Peter Buchenau / Alexander Hofmann

Die Performer-Methode

Gesunde Leistungssteigerung durch ganzheitliche Führung

GABLER

Peter Buchenau / Alexander Hofmann

Die Performer-Methode

Peter Buchenau / Alexander Hofmann

Die Performer-Methode

Gesunde Leistungssteigerung durch ganzheitliche Führung

Unter Mitarbeit von Godela Tönnies

GABLER

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

1. Auflage 2012

Alle Rechte vorbehalten
© Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2012

Lektorat: Ulrike Lörcher | Gabriele Staupe

Gabler Verlag ist eine Marke von Springer Fachmedien.
Springer Fachmedien ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.
www.gabler.de

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg
Druck und buchbinderische Verarbeitung: Ten Brink, Meppel
Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier
Printed in the Netherlands

ISBN 978-3-8349-3091-0

Geleitwort

Immer wieder begegne ich in meiner Zeitmanagement-Arbeit dem Denken, das „schneller" automatisch „mehr" wäre, und erstaunlich viele deutsche Führungskräfte scheinen Ihre Arbeitsleistung an der Anzahl der gearbeiteten Stunden, den Überstunden und dem Stress-Pegel zu messen. Vielerorts werden die Kollegen mit den wenigsten Überstunden bereits schief angeschaut.

Überstunden, Stress und Übermüdung werden zum Status-Symbol. Wenn es gut läuft, setzt beim ersten Bandscheibenvorfall, Herzinfarkt oder Burnout eines Kollegen dann ein Umdenken ein. Oft legen die anderen den Zusammenbruch aber auch einfach als Zufall oder Schwäche aus. Abgesehen vom Raubbau an der eigenen Gesundheit macht das Ganze aber selbst aus kurzfristigen Gesichtspunkten fürs Unternehmensergebnis keinen Sinn (von den langfristigen ganz zu schweigen). Man kann von 07:00 bis 23:00 Uhr im Büro sitzen, 150 E-Mails beantworten, 8 Besprechungen und 5 Telefonkonferenzen mit anderen Kontinenten dazwischen quetschen und trotzdem nichts geschafft haben außer Rückfragen und Missverständnisse zu produzieren. Was zählt ist nicht, wer am längsten das Licht an hat, wie lange wir arbeiten oder wie viel Stress wir haben, wie viele Mails und Besprechungen wir hinter uns bringen – sondern nur, was am Ende als Ergebnis dabei heraus kommt.

Das war übrigens schon in der Geschichte mit dem Hase und dem Igel so. Nur gerät es gerade heute paradoxer Weise immer

mehr in Vergessenheit, weil wir dank moderner Technik immer schneller Informationen und Nachrichten bekommen, erstellen, verteilen und beantworten können. Sicher gehört auch ein gewisses Tempo zum Arbeiten, „Effizienz", die Dinge richtig tun – wenn Sie endlich 10-Finger-Schreiben lernen, brauchen Sie nur noch halb so viel Zeit, Ihre ganzen E-Mails und Berichte zu tippen. Viel wichtiger hingegen ist Effektivität, die richtigen Dinge tun. Die Sache mit einem Dialog am Telefon statt einem Marathon aus 20 Mails klären, den 15 Leute in cc mitlesen müssen. Durch eine vernünftige Analyse und Verbesserung der Produktionsprozesse dafür zu sorgen, dass die Fehlerrate auf die Hälfte sinkt und dadurch für alle Zukunft automatisch alles schneller läuft, ohne dass man andere Parameter ändern oder die Mitarbeiter hetzen müsste. Das ist gutes Zeitmanagement. Und nach der Ebene „Effektivität" geht es erst richtig los:

Wir in Deutschland arbeiten immer mehr im Bereich Dienstleistung und „Informationsarbeit" – nicht mechanisch immer wieder die gleichen Handgriffe ausführen, sondern Informationen sammeln, filtern, bewerten und aufbereiten. Immer wieder neue komplexe Entscheidungen treffen, die morgen anders sind als heute und für die es kein Handbuch, keine klare Vorgehensweise zum Erfolg gibt. Denken Sie dabei an die Hintergründe für bessere Leistung, um die es in der „Performer-Methode" geht: Wer körperlich und mental fit ist, wer ausgeschlafen ist, wer sich von den Kollegen, Vorgesetzten (aber auch Mitarbeitern) respektiert und wertgeschätzt fühlt, wer mit einer positiven Grundhaltung an die Dinge geht und weiß, dass er etwas schaffen kann, wer Verantwortung, Vertrauen und Entscheidungsfähigkeit für seinen Aufgabenbereich bekommt und dadurch auch eigenständig und flexibel reagieren und handeln kann, wer einen Sinn in seinem Handeln und auch das große Ganze sieht,

der bringt auch hervorragende Leitungen. Und lässt seinen Chef klasse aussehen. Der fühlt sich wohl und bleibt dem Unternehmen lange treu. Und vor allem pflegt er auch seine Gesundheit und seine Seele.

So wie es im letzten Absatz steht, klingt das Ganze so einfach. Und das ist es sogar. Wenn wir es uns nur nicht unnötig schwer machen, sondern den Mut haben, auszubrechen aus dem „Schneller – länger – gestresster – Spiel". Es kostet Mut, es kostet Einsatz, und am Anfang sogar Zeit und Nerven. Vor allem geht es nicht von heute auf morgen. Doch der Einsatz rentiert sich schnell. Trauen Sie sich!

Holger Wöltje,
Deutschlands führender Experte
für Zeitmanagement mit Outlook, Blackberry und iPhone

Vorwort

Manche Manager braucht man,
manche Führungskräfte will man,
einen Performer will man brauchen.

Peter Buchenau

Wenn mir vorher jemand erzählt hätte, wie anstrengend es ist, nebenberuflich ein Buch über ganzheitliche gesunde Führung zu schreiben, hätte ich es wahrscheinlich nicht geschrieben. Aber heute würde ich es wieder tun. Das Anstrengendste war, dass ich so ziemlich alles neben meiner eigentlichen Tätigkeit als Berater, Interimsmanager und Coach schreiben musste. Jede noch so kleine Aussage musste überprüft, oft genug recherchiert und nachgeschaut werden. Vieles in diesem Buch ist selbst erlebt, selbst entdeckt, selbst gelöst. Daher kann ich ruhigen Gewissens behaupten: Alles wurde überprüft. So ist ein Buch entstanden, das einerseits für Nachwuchsführungskräfte, Personalverantwortliche aber auch für Top-Manager geschrieben ist und so einfach wie möglich – eben mit gesundem Menschenverstand – erklärt, wie ganzheitliche und gesunde Führung funktioniert. Die Nachwuchsführungskraft wird mit Sicherheit viel Neues entdecken und von diesem Buch sehr profitieren. Profis benutzen lieber Bilder und lesen sehr selten Bücher. So habe ich ein paar kleine Bilder integriert. Dennoch denke ich, dass auch der eine oder andere gestandene Manager das eine oder andere Interessante finden wird.

Dieses Buch ist in Zusammenarbeit mit Alexander Hofmann entstanden, einem Kollegen, den ich sehr schätze und mit dem ich unzählige weltweite Projekte realisiert habe. Viele Praxisbeispiele kamen aus seiner Feder. Danke Alex.

Nun aber zu den obligatorischen Dankesreden im Vorwort.

Zunächst will ich mich bei Ihnen, dem Leser, bedanken. Einerlei, ob Sie das Buch bereits gekauft haben oder noch in der Buchhandlung sitzen und überlegen. Was wären Bücher ohne Leser!

Dann geht ein großer Dank an alle Manager, gute wie schlechte, an Personalverantwortliche, an Unternehmen, an Projektverantwortliche, die dazu beitrugen, dieses Buch sehr praxisnah zu schreiben.

Das Kapitel „Respekt" wurde von Godela Tönnies geschrieben. Frau Tönnies ist eine sehr erfahrene, PMP-zertifizierte Projektmanagerin und hat u.a. für T-Systems oder Fujitsu erfolgreich große internationale Projekte realisiert. Herzlichen Dank an Godela.

Dank auch an meine Lektorin Ulrike Lörcher vom Gabler Verlag, die mit mir so manche Extrarunde drehen musste.

Zum Schluss, Dank auch an meine Lebensgefährtin Bettina, welche auf so manche Stunde mit mir verzichten musste.

Am Ende dieses Vorwortes gibt es ein „Zückerchen": Heben Sie bitte den Kassenbon für dieses Buch gut auf! Dieser Kassenbon berechtigt den Besitzer zu einem Rabatt von 20% auf die Kosten eines beliebigen Trainings, Vortrags oder Workshops bei

www.peterbuchenau.de

www.stressregulierung.de

Danke, Ihr Peter Buchenau

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort 5

Vorwort 9

Einführung 17
- Werte werden wichtiger 18
- Gesundheit wird zur Chefsache 19
- Tue Gutes und berichte darüber 21
- Die neun Merkmale der Performer-Methode 24

P wie Purpose 25
- Der sechste Sinn 28
- Sinnvolles Handeln 31
- Individuelle Sinn- und Wertesysteme 32
- Verwirklichung und Eigenverantwortung 33
- Der Umgang mit Fehlentscheidungen 34
- Wertekategorien 34
- Unechte Werte 35
- Sinnvolle Auswahl von Werten 35
- Werte gegen Sinnkrisen 36
- Werte-Schachmatt 37

Spannungen und Konflikte 38
Ein weiser Performer 38

E wie Empowerment 49
Management gestern und heute 50
Mitarbeiter, das ungenutzte Potenzial 51
Ein neues Vorgehen benötigt eine neue Struktur 56
Neue Informationsstrukturen 57
Verantwortungs- und Aufgabenbereiche 61
Arbeiten in Teams 63
Zukünftige Führungsaufgaben 66
Bereitstellung von Informationen 67
Durchführung und Moderation von Workshops 67
Durchführung von Mitarbeitergesprächen 68
Beseitigung interner Barrieren 69
Unterstützung bei der Entscheidungsfindung 69
Fachlicher Ansprechpartner und Berater 70
Strategische Weiterentwicklung des Bereichs 70
Kontaktperson zu anderen Bereichen 71
Mehrgehalt einer Führungskraft 71
Zurückhaltung gegenüber den Mitarbeitern 72
Alles braucht seine Zeit 73

R wie Relationship 75
Beziehungsmanagement und Kommunikation 76
Überlastete und geparkte Führungskräfte 78
Fehlendes Beziehungsmanagement 79

Rechte und linke Gehirnhälfte ____ 81
Geschwindigkeitstypen ____ 82
Die Lautstärke ____ 83
Performer sind Dolmetscher ____ 84
Externe Berater ____ 86
Briefing an Experten ____ 88
Kommunikation der Resultate ____ 89
Vom WAS und WARUM zum WIE? ____ 90
Der Aufbau von Netzwerkpartnern ____ 91
Die Dokumentation ____ 93
Die Beziehungspflege ____ 93
Beziehungen weiter pflegen ____ 94
Beziehungsmanagement als zentrale Führungsaufgabe ____ 95
Nachtrag zum Thema Twitter:
Kommunikation oder sinnloses Geschwätz? ____ 103

F wie Flexibility ____ 105
Flexibilität im privaten und beruflichen Umfeld ____ 107
Einfluss der Flexibilität auf die Wirtschaft ____ 111
Flexibilität kann man erlernen ____ 113

O wie Optimism ____ 119
Warum Optimisten erfolgreicher sind ____ 120
Gesundheit und Optimisten ____ 122
Auswirkungen von Optimismus auf den
Unternehmenserfolg ____ 123
Kann zu viel Optimismus schaden? ____ 125

R wie Respect 129
Was bedeutet Respekt? 130
Eine kleine Geschichte aus der Tierschule 132
Positives Grundverständnis 136
Anerkennung der Leistungen 136
Zuhören bei Gesprächen 137
Unterstützendes Klima in Meetings 137

M wie Motivation 139
Was ist Motivation? 140
Motivation ist keine Eigenschaft 140
Motivation versus Motivierung 142
Grundprinzipien der Motivation 143
Spezifische Motivation 143
Selbstmotivation 145
Motivation durch Wünsche 146
Selbstmanagement 146
Motivationshindernisse 149
Angst vor Misserfolgen 152
Selbstdisziplin und Motivation 154
Fremdmotivation 156
Mitarbeiter dauerhaft motivieren 158
Demotivation 160
Eckpfeiler einer motivierenden Arbeitsumgebung 162
Die Bedeutung der Motivation für unsere Gesellschaft 163

E wie Energy 165
Die Energieräuber sind unter uns 166
Sieben Lieferanten für Ihre Lebensenergie 169
Positive Grundeinstellung 170
Ernährung 171
Sport 174
Entspannung 176
Ausreichend Schlaf und Pausen 179
Ordnung – oder das Chaos um uns 180
Musik und Film 183

R wie Result 187
Ursache und Wirkung 190
Sinnvolle Führung mit der Performer-Methode 191

Die Performer-Methode auf einen Blick 193

Literaturverzeichnis 201

Über die Autoren 205

Einführung

Die Performer-Methode, die wir Ihnen im vorliegenden Buch vorstellen, dient zur Orientierung an neuen und alten Werten. Sie ist ein Leitfaden für den langfristigen Erfolg von Mensch und Unternehmen.

„Was, zum Beispiel, macht Erfolg aus?“, „Wie können Mitarbeiter langfristig leistungsfähig und motiviert bleiben?“, und: „Wie kann man ein langfristiges, erfolgsreichsorientiertes Führungsverhalten erreichen?“.

Diesen und anderen Fragen gehen wir in diesem Buch nach. Wenn wir Sie zum Nachdenken anregen und für Veränderungen motivieren, dann haben wir viel erreicht. Der erste Schritt liegt bei Ihnen. Gehen Sie ihn! Die anderen werden folgen...

Wenn Sie ein reines Managementbuch im klassischen Sinne suchen, dann legen Sie dieses Buch am besten gleich beiseite und holen sich eines von den vielen, die auf dem Markt zu finden sind. Es gibt zahlreiche gut bis schlecht geschriebene Büchern zu sehr ähnlichen Themen. Die klassischen Führungsmethoden haben sich in den letzten Jahren nicht großartig verändert und so verwundert es nicht, dass sich auch in Bezug auf die entsprechende Literatur wenig getan hat.

In diesem Buch lernen Sie Gedanken und Erfahrungsberichte unterschiedlicher Führungskräfte kennen. Sicherlich werden Sie sich in der einen oder anderen Situation wiedererkennen.

Wichtig ist, dass Sie bislang überhaupt gehandelt haben und sich nicht, wie viele Manager, einfach auf Befehle und Anwei-

P. Buchenau, A. Hofmann, *Die Performer-Methode,* DOI 10.1007/978-3-8349-6852-4_1,
© Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2012

sungen wartend, hinter ihrem Schreibtisch oder innerhalb einer großen Organisation, versteckt haben. „Eh-Da's" haben wir in den Firmen genug. Es fehlen Unternehmer und Performer.

Deutschland braucht neue Visionen, unter Berücksichtigung traditioneller Werte. Besonders jetzt, nach der Wirtschaftskrise, sind Themen wie Glaubwürdigkeit, Vertrauen, Zuverlässigkeit oder Loyalität wichtiger denn je. Schreiten Sie zur Tat: Etablieren Sie deutsche Wertarbeit wieder als Qualitätsstandard. Interpretieren und füllen Sie „Made in Germany" mit neuen Werten. In einer globalen Wirtschaft ist nicht mehr der Produktionsstandort für die Qualität entscheidend, sondern die Einstellung der Führungskräfte und Mitarbeiter, die ein Unternehmen und letztendlich auch die Produkte ausmachen. Es gilt in diesem Zusammenhang, Probleme zu lösen und Neues zu schaffen.

Vorliegendes Buch ist praxisnah und verständlich geschrieben. Wir brauchen keine komplizierten Wortgebilde, sondern einfache und klare Worte. Die Sprache muss allgemeinverständlich sein. Alle sitzen in einem Boot: Top-Manager, Fließbandarbeiter, Universitätsprofessoren, Krankenschwestern usw. Es ist uns wichtig, dass Sie das Buch mit Freude lesen und Spaß haben, die vorgestellten Ideen umzusetzen.

In den nächsten 20 Jahren werden sich voraussichtlich die folgenden drei Führungsthemen durchsetzen:

Werte werden wichtiger

Haben wir nicht schon genug Vertrauen in unsere Führungselite verloren? Schmiergeldzahlungen, überhöhte Boni, Finanzkrise, nicht eingehaltene Wahlversprechen begleiteten uns in

den letzten Jahren. Laut einer GfK Studie aus dem Jahr 2008 liegen die Berufsgruppen Manager und Politiker mit 15 bzw. 10 Vertrauenspunkten weit hinter den Berufsgruppen Feuerwehr mit 95 Vertrauenspunkten oder Ärzten mit 87 Vertrauenspunkten.

Nachwuchsführungskräfte haben den Imageverlust bereits erkannt und darauf reagiert. Interessant ist, dass bei der im Jahr 2009 durchgeführten Führungskräftebefragung der Deutschen Wertekommission die Werte Familie, Partnerschaft, Ehrlichkeit und Wahrheit mit großem Abstand vor den Werten Geld, Macht, Luxus gestellt wurden.

Werte spielen eine wichtige Rolle. Sie sind so individuell wie die Menschen, die damit umgehen. Manchmal werden sie positiv gelebt, manchmal mit Füßen getreten.

Gesundheit wird zur Chefsache

Stress nimmt nicht nur am Arbeitsplatz zu. Drei von vier Führungskräften in Deutschland fühlen sich massiv gestresst. Bei Frauen in Führungspositionen kommt oft noch eine weitere Belastung durch Familie und Kinder hinzu. Immer mehr Arbeit muss von immer weniger Personal bewältigt werden. Die durch Stress verursachten Ausfallkosten des Personals belaufen sich für Arbeitgeber in Deutschland auf über 80 Milliarden Euro. Die Weltgesundheitsorganisation hat Stress zur größten Gesundheitsgefahr des 21. Jahrhunderts erklärt. Werksärzte, Personalverantwortliche, Berufsgenossenschaften, Gewerkschaften und Krankenkassen sind mit diesem Problem maßlos überfordert. Die meisten haben keine Ideen, wie sie Mitarbeiter wirk-

lich schützen können. Von wirksamen Konzepten oder Visionen ganz zu schweigen. Hiervon betroffen ist auch die Gesundheitspolitik. Heißt es nicht, vorbeugen ist besser als heilen?

Die von den Politikern geforderte Selbstverantwortung des Menschen, also des Mitarbeiters, ist gut und schön. Allerdings in punkto Umsetzung sehr schwierig. Es hat sich über die Jahre hinweg gezeigt, dass gerade diese Eigenverantwortung zu den größten Herausforderungen menschlichen Daseins gehört. Wir sind eben nicht rein vernunftorientiert, sondern werden begleitet von unserem inneren Schweinehund, der unter Umständen sehr dominant sein kann. Wir nennen dieses Phänomen kognitive Dissonanz. Dies besagt ganz einfach: *Wir denken gerne schlau - handeln dann aber blöd.*

Wer ein gesundes Leben und ausgewogenes Leben führen möchte, muss sich darüber bewusst ein, dass das eigene Leben einzigartig und wertvoll ist. Wer etwas verändern möchte, muss hierfür den Willen haben und vor allem auch die Disziplin zum Durchhalten. Leider fallen viele nur allzu leicht wieder in ihre alten Denk- und Verhaltensmuster zurück.

Führungskräfte können die Verantwortung für ihre Mitarbeiter übernehmen und ihnen helfen, sie auf den richtigen Weg zu bringen. Dies funktioniert nur über das entsprechende "Vorleben".

Eine gesunde Firma braucht gesunde Mitarbeiter!

Tue Gutes und berichte darüber

Marketing und Public Relation wird immer wichtiger, denn: „Ist der Ruf erst einmal ruiniert, lebt sich's frei und ungeniert". In diesem bekannten Sprichwort steckt viel Wahrheit. Es ist sehr schwierig, einen zu Recht oder auch zu Unrecht erhaltenen negativen Ruf wieder ins rechte Licht zu rücken. Einige Manager der deutschen Business-Elite, die immer wieder negativ in den Schlagzeilen stehen, werfen auf einen ganzen Berufsstamm ein schlechte Licht. Es gibt über Hunderttausend hervorragende Führungskräfte, allein in Deutschland, die sich überdurchschnittlich engagieren, für ihre Belegschaft da sind, sie unterstützen, motivieren und anleiten. Sehr oft sind diese Führungskräfte mit dem Mitarbeiter sogar sozial stark verbunden. Menschen, wie Herr Hoffmann, der im Südwesten Deutschlands einen mittelständischen Betrieb mit über 700 Mitarbeitern erfolgreich führt und jeden einzelnen Mitarbeiter beim Namen kennt. Wir waren begeistert, als wir Herrn Hoffmann vor sechs Monaten besuchten. Jeder Mitarbeiter, der uns auf dem Weg in sein Büro oder anschließend bei der Firmenbesichtigung begegnete, wurde mit Namen angesprochen. Der Mitarbeiter grüßte Herrn Hofmann freundlich und mit einem Lächeln auf dem Gesicht zurück. Wer möchte nicht gerne für einen solchen Vorgesetzten arbeiten? Diese Firma hat weit über den Bezirk Südbaden hinaus einen exzellenten Ruf als Arbeitgeber. Warum berichtet die Presse nicht einmal über solche Unternehmen?

Erfolgreiche Unternehmen sollten sich, positiv am Markt präsentieren. Sie sichern sich Sympathie und damit ihre Überlebungschancen, wenn Sie aufzeigen können, dass sie attraktiv sind für die besten Mitarbeiter im Land. Für die Wahrung der Attraktivität in der Öffentlichkeit ist zum einen ein strategisches

PR-Konzept wichtig und zum anderen die richtige Unternehmens- und Personalführung.

Es muss klar herausgestellt werden, welchen Stellenwert die Mitarbeiter und Führungskräfte für ihr Unternehmen haben bzw. welche Maßnahmen ergriffen werden, um ihre Leistung und ihre Gesundheit zu erhalten. Nicht umsonst ist die Auszeichnung "mitarbeiterfreundlichstes Unternehmen des Jahres" so begehrt. Dies schlägt sich natürlich auch positiv auf die Performance der Unternehmen nieder.

Denken Sie daran: *Gutes zieht Gutes an, Schlechtes eben nur Schlechtes.*

Letztendlich ist Performance der Schlüssel zum Erfolg. Denn der Weg ist das Ziel! Auf diesem Weg gilt es, das Potenzial der Mitarbeiter, Führungskräfte und Unternehmen zu erkennen und zu nutzen. Oder, wie Michael Mittermeier so schön formuliert hat: „Wir müssen uns von Bremsern trennen". Man kann von Mittermeier halten, was man will, aber an dieser Stelle hat er recht. Wir haben zu viele Bremser in Deutschland, wir hören immer nur, warum etwas nicht geht oder was uns hindert, etwas zu tun.

Wer sind wir eigentlich? Wo sind die Visionen, wo ist Deutschlands Selbstwertgefühl, das Markenzeichen: „Made in Germany", die Werte, für die wir einmal standen? Was macht uns, unser Land, unsere Unternehmen und unsere Kultur heute eigentlich aus? Sind unsere Werte tatsächlich verschwunden oder müssen sie vielleicht neu interpretiert werden?

Die Performer-Methode ist ein Instrument zum Erhalt bzw. zur Steigerung der Leistungskraft von Mensch und Unternehmen. Sie ist keine klassische Managementmethode, wie sie zum Beispiel Malik, Porter oder Lauterburg beschreiben. Es ist viel-