders gemacht werden. Aber ungeachtet all meiner Bemühungen sagt man nur: Mach du mal! Kein Verständnis, keine Unterstützung, sondern nur Forderung. Das ist völlig frustrierend für mich und ich fühle mich auch gesundheitlich nicht gut.«

Teamleiter in einem mittelständischen Unternehmen

stairThema: Personal Mastery

Interview mit Gunther Schmidt: Ständig Zwickmühlen managen

Dr. Gunther Schmidt ist Facharzt für psychotherapeutische Medizin und Leiter des Milton-Erickson-Instituts Heidelberg. Er leitet die Abteilung systemisch-hypnotherapeutische Psychosomatik der Fachklinik am Hardberg und die Privatklinik für Psychosomatik und Psychotherapie des sysTelios Gesundheitszentrums.
Die von ihm entwickelten systemisch-hypnotherapeutischen Modelle für Organisationsberatung, Teamarbeit und Coaching tragen wesentlich zu einem intensivierten ressourcenorientierten Beratungsverständnis bei.
Schmidt ist Mitbegründer des Heidelberger Instituts für systemische Forschung und Beratung, der Internationalen Gesellschaft für Systemische Therapie (IGST) und des Helm Stierlin Instituts in Heidelberg.

***stairconsult**: Nur 15 Prozent der Arbeitnehmer in Deutschland gehen anscheinend motiviert zur Arbeit. Alle anderen fühlen sich oft nicht menschenwürdig behandelt, müssen nur noch funktionieren. Ist das nicht erschreckend bei den Anforderungen, denen Unternehmen heute ausgesetzt sind?*
Gunther Schmidt: Für mich nicht erschreckend, aber auch nicht schön. Ich gehe davon aus, dass die Ziele und die Funktionserwartung einer Organisation und die der Menschen einfach grundsätzlich unterschiedlich sind. Die Organisation braucht Menschen, aber eher im Sinne, dass sie die Menschen für ihr Überleben nutzt. Der Sinn der Organisation ist ja typischerweise, dass sie überlebt, sich weiterentwickelt und sich eigentlich auch von Personen unabhängig macht.
Wenn sich eine Organisation abhängig macht von Einzelpersonen und diese einmal ausfallen, bedroht das immer das Überleben einer Organisation. Also ist das Ziel der Organisationslogik immer das, sich – soweit es geht – von einzelnen Menschen unabhängig zu machen. Der einzelne Mensch dagegen hat eine völlig andere Bedürfnisstruktur. Für ihn ist es besonders wichtig, Sicherheit zu haben, Zugehörigkeit zu empfinden, eine einzigartige Bedeutung zu haben oder Wertschätzung zu genießen. In gewisser Weise steigert er seine Sicherheit dadurch, dass er die Organisation von sich abhängig macht. Deswegen existiert eine widersprüchliche Art von Interessen.

> Deswegen existiert eine widersprüchliche Art von Interessen.

Was bedeutet das für den Umgang miteinander?

Diese grundsätzlichen Interessensunterschiede müssen nicht zu Abwertung oder Ausbeutung führen, aber man sollte sie sich bewusst machen. Ich habe zum Beispiel schon oft erlebt, dass Leute über Jahre eng in einem Team in einer gleichrangigen Position zusammengearbeitet haben, zum Teil auch persönlich befreundet waren. Wenn einer von beiden aufsteigt und eine andere Funktion in der Organisation bekommt, fangen plötzlich die Schwierigkeiten an, die zum Beispiel folgendermaßen geäußert werden: »Jetzt zeigt das blöde Schwein sein wahres Gesicht.« Die Freundschaft geht womöglich kaputt. Wenn man genau hinschaut, haben sich die persönlichen Werthaltungen nicht grundsätzlich geändert. Die Funktionserwartungen, die die Organisation an die Leute stellt, haben sich geändert, und dann werden das Persönliche und die Rollenfunktion bei den Betroffenen miteinander emotional vermischt. Hier entwickelt die Organisation die vorrangige Kraft und das Persönliche steht sogar zurück. Das zu managen, halte ich für eine Daueraufgabe in jeder Organisation.

»Jetzt zeigt das blöde Schwein sein wahres Gesicht«.

Diese Ambivalenzen führen oft zu unterschwelliger Machtausübung, was der Organisation wiederum auf Dauer schadet. Was muss bei der Unternehmensentwicklung beachtet werden?
Persönlichkeitsentwicklung und Unternehmensentwicklung müssen sich gegenseitig ergänzen. Eine der Hauptaufgaben einer Führungskraft ist es, ständig Zwickmühlen zu managen. Sie muss andauernd Prioritäten setzen. Manche Dinge müssen zurückstehen, oder unterschiedliche Interessen innerhalb der Organisation wollen berücksichtigt werden. Diese Zwickmühlen kann man auch konstruktiv lösen. Wenn jemand allerdings ein Wertesystem in sich trägt, das von ihm fordert, allem gerecht werden zu müssen, wird er bald merken, dass er das gar nicht kann. Viele Führungskräfte neigen dann dazu, das, was sie nicht präferieren oder priorisieren, abzuwerten. Es ist emotional leichter zu sagen: »Das ist sowieso blöder als das andere.« Diese Haltung schadet der Motivationskraft und der Bereitschaft, zu kooperieren, enorm.
Führungskräfte, die diese Zwickmühlen zu managen haben, brauchen eine entsprechende Persönlichkeitsentwicklung, damit sie mit diesen Multivalenzen besser umgehen können. Sie sollten lernen, Prioritäten zu setzen, ohne irgendetwas abwerten zu müssen. Das muss man den Leuten in unserer Kultur beibringen. Oft besteht die Grundüberzeugung, dass, wenn etwas als sinnvoll angesehen wird, Abweichendes nicht gleichzeitig sinnvoll sein kann. Die wertvolle Koexistenz unterschiedlicher Sichtweisen wird bei uns noch immer nicht genug vermittelt. Es

Viele Führungskräfte neigen dann dazu, das, was sie nicht präferieren, abzuwerten.

geht meist um »richtig oder falsch« und »gut oder schlecht«. Unsere Kultur ist auf Gewinner und Verlierer ausgerichtet und die Legitimation für das, was man macht, entsteht eher daraus, dass das, was nachrangig behandelt wird, abgewertet wird. Die ganze politische Kultur, die ganze politische Diskussion ist ja eine ständige Abwertungskultur.

> Unsere Kultur ist auf Gewinner und Verlierer ausgerichtet.

Viele Mitarbeiter erleben auch die Intransparenz ihrer Führungskräfte als Abwertung. Wie sollen sie motiviert bleiben, wenn ihre Vorgesetzten Entscheidungen treffen, ohne dass dabei ihre Leistungen und Perspektiven gewürdigt werden?

Man muss überlegen, wie man die Ebene der Persönlichkeitsentwicklung als Bestandteil in die Organisationskultur integriert. Wenn ein Einzelner seine persönliche Entwicklung ernst nimmt, die Unternehmenskultur diese Werte aber nicht unterstützt, wird es problematisch. Für jeden, der Entscheidungen treffen muss, ist es wichtig, dass er sich von innen heraus legitimieren kann. Denn es geht immer auch um Sicherheitshandlungen.

Warum ist jemand intransparent? Er hat typischerweise Angst. Wenn er etwas transparent macht, dann kommen andere vielleicht auf blöde Ideen oder er wird kritisiert. Er hat das Gefühl, die Kontrolle zu verlieren. Aber es geht ganz stark um Kontrollbedürfnis.

Nun kann man eine Organisation im Grunde genommen aufgrund der hohen Komplexität sowieso nicht selbst kontrollieren. Dazu braucht man andere Steuerungsinstrumente.

> Es geht auch ganz stark um Kontrollbedürfnis.

Eine Führungskraft sollte lernen, eine Entscheidung zu vertreten, Verantwortung zu übernehmen, die nicht nur über den Sachzwang, also über richtig oder falsch, legitimiert wird. Sie kann hinter ihrer Entscheidung in der Art und Weise stehen, dass sie die Alternativen in ihrer Rolle nach bestem Wissen und Gewissen abgewogen hat und vor diesem Hintergrund Prioritäten setzt. So legitimiert sie ihre Entscheidung aus eigenem bestem Bemühen. Natürlich gibt es immer auch Sachüberlegungen, aber letztlich können doch viele Entscheidungen ganz unterschiedlich getroffen werden. Sie sind oft nicht so eindeutig. Je transparenter ich meine Entscheidung in dieser Hinsicht mache, desto eher kann sie auch von anderen akzeptiert werden. Ich glaube, dass der Wille zur Verantwortungsübernahme durch die Persönlichkeitsentwicklung gestärkt werden muss. Die Kultur im Unternehmen müsste entsprechend aufgebaut werden, damit genau das honoriert wird.

> Entscheidungen sind oft nicht so eindeutig.

stairThema: Personal Mastery | *... Interview mit Gunther Schmidt*

Da beißt sich die Katze in den Schwanz. Gerade das Topmanagement müsste sich doch hier am dringendsten selbst reflektieren. Das ist aber gerade auf dieser Ebene selten der Fall. Wie schafft man hier mehr Verständnis?

Das Verhalten ganz oben hat natürlich Signalwirkung nach unten. Wenn jemand merkt, dass Intransparenz, Abwertung oder strategisch trickreiches Verhalten nicht honoriert werden und dadurch eher Nachteile entstehen, kann das zu einer anderen Haltung motivieren. Umgekehrt ist es genauso. Eine Führungskraft kann Transparenz in ihre Entscheidung bringen, indem sie sagt: »Ich habe auch meine Unsicherheiten gehabt, aber mich eben jetzt so entschieden.« Wenn diese Haltung von den Mitarbeitern allerdings als Schwäche ausgelegt wird, wäre das für den Vorgesetzten eher ein Grund, das nächste Mal wieder die Klappe zu halten.

Das obere Management ist in der Regel die Instanz, die diese Kulturregeln für einen offenen und fairen Umgang miteinander setzt. Deswegen ist es wichtig, das Topmanagement dafür zu gewinnen. Und gewinnen kann man die Verantwortlichen, wenn sie mit dem Blick auf die Auswirkungen merken, dass das Unternehmen und sie selbst mehr profitieren würden.

> Das Verhalten ganz oben hat natürlich Signalwirkung nach unten.

Wie kann man bei den Menschen die Potenziale und Kompetenzen für einen Veränderungsprozess abrufen, wenn sie doch davon ausgehen, dass ihre Arbeit in der Vergangenheit in Ordnung war?

Ich glaube, das hat sehr viel damit zu tun, ob die Veränderung für die Person Sinn macht. Insofern ist Führung auch Sinnproduktionstätigkeit. Das gilt für jeden Veränderungsprozess.

> Das hat sehr viel damit zu tun, ob die Veränderung für die Person Sinn macht.

Es liegt meist gar nicht an den fehlenden Kompetenzen, wenn es scheitert, sondern daran, dass das bisherige, was die Leute gemacht haben, nicht genügend gewürdigt und die ambivalente Haltung gegenüber der Veränderung nicht anerkannt, sondern problematisiert wird.

Verschiedene Leute argumentieren gerne: »Das Bessere ist der Feind des Guten.« oder: »Das, was wir bisher gemacht haben, ist Schnee von gestern, jetzt schauen wir vorwärts!« Ganz viele Veränderungsprozesse werden mit dieser Haltung angestoßen. Da existiert eine einseitige Parteilichkeit für die Veränderung und eine eindeutige Parteilichkeit gegen die Tendenzen, etwas zu bewahren. So, als ob das Festhalten am Bisherigen bedrohlich für das Neue wäre. Aber Menschen sind auch mit der Vergangenheit identifiziert. Es wäre nichts gut gelaufen, wenn sie sich nicht auch vorher schon mit Herzblut für ihre Arbeit eingesetzt hätten. Deswegen sind die Menschen emotional eher

geneigt, am Alten festzuhalten und das Neue als Bedrohung zu erleben. Es könnten ja gewachsene Strukturen und Beziehungen zu Kollegen oder Kunden zerstört werden. Unter diesen Umständen werden automatisch, auch wenn die Menschen das nicht wollen, Angst, Abwehr und Aversion hervorgerufen. Das liegt schon in unserer Gehirnorganisation begründet.

Wie geht man mit diesen Widerständen um?
Widerstände werden oft als Problem erlebt. Aber es sind keine Probleme, es sind eher Informationen über Bedürfnisse: Wie erzeugen wir jetzt andere Formen von Sicherheit, auch der Selbstverwirklichung, der Orientierung, wenn das Alte verlassen wird? Im Veränderungsprozess müsste viel achtungsvoller Raum gegeben werden, in dem die Leute sogar dazu ermutigt werden, von ihren Ängsten und Zweifeln zu sprechen.

Hilft das, Veränderungsenergie aufzubauen?
Dabei bleibt es ja nicht. Das muss man jetzt übersetzen. Welche Bedürfnisse melden sich. Was muss berücksichtigt werden, um die Kraft für Veränderung daraus abzuleiten. Sogar die Aversion muss kein Problem sein, sie muss nur transformiert, also umgewandelt werden. Und dafür muss sie transparent gemacht und kommuniziert werden dürfen.
Wenn aber von vorneherein klar ist, dass derjenige, der Bedenken hat, der Miesmacher ist, der wird schon noch sehen, was er davon hat, dann wird das abgespalten, also dissoziiert und es geht unterschwellig weiter. Die Leute blockieren die Veränderungen, sie werden langsamer oder die Ergebnisse werden teilweise schlechter.
Das wäre aus meiner Sicht alles nicht nötig, wenn man die Veränderung sinnvoll legitimieren würde: »Wir haben den Eindruck, wenn die Organisation längerfristig diese Ziele erreichen will, brauchen wir jetzt Umstrukturierung.«
Im Grunde liegt die Bringschuld für die Legitimation immer bei der Führung. Es reicht nicht aus, nur zu erwähnen, was in Zukunft ansteht. Besser ist es, den Mitarbeitern mitzuteilen, worin der Sinn gesehen wird. Es ist selbstverständlich, dass es auch dann Widerstand oder andere Meinungen geben wird. Und darüber muss man sprechen. Dabei geht es nicht darum, alles wieder rückgängig zu machen, denn die sinnstiftende Entscheidung für die Veränderung ist begründet und damit eine Restriktion. Es geht nur darum, die Mitarbeiter von vorneherein offensiv auch mit ihren

> Sogar die Aversion muss kein Problem sein, sie muss nur transformiert, also umgewandelt, werden.

> Die Bringschuld für die Legitimation liegt immer bei der Führung.

Bedürfnissen einzubinden und zu sagen: »Das brauchen wir von Euch.« Das wäre kein Gegensatz. Das schafft sogar Erleben von Achtsamkeit und Dankbarkeit.

Viele sind es überhaupt nicht gewohnt, sich persönlich zu reflektieren oder sie haben keine eigenen inneren Fragen. Arbeit wird oft rein aufgabenorientiert verstanden. Selbstreflexion fordert ein Stück weit Öffnung für den Blick ins Innere. Ist das nicht bereits die größte Schwelle?

Wenn es die Menschen vorher nicht gewohnt waren, ist die Einladung, sich selbst zu betrachten, oft ein zu großer Schritt. Das macht vielen Leuten Angst. Aber man kann einen akzeptablen Zwischenschritt gehen, indem sachbezogen fokussiert wird: »Wir reden jetzt nicht privat, sondern darüber, was unseren Aufgaben hier am meisten dient. Was löst das in dir, bezogen auf die Aufgabe, aus?« Dann kommt trotzdem etwas Persönliches, aber als persönlich im Sinne einer Funktion für die Aufgabe und das ist für viele Menschen nach meiner Erfahrung leichter. Sie sind etwas geschützter, weil sie ihren privaten Raum bewahren dürfen. Man kann auch fragen: »Was löst das jetzt an Emotionen in Ihnen aus, wenn Sie daran denken, wie Sie die Aufgabe umsetzen sollen?« Dann kann sich die Person dazu äußern und hinter der Aufgabe verstecken. Das ist schon ein guter Zwischenschritt. Aber letztlich ist ja klar, je mehr die Menschen ermutigt werden, sich in ihren emotionalen Reaktionen, in den Dingen, die ihre Person betreffen, zeigen zu können, umso mehr schafft das natürlich Kohäsion, Kreativität, Bindung an das Unternehmen und Motivation. Aber Mitarbeiter haben demgegenüber zurecht eine ambivalente Haltung, denn sie merken, dass sie dafür oft sogar abgestraft werden.

> Die Leute merken ja, dass sie oft dafür sogar abgestraft werden.

Es gibt ja genauso auch die umgekehrten Fälle, dass viel Persönliches, Emotionalität, Privatheit im Unternehmen ausgetragen wird. Da wird gezickt, gekämpft, Macht ausgespielt, Emotionen in vielen Differenzierungen ausgelebt. Wie kann hier Professionalität hergestellt werden?

Diese Emotionen kann man nicht vermeiden. Die Wahrscheinlichkeit, dass Gezicke usw. stattfindet, wird immer dann größer, wenn der Aufgabenbezug aus dem Blick geraten ist. Das steht direkt miteinander in Zusammenhang. Es entsteht offensichtlich so eine Art Sinn-, ein Orientierungsvakuum, und das wird gefüllt mit allem Möglichen. Es ist vor allem eine Führungsaufgabe, zu klären, welches die Ziele oder die Aufgaben sind. Je häufiger die Führungskraft Rückmeldungen gibt, wo man mit der Aufgabe steht und wo der Beitrag des Teams oder des Einzelnen, bezogen auf die Aufgabe, sichtbar wird, desto eher bekommt das eine Art Sogwirkung. Und dann gibt es weniger Gezicke.

stairThema: Personal Mastery | *... Interview mit Gunther Schmidt*

Wenn die Menschen einen klaren Zielbezug haben, können sie sogar mit anderen, die sie selber nicht leiden können, gut zusammen arbeiten. Dann ist nicht der Andere allein wichtig, sondern die Dreiecksbeziehung »er/sie – ich – das Ziel«. Also muss praktisch diese Zielfokussierung in den Vordergrund. Erstmal weg vom Persönlichen. Der Fokus auf etwas Sinnstiftendes, Gemeinsames ist wichtig.

Wenn es Ziele gibt, gibt es auch Zielkonflikte. Ziele können die Emotionen eindämmen, aber sie können umgekehrt Emotionen auch erzeugen.
Bei Zielkonflikten brauchen wir wieder Prioritätensetzung. Ein Beispiel: In unserer Klinik fördere ich sehr stark die Selbstorganisation. Nun gibt es manchmal auch Situationen, da werden die Dinge zigfach ausgehandelt und es ändert sich nichts, weil eine Pattsituation bleibt. Das ist die typische Situation in einem Zielkonflikt und für mich immer ein Zeichen dafür, dass eine höhere Hierarchie gefragt ist. Ich würde am liebsten auf Hierarchie verzichten, aber sie ist sehr sinnvoll für solche Zwecke. In diesem Fall muss der Vorgesetzte sagen: »Wir brauchen jetzt hier eine klare Entscheidung. Offensichtlich habt ihr das 30 oder 50 Mal probiert und sicher gut gemeint, aber das Ergebnis ist jetzt trotzdem nicht zu gebrauchen. In meiner Rolle als Klinikchef brauche ich jetzt aber das Ergebnis bis zum Zeitpunkt X. Und deswegen entscheide dann eben ich!«

Das ist die typische Situation in einem Zielkonflikt.

Das heißt übersetzt, die Führungskraft muss intervenieren.
Genau, die Führungskraft zeigt, dass sie sich an Kriterien orientiert, die sie in ihrer Rolle beachten muss. Wenn sie nur sagt: »Das dauert mir zu lange«, wird das noch nicht klar. Besser sie sagt: »Ich brauche bis zu diesem Zeitpunkt eine Regelung. Mir wäre es lieber, ihr findet sie, wenn nicht, mach ich's oder eine Kraft, die Prioritäten setzt, wird eingesetzt. Aber eines ist klar, – ich brauche bis dahin die Regelung und jetzt habt ihr die Wahl.« Ich habe zum Beispiel beste Erfahrungen, wenn ich dem Sachverhalt die Bedeutung gebe: »Wenn das bis zu einem bestimmten Zeitpunkt nicht erledigt ist, ist das der Aufruf an mich ‚Mach du es!'.« Dann ist es geregelt und es liegt sogar eine Wahlmöglichkeit darin. Aber letztlich ist das immer eine Aufgabe von Führung.

Es fehlt aber auch häufig an Umsetzungskompetenz. Woran liegt das?
Umsetzungskompetenz zeigt sich daran, dass Menschen das tun, was als zieldienlich angesehen wird, ganz egal, was sie denken. Praktisch zeigt sich Umsetzungskompetenz immer im Handeln.

Praktisch zeigt sich Umsetzungskompetenz immer im Handeln.

Aber warum handeln Menschen oft nicht nach dem, was sie wissen oder was sie sich vornehmen? Die Erkenntnisse sind alle da, aber sie werden nicht in die Praxis umgesetzt? Darüber klagen sehr viele.
Natürlich, wenn nicht umgesetzt wird, muss man sich fragen, ob der Sinn genügend klar ist. Aber wie kommt jetzt Sinnhaftigkeit zustande? Letztlich geht es immer um Motivation und nicht nur um Kompetenz. Die Kompetenz ist meistens schon da, aber die Motivation nicht. Sie kann intrinsisch, also aus eigenem Antrieb, kommen: »Das will ich haben.« Aber wenn sie nicht intrinsisch kommt, dann muss sie eben extrinsisch, von außen, kommen. Entweder durch Belohnung oder durch Vermeidung von Folgekosten. Das sind letztendlich die extrinsischen Hauptfaktoren. Besser ist es, den Menschen den Sinn doch noch zu verdeutlichen. Wenn es an Umsetzungskompetenz mangelt, ist das ein Hinweis darauf, dass im Bezug auf die Sinnhaftigkeit etwas geklärt werden muss. Auch das gehört zur Führungsaufgabe.

> Die Kompetenz ist meistens schon da, aber die Motivation nicht.

Heißt das, dass Systeme handlungsunfähig werden, wenn es zu komplex und unüberschaubar wird?
Ja, und dann muss die Komplexität reduziert werden. Wieder eine Kernaufgabe der Führungskraft.

Sinnstiftung hat viel mit Glaubwürdigkeit zu tun. Wodurch entsteht Glaubwürdigkeit?
Glaubwürdigkeit entsteht, wenn sich jemand so transparent zeigt, wie es irgend geht. Und wenn er zeigt, dass er neben der Transparenz auch die Verantwortung für seine Handlungen, für seine Wahl übernimmt. Wenn eine Führungskraft sagen würde: »Oh Leute, ich bin so hin- und hergerissen, das ist alles so komplex, das macht mir Angst«, dann wäre sie überhaupt nicht glaubwürdig. Aber wenn sie sagt: »Ich bin selbst ambivalent, aber ich entscheide mich für etwas und stehe dazu«, – dann wird sie glaubwürdig. Position beziehen, aber sich nicht verstecken hinter reinen Sachargumenten. Sachargumente kann man natürlich immer anführen. Aber auf der Führungsebene ist es nie so, dass es nur um Sachfragen geht. Reine Sachfragen sind immer am leichtesten zu beantworten. Aber Unwägbarkeiten, die meistens existieren, muss man durch persönliche Stellungnahme erklären, sodass man sich selber auf eine Art zur Disposition stellt. Das macht glaubwürdig.

Wie kann gute Zusammenarbeit von vielen in sich selbst sehr komplexen und unterschiedlichen Menschen gelingen? Ist das überhaupt eine realistische Perspektive?
Ich glaube schon, dass das geht. Auch wenn Teams immer wieder anders werden, heißt das nicht, dass es nicht doch eine Kontinuität geben kann. Indem man zum Beispiel den Fokus auf die Mus-

ter des Gelingens richtet. Also, was hat uns schon erfolgreich gemacht? Und diese Erfahrungen gibt es in den meisten Teams. Die Teammitglieder tragen wechselseitig zum Gelingen bei. Um diese Muster des Gelingens zu aktivieren, braucht man die individuellen Beiträge, die schon mal geholfen haben, damit etwas gelingt. Wenn der Fokus mehr auf diese Fähigkeiten gerichtet wird, dann werden die Individuen tatkräftiger dazu eingeladen, das lebendig werden zu lassen, was zum Gelingen beiträgt.

Was hat uns schon erfolgreich gemacht?

Wenn Teams beispielsweise zerstritten sind, versuche ich erst einmal den Fokus darauf zu lenken, wo die Betroffenen schon mal gut zusammenarbeitet haben. Dann frage ich: »Was würde uns jetzt helfen, genau das wieder abzurufen?« Der Aspekt der Zerstrittenheit ist dann zwar noch da, aber das wird unwichtiger, wird relativiert. Und so werden wieder Abläufe verstehbar, die dazu geführt haben, dass man gut kooperieren konnte, auch wenn man kontroverse Positionen hatte.

stairThema: Personal Mastery

Gut zu wissen: Führungsverhalten mit Symbolwert / Die Bedeutung von Führungsverhalten für die Unternehmenskultur

Es ist lange her, dass Paul Fechter, Mitbegründer der von den Nazis unterdrückten Wochenzeitschrift »Deutsche Zukunft«, Kultur als die Anwort auf die Frage nach dem Sinn des Lebens definiert hat. Wäre dann Unternehmenskultur die Antwort auf die Frage nach dem Sinn und Zweck des Unternehmens?

Unternehmenskultur lässt sich im systemischen Verständnis als die **Summe aller Verhaltensweisen** der miteinander agierenden Menschen im Unternehmen und deren Stakeholder, zum Beispiel Kunden, Lieferanten, Kooperationspartner, definieren.

Die jeweiligen **Persönlichkeiten** mit ihren Charaktereigenschaften, ihrem Temperament, situativem und allgemeinem Verhalten, Normen, Werten, Einstellungen oder Gewissen **beeinflussen je nach Reifegrad und Ausprägung** unterschiedlich stark die Unternehmenskultur. Je hierarchischer ein Unternehmen aufgestellt ist, umso stärker prägt das Verhalten des obersten Managements die Unternehmenskultur. Die **Signalwirkung ihres Verhaltens** kann massiv sein.

Das **Verhalten einer Führungskraft**, also die sichtbaren Teile der Persönlichkeit, beeinflusst erheblich die Handlungsweise, die Einstellung oder die Werte der Mitarbeiter. Ein falsches Wort bei der Weihnachtsfeier, eine problematische Aussage vor den Medien **prägen das Klima**.
Die Menschen geben diesem Verhalten eine bestimmte Bedeutung. Gleichzeitig steht jeder Mitarbeiter fürs Unternehmen. Unhöflichkeit oder Anstand, Ignoranz oder Freundlichkeit, schaffen Lust oder verstimmen. Der erste Eindruck wirkt nach.
Für den Unternehmenserfolg ist es sehr wohl wichtig, an diesen **weichen Faktoren** zu arbeiten. Sie sind ein wesentlicher Teil der **Substanz des Unternehmens**. Hierfür ist das unternehmerische Denken und Handeln von Robert Bosch ein nachhaltiger Beweis. Seine Persönlichkeit prägt bis zum heutigen Tag die Kultur »beim Bosch«.

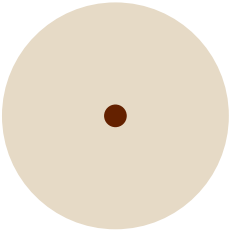
Auf diese Zusammenhänge hat bereits Dr. Ulrich Wever, früherer Personal- und Unternehmenskommunikationschef der Bayerischen Hypo-Bank, in dem Klassiker der Managementliteratur »Unternehmenskultur am Beispiel eines Finanzdienstleistungsunternehmens« umfassend hingewiesen.

Tipp: Achten Sie noch mehr darauf, was Sie wann, wo, wie, zu wem sagen.
Es sollte nach einer Begegnung mit Ihnen immer positive Energie frei werden.

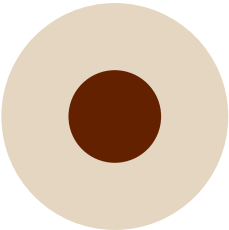
stairThema: Personal Mastery

Zahlen, die wir kennen: Wie wach wir sind

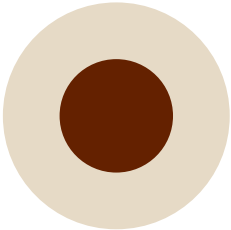
Über **90 Prozent** *aller Erinnerungen, aller Aufzeichnungen dessen, was uns jemals widerfahren ist, sind das, was als unbewusst oder unterbewusst bezeichnet wird.*



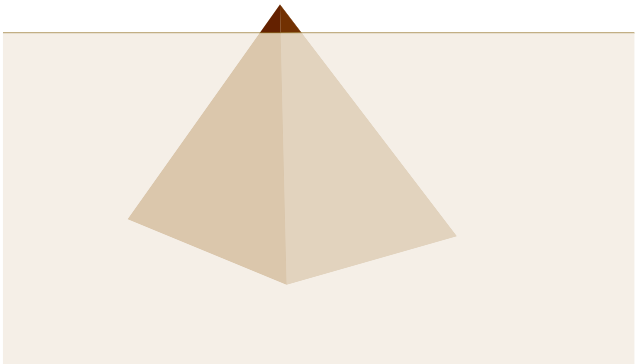
Die Ansicht, dass wir nur etwa **10 Prozent** *unseres Gehirns nutzen, ist weit verbreitet.*



Gerade mal **42 Prozent** *der amerikanischen Beschäftigten glauben, dass dem Management wirklich etwas an ihnen liegt.* *(Covey)*



Die Mitarbeiterorientierung in den Unternehmen wird nur von rund **der Hälfte** *der 37 000 in einer Studie befragten Beschäftigten positiv wahrgenommen.*
(Studie Bundesministerium für Arbeit)



Der Eisberg repräsentiert **100 Prozent** *unserer Erinnerungen. Die* **10 Prozent** *oberhalb der Wasserlinie stehen für unsere bewussten Erinnerungen, während* **90 Prozent** *unterhalb der Wasserlinie unbewusste oder unterbewusste Erinnerungen darstellen.*

Menschliche Gedankengänge laufen **immer** in Bildern ab.
(Domasio 2005)

All unsere gesundheitlichen Probleme entspringen einer destruktiven Energiefrequenz.

Stress schaltet **vor allem anderen** das Immun- und Selbstheilungssystem aus.

Destruktive Erinnerungen fortwährend zu unterdrücken, verbraucht eine **riesige Menge Energie**.

stairThema: Personal Mastery

Selbstcheck: Nutzen der inneren Bilder

Testen Sie sich selbst:
Die neuro-biologischen Erkenntnisse der neueren Gehirnforschung bestätigen, was bereits Albert Einstein vor 70 Jahren formulierte: Wir nutzen nur einen Bruchteil des Potenzials unseres Gehirns.

Heute wollen wir Sie einladen, einen kleinen Selbstversuch zu starten, der das Potenzial Ihrer inneren Bilder beleuchtet.

Nehmen Sie sich fünf Sekunden Zeit und betrachten Sie Bild 1 bis 3 jeweils 5 Sekunden. Dann schließen Sie die Augen und verknüpfen Sie die 3 Bilder miteinander zu einer kurzen, positiven Geschichte mit Tönen, Geräuschen, Gerüchen, Bewegungen, in der Sie vielleicht auch persönlich vorkommen. Dauer hierfür: 5 tiefe Atemzüge.

Öffnen Sie dann bitte die Augen und richten Sie Ihr Bewusstsein auf Ihren Energielevel: Wozu haben Sie Lust? Spüren Sie Ihre Kraft?

Unser Denken ist ohne innere Bilder nicht möglich. Nutzen Sie die vielen abgespeicherten positiven Bilder, um Ihren Energielevel, wenn Sie müde, frustriert oder ratlos sind, zu steigern.

Sie können hierüber auch gerne unverbindlich mit uns ins Gespräch kommen: ***info@stairconsult.de***

Wissenswertes

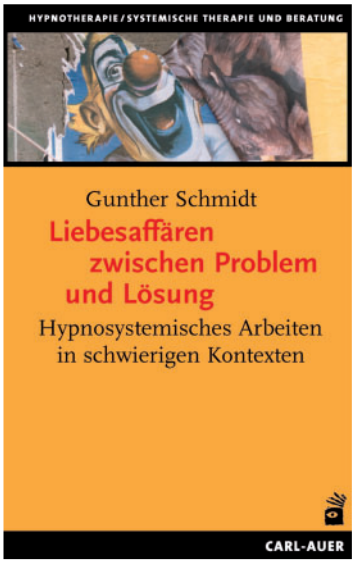
BUCHEMPFEHLUNG

Liebesaffären zwischen Problem und Lösung

Hypnosystemisches Arbeiten in schwierigen Kontexten

Gunther Schmidt

Carl-Auer Verlag GmbH, Heidelberg, 4. Auflage, 2012



Dieses umfassende Werk mit diesem aufreizenden und konstruktiv irritierenden Titel zur systemischen Therapie und Beratung ist eine Art Kompendium aus 20 Jahren Veröffentlichungen. Als roter Faden zieht sich das systemische Denken und Handeln in Kombination mit der Eriksonschen Hypnotherapie durch.

Gunther Schmidt ist nicht nur Mediziner und Therapeut, Gründer und Leiter einer Suchtklinik etc., sondern, was sich in diesem Buch zeigt, ein überragender Denker und Methodiker, der seinem ursprünglichen Standbein der VWL in dem Sinne immer noch verbunden ist, als dass er sein profundes wirtschaftliches Wissen und Können Unternehmen zur Verfügung stellt. Diesen Bogen so weit und so kompetent zu spannen, ist sicher nur wenigen möglich.

Der Titel verspricht also nicht zu wenig. Sie erfahren hier, was es mit der Hypnotherapie auf sich hat, wie Sie zielgerichtet das Unter- oder Unbewusste beeinflussen können oder wie Sie unbewusste und unwillkürliche Prozesse als wertvolle Kräfte zur Entwicklung Ihrer Persönlichkeit, Ihres Teams oder Ihres Unternehmens nutzen können.
In jedem Problem ist laut Schmidt potenziell die Lösung vorhanden. Will man diese finden, so braucht es Präsenz, Wachheit, Aufmerksamkeitsfokussierung und exakte Beobachtung. Vorhandene aber oft verborgene Kompetenzen können durch Umschreiben der Programmierungen, das heißt der bestehenden Verhaltens- und Denkmuster, genutzt und so auch die Organisations- und Unternehmensentwicklung entscheidend vorangebracht werden.

Dieses Buch ist ein anspruchsvolles Werk, brillant in der Gedankenführung, das auch für Change Management, Lernende Organisationen und Teamentwicklungen überraschende Impulse geben kann. So räumt Gunther Schmidt mit weitverbreiteten Annahmen über Veränderungsprojekte auf, in denen Verantwortliche zum Beispiel oft einseitig Partei nehmen für bloße Veränderung ohne Wertschätzung von bisher Bewährtem.
Sehr empfehlenswert, wie es auch Helm Stierlin formuliert, und wie er, wünschen auch wir diesem Buch viele Leser.

stairSeminar

ÜBERBETRIEBLICHES SEMINAR

Führung Basics

Das Seminar richtet sich an Führungskräfte, die neu in Führungspositionen kommen, oder Führungskräfte, die ihr Know-how erweitern oder auffrischen wollen.

Führung ist ein wesentlicher Stellhebel in jeder Unternehmensentwicklung und ein enormer Wertschöpfungsfaktor, falls sie sinnvoll und zielgerichtet gelebt wird. Oft wird die Bedeutung von Führung jedoch unterschätzt. Es gibt viele hilfreiche Instrumente, die den Führungsalltag erleichtern und attraktiver machen. Gleichzeitig ist Führung auch eine Herausforderung an die jeweilige Führungspersönlichkeit Führungsbeziehungen zu gestalten.

Inhalte

| Die verschiedenen Ebenen der Führung
| Führungsbeziehungen
| Führungsstile
| Kommunikation in Führungsverantwortung
| Führungsinstrumente kennenlernen
| Ihre persönliche Führungssituation

Das dreiteilige Seminar nutzt zwei Transferphasen, in denen jeweils 30 Minuten Telefoncoaching zur Transfersicherung angeboten werden.

Termine: auf Anfrage | Dauer 2 Tage
Seminarort: Raum Ulm
Moderation: Prof. Dr. Klaus Höfle, Bettina Augustin (Geschäftsführer stairconsult)
Kosten: 1.400 € zzgl. MwSt. ohne Übernachtung und Tagungspauschale inklusive umfassendem Teilnehmermaterial

stairSeminar

ÜBERBETRIEBLICHES SEMINAR

Führen und Moderieren

Moderation von Besprechungen, aber auch von kleineren Workshops als Teil Ihrer Führungs- und Projektmanagement-Aufgaben sollte eigentlich eine Selbstverständlichkeit sein, um im Arbeitsalltag effizient zu sein. Ist es aber oftmals nicht. Um sich zukünftig dieser Methodik und Technik besser bedienen zu können, bieten wir ein Kompaktseminar als überbetriebliche Weiterbildung an.

Sie lernen:

- die wesentlichen Prozessschritte für eine erfolgreiche moderierte Besprechung beziehungsweise einen Workshop
- Visualisierung und Ergebnissicherung
- Umgang mit schwierigen Situationen und problematischen Teilnehmern

Wie?

- durch eine kompakte Beispiel-Moderation, an der Sie im Seminar teilnehmen und
- die Sie als Grundgerüst für eine von Ihnen selbst im Seminar durchzuführende Moderation mit den anderen Seminarteilnehmern benutzen. Diese wird per Video aufgezeichnet und analysiert. Sie werden insgesamt 5 Moderationen (inklusive Beispiel-Moderation) erleben und aus diesen Erfahrungen für Ihren Arbeitsalltag profitieren.

Transfer und Anwendung

Sie werden das Gelernte sofort im Unternehmen einsetzen und per Telefon-Coaching mit Ihrem Lernpartner (Kollege aus dem Seminar) durchsprechen. Es besteht auch die Möglichkeit, Ihre Moderation mit uns entweder per Telefon-Coaching oder so möglich, direkt vor Ort nach der Moderation zu reflektieren. Entscheidend für den nachhaltigen Lernerfolg ist die sofortige und nachhaltige Anwendung des Gelernten. Die Effizienz Ihrer betrieblichen Aktivitäten lässt sich bis zu 50 Prozent steigern.

Ort und Termin: auf Anfrage | Dauer 2 Tage
Moderation: Prof. Dr. Klaus Höfle | Bettina Augustin (Geschäftsführer stairconsult)
Kosten: 1.400 € zzgl. MwSt., ohne Übernachtung und Verpflegung
inklusive umfassendem Teilnehmermaterial

stairWorkshop

INHOUSE-WORKSHOP

Strategische Auszeit

Team-Klausur

Nehmen Sie sich mit Ihrem Team, Ihren Abteilungsführungskräften oder Ihren Bereichsleitern, ein bis zwei Mal pro Jahr eine »Strategische Auszeit«. Diese Team-Klausur ist ein wesentlicher Bestandteil von erfolgreicher Führung und konsequenter Strategieorientierung. Hier können die Organisationsentwicklung (OE), die Personalentwicklung (PE) und die Unternehmensentwicklung (UE) maßgeblich vorangetrieben werden. Best-Practice-Teams wählen sich dazu die Frühjahrs-Klausur und/oder die Herbst-Klausur.

Fokusthemen können sein

1. Transfer

Was haben wir bislang von dem, was wir uns vorgenommen haben, umgesetzt? // Wie ist der Zielerreichungsgrad? // Strategie-Check und Roadmap: Wo stehen wir?

2. Analyse

Was haben wir gut gemacht und warum? // Was haben wir nicht so gut gemacht und warum? Methoden: Kraftfeld-Analyse mit der stairMethode (fördernde Faktoren – hindernde Faktoren) | Team-Check | Team-Entwicklung // Perspektiven: Sach-Themen | Team-Themen | Führungsthemen | Individual- bzw. persönliche Verhaltensthemen und der jeweilige Bezug zur Strategie

3. Strategischer Ausblick

Um was wird es zukünftig gehen? // Wo müssen wir hin? // Was wollen wir? // Was können wir? // Welche Projekte werden wir starten, welche abschließen? Welche Meilensteine müssen wir bis wann erreichen? // Wie setzen wir die Strategie um? Was braucht es dazu? Was muss das Team tun? Was ist für jeden Einzelnen dran? // Roadmap? Maßnahmenplanung? Entwicklungsplanung?

Termin: auf Anfrage | Dauer 2 Tage
Ort und Kosten: nach Absprache
Moderation: Prof. Dr. Klaus Höfle | Bettina Augustin (Geschäftsführer stairconsult)

Persönliches

Bettina Augustin

Geschäftsführerin stairconsult

Ich bin geneigt zu sagen, dass die überwiegenden Sachprobleme eigentlich trivial sind. Wenn es zu keiner Klärung kommt, blockieren fast immer die menschlichen Schwächen, persönliche Emotionen und die damit verbundenen zwischenmenschlichen Probleme die Lösungsfindung. Diese Tatsache wird völlig unterschätzt. Pragmatiker wollen nichts von Emotionen wissen. Mein Wunsch wäre, dass man die Arbeit daran endlich als Wettbewerbsfaktor erkennt.

Telefon +49 (0)7322 13328-64 | Fax -65
Mobil +49 (0)174 3023192 | bettina.augustin@stairconsult.de

Prof. Dr. Klaus Höfle

Geschäftsführer stairconsult

Der Ansatz von Gunther Schmidt gefällt mir, weil er darauf verweist, wieder mehr die Potenziale und Kompetenzen der Führungskräfte und Mitarbeiter zu sehen, gerade wenn sie Widerstand gegen Veränderung zeigen. Welches Anliegen hat der Widerstand? Welches Bedürfnis steckt hinter dem problematischen Verhalten eines altgedienten, guten Mitarbeiters? Mit der Energie gehen, nicht gegen sie. Zuerst verstehen, dann selber verstanden werden.

Telefon +49 (0)7322 1332 8-63 | Fax -65
Mobil +49 (0)173 6666197 | klaus.hoefle@stairconsult.de

Impressum
Herausgeber: stairconsult | Prozessberatung
Bettina Augustin, Prof. Dr. Klaus Höfle
Ebertstraße 39 | 89537 Giengen
Bildnachweis: zettberlin/photocase.com (Seite 2)
Gestaltung: www.b-kommunikationsdesign.de

Büro Süd

stairconsult | Prozessberatung
Ebertstraße 39 | 89537 Giengen
Telefon +49 (0)7322 13328-64
Telefax +49 (0)7322 13328-65

Büro Nord

stairconsult | Prozessberatung
Mommsenstraße 21 | 10629 Berlin
Telefon +49 (0)30 437278-71
Telefax +49 (0)30 437278-72

info@stairconsult.de
www.stairconsult.de