

Wie viel Potenzial hat Ihre Führung?

# Mitarbeiterführung zwischen Gegenwart und Zukunft: Was Führung heute bewegen kann und muss.

## Inhalt

---

- **Wie erleben Führungskräfte Ihren Arbeitstag?** Seite 2  
Einblicke in die Arbeitssituation anderer Kollegen.
- **Wo stehen Sie in Ihrer Führungswirklichkeit?** Seite 6  
Bestimmen Sie Ihren Standort.
- **7 typische Stolperfallen und verbreitete Irrtümer vermeiden.** Seite 7  
Vermeiden Sie die Fehler der anderen.
- **Impressum** Seite 14

## Erfolgsaspekte aus dem Mittelstand

---

basieren auf dem umfassenden Wissen und den breiten Erfahrungen der D+W Experten. D+W hat in zahlreichen und tiefgehenden Projekten, u.a. aus dem Europäischen Sozialfonds, mit mittelständischen Unternehmen daran gearbeitet, Fachkräfte zu sichern, individuelle Konzepte und Maßnahmen für eine gelingende Ausbildung zu erarbeiten und Instrumente und Maßnahmen der Personalentwicklung einzuführen. Es sind Erkenntnisse aus der Arbeit mit Unternehmen bis 200 Mitarbeitern und mehr, aber ausdrücklich auch aus kleineren Betrieben ab 20 bis 30 Beschäftigten aus Handel, Industrie und Dienstleistung eingeflossen.

# Wie erleben Führungskräfte Ihren Arbeitstag?

## Der Druck auf Führungskräfte nimmt ständig zu.

Mittelständische Unternehmen müssen sich heutzutage mit ihren begrenzten Kapazitäten und Mitteln auf ständig veränderte Bedingungen einstellen. Entsprechend dynamisch wachsen die Aufgabenfelder von Führungskräften.

So erzwingen Wettbewerbs- und Kostendruck die Schaffung noch wirksamerer Prozesse, Arbeitsabläufe und Strukturen. Kooperationen mit Lieferanten, Kunden oder sogar Mitbewerbern sind unumgänglich.

Die Globalisierung verschärft die Situation durch ungleiche Bedingungen. Unkomplizierte Beschaffung in Niedriglohnländern fördert den Wettbewerb inzwischen auch bei mittleren und kleineren Projekten.

Auch die Konzentration auf Kundenseite durch Fusion von Unternehmen stellt eine Herausforderung dar. So erhöht die Reduktion von Großabnehmern in Handel und Industrie auf einige wenige deren Verhandlungsmacht.

Angesichts des Drucks von allen Seiten kommt auch den Personalkosten immer mehr Bedeutung bei. Das wird verschärft durch einen Mangel an Fachkräften und die Überregulierung des Arbeitsmarkts.

Dennoch erwarten Kapitalgeber, Mitarbeiter und Teams jederzeit eine konkrete Zukunftsperspektive und attraktive sowie inspirierende Ziele.

## Endet engagierte Führung in der Krise?

Viele Geschäftsführer und Führungskräfte arbeiten heute unter Entfremdung, sinkender Produktivität und problematischer Arbeitsmarktlage. Dies sind ungünstige Voraussetzungen dafür, sich wirklich aktuellen und kommenden Herausforderungen in der Führung zu stellen.

Denn eigentlich soll die Führung Prozesse stabilisieren, den Betrieb auf die Kundenanforderungen ausrichten, Veränderungen in Technologie und Verfahren umsetzen oder kürzere Produktlebenszeiten beherrschen.

Das Wissen, die Verantwortungsbereitschaft und die Motivation sind im Normalfall gegeben. Was konkret begrenzt Geschäftsführer darin, ihre Führungsaufgabe intensiv wahrzunehmen?

## Führen Sie wirklich noch situativ?

Führung braucht Aufmerksamkeit und Intuition. Je nach Situation ist jeweils ein anderer Führungsstil angebracht. Schon diese fünf Beispiele zeigen die mögliche Bandbreite:

- ✔ Ein Mitarbeiter soll eine im Führungskreis getroffene Entscheidung in der gegebenen Zeit umsetzen.
- ✔ Ein junger Mitarbeiter ohne Arbeitserfahrung muss in seinen Job eingeführt werden.

- ▼ Ein älterer Mitarbeiter hat unglaublich viel Erfahrung und macht seine Arbeit hervorragend, aber er kann sich nicht gut in Arbeitsgruppen eingliedern.
- ▼ Ein anderer Mitarbeiter hat die notwendige Kompetenz für seine Tätigkeit, aber er ist total unmotiviert und seine Leistung lässt seit Wochen zu wünschen übrig.
- ▼ Eine weitere Person ist ehrgeizig und will sich entwickeln, sie sucht die Herausforderung, Freiräume und Ziele.

Die in jedem Fall nötige situative und authentische Führung basiert auf Werten und Überzeugungen der Führungsperson. Die geführte Person wird als Mensch respektiert und es besteht gegenseitiges Vertrauen. Die Rollenmöglichkeiten sind breit, es geht von der Direktive oder Anweisung über die Zielvereinbarung bis hin zu gegenseitiger partnerschaftlicher Diskussion oder zu Feedback.

Überarbeitete, entfremdete oder angespannte Führungskräfte sind dazu nicht immer in der Lage.

## **Führungskräften fehlt oft die Zeit zum Führen.**

Ob und wie die Mitarbeiter arbeiten und an einem Strang ziehen, Leistung einbringen oder im Gegenteil sich eine Komfortzone schaffen und Leistung zurückhalten, hängt davon ab, wie die Kernaufgaben in der Personalführung wahrgenommen werden.

Im Alltag sind Geschäftsführer und Führungskräfte jedoch häufig stark in das operative Geschäft eingebunden. Sie nehmen viele dringende Aufgaben wahr – im Vertrieb, in der Planung und Steuerung des Betriebes, in der finanziellen Führung oder der Entwicklung von Produkten. Führung kann somit nur noch nebenbei erfolgen. Der Erfolg des Unternehmens wird in diesem Fall maßgeblich davon bestimmt, wie die anderen Führungskräfte, die Teams und die Mitarbeiter mitziehen.

## **Führungskräfte brauchen Feedback.**

Führungsverantwortliche arbeiten meist einsam an der Spitze. Ein Grund dafür: Als Persönlichkeitstyp sind sie extrovertiert und dazu bereit, Verantwortung anzunehmen, Dominanz zu beanspruchen und die Unternehmensziele macht- und kraftvoll durchzusetzen. Mit Menschen gleicher Prägung geraten sie damit leicht aneinander.

Bei Mitarbeitern treffen sie dagegen oft auf ein angepasstes Verhalten, diese ordnen sich ihnen unter. Das zeigt sich in rascher Zustimmung, im Verzicht auf eine eigene Meinung, in der ungeprüften Erfüllung von gestellten Aufgaben.

In der Folge fehlt Führungskräften oft die Möglichkeit für nutzbringenden kommunikativen Austausch. Es empfiehlt sich, dagegen bewusst ein geeignetes Netz an kompetenten Menschen, Sparringspartner oder Coaches aufzubauen, die helfen, Irrtümer und Fehler zu erkennen und zu vermeiden.

Doch wie weit kann man Mitgeschäftsführern, Assistenten, anderen Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten oder Kollegen wirklich trauen? Und wie hilfreich ist der Austausch mit reinen Zahlen-, Daten- und Fakten-Menschen wie beispielsweise Wirtschaftsprüfern, Steuerberatern oder Anwälten, bei denen das Verständnis aufgrund einer komplett anderen Arbeitswelt rasch auf Grenzen trifft?

Wirklich hilfreich ist in der Praxis meist der Austausch mit qualifizierten Coaches mit betriebswirtschaftlichem Hintergrund, einer soliden Ausbildung und viel Berufs- und Lebenserfahrung.

## Maximalanforderungen an den Geschäftsführer.

In unseren Workshops zeigt sich immer wieder, dass Mitarbeiter und mittlere Führungskräfte recht ähnliche Vorstellungen haben, was aus ihrer Sicht eine gute Führungskraft ausmacht.

Die folgenden sieben Punkte werden am häufigsten hervorgehoben: Fundiertes Fachwissen, ausgeprägte Berufsfertigkeiten, umfassende Berufs- und Lebenserfahrung, Einfühlungsvermögen, kritische Selbstwahrnehmung und klare Fremdwahrnehmung, echtes Zuhören und verständliches Kommunizieren, authentisch handeln und ein Vorbild sein.

Führungskräfte sollen also ausgewogen in der Persönlichkeit, der Verhaltenskompetenz und der Fachkompetenz sein. Sie sollen delegieren und Verantwortung abgeben. Menschen in Führungsverantwortung werden besonders akzeptiert, wenn sie sich selbst in Frage stellen und sich weiter entwickeln, sich in den verschiedenen Fachgebieten weiterbilden und immer offen fragen, was für das Unternehmen gut und richtig ist und wo kontinuierliche Verbesserungen möglich sind.

Das sind Maximalanforderungen und zugleich Ansprüche, denen sich Führungsverantwortliche Tag für Tag stellen müssen. Den meisten Geschäftsführern ist bewusst, wie eng der Zusammenhang zwischen dem wirtschaftlichen Erfolg und ihrer Führungsarbeit ist. Dennoch nehmen sie sich nicht ausreichend Zeit für die eigene Entwicklung oder das Vorankommen des Führungsteams.

## Wie wirkt sich Erwartungs- und Leistungsdruck aus?

Wie gut schaffen es Geschäftsführer, sich dem Druck zu entziehen, sorgenfrei und ohne Berührungängste ihre Aufgaben zu erfüllen? Eine aktuelle Untersuchung der Max Grundig Klinik gibt tiefe Einblicke.

Führungskräfte sind sehr stark auf Beruf, Erfolg, Geld und die Versorgungssicherheit ihrer Familie fixiert, viel stärker übrigens als der Durchschnitt der Bevölkerung. Deshalb ist bei ihnen die Angst vor dem Versagen im Beruf deutlich stärker ausgeprägt als beim normalen Bürger.

Leistungsabfall führt zu Karriereknick oder sogar zu existenzieller Bedrohung. Ängste, Selbstzweifel und Schlafstörungen sind der Preis, den das Management bezahlt.

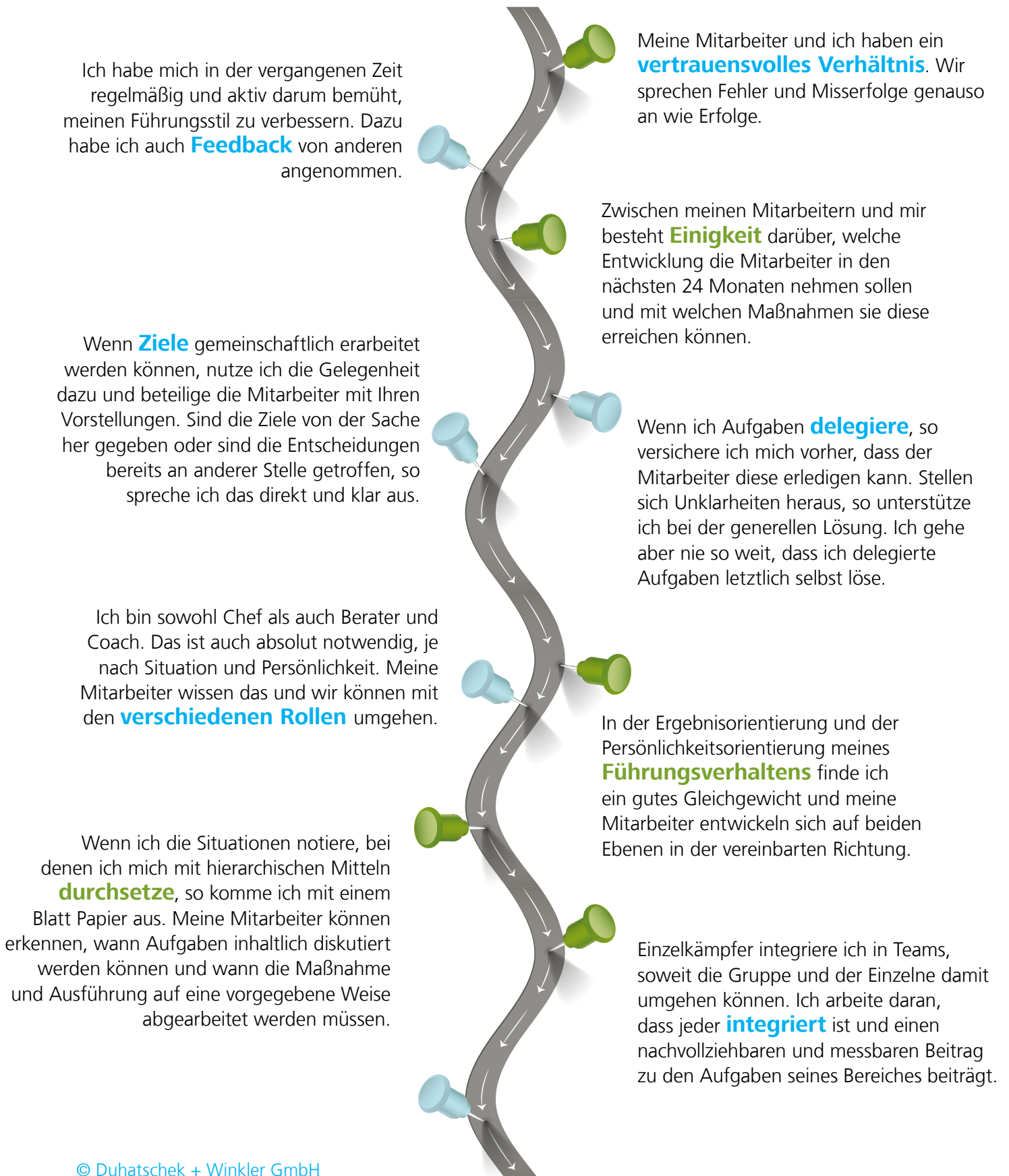
Viele Führungskräfte erleben ihre Arbeitssituation nicht unkritisch und wollen künftig ihre Führungsaufgabe mit anderen Inhalten und neue Rollen anreichern.

Sie empfinden es als unbefriedigend, immer nur kurzfristig auf die Bilanz zu achten, das System zu erhalten, sich auf Kontrolle zu verlassen und wie ein guter Sachbearbeiter nur mitzuarbeiten.

Nachhaltig das Unternehmen erneuern, entwickeln und gestalten, selbst ein Original sein und keine Kopie, sich auf die Menschen konzentrieren, Ursachen analysieren und Auswirkungen erkennen, den Status Quo herausfordern und den Blick fürs Ganze bewahren, über den Horizont hinaus schauen, das sind oft die wirklichen Wünsche und Anforderungen vieler Verantwortlichen in der Führung.

# Wo stehen Sie in Ihrer Führungswirklichkeit?

Bestimmen Sie Ihren Standort. Welche der Aussagen trifft auf Sie zu und wo würden Sie sich gerne weiter entwickeln?



# Vermeiden Sie 7 typische Stolperfallen und verbreitete Irrtümer in der Personalführung.



**Irrtum EINS** „Partnerschaftliche Führung und Mitbestimmung sind der Schlüssel zu hoher Leistung, Man muss Mitarbeiter von heute partnerschaftlich führen, alles andere akzeptieren sie nicht.“

Auch wenn Chefs und ihre Mitarbeiter gut zusammenarbeiten, sind sie weder gleichberechtigt noch haben sie die gleichen Interessen. Auch ihre eigentlichen Ziele und Motivationen dürften recht unterschiedlich sein.

Einen partnerschaftlichen Stil können Mitarbeiter deshalb auch als Anbiederung empfinden. Spätestens, wenn es notwendig ist, eine Entscheidung aufgrund des Geschäftsinteresses gegen die Mitarbeiter durchzusetzen, platzt die Ideologie des „wir sind alle gleich“ und der Frust ist umso größer.

Hilfreich ist es, sich in jedem Gespräch und jeder Situation klar zu machen, was die berechtigten Interessen und Sichtweisen des Gegenübers sind, um Enttäuschungen und Kränkungen zu vermeiden. Zudem sollte die klare Führung dort aufhören, wo Handlungsspielraum möglich ist und Vertrauen gegeben werden kann. Motivation und Mehrleistung baut auf Anerkennung, gerechter Behandlung sowie Vergütung und geeigneten Aufgaben.

**TIPP:** Machen Sie sich Ihre Rolle bewusst und erlauben Sie den Mitarbeitern ihre eigene. Grenzen Sie sich ab, aber machen sie sich auch die unterschiedlichen Perspektiven klar. Sie können diese direkt ansprechen, wenn es um eine Entscheidung geht und aus diesem Bewusstsein heraus eine Lösung suchen. Bleiben Sie dabei nachvollziehbar, angemessen und konstant. Wenn jede Seite klar Position bezieht, ist auch eine motivierende Win-Win-Situation erreichbar.



**Irrtum ZWEI** „Autorität wird durch den Titel oder die Stelle verliehen und besteht automatisch. Autorität kann aufgrund der Position eingefordert werden, die Mitarbeiter müssen das akzeptieren. Mitarbeiter müssen sich führen lassen, das rechtfertigt die Hierarchie.“

Das Gegenteil ist der Fall. In der Praxis zeigt sich, dass Autorität nicht erteilt, sondern erworben wird.

Etwas Hervorragendes leisten, eine Persönlichkeit sein, authentisch sein, das Leben, von dem man spricht – solche Verhaltensweisen führen dazu, dass Mitarbeiter Autorität anerkennen, sich führen lassen und vertrauen.

Kneifen, Ausweichen, Vortäuschen, nach zweierlei Maß urteilen oder selbst nicht einhalten, was man von anderen fordert, beschädigen die Autorität.

Was ohne Autorität, lediglich aufgrund einer Position, eingefordert wird, ist totalitär und unterdrückend, es fordert Gehorsam und provoziert Widerspruch oder Widerstand. Totalitäres Verhalten produziert Ja-Sager und eine Kultur des Vertuschens und des Vermeidens.

Viele Mitarbeiter kündigen definitiv oder innerlich aufgrund dieses Führungsverhaltens. Innere Kündigungen sind schwer erkennbar. Die Mitarbeiter tarnen ihr Verhalten, sie erkennen die Schwächen des Unternehmens und nutzen sie systematisch aus oder die Mitarbeiter resignieren, finden sich mit der Situation ab und machen Dienst nach Vorschrift.

**TIPP:** Überprüfen Sie sich kritisch. Nutzen Sie Macht als Mittel, um sich durchzusetzen und gehen Sie über Ihre Mitarbeiter hinweg?

Folgen Ihnen die Mitarbeiter, ohne dass es einer besonderen Anweisung bedarf?

Kommt es vor, dass Sie selbst bei Nebensächlichkeiten auf Widerstand oder Grundsatzdiskussionen treffen und sich hart durchsetzen?

Wie viele Ihrer Mitarbeiter haben innerlich gekündigt, sitzen auf gepackten Koffern und bleiben noch so lange, bis sie sich verändern können?

Überprüfen Sie Ihre Einstellung und Ihr Handeln kritisch und denken Sie an den Schaden, den jeder Mitarbeiter dem Unternehmen durch Resignation oder Austritt verursacht.



**Irrtum DREI** „Teamarbeit motiviert. In einem Team werden alle Mitarbeiter zu Mehrleistung geführt. Das Ergebnis von Gruppenarbeit ist besser als die Summe der Einzelleistungen.“

Es ist ein verbreiteter Irrglaube, dass Teamarbeit die Mitarbeiter zu Mehrleistung anspornt und höhere Ziele erreichbar macht.

Gerade in einem Team geht die Individualleistung oft deutlich zurück. Das kann am Team selbst und an der Zusammensetzung liegen. So kann z.B. die Zusammenarbeit nicht förderlich sein. Oft nehmen sich Teammitglieder auch aus den unterschiedlichsten Gründen zurück. Sie passen sich an ein geringeres Tempo bzw. ein niedrigeres Niveau an oder nutzen Freiräume, da sie mangels konkreter Zuordnung der Leistungen nicht kontrollierbar sind. Arbeitswissenschaftliche Studien belegen dies eindeutig.

**TIPP:** Nicht jeder Mitarbeiter ist ein Teamspieler, dennoch kann er wichtige Beiträge leisten. Setzen Sie jeden nach seinen Möglichkeiten ein und geben Sie den Menschen Zeit für die eigene Entwicklung.

Achten Sie darauf, dass Teams so klein wie möglich sind. Teams müssen sich gut organisieren und die Mitarbeiter müssen klare Ziele verfolgen, nachvollziehbare Aufgaben erhalten und die Ergebnisse müssen konkret messbar und zuordenbar sein.

Es ist sinnvoll, die Mitglieder eines Teams regelmäßig um eine anonyme Beurteilung zu bitten und das Projektreporting sehr konkret zu fassen.





**Irrtum VIER** „*Führung ist Technik. Technik kann man lernen. Der Mensch muss nicht immer im Mittelpunkt stehen, wenn er dort nur stört und aufhält.*“

Technik einzuüben ohne Bezug zur Realität ist wie Tanzschritte üben ohne Musik und ohne Partner. Fehlende Selbstwahrnehmung, eingeschränkte Fremdwahrnehmung, ungenügendes Zuhören und mangelnde Berufs- und Lebenserfahrung können nicht durch antrainiertes Verhalten kompensiert werden.

Eine gute Führungskraft zeichnet sich durch eine ausgewogene Kombination aus Persönlichkeit, Verhaltens- und Fachkompetenz aus.

**TIPP:** Achten Sie darauf, wann Sie das Gefühl von harmonischem Fluss in der Führung erleben. Wie handeln Sie in der Situation und wie verhalten sich Ihre Mitarbeiter? Besinnen Sie sich darauf, welche Stärken Sie in diesen Momenten einbringen.

Suchen Sie sich einen vertrauensvollen Gesprächspartner, der Ihr Umfeld versteht, der nicht von Ihnen hierarchisch geführt wird, der selbst keine Eigeninteressen verfolgt und holen Sie sich Feedback ein. Das hilft Ihnen wirklich weiter.



**Irrtum FÜNF** „Vorgesetzte müssen fachlich alles abdecken. Alternativ: Vorgesetzte sind wie Trainer im Sport – sie müssen die Tore nicht selbst schießen können. Es reicht, den Weg dahin zu kennen.“

Dominiert die fachliche Seite oder wird dieser Aspekt zum einzigen Begegnungspunkt, so kann Führung rasch zwanghaft, belehrend und besserwisserisch wirken.

Wenn dagegen Fachwissen, Berufsfertigkeiten und Lebenserfahrungen ungenügend sind oder ganz fehlen, begrenzt sich das Einfühlungsvermögen und das Feedback auf die menschliche Arbeitssituation. Dies kann unterstützen, es fehlt aber ein wichtiger Bezug zur Realität.

In beiden Fällen ist der Vorgesetzte eindimensional, eben nicht komplett und kann auch nur eine begrenzte Glaubwürdigkeit erreichen.

**TIPP:** Überprüfen Sie, was Sie daran hindert, Ihre Lücken zu erkennen und zu schließen.

Machen Sie sich deutlich, wie ausgewogen oder einseitig Ihre Mitarbeiter Sie erleben und setzen Sie sich eigene Entwicklungsziele, was Ihre Persönlichkeit, Ihr Verhalten und Ihre Fachkompetenz angeht.

Seien Sie authentisch und ehrlich, entwickeln Sie eine offene Fehlerkultur und lernen Sie und Ihre Mitarbeiter aus diesen Lektionen.



**Irrtum SECHS** „Als Vorgesetzter kenne ich die Lösung. Die Gespräche mit den Mitarbeitern dienen vor allem dazu, dass sie verstehen, was ich erwarte. Die Mitarbeiter wollen das Gefühl haben, dass sie involviert sind, damit sie letztlich genau das machen, was ich als Vorgesetzter will.“

Wer bereits mit einer vorgefertigten Meinung oder einer unumstößlichen Lösung in ein Gespräch geht, verbaut sich viele Optionen. In ergebnisoffenen Gesprächen kann ein Vorgesetzter eventuell neue Informationen aufnehmen, andere Sichtweisen oder Wertungen überprüfen und vom Wissen anderer profitieren.

Lediglich vorgetäushtes Interesse an den Mitarbeitern wird rasch wahrgenommen und führt zu Rückzug, Frustration, Dienst nach Anweisung oder innerer Kündigung.

**TIPP:** Unterscheiden Sie, ob Sie Informationen aufnehmen und verschiedene Möglichkeiten überprüfen möchten oder ob Sie eine getroffene Entscheidung durchsetzen wollen. Machen Sie das gegenüber den Mitarbeitern deutlich. So entwickeln Sie Ihr Führungsverhalten, werden in Ihrem Rollenrepertoire kompletter, partizipieren vom Wissen und der Erfahrung in der Sachbearbeitung und vermeiden Frustrationen.



**Irrtum SIEBEN** „Ich kann von meinen Mitarbeitern einfach erwarten, dass sie eine gute Leistung bringen, voll konzentriert arbeiten und wissen, dass die Arbeit vorgeht. Das gehört zu deren Job und Verdienst einfach dazu.“

Menschen sind in sich widersprüchlich. Ein Teil in ihnen strebt danach, die eigene Energie sorgsam einzusetzen und Anstrengungen, Belastungen oder Unbehagen zu vermeiden. Gleichzeitig hat ein anderer Teil das Bedürfnis nach Weiterentwicklung und Anerkennung.

Hier müssen wir den Menschen akzeptieren wie er ist. Dennoch sollten wir uns nicht nehmen lassen, ihn in die gewünschte Richtung zu stubsen. Durch Motivation.

Motivation muss bei den richtigen Bedürfnissen ansetzen, wenn sie nachhaltig sein soll. Denn Motivation über die falschen Stellschrauben verliert rasch ihre motivierende Wirkung.

Mitarbeiter erachten insbesondere gute Arbeitsbedingungen, ein förderliches Betriebsklima, gutes Führungsverhalten, hohes Gehalt und viele Statussymbole schnell als selbstverständlich. Einmal erreicht, motivieren diese Faktoren nicht mehr besonders.

Werden aber die Bedürfnisse nach Selbstverwirklichung und Anerkennung in der Aufgabe befriedigt, so wachsen viele Mitarbeiter über sich hinaus, sie sind anhaltend voll motiviert.

**TIPPS:** Bieten Sie Ihren Mitarbeitern interessante und vielseitige Aufgaben, wann immer dies möglich ist.

Anerkennen Sie vollbrachte Leistungen mit einem konkreten Bezug zur Aufgabe. Bei Kritik bleiben Sie in der Sache und werden niemals persönlich.

Bieten Sie Chancen für ein persönliches Wachstum und sprechen Sie dies mit den Mitarbeitern ab.

Seien Sie bereit, Verantwortung zu teilen oder zu übertragen.

## ➤ Sorgen Sie für externe Impulse.

Die meisten erfolgreichen Führungskräfte haben erkannt, wie wertvoll kompetenter Input von außen für den Führungserfolg ist.

Wer nie objektives Feedback erhält, wird betriebsblind, hängt Irrtümern an und neigt dazu, Schwierigkeiten zu lange zu übersehen.

Für viele Führungskräfte ist es jedoch schwer, Menschen zu finden, mit denen sie offen auf Augenhöhe über kritische Themen sprechen können. Das hat nichts mit eigenen kommunikativen Defiziten zu tun, sondern ist einfach der herausgehobenen beruflichen Rolle geschuldet.

Hier setzt unser Angebot an, als Sparringspartner und Coach von Führungskräften den gesuchten kommunikativen Gegenpol zu bilden. Mit neutralem Blick und umfassender Erfahrung können wir so immer wieder wertvolle Impulse geben.

Wenn Sie Interesse haben, vereinbaren wir gerne mit Ihnen einen Termin für ein kostenloses, unverbindliches erstes Coachinggespräch. Dabei ist unser Anspruch nicht eine austauschbare Unternehmenspräsentation – wir bieten Ihnen lieber bereits beim Kennenlerngespräch hilfreiche Insights.

**Über Duhatschek und Winkler:** Wir sind keine theoretischen Berater und Coaches, sondern gestandene Profis, die verstehen, was Unternehmer antreibt und Unternehmen erfolgreich macht. Viele sind überrascht, wenn sie erstmals mit uns zu tun haben. Denn wir entsprechen nicht den Klischees typischer Berater.

Was uns vor allem unterscheidet: Wir reden nicht nur, wir setzen auch um und stehen für funktionierende Lösungen ein. Und wir übernehmen Verantwortung, indem wir so lange an einer Aufgabe dran bleiben, bis sie gelöst ist.

Das macht uns wahrscheinlich nicht zu den bequemsten Beratern. Aber dafür bewegen wir auch was. Sagen unsere Kunden.

---

Sie haben Fragen zu diesem Beitrag oder  
wünschen weitere Informationen zum Thema?

Rudolf Duhatschek  
Dipl.-Betriebswirt (FH) / zertifizierter Coach  
07231 - 78 17 22

[rduhatschek@d+w+lösungscoaches.de](mailto:rduhatschek@d+w+lösungscoaches.de)

---

### IMPRESSUM

Autoren:  
Clemens Winkler, Rudolf Duhatschek  
Duhatschek und Winkler GmbH  
Lärchenstrasse 19  
75217 Birkenfeld  
[www.d+w+lösungscoaches.de](http://www.d+w+lösungscoaches.de)