

Biografie und Foto: s. S. 116

Amel Karboul

Peter Meier wurde heute gekündigt!

Peter Meier war interner Logistikberater bei der Firma *SoWieDuUndIch*.

Seine Chefin Marianne Obermeier erklärt:

»Peter war echt anstrengend. Wir haben hier 'zig Initiativen, die wir umsetzen müssen. Manche Initiativen kommen aus der Zentrale, andere von unseren Chefs. Ich habe dafür gesorgt, dass wir hier – anders als bei meinen Kollegen – viel miteinander reden! Wir haben jeden Dienstag einen Team-Jour-Fixe. Aber wirklich jeden Dienstag – auch wenn ich nicht da bin. Nicht wie bei Gerd in der Abteilung.

Also in jedem Meeting gehen wir die Projekte durch und die einzelnen Fortschritte. Peter macht nie richtig mit. Er will immer über andere Sachen reden. »Grundsätzliche Sachen« nennt er das! Aber hören Sie mal! Ich habe nicht mal Zeit aufs Klo zu gehen, warum soll ich da das Team-Meeting mit grundsätzlichen Diskussionen verplempern. Ich muss die neue Organisation implementieren. Es ist die dritte Reorganisation seit vorletztem September. Erst waren wir der Strategie zugeordnet, dann den HR und nun sind die internen Beratungsfunktionen in die einzelnen Stäbe integriert. Mein Team und ich gehören nun zur Logistik. Ich binde das Team stark in die Implementierung ein. Wir geben unser Bestes, wirklich!

Es tut mir ja selbst leid, dauernd mit einer neuen Aufstellung zu kommen, aber ich entscheide das ja nicht. Solche Leute wie Peter sind in der heutigen Zeit nicht mehr haltbar. Ich brauche Leute, die mitziehen. Wissen Sie was? Ich bin echt müde. Alle wollen was von mir. Ich soll alle einbe-

ziehen und eine nette Chefin sein und gleichzeitig hart durchgreifen. Mein Chef Herr Hero hat sofort Ja gesagt, als ich Peter kündigen wollte. Es hatte ja auch handfeste Gründe. Seine neue Aufgabe, die war überflüssig. Es war nicht nur, weil er anstrengend war – was die Kollegen und übrigens auch ein Kunde so sahen. Wir brauchten das, was er tat, nicht mehr.«

Logistik Vorstand Tom Hero erklärt:

»Das Letzte, was ich von Peter gesehen habe, war dieser ellenlange Bericht über unser Harmonisierungsprojekt in der Logistik. Stellen Sie sich das mal vor: Ich hatte endlich zwei Stunden Ruhe, um mir Gedanken über strategische Fragen zu machen. Ich komme einfach nicht dazu. Ich bin wie der Feuerwehrmann, dauernd mit Operativem zugemüllt. Sie können es überall lesen: Vorstände sollen weniger operativ und mehr strategisch arbeiten. Aber wie soll das bitteschön gehen, wenn Themen, die ich für erledigt halte, wieder regelmäßig auf meinen Schreibtisch landen? Ich habe das Gefühl, ich handele mit Bumerangs.

Ich sitze ja hier in den USA. Die meisten in der Logistik sind aber in Europa. Wie Frau Obermeier und ihr Team in good old Germany. Die wurden mir vor kurzem zugeordnet. Als interne Beratungsfunktion. Mit denen komme ich am wenigsten klar. Frau Obermeier sagte, die hätten eine interne Beratungs- und auch Ordnungsfunktion, was die Logistik angeht, und dass dies manchmal ganz schön konfliktreich sei. Mal müsse sie Standards definieren, aber gleichzeitig die Werke auch neutral beraten, bitteschön!

Man denkt, man habe es besprochen und erledigt, und nun kommt es als Analyse zurück. Also die Harmonisierung unserer Logistikprozesse über alle Werke haben wir vor einem Jahr beschlossen.

Ich habe selbst das Thema in zwei wichtigen Vorstandssitzungen eingebracht. Es gab viele Diskussionen unter den Kollegen, vor allem der Produktionsvorstand, Monsieur Academie tat sich schwer damit. Er meint, seine Werke seien alle unterschiedlich und bräuchten eine individualisierte Lösung. Wer aber soll das bitteschön bezahlen? Also ging es sechs Monate hin und her. Wir hatten auch die besten externen Berater eingebunden, die Firma *Logistic_high*, die habe ich bei meinem letzten Job in der Firma *HastDuNichtGesehen* mit großem Erfolg eingesetzt. Ich konnte mich nicht allein auf Frau Obermeier verlassen, mit ihrem

„Wenn Du die Paula mit einer Mark wegschickst, kauft sie für zwei Mark ein und bringt 50 Pfennig zurück.“

features

Konflikt zwischen Ordnungs- und Beratungsfunktion. Also nach sechs Monaten und vielen Diskussionen haben wir uns auf einen Standard geeinigt. Frau Obermeier sollte das ganze biteschön über die Bühne bringen. Ich habe ihr freie Hand gegeben. Ich dachte, das seien *low hanging fruits*.

Nun taucht dieser ominöse Bericht auf. Herr Meier hatte anscheinend eine tiefgreifende Diagnose der Lage erstellt – soweit ich diesen 60-seitigen Bericht überfliegen konnte. Er hat Probleme über Probleme dargestellt. Ich gebe zu, ich habe nicht alles verstanden. Die Übersetzung war außerdem grauenvoll. Ich habe mir nur gedacht: Was für ein Zirkus ist das hier? Können die eigentlich nichts selber lösen, muss ich mich damit beschäftigen? Wozu nennen die sich Inhouse-Consultants? Es waren in der ganzen Woche die einzigen zwei Stunden, in denen ich über unsere neue Kooperation mit den Indern nachdenken konnte. Ich muss mir da einfach mal Zeit nehmen – zwei Stunden für 150 Millionen Euro Investitionen ist doch wohl gerechtfertigt.

Also habe ich Frau Obermeier diese Notiz geschrieben: Ich will nur dann von dem Harmonisierungsprojekt hören, wenn es gelöst ist. Gelöst habe ich dreimal unterstrichen. Ich soll doch mehr delegieren, also bitte, (dann soll) sie einfach machen. Und so jemand wie Peter, der mir, dem Vorstand, einen 60-seitigen, unverständlichen Bericht schickt, ist in der heutigen Zeit nicht mehr haltbar. Dann kam der Anruf von Herrn Vergessener-König, unserem wichtigsten Kunden in Deutschland. Schon wieder Deutschland! Er beschwerte sich, dass ein Peter Meier einen Präsentkorb geschickt hätte, anstatt endlich mal die richtigen Antriebsarme. Mir war das echt peinlich. Er erzählte etwas von dreifarbigem Nudeln, sogar schwarze mit Tintenfischblut. Also schicken die jetzt in Deutschland Tintenfischblut an die Kunden! Wie primitiv!

Ich habe ihm versprochen, das Problem zu lösen. Ich bat meine Assistentin, eine Krisensitzung einzuberufen und habe mit ihr überlegt, wen wir dazu einladen. Dann rief just Monsieur Academie an: Dass wir es in der Logistik nicht schaffen würden, die Prozesse zu harmonisieren. Er habe das ja schon früher gesagt, dass Standards nicht funktionieren und er werde in der nächsten Vorstandssitzung vorschlagen, dass die Werke eigene Harmonisierungsbeauftragte haben, dann wären die stärker mit im Boot.

Also ich wollte da nicht gegen ankämpfen. Wir schaffen dieses Projekt irgendwie nicht, die-

ser Bericht wimmelt ja von Problemen, die selbst ich nicht verstehe. Ich muss auf jeden Fall die Indien-Sache auf die Reihe kriegen. Das hat jetzt erste Priorität. Da darf nichts schiefgehen. Wenn die Indien-Sache nicht wäre, würde ich sicherlich das Harmonisierungsprojekt mal stärker unter die Lupe nehmen. Aber nicht jetzt, Indien ist top Priorität für den Aufsichtsrat, entweder ich packe das oder mein Vertrag wird nicht verlängert. Also sage ich Monsieur Academie, dass ich sein Anliegen unterstützen werde. Es sei doch das Beste, wenn die Werke das selbst in die Hand nehmen. Wir werden im Inhouse-Consulting-Team nur unterstützende Funktion haben. Soll er doch aus Frankreich das Ganze managen, der ist näher an Deutschland dran.

Also mit dem Überfliegen des Berichtes, der Notiz an Frau Obermeier, dem Telefonat mit Herrn Vergessener-König, dem Einberufen der Krisensitzung und dem Telefonat mit Monsieur Academie waren die zwei Stunden vergangen. Jetzt muss ich wieder länger bleiben. Ich hatte den Jungs heute versprochen, dass ich sie zum Baseballtraining fahre. Der Aufsichtsrat will morgen eine Stellungnahme. Die Medien sitzen uns im Nacken, da darf nichts schiefgehen. Welcher Idiot denen das mit der Investition in Indien gesteckt hat, der hat uns einen Monat Bedenkzeit geklaut. Nun lege ich diesen Bericht weg und diese zur nächsten Besprechung mit dem extra eingeflogenen Betriebsrat aus Deutschland, um die kommende strategische Reorientierung und die Auswirkungen auf die Belegschaft besprechen. Also ich verstehe das nicht: Wieso können wir das nicht einfach tun. Deutschland wird echt zum Problemfall. Wenn es jeder so machen würde, wie dieser Peter Meier, könnten wir ja dicht machen!«

Die Kollegen Herr und Frau Nichtmeier:

»Also der Peter, der war eigentlich ganz o.k.! Wir meinen, der hat so wie wir alle gelitten. Diese Initiativen und Reorganisationen, jeden Tag eine neue Sau durchs Dorf oder wie man das so sagt. Wenn wir ehrlich sind, war er der einzige, der über den Tellerrand schaute. Seine Freundin arbeitet im Werk in *Weitweg* und die erzählt ihm, was bei denen so abgeht. Also wusste er ziemlich Bescheid, wie unsere Anstrengungen und Konzepte bei den Kollegen im Werk ankamen. Na ja, manchmal konnte er sehr trotzig und bockig sein, aber insgesamt ist er nett. Einmal nach einer Teamsitzung, da war die Frau Obermeier ziemlich

verschnupft über den. Da haben wir gescherzt, dass der Peter wohl anstrengend sei. Da schaute sie plötzlich ganz erleichtert auf. Also wir hoffen nicht, dass das etwas mit der Kündigung und so zu tun hat, das war echt nur ein Scherz!«

Der Kunde Herr Vergessener-König:

»Also die Firma *SoWieDuUndIch* ist ja der Wahnsinn. Also die haben wirklich ein gutes Produkt, aber ich sage Ihnen, wenn jemand kommt und mir das Gleiche anbietet, dann wechsele ich. Ich habe das dritte Mal eine falsche Lieferung bekommen. Also haben wir uns beschwert. Die sagten uns, die harmonisierten (was immer das auch heißen mag) ihre Logistikprozesse und deswegen passierten Fehler. Danach werde aber alles besser. Was interessiert mich das? Ich will endlich den richtigen Antriebsarm! Und wissen Sie was? Irgendwann bekomme ich einen Entschuldigungsbrief von einem Peter Meier: Er bedauere die Vorfälle und als Entschädigung bekämen wir einen Präsentkorb. Hallo! Wer will schon diese blöden Nudeln in drei Farben? Ich will den richtigen Antriebsarm, also habe ich mich über den beschwert. Ich habe mich sogar mit dessen Hero-Chef aus Amerika verbinden lassen. Was denkt der sich bloß? Ich war echt verärgert. Habe das Ganze an unsere Praktikantin verschenkt.«

Peter Meier erzählt:

»Ich habe in der internen Beratung richtig Spaß gehabt. Ich konnte unsere Prozesse gestalten. Und da meine Freundin im Werk *Weitweg* arbeitet, hatte ich sozusagen direktes Feedback zu unserer Arbeit und wie sie an der Basis ankam. Bis die Reorganisationen angefangen haben. Ich habe in den letzten zwei Jahren drei große Reorganisationen miterlebt. Jedes Mal wurde ich einem neuen Team zugeordnet. Ich hatte immer wieder neue Ansprechpartner – kaum hatte ich eine Beziehung aufgebaut, war schon wieder ein Wechsel da. Ich war dann froh, als Frau Obermeier vorschlug, ich solle das Harmonisierungsprojekt in der Logistik übernehmen. Ich glaube, ich bin konzeptionell stark. Ich dachte mir auch, dass es eine gute Möglichkeit wäre, mein Können zu beweisen. Ich meine, ich wollte jedes Mal in den Teammeetings die Auswirkungen der Reorganisation besprechen, weil jetzt die interne Beratung nicht mehr gemeinsam, sondern in den verschiedenen Funktionen

gesplittert wurde. Die Kollegen tuschelten eh die ganze Zeit in den Pausen, warum also nicht mal Tacheles reden. Alle gemeinsam. Sie hatte aber nie Zeit dafür. Ich hatte mal aus Versehen ein Gespräch zwischen Frau Obermeier und Herrn Hero mitgehört. Der ging echt tough mit ihr um. Sie sagte ihm, sie sei nicht mehr sicher, wie oft das Team noch eine neue Reorganisation verkraften könne. Er war ungeduldig und sagte, sie solle endlich Probleme lösen, anstatt sie hoch zu delegieren. Wozu sei sie denn da, wenn er all ihre Probleme lösen müsse. Sie und ihr Team sollten endlich mit Vorschlägen kommen und aufhören zu jammern. Also habe ich mir vorgenommen, einmal proaktiv zu sein.

Dieses Harmonisierungsprojekt, das hakte echt. Ich war ja gleichzeitig interner Berater und Projektleiter aus der Logistik. Das Team bestand aber aus acht Leuten. Also die waren echt gut, aber ehrlich gesagt, die hatten jeder schon eine 60-Stunden-Woche. Sie bekamen alle dieses Projekt on top. Nur ich war zu achtzig Prozent freigestellt, zu zwanzig Prozent machte ich noch das Projekt in Schweden mit den Kollegen aus dem Einkauf zu Ende.

Aber wenn die Leute von Werk und Disposition keine Zeit haben und an den Teammeetings nicht teilnehmen, kann ich das doch unmöglich umsetzen. Vor allem die Franzosen, die waren nie pünktlich, und wenn die Meetings stattfanden, dann redeten sie ohne Punkt und Komma. Dadurch, dass manche Werke mit der Umsetzung schon angefangen haben und andere noch nicht, gibt es wirklich Fehllieferungen. Am wenigsten weit ist das Werk *Tropsprés*. Da sitzt Monsieur Academie. Also er ist eigentlich für alle Werke zuständig. Sein Büro ist halt nur im Werk *Tropsprés*, und da klappt gar nix. Die Kollegen meinen, der Standard passe doch nicht. Ich sollte aber nicht jammern, also habe ich mit meiner Freundin neulich abends geredet, das hat echt geholfen.

Am nächsten Tag beschloss ich, einen Bericht über die jetzige Lage und den Stand der Implementierung zu verfassen. Das hat echt Zeit gekostet. Teilweise am Feierabend. Vor allem pendele ich ja 1,5 Stunden: für eine Strecke. Wir wohnen beim Werk *Weitweg*, weil meine Freundin dort arbeitet. Wir haben ein kleines Kind. Die Nina geht in den Kindergarten und da schafft meine Freundin es gerade, nach dem Kiga ins Werk zu hetzen und nach Feierabend muss sie pünktlich um 17:00 Uhr die Kleine abholen. Da kann sie es sich nicht leisten, viel Fahrzeit zu haben. Also pendle ich.

Also habe ich zwei Wochen lang recherchiert, Kollegen interviewt – auch die von der Dispo. Und habe versucht, alles grafisch darzustellen. Als der Bericht fertig war, war ich echt stolz. Ist etwas umfangreich geworden, aber das Projekt hat so viele Berührungspunkte mit anderen Maßnahmen, das wurde mir erst da klar. Ich dachte an Frau Obermeier und wollte zeigen, dass ihr Team was drauf hat. Ich habe also eine Kopie des Berichtes an Frau Obermeier und eine an Herrn Hero geschickt. Ich kannte seine Assistentin gut. Die ist vor einem Jahr aus Deutschland nach Amerika gezogen. Da habe ich ihr sehr geholfen. Die hatte niemanden für ihre Katze, also haben wir sie übernommen, selbst die Nina kümmert sich um sie. Wir schicken regelmäßig Bilder der Katze nach Amerika.

Also hatte ich irgendwie was gut bei ihr. Ich bat sie, diesen Bericht zu übersetzen und dem Herrn Hero dann vorzulegen, wenn er mal eine ruhige Minute hätte. Ich wusste, in der Hektik würde er es gar nicht schätzen können. Leider hörte ich nichts. Ich wartete eine Woche, zwei

Wochen. Ich war dann echt frustriert: Erst verlangen sie von einem, proaktiv zu sein, und dann passiert nichts.

Parallel dazu hat Herr Vergessener-König komisch reagiert. Im Projektmeeting wurde klar, dass der am meisten zu *leiden* hatte. Er bezog Teile aus drei unserer Werke, die ja noch nicht harmonisiert waren. Ich fühlte mich irgendwie mitverantwortlich und beschloss, ihm eine Geste zukommen zu lassen. Ich bat Frau Italiana, die ja einen super Geschmack hat, etwas zu besorgen. Ich bin halt Ingenieur. Daraufhin sagte Frau Obermeier, der Kunde sei verärgert. Also egal was ich mache, es passt nie. Letzte Woche wurde dann aus heiterem Himmel beschlossen, dass die Werke eigene Harmonisierungsbeauftragte bekommen sollen. Also wurde klar, dass meine Aufgabe irgendwie überflüssig wird. Gleichzeitig war das Projekt in Schweden beendet und eine neue strategische Orientierung mit Personalkosteneinsparung rollte über die Organisation. Und schon bekam ich eine Kündigung. Das war also der Dank für mein Engagement.«

Ein kleines systemisches Quiz:

Antwort A	Antwort B	Your guess!
Topmanager Mr. Hero muss mit einer hohen Komplexität klarkommen. Peters Bericht hat diese Komplexität vergrößert.	Mr. Hero ist ein distanzierter, gefühlsloser Topmanager	
Frau Obermeier ist hin- und hergerissen zwischen konfliktträchtigen Anforderungen. Peters Kündigung hat ihre Zerrissenheit zuerst verringert.	Frau Obermeier ist operativ hektisch und hat keine strategischen Fähigkeiten.	
Der Kunde fühlt sich als Opfer, weil sein Lieferant nicht liefert und er keine Response bekommt.	Der Kunde ist undankbar. Die Geste von Peter zählt doch!	
Peter und seine Kollegen waren verwundbar. Sie erlebten die Reorganisationen als Bürde, die von oben auf sie zukam.	Peter und seine Kollegen sind einfach nur Jammerer.	
Monsieur Academie sieht die Schwierigkeiten der Umsetzung vor Ort. Mr. Hero ist haftbar für einen Erfolg, den er immer weiter entfernt sieht, und steht somit unter Druck.	Mr. Hero und Monsieur Academie führen ihre eigenen Turf Wars. Es ist eine Egosache.	
Der Konflikt USA-Deutschland-Frankreich hat mehr mit Headquarter/Region bzw. Matrixorganisationsmuster zu tun als mit den eigentlichen Nationalitäten.	Amerikaner, Deutsche und Franzosen können einfach nicht vernünftig miteinander arbeiten.	
Das Verhalten aller Akteure hat viel mit dem Kontext zu tun, in dem sie agieren. In einem anderen Kontext würden sie ganz anders agieren.	Dies ist eine hektische Firma. Alle Akteure sind auf ihre eigene Art unfähig. Alles Flaschen!	

Auswertung:

Je mehr A-Antworten, umso höher steigen Sie in den systemischen Himmel.

Je mehr B-Antworten, umso mehr sind Sie ein normaler Mensch.

THORSTEN BONNE war bis September 2009 Leiter des HR Shared Service Center der Deutschen Telekom und hat in dieser Funktion Transformationsprozesse gestaltet. Zuvor war er in unterschiedlichen Funktionen im Management bzw. Top-Management des Konzerns tätig. Heute ist er Professor für Wirtschafts-Informatik an der Hochschule für Oekonomie und Management gGmbH (FOM).

Thorsten Bonne¹

Es wird viel kommuniziert, aber wenig verstanden

Die in der Glosse beschriebenen Muster entsprechen genau meiner Erfahrung: Es wird viel kommuniziert, aber wenig verstanden. Die Leute reden aneinander vorbei. Sogar wenn jeder das Beste im Sinn hat: Alle haben 'zig Projekte mit den unterschiedlichsten Partnern rund um den Globus gleichzeitig auf dem Tisch, folglich fehlt die Ruhe, um sicherzugehen, dass man vom selben reden.

Mögliche Quellen für Missverständnisse gibt es viele. Im Zusammenhang mit der Implementierungsphase in einem IT-Projekt habe ich kürzlich erlebt, dass wir in einem Meeting zu dritt alle unterschiedliche Assoziationen zum Begriff »Change-Management« hatten. Der eine Gesprächspartner verstand darunter die Change Requests an das IT-System, der zweite den Umgang mit neuen Anforderungen an das Projekt an sich, während es mir hauptsächlich um die Auswirkungen dieses Projektes auf die betroffenen Organisationsmitglieder ging. Homonyme, Paronyme, Akronyme erschweren die Kommunikation, ganz zu schweigen von regionalen Idiomen. Und wir sprechen hier von einer Gruppe, die in ihrer Muttersprache kommuniziert. Auf solche Feinheiten muss man erst einmal kommen, danach müssen sie geklärt werden, und erst dann ist man als Gesprächsgruppe eigentlich arbeitsfähig. Aber bis dann ist das Meeting meist schon abgeschlossen. Erst recht, wenn es nicht face-to-face sondern via Telefon oder Skype läuft und man ohne die Mimik des anderen auskommen muss, die doch wenigstens die Irritationen nonverbal kommuniziert.

Mein Initialerlebnis hatte ich in einer früheren Managementfunktion, als wir einen Betrieb übernahmen, und ich mit der Integration beauftragt war. Ich hatte mich bis dahin ausschließlich in der Zentrale des Unternehmens bewegt, wo es recht gediegen zugeht, mit Seidenkrawatten und gepflegten Anzügen. Als ich zum ersten Mal einen Besuch bei der neuen

Gruppe machte, begegneten mir die Leute in Jeans und offenem Hemd. Eine völlig andere Kultur. Einer der Mitarbeiter fragte mich: »Na, Herr Dr. Bonne, wie fühlen Sie sich hier in ihrem grauen Anzug!« »Um ehrlich zu sein: ziemlich beschissen!« Mein Auftritt wurde natürlich mit einem Bild des neuen Heimathafens assoziiert und wirkte ziemlich fremd und bedrohlich. Ich zog also als erstes meine Krawatte und mein Sakko aus, setzte mich auf einen Tisch und begann, mit den Leuten zu reden. Meine Hochglanzcharts ließ ich dort, wo sie hingehörten: in der Tasche. Damit konnte ich das notwendige Vertrauen herstellen.

Mir wurde eins bewusst: Der Wert und die Bedeutung von Kommunikation kann in Transformationsprozessen gar nicht überschätzt werden. Und zwar wenn möglich vor Ort, dort wo die Leute arbeiten, face-to-face. Das wird als Wertschätzung erlebt, was in Zeiten der Verunsicherung bitter nötig ist. Man muss sich immer vor Augen halten, dass man als verantwortliche Führungskraft Vorbildfunktion hat und somit genau beobachtet wird. Da macht es dann einen Unterschied, ob ich schnell eine E-Mail mit höchst wichtigen Informationen oder zu komplexen Fragen schicke, oder die Leute in einer gewissen Regelmäßigkeit persönlich treffe und die vielen nicht trivialen Problemstellungen mit ihnen zusammen erörtere.

Auch dann kann noch nicht ausgeschlossen werden, dass Dinge schiefgehen. Wir sprechen in der Regel immer über die formellen Kommunikationskanäle. Diese zu managen, fällt uns schwer genug. Die vielen informellen Kanäle kennen wir meistens nicht. Die schlechte Übersetzung des Berichts von Peter Meier an Herrn Hero durch seine ehemalige Kollegin – das wirkt gleich als Mangel an Wertschätzung, und so wird dann der Inhalt des Berichts auch aufgenommen. Jede Kommunikation zwischen Partnerinnen und Partnern mit verschiedenartigen Voraussetzungen – sei dies sprachlich, mental, situativ – stellt hohe Ansprüche an die Aufmerksamkeit der Beteiligten. Die kann man nicht in jeder Situation aufbringen.

Auf Dauer ist es nicht möglich, Veränderungsprozesse gegen die Leute umzusetzen. Man muss versuchen, möglichst viele für seine Ziele und Ideen zu gewinnen, alles andere führt zu Widerständen, Unruhe, Fehlern, Abgang wichtiger Mitarbeitender mit ihrem kostbaren Know-how, etc. Dies kommt letztlich das Unternehmen teurer zu stehen als die Zeit- und Reisekosten, die man zugegebenermaßen investieren muss, wenn man dem Anspruch nach Achtsamkeit einigermaßen gerecht werden will.

Anmerkungen

1. Für Profile hat Gaby Belz mit Thorsten Bonne gesprochen; daraus entstand dieser Text.