



**Julia Heitland**

Beratung · Coaching · Training



# **Führungsrolle im Wandel**

**Eine Einführung in die Komplexität von Führung**



# Wer ist Julia?



- Kommunikationsexpertin, systemische Beraterin für Organisationsentwicklung und Changemanagement und Stärken-Coach (Gallup Strengths Finder) und seit 25 Jahren Führungskraft in unterschiedlichen Unternehmen
- 12 Jahre Konzernenerfahrung in diversen Marketingfunktionen und der agilen Transition, 5,5 Jahre Partnerin und Beraterin bei Spirit Link, Selbständig seit 2023 und ab 1. November 2024 wieder als Senior Change Managerin bei Siemens Healthineers.
- Leidenschaftliche Workshop Designerin und Moderatorin
- Herzensthemen: New Work, Servant Leadership und Positive Psychologie (Stärken stärken)

# Agenda



09:00 Uhr	Begrüßung und Vorstellungsrunde
09:30 Uhr	Führung im Wandel: Einführung in die Komplexität inkl. Gruppenarbeit
10:00 Uhr	Einführung in die Agilität - Kernprinzipien des agilen Managements inkl. Reflexion
10:20 Uhr	Kaffeepause
10:30 Uhr	Digitale Führung und hybride Arbeitsmodelle
11:00 Uhr	Systemisches Denken in der Führung
11:30 Uhr	Kaffeepause
11:40 Uhr	Generation Z – Herausforderungen und Chancen
12:00 Uhr	Moderne Führung – Servant Leadership
12:15 Uhr	Abschluss
12:30 Uhr	Ende des Seminars





# Ziele für heute

Erste Einblicke in das komplexe Feld der Führung

Hintergründe verstehen

Begrifflichkeiten einordnen

Eigene Haltung zum Thema Führung überdenken

**Nicht-Ziel: Patentrezepte/Richtlinien zum  
Thema Führung**

# Einführung Conceptboard



## Link:

<https://app.conceptboard.com/board/qrq7-oz3t-3fx8-cr2o-gdp3#>

**Zugang:** Gast anmelden

## Wichtigste Funktionen:

Hand = rein- und rauszoomen

Pfeil = Arbeitsmodus

Doppelklick in ein Post-it = schreiben

The screenshot displays a digital workspace for a workshop titled 'Herzlich willkommen zum Workshop Führung Im Wandel'. It features several interactive elements:

- Agenda:** A list of activities with time slots from 08:00 to 12:30 Uhr, including topics like 'Regelung und Vorstellungsrunde', 'Einführung in die Agilität', and 'Systemisches Denken in der Führung'.
- Ziele für heute:** A section with a target icon and text: 'Eines Einstecke in das komplexe Feld der Führung', 'Herausgründe verstehen', 'Eigene Herausforderungen entwickeln', and 'Agilität fördern anwenden'. It also includes a 'Wichtig-Ziel: Peer-Reviews/Praktiken zum Thema Führung'.
- Parkplatz für offene Fragen:** A large empty box with a 'P' icon in the bottom right corner, intended for participants to write down questions.
- STARTRUNDE:** A section with a vertical color gradient bar and text: 'Ziel: Mit Board vertraut machen', 'Name + Warum bin ich heute hier?', and 'Auf einer Skala von 0-10; wie zufrieden bin ich mit meiner eigenen Führungstätigkeit? (0 = gar nicht zufrieden; 10 = total zufrieden 5 Minuten)'.



# Startrunde

## Conceptboard - 5 Minuten

Jede/r nimmt sich ein Post-it und schreibt:

- Name + Welches Thema interessiert Sie zum Thema Führung am meisten?
- Auf einer Skala von 0-10; wie zufrieden bin ich mit meiner eigenen Führungstätigkeit?  
(0 = gar nicht zufrieden; 10 = total zufrieden)



# Führung im Wandel

**Eine Einführung in die Komplexität von Führung**

# Gallup Engagement Index Deutschland



GALLUP

2024 REPORT

## State of the Global Workplace

THE VOICE OF THE WORLD'S EMPLOYEES



“  
97 % der Führungskräfte glauben  
einen guten Job zu machen.  
Gleichzeitig geben 75 % der  
kündigenden Mitarbeiter an, dass  
sie wegen des Vorgesetzten gehen.\*  
”



# Von Taylorismus zur Netzwerk-Ökonomie

# Vom Taylorismus zur modernen Arbeitswelt





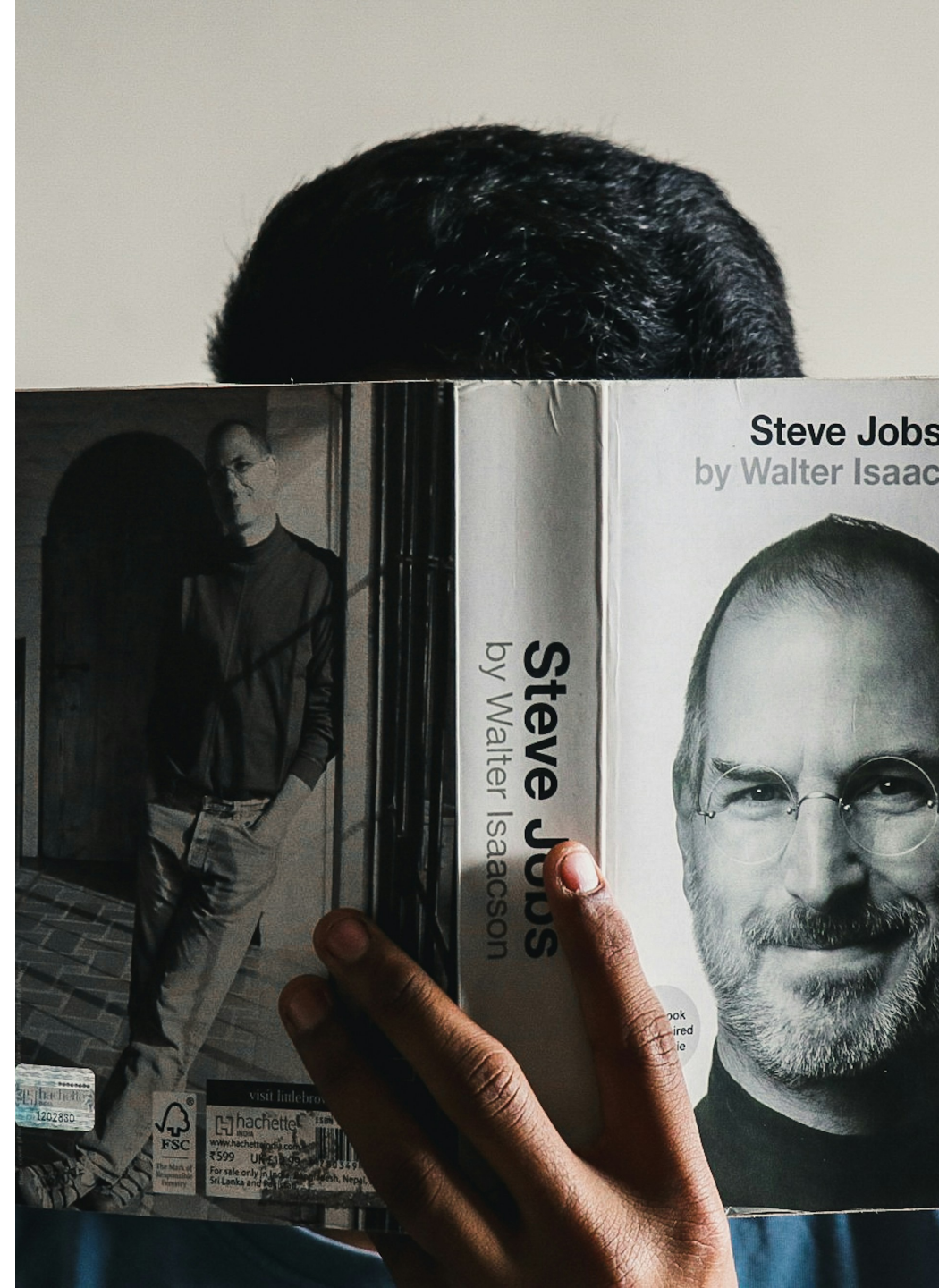
# Steve Jobs

“

**It doesn't make sense to hire smart people and then tell them what to do; we hire smart people so they can tell us what to do.**

- Steve Jobs.

”





# VUCA und BANI

# VUCA Welt



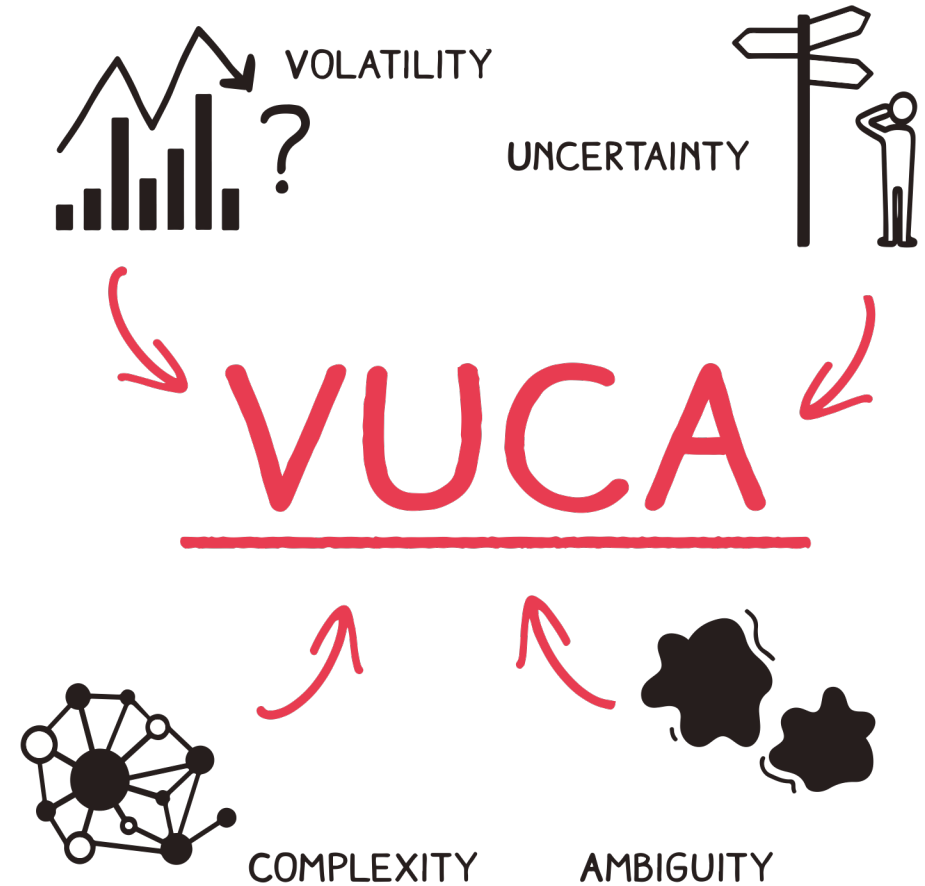
VUCA ist eine Abkürzung die für folgendes steht:

**Volatilität:** Die Geschwindigkeit und Unvorhersehbarkeit von Veränderungen hat stark zugenommen.

**Ungewissheit:** Zukünftige Entwicklungen sind schwer vorherzusagen.

**Komplexität:** Viele Faktoren beeinflussen sich gegenseitig und es ist schwer zu erkennen, wie sich die Dinge entwickeln werden.

**Mehrdeutigkeit:** Situationen können unterschiedlich interpretiert werden, und oft gibt es keinen klaren/eindeutigen Weg nach vorn.





BANI-Welt Das BANI-Modell erweitert die VUCA-Welt um emotionale und psychologische Aspekte:

**Fragilität:** Systeme erscheinen stabil, können aber plötzlich und unvorhersehbar zusammenbrechen.

**Angst:** Ungewissheit und ein ständiges Gefühl der Unvorhersehbarkeit erhöhen den emotionalen Stress.

**Nicht-Linearität:** Kleine Ursachen können große Auswirkungen haben - es gibt keinen direkten Zusammenhang mehr zwischen Ursache und Wirkung.

**Unverständlichkeit:** Viele Dinge sind so komplex, dass sie schwer oder gar nicht zu verstehen sind.

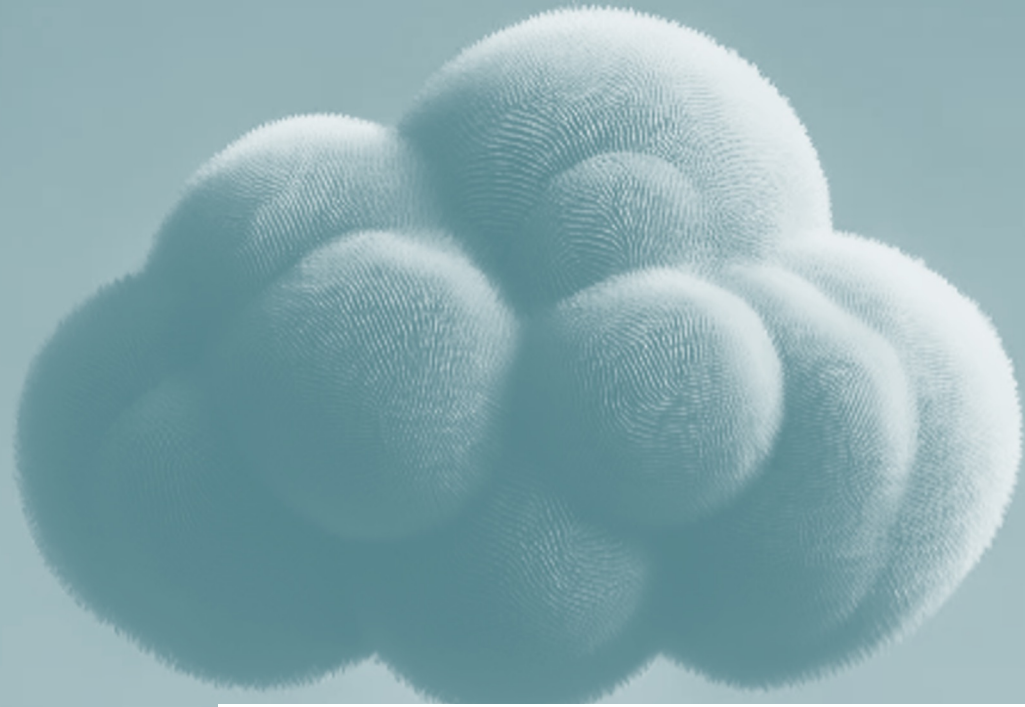


BRITTLE, ANXIOUS, NON-LINEAR, INCOMPREHENSIBLE

# Douglas McGregor – x und y Theorie



Theorie X	Theorie Y
<b>Erfordert einen eher autoritären Führungsstil</b>	<b>Erfordert einen kooperativen Führungsstil</b>
<p>Grundannahmen:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Mitarbeitende sind eher träge und haben keine intrinsische Motivation</li><li>▪ Straffe Führung und genaue Kontrolle sind unbedingt notwendig</li></ul>	<p>Grundannahmen:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Mitarbeitende sind eher rege und haben eine hohe intrinsische Motivation</li><li>▪ Zielvorgaben führen zur Entfaltung der Potenziale der Mitarbeitenden</li></ul>



**Welche Haltungen und Mindsets  
brauchen wir?**





# Welches Mindset brauchen wir in der Führung



## Vertrauen statt Kontrolle:

Vertrauen ist die Grundlage jeder erfolgreichen Führung. Eine Kultur des Vertrauens ermöglicht es den Menschen, ihr Bestes zu geben und sich zu entfalten.



## Stärkenorientierung:

Jede/r von uns hat einzigartige Talente und Fähigkeiten. Unsere Aufgabe als Führungskräfte ist es, diese Stärken zu erkennen und zu fördern.



## Idealismus und Vision:

Vielleicht klingt es für manche idealistisch, aber ich bin überzeugt davon, dass wir uns eine positive Arbeitswelt vorstellen sollten.



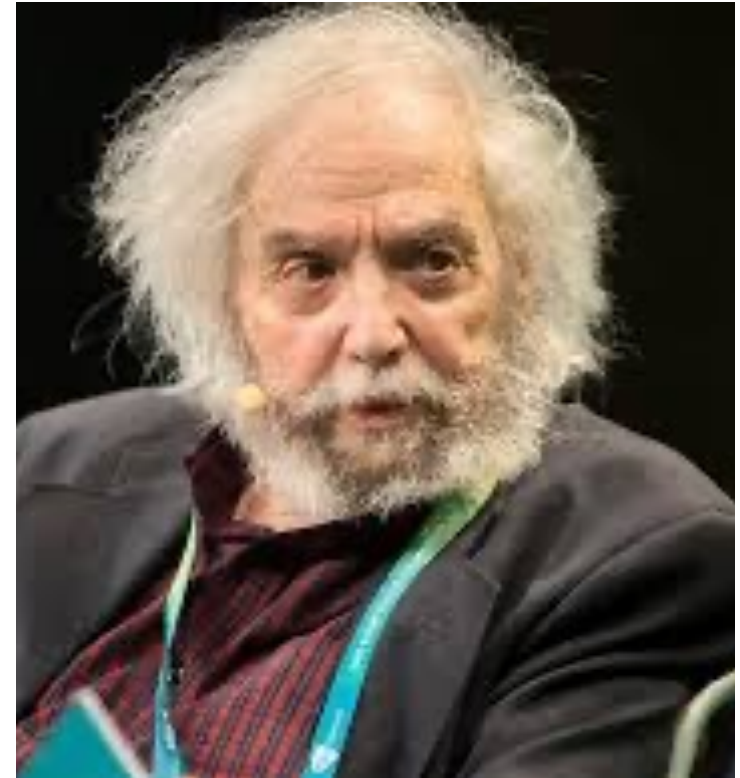


“

**Es ist an der Zeit, dass sich Arbeit nicht wie eine milde Grippe anfühlt, die man von Montag bis Freitag gerade mal so aushält!**

- Frithjof Bergmann

”





# Gruppendiskussion



## 3 er Gruppen

**10 Minuten** – pro Person ca. 3 Minuten

- Welche Unsicherheiten (VUCA/BANI) haben Sie in Ihrer Organisation erlebt, und wie sind Sie damit umgegangen?
- Wie würden Sie den Reifegrad Ihrer Organisation beschreiben?



# Einführung in die Agilität - Kernprinzipien des agilen Managements



# Agiles Arbeiten - Definition

Agiles Arbeiten ist eine iterative und inkrementelle Methode des Projektmanagements, die Flexibilität, Zusammenarbeit und Kundenzentrierung fördert!





# Kernprinzipien der Agilität



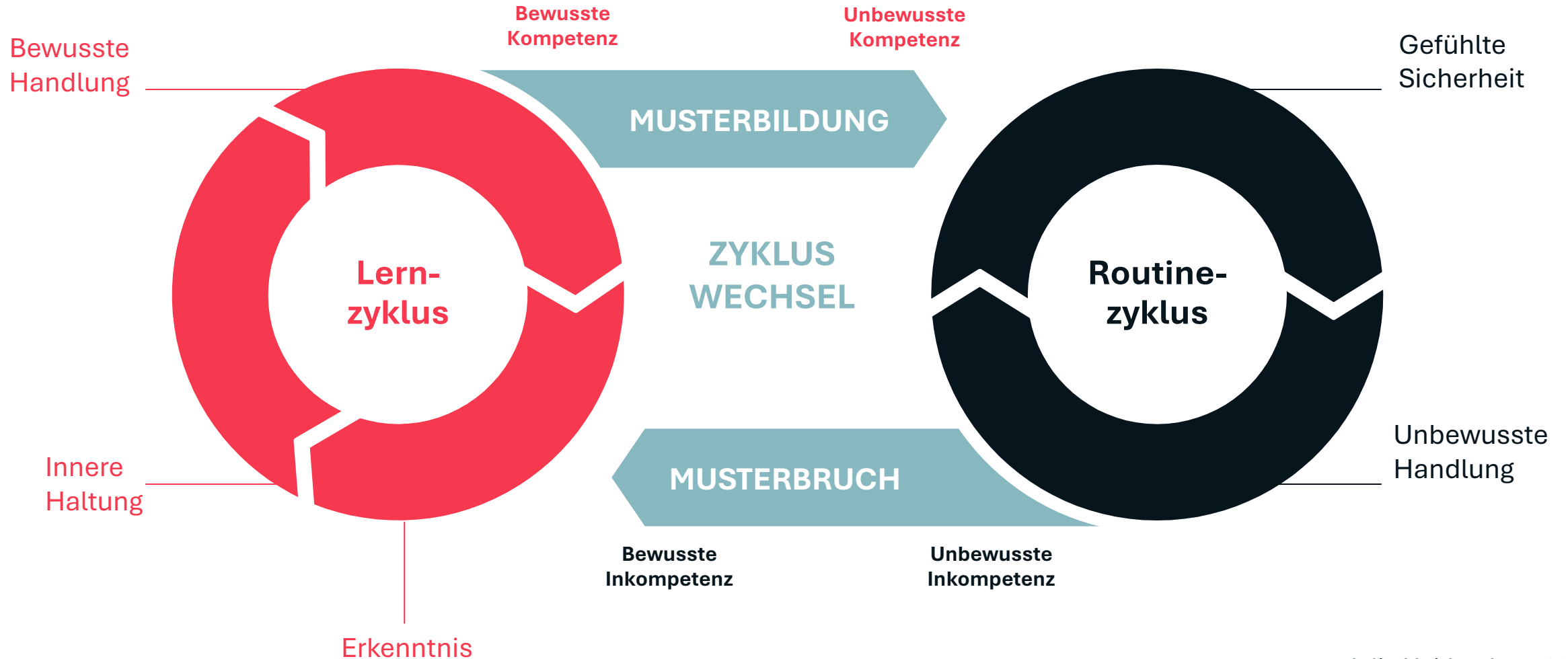
- 1. Individuen und Interaktionen haben Vorrang vor Prozessen und Werkzeugen**
- 2. Funktionsfähige Produkte haben Vorrang vor umfassender Dokumentation.**
- 3. Zusammenarbeit mit den Kunden hat Vorrang vor Vertragsverhandlungen.**
- 4. Das Eingehen auf Änderungen hat Vorrang vor strikter Planverfolgung.**



# „Alles Leben ist Problemlösen.“ (Karl Popper)



# Routine und Lernen





# Reifegrad des Unternehmens



## Nicht jedes Unternehmen ist bereit:

Traditionelle Strukturen behindern oft die Einführung agiler Methoden.  
(Reifegrad des Unternehmens)

## Schrittweiser Wandel:

Agilität erfordert einen bewussten und geplanten Übergang, um Spannungen zu vermeiden.



# Agile Führung



- **Selbstführung:** Führungskräfte müssen sich selbst gut führen und steuern können.
- **Delegation:** Führungskräfte delegieren Entscheidungen an die Experten im Team.
- **Coach- und Unterstützerrolle:** Führungskräfte helfen Teams, Hindernisse zu beseitigen.
- **Selbstverantwortung:** Mitarbeitende tragen mehr Verantwortung für die Organisation ihrer Arbeit





# Delegation Poker

## Mit Delegation Poker Muster brechen:

- Versucht euch mal mit euren Teammitgliedern auf den Level einer Delegation pro Aufgabe zu einigen: z.B. von Planen der Weihnachtsfeier bis zur Kündigung eines Mitarbeitenden.
- Die Transparenz über den Delegationslevel, schärft das Bewusstsein für die eigene Verantwortung.





# Digitale Führung und hybride Arbeitsmodelle



# Hybride Führung in einer digitalen Welt



- **Digitalisierung verändert Führung:**  
Hybride Führung bedeutet, Teams sowohl vor Ort als auch remote zu führen.
- **Herausforderungen:**  
Vertrauen und Teamgeist müssen auch über digitale Plattformen aufgebaut werden.





# Wichtige Kompetenzen für digitale Führung



- **Vertrauen aufbauen und stärken:**  
Auch digital ist eine vertrauensvolle Basis unverzichtbar.
- **Flexibilität und Adaptivität:**  
Führungskräfte müssen sich auf verschiedene Arbeitsmodelle einstellen und ihren Stil anpassen.
- **Klare Kommunikation:**  
Regelmäßigen Austausch möglich machen: Sowohl formal (Meetings) als auch informell (Check-ins).  
Effiziente Nutzung von digitalen Kommunikationsplattformen.

# Die Zukunft der hybriden Führung

- **Hybrides Arbeiten als neue Normalität:**  
Flexible Modelle werden zum festen Bestandteil der Arbeitswelt.
- **Führungskräfte als Unterstützer:**  
Erfolgreiche Führung in hybriden Teams erfordert Vertrauen, Flexibilität und gute Kommunikation.







# Gruppendiskussion



**4 Gruppen - 10 Minuten**

**Aufgabe:** Moderator:in pro Gruppe bestimmen,  
Moderator:in leitet Diskussion

**Fragestellung:**

Wie sehen Sie die Zukunft der hybriden Führung? Welche Art der Führungsbeziehung wünschen Sie sich zu Ihren Mitarbeitenden?



# Systemisches Denken und Führung

# Einführung in systemisches Denken

- **Definition:**  
Organisationen als komplexe, vernetzte Systeme betrachten.
- **Wirkung von Entscheidungen:**  
Jede Entscheidung beeinflusst das gesamte System.
- **Ziel:** Beziehungen und Interdependenzen innerhalb des Systems erkennen





# Wie viele Balken sehen Sie?



Jede und jeder von uns  
interpretiert die Welt durch die  
**Linse der eigenen Erfahrungen,  
Werte und Glaubenssätze.**





# Konstruktivismus und multiple Perspektiven



- **Konstruktivismus:**  
Jeder Mensch konstruiert seine eigene Realität.
- **Führungsimplication:**  
Führungskräfte sollten mehrere Perspektiven anerkennen und einbeziehen.
- **Vorteil:**  
Mehrdimensionale Lösungsansätze durch verschiedene Sichtweisen.



# Führung durch gezielte Fragen



- **Fragen statt Anweisungen:**  
Führungskräfte regen Mitarbeitende zu eigenständigem Denken an.
- **Beispielhafte Fragen:**
  - „Welche Lösungen könnten wir gemeinsam entwickeln?“
  - „Wie gehen wir konstruktiv mit Unsicherheit um?“
- **Ziel: Förderung von Kreativität und Verantwortung im Team.**



# Systemische Führung als Schlüssel zum Erfolg

- **Ganzheitliches Denken:**  
Entscheidungen im Kontext des Gesamtsystems verstehen.
- **Perspektivenvielfalt:**  
Akzeptanz und Integration verschiedener Realitäten.
- **Rollenklarheit:** Ich weiß aus welcher Rolle heraus ich interagiere.
- **Fragen als Führungsinstrument:**  
Kreative Lösungen und Verantwortungsbewusstsein fördern. Wer fragt führt!
- **Selbstführung und –steuerung:**  
Eigene Rollenklarheit, Emotionen und Handlungen immer wieder reflektieren.



# Gruppenarbeit: Kulturbegegnungsmodell



## 3 er Gruppen - 15 Minuten

### Aufgabenbeschreibung: Führungshaltung meines Gegenübers erfragen!

Aufteilung in 3 Rollen:

**Fragende** stellt offene Fragen zur Führungshaltung, z.B. „Was bedeutet für Sie vertrauensvolle Führung?“ „Welche Entscheidungen geben Sie bereits an das Team ab?“ etc. Von Zeit fasst der/die Frager:in in seinen/ihren Worten zusammen, was er/sie verstanden hat.

• **Antwortender** antwortet und der **Beobachtende** achtet auf Körpersprache und Übereinstimmungen zwischen Worten und nonverbalen Signalen.

**Nach 7 Minuten** gibt der **Antwortende** kurz wieder, wie gut oder schlecht er/sie sich verstanden gefühlt hat und der Beobachtende ergänzt mit seinen Eindrücken. Zum Schluss gibt der Fragende kurz wieder, was leicht/schwer gefallen ist.



# Was haben wir aus der Übung gelernt?



- Offene Fragen stellen: wer fragt führt!
- Aktiv Zuhören
- Auf Mimik und Gestik achten
- Das gehörte in eigenen Worten zusammenfassen
- Klären, ob man es richtig verstanden hat





# **Generation Z – Herausforderungen und Chancen**





# Besonderheiten der Generation Z

- **Digitale Natives:** Die Generation Z ist vollständig in der digitalen Welt aufgewachsen.
- **Technologieaffin:** Starke Nutzung von Technologie, soziale Medien und digitale Tools.
- **Work-Life-Balance:** Hohe Erwartungen an Flexibilität und klare Trennung von Arbeit und Freizeit.



# Führungserwartungen der Generation Z

- **Regelmäßiges Feedback:** Die Generation Z legt großen Wert auf kontinuierliches Feedback und Entwicklungsmöglichkeiten.
- **Führung als Coach:** Führungskräfte sollen eher als Coach und Unterstützer agieren, statt als Autoritätsfigur







# Servant Leadership

# Moderne Führung: Servant Leadership



## Ein ganzheitlicher Führungsansatz

- Coachen statt Ansagen
- Agil handeln statt nach starren Regeln
- Systemisch Denken (Kontext und Konstruktivismus)
- In der Führungsrolle ein/e Lernende/r bleiben

# Rahmenbedingungen für Servant Leadership

- **Zeit für Führung:** Dienende Führung erfordert Zeit – Zeit, um zuzuhören, zu reflektieren und den Mitarbeitenden Raum für eigene Lösungen zu geben.
- **Perspektivwechsel:** Eine Servant Leader muss bereit sein, die Welt mit den Augen ihrer Mitarbeitenden zu sehen.
- **Führen durch Fragen:** Statt Anweisungen zu geben, stellen Servant Leader Fragen, die zum Nachdenken und eigenständigen Handeln anregen.
- **Selbstführung:** Um andere gut führen zu können, ist Selbstführung entscheidend.
- **Trennung von fachlicher und disziplinarischer Führung:** Die disziplinarische Führung fokussiert sich auf die Entwicklung der Mitarbeitenden, während die fachliche Führung dem Team auf der Inhaltsebene als Experte dient.





# Zusammenfassung

# Welche Erkenntnisse können Sie mitnehmen



- Veränderte Rahmenbedingungen: **VUCA und BANI** (nur mal gehört haben)
- Eigene **Haltung/eigenes Menschenbild** überprüfen: X-Y-Theorie
- **Agilität** hilft Unternehmen die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden zu fördern und flexibler zu werden
- **Hybrides Arbeiten** gehört zum Arbeitsalltag
- **Systemisches Denken** hilft uns Komplexität zuzulassen, in Kontexten zu denken und Perspektivenvielfalt zuzulassen
- **Gen Z mit dem systemischen Blick betrachten**: Welche Führungsstrukturen sollten Sie in Ihrem Unternehmen überdenken?
- Trennung von **disziplinarischer und fachlicher Führung** unterstützt den Fokus auf den Mitarbeitenden
- In der Führungsrolle ein/e **Lernende/r** bleiben

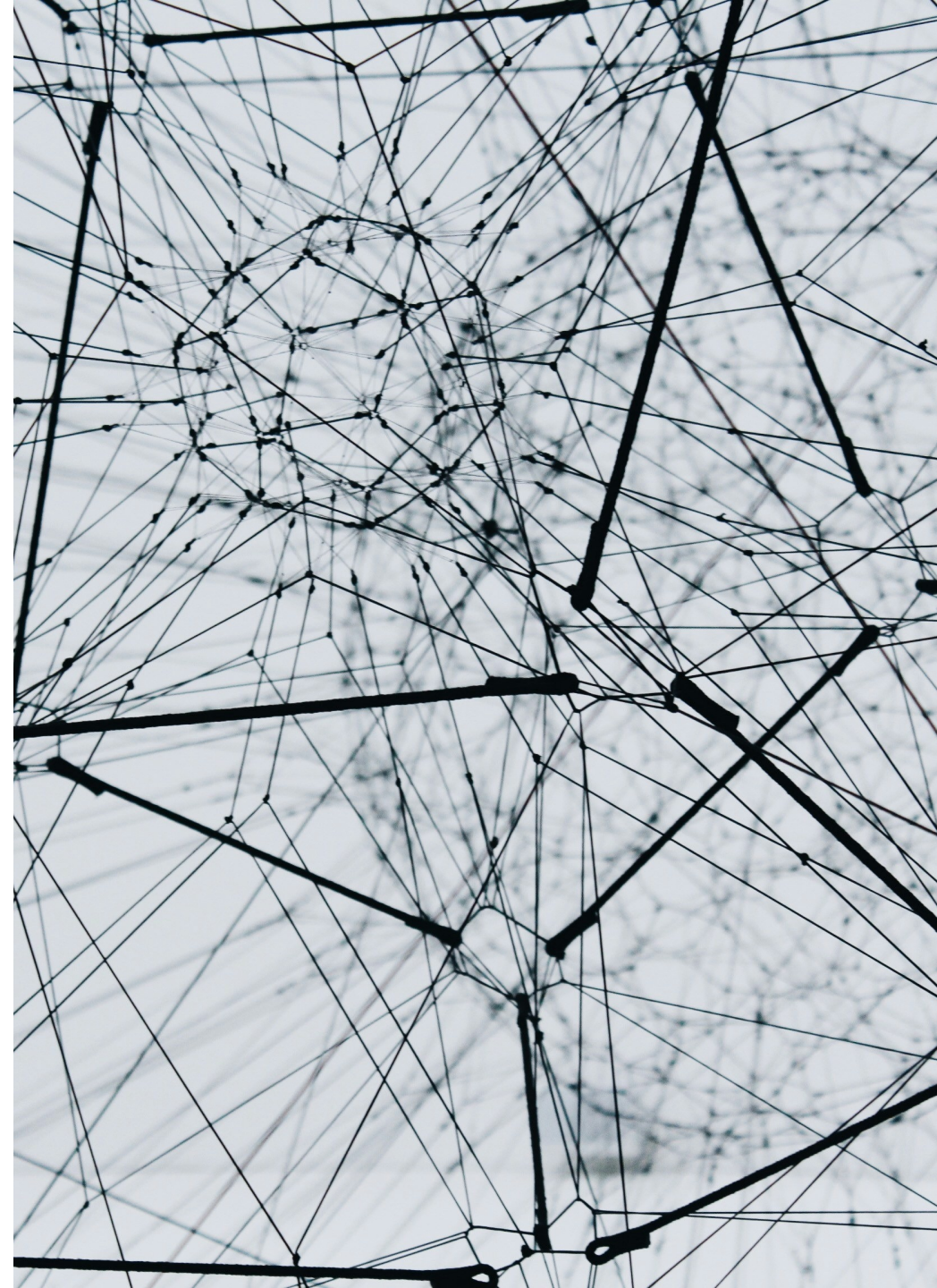


# Veränderung braucht Zeit und Engagement

“

**Was ist, darf sein, denn  
nur was sein darf, kann  
sich auch verändern!**

”







# Abschluss

# Retrospektive



- Was habe ich heute gelernt?
- Was hat mich begeistert?
- Was hat mir gefehlt?
- Was hätte ich mir anders gewünscht?
- Gibt es etwas, dass ich konkret ausprobieren möchte?
- Welches Thema möchte ich in meiner Organisation gerne vertiefen?





# Vielen DANK

Julia Heitland

[julia@heitland.me](mailto:julia@heitland.me)

0151-70177784

<https://www.julia.heitland.me>



# Inspirierende Literatur und Podcasts



Die folgenden Literaturangaben sind Inspirationen. Die von mir zusammengestellte Liste hat keinen Anspruch auf Vollständigkeit, es gibt sehr viel mehr Literatur zur Veränderung der Arbeitswelt. Bitte betrachten Sie die Liste eine Sammlung, wenn Sie sich auf die Reise in eine „neue“ Arbeitswelt begeben, werden Ihnen viele weitere inspirierende Dinge begegnen.

Ich wünsche Ihnen viel Spaß beim Stöbern!

Herzlichen Dank, Julia Heitland

# Inspirierende Literatur und Podcasts



## Literatur

- **Gallup, State of the global workplace**, annual report, 2024
- **Douglas Murray McGregor, Human Side of Enterprise**, 1960, Autor: Douglas McGregor  
(Douglas Murray McGregor war ein Professor für Management am Massachusetts Institute of Technology. Er gilt als einer der Gründerväter des zeitgenössischen Managementgedankens.  
McGregor untersuchte die Mitarbeiter-Dynamik in Unternehmen.)
- **Laloux, F. (2014). Reinventing Organizations**, Datum der Erstveröffentlichung: 2014  
Autor: Frederic Laloux  
(Bahnbrechend. Inspirierend. Eines der faszinierendsten Bücher zur Organisationsentwicklung des letzten Jahrzehnts. Es ist bedeutsam in vielerlei Hinsicht: Sowohl angesichts der bahnbrechenden Forschungsergebnisse, Einsichten, Ratschläge und Empfehlungen, die es enthält, als auch aufgrund der genauso wichtigen Fragen und Herausforderungen, auf die es hinweist.“)
- **Watzlawick, P. (1985). Wie wirklich ist die Wirklichkeit?** Piper, Datum der Erstveröffentlichung: 1976  
Autor: Paul Watzlawick  
(Paul Watzlawick klärt auf unkonventionelle und amüsante Weise darüber auf, was die sogenannte Wirklichkeit tatsächlich ist. Denn sie ist keineswegs das, was wir naiv »Wirklichkeit« zu nennen pflegen, sie ist vielmehr das Ergebnis zwischenmenschlicher Kommunikation, was Watzlawick mit vielen verblüffenden Beispielen belegt. "Man kann nicht nicht kommunizieren“)
- **Senge, P. M. (1990). The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning Organization**, Datum der Erstveröffentlichung: 1990 Autor: Peter M. Senge  
(Die Fähigkeit, schneller zu lernen als die Konkurrenz, gehört in der heutigen Wissensgesellschaft zu den wichtigsten Wettbewerbsfaktoren. Der Autor erläutert die fünf Disziplinen, die das Lernen im Team und in der Organisation ermöglichen. Er zeigt, wie gewohnte Denk- und Handlungsmuster aufgebrochen und der Wandel zur lernenden Organisation konkret gestaltet wird.)
- **Carsten C. Schermuly, New Work Utopia**, Datum der Erstveröffentlichung: 2022  
Autor: Carsten C. Schermuly  
(Neue Arbeitswelt einer fiktiven Organisation – man erhält Einblicke in bekannte und neue Maßnahmen der New Work-Organisationsentwicklung und sieht, wie New Work in einem Unternehmen der Zukunft mit digitaler Unterstützung erfolgreich praktiziert wird.)
- **Ragnhild Struss, Wie Sie mit Job Crafting Ihre Arbeit wieder lieben lernen**, Datum der Erstveröffentlichung: 2023 Autor: Ragnhild Struss  
(Mit der Methode des Job Crafting bietet das Buch eine konkrete Anleitung, wie jede/r durch aktives und individuelles Gestalten des Jobs auf Basis der eigenen Persönlichkeit zu neuer Motivation und Zufriedenheit finden kann. Die Leserinnen und Leser erfahren, wieso eine Kündigung oft nicht die beste Lösung bei Unzufriedenheit im Job ist, wann sie trotzdem nötig ist und wieso Job Crafting für alle von Nutzen ist.)



# Inspirierende Literatur und Podcasts



- **Marshall B. Rosenberg, Konflikte lösen durch gewaltfreie Kommunikation**, im Gespräch mit Gabriele Seils, Datum der Erstveröffentlichung: 2004  
Autor: Marshall B. Rosenberg im Gespräch mit Gabriele Seils - Grundlagenbuch zum Erfolgskonzept Gewaltfreie Kommunikation mit Gesprächsmethoden für ein aggressionsfreies und erfüllendes Miteinander.
- **Joachim Bauer, Selbststeuerung** - Datum der Erstveröffentlichung: 2015  
Autor: Joachim Bauer  
(Joachim Bauer erläutert die aktuellen Forschungsergebnisse aus den unterschiedlichsten Disziplinen. Er zeigt, was diese unmittelbar für jeden Einzelnen bedeuten und welche Konsequenzen für die Psychologie, die Bildungs- oder die Gesundheitspolitik daraus zu ziehen sind)
- **Holacracy**: Ein revolutionäres Management-System für eine volatile Welt von Brian J. Robertson und Mike Kauschke | 23. März 2016
- **Organisation für Komplexität**: Wie Arbeit wieder lebendig wird - und Höchstleistung entsteht von Niels Pfläging und Pia Steinmann | 15. August 2014
- **Komplexithoden**: Clevere Wege zur (Wieder)Belebung von Unternehmen und Arbeit in Komplexität von Niels Pfläging , Silke Hermann , et al. | 10. August 2015
- **Marion King: Gute Arbeit!**: Eine Anstiftung zur Selbstwirksamkeit Taschenbuch – 2. Oktober 2024 von Marion King (Autor)
- **Christina Grubendorfer (Autor), Christina Ackermann (Autor) The Real Book of Work**: Organisationen in Not. Warum wir umdenken müssen, um sie in die Zukunft zu führen Taschenbuch – 22. September 2023
- **Joana Breidenbach und Bettina Rollow: New Work needs Inner Work**: Ein Handbuch für Unternehmen auf dem Weg zur Selbstorganisation | 16. September 2019
- **Swantje Allmers , Michael Trautmann , et al :On the Way to New Work**: Wenn Arbeit zu etwas wird, was Menschen stärkt | 31. März 2022

## Podcast

- **On the way to New Work**: Wir sind zwei Unternehmer aus Hamburg, die von den Möglichkeiten neuer Tools und Methoden, um Arbeit zu verändern, begeistert sind. Bei allen Tools, Cloud, künstlicher Intelligenz und Co. sind wir zudem der Meinung, dass die Frage nach dem Sinn von und die Erfüllung durch Arbeit nie wichtiger war als heute. Auf einem gemeinsamen Trip nach New York kam uns die Idee, dass wir uns dem Thema am besten mit einem Buch nähern, das alle guten Konzepte, Ideen und Erfahrungen zusammen bringt. 'New Work' wäre nicht 'New Work', wenn wir den Prozess dahin nicht auch gleich dokumentieren würden. Daher teilen wir auf dem Weg dahin unsere Eindrücke und alles, was dabei hilft, das Buch noch besser zu machen. Und daher eben 'On the Way to New Work'. Michael Trautmann, Gründer NWMS GmbH, thjnk AG und Upsolut Sports GmbH/HYROX Christoph Magnussen, Gründer & CEO, BLACKBOAT (youtube.com/christophmagnussen) Produziert von Podstars by OMR.
- **Freiraum für Führungskräfte** - für mehr Selbstbestimmung und Klarheit im Leben. Nicole Zätzsch teilt ihre Erlebnisse aus ihren Coachings, persönliche Erfahrungen als Führungskraft und Personalleiterin sowie ihr Wissen aus der Positiven Psychologie. Hier finden Sie Experteninterviews, konkrete, leicht umsetzbare Coachingstipps und wissenschaftlich fundierte Methoden für Ihren Berufsalltag. Kurz, konkret und auf dem Punkt. Alle 14 Tage