



Gerhard Tinnefeldt

**Was geht Sie das an?**

Liebe Leserin,  
lieber Leser,

es gibt Themen, die vielleicht nicht auf den ersten Blick in Ihren Verantwortungsbereich fallen. Oder die einfach zu exotisch erscheinen, um sich mit ihnen zu befassen. So zum Beispiel das Thema Stalking. Was tun Sie, wenn sich ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin durch eine andere Person im Betrieb verfolgt und belästigt fühlt? Eine heikle Frage. Oder wenn ein Mitarbeiter mit dem Dienstwagen seit Jahren während seiner Außendiensttätigkeit seine Ex-Frau verfolgt. Doch so etwas passiert und Sie sollten vorbereitet sein. Schließlich greifen Sie auch ein, wenn der sprichwörtliche „goldene Löffel“ geklaut wird. Ein anderes wichtiges Thema: Das Serviceverhalten Ihrer Mitarbeiter. Denn das hängt nach der praktischen Erfahrung unseres Autors Markus F. Weidner vor allem von Ihnen ab: von Ihrer Vorbildfunktion und Ihrem Führungsverhalten. Auch wenn Ihnen selbst dieses Thema schon immer klar war, lassen Sie sich in dieser richtigen Meinung weiter bestätigen.

Gerhard Tinnefeldt ist Wirtschaftspsychologe und arbeitet als Karrierecoach sowie als Berater und Trainer im Bereich Führung, Kommunikation und Personalauswahl.

**Effektives Selbstmanagement**

## Selbstcoaching mit der S.C.O.R.E.-Struktur

In den letzten Jahren wächst die Bereitschaft unter Führungskräften, sich in bestimmten problematischen Situationen oder für besondere Zielsetzungen einen Coach zu „gönnen“. Der „persönliche Fitnesscoach“ gehört schon fast dazu, wenn die nächste Fitnessstufe erreicht werden soll. Dabei stellt sich die Frage: Durch welche Schritte führen diese Coaches zum Erfolg?

**N**och interessanter ist allerdings die Frage: Welche Maßnahmen können Sie auch selbstständig ohne Coaches erfolgreich durchführen? Der folgende Beitrag zeigt Ihnen, wie Sie positive Verhaltensweisen aufbauen und stabilisieren können:

- Sie erhalten einen Überblick über einen ebenso konkreten wie bewährten ganzheitlichen Ansatz zum Selbstcoaching.
- Das Ganze ist verbunden mit sehr konkreten Tipps und Informationen, so dass Sie strukturiert und Step by Step Ihre persönlichen Ziele angehen können.
- Dabei werden Sie Ihr Hauptaugenmerk auf Ihre Motivation und Ihre Erfolge richten können.

**Zwei Voraussetzungen: Geduld und Ehrlichkeit**

Ein wichtiger Hinweis vorweg: Bitte nehmen Sie sich Zeit zur Selbstreflexion – und bitte seien Sie mit sich selbst geduldig. Zum einen werden Sie sich mit sich selbst beschäftigen (müssen) und sich selbst gegenüber ehrlich manche Fragen beantworten müssen. Was Zeit braucht – und was uns nicht immer leicht fällt, zumal wir gewohnt sind, Entscheidungen manchmal schnell zu treffen. Zum anderen wird es völlig normal

sein, dass wir mit dem einen oder anderen gesetzten Ziel im Laufe des Prozesses nicht zufrieden sind, oder auch damit, wie wir selbst unser Ziel angegangen sind. Das Wichtigste bleibt dabei immer: Bleiben Sie dran! Variieren Sie Ihr Vorgehen und beginnen Sie neu! Oder definieren Sie gegebenenfalls Ihr Ziel neu! Es kommt nicht darauf an, dass Sie hingefallen sind – sondern darauf, dass Sie wieder aufstehen.

**Das Vorgehen der Champions: die fünf S.C.O.R.E.-Faktoren**

Eine ausgezeichnete Struktur bietet Jim Fannin an, der sich selbst vorstellt mit der Aussage: „I coach Champions.“ Er bietet fünf wichtige Faktoren an, nach denen er sein erfolgreiches Coaching mit dem Kürzel S.C.O.R.E. systematisiert hat:

**S – wie Selbstdisziplin:**

Sobald Sie Ihr wohldefiniertes Ziel (z. B. nach den SMART-Kriterien: spezifisch-messbar-akzeptiert-realistisch-terminierbar) sorgfältig angehen – bleiben Sie dabei! Wiederholen Sie es – bauen Sie es aus – visualisieren Sie es. Schieben Sie es nicht auf, gehen Sie es an!

**C – wie Concentration:**

Konzentrieren Sie sich auf die Schritte, die Sie machen müssen, um Ihr Ziel zu erreichen. Definieren Sie sie

Kostenfrei! Nutzen Sie Ihren Login auf [www.fum-gwi.de](http://www.fum-gwi.de)



- ▶ Benutzername: fum
  - ▶ Passwort Januar: neujahr14
- Hefearchiv, Arbeitshilfen und vieles mehr!

**3 Effektives Selbstmanagement**

Mehr „NEIN“ sagen!

**4 Innovativ führen**

Stalking im Betrieb: wenn der Alptraum Realität wird

**6 Persönlichkeit stärken**

Die Angst im Nacken

**7 Sicher motivieren**

Gut ist nicht genug!

– und tun Sie es. Vernachlässigen Sie Unwesentliches, blenden Sie es aus und fokussieren Sie sich auf das Wichtigste. Visualisieren Sie beispielsweise täglich (morgens oder/und abends), wie es sein wird, wenn Sie Ihr Ziel erreicht haben werden.

## O – wie Optimismus:

Glauben Sie daran, dass Sie Ihr Ziel erreichen – schließlich haben Sie das ja sorgfältig definiert. Deshalb unterteilen Sie ja auch Ihre Ziele in kleine erreichbare Aufgaben – damit Sie diese Erfolge immer wieder feiern können. Genießen Sie bewusst erreichte Teilziele, motivieren Sie sich damit. Nutzen Sie Affirmationen. Denken Sie daran, sich zu belohnen.

## R – wie Relaxation/Entspannung:

Planen Sie konsequent Zeiten der Entspannung und Freizeit in Ihrem Kalender ein, Zeiten, in denen Sie wirklich Zeit für sich haben. Genießen Sie einen Extra-Spaziergang, ein Bad, Yoga, eine Massage, ein besonderes Essen, denken Sie an ein Schläfchen, an ein freies Wochenende, an den Urlaub... Wie wäre es zum Beispiel mit einem monatlichen „persönlichen Freizeittag“?

## E – wie Enjoyment/Genuss:

Nicht zu vergessen: Das, was Sie tun, sollte Spaß machen. Sie selbst haben es definiert – also sollten Sie es auch mögen und genießen. Wenn hier et-

was nicht stimmt, sollten Sie vielleicht das Ziel überdenken. Oder die Schritte, die zu Ihrem Ziel führen. Natürlich sind Sie immer fokussiert und willensstark – und dabei sollten Sie stets auch Zeit für ein Lächeln, einen Gruß und ein „Danke“ haben.

Mit diesen Schritten des S.C.O.R.E. haben Sie den Überblick, um die kleinen und großen Schritte in Ihrem Leben strukturiert und erfolgreich anzugehen.

## Worauf Sie unbedingt achten sollten!

Eigentlich ist es selbstverständlich, aber aktuelle Studien in der Bundesrepublik weisen seit Jahren immer wieder auf Bewegungsmangel, Übergewicht und Essstörungen hin, und daher auch hier noch ein Tipp von mir:

Die wichtigsten Grundlagen zum erfolgreichen Selbstcoaching liegen:

- In gesundem Essen – abwechslungsreich und mit genügend Flüssigkeit. Stellen Sie sich schon morgens eine Flasche Wasser bereit, oder nutzen Sie eine App, die Sie regelmäßig an das Trinken erinnert. Genießen Sie ein Glas Saft.
- In genügend Bewegung – mindestens 10.000 Schritte am Tag. Besorgen Sie sich dazu einen Schrittzähler, und

kontrollieren Sie, wie viele Schritte Sie am Tag machen. Entspannen Sie sich mit einem Spaziergang.

- In ausreichendem Schlaf – 7,5 Stunden gelten als optimale Schlafdauer für Erwachsene. Gehen Sie konsequent eine halbe Stunde eher zu Bett, und genießen Sie das „andere Aufstehen“. Denken Sie dabei an Ihre Selbstdisziplin.

Sollten diese Faktoren im Ungleichgewicht sein, verbrauchen Sie bei Konzentrationsstörungen, geschwächten Abwehrkräften und sinkender Leistungsfähigkeit hier Ressourcen, die Sie für das Erreichen Ihrer kleinen und großen Ziele nicht mehr zur Verfügung haben.



## Internet-Tipp

Im Internet häufen sich die Angebote von sogenannten Gesundheits-Apps. Doch nicht alle sind empfehlenswert. Eine gute Hilfestellung für einen ersten Überblick über das Angebot liefert die folgende Seite: <http://www.test.de/Gesundheits-Apps-Ich-weiss-wieviel-du-wiegst-4622985-0/>



## Konklusion

Bitte denken Sie daran: Bleiben Sie dran! Alle guten Tipps und erfolgreichen Strukturen basieren auf einer grundlegenden Eigenschaft: Ihrer Willensstärke! Und die müssen Sie auch, wie einen Muskel, trainieren. Und Sie können sie auch, wiederum wie einen Muskel, überfordern und ermüden. Also ermüden Sie sich nicht durch den vielen kleinen (unwichtigen) Stress und setzen Sie sich zunächst kleine Ziele, die Sie auch erreichen. Gewöhnen Sie sich daran, Erfolg zu haben, programmieren Sie Ihren Erfolg! Denken Sie daran, wie Sie das Laufen gelernt haben. Das haben Sie selbstverständlich geübt, bis Sie es konnten. Daher – bleiben Sie dran – bis Sie Ihren Erfolg erreichen! ■



## Expertenrat

Eine besondere persönliche Herausforderung stellt der Umgang bzw. die Veränderung unerwünschter Gewohnheiten dar. Um diese eingefahrene Verhaltenspfade zu verlassen, gehen Sie bitte folgendermaßen vor: Schreiben Sie dazu zuerst das Zielverhalten auf, das Sie verändern wollen. Dann stellen Sie sich die folgenden Fragen:

1. Durch welches andere Verhalten können Sie es am besten ersetzen?
2. Mit welchem ersten Veränderungsschritt wollen Sie beginnen?
3. Mit welchen Widerständen müssen Sie rechnen?
4. Welche Hilfestellungen/Verbündete helfen Ihnen bei Ihren Vorsätzen.
5. Wann genau starten Sie?



Autor: **Edwin Lemke** ist Experte für wertschätzende Kommunikation und ein Vollbluttrainer mit internationaler Trainingserfahrung in 20 Ländern auf 4 Kontinenten.

## Impressum

GWJ – eine Marke der  
WEKA MEDIA GmbH & Co. KG  
Römerstraße 4, 86438 Kissing  
Tel.: 08233 23 7850, Fax: 08233 23 7860  
E-Mail: [service@gwi.de](mailto:service@gwi.de)  
Internet: [www.gwi.de](http://www.gwi.de)

**Persönlich haftende Gesellschafterin:** WEKA MEDIA Beteiligungs-GmbH, Sitz in Kissing

**Geschäftsführung:** Stephan Behrens, Michael Bruns, Werner Pehland

**Chefredakteur:** Gerhard Tinnefeldt (v.i.S.d.P.), Anschrift siehe oben

**Objektleitung:** Eva Tetzlaff

**Satz:** contentsign, Altenahr

**Druck:** DRUCK-Kultur GmbH, München

**Erscheinungsweise:** monatlich

ISSN: 2194-6795

Alle Angaben in „Führung & Management aktuell“ wurden mit äußerster Sorgfalt ermittelt und überprüft. Sie basieren jedoch auf der Richtigkeit uns erteilter Auskünfte und unterliegen Veränderungen. Eine Gewähr kann deshalb nicht übernommen werden, auch nicht für telefonisch erteilte Auskünfte. Wiedergabe – auch auszugsweise – nur mit schriftlicher Einwilligung des Herausgebers.

## Effektives Selbstmanagement

# Mehr „NEIN“ sagen!

Als Kind kommt uns ein „Nein“ ganz selbstverständlich und leicht von den Lippen. Für manche scheint „Nein“ geradezu das Lieblingswort zu sein. Im Erwachsenenalter haben viele von uns große Hemmungen, ein deutliches „Nein“ auszusprechen. Angst, abgelehnt zu werden oder als Egoist dazustehen, lässt uns immer wieder Dinge zusagen, die wir eigentlich lieber abgelehnt hätten. Die gute Nachricht: „Nein“ sagen ist aber wieder erlernbar!



### Fälle aus der Praxis

Endlich Wochenende! Zeit, um zu entspannen, ein Buch zu lesen und vielleicht noch die Steuererklärung fertig zu machen. Mehr möchte Gabi nach der stressigen Woche nicht tun. Doch dann ruft Ute an: Ihr Kumpel Udo, der ihr beim Umzug helfen wollte, ist krank geworden. Klar, dass Gabi sofort zusagt einzuspringen.

Auf dem Schreibtisch von Steffen ist mal wieder „Land unter“. Wie immer bittet er Susanne um Hilfe. Als „gute Seele“ des Büros hat sie noch niemandem im Stich gelassen. Mit ihren eigenen Aufgaben kommt sie dadurch immer wieder in Zeitdruck. Beim Chef gilt Susanne als langsam und trödlertisch, so dass die lieben Kollegen – nicht zuletzt dank ihrer Hilfe – einer nach dem anderen auf der Karriereleiter an ihr vorbei ziehen.

### Kein Grund für Schuldgefühle!

Kinder verwenden das Wörtchen „Nein“ mitunter öfter als „Mama“ oder „Papa“. Jedoch zum Missfallen der Erwachsenen. Lernen wir hier vielleicht schon, ein Nein sei böse oder falsch? Wie dem auch sei, Jahre später fällt es uns schwer, eine Bitte abzuschlagen. Wenn ein Freund oder Kollege uns um Hilfe bittet, sagen wir ohne Zögern „Ja“, obwohl wir eigentlich gar keine Zeit, Lust oder Kraft dazu haben. Anschließend ärgern wir uns, dass wir wieder einmal nachgegeben haben.

Doch ein Nein ist nichts Böses! Es signalisiert lediglich eine klare Grenze. Eine Grenze, mit der wir uns selbst definieren. Innerhalb dieser Grenze liegen unsere Gedanken, Werte, Wünsche, Gefühle, Entscheidungen und Handlungen. Wer immer nur „Ja“ sagt, wird

letztlich überrannt, lässt andere sein Leben bestimmen. Ein Nein zeigt, dass Sie die Kontrolle über Ihr Leben haben, es selbst in die Hand nehmen. Schuldgefühle brauchen Sie dabei nicht zu haben! Wie Sie (wieder) lernen, „Nein“ zu sagen, zeigen wir Ihnen in den folgenden acht Schritten.

### Tipp 1: Gründe gegen das „Nein“

Finden Sie als erstes heraus, was Sie daran hindert, „Nein“ zu sagen. Haben Sie Angst davor, abgelehnt zu werden oder als Egoist dazustehen? Oder ist es der Wunsch, gebraucht zu werden? Keine Sorge, herzlos oder egoistisch sind Sie deswegen keineswegs. Und so schön es ist, gebraucht zu werden, machen Sie sich klar: Die Grenze zum Ausgenutztwerden ist oftmals fließend.

### Tipp 2: Prioritäten setzen

Was ist Ihnen wirklich wichtig? Setzen Sie Prioritäten! Stecken Sie klar ab, was Sie wollen und was nicht. So wird Ihnen bewusst, zu was Sie von Herzen „Nein“ sagen und zu was „Ja“.

### Tipp 3: Sich Zeit lassen

Nehmen Sie sich bei jeder Entscheidung ausreichend Bedenkzeit. Überlegen Sie vor Ihrer Antwort: „Was genau erwartet der andere von mir? Will ich das Erwartete wirklich tun? Habe ich dazu Zeit, Lust und Kraft?“ Beziehen Sie in Ihre Entscheidung auch mit ein, wer es ist, der Sie da um etwas bittet. Ist es der Kollege, der Sie zum x-ten Mal ausnutzt oder der nette Nachbar, der Sie nicht fragen würde, wenn er nicht wirklich in der Klemme steckte.

### Tipp 4: „Kosten“-Analyse

Ihre Zeit und Ihre Bedürfnisse sind genauso wertvoll wie die der anderen. Über-

legen Sie sich daher vor Ihrer Antwort, was Sie aufgeben müssten, um der Bitte nachzukommen: Bleibt die eigene Arbeit deswegen liegen? Wollten Sie nicht mit den Kindern ins Schwimmbad? Und auch, wenn Sie eigentlich gar nichts vor hatten, außer sich auszuruhen – haben Sie das Recht „Nein“ zu sagen. Unsere Kräfte sind nun mal begrenzt und jeder darf und sollte nicht zuletzt auch an sich denken!

### Tipp 5: Selbst die Erlaubnis geben

Haben Sie sich entschieden, geben Sie sich selbst die Erlaubnis, dieses „Nein“ auch wirklich auszusprechen, wenn nötig schriftlich!

### Tipp 6: „Nein“ kommunizieren

Teilen Sie Ihr „Nein“ Ihrem Gegenüber deutlich, aber sanft mit. Begründen Sie Ihre Entscheidung, aber rechtfertigen und entschuldigen Sie sich nicht für sie! Bedanken Sie sich für das entgegengebrachte Vertrauen.

### Tipp 7: Eingeschränkte Hilfe anbieten

Manchmal muss ein Nein nicht Ihre komplette Hilfe ausschließen. Vielleicht kann Susanne aus unserem obigen Beispiel problemlos eine Teilaufgabe ihres Kollegen übernehmen und Gabi ein paar Stündchen am Samstagmorgen Ute beim Umzug helfen. Für die restliche Zeit vermittelt sie ihrer Freundin einen zuverlässigen Bekannten, der sich gerne ein paar Euro in seiner Freizeit dazu verdient. So zeigen beide, dass sie sich trotz ihres Neins für den anderen interessieren.

### Tipp 8: Konsequent bleiben

Bleiben Sie auf jeden Fall konsequent, auch wenn Ihr Gegenüber Ihr „Nein“ nicht akzeptieren will und mit seiner Mitleidstour und Schmeicheleien oder gar mit Druck, Erpressung oder dem Auslösen von Schuldgefühlen versucht, Sie umzustimmen. Lassen Sie sich nicht manipulieren! ■



**Autorin: Nicole Marshall**  
ist Dipl. Kauffrau und Multimedia Produzentin SAE und arbeitet als Fachautorin mit den Schwerpunktthemen „Management“ und „Marketing“.

**Innovativ führen**

## Stalking im Betrieb: wenn der Albtraum Realität wird

**Der Betrieb, in dem man arbeitet, ist ein Mikrokosmos und leider keine einsame Insel. Insofern kann es durchaus vorkommen, dass Arbeitgeber mit gravierenden zwischenmenschlichen Problemen innerhalb der Belegschaft konfrontiert werden – etwa mit Stalking im Betrieb. In einem solchen Fall heißt es, souverän, schnell und rechtssicher zu handeln.**

**S**talking ist ein Begriff, der aus dem Englischen stammt. Er bedeutet so viel wie Heranpirschen bzw. Verfolgen. Konkret heißt das, dass ein Stalker einen bestimmten Mitmenschen regelrecht tyrannisiert: Er lauert ihm ständig auf, verfolgt ihn auf Schritt und Tritt und versucht auf jede erdenkliche Art, mit dem Opfer Kontakt aufzunehmen. Der Stalker dringt gnadenlos in die Privatsphäre des Opfers ein. Denkbar sind auch Telefonanrufe zu jeder Tages- und Nachtzeit, Briefe, Nachrichten, SMS, E-Mails, Nachstellen, Auflauern – bis hin zu Drohungen und physischer Gewalt. Häufig, aber nicht immer sind nicht erwiderte Gefühle oder gescheiterte Beziehungen Ursachen des Stalkings.

Herr F. ihr von seiner Liebe zu ihr vor und versucht, sich mit Frau K. zu verabreden oder Details aus ihrem Privatleben zu erfahren. Frau K. erträgt die Situation nicht mehr und wendet sich hilfeschend an den Abteilungsleiter. Doch der wird zum ersten Mal mit so etwas konfrontiert und weiß auch nicht recht weiter.



### Meine Empfehlung

Bereits nach der Schilderung des Beispielfalls wird deutlich, dass nur solche Vorgesetzte mit einer derartigen Krise umgehen können, die dies gelernt haben. Sie sollten daher mindestens einen Mitarbeiter auf entsprechende Schulungen schicken.

es nicht kommen, wenn Arbeitgeber ihre Pflichten ernst nehmen. Tatsächlich gibt es eine gesetzliche Regelung, nach der sich Arbeitgeber des Problems annehmen müssen. Andernfalls machen sie sich schadenersatzpflichtig. Diese Rechtsgrundlage liefert das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG). Stalking kann eine Belästigung nach § 3 Abs. 3 AGG wegen des Geschlechts und eine sexuelle Belästigung gemäß § 3 Abs. 4 AGG darstellen. Bisher gibt es allerdings wenige Urteile zu diesem Phänomen. Der Arbeitgeber ist nach §§ 3, 7 AGG verpflichtet, Arbeitnehmer vor unerwünschten Belästigungen zu schützen. Allerdings muss diese Belästigung mit einem in § 1 AGG genannten Merkmal (Rasse, Geschlecht, Alter, sexuelle Identität, Behinderung oder ethnische Herkunft) zusammenhängen. Meist ist hier das Geschlecht betroffen, da in der Regel unerwiderte Liebe der Hauptauslöser für Stalking ist. Dabei sind Belästigungen nur relevant, wenn sie von einer gewissen Dauer sind und ein von Einschüchterungen, Anfeindungen, Erniedrigungen, Entwürdigungen oder Beleidigungen gekennzeichnetes Umfeld schaffen. Beim Stalking liegen solche Belästigungen vor.

### Nur arbeitsplatzbezogenes Verhalten ist relevant

Dass das Verhalten des Täters den Tatbestand der Belästigung im Sinne des AGG erfüllt, reicht alleine noch nicht aus, um eine Verpflichtung des Arbeitgebers zu begründen, dagegen vorzugehen.

Es muss vielmehr ein Zusammenhang zum Arbeitsumfeld gegeben sein. Das ist jedoch unzweifelhaft der Fall, wenn das Stalking während der Arbeitszeit und im Betrieb stattfindet. Problematischer wären Situationen, in denen der Kollege nachts oder am Wochenende im privaten Bereich stalkt.

### Nichts überstürzen: Klären Sie zuerst die Fakten

Nach § 12 AGG ist der Arbeitgeber verpflichtet, den Beschäftigten vor (sexuellen) Belästigungen zu schützen. Wenn der Arbeitgeber vom Opfer oder von Kollegen von einem Stalking-Verdacht



### Stichwort

Stalking ist von Mobbing zu unterscheiden. Beim Mobbing geht es darum, das Opfer auszugrenzen und schlecht zu machen. Beim Stalking will der Täter dagegen geradezu möglichst viel Kontakt zum Opfer.



### Der Fall aus der Praxis

Stalking kann viele Gesichter haben. Am Arbeitsplatz wäre etwa folgende Situation denkbar: Der Kollege F. hat sich hoffnungslos in Frau K. aus derselben Abteilung verliebt, die gerade erst neu im Betrieb ist. Leider beruht das nicht auf Gegenseitigkeit. Frau K. ist an einem kollegialen Arbeitsverhältnis interessiert, aber nicht an mehr. Herr F. kommt mehrmals täglich an ihrem Schreibtisch vorbei und schenkt ihr dann Blumen oder Pralinen. Außerdem überhäuft er sie mit E-Mails und Telefonaten. Darin geht es nie um Dienstliches. Stattdessen schwärmt

### Keine Bagatelle: Stalking ist ein Straftatbestand

Stalking ist übrigens alles andere als ein Kavaliersdelikt. Es ist auch nicht so schwer fassbar oder zu ahnden wie Mobbing. Stalking ist ein Straftatbestand: So regelt § 238 Strafgesetzbuch (StGB), dass Stalker mit einer Geld- oder sogar einer Freiheitsstrafe von bis zu drei Jahren zu rechnen haben. In der Vorschrift findet sich auch eine umfassende Definition, was unter Stalking zu verstehen ist.

### Die Folge: Der Arbeitgeber ist in der Pflicht

Stalking ist im Arbeitsleben kein Einzelfall; zu 87 Prozent sind Frauen als Opfer betroffen. Es ist zu vermuten, dass es eine hohe Dunkelziffer von nicht zur Kenntnis der Vorgesetzten gebrachten Stalkingfälle gibt und viele Mitarbeiter von sich aus das Problem durch eine Eigenkündigung lösen. Doch soweit muss

erfährt, sollte er zunächst versuchen, die Fakten zu klären. Als Erstes sollte er mit dem Opfer sprechen und dann natürlich mit Kollegen und vor allem mit dem Verdächtigen. Diese Gespräche sind naturgemäß sehr schwierig zu führen. Wichtig sind daher wiederum entsprechende Weiterbildungen.

### Treffen Sie geeignete Maßnahmen

Bestätigt sich der Verdacht, liegt es an Ihnen, geeignete Maßnahmen zu treffen, um den Belästigungen ein Ende zu setzen. Dazu sind Sie nach § 12 Abs. 3 AGG auch rechtlich verpflichtet. Das Gesetz nennt als mögliche Maßnahmen Abmahnungen, Umsetzungen, Versetzungen oder Kündigungen (s. dazu unten mehr). Vielleicht hilft auch schon ein deutliches Gespräch, um dem Kollegen den Ernst der Lage vor Augen zu führen.



### Wichtiger Hinweis

Der Arbeitgeber ist nur für den Schutz des Betroffenen im Betrieb zuständig. Das Stalking-Opfer kann vom Arbeitgeber nicht in seinem privaten Bereich geschützt werden. Hierum muss es sich selbst kümmern, notfalls mit gerichtlichen und/oder auch polizeilichen Maßnahmen.

### Weniger Handhabe bei Betriebsfremden

Handelt es sich bei dem Stalker um einen Betriebsfremden, z. B. einen Dienstleister, der regelmäßig ins Haus kommt, ist der Arbeitgeber lediglich im Rahmen seiner Fürsorgepflicht gehalten, Abhilfe zu schaffen. So kann er etwa um einen Wechsel der zuständigen Person bitten oder andere organisatorische Maßnahmen treffen. Bei telefonischen Belästigungen von Betriebsfremden kann er dem Opfer zum Beispiel eine andere Telefonnummer zuweisen oder Ähnliches. Er läuft aber hier nicht Gefahr, für Fehlverhalten haften zu müssen – anders als in § 15 AGG.

### Stalking ist ein Kündigungsgrund

Das Bundesarbeitsgericht hat in einem Urteil vom 19. April 2012 (Az: 2 AZR 258/11) festgestellt, dass Stalking die außerordentliche Kündigung des Arbeits-

verhältnisses rechtfertigen kann. Hintergrund war, dass eine Arbeitnehmerin schon im Vorhinein dem Kollegen mitgeteilt hatte, dass er sie in Ruhe lassen solle. Hieran hielt sich jedoch der Mitarbeiter nicht und schickte der Kollegin gegen deren ausdrücklich erklärten Willen zahlreiche E-Mails, rief sie während der Dienstzeiten regelmäßig an und mischte sich in ihr Privatleben ein. Darüber hinaus drohte der Arbeitnehmer der Kollegin und stellte ihr in Aussicht, dass sie mit Nachteilen zu rechnen habe, sofern sie keinen privaten Kontakt mit ihm zulasse. Im Ergebnis hat der



### Übersicht: Tipps für Betroffene (Quelle: Arbeitsgruppe „Stalking“ der TU Darmstadt)

#### 1. Vermeiden Sie konsequent jeden weiteren Kontakt mit dem Stalker/ der Stalkerin

Sagen Sie nur einmal, dass Sie keinen Kontakt wünschen und blocken dann konsequent alle weiteren Versuche ab. Formulieren Sie Ihre Aussage eindeutig und direkt. Bleiben Sie im Umgang mit dem Stalker immer bestimmt, aber höflich und ruhig. Wenn Sie einmal Ihre Entscheidung des Kontaktabbruchs getroffen haben, verhandeln Sie nicht darüber.

#### 2. Dokumentieren Sie das unerwünschte Verhalten des Stalkers/ der Stalkerin

Behalten Sie alle Zuschriften, speichern Sie – wenn möglich – aufgezeichnete Anrufe auf Ihrem Anrufbeantworter dauerhaft. Dokumentieren Sie alles mit Zeit- und Ortsangabe und eventuell vorhandenen Zeugen.

#### 3. Informieren Sie Ihr Umfeld über den Stalking-Vorfall

Warnen Sie Kollegen und informieren Sie sie über die Situation.

#### 4. Suchen Sie Unterstützung

Das typische Gefühl für Stalking-Betroffene, ausgeliefert, ohne Kontrolle und alleine zu sein, lässt sich oft durch soziale Unterstützung zumindest ansatzweise mindern. Teilen Sie Personen Ihres Vertrauens Ihre Sorgen und Ängste bezüglich des Stalkers mit. Weitere Möglichkeiten bestehen darin, Selbsthilfegruppen oder psychotherapeutische Unterstützung aufzusuchen, um Ihre Belastungen abzumildern.

#### 5. Prüfen Sie im Vorfeld, ob juristische Maßnahmen für Ihre individuelle Situation sinnvoll sein können

Arbeitgeber dann die fristlose Kündigung ohne vorherige Abmahnung ausgesprochen. Das Bundesarbeitsgericht hält dies für gerechtfertigt und stellt fest, dass der Sachverhalt grundsätzlich eine fristlose Kündigung des Arbeitnehmers rechtfertigt.

### Der Betriebsrat darf und sollte mitbestimmen

Stalking betrifft wie das Mobbing die erzwingbaren Mitbestimmungsrechte nach § 87 Abs. 1 Nr. 1 und Nr. 7 BetrVG. Der Betriebsrat hat somit ein Initiativrecht zur Mitbestimmung beim Thema Stalking und einen Anspruch auf Teilnahme an entsprechenden Schulungen bzw. Seminaren. Eventuell bereits bestehende Betriebsvereinbarungen zur Mobbing-Problematik sollten um das Thema Stalking erweitert werden. Der Betriebsrat kann unter Umständen sogar nach § 104 BetrVG die Entlassung des Stalkers fordern. Es ist für Vorgesetzte durchaus sinnvoll, den Kampf gegen Stalking im Betrieb gemeinsam mit dem Betriebsrat zu führen. Das vergrößert die Akzeptanz des Vorgehens der Geschäftsleitung. Zudem bietet sich hier eine gute Möglichkeit, gemeinsam Flagge zu zeigen und sich für ein respektvolles und verantwortungsbewusstes Miteinander einzusetzen.



### Meine Empfehlung

Insgesamt lässt sich sagen, dass ein ganzheitliches Vorgehen den besten Weg darstellt, um entschieden und erfolgreich gegen Stalking am Arbeitsplatz vorzugehen. Je mehr Geschäftsleitung, Vorgesetzte, Betriebsrat und die gesamte Belegschaft ein positives Klima des offenen und kollegialen Umgangs schaffen, umso schneller werden „schwarze Schafe“ entdeckt und umso schneller kann solch ein Fehlverhalten abgestellt werden. ■



Autorin: **Silke Rohde** ist Fachjournalistin, Referentin und Rechtsanwältin in München. Ihre Schwerpunkte: Arbeits- und Betriebsverfassungsrecht und Personalentwicklung (Master of Arts).

**Persönlichkeit stärken**

## Die Angst im Nacken

**Wissenschaftliche Studien belegen: Die Angst geht um in Deutschland. Während in der Vergangenheit hauptsächlich die unteren Hierarchieebenen von Ängsten und ihren Folgen betroffen waren, sitzen inzwischen immer mehr Manager und Führungskräfte in den Wartezimmern von Psychotherapeuten und Ärzten. Für viele ist dieser Schritt nicht leicht, da es als Schwäche verstanden wird, sich zur eigenen Angst zu bekennen. Das aber ist ein fataler Fehler!**

Die Emotion „Angst“ ist ein normaler Teil des Lebens. In grauer Vorzeit schützte sie die Menschen vor bedrohlichen Ereignissen. In der Evolution erfolgreich waren diejenigen, die eine schnelle und starke Angstreaktion zeigten. Damals waren ein schnellerer Herzschlag, die Anspannung der Muskeln und die anderen körperlichen Reaktionen, die wir bis heute erleben, wenn wir Angst haben, eine Art eingebaute Lebensversicherung. Beginnt die Angst das Leben einzuschränken, so spricht man von einer Angststörung. Diese wirkt sich verheerend auf die Leistungsfähigkeit, das Auftreten und den Erfolg von Führungskräften aus.

### Teufelskreis der Angst

Angst besteht aus drei sich wechselseitig verstärkenden Komponenten. Zum Teufelskreis der Angst gehören erstens die körperlichen Reaktionen (z. B. erhöhter Blutdruck), zweitens angstbesetzte Gedanken und quälende Sorgen sowie drittens das daraus resultierende Vermeidungsverhalten. Oft beginnt der Kreislauf auf der Ebene der Gedanken. Überlegungen zur Zukunft des Unternehmens, die in vielen Unternehmen übliche ständige Erreichbarkeit und existenzielle Entscheidungen unter Unsicherheit sorgen dafür, dass Sorgen und Angst entstehen. Werden diese Sorgen chronisch und beherrschen das Denken, lösen sie eine Art Daueralarm aus, der zu körperlichen Stressreaktionen führt. Diese verstärken dann wiederum die Intensität negativer Gedanken und heizen den Angstkreislauf immer weiter an. Die Angstzustände schaukeln sich hoch und verbergen die eigentliche Ursache.

### Ängste der Führungskräfte

Die Ängste von Führungskräften unterscheiden sich grundlegend von denen ihrer Mitarbeiter. Während viele Angestellte auch in wirtschaftlich stabilen Zeiten Sorge vor dem Verlust des Arbeitsplatzes oder einer für sie nachteiligen Umorganisation haben, stehen beim Management andere Faktoren im Mittelpunkt. Dazu zählen unter anderem der wachsende Einfluss der Globalisierung und die durch das Internet wachsende Transparenz. Plötzlich entziehen sich unter Kontrolle geglaubte Dinge der eigenen Entscheidungsgewalt. Dieser Kontrollverlust belastet genau wie die Verdichtung der Arbeit und der Abbau von Hierarchieebenen. Häufig genannt wird auch die Rund-um-die-Uhr-Erreichbarkeit, die noch vor kurzem in vielen Konzernen erwartet wurde.



### Wichtiger Hinweis

Wer häufig unter Hochspannung ist und dem Körper keine Entspannung ermöglicht, belastet den Körper mit Stresshormonen. Diese sorgen für eine gereizte Stimmung und für eine höhere Anfälligkeit gegenüber Ängsten. Ein ausgeglichener Mensch kann negative Impulse ertragen, ohne dass seine Angstschwelle überschritten und die Angstreaktion in Gang gesetzt wird.

### Wege aus der Angst

Erster Schritt ist eine ehrliche Bestandsaufnahme. In Form eines Angsttagebuchs erfasst man, welche Ängste man hat und wie man bisher mit diesen umgeht. Danach wird durch Entspannung der allgemeine Stresslevel gesenkt. Schließlich muss man sich näher mit der eigenen Angst beschäftigen. Ein

weiterer wichtiger Schritt ist die Gewinnung einer neuen Einstellung. In diesem Schritt sagt man „Nein“ zur Angst.

Wichtigster Teil der Angsttherapie ist die anschließende Konfrontation mit dem Angstauslöser. Dabei stellt man sich die Begegnung mit der Angst auslösenden Situation bzw. Person zunächst mit allen Details vor und erträgt die aufkommende Angst. Später setzt man sich der Situation real aus, um dabei festzustellen, dass die eigenen Befürchtungen nicht eintreten und die Angstreaktion von alleine endet. Positive Gedanken, körperliche Fitness und ein Kommunikationstraining schließen das oft schon nach einem Monat erfolgreiche Programm ab.

### Fünf goldene Regeln gegen Angst

- 1) Einzelkämpfer leben gefährlich:** Bauen Sie Netzwerke auf, in denen Sie von Ratschlägen und den Erfahrungen anderer profitieren.
- 2) Auch Manager müssen mal abschalten:** Planen Sie Zeit für sich selbst, die Familie und das Hobby ein. So erhalten Sie Ihre Kreativität und Ausgeglichenheit. Achten Sie auch auf E-Mail-freie Stunden am Abend und im Urlaub.
- 3) Begrenzen Sie Ihre Verantwortung:** Machen Sie sich bewusst, was in Ihrem Einfluss liegt und welche Faktoren Sie hinnehmen müssen. Nur in diesem Rahmen können Sie erfolgreich gestalten.
- 4) Intensivieren Sie den Kontakt zu Zulieferern, Vermietern und Banken.** Der persönliche Draht kann in schwierigen Situationen helfen.
- 5) Setzen Sie nie alles auf eine Karte:** Investieren Sie z. B. Ihr Vermögen nicht in der gleichen Firma, für die Sie auch arbeiten. In manchen Branchen empfiehlt sich eine Manager-Versicherung. ■



Autor: **Christian Kolb** ist Journalist, Fachbuchautor und Kommunikationsexperte. Gemeinsam mit Dr. Michael Klein hat er das Buch „Angstfrei im Job“ (ISBN 978-3-89-23556-8) geschrieben.

## Sicher motivieren

## Gut ist nicht genug!

**Egal, ob es sich um Hotels, Versicherungen oder Restaurants handelt: Der Wettbewerb ist so groß wie nie und potenzielle Kunden können aus einer Vielzahl vergleichbarer Angebote wählen. Um in diesem harten Konkurrenzkampf zu bestehen, reicht es für Unternehmen nicht mehr, die Erwartungen der Kunden lediglich zu erfüllen. Für den Service gilt: Gut ist nicht genug, die Kundenerwartungen müssen übertroffen werden!**

**S**ervicequalität ist daher eine stetige Herausforderung. Denn was heute noch innovativ ist und Begeisterungstürme hervorruft, ist morgen nur noch nett und übermorgen schon Standard. Doch wer glaubt, dass daher die „Servicewüste“ der Vergangenheit angehört, ist leider auf dem Holzweg. Es gibt weiterhin genügend Anlass zum Kopfschütteln: Etwa wenn der Mitarbeiter am Hotelempfang Ihre Klage über das zu weiche Bett mit dem Hinweis kontert, das sei ja wohl ein „Luxusproblem“.

Hier mangelt es ganz klar an der Servicequalität – doch schuld ist nicht allein der Mitarbeiter. Die Ursache für mangelnde Servicequalität ist meist auf einer ganz anderen Ebene zu finden.

### Guter Service geht durch alle Ebenen

Zunächst einmal braucht guter Service natürlich guten Willen beim Personal – doch das ist nicht alles. In den seltensten Fällen schafft es eine Führungskraft, ihre Abteilung ausschließlich mit Mitarbeitern zu besetzen, die Naturtalente auf dem Gebiet der Kundenbegeisterung sind. Daher liegt es an der Führungskraft, den Angestellten den Servicegedanken des Unternehmens auch vorzuleben und ein wertschätzendes Miteinander zu pflegen. Beides schützt jedoch nicht davor, dass Mitarbeiter sich aus Unsicherheit im Ton vergreifen, weil unklar ist, wie eine Situation gehandhabt werden soll. Es verhindert auch nicht, dass Kommunikationspannen echte Servicemängel erzeugen. Zwar gibt es Menschen, die intuitiv fast immer das Richtige tun und den richtigen Ton treffen, wenn man sie nur machen lässt. Doch seien wir ehrlich: Solche Mitar-

beiter sind mehr denn je „Mangelware“. Schließlich gehen schon am heimischen Küchentisch die Meinungen mitunter weit auseinander, was „aufgeräumt“, „freundlich“ oder „perfekt vorbereitet“ bedeutet. Warum sollte das im Unternehmen anders sein? Wer den Service vom Zufall befreien will, von der Tagesform und von individuellen Auslegungen Einzelner, der braucht Regeln, die für Transparenz, Klarheit und Verbindlichkeit sorgen. Nur, wenn jedem im Unternehmen klar ist, was er wann und wie zu tun hat, können Leistungsschwankungen auf ein Minimum reduziert werden. Klare Regeln machen es möglich, dass auch durchschnittliche Mitarbeiter überdurchschnittlichen Service erbringen und damit Kunden begeistern.

### Mit Qualitätsmanagement zu mehr Servicequalität

Exzellenter Service ergibt sich nicht von allein – gelegentliche Mitarbeiterschulungen zum Thema Kundenfreundlichkeit und morgendliches Einschwören im Jour fixe sind daher nicht ausreichend. Service ist ein komplexes Gefüge, in dem zahlreiche Rädchen perfekt ineinandergreifen müssen, wenn kontinuierlich hohe Qualität gewährleistet sein soll. Servicequalität ist jeden Tag neu zu erobern und muss stetig neuen Herausforderungen angepasst werden. Der klassische Handlungszyklus des Qualitätsmanagements spiegelt diese stetige Herausforderung wider. Im Kern geht es beim Qualitätsmanagement vor allem um eins: Schreibe auf, was du tust, und halte dich an das, was du aufgeschrieben hast. Richtig verstanden, führt es dazu, dass Unternehmen Anforderungen, Prozesse und Anweisungen auf den Prüfstand stellen, sie übersichtlich dokumentieren und damit für jeden zu-

gänglich und leicht nachvollziehbar machen können. Für die Einarbeitung neuer Mitarbeiter, für die Abstimmung von Aufgaben und für eine reibungslose Zusammenarbeit ist dies von unschätzbarem Wert. Gleichzeitig steckt darin ein wichtiges Optimierungspotenzial, denn nur, was man klar vor Augen hat, kann man auch verbessern.

Die meisten Unternehmen haben inzwischen erkannt, dass zufriedene Mitarbeiter eine Voraussetzung für zufriedene Kunden sind. In Leitbildern, Stellenanzeigen und auf Websites werden daher Werte wie „Wertschätzung“, „Fairness“ oder „Offenheit“ propagiert. Doch damit ist es nicht getan, denn Aufsteller und Infoblätter werden von den Angestellten bestenfalls überflogen und noch schneller vergessen.

Die Führungsebene ist daher verantwortlich dafür, welche Werte von einem Unternehmen nach außen kommuniziert und hoffentlich auch intern gelebt werden. Die Realität sieht häufig immer noch anders aus: Nach außen wirbt ein Unternehmen mit seinen Werten, intern werden diese jedoch mit Füßen getreten. So stellt beispielsweise ein Abteilungsleiter ohne Wissen und Beteiligung der direkten Vorgesetzten neue Servicekräfte ein. Diese fühlt sich übergangen und lässt daher bei der Einarbeitung der neuen, ohne ihre Zustimmung eingestellten Mitarbeiter, einiges schleifen. Leider ist das kein Einzelfall. Und es ist dann auch kein Wunder, wenn die Mitarbeiter in einem solchen Unternehmen die propagierten Werte nicht ernst nehmen. Hin und wieder mögen charakterliche Defizite dafür verantwortlich sein, wenn Werte nicht gelebt werden. Häufiger liegen die Ursachen jedoch anderswo: Viele Führungskräfte stehen gleich mehrfach unter Druck, denn in vielen Organisationen herrschen Zeitdruck, Kostendruck und Erfolgsdruck gleichermaßen. Hinzu kommt, dass sich wertorientiertes Verhalten nicht unmittelbar bilanzieren lässt. „Kollateralschäden“ wiederholter Werteverstöße wie die Demotivation von Mitarbeitern, Eigenkündigungen oder Imageschäden wirken sich erst mittelfristig aus. Manche Führungskraft sieht daher nicht,

welchen Schaden sie durch ihr Verhalten auslöst, da die Zahlen immer noch stimmen, auch wenn es hausintern brodelnd und die Stimmung im Keller ist.

## Mit gutem Beispiel vorangehen

Führungskräfte haben Vorbildfunktion, ob sie wollen oder nicht. Dabei wirkt der Symbolcharakter von Handlungen im negativen, aber auch im positiven Sinne. Wenn das Unternehmen beispielsweise sparen muss, macht es einen guten Eindruck, wenn auch der Geschäftsführer Economy Class fliegt. Und ebenso verhält es sich mit der Servicequalität. Als zentraler Unternehmenswert gewinnt dieser Wert an Glaubwürdigkeit, wenn nicht nur die Mitarbeiter gehalten sind, gegenüber ihren Kunden guten Service zu leisten, sondern wenn auch die Führungskräfte guten Service für ihre Mitarbeiter erbringen, etwa in Form von regelmäßigem Feedback oder Weiterbildungsangeboten und gut organisierten Strukturen.

## Sorgen für klare Service Anforderungen

Für die Mitarbeiter ist der direkte Vorgesetzte eine Schlüsselfigur: Er ist es, der klare Arbeitsaufträge erteilt, und er sollte die erforderlichen Arbeitsmittel bereitstellen, Mitarbeiter entsprechend ihrer Eignung einstellen und einsetzen, sie fördern und gute Leistung anerkennen. Im Grunde genommen erwarten Angestellte etwas ganz Grundsätzliches: Sie erwarten, tatsächlich geführt zu werden. Dabei geht es nicht um ein Wunschkonzert individueller Vorlieben, sondern um Basics, die produktive Arbeit ermöglichen. Dazu zählen Punkte wie: „Weiß ich, was bei der Arbeit von mir erwartet wird?“, „Habe ich in den letzten Tagen Lob oder Anerkennung für gute Arbeit erhalten?“ oder „Gibt es jeman-

den, der mich in meiner Entwicklung unterstützt und fördert?“. Führungsqualität bedeutet, Mitarbeitern die Möglichkeit zu geben, gute Arbeit zu leisten, und entscheidet sich u. a. an Basics wie Klarheit, Berechenbarkeit, eindeutigen Informationen, gezielter Delegation und Förderung. In der Summe bedeutet das: Mitarbeiter wünschen sich Klarheit und Berechenbarkeit – auch und gerade in einem turbulenten und unsicheren wirtschaftlichen Umfeld. Sie sind die Basis des Vertrauens in die Führungskraft. Natürlich ist der Führungsalltag heute von komplexen Anforderungen geprägt, die oftmals ein Handeln auf Basis unvollständiger Informationen oder unter Zeitdruck erfordern.

## Sieben Tipps für gute Führung

1. Führen kostet Zeit, planen Sie sich diese Zeit daher fest ein. Sorgen Sie dafür, dass Ihr Tag nicht komplett mit operativen Aufgaben ausgefüllt ist und für klassische Führungsaufgaben wie Gespräche mit Mitarbeitern, Feedback und Delegieren genügend Zeit bleibt. Betrachten Sie Führungsaufgaben nicht als Unterbrechung Ihrer „eigentlichen“ Arbeit – Führen ist Ihre eigentliche Arbeit!
2. Sagen Sie klar, was Sie wollen, wann Sie es wollen und wie Sie es wollen. Infos lieber per Mail oder persönlich? En détail oder im Überblick? Sofort oder gesammelt beim Jour fixe? Seien Sie berechenbar für Ihre Mitarbeiter, auch in anderen Fragen.
3. Seien Sie erreichbar für Ihre Mitarbeiter. Morgenbesprechung, wöchentlicher Jour fixe, Abteilungssitzung alle 14 Tage? Schaffen Sie verlässliche Routinen.
4. Interessieren Sie sich für die Menschen, die Sie bei der Erreichung Ihrer

Ziele unterstützen und fördern sollen. Loben Sie Ihre Mitarbeiter – nicht pauschal und mechanisch, sondern gezielt und persönlich, wann immer eine Leistung dies rechtfertigt. Schaffen Sie ein Klima der Wertschätzung.

5. Fördern Sie Ihre Mitarbeiter. Schauen Sie genau hin, um Stärken und Qualifikationen einschätzen zu können. Delegieren Sie entsprechend, bieten Sie Weiterbildungen an, mit denen Mitarbeiter ihre Stärken weiter ausbauen können. Seminare sollten weder reine Incentives („So kommen Sie mal nach Hamburg!“) noch Strafmaßnahmen („Sie müssen an Ihrer Kritikfähigkeit arbeiten!“) sein.
6. Stehen Sie zu eigenen Fehlern. Nobody is perfect! Eine positive Fehlerkultur etablieren Sie am ehesten, wenn Sie mit gutem Beispiel vorangehen. Gehen Sie mit eigenen Versäumnissen offen um.
7. Akzeptieren Sie, dass Menschen unterschiedlich sind, unterschiedliche Bedürfnisse haben und unterschiedlich behandelt werden wollen. Scheren Sie nicht alle Mitarbeiter über einen Kamm und vermeiden Sie es, eigene Eigenschaften und Herangehensweisen als Maß aller Dinge zu verabsolutieren. ■



**Autor: Markus F. Weidner**  
ist Autor, Referent, Trainer aus Leidenschaft und der Experte, wenn es um das Thema „Freude an Qualität“ geht. Seine Erfahrungen im Qualitäts- und Service-Management sammelte er in der Hotellerie. [www.qnigge.de](http://www.qnigge.de) und [www.gutistnichtgenug.de](http://www.gutistnichtgenug.de).

## Vorschau Februar 2014

### Best Practise

Umstrukturieren: Aus Eins mach Zwei

### Das Interview aus der Praxis

Ein Führungsleitbild muss her!

### Sicher motivieren

Projektmanagement:

Kompliziert war gestern