

TEAMCOACHING

MITEINANDER ORGANISATIONEN ENTWICKELN

Erfahrungen, Tools und Tipps aus dem Coaching - Tagebuch
von Ludwig Kapfer und Alexander Kada

für Menschen mit Führungsaufgaben in Unternehmen, Institutionen
und Vereinen, die ihr Team zum Erfolg coachen wollen.

leykam:

Teamcoaching - Miteinander Organisationen entwickeln

© by Leykam Buchverlagsgesellschaft m.b.H. Nfg. & Co. KG, Graz - Wien 2019
Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotografie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Autoren: Ludwig Kapfer, Alexander Kada
Layout und Umschlaggestaltung: Viktoria Lieb, Alexander Kada, Kada Design
Lektorat: DI Igo Huber, Mag. Josef Mundigler, Jakob Possert
Druck: Medienfabrik Graz GmbH, 8020 Graz
Gesamtherstellung: Leykam Buchverlag
ISBN 978-3-7011-8149-0
www.leykamverlag.at

Text, Abbildungen und Beispiele wurden mit größter Sorgfalt erarbeitet und geprüft, dennoch kann keine Garantie übernommen werden. Verlag und die Autorinnen und Autoren können für eventuell verbliebene Angaben und deren Folgen weder eine juristische Verantwortung noch irgendeine Haftung übernehmen.

Die vorliegende Publikation ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte vorbehalten. Teile des Buches (Übungsseiten, Checklisten, etc.) dürfen mit Hinweis auf Verlag und Autor/innen durch Fotokopie reproduziert werden. Wenn nicht anders angegeben, stammen Grafiken und Tabellen von den Autorinnen und Autoren bzw. wurden vom Verlag neu gezeichnet.

Für Ilse und Eva

Mit diesem Buch danken wir auch unserem Freund Helmut Strobl, der mit seiner feinsinnigen Art und seinem Mut zum aufrechten Gang ein großes Vorbild war!

VORWÖRTER	6
-----------------	---

01 MITEINANDER COACHING ENTWICKELN

01	Unsere Überzeugungen	16
02	Unsere Formel für den Erfolg	18
03	Coaching als Kernkompetenz der Führung	20
04	Welchen Nutzen stiften Coachings?	22
05	Coaches helfen mit vielfältigen Leistungen	24
06	Voraussetzungen für Teamcoaching	26
07	(M)ein Qualitätsprofil als Coach	27
08	Das „Pflichtenheft“ für Coaches	28
09	Erfolgsfaktoren für Team-Coaching	30
10	„Die erfolgreichen Sieben“ und 3 wichtige Voraussetzungen	31
11	Die Grundfesten von Organisationen	32
12	Meilensteine der Entwicklung von Organisationen	33
13	Das Management-Mandala	34
14	Die 7 „L“ geben Energie	35
15	Ich als Coach	36

02 MITEINANDER HERAUSFORDERUNGEN ANNEHMEN

01	Die großen Herausforderungen für die Zukunft	40
02	Kompetenzen im Umgang mit Diversität	48
03	17 Ziele für einen nachhaltigen Wandel	53
04	What should Coaches do?	58
05	12 Möglichkeiten, soziale Energie zu schaffen	59

03 MITEINANDER PARTNERSCHAFTEN MIT HOFFUNGEN EINGEHEN

01	Organisationen sind Partner von Hoffnungen	64
02	8 Gründe, warum Menschen Energie für unser Projekt investieren könnten	66
03	Unternehmenskultur führt zu Vertrauen oder Mißtrauen	68
04	Zufriedenheit bringt Energie	70
05	9 Konsequenzen	77
06	Die Werte, die der Arbeitsplatz liefert	78

04 MITEINANDER FÜR QUALITÄT SORGEN

01	Ein Beispiel eines Qualitätsrasters	82
	‣ spürbare Werte	
	‣ Leistungsqualität	
	‣ ein attraktiver Auftritt	
	‣ beste Beziehungen	
	‣ kompetente und motivierte MitarbeiterInnen	
	‣ effizientes Organisieren	
	‣ höchste Qualität in der Kommunikation	
02	Was fällt den Menschen ein, wenn sie an unsere Organisation denken	86
03	Die Schlüsselstellen als Qualitätsraster für die Schulentwicklung	87
04	Das ganzheitliche Erscheinungsbild	88

05 MITEINANDER ANALYSEN ANSTELLEN UND CHANCEN FINDEN

01	12 Prinzipien der Analyse	92
02	Die Schlüsselstelle „Markt“	93
03	Die Bilder in meinem Markt	94
04	Die Energie-Landkarte	95
05	Die SWOT- Analyse	96
06	Strategischer Trend-Check	99
07	Das Themenportfolio	100
08	Schwerpunkt-Chancen für das Portfolio am Beispiel einer Bezirksstadt	102
09	Bewertungsraster für Gemeindeprojekte	104
10	Zusammenfassung: Bewertung der Ideen	105
11	„Einfache Arbeit mit Szenarien“ in 7 Schritten	106
12	Das Gruppeninterview	110

06 MITEINANDER ZIELE SETZEN

01	Unsere Vision	116
02	Die strategischen Ziele	117
03	Ziele finden und vereinbaren	118
04	Die Zukunftsstory	119
05	Fragen zum Ziel	120
06	Was muss in einer Zielbeschreibung klar erkennbar sein?	121
07	Ringeln um das Optimum	122
08	Ziele weiter entwickeln und neue Ziele setzen	123

07 MITEINANDER DREHBÜCHER ENTWICKELN

01	Der Coaching-Prozess für die Entwicklung einer Organisation	126
02	Mit 9 Schritten zu einem neuen Profil und zu neuen Projekten	128
03	Matrix zu Umsetzbarkeit und Erfolgswahrscheinlichkeit	132
04	Diskussion an Hand der 8 Fragen zum Projekt	133
05	Die Zukunftskonferenz in einer Gemeinde	134
06	Ein Drehbuch für die Entwicklung einer Region	136
07	2 Modelle für eine Leitbilderstellung	138
08	Fragebögen (Beispiele)	142
09	Die SDO-Landkarte	149
10	Namaste – Arirang – Servus	152
11	Arbeit in Netzwerken	156
12	Desin Thinking	162
13	Coaching in bäuerlichen Familienbetrieben	166
14	Zauber der Sprache	168

08 MITEINANDER IN MEETINGS ARBEITEN

01	Die Vorbereitung des Coachings	172
02	Die Stärken des Teams	173
03	Das Umfeld des Teams	174
04	Die Ziele des Team-Coachings	175
05	Die Aufbereitung des „Bodens“	176
06	Der Start des Meetings	177
07	Meetings in Bewegung halten	180
08	Der Abschluss von Meetings	181
09	Die Klimafaktoren für Meetings	182
10	Coaching ist Animation	183
11	Was habe ich sonst noch als Coach zu bieten?	184
12	Der Frageraum im Coaching	185
13	Die Kommunikationskiller	189
14	Was macht gute Kommunikation aus?	190
15	Nine Rules of Leadership	191
16	9x9 Möglichkeiten, wie Teams zu noch mehr Energie kommen	192
17	Entwicklungsphasen von Projekten	197
18	Umgang mit Feedback	198

09 MITEINANDER MARKETING GESTALTEN

01	In 17 Schritten zum Marketing-Konzept	202
02	Vorgangsweisen zur Marketingentwicklung	219
03	Was ist Marketing?	220
04	Markenbildung	222
05	10 Grundsätze des Marketings	223
06	Die Dynamik der Kommunikation	224
07	Übersicht der Markenbildung	226

10 MITEINANDER BALANCE LEBEN

01	Balance in der Beziehung zu „überirdischen Kräften“, zu den Mitmenschen und zu sich selbst	230
02	Lebensfelder im Gleichgewicht	232
03	Lebensbalance zwischen Körper, Geist und Seele	236
04	10 praktische Felder der Lebensbalance – ein Selbsttest	239

11 MITEINANDER EVALUIEREN

01	Der Check für Projekte	244
	‣ Idee und Sinn des Projektes	
	‣ Das System	
	‣ Die Projektstruktur	
	‣ Das Team	
	‣ Die Analysen	
	‣ Die Machbarkeiten	
	‣ Das Konzept und die Planung	
	‣ Die Projektvereinbarung	
	‣ Controlling und Evaluierung	
02	Die 3 Fragen des begleitenden Controllings	254
03	Gemeinsame Planung rechnet sich!	255
04	21 Tugenden einer Projektmanagerin/eines Projektmanagers	256
05	Tipps für die Evaluierung	258

12 MITEINANDER DAS DESIGN FÜR ORGANISATIONEN ENTWICKELN

01	„Meine Frau malt auch...!“	262
02	Checkliste - Agentur-Briefing	266

COACHING ALS STÄNDIGER BEGLEITER WIRTSCHAFTLICHER, SOZIALER, ÖKOLOGISCHER UND KULTURELLER ERFOLGE

Organisationsentwicklung als Motor für die Zukunft

Vorwort unseres Partners LFI Steiermark

Wenn die renommierten Erwachsenenbildner, Trainer und Coaches Ludwig Kapfer und Alexander Kada ihr erstes gemeinsames Buch „Miteinander Organisationen entwickeln“ im Steiermarkhof präsentieren, dann ist das nicht nur ein großer Moment für unser Bildungszentrum, sondern ein ebenso wichtiger Augenblick für die Erwachsenenbildung in Österreich.

Immer mehr Unternehmen werden sich der Hebelwirkung eines Coachings bewusst, deshalb wird diesem Format eine immer größere Bedeutung zugeschrieben. Eine hoch qualifizierte Ausbildung oder ein Hochschulabschluss allein, ohne weitere Entwicklung, sichern noch keinen betrieblichen Erfolg. Ein schnell wachsendes Unternehmen kommt ohne kontinuierliche Organisationsentwicklung nicht aus. Lernbereitschaft, soziale Kompetenz und Aufgeschlossenheit sind wichtige Eigenschaften und Begleiter zuständiger Führungskräfte.

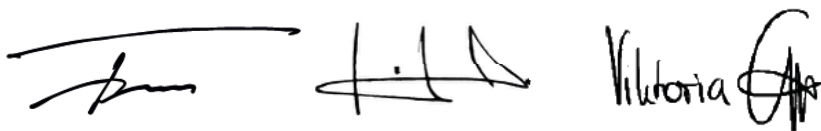
Das Buch „Teamcoaching - Miteinander Organisationen entwickeln“ zeigt, welche Methoden und Überlegungen hinter einem Coachingformat stecken. Modernes Coaching optimiert den Betriebserfolg und geht auf individuelle Entwicklungen im Betrieb ein. Das verlangt von Coach und FirmenchefIn eine ausgeprägte Offenheit, damit Veränderungen auch stattfinden können. In Zukunft werden Wirtschaftsunternehmen, gemeinnützige Organisationen, öffentliche Einrichtungen und Vereine verstärkt auf Team-Coaching setzen. Zum einen werden mehr Führungspersonen Prinzipien und Methoden des Coachings anwenden, zum anderen werden dafür auch externe Coaches eingesetzt werden.

Ludwig Kapfer sammelte als Direktor des Bildungshauses „Josef Krainer Haus“ viel Coachingerfahrungen. Als Lehrbeauftragter der Pädagogischen Hochschule gab er sein Wissen in vielen Jahren im Team-Coaching an die Studierenden weiter. Als Berater und Begleiter von über 100 Unternehmen, Organisationen und Vereinen machte er sich einen großen Namen.

Alexander Kada beschäftigt sich mit der Entwicklung von inhaltlichen Konzepten und deren gestalterische Umsetzung für Institutionen und öffentliche Einrichtungen.

Für uns als Führungsteam im Steiermarkhof ist es eine besondere Freude, dass das geistige Lebenswerk des legendäre Erwachsenenbildners Ludwig Kapfer am 13. November in unserem Haus präsentiert wird und beide Referenten einen prominenten Teil in unserem neuen Bildungsmagazin 2019/20 einnehmen.

Wir gratulieren den beiden Autoren zu diesem bemerkenswerten Buch und wünschen ihnen alles Gute für die Zukunft.

Three handwritten signatures in black ink are displayed horizontally. The first signature on the left is a stylized, cursive name. The middle signature is also cursive and appears to be 'Johann Baumgartner'. The signature on the right is 'Viktoria Gutmann' written in a clear, slightly cursive hand.

DI Dieter Frei | Ing. Johann Baumgartner, MAS | Viktoria Gutmann, BA
Führungsteam des Steiermarkhofs

Wir ernten, was wir säen!

VORWÖRTER DER AUTOREN

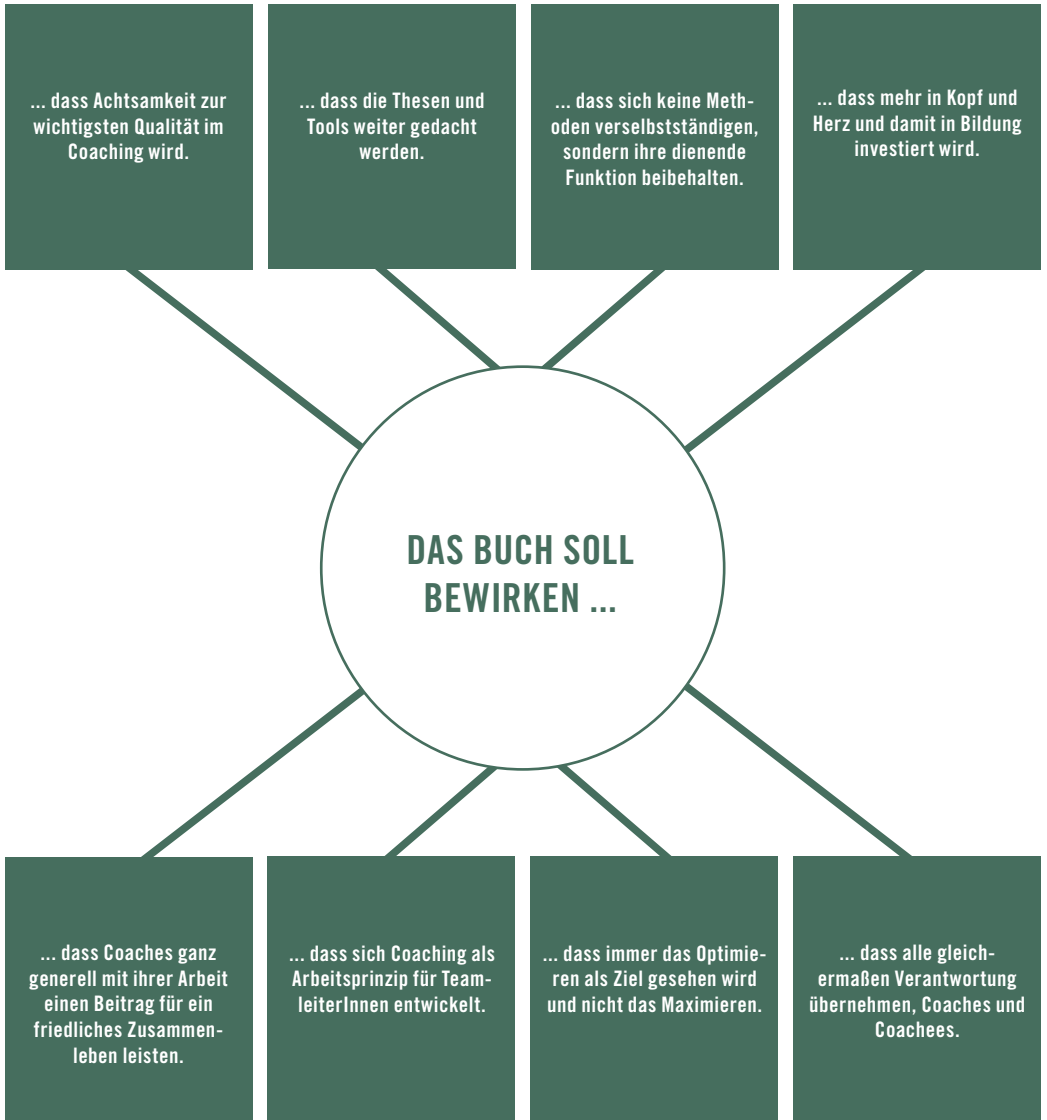
Wir haben hier einige Tools des Coachings angewendet.

Mit diesem Tool (Die 8 W-Fragen) können Projekte dargestellt werden.

Diese W-Fragen kommen in unterschiedlicher Form öfter im Buch vor!



Mit diesem Tool können die Wirkungen des Projektes (Buches) dargestellt werden.



ZUM BUCH

Dieses Buch ist kein Regelbuch und auch kein Buch der Wahrheiten. Schon gar nicht ist es ein Lehrbuch! Es ist eine Ideensammlung, die in vielen Jahren Coachings in allen Arten von Unternehmen und Organisationen entstanden ist. Es folgt keiner „Coaching-Ideologie“.

Wir geben einiges wieder, was wir erlebt haben und wovon wir glauben, dass es auch für andere Coaches interessant sein könnte. Wir wollen keine Idealrezepte austeilen, auch, weil es keine solchen gibt!

Das Buch kann Anstöße und Anregungen bringen, aber den eigenen Weg muss jede und jeder Coach selbst finden. Es ist ein Werkzeugkasten, der vieles enthält. Und wie immer bei Werkzeugkästen: man braucht nur einen Teil und nie alles!

Und schließlich ist es auch kein Buch von Ludwig Kapfer und Alexander Kada allein. Für unzählige Gedanken, Hinweise und Ratschläge von vielen Menschen, die uns in unserem Leben begegnet sind, danken wir sehr herzlich!

Besonders herzlich bedanken wir uns bei den sehr erfahrenen Coaches, die Thesen und Tools beigetragen haben.

ZUM VERSTÄNDNIS

WENN WIR VON ORGANISATIONEN SPRECHEN, MEINEN WIR DAMIT LEBENDE ORGANISMEN IN

- › Unternehmen in der Wirtschaft, im Sozialbereich, in der Kultur, für die Umwelt, im Freizeitbereich und vieles mehr,
- › öffentliche und private Institutionen und Einrichtungen wie Verwaltungseinheiten, Schulen, Krankenhäuser
- › Vereinen, Klubs und
- › Projekten.

UNTER TEAM-COACHES VERSTEHEN WIR DIENSTLEISTERINNEN

- › Menschen mit Führungsrollen, die Coaching als Führungsstil gewählt und es sich zur Aufgabe gemacht haben, die Mitglieder ihres eigenen Teams bei ihrer Arbeit bestmöglich zu unterstützen (interne Coaches),
- › Menschen, die als DienstleisterInnen Teams begleiten (externe Coaches) und
- › Menschen, die in irgendeiner Form in der Weiterbildung tätig sind wie TrainerInnen, LehrerInnen, BetreuerInnen und viele mehr, die es sich zur Aufgabe gemacht haben, Teams in ihrer Arbeit zu unterstützen.

UNTER TEAM-COACHING VERSTEHEN WIR DIE UNTERSTÜTZUNG VON TEAMS BEIM MITEINANDER...

- › ... Finden der richtigen Ziele
- › ... Entwickeln von adäquaten Strategien
- › ... Planen und Umsetzen von Programmen
- › ... Finden der passenden Arbeitsweisen
- › ... Evaluieren und weiter Entwickeln
- › ... Definieren der gemeinsamen Verantwortung für den Erfolg.
Der ist nämlich nie Sache des Coaches allein!

01

MITEINANDER
COACHING
ENTWICKELN

*„Das Gras wächst auch nicht schneller,
wenn man daran zieht!“*

Indianische Weisheit

Im ersten Kapitel geht es um die Fragen „Wozu brauchen wir Coaching“, „Was ist Coaching“, „Was ist der Nutzen“ und um andere grundsätzliche Themen des Coachings.

Vor allem Rollen, Pflichten, Aufgaben und Qualitäten der Coaches spielen in diesem Kapitel eine große Rolle.

Erfolgreiches Coaching braucht einige Voraussetzungen. Sie werden hier thematisiert.

Einige Übersichten zum Entwicklungsprozess von Organisationen,

mit denen wir sehr gute Erfahrungen gemacht haben, zeigen die Komplexität von Organisationsentwicklung und Coaching.

Wir sind übrigens öfter Coaches von anderen Menschen als wir glauben. Jedes Zusammentreffen mit einem Menschen bewirkt, dass sich das Denken weiter entwickelt, Dinge bewusster werden, manches sich klärt, manches verständlicher wird oder der Wunsch entsteht, dass etwas durchschaubarer wird. Und all das sollte im Teamcoaching auch geschehen.



Acht

Überzeugungen sind bei
der Entstehung dieses Buches
Pate gestanden:

1.

Organisationen sind lebende Organismen. Sie sind Gemeinschaften, die geprägt sind von den Menschen, die darin arbeiten und leben. Organisationen ändern sich, wie auch Menschen sich verändern und sich weiter entwickeln.

2.

Coaching kann einen großen Beitrag für erfüllteres Miteinander bringen. Wenn ein Klima des gegenseitigen Verständnisses und eine Atmosphäre des Respektes, der Wertschätzung, der Achtsamkeit und der gegenseitigen Förderung entsteht, hat der/die Coach den Hauptteil der Arbeit schon geleistet.

3.

Positive Weiterentwicklung kann nur gelingen, wenn alle Beteiligten Verantwortung dafür übernehmen.

4.

Coaching ist in erster Linie eine Frage der Einstellung und der Bereitschaft und erst in zweiter Linie eine Frage der Methodik.

5.

Der Wille, miteinander Zukunft zu entwickeln, ist die Basis für eine positive Zusammenarbeit zwischen Coach und Coachee.

6.

Eine Weiterentwicklung von Organisationen ist nur möglich, wenn sie zuerst in den Herzen und Köpfen der Menschen entsteht. Coaching muss sich darauf konzentrieren, dass die Coachees ihre Sichtweisen und Gefühlslagen reflektieren und für neues Denken und Fühlen bereit sind.

7.

Beim Team-Coaching, geht es darum, Methoden zur Verfügung zu stellen, damit das Team lernen, wachsen und die zukünftigen Aufgaben selbstständig wahrnehmen kann. Coaching ist also Hilfe zur Selbsthilfe.

8.

Coaching bringt nur dann Erfolg, wenn die Organisation an eine Vision glaubt und sinnvolle Ziele verfolgt.

UNSERE FORMEL FÜR DEN ERFOLG EINES UNTERNEHMENS

01

Das ist eine sehr einfache Rechnung und kein mathematisches Modell.
Es dient lediglich zur Darstellung der Notwendigkeit des ganzheitlichen Denkens.

-02

$$E = (W + S + K + L + Z + M + R)$$

E >
Erfolg

W >
Werte, Prinzipien, Einstellungen, Ganzheitliches Denken, Bewusstsein von Wirkungen und Wechselwirkungen

S >
Sehnsucht nach Weiterentwicklungen, Vertrauen zum Unternehmen und zu den Führungsmenschen, Balancen, Zusammenhalt, Qualität der Gemeinschaft

K >
Kompetenzen der Führungsmenschen und MitarbeiterInnen, Energie für die Umsetzung, Mut zu neuen Wegen, Lernfähigkeit, Durchhaltevermögen, Geschwindigkeit in der Umsetzung, Kreativität, Spontanität, Innovationsfähigkeit

L >
KundInnen und Organisation bilden eine Lebensgemeinschaft, Zusammenhalt, Qualität der Gemeinschaft

Z >
Ziele sind konkret, erreichbar und messbar

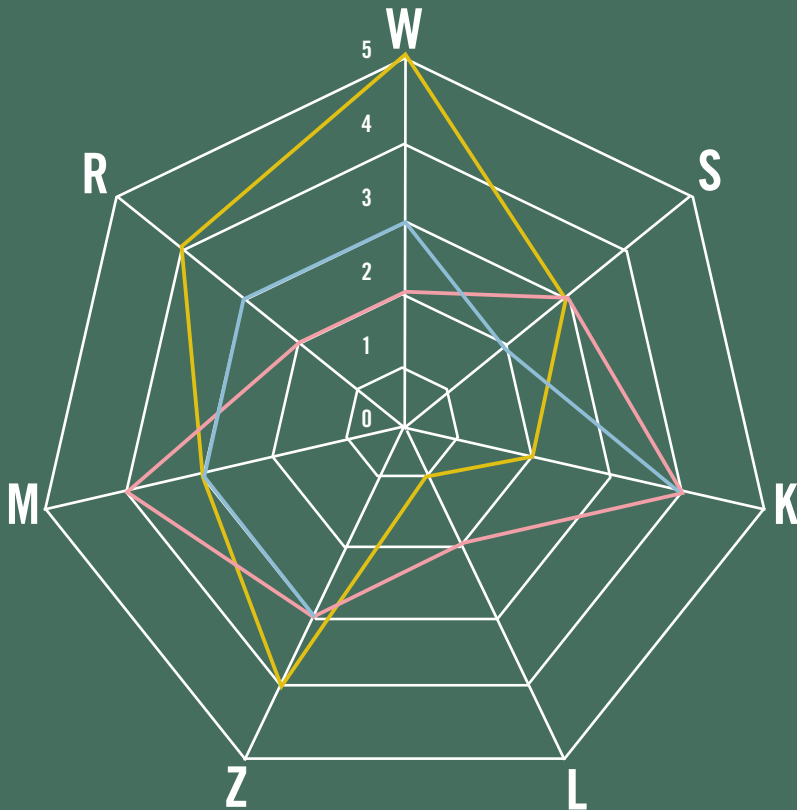
M >
Markenqualität, Achtung und Unterstützung vom Umfeld, Verankerung in Netzwerken, Markenstatus, Image, Bedeutung des Unternehmens intern und extern

R >
Ressourcen, Zeit für Entwicklungen ist vorhanden, Qualität der Technik, optimale Organisationsstrukturen



DAS SPINNENDIAGRAMM

Beispiel des Ergebnisses einer Befragung am Beginn eines Coaching-Prozesses.
Befragt wurden drei Gruppen von Führungsmenschen.



Diese Formel wird immer wieder weiterentwickelt. Meist verwenden wir diese Sammlung nur für uns und unsere Vorbereitung. Eine Möglichkeit der Anwendung im Coaching: Als Einübung in das Denken in Qualitäten bringen wir diese Formel gemeinsam mit den Beteiligten in eine aktuelle, für die Organisation passende brauchbare Form.

Manchmal wird die Formel auch mit Zahlen dargestellt. Z.B. jede Qualität von W bis R wird mit 1 – 5 Punkten bewertet. Das Ergebnis kann als Spinnendiagramm oder Profil dargestellt werden. Interessant wird es, wenn mehrere Menschen aus verschiedenen Abteilungen ihre Wertung abgeben.

COACHING ALS KERNKOMPETENZ DER FÜHRUNG

01

03

Alle Arten von Organisationen, ob Wirtschaftsunternehmen, öffentliche Institutionen oder Vereine sind der ständigen Entwicklung ausgesetzt, ob sie das wollen oder nicht. Umfeld, Märkte und Menschen in und außerhalb verändern sich. Organisationen müssen sich daher immer wieder diesen neuen Situationen stellen und sich entsprechend weiter entwickeln und neu organisieren.

DIE ENTWICKLUNG DER ZUKÜNFTIGEN AUFGABEN GEHT NICHT MEHR NUR TOP - DOWN

Die Zeit, in der eine kleine Gruppe von Führungsleuten allein die Zukunftskonzepte erarbeitet hat, ist vorbei. Menschen, die nicht an der Entwicklung beteiligt werden und nur „Befehle“ von oben erhalten, sind zu wenig über die Hintergründe informiert und identifizieren sich zu wenig mit den Zielen und Planungen. Viel Energie und Kreativität geht verloren.

Will man motivierte Menschen, müssen diese auch in der Konzeptphase beteiligt werden.

Das heißt: Teamarbeit und dabei können Coaches helfen.

ALLES WIRD SCHNELLER

Vor noch wenigen Jahrzehnten waren die Märkte langfristiger berechenbar, die Aktivitäten von Organisationen konnten auf längere Sicht geplant werden. Die Führungsleute planten ihre Projekte, verteilten die Aufgaben und hatten die Aufgabe, darauf zu achten, dass die Maßnahmen abgearbeitet wurden. Änderungen waren seltener und wenn, dann hatte man genug Zeit, sich darauf einzustellen und zu reagieren. So reichten Planungen oft für ein halbes Managerleben. Die MitarbeiterInnen wussten, was zu tun war, waren sie doch im Idealfall gut vorbereitet und verfügten über praxisnahe und genaue Manuals.

Heute reicht das nicht mehr. Die Veränderungen passieren schneller und die Manuals sind schon beim Einfügen ins Intranet überholt. Neuerungen dauern in vielen Organisationen zu lange. Die einzelnen MitarbeiterInnen müssen täglich entscheiden, wie sie mit neuen Kundenwünschen, technischen Neuerungen oder mit Veränderungen in der öffentlichen Meinung umgehen.

Die Menschen müssen daher stärker zu spontanem, selbstständigem Handeln befähigt werden.

MENSCHEN SIND BASIS FÜR DIE QUALITÄT

Die technischen Qualitäten sind heute in vielen Branchen sehr ähnlich geworden. Der Wettbewerbsvorteil liegt hauptsächlich in der Qualität der Menschen. Wer die besser ausgebildeten, selbstständigeren Menschen in der Organisation hat, gewinnt im Markt. Wessen MitarbeiterInnen die KundInnen besser verstehen und eine intensivere Kommunikation aufbauen können, „hat die Nase vorn“. Hier spielt Coaching eine wichtige Rolle! MitarbeiterInnen müssen mehr wissen und sie müssen in der Lage sein, in der aktuellen Situation richtig zu agieren.

Nur starke, selbstständige MitarbeiterInnen werden in Zukunft eine optimale Organisation schaffen und den Markt erobern können.

Coaching beginnt daher immer mit der Unterstützung und Stärkung der beteiligten Menschen. Nur was zuerst in den Herzen und Köpfen der Menschen entsteht, wird auch die Organisation weiter bringen.

COACHING IST EINE DIENSTLEISTUNG FÜR DIE ENTWICKLUNG VON ORGANISATIONEN

Das Ziel ist im allgemeinen eine Optimierung einer Organisation und das Erreichen eines guten Miteinanders.

Im Mittelpunkt stehen:

- › die gemeinsame Erarbeitung von Zukunftskonzepten
- › die Einführung von neuen Arbeitsweisen
- › die Verbesserung der Kommunikation
- › eine Steigerung der Effizienz der Organisation
- › eine optimale Zusammenarbeit der einzelnen Abteilungen
- › das Überprüfen und verändern von Bildern im Markt
- › die Lösung von Konflikten in Teams
- › und vieles andere

Zur Erfüllung dieser Aufgaben ist es unter anderem notwendig,

- › die Entwicklungen im Umfeld und in den Märkten zu erkennen,
- › neue Strukturen zu entwickeln,
- › Menschen weiter auszubilden,
- › den öffentlichen Auftritt anzupassen,
- › die Zusammenarbeit mit Partnern zu verbessern und
- › die interne Kooperation zu vertiefen.

„Treue zu sich selbst und Güte zum Anderen!“

Konfuzius auf die Frage „Was ist das Wichtigste im Leben?“