

Günter Althaus und Wolfgang Pachali

EVOLVE

Management

Unlearning, Rethinking, Newworking
– in Zeiten radikaler Veränderungen –

DG nexolution

„Der höchste Lohn für unsere Bemühungen ist nicht das, was wir dafür bekommen, sondern das, was wir dadurch werden.“

John Ruskin

2. Auflage 2022

Autoren: Günter Althaus, Wolfgang Pachali

Satz und Gestaltung: DG Nexolution eG, Wiesbaden

Druck und Verarbeitung: Görres Druckerei und Verlag GmbH, Neuwied

© DG Nexolution eG, Leipziger Straße 35, 65191 Wiesbaden (2022)

Urheberrechtsbestimmungen

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

Haftungsausschluss

Der Text gibt die Rechtsauffassung der Autoren wieder. Weder sie noch der Verlag des Werks haften für die Richtigkeit der Interpretation.

Die Hinweise, Ratschläge und Wertungen sind von den Autoren und dem Verlag sorgfältig erwogen und geprüft, dennoch kann eine Garantie nicht übernommen werden. Eine Haftung der Autoren oder des Verlages und seiner Beauftragten für Personen-, Sach- und Vermögensschäden ist ausgeschlossen.

Bestell-Nr. 968 969 **DG nexolution**

ISBN: 978-3-87151-297-1



Vorwort zur zweiten Auflage

Evolve-Management in einer Zeit des unerwarteten und umwälzenden gesellschaftlichen Umbruchs

Liebe Leserinnen und Leser,

„Wir sind heute in einer anderen Welt aufgewacht“, sagte die Außenministerin Annalena Baerbock am 24. Februar 2022. Das Unvorstellbare ist eingetreten – Krieg in Europa. Am 27. Mai 2022 war von Nato-Generalsekretär Jens Stoltenberg zu lesen: „Freiheit ist wichtiger als Freihandel. Der Schutz der Werte ist wichtiger als Profit.“ Offensichtlich geht eine Epoche zu Ende: Ist Wandel durch Handel gescheitert? Sind Deglobalisierung und Abschottung das Gebot der Stunde?

Der Wandel ist radikal. In allen Bereichen: politisch, gesellschaftlich und wirtschaftlich.

Wir agieren heute in einer unübersichtlichen, unberechenbaren Welt. Aber die grundlegenden Bedürfnisse der Menschen haben sich nicht geändert: Sie suchen noch immer nach Sicherheit, Planbarkeit und Vorhersehbarkeit.

Jetzt gilt es, wachsam und offen zu bleiben für unerwartete Entwicklungen, maximale Flexibilität für schnelles Handeln sicherzustellen und eine stabile Balance zwischen Bewahren, Zerstören und Erneuern zu gewährleisten.

Wir bevorzugen, was unsere Ansichten bestätigt – jeder lebt im Schutz seiner eigenen Welt. Aber genau die wird derzeit komplett durcheinandergewirbelt. Verdrängen, verharmlosen, dramatisieren, beruhigen, herunterspielen – so versuchen wir zur Tagesordnung zurückzukehren. Wir erhalten „Wahrheit auf Raten“, kleine verdauliche Häppchen, bis die ganze Wahrheit nicht mehr zu verheimlichen ist.

Je unsicherer und unplanbarer die Zeiten sind, desto wichtiger werden Zuversicht und Zutrauen. Klarheit, Ordnung und Zugehörigkeit – die innere Sicherheit, dass wir auch im heftigsten Sturm, im schlimmsten Gewitter handlungsfähig sind.

Je unsicherer die Menschen um uns herum sind, desto mehr sind wir Unternehmerinnen und Unternehmer gefordert „geradeheraus auf den Punkt zu kommen“ und gelassen zu handeln im Auge des Orkans. Unsere Mitarbei-

terinnen und Mitarbeiter haben das Recht, dass wir ihnen gegenüber unverblümt und unverschleiert die notwendigen Erwartungen auf den Tisch legen, dass sie eine Lageeinschätzung ungeschminkt, aber nicht dramatisiert erhalten. Dabei sollten wir stets bedenken: Menschen fürchten den Verlust mehr als sie Gewinn begrüßen!

Wir sind Weltmeister im Schwarzsehen und Schönfärben und in der Abwehr von allem, was nicht in unser aktuelles Weltbild passt. Wir handeln in unseren Augen vernünftig, selbst wenn wir im Urteil der Umstehenden gerade die größte Dummheit begehen. Erbitterter Wettbewerb, blauäugiges Verständnis, naives Vertrauen oder tiefes Misstrauen scheinen dem Akteur im Moment des Handelns das für ihn einzig Richtige zu sein.

Abwägen, ewig nachdenken oder Aussitzen können wir uns vielleicht noch in ruhigen, beständigen Zeiten erlauben. Nicht aber im Sturm der Ereignisse. Jetzt sind Entschlossenheit und Mut gefordert, es ist eine grundlegende Neu-Orientierung notwendig und eine klare Antwort auf die Frage, auf welche Ziele wir uns ausrichten wollen. Jetzt sind wir gefordert, die in der Luft liegende Spannung auszuhalten und die Gleichzeitigkeit von Normalität und abnormen Gefahren konstruktiv zu nutzen.

Welche Bedeutung hat die Empfehlung: „Nimm dein Schicksal in die eigene Hand“? Was bedeutet, „vorausschauend zu handeln“ in einer Zeit maximaler Unplanbarkeit sowie extremer Abhängigkeit von Entscheidungen und Verhaltensweisen anderer?

Gerade jetzt ist Handeln gefordert. Umgeben von der Corona-Pandemie, dem Krieg in Europa, der schnellen Zinswende und der weltweiten Lieferkettenstörungen ist nicht zu handeln keine Option und zu langsames Handeln nicht problemlösend.

Stattdessen sollten wir schnell handeln, aber nicht überhastet. Es geht darum, angesichts der Tatsachen unverzüglich Entscheidungen zu treffen, auf Basis des verfügbaren Wissens – mit Verstand und Gefühl. Gefühle zulassen – denn nur, wenn ich die Geschehnisse an mich heranlasse, fühle ich den dringenden Handlungsbedarf. Schnelle Entscheidungen werden zwar fehlerbehaftet sein, aber auch dann ist Geschwindigkeit entscheidend: nämlich um die Fehler schnellstmöglich zu korrigieren.

In Krisenzeiten ist eine weitere Kompetenz gefordert: die Fähigkeit gute Gespräche zu führen. Jürgen Habermas schrieb einst: „Offenheit, Transparenz, Wahrhaftigkeit und Redlichkeit sind wichtige Kriterien für ein gutes Gespräch.“

Zum guten Gespräch gehört die Gegenrede verbunden mit der Bereitschaft, der Kritik nicht aus dem Weg zu gehen. Gute Kritik lässt uns wachsen und stärkt uns. Die gute Gegenrede ermöglicht uns, unsere Argumentation zu schärfen und eine überzeugendere Argumentation zu entwickeln.

Die Phase des zeitlich unbegrenzten Wohlstandsversprechens ist vorbei. Die Erschütterungen der Gegenwart machen uns auf unsere Verletzlichkeit aufmerksam. Das zarte Pflänzchen nachhaltiger Lebensweise bekommt gerade tüchtig Dünger.

Widerstandsfähigkeit ist ein Schutzschild gegen die Belastungen und Herausforderungen des Alltages. Jetzt ist es wichtig, genau hinzusehen und auf viele Möglichkeiten vorbereitet zu sein, ohne sich in die Abwärtsspirale, in den Höllenschlund der Negativität hineinziehen zu lassen.

Die erste Auflage von „EVOLVE Management“ ist am 2. März 2020 erschienen. Kurz davor haben wir uns selbstständig gemacht und waren froh, dass wir das ganze Jahr ausgebuht waren mit Inspirationsvorträgen, Key-Notes und Workshops zu Evolve-Management. Die Corona-Pandemie zwang uns, alle geplanten Veranstaltungen abzusagen, wir waren bitter enttäuscht und frustriert.

Doch wie so häufig im Leben: Sobald eine Situation akzeptiert wird, öffnen sich neue Türen. Vollkommen überraschend ergab sich u. a. die Möglichkeit, gemeinsam mit einer kleinen feinen Verbundgruppe eine „Verbundgruppe der Zukunft“ aufzubauen.

Wir mussten nicht lange überlegen, diese Chance wollten wir uns nicht entgehen lassen. Ein eigene Verbundgruppe, die wir nach unseren Evolve-Management-Prinzipien führen konnten. Wir wollten es wissen. Wir haben es gemacht. Und wir haben es bis heute nicht bereut.

Die EMC-Gruppe besteht heute aus den Gesellschaften EMC hoch 2, Assima hoch 2 und der Plattform hoch 2. Sie lebt, was sie lehrt. Zumindest versucht sie es immer und immer wieder.

Wir hatten und haben das Glück, von Menschen umgeben zu sein, die Spaß daran haben, unorthodoxe Lösungen zu finden. Menschen, die gelernt haben, Dinge zu tun, die sich andere nicht trauen. Menschen, die für sich entschieden haben, nur Arbeit zu akzeptieren, die Spaß macht. Menschen, die dem unangenehmen Kleinkram eine größere Bedeutung zuordnen können. Gemeinsam haben wir erfahren, wie wichtig es ist, immer offen zu sein für Veränderungen, von großen Visionen zu träumen, anspruchsvolle Ziele zu verfolgen und dabei nie die Bodenständigkeit zu verlieren. Gemeinsam ha-

ben wir gelernt, uns auf das Positive zu konzentrieren, stets schnell und konsequent zu handeln.

Auch wir haben der Versuchung nicht widerstehen können, Probleme oder Ideen so lange zu studieren, bis wir sicher waren, dass nichts schiefgehen kann, statt sofort einen Schritt nach vorne zu machen. Wir gingen, wenn sich etwas gut anfühlte, einen weiteren Schritt nach vorne und wenn nicht, einen Schritt zurück. Wir gaben nicht auf, verrannten uns aber auch nicht. Wenn etwas partout nicht klappen wollte, war es auch in Ordnung, es sein zu lassen.

Immer und immer wieder waren wir mit drei zentralen Fragen konfrontiert:

1. Erwarten wir zu viel oder warum geht das alles so langsam?
2. Wie können wir der ständigen aufkeimenden Versandung entgegenwirken?
3. Was sind die kraftvollen treibenden Stellhebel und wie können wir diese erfolgreich bedienen?

Evolve-Management ist eine Navigationshilfe, nicht mehr. Im Prozess des „sich-weiterentwickelns“ lassen sich Überraschungen nicht vermeiden. Jeder, der sich darauf einlässt, begibt sich in unbekanntes Gelände.

Auf dem Weg treffen wir auf kleinere und größere „Müllhalden“ früherer Strategie-Prozesse: angefangene und abgebrochene, oberflächlich durchgeführte und unverarbeitet versandete. Hypotheken, die belasten.

Die Verarbeitung von schlechten Erfahrungen ist die erste Bewährungsprobe bei der Umsetzung von Evolve-Management. Bei ihr wird sichtbar, dass in der Vergangenheit kein ganzheitlicher Ansatz verfolgt, die Betroffenen nicht wirklich beteiligt und in der Regel nicht auf „Hilfe zur Selbsthilfe“ gesetzt wurde.

Die auf den „Müllhalden“ liegenden Erfahrungen wirken aber weiter, sie haben noch immer Einfluss auf das Verhalten der Betroffenen und steuern deren Wahrnehmung elementar. Sie wirken insbesondere dann noch weiter, wenn Führungsverantwortung von oben nach unten in festbetonierten hierarchischen Positionen verankert bleibt. „Festgemauert in der Erden steht die Form aus Lehm gebrannt“ – Friedrich von Schiller lässt grüßen.

Angst vor Kontrollverlust, Herrschaftsgebaren von oben und Opportunismus von unten – das hierarchische System will nicht an Einfluss verlieren.

Evolve-Management setzt voraus, dass Führungsverantwortliche lernen zu führen, ohne ständig persönlich in das Handeln einzugreifen. Die alten Zöpfe müssen ab, Führung muss neu gedacht und neu gelebt werden. Auf jedem

Joghurtbecher steht ein Verfallsdatum. Nehmen wir uns dies zu Herzen und platzieren zukünftig ein Verfallsdatum auf jede unserer derzeitigen Annahmen und Spielregeln unseres unternehmerischen Handelns.

Die Widerstände gegen notwendige Veränderungen sind selten rational, daher wird auch jeder Versuch scheitern, Widerstände mit rationalen Argumenten aus der Welt zu schaffen – kennst du die Hidden Agenda deines Teams?

Jedes Team verfolgt neben der offiziellen auch eine inoffizielle Agenda: Themen, die unsichtbar bearbeitet werden, die das Tageslicht scheuen. Die Hidden Agenda wird nicht von selbst auftauchen und sich nicht ohne Widerstand nach oben ziehen lassen – bereite dich auf diesen Kraftakt vor.

Evolve-Management geht davon aus, dass Menschen Klarheit wollen, dass sie sich wohler fühlen, wenn Ordnung herrscht, dass sie keine Überraschungen lieben, Sicherheit bevorzugen und Zugehörigkeit empfinden wollen.

Evolve-Management, das heißt, sich weiterzuentwickeln, etwas Neues aufzunehmen und zu leben.

Die alten Denk- und Verhaltensmuster wehren sich gegen dieses Neue und das schmerzt, ist aber vollkommen natürlich. Vielleicht hilft als Analogie das Bild der Transplantation: Das neue Organ wird nicht ohne Weiteres vom Körper angenommen. In der ersten Zeit drohen Abstoßreaktionen die von denen gemeistert werden, die sie ausreichend beobachten, die sie gelassen akzeptieren und die sie wirkungsvoll behandeln.

„The buck stops here“ stand auf dem Schreibtisch von Harry S. Truman. Du bist der Chef, das heißt, du kannst die Verantwortung nicht weiterschieben.

Günter Althaus und Wolfgang Pachali

Inhalt

Vorwort zur ersten Auflage	3
Vorwort zur zweiten Auflage	7
Prolog – Was uns bewegt, was uns antreibt	15
Marktveränderungen verstehen, Marktveränderungen prognostizieren: ohne Angst und ohne Tabus	23
Der Spagat zwischen „run the business“ und „EVOLVE the business“	33
Game Changer!	39
Die zwei entscheidenden Eingriffe in die Infrastruktur des Unternehmens: Organisation und Führung	43
Organisationsentwicklung und Personalführung: eine kurze Reise in die Vergangenheit	61
Bevor du einen EVOLVE-Prozess startest: bedenke den Ausgang!	69
Lernen, mit Widerständen und Hindernissen konstruktiv und vertrauensbildend umzugehen	77
Die Rolle des Timings – der unterschätzte Erfolgsfaktor: der Fortschritt ist eine Schnecke!	83
Nagelprobe: fünf beispielhafte kritische Momente, in denen sich die Ernsthaftigkeit der Umsetzung in der Praxis zeigt	89
Sind „hierarchielose“ Organisationen eine traurige Illusion?	93
Qualifizierung – Faktor Mensch: wissen, können, wollen!	97
USP, Purpose, Mission – was uns antreibt. Trüffelsuche!.	101
Die Autoren im Gespräch mit Dr. Oliver Greiner, Partner Strategie und Transformation, Horváth AG	107
Die Autoren im Gespräch mit Dr. Yvonne Zimmermann, Vorstandsvorsitzende der ADG	113
Die Autoren im Gespräch mit Markus Dauber, ehemaliger Vorstandsvorsitzender der Volksbank eG – Der Gestalterbank, langjähriger Lehrbeauftragter der Akademie Deutscher Genossenschaften und der Hochschule Offenburg	119

Warum „EVOLVE“ gerade für Genossenschaften so bedeutungsvoll ist	125
Epilog	131
EVOLVE – ein kleines Glossar	141
EVOLVE – beispielhafte Übungen zur Überwindung der eigenen Komfortzone	147
Literaturempfehlungen	151

Frageteil

In welchen Bereichen in deinem Unternehmen, in deinem Verantwortungsbereich sind Standardisierung, Effektivitätssteigerung, Null-Fehler-Toleranz von besonderer Bedeutung (run the business)?

In welchen Bereichen in deinem Unternehmen, in deinem Verantwortungsbereich sind Umbruch, Beschleunigung, Innovation von besonderer Bedeutung (EVOLVE the business)?

Werden die „EVOLVE the business“-Bereiche in deinem Unternehmen, in deinem Verantwortungsbereich von „Game Changers“ geführt, also von Menschen mit Lust auf Erneuerung und mit der Kompetenz/Macht zur Veränderung?

Was ist ein Fehler, was ein Irrtum?

Es wird so häufig von der Null-Fehler-Kultur bzw. dem genauen Gegenteil der Fehler-Kultur gesprochen. Wichtiger als diese Trennung erscheint uns die Unterscheidung von Fehler und Irrtum.

Fehler geschehen, Fehler sind vermeidbar

Fehler zeigen auf, wo Handlungsbedarf besteht. Fehler sind die Voraussetzung für Lernen. Aus Fehlern lernen heißt, die organisatorische Widerstandskraft zu erhöhen. Fehler sollten nicht geschehen und dennoch wird es immer Fehler geben: In der Regel geschehen Fehler unabsichtlich, manchmal aus Nachlässigkeit. Fehler sind bis zu einem bestimmten Punkt vermeidbar, daher sollten sie soweit wie möglich verhindert werden.

Irrtümer geschehen, Irrtümer sind unvermeidlich

Irrtümer entstehen, wenn Menschen nach Auswertung aller verfügbaren Informationen unter Ungewissheit eine Entscheidung treffen, die sich im Nachhinein als schlecht herausstellt. Irrtümer treten auf, obwohl nach bestem Wissen und Gewissen entschieden worden ist. Irrtümer sind der Unbestimmbarkeit und Unberechenbarkeit zukünftiger Ereignisse geschuldet.

Unsere Aufgabe ist es, die Anzahl der „dummen“ Fehler zu reduzieren und den Mut zum intelligenten, verantwortungsbewussten Irrtum zu erhöhen. Weil wir daraus unsere Sinne für Fehler und Irrtümer schärfen, unsere Handlungs- und Entscheidungsfähigkeit verbessern. Vorausgesetzt wird, dass wir bereit und fähig zur uneingeschränkten Reflexion sind. Um es mit einem humoristischen Bonmot zu formulieren: „Wir brauchen keinen Fehler zweimal zu machen, es gibt genügend andere Fehler.“

EVOLVE – ein kleines Glossar

Change – Evolve Change optimiert (schneller, besser, flexibler), Evolve baut auf neuen Spielregeln, neuen Denkweisen auf.

Delegieren Delegieren leitet sich von dem lateinischen Wort „delegare“ ab, was „anvertrauen“ bzw. „übertragen“ bedeutet. Die Führungsprinzipien sehen z. B. eine aktive und umfassende Delegation von Führungsrollen an einzelne Teammitglieder vor, auch besteht die Teamorganisation darauf, dass Entscheidungen möglichst unabhängig von „Hierarchie“ von den unmittelbaren Kompetenzträgern getroffen werden.

(Ent-)lernen (Alvin Toffler) Die Befreiung von überholten Denkroutinen, das Verarbeiten von Erfahrungen, das Überdenken von traditionellen Reaktionsmustern. Ablegen von Denk- und Verhaltensweisen, die nicht mehr den aktuellen Bedürfnissen entsprechen.

EVOLVE Evolve (engl.) ist abgeleitet vom lateinischen Wort „evolvere“ und bedeutet „sich entwickeln“. Unter EVOLVE verstehen wir alle Maßnahmen zur Weiterentwicklung der Organisation (Struktur) und der Form der Zusammenarbeit (Kultur).

EVOLVE the business Neue Geschäftsbereiche oder Geschäftsbereiche, die einem Innovationsprozess unterzogen werden und auf maximale Weiterentwicklung und Dynamik ausgerichtet werden.

Fachrollen Fachrollen umfassen klassische funktionale Aufgabenstellungen, wie z. B. Kreditorenbuchhaltung, Lieferantenbetreuung, Einkauf und Marketing.

Fachteams Sind Arbeitsgemeinschaften innerhalb eines Fachgebiets. Sie bestehen auf Dauer und dienen zu Abstimmung eines Arbeitsbereichs (z. B. Marketing, Einkauf).

Fehler/Irrtum

- Ein Fehler ist eine Handlung, die von einer festgelegten, vereinbarten, oder als richtig bzw. optimal anerkannten Handlung abweicht. Fehler sind vermeidbar, Fehler sollten vermieden werden.
- Ein Irrtum ist eine falsche Annahme auf der Grundlage falscher oder falsch interpretierter Informationen. Irrtümer sind in einer unplanbaren Zukunft grundsätzlich unvermeidbar.

Führungsrollen Die Teamorganisation vertraut auf jeden einzelnen Mitarbeiter und seine Fähigkeiten. Ein „An-sich-reißen“ von Aufgaben gibt es nicht mehr. Das Gleiche gilt auch für traditionelle Führungsrollen. Statt alle Aufgaben der Führung, wie z. B. die Personalauswahl, Leistungsbewertung, Ergebniskontrolle und Moderation, in einer Person, dem „Chef“, zu bündeln, werden diese an Mitglieder des Teams verteilt.

Im Zielbild hat der Teamkoordinator so wenige Rollen wie möglich inne. Die einzige Mindestrolle des Teamkoordinators ist die Ergebnisverantwortung und Koordination.

Die Verteilung von Führungsrollen führt zu einem stärkeren Verständnis als selbstorganisiertes Team und stärkt die Kompetenzen und die Eigenverantwortung von Teammitgliedern.

Game Changer Ein Game Changer sorgt dafür, dass bisher geltende Regeln und Mechanismen außer Kraft gesetzt und durch neue ersetzt werden. Er sorgt dafür, dass sich ein „Geschäftsfeld“ (radikal) ändert.

Geschützte Räume Sind die Experimentierzentren in einem Unternehmen. Hier wird Bewährtes in Frage gestellt, Neues entwickelt.

Hofnarren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Unternehmen, die gegen den Strom schwimmen, die alte Gewohnheiten, Denk- und Verhaltensmuster infrage stellen, die provozieren und stören.

Hybride Umsetzung Die Umsetzung einer Teamorganisation auf einen „Schlag“ und über alle Organisationseinheiten hinweg ist nicht zwingend notwendig, meist ist sie sogar kontraproduktiv. Unternehmenseinheiten entwickeln sich meist in unterschiedlichen Geschwindigkeiten, und nicht in jeder Organisationseinheit ist das Teammodell die effektivste Alternative.

Konsens Der Konsens bedeutet die einstimmige und von allen getragene Annahme einer Entscheidung durch eine Personengruppe. Im Gegensatz zum Konsent-Prinzip herrscht die Frage: „Sind alle einverstanden?“ In der Teamorganisation wird der Konsens i. d. R. so wenig wie möglich praktiziert, da die Konsensforderungen Entscheidungen verlangsamt und die Verantwortung stark zur Gruppe verschiebt anstatt zu der Person, die für die Entscheidung verantwortlich ist.

Konsent Das Konzept der „Konsent-Entscheidung“ verfolgt das Ziel, dass eine Entscheidung als getroffen gilt, wenn keiner, der am Entscheidungsprozess Beteiligten einen schwerwiegenden Einwand gegen den Vorschlag einzubringen hat.

EVOLVE – beispielhafte Übungen zur Überwindung der eigenen Komfortzone

1. Neues entdecken – der Sprung über den Tellerrand

Stell dich allein oder mit einem Team an eine Moderationswand und beantworte spontan die nachfolgenden Fragen mit jeweils mindestens 7 Antworten auf jeweils einer Moderationskarte.

- Was hast du noch nie gemacht?
- Warum hast du das noch nie gemacht?
- Was würde passieren, wenn du es tun würdest?
- Wer oder was hindert dich?
- Wer oder was lockt dich?
- Was könntest du morgen tun, um den ersten Schritt zu gehen?

2. Blockaden und Tabus erkennen

Stell dich allein oder mit einem Team an eine Moderationswand.

- Schreibe auf mindestens 5 Moderationskarten, was für dich oder dein Team „heiße Herdplatten“/Tabus sind.
- Danach schreibt jeder auf, was dafür spricht, diese Dinge anzupacken.
- Im dritten Schritt schreibt ihr auf Karten, auf welche Weise das geschehen könnte.

3. Denkmuster erkennen

Stell dich mit einem Team an eine Moderationswand und beantworte die folgenden Fragen.

- Wie gehe ich mit Ratschlägen um?
- Wie treffe ich Entscheidungen?