

Führung und Wirtschaften in Menschenwürde

Michael Habecker (MH): Ich habe das Vergnügen dich schon länger zu kennen. Du bist Sportpädagoge und Theologe, bist Unternehmensberater, hast eigene Unternehmen, verfolgst verschiedene Projekte, engagierst dich gut vernetzt in unterschiedlichen Vereinen und Organisationen, bist Autor. Wie nimmst du dich selbst wahr?

Wie bleibe ich zentriert?

Stephan Teuber (ST): Was mich schon immer bewegt sind Leib und Seele, das eine nicht ohne das andere, und so ist es auch zu den beiden Studiengängen gekommen. Ich möchte das als Frage so formulieren: Wie bleibe ich zentriert, sowohl in der körperlichen als auch in der geschäftlichen als auch in der spirituellen Dimension? Das ist für mich das Hauptthema, sowohl in der Beratung als auch in der Unternehmensführung. Beispiel heute morgen im Büro: Die Heizung fällt aus. Frage: Was machen wir, gehen wir wieder nach Hause oder nicht? Dies gilt es auf das eigentliche Thema zurückzuführen, das worum es wirklich geht. Es geht darum, ob jeder für sich entscheidet ob er in diesem Rahmen arbeitsfähig ist oder nicht und dann seinen Entscheidungsspielraum wahrnimmt, und nicht vorschnell eine Entscheidung nach oben zu delegieren versucht. Das sind Themen unseres Daseins, wo gehe ich in eine Entscheidung hinein und was brauche ich, um in diese Entscheidung hineingehen zu können, z. B. welche Ermutigung?

MH: Das Beratungsthema ist sehr dynamisch, mit ständig neuen Veröffentlichungen. Etwas despektierlich formuliert: Alle zwei Wochen wird eine neue Sau als Trend durchs Dorf getrieben und mein Eindruck ist, es wird ein Aspekt aus einem integralen Gesamtbild hervorgehoben, zum Beispiel „Diversifizieren“, der wird dann zum allein seligmachenden erhoben und zwei Wochen später kommt

ein anderer Aspekt, wie Konsolidierung oder „Rückbesinnung auf Kernkompetenzen“, und dann ist das die neue Religion. Du hast gerade beispielhaft den persönlichen Entscheidungsspielraum eines Menschen angesprochen, der keine Modeerscheinung ist, sondern von grundlegender Bedeutung ist für eine Zusammenarbeit. Was gibt es für dich noch an Grundlegendem?

Sich der eigenen Wahrnehmung vergewissern

ST: Eines wäre die Frage, ob ich mir genügend Zeit nehme mich meiner Wahrnehmung zu vergewissern. Das heißt mir klarzumachen, was nehme ich wahr, mir bewusst zu sein, dass ich immer nur Teilaspekte eines Gesamtbildes wahrneh-

Was hilft mir,
arbeitsfähig zu sein und
an Ergebnissen für den
Kunden zu wirken, was
ist da unterstützend?
Was kann ich dazu
beitragen, was brauche
ich von anderen oder was
muss ich auch einfach
aushalten können?

men kann, offen zu sein dafür, was andere wahrnehmen, und die Frage, wie ich verschiedene Perspektiven in eine Kommunikation miteinander bringen kann – und zu reflektieren, nach welchen Kriterien dann entschieden wird. Konkret im Beruf: Was hilft mir, arbeitsfähig zu sein und an Ergebnissen für den Kunden zu wirken, was ist da unterstützend? Was kann ich dazu beitragen, was brauche ich von anderen oder was muss ich auch einfach aushalten können? Ich muss ja nicht

alles sofort ändern. Es ist wie beim Navigieren, was ist mein Nordstern als Orientierungspunkt und wie schaffe ich es, immer wieder meinen Kurs zu bestimmen? Der Nordstern ist ja nicht die Vision. Und dafür die Zeit zu haben in diese Reflexion gehen zu können. Eher langsamer entscheiden, aber dafür richtiger. Das für mich etwas Durchgängiges.

MH: Du hast gerade zwischen Vision und Orientierung unterschieden. Kannst du dazu noch etwas sagen?

Vision und Orientierung

ST: Wenn ich beispielsweise nach Amerika segle, halte ich nachts nach dem Nordstern Ausschau, um meinen Kurs zu halten. Das ist die Orientierung. Dass ich nach Amerika will, ist meine Vision und dazu brauche ich den Orientierungspunkt. Bei der Frage heute morgen, soll ich entscheiden ob Mitarbeiter nach Hause gehen oder nicht, weil die Räume nicht beheizt sind, ist der erste Orientierungspunkt die Frage, was soll ich denn überhaupt entscheiden? Das ist auch die Frage, wo die Kompetenz für diese Entscheidung liegt, und die liegt in diesem Fall bei jedem Mitarbeiter, einzuschätzen ob er oder sie arbeitsfähig ist oder nicht. Der Nordstern wäre hier, entscheide ich es oder gebe ich diese Entscheidung an Mitarbeiter? Und die Vision ist, dass wir auch heute mit Kundenanfragen sinnstiftend umgehen [Lachen]. Und beides immer wieder unterscheiden.

MH: Du hast Multiperspektivität erwähnt, die sich der Vielfalt, auch sich scheinbar oder tatsächlich widersprechender Perspektiven, aussetzt und sich nicht nur an einer Perspektive orientiert und dann „zielstrebig“ losläuft.

ST: Von der katholischen Soziallehre stellt sich die Frage, von welchem Personenbegriff gehe ich aus? Habe ich die



Annahme, dass jede Person von Gott besetzt und so begabt ist, dass sie für sich entscheiden kann? Und nehme ich Dynamik zwischen Subsidiarität und Solidarität ernst? D.h. kann ich die Entscheidung subsidiär bei der Person lassen oder muss ich solidarisch sein, d.h. etwas für sie tun? Das wäre der Nordstern. In einer integralen Sprache formuliert wäre das die Fragestellung, welche Breite von Perspektiven jemand verkraftet?

MH: Das Unternehmen „Loquenz“ ist seit 1990 aktiv – wie hat es sich entwickelt, wie habt ihr euch entwickelt, was ist konstant geblieben und wie werden Entscheidungen getroffen und Konflikte gelöst? Ein Beispiel dafür hast du ja schon aus aktuellem Anlass gegeben.

Unternehmer sein

ST: „Loquenz“ ist eine Unternehmensberatung zum Thema Führung und Organisation. Seit knapp 20 Jahren gibt es eine zweite Unternehmensberatung

die „Flowcon“ heißt, da geht es um Projektentwicklung im Gesundheitsmarkt. Beides sind Beratungsunternehmen mit kleinen Teams, 3-4 Menschen, die weitgehend selbstgesteuert arbeiten. Und daraus hat sich noch eine Service GmbH für Rehasportvereine gebildet, also Abrechnung und Organisation für Rehasport in Deutschland. Das sind mittlerweile 15 Mitarbeiter und bilden den Schwerpunkt meiner unternehmerischen Tätigkeit. In Bezug auf die Beratungsfirmen ist es relativ leichtgängig. Du hast hochqualifizierte Berater, die selbstständiges Arbeiten beim Kunden gewohnt sind, und so funktioniert es auch nach innen. Bei Konflikten beispielsweise ist jedem klar, was Konfliktmanagement ist, es wird das Harvard Modell hergenommen und das geht man gemeinsam durch, unter Einbeziehung der beteiligten Bedürfnisse vor dem Hintergrund der operativen Konfliktlösungsebene. Schwieriger ist es bei der Service GmbH, mit Mitarbeitern, die frisch ausgelernt haben oder noch in der

Ausbildung sind, die klassische Sachbearbeitung machen, Mitarbeitern, die in Teilzeit arbeiten. Bei Letzteren, und das verstehe ich gut, ist es so, dass sie sagen, ich möchte mich 4 Stunden um die Arbeit kümmern aber mich danach dann wieder mit meiner Familie oder etwas ganz anderem beschäftigen – und möchte dann keine Nachwirkungen der Arbeit mitnehmen. Berater hingegen sind gewohnt, dass sie auch mal von Beratungsthemen träumen. [Lachen] Bei den Halbtagsbeschäftigten geht es daher darum, wie stark kann ich jemand fordern, weil, wenn ich Verantwortung oder Anforderungen zu stark betone, wirkt diese auch über die Arbeitszeit hinweg und beschäftigt dann außerhalb der Arbeitszeit. Das ist aber nicht das Wunschbild des Mitarbeiters. Bei reinen Sachthemen tritt dieses Problem meist nicht auf, aber bei Entscheidung oder bei Konfliktklärungen gehe ich dann relativ stark helfend mit hinein, setze mich dazu und führe den Menschen dort hindurch. Hier ist viel Unterstützung sinnvoll.

MH: Wie weit geht das ins Persönliche?

ST: Man kann und sollte nicht davon ausgehen, dass jeder Mensch das Hobby hat sich persönlich weiterzuentwickeln, so wie wir zwei das vielleicht für uns verstehen. Das heißt, es geht darum zu erkennen und zu akzeptieren, wie weit sich jemand diesbezüglich einbringen kann und will.

MH: Hierzu habe ich Eigenerfahrungen aus 25 Jahren Selbstständigkeit und Kooperation. Die Selbstüberforderung und die Überforderung anderer, das ist mein persönliches Fazit, habe ich lange Zeit nicht ernst genug genommen und das hat zu endlosen Spannungen geführt. Wenn Anspruch und Wirklichkeit nicht zusammenpassen, sind Konflikt und Leid die Folge.

ST: Ein aktuelles Beispiel ist eine junge Kollegin, die die Smartphone-Nutzung für sich nicht im Griff hat. Wir haben prinzipiell die Leitlinie, jeder geht damit um, so wie es für ihn sinnstiftend ist. Doch für diese Kollegin gilt ein Smartphone-Verbot während der Arbeitszeit. Das hilft ihr produktiver zu sein, es ist eine Unterstützung. Davor gab es natürlich einen Gesprächsprozess mit ihr.

MH: Jetzt könnte man in einen therapeutischen Prozess einsteigen mit der Frage, warum gibt es überhaupt ein Problem im Umgang mit dem Smartphone?

ST: Genau, wir haben auch der Kollegin ein Erstgespräch auf Firmenkosten bei einem Therapeuten angeboten. Das bieten wir im Rahmen unseres Verständnisses von Gesundheitsmanagement immer an, um die Schwelle zur Therapie zu senken. Aber natürlich werden wir nicht selber aktiv, das passt auch gar nicht zur Vorgesetztenfunktion.

MH: Ich habe einiges an Lehrgeld bezahlt, um zu derartigen Einsichten zu kommen ...

ST: ... ich auch [Lachen]. Weil, die Verführung ist ja immer da, selber etwas zu tun.

MH: ... und der integrale Anspruch geht ja auch in diese Richtung und ist auch nicht verkehrt, doch dann braucht es eine realistische Orientierung darüber, was gemacht werden kann und was nicht und von wem und von wem nicht.

ST: Ja, und ich glaube das ist auch das Kriterium in der Führung – was ist zumutbar bzw. was sieht ein Mitarbeiter für sich als eine Entwicklungsperspektive, und das richtig einzuschätzen damit keine Überforderungssituation entsteht.

Führungsberatung

MH: Was sind deine Erfahrungen aus der Führungsberatung, mit welchen Themenschwerpunkten? Geht es um die Führungsperson selbst, ist es die Über- oder Unterforderung von Mitarbeitern, geht es um den betriebswirtschaftlichen Blick auf das System Betrieb, geht es um die Unternehmenskultur – oder um alles?

ST: Ich kann sagen welche Themen ich in der Beratung habe, und das ist natürlich nicht allgemein und repräsentativ. Eine Facette ist häufig Ermutigung zum Führen, und zwar nach dem eigenen Bauchgefühl. Es taucht das Phänomen auf, dass wenn man Führungsmodelle kennt und gelernt hat, man meint sich nach diesen auch verhalten zu müssen. Das kann ein Reichtum sein, doch ich erlebe häufig eher Verunsicherung – darf ich das tun, darf ich das nicht, ist das richtig, ist es nicht richtig? Hier ist in der Beratung dann das „empowerment“ der Führungskräfte das Spannende. Wie können sie mit den Fähigkeiten und Methoden, die sie haben, Führungswirkung entfalten? Eine weitere Facette ist die Perspektivität, auch im Zusammenhang von Zeitdruck und der Entscheidungsdichte, die Führungskräfte haben. Die Zeit zu haben

andere Perspektiven wirklich wahrnehmen zu können und dann fundiert und begründet dafür oder dagegen zu argumentieren. Das Bewusstsein für eine andere Perspektive, zum Beispiel beim Mitarbeiter, ist oft nicht vorhanden, sei es aufgrund der eigenen Sozialisation (der Mitarbeiter kommt aus einem anderen Kulturkreis) oder aufgrund eines geänderten Rollen- und Geschlechterverständnisses. Ein dritter Aspekt ist der, wie kann ich auf mittlere Sicht fahren? Es gibt ein hohes Bedürfnis nach klassischem Projektmanagement, das Ziel ist klar und wird dann kleinteilig erreicht. Doch die Welt verändert sich schneller als mein Plan nachgesteuert werden kann und wie gehe ich damit um? Das ist das Thema Agilität. Gleichzeitig gibt es Shareholder oder ein Aufsichtsorgan, die eine Rendite haben wollen. Es wird manchmal auf der Basis von Strategieplänen Sicherheit versprochen, die dann aber nicht eingelöst werden kann, anstatt zu sagen: „Ich kann nicht sagen, wo wir in fünf Jahren sind, aber ich kann sagen, was wir die nächsten 1, 2, 3 Jahre in den Blick nehmen werden.“ Das bedeutet, sich hier mehr Volatilität zuzutrauen und das Konkretere dann auf einen Horizont der nächsten Wochen zu beschränken. Diesen Spagat muss ich als Führungskraft hinbekommen. Nicht, wie schaffe ich es, dass ich mir sicher bin, sondern eher, wie schaffe ich es, Unsicherheit auszuhalten?

MH: Das hat viel mit dem Inneren einer Person zu tun, die eigene innere Anbindung, in christlicher Terminologie mit Gottvertrauen und Schöpfungsvertrauen als eine zentrale Quelle von Entscheidung. Die Technik und die Methoden, die man gelernt hat, haben dann lediglich unterstützende Funktion.

Wo ist meine Leitschnur?

ST: Ich denke, das ist für jeden Menschen die Kernfrage, wo bekomme ich meinen

inneren Fokus her, meine Leitschnur? Als Führungskraft biete ich die ja für Mitarbeiter und muss sie daher für mich geklärt haben. Wenn mein Gesprächspartner mich als Theologen gegenüber-sitzen hat, dann ist das Thema sofort auf dem Tisch. Es tauchen z.B. Fragen auf wie schaffen sie das, wenn sie die Woche über unterwegs sind, trotzdem noch ihre Ehe zu leben? Wo sind die Kraftquellen? Wie entsteht Orientierung? Bei diesen Fragen bin ich als Führungskraft sehr auf mich allein gestellt. Ich muss verstanden und akzeptiert haben, dass ich der Sinnstifter und Orientierungspunkt für mein Team bin. Das kann ich auch nicht von einem Trainer oder Ausbilder erwarten, ich muss es selber voll fühlen, sonst brenne ich aus.

MH: Einige dieser Gefühle wurden schon genannt, die Unsicherheit, die es ja immer gibt, dann auch Ängste, Ärger, Wut, Enttäuschung, Frustration. Wie erlebst du das Emotionale einer Führungskraft bei dir und anderen? Die Emotionalität ist ja auch die Berührung mit dem Leben.

ST: Ich möchte noch Emotionen wie Freude und Stolz hinzufügen, was übrigens auch Mitarbeiter sehen wollen, dass es eine Führungskraft genießt, wenn sie im Rampenlicht steht. Es ist wichtig einen Chef zu haben der sozial anerkannt ist. Ehrliche Freude, die sich zeigt, schafft auch viel Verbundenheit. Es geht also sowohl in Richtung Umgang mit schwierigen Emotionen wie auch mit leichten oder positiven Emotionen. In kritischen Situationen, wie zum Beispiel vor einem wichtigen Auftritt vor den Stakeholdern oder einer konfliktträchtigen Mitarbeiterversammlung, sind Führungskräfte genauso vielfältig wie alle anderen Menschen. Ganz konkret die Frage, wie mir der Ausgleich gelingt. Wo habe ich auf der Rückfahrt von solch einer Veranstaltung die Möglichkeit einen Baum zu umarmen oder in den Wald zu schreien, ohne dass gleich

jemand irritiert ist? Oder, wo kann ich morgens auf dem Weg zur Arbeit an einem Stundengebet teilnehmen oder welche Art von Yoga passt zu mir? Das Thema Spiritualität und der Umgang mit dem eigenen Leben wird zunehmend wichtiger, weil auch Mitarbeiter dies stärker leben. Da hat sich gesellschaftlich einiges geändert und Führungskräfte werden entsprechend beobachtet. Ich habe z.B. in meinem Outlook-Kalender eine tägliche Wiedervorlage mit unterschiedlichen Gebeten und selbstreflexi-

Hier ist in der Beratung dann das „empowerment“ der Führungskräfte das Spannende. Wie können sie mit den Fähigkeiten und Methoden, die sie haben, Führungswirkung entfalten?

ven Fragen. Das hat bei Mitarbeitern, die das bei der Suche nach einem freien Termin in meinem Kalender mitbekommen haben, zu Irritationen geführt und dann haben wir darüber gesprochen. Die Suche nach Spiritualität und Sinn ist auf jeden Fall groß.

MH: Schön, dass es Menschen wie dich gibt, an die man sich dann wenden kann.

ST: Ja, auch Führungskräfte sind auf der Suche. Ich erlebe das auch beim Bund Katholischer Unternehmer. Wie kann ein geschützter Rahmen geschaffen werden, um sich über Derartiges auszutauschen? Bei Entlassungen zum Beispiel, das kann sehr belastend sein, Mitarbeitern wird Schmerz zugefügt und trotzdem ist es hoffentlich eine gut abgewogene Ent-

scheidung gewesen. Wie komme ich damit klar, vor mir, meinem Gott, meiner Vergänglichkeit?

Unternehmer und Manager

MH: Wirtschaft oder das „Business“ wird in einem breiten Spektrum wahrgenommen. An einem Ende heißt es überspitzt „das sind alles Ausbeuter und Umweltzerstörer“ und dann gibt es am anderen Ende, und darüber unterhalten wir uns hier, wunderbare fähige und verantwortliche Unternehmerinnen, Unternehmer und Mitarbeiter, Menschen in Organisationen, die nicht nur ihre Arbeit machen, sondern dabei auch das größere Ganze im Blick haben. Du oder dein Team, ihr seid als Berater unterstützend tätig, in einem Umfeld, wo es immer wieder Negativschlagzeilen gibt, Stichwort Abgasskandal. Dafür braucht es auch eine innere Gelassenheit, um sich vor dem Hintergrund realer Gegebenheiten immer wieder neu zu motivieren und inspirieren zu lassen. Wie erlebst du das?

ST: Ich erlebe einen Unterschied zwischen Unternehmern und Managern. Man muss sich klarmachen: Grob 70 % der deutschen Wirtschaft sind Klein- und mittelständische Betriebe, die zum größten Teil inhabergeführt sind und wo Eigentümerverantwortung gelebt wird. Die meisten der Skandale, die wir haben, geschehen dort, wo Verantwortung und Eigentum auseinanderklaffen, und das finden wir – mit hoher Öffentlichkeitswirksamkeit – in den Konzernwelten, obwohl das nur den kleineren Teil der Arbeitsplätze betrifft. Dieses Thema könnte man zum Beispiel über mehr Mitarbeiterbeteiligung anpacken, wodurch Entscheidung und Eigentum wieder enger zusammenrücken. Oder die Art, wie Verträge gemacht werden. Wenn ich AirBerlin ins Insolvenzverfahren führe, kann ich nur schwer dafür Millionen an Jahresgehalt einstreichen. Hier sind Haftung und Eigentum nicht in einer Hand.

Es würde uns gut tun, wenn wir mehr Unternehmer und Unternehmerinnen hätten und weniger Manager, das reguliert viel. Wenn ich mit Managern zu tun habe, gibt es schon Aussagen wie: „Ich kann ja in einer kritischen Situation neue Chancen am Markt suchen.“ Ich möchte das nicht allen Managern unterstellen, aber das sagt sich leichter als: „Die 20 (oder 50 oder 100) Mitarbeiter sind mir jetzt egal.“

MH: Es wird ja oft von einem Wir-Gefühl geredet und du hast jetzt deutlich gemacht, dass es diesbezüglich große Unterschiede geben kann, zum Beispiel zwischen Manager und Unternehmer.

Wie wirtschaften wir?

ST: In einem größeren Maßstab betrifft das auch unsere kulturelle Vorstellung vom Wirtschaften. So gibt es große Unterschiede zwischen einem an der sozialen Marktwirtschaft ausgerichteten Europa und einem Kapitalismusmodell wie in den Vereinigten Staaten. Ich erlebe das bei Unternehmen, die nicht-deutsche Kapitaleigner haben, dort wird das Thema Arbeitsrecht und Arbeitsschutz anders bewertet. Wir haben in Deutschland einen relativ guten Rahmen.

MH: ... und da siehst du auch die Zukunft, in einer menschlichen Wirtschaftsweise und nicht in dem kapitalistischen Modell.

ST: Sehe ich einen Mitarbeiter als Person oder als Maschinenbediener? Kurzfristig mag das Maschinenbedienungsmodell erfolgreicher sein, aber nicht auf Dauer. Daraus entstehen keine Innovationen und keine Anpassungsfähigkeit an sich verändernde Rahmenbedingungen.

MH: Die erste Automatisierungswelle war überwiegend mechanisch, und man war froh dass Maschinen schwierige und gefährliche Arbeiten wie im Bergbau

übernahmen. Jetzt läuft aber schon lange eine zweite Welle, wo immer schlaunere Software viel Administration, Auswertungen, aber auch Tätigkeiten wie Autofahren übernimmt. Es gibt Schätzungen, wonach dadurch in wenigen Jahrzehnten die Hälfte aller Jobs frei wird, und der Trend geht immer weiter. Der Mensch wird, als eine konkrete Utopie, von Arbeit befreit, aber bis es soweit ist, gibt es einen sehr schwierigen Übergang. Was bekommst du davon mit?

ST: Rudi Dutschke hatte auch schon geschrieben, wenn EDV eingeführt wird, wird alles besser, weil wir dann Zeit haben. [Lachen] Gesamtgesellschaftlich ist die Frage, wer ist noch in der Lage mit dieser Fülle von Informationen umzugehen? Da werden viele, auch von der Ausbildung her, nicht mehr anschlussfähig sein. Ich war vorletzte Woche auf dem Jakobsweg. Einer von uns vier Pilgern hatte eine Wanderer-App und ich hatte eine elektronische Wanderkarte dabei, also zwei unterschiedliche Technologien. Die App sagt mir nur geradeaus, links oder rechts. Mein System hingegen gab mir eine Lageinformation, d. h. erst einmal geht es darum, sehe ich die Jakobsmuschel der Wegkreuzung oder ist hier ein Bach, und dann kann ich zusätzlich das elektronische Ortungssystem zu nutzen. In den sechs Tagen unseres Laufens gab es mindestens vier Situationen, wo die elektronischen Informationen uns in die falsche Richtung geführt hätten. Das, was mir elektronisch zugespielt wird, muss nicht richtiger sein als das, was ich psycho-physisch wahrnehme, es wird jedoch höher gewichtet. Das wird noch richtig herausfordernd, wie gehe ich als Führungskraft mit Informationen um, die ich bekomme, wenn mir gleichzeitig mein Gefühl sagt, hier stimmt etwas nicht? Dieser Konflikt zwischen Intuition und Information wird, glaube ich, immer anspruchsvoller werden. Für uns beide ist das Facebook-Profil noch etwas

außerhalb von uns, aber für die Jüngeren ist es bereits ein integraler Teil ihrer Person. Und wie bei der Schattenarbeit in der Persönlichkeitsentwicklung ist uns bei Facebook der Algorithmus nicht klar, der im Hintergrund arbeitet. Das ist auch eine ethische Fragestellung.

MH: Der Algorithmus einer Auswertung beispielsweise kommt von einem Menschen oder einem Team und darin verborgen ist Bewusstes und noch viel mehr Unbewusstes der Persönlichkeit dieser Menschen.

ST: ... und das ist stark angloamerikanisch geprägt.

MH: Ich danke dir für das Gespräch! ❖



Stephan Teuber Dipl. Theologe, Dipl. Sportpädagoge, Certified Management Consultant (BDU). Gründer und Mitinhaber:

www.loquenz.de; www.flowcon.de;

www.rehasport-online.de

Tätig als Unternehmer und Berater/Coach für Führung und Organisation. Blogger (www.loquenz.de/aktuell/blog) und Autor (Praxishandbuch Coaching, Praxishandbuch Change Management im Verlag Vahlen). Im Ehrenamt Mitglied im Bundesvorstand im Bund katholischer Unternehmer und engagiert in St. Johannes in Tübingen.