

## Empfehlungen zur Qualifikation von Leitstellenleitern/innen

Stand Juni 2024

### Einleitung

Bisher stand die Qualifikation der Disponentinnen und Disponenten in den Leitstellen der Behörden und Organisationen mit Sicherheitsaufgaben, aber auch Leitstellen der Werkfeuerwehren oder ähnlicher Einrichtungen, im Focus der Bemühungen um eine qualifizierte und der Aufgabenvielfalt gerecht werdende Qualifikation. Und diese möglichst noch bundeseinheitlich.

Weniger Augenmerk dagegen richtete sich auf die Qualifikation der Führungskräfte in unseren Leitstellen. Existieren in manchen Bundesländern, wie beispielsweise in Brandenburg, spezielle Lehrgangsformate für die Lagedienstführung, so findet sich aber keine auf die Leitung einer Leitstelle ausgerichtete Qualifizierungsmaßnahme. Das mag verwundern, da es ja sogar Lehrgänge für die Leitung einer Freiwilligen Feuerwehr gibt. Viele unserer Leitstellen haben deutlich mehr als 50 Beschäftigte und sind daher mit einem mittelständischen Unternehmen vergleichbar.

Die Qualität der Führung eines mittelständischen Unternehmens wird in den meisten Fällen anhand z.B. des Umsatzes sogar darstellbar sein. Wie aber stellen wir die Qualität der Führung einer Leitstelle dar? Mögliche Parameter wären vielleicht die Fluktuationsrate in einer Zeiteinheit, die Auskömmlichkeit der Haushaltsplanung, die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeitenden oder die Zufriedenheit der Partnerorganisationen im Rahmen der Zusammenarbeit mit der Leitstellenleitung.

Tatsächlich können wir im Moment die Qualität der Führung in unseren Leitstellen nicht oder nur schlecht greifen und messbar machen. Wir haben auch keine Vergleichsgrößen, um Fehler in der Führung darstellen und bewerten zu können. Um einen Fehler bewerten zu können, benötigen wir zunächst mal einen Maßstab, an dem wir den Fehler anlegen können. Damit kommen wir zur entscheidenden Frage, welcher Leiter einer Leitstelle hat das tatsächlich gelernt. Und was ist „das“ überhaupt? Wie komplex ist die Leitung einer Leitstelle angelegt? Können wir Führung in diesem Kontext wirklich auf Menschenführung reduzieren? Welche Folgen hat „falsches“ Führen und welche Strategien zu erfolgreicher Führung gibt es? Kann überhaupt „falsch“ geführt werden?

Zunächst einmal sollten wir uns die Begriffe „Leitung“ und „Führung“ einmal ansehen und sie ihrem Sinn nach auch verwenden:

*„Leitung basiert auf der formalen Position oder Funktion, die eine Person in einem Unternehmen einnimmt. Führung dagegen ist unabhängig von der offiziellen Position, sie basiert auf Zustimmung bei den Geführten. So z. B. im Rahmen der informellen Führung.“ (Stefan Strobe, Köln)*

Eine von vielen Definitionen für diese beiden Begriffe. Im folgenden Text verwenden wir den Begriff der „Leitung“ und meinen damit auch Personalführung als eine von vielen Aufgaben des Leiters einer Leitstelle. Der Fachverband Leitstellen verfolgt mit dieser Empfehlung das Ziel, sowohl die Themen- und Aufgabenvielfalt eines Leitstellenleiters darzustellen als auch mögliche Qualifizierungsansätze darzustellen. Die vorliegende Empfehlung ersetzt durch die Heterogenität der Leitstellen in Organisation, Größe und vielfältige Varianten der Einbindung in die Trägerbehörden sicher keine individuelle Stellenbeschreibung und hat nicht das Ziel, ein perfektes Lehrgangskonzept anzubieten. Sie kann jedoch für beides als eine erste Grundlage dienen.

## Datenbasis und Vorgehensweise

Viele Themen aus dieser Empfehlung wurden in dem Workshop „Qualifikation des Leiters einer Leitstelle“ im Rahmen des „11. Symposiums BOS-Leitstelle aktuell“ im April 2024 in Bremerhaven erarbeitet. Mit großem Engagement haben dreißig Teilnehmer aus den verschiedensten Leitstellen Aufgaben eines Leitstellenleiters zusammengetragen. Wenn diese Zusammenstellung auch nicht vollständig sein wird, so ist doch davon auszugehen, dass eine Vielzahl, der für die Leitung einer Leitstelle typischen Aufgaben, zusammengetragen wurden. Erst die möglichst vollständige Sammlung aller Aufgaben lässt es zu, ein Qualifizierungsmodell für die Leitung einer Leitstelle zu entwickeln. Klar ist auch, dass sich die Aufgaben sowohl dynamisch als auch längerfristig verändern werden. Ein einmal konzipiertes Qualifikationsmodell muss daher ständig überprüft und aktualisiert werden.

Die Anforderungen an Führungskräfte in den Leitstellen werden immer größer, die fachlichen Facetten vielfältiger und differenzierter. Sie können in der fachlichen Tiefe nicht von einer Person / Führungskraft allein kompetent bedient werden. Hier braucht es Spezialisten für die einzelnen Bereiche. Um diese dann zusammen zu bringen und, besonders auch in kritischen Situationen, zu führen und dabei einen generellen Überblick zu bewahren, dafür braucht es jemanden, der nicht in jedem Teilgebiet Experte ist. Hier braucht es eher einen Generalisten, der viele verschiedene Fähigkeiten hat, die Themenbreite abdeckt, aber auch den Menschen im Gesamtsystem nicht nur sieht sondern auch wahrnimmt.

Unter diesen vielen verschiedenen Blickwinkeln ist die vorliegende Empfehlung des Fachverbandes Leitstellen zur Qualifikation von Leitern einer Leitstelle entstanden. Sie dient auch dazu, transparent zu machen, welche Merkmale der Tätigkeit sich von Leitungsstellen in der allgemeinen Verwaltung abheben und daher besonders ausgeprägte und individuelle Kompetenzen erfordern.

## Handlungskompetenzen

Ein zeitgemäßes Qualifizierungsmodell zielt weniger auf einzelne Aufgabenbereiche ab als mehr auf die Stärkung von Kompetenzen. Dieser Ansatz entspricht einer ganzheitlichen Ausbildung, wie sie auch von der Kultusministerkonferenz (KMK) der Länder gefordert und in neuzeitlichen Bildungsgängen, wie beispielsweise der Ausbildung zum Notfallsanitäter, berücksichtigt wird.

*Kompetenzen bezeichnen "die bei Individuen verfügbaren oder durch sie erlernbaren kognitiven Fähigkeiten, um bestimmte Probleme zu lösen sowie die damit verbundenen motivationalen, volitionalen [d.h. absichts- und willensbezogenen] und sozialen Bereitschaften, damit die Problemlösungen in variablen Situationen erfolgreich und verantwortungsvoll genutzt werden können." (Weinert 2001, S. 27 f.)*

Die KMK versteht Handlungskompetenz als die "Bereitschaft und Befähigung des Einzelnen, sich in beruflichen, gesellschaftlichen und privaten Situationen sachgerecht durchdacht sowie individuell und sozial verantwortlich zu verhalten." (Hrsg.: Sekretariat der Kultusministerkonferenz: Handreichung für die Erarbeitung von Rahmenlehrplänen der Kultusministerkonferenz für den berufsbezogenen Unterricht in der Berufsschule und ihre Abstimmung mit Ausbildungsordnungen des Bundes für anerkannte Ausbildungsberufe, 2007, S. 10).

Handlungskompetenz setzt sich zusammen aus den drei Kompetenzdimensionen:

- × Fachkompetenz,
- × Personaler Kompetenz und
- × Sozialkompetenz.

#### *Fachkompetenz*

bezeichnet die Bereitschaft und Befähigung, auf der Grundlage fachlichen Wissens und Könnens Aufgaben und Probleme zielorientiert, sachgerecht, methodengeleitet und selbstständig zu lösen und das Ergebnis zu beurteilen.

#### *Personale Kompetenz*

bezeichnet die Bereitschaft und Befähigung, als individuelle Persönlichkeit die Entwicklungschancen, Anforderungen und Einschränkungen in Familie, Beruf und öffentlichem Leben zu klären, zu durchdenken und zu beurteilen, eigene Begabungen zu entfalten sowie Lebenspläne zu fassen und fortzuentwickeln. Sie umfasst Eigenschaften wie Selbstständigkeit, Kritikfähigkeit, Selbstvertrauen, Zuverlässigkeit, Verantwortungs- und Pflichtbewusstsein. Zu ihr gehören insbesondere auch die Entwicklung durchdachter Wertvorstellungen und die selbstbestimmte Bindung an Werte.

#### *Sozialkompetenz*

bezeichnet die Bereitschaft und Befähigung, soziale Beziehungen zu leben und zu gestalten, Zuwendungen und Spannungen zu erfassen und zu verstehen sowie sich mit Anderen rational und verantwortungsbewusst auseinander zu setzen und zu verständigen. Hierzu gehört insbesondere auch die Entwicklung sozialer Verantwortung und Solidarität.

Die Erweiterung der vorstehenden Kompetenzbereiche soll diese konkretisieren und zugleich kleinteiliger machen. So können einzelne Inhalte besser den Kompetenzbereichen zugeordnet werden.

Die folgenden Kompetenzen:

- × Methodenkompetenz,
- × Kommunikative Kompetenz und
- × Lernkompetenz

sind daher als Bestandteile der oben genannten Kompetenzdimensionen zu verstehen. (KMK Empfehlungen, Kompetenzen (SEK 2))

#### *Methodenkompetenz*

bezeichnet die Bereitschaft und Befähigung zu zielgerichtetem planmäßigem Vorgehen bei der Bearbeitung von Aufgaben und Problemen (zum Beispiel bei der Planung der Arbeitsschritte).

#### *Kommunikative Kompetenz*

meint die Bereitschaft und Befähigung, kommunikative Situationen zu verstehen und zu gestalten. Hierzu gehört es, eigene Absichten und Bedürfnisse sowie die der Partner wahrzunehmen, zu verstehen und darzustellen.

### *Lernkompetenz*

ist die Bereitschaft und Befähigung, Informationen über Sachverhalte und Zusammenhänge selbstständig und gemeinsam mit anderen zu verstehen, auszuwerten und in gedankliche Strukturen einzuordnen. Zur Lernkompetenz gehört insbesondere auch die Fähigkeit und Bereitschaft, im Beruf und über den Berufsbereich hinaus Lerntechniken und Lernstrategien zu entwickeln und diese für lebenslanges Lernen zu nutzen.

### Aufgaben Leiter Leitstelle

Nachfolgend zunächst die Zusammenstellung der im oben genannten Workshop gesammelten Aufgaben. Die Zusammenstellung erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit, auch die Sortierung oder die Obergruppen können gerne flexibel nach Bedarf angepasst werden. Die Gesamtheit der Aufgaben lässt es aber zu, die Komplexität der Leitungsaufgabe einschätzen zu können. Inwieweit jede einzelne Aufgabe selbst wahrgenommen oder delegiert wird, wie die Ausprägung der Aufgaben in den eigenen Leitstellen ist, dürfte auch sehr individuell sein. Vorrangig soll die Auflistung der Aufgaben ermöglichen, einen sowohl qualitativen als auch quantitativen Bildungsansatz zu entwickeln. Die Zusammenstellung ist alphabetisch und ohne Rangfolge gewählt.

#### **1. Aus- und Fortbildung**

- 1.1. Ausbildung der Mitarbeiter
- 1.2. Fortbildung der Mitarbeiter

#### **2. Haushalt**

- 2.1. Budgetverantwortung
- 2.2. Haushalts- und Budgetplanung

#### **3. Personal**

- 3.1. Mitarbeiterauswahl
- 3.2. Mitarbeitergespräche
- 3.3. Mitarbeiterentwicklung
- 3.4. Personalplanung
- 3.5. Personalgewinnung
- 3.6. Rahmendienstplanung
- 3.7. Betriebliches Gesundheitsmanagement

#### **4. Praxis**

- 4.1. Einsatzleitdienst / Lagedienst
- 4.2. Disposition & Schichtführung

## **5. Projektmanagement**

- 5.1. Übergeordnetes Projektmanagement
- 5.2. Projektleitung

## **6. Prozessmanagement**

- 6.1. Verfahrensanweisungen
- 6.2. Prozesse entwickeln und steuern

## **7. Qualitätsmanagement**

- 7.1. Audits, Managementbewertung, Prozess-Steuerung Rechtsgrundlagen

## **8. Strategie**

- 8.1. Gremienarbeit
- 8.2. Strategische Ausrichtung
- 8.3. Übergeordnete Betriebsführung
- 8.4. Mitwirkung in Arbeitskreisen / Schnittstellenmanagement
- 8.5. Verhandlung mit externen Partnern

## **9. Technik**

- 9.1. Technische Anforderungen festlegen
- 9.2. Technische Ausstattung festlegen
- 9.3. Verantwortung für Systemtechnik

## **10. Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit**

- 10.1. Entwicklung einer internen Kommunikationsstrategie
- 10.2. Koordination der externen Kommunikation
- 10.3. Pflege der Beziehungen zu Medien und Öffentlichkeit
- 10.4. Krisenkommunikation

## **11. Sicherheitsmanagement**

- 11.1. Entwicklung von Sicherheitskonzepten
- 11.2. Überwachung der Einhaltung von Sicherheitsvorschriften
- 11.3. Durchführung von Sicherheitsschulungen

## **12. IT-Management**

- 12.1. Überwachung der IT-Infrastruktur
- 12.2. IT-Sicherheit und Datenschutz
- 12.3. Management von IT-Projekten

## **13. Innovationsmanagement**

- 13.1. Förderung von Innovationsprozessen
- 13.2. Implementierung neuer Technologien und Arbeitsmethoden

## **14. Interne Revision**

- 14.1. Überprüfung interner Prozesse und Strukturen
- 14.2. Identifikation von Optimierungspotenzialen

### Zuordnung zu den Kompetenzbereichen

Die vorliegende Empfehlung kann die Basis für einen noch zu entwickelnden Bildungsgang zur Qualifikation von Leitstellenleitern darstellen. Dazu erscheint es sinnvoll, die im Rahmen des Workshops ermittelten Aufgaben den zu vermittelnden Kompetenzbereichen zuzuordnen. Den Empfehlungen der KMK folgend geschieht dies in einer Form, dass die Kompetenzen prozentual auf eine Aufgabe verteilt werden. Beispielsweise bedingt die „Festlegung der technischen Ausstattung“ einer Leitstelle einen hohen Anteil Fachkompetenz, einen prozentual wenig ausgeprägten Anteil an Sozialkompetenz wo hingegen die Lernkompetenz wieder prozentual höher anzusetzen sein wird.

	Fachkompetenz (%)	Personale Kompetenz (%)	Sozialkompetenz (%)	Methodenkompetenz (%)	Komm. Kompetenz (%)	Lernkompetenz (%)
Aus- und Fortbildung	30	5	20	5	30	10
Haushalt	60	5	10	5	15	5
Personal	20	10	30	5	30	5
Praxis	50	5	10	5	20	5
Projektmanagement	60	5	10	5	15	5
Qualitätsmanagement	20	10	20	5	35	10
Strategie	30	10	5	5	10	40
Technik	50	5	5	5	20	15
Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit	5	15	25	20	30	5
Sicherheitsmanagement	40	10	10	20	10	10
IT-Management	30	5	15	25	20	5
Innovationsmanagement	5	5	10	30	30	20
Interne Revision	50	10	15	5	15	5

Vorstehende Zuordnung der Aufgabenschwerpunkte zu den Kompetenzen der KMK soll bei der Verteilung der zu vermittelnden Themen orientierenden Charakter haben. Mit Hilfe der prozentualen Verteilung können in einem Lehrgang für Leiter von Leitstellen Themenschwerpunkte gesetzt werden. Dies beugt der Gefahr vor, unbedingt alles vermitteln zu wollen von dem subjektiv angenommen wird, dass es von ausschlaggebender Bedeutung für diese Leitungsfunktion ist. Die Tabelle dient insofern auch der Objektivierung der Aufgaben und der notwendigen Tiefe der notwendigen Kompetenzen. Auf der anderen Seite ist die Tabelle jedoch nicht abschließend. Ergeben sich neue oder andere Aufgaben, so sollten auch diese wieder den Kompetenzen zugeordnet werden.

#### Faktor Mensch (Empathie und Ekpathie)

Empathie und Ekpathie sind beides Begriffe, die sich auf die Fähigkeit beziehen, die Emotionen anderer Menschen wahrzunehmen. Während Empathie grundsätzlich eine positive Eigenschaft ist, die es uns ermöglicht, mitfühlend und verständnisvoll zu sein, kann Ekpathie zum einen Risiken mit sich bringen, uns zum anderen auch dabei helfen rationale Entscheidungen zu treffen.

Empathie bezieht sich auf die Fähigkeit, die Gefühle, Gedanken und Perspektiven anderer Menschen zu verstehen und nachzuvollziehen. Es bedeutet, sich in die Lage einer anderen Person hineinzusetzen und mit ihr mitzufühlen. Empathie ermöglicht es uns, mit anderen mitfühlend umzugehen, sie besser zu verstehen und unterstützend zu sein. Es ist ein wichtiger Bestandteil sozialer Interaktionen und zwischenmenschlicher Beziehungen.

Der Begriff "Ekpathie" ist weniger bekannt als der Begriff "Empathie" und wird nicht so häufig verwendet. Ekpathie bezieht sich auf die Fähigkeit, die Emotionen und Gefühle anderer Menschen zu spüren oder zu absorbieren, ohne notwendigerweise eine tiefe emotionale Verbindung zu ihnen zu haben. Es kann bedeuten, dass man die Emotionen anderer intensiv wahrnimmt, ohne unbedingt empathisch zu sein oder sich in ihre Lage zu versetzen. Ekpathie kann dazu führen, dass man die Emotionen anderer stark beeinflusst oder übernimmt, was positive und leider auch negative Auswirkungen haben kann.

Es ist wichtig, ein Gleichgewicht zwischen Empathie und Selbstfürsorge zu finden, um die positiven Aspekte der Empathie zu nutzen, ohne den Risiken der Ekpathie ausgesetzt zu sein. Es ist wichtig, sich bewusst zu machen, wie man mit den Emotionen anderer umgeht und gleichzeitig auf die eigenen Bedürfnisse und Grenzen zu achten. In der Rolle als Führungskraft sind sowohl Empathie als auch Ekpathie wichtige Qualitäten, die es ermöglichen, effektiv mit Mitarbeitern umzugehen und ein positives Arbeitsumfeld zu schaffen. In den beiden Bereichen können sich Menschen für eine Rolle in der Personalführung entwickeln:

**Empathie:** Führungskräfte mit hoher Empathie sind in der Lage, die Bedürfnisse, Sorgen und Emotionen ihrer Mitarbeiter zu verstehen und darauf einzugehen. Sie können Konflikte besser lösen, Teamarbeit fördern und das Engagement der Mitarbeiter steigern.

**Ekpathie:** Obwohl Ekpathie eher mit Risiken verbunden ist, kann ein gewisses Maß an Sensibilität für die Emotionen anderer hilfreich sein, um Stimmungen im Team zu erkennen und angemessen darauf zu reagieren. Es ist stets eine gesunde Balance zwischen Empathie und Ekpathie anzustreben.

Insgesamt ist es wichtig für angehende Führungskräfte, sowohl ihre empathischen als auch ekpathischen Fähigkeiten zu entwickeln und zu pflegen, um effektive und mitfühlende Führungskräfte zu werden. Durch kontinuierliche Selbstreflexion, Schulungen und Praxis können sie ihre emotionale Intelligenz verbessern und erfolgreich in der Personalführung agieren. Bei einer neuen Lehrgangskonstruktion ist daher unbedingt auch der „Faktor Mensch“ zu berücksichtigen.

### Empfehlung für eine Lehrgangsform

Nahezu jede nicht gesetzlich oder in anderen Vorschriften geforderte Aus-, Fort- oder Weiterbildung bewegt sich in einem Spannungsfeld zwischen Zeitansatz, Motivation zur Teilnahme und dem Kostenrahmen. Die Motivation zur Teilnahme ist von außen nicht zu beeinflussen, wünschenswert wäre die Einsicht, dass auch die Leitung von Leitstellen eine darauf ausgezielte Qualifikation erfordert. Der Kostenrahmen wiederum hängt sehr stark vom Zeitrahmen (Umfang) der Bildungsmaßnahme, aber auch von den eingesetzten Dozenten und den Rahmenbedingungen (Seminarhotel, Jugendherberge oder Unterrichtsraum neben der Leitstelle) ab.

Bewährt hat sich eine modulare Form der Weiterqualifizierung. Wenn die Module sinnvoll voneinander abgegrenzt werden, sie dennoch ein homogenes Ganzes bilden, ist unter Umständen



auch die Teilnahme an einzelnen Modulen möglich. Da die Teilnehmer mit einer hohen Wahrscheinlichkeit bereits in der Funktion als Leiter einer Leitstelle oder dessen Stellvertreter agieren, wenn sie die Weiterbildungsmaßnahme besuchen, kann auf die „Grundlagen einer Leitstelle“ sicher verzichtet werden. Die modulare Form ermöglicht zudem eine zeitnahe Umsetzung von Erlerntem, unmittelbar nach jedem Modul.

Nachfolgend ein Vorschlag zur Verteilung der Themen in einem 4-wöchigen Lehrgang der aus vier Modulen besteht. Die Module finden immer von Montag bis Freitag statt. Die Bildungsstätte sollte möglichst in einem lernfördernden Umfeld angesiedelt sein. Es sind nicht mehr als 12 Teilnehmer zugelassen, die Dozenten weisen ausnahmslos einen Leitstellenhintergrund auf, bzw. sind in der Lage, ihre fachlichen Ansätze in den Kontext Leitstelle zu transportieren.

Modul 1:

<b>Wochentag</b>	<b>Themen</b>
Montag	Ich als Mensch und Führungskraft
Dienstag	Systemische Ansätze der Mitarbeiterführung (1)
Mittwoch	Systemische Ansätze der Mitarbeiterführung (2)
Donnerstag	Personalauswahl und Personalentwicklung
Freitag	Mitarbeitergespräche

Modul 2:

<b>Wochentag</b>	<b>Themen</b>
Montag	Grundsätze der Haushaltsplanung
Dienstag	Verhandlung mit externen Partnern
Mittwoch	Grundlagen Projektmanagement (1)
Donnerstag	Grundlagen Projektmanagement (2)
Freitag	Zeitgemäße Ansätze der Aus- und Fortbildung

Modul 3:

<b>Wochentag</b>	<b>Themen</b>
Montag	Sicherheitsmanagement
Dienstag	IT- und Systemmanagement
Mittwoch	Innovations- und Technologiemanagement
Donnerstag	Grundlagen Qualitätsmanagement
Freitag	Interne Revision und Qualitätskontrolle

#### Modul 4:

Wochentag	Themen
Montag	Technische Systeme einer Leitstelle (ohne IT)
Dienstag	Personalentwicklung, Vertiefung
Mittwoch	Das Team in der Leitstelle, Hürden und Herausforderungen
Donnerstag	Meine Rolle als „Leiter einer Leitstelle“
Freitag	Strategische Ausrichtung einer Leitstelle in der Zukunft

Vorstehende Tabelle soll die grobe Verteilung relevanter Themen auf vier Modulwochen darstellen. Innerhalb der einzelnen Themenblöcke müssen nun im nächsten Schritt, sollte es zu einer konkreten Umsetzung kommen, die zu vermittelnden Kompetenzanteile den Themen zugeordnet werden. Daraus wiederum können Lernsituationen und Methoden zur konkreten Vermittlung abgeleitet und entwickelt werden.

#### Konkrete Umsetzung

Mit dieser Empfehlung zur Qualifizierung von Leitstellenleiterinnen und Leitstellenleitern des Fachverbandes Leitstellen e.V. kann zumindest einmal die Diskussion eröffnet werden ob es nicht sinnvoll und wichtig ist, neben den Disponentinnen und Disponenten auch die Leitung einer Leitstelle für diese verantwortungsvolle und komplexe Aufgabe speziell zu qualifizieren. Eine sinnvolle Vorgehensweise könnte es beispielsweise sein, den bereits mehrfach mit großem Erfolg auf der Insel Norderney und in Kassel durchgeführten Lehrgang „Personalführung für Leitstellenleiter“ als ein Modul in eine ganzheitliche Qualifizierungsmaßnahme für Leitstellenleiter zu integrieren (Modul 1). Damit wäre das Thema „Faktor Mensch“ zu einem großen Teil bereits abgedeckt. Die weiteren Module sollten dann alle weiteren Themen abdecken, die durch die Teilnehmer des Eingangs erwähnten Workshops identifiziert wurden. Wir sollten diese Diskussion nicht scheuen, auch wenn es um uns Führungskräfte selbst geht.