



# Mach mehr aus nervenden Meetings – vier wirkungsvolle Tipps

Armin Schubert, Emendare GmbH & Co. KG

*Meetings sind oft energieraubende Zeitfresser. Mit einfachen Tipps und Initiative der Teilnehmer werden die Meetings zu Treffen, die Wirkung und Mehrwert haben. Armin Schubert hat eine Sammlung von grundlegenden Tipps zusammengestellt. Dabei berücksichtigt er auch das aktuell aufgrund der Corona-Krise immer mehr an Bedeutung gewinnende Home-Office.*

## Motivation

Die schlechte Nachricht vorweg: An der Qualität eines Meetings wird sich ohne aufmerksames und aktives Zutun der Teilnehmer nichts ändern. Wer über die Meetingkultur klagt, bekommt hier eine Anleitung mit vielen kleinen Ansatzpunkten. Jeder Ansatzpunkt kann angewendet werden und stellt einen Schritt auf dem Weg zu besseren Meetings dar. Wer nicht bereit ist, etwas an den vorhandenen Gewohnheiten zu ändern, darf diesen Artikel überspringen und aufhören, sich zu beklagen.

Einige mögen jetzt denken: „Ja... aber dafür haben wir doch unseren Coach/Teamleiter/Moderator! Ich mach da gar nichts!“ Ein Moderator wird Impulse setzen und das Meeting „führen“, dazu nimmt er seine

Sonderrolle außerhalb des Teilnehmerkreises ein. Der Anspruch an unser aller Arbeit ist doch, dass jeder seinen Beitrag leisten wird. Also packen wir es an! Ich werde in diesem Artikel vier kurze und einfache Methoden vorstellen, die durch ihre Einfachheit überall anwendbar sind. Genießen Sie den Erfolg beim Ausprobieren!

Einen immer größer werdenden Teil unserer Arbeitszeit wirken wir im Homeoffice, remote oder in Online-Konferenzen. Besonders in der jetzigen gesundheitlichen Notlage und der Kontaktsperre zur Eindämmung des Coronavirus arbeiten die, denen es möglich ist, von zuhause aus. Damit auch diese Art von Meetings wirkungsvoller wird, werden wir diese Besonderheit ebenfalls berücksichtigen.

1. „Jede Kommunikation hat ein Ziel“ sorgt für Fokus und macht deutlich, welchen Mehrwert wir schaffen.
2. „Positiven emotionalen Rahmen schaffen“ ist die Grundlage für eine langfristige und gemeinsame Erfolgsgeschichte.
3. „Mit Erfolg(en) arbeiten“ ist die zentrale Komponente, mit der wir für uns persönlich und im Team Motivation und Energie aufbauen.
4. „Ziele aufladen“ hilft, langfristig motiviert und begeistert zu bleiben.

## „Jede Kommunikation hat ein Ziel!“

Jeder Teilnehmer des Meetings kann zum Erfolg desselben beitragen. Wenn viele Teilnehmer die folgenden Tipps befolgen, werden die Treffen einfacher, produktiver und besser.



Abbildung 1: Klare Ziele im Meeting (© Cyber Manufaktur GmbH)

Eine der ersten Veränderungen, die Ihre Meetings positiv beeinflussen wird, ist die klare und offene Zielsetzung. Folgende Schritte führen hier zum Erfolg:

1. Das Ziel vor dem Termin festlegen oder abfragen
2. Das Ziel im Termin noch einmal abfragen und gegebenenfalls bestätigen oder anpassen
3. Dieses Ziel durch eine sichtbare Agenda fortschreiben
4. Alle Teilnehmer in die Pflicht nehmen, aktiv auf das Ziel hinzuwirken

Wenn das Ziel des Termins klar und abgegrenzt ist, können alle den Fokus halten (siehe Abbildung 1). Kurz noch mal innehalten, um den gerade im Meeting erreichten Erfolg sichtbar und spürbar zu machen, und dann die Zusammenkunft zu beenden. Nicht selten übernimmt diese Moderationsaufgaben wie das Visualisieren der Ziele und das Einhalten eines Zeitrahmens ein ScrumMaster oder Moderator. Ich bin sicher, dass auch normale Teilnehmer einen wesentlichen Beitrag zum Gelingen der Meetings leisten werden.

Ein klares Ziel stiftet den Kontext, in dem sich das Zusammentreffen bewegen soll. Ein kreativer Austausch setzt eine andere Art der Teilnahme voraus als ein Entscheidungs- oder Eskalationsmeeting. Es hilft, diese impliziten Dinge explizit zu machen. Denn jetzt können sich alle Teilnehmer auf das Ziel ausrichten. Folgende Fragen können zum Klären des Ziels benutzt werden:

- Was müssen wir heute entscheiden, um erfolgreich zu sein?
  - Woran bemerken wir, dass dieses Meeting ein Erfolg ist?
  - Wenn wir nur ein Thema abschließen könnten, welches müsste das sein?
  - Welche Punkte müssen heute entschieden werden, um das Treffen beenden zu können?
- ...

Remote-Termine werden oft als anstrengender und unpersönlich wahrgenommen. Hier bietet es sich an, kurze und sehr fokussierte Termine zu machen. Die Anzahl der Ziele und Themen lieber klein halten und dafür mehrere sehr kurze Termine von circa 20 Minuten ausmachen. Es empfiehlt sich, Termine mit einer Länge von mehr als 45 Minuten durch lange Pausen zu unterbrechen. Wenn diese Pausen zum Teil für lockeren Austausch im Team genutzt werden, bleibt die persönliche Bindung erhalten.

In diesem Zuge möchte ich noch einen Hinweis geben: Ich werde oft gefragt, ob man all diese Tipps auch auf Meetings anwenden kann,

die zum Beispiel der Chef, der Projektleiter oder der Vorstand einberufen haben. Gerade diese Menschen sollten über Ihren Beitrag zu kürzeren, erfolgreicherem und effektiverem Entscheidungsprozessen dankbar sein. Machen Sie auch gegenüber Ihren Vorgesetzten die Ziele sichtbar und sie werden euch verstehen. Schließlich sind die Vorgesetzten für den Rahmen und die psychologische Sicherheit verantwortlich.

### „Positiven emotionalen Rahmen schaffen“

Wie ich schon angemerkt habe, darf im konstruktiven Austausch die Hierarchie und Position der Teilnehmer keine Rolle spielen. Allerdings spielt die innere Haltung, also die Positur, sehr wohl eine Rolle.

### „Positur statt Position!“

Meetingteilnehmer haben gute und schlechte Tage. Durch eine positive, neugierige und aktive Ausrichtung schaffen wir eine Stimmung, die die anderen Teilnehmer mitreißt, selbst die positivere Haltung einzunehmen (siehe Abbildung 2). Wir alle nehmen die Emotionen unserer Gegenüber unterbewusst und zu jeder Zeit wahr. Um hier für einen positiven Rahmen zu sorgen, ist es unser aller Aufgabe, die Ziele des Projekts so lebendig und emotional wie möglich in unserem Bewusstsein zu halten. Warum? Weil uns das motiviert! Somit hilft es uns, unsere Ziele zu erreichen.



**„Probleme kann man niemals mit derselben Denkweise lösen, durch die sie entstanden sind.“**

Albert Einstein

Wenn unsere Sprache von Problemdenken und Risikomanagement geprägt ist, schaffen wir es oft nicht, in einen geistigen Zustand zu finden, der beim Lösen der Probleme hilft. Ja, es ist sinnvoll, Probleme zu analysieren und daraus zu lernen. Es ist sinnvoll, mit Risiken bewusst umzugehen und sich vorzubereiten. Noch viel sinnvoller ist es, die Chancen und Möglichkeiten des Projekts ins Bewusstsein zu rufen, die bisherigen Erfolge zu feiern und dadurch eine emotionale Bindung zum Projektfortschritt herzustellen. Wir schaffen eine gute

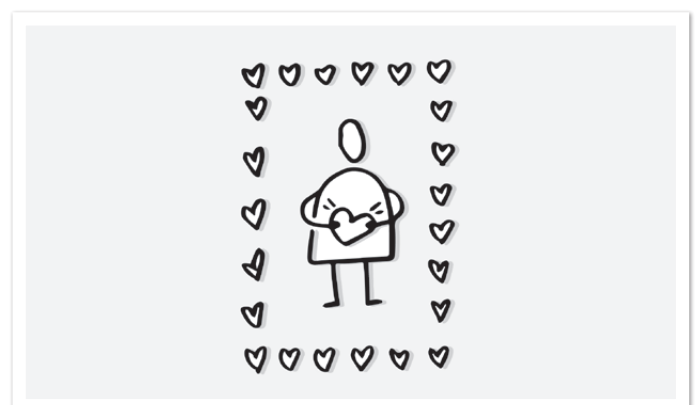


Abbildung 2: Positiver emotionaler Rahmen (© Cyber Manufaktur GmbH)

Kommunikation, indem wir den Problem- und Chancendenkern zuhören und beiden Gruppen klarmachen, dass insbesondere die Ausgewogenheit der Perspektiven dem Projekt weiterhilft. Der Problemdenker hat eine positive Absicht mit seiner Kritik, genau wie der Träumer ein Ziel verfolgt, das das Projekt bereichern wird. Wir dürfen immer einen ausgewogenen Punkt zwischen naiver Träumerei und schwarzsehender Kritik einnehmen.

In einzelnen Gesprächen kann jeder einzelne Teilnehmer mit einfachen Fragen für eine Stimmungsänderung im Meeting sorgen:

- Worüber hat sich unsere Testkundin Frau Müller am meisten gefreut?
- Wenn wir diesen Teil des Projektes erfolgreich abschließen, welchen Mehrwert haben unsere Kunden dann?
- Nehmen wir mal an, wir finden eine Lösung für das aktuelle Konstruktionsproblem, die zehn Prozent besser ist als die aktuelle Variante. Was wäre dann an heute undenkbaaren Features möglich?
- Welchen positiven Nebeneffekt können wir mit diesem Vorgehen noch erreichen?
- Welche positive Absicht verfolgt Herr Schneider mit seiner Kritik? Wie können wir darauf sinnstiftend reagieren?

In Remote-Sessions ist es eine zusätzliche Herausforderung, Emotionen zur Redezeit zu spüren oder sie genau in dem Maße zu senden, wie es beabsichtigt war. Es wird den Teilnehmern helfen, wenn die positive Absicht bewusst und deutlich formuliert wird. Darüber hinaus expliziter über die Gefühle zu sprechen, sorgt dafür, dass der Interpretationsspielraum sehr klein wird, wenn die Online-Sitzung beendet ist und man wieder allein zuhause sitzt. Dafür aufgewendete Zeit sorgt für Identifikation mit Team und Produkt und ist daher gut investiert. Beispielfragen:

- „Du hast angemerkt, dass... Wobei hilft uns diese Perspektive in der jetzigen Situation?“
- „Mich hat erreicht, dass du dich ... fühlst. Welchen Wunsch hast du für die weitere Zusammenarbeit?“

Selbst einfache und offene Formate wie virtuelle Mittagessen und die Online-Kaffeeküche sorgen für lockeren Austausch und halten die Bindung zum Team aufrecht. Das hilft, auch beim Remote-Arbeiten mit Emotionen und stressigen Situationen erfolgreich zu sein. Wir sollten gleich viel Zeit in das Risiko- und Problemendenken investieren, wie wir in die Chancen- und Möglichkeitsperspektive stecken. Damit sind wir nicht nur motivierter, sondern auch kreativer, umsichtiger und wirksamer!

### „Mit Erfolg(en) arbeiten“

Wenn wir nun also einen positiven, zielgerichteten Rahmen für unsere Kommunikation geschaffen haben, können wir zum wichtigsten Punkt kommen. Ab jetzt können wir nicht nur am Erfolg, sondern mit dem Erfolg arbeiten.

Während wir in den Meetings sitzen und Entscheidungen treffen oder unseren kreativen Ideen folgen, sammeln wir kleine Erfolge für das Produkt oder Projekt. Zu meiner großen Überraschung wird mit diesen Erfolgen nicht weiter in der Interaktion gearbeitet. Der Psychologe Albert Bandura hat in den 1970er Jahren das Konzept der Selbstwirksamkeitserwartung („Vertrauen in die eigene Tüchtigkeit“) beschrieben [1]. Dahinter verbirgt sich, dass wir Menschen aus unse-

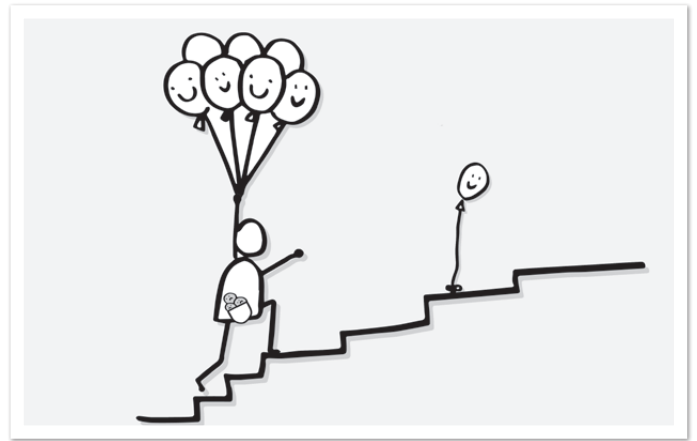


Abbildung 3: Selbstwirksamkeit Aufwärtsspirale (© Cyber Manufaktur GmbH)



Abbildung 4: Selbstwirksamkeit Abwärtsspirale (© Cyber Manufaktur GmbH)

ren Erfahrungen lernen, dass wir in der Lage sind, unser Umfeld selbst zu unserem Vorteil zu gestalten.

Wir steigen eine Treppe hoch und sammeln immer wieder Erfolge, die uns Auftrieb schenken. Unser Weg ist nicht frei von Problemen – wir haben auch ein paar Rückschläge und negative Erfahrungen gesammelt. Jedoch sorgen die vielen guten Dinge in unserem Erfahrungsrucksack dafür, dass sich die Treppen immer flacher anfühlen. Die Herausforderungen der Zukunft fallen uns leichter (siehe Abbildung 3).

Das hat zur Folge, dass wir durch die Steigerung an Selbstsicherheit, Kreativität und Mut mit höherer Wahrscheinlichkeit erfolgreich sein werden [2]. Das nächste Erfolgserlebnis steigert somit wieder unsere Selbstwirksamkeitserwartung und damit erneut unsere Erfolgchancen. Diese positive, selbstverstärkende Spirale können wir alle für uns selbst und unsere Meeting-Teilnehmer nutzen.

Während wir am nächsten Erfolg arbeiten, sollten wir uns sehr transparent machen, welche Erfolge wir bisher erarbeitet haben. Salopp gesagt, sollten wir uns immer wieder für das Erreichte auf die Schulter klopfen, denn es stärkt uns den Rücken für die Herausforderungen, die vor uns liegen. Ab jetzt arbeiten wir nicht mehr nur am Erfolg, jetzt arbeiten wir mit den Erfolgen der Vergangenheit.

Es könnte sein, dass früher die Abwärtsspirale vorhanden war: Wenn wir unsere Treppe erklimmen und uns immer wieder mit negativen Dingen, überzogenen Erwartungen, negativen Einschätzungen, Angst

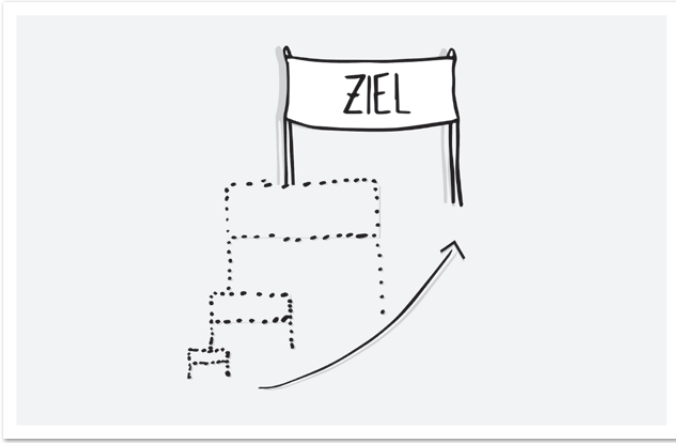


Abbildung 5: Ziele aufladen (© Cyber Manufaktur GmbH)

und Stress beladen, werden die Stufen unserer Treppe immer höher. Wir machen uns selbst den Weg unnötig schwer (siehe Abbildung 4).

Wenn wir uns deutlich machen, dass viele kleine Erfolge einen deutlichen Einfluss auf unsere Erfolgchancen der Zukunft haben, wird schnell klar, dass wir jeden noch so kleinen Erfolg kurz und bewusst feiern sollten. Es geht nicht um die Qualität des einzelnen Erfolgs, sondern um die Quantität der kleinen Erfolge. Eine kleine Liste von Dingen, die ich bei agilen Transformationen, die ich begleite, immer wieder einsetze:

#### Eine Timeline, die permanent im Teamraum sichtbar ist.

- Sie dient der Visualisierung der Vergangenheit inklusive der möglicherweise erlittenen Rückschläge. Denn diese Rückschläge haben wir überwunden. Das heißt, sie sind uns als stressig und anstrengend in Erinnerung, haben aber durch die Überwindung eine positive Konnotation erhalten. Wir sind heute nicht nur stolz auf die Erfolge der Vergangenheit, sondern insbesondere die überwundenen Hindernisse machen uns glücklich.
- Sie dient der Visualisierung der Ziele in der Zukunft. Damit macht sie deutlich, woran und zu welchem Zweck wir gerade an der aktuellen Problemstellung arbeiten. Im nächsten Abschnitt werde ich noch weiter auf attraktive Ziele eingehen.

#### Dankbarkeitsrunden

- Am Ende eines Meetings nehmen wir uns kurz Zeit, um uns gegenseitig Dank auszusprechen. Schon diese kleinen Erfolge auszutauschen hilft, den Stresslevel drastisch zu reduzieren und die Selbstwirksamkeit wahrzunehmen. Nicht selten kommen hier Kleinigkeiten zutage, die im Stress des Arbeitsalltags verloren gegangen sind. Wenn sich der Kollege noch an die freundlichen und aufmunternden Worte im letzten Meeting erinnert, waren sie wirksam und wertvoll.

#### Journaling

- Immer häufiger treffe ich auf Menschen, die im Arbeitsumfeld keine Erfolge mehr für sich wahrnehmen oder in Anspruch nehmen. Genau wie oben beschrieben, fängt dann die selbstverstärkende Spirale an zu drehen, nur dieses Mal leider zum Nachteil des Einzelnen. Um diesen Menschen ein einfaches und schnelles Mittel an die Hand zu geben, gibt es das Journal [3]. Dort werden sie Dinge sammeln, die mit einem positiven Gefühl verbunden waren. Dieses Positiv-Tagebuch führt jeden Abend aus der

Abwärtsspirale heraus. In den allermeisten Fällen dreht sich das Vorzeichen der Spirale sehr schnell und der Arbeitsalltag macht deutlich mehr Spaß.

- Eine Kombination aus der öffentlichen Timeline und dem Journal könnte ein Team-Logbuch sein. Alle wichtigen Dinge dort kurz sammeln und in längeren Abständen mal darin stöbern. So kann die Person „Team“ aus der Vergangenheit Energie für die spannende Zukunft sammeln.

Kurz zusammengefasst könnte man dieses Konzept „Tue Gutes und rede darüber!“ nennen. Insbesondere im inneren Dialog wird dieser Leitsatz schnell Früchte tragen. Natürlich gibt es noch viele weitere Methoden, die diesen positiven Dialog fördern und die gerne in Meetings zur Wirkung gebracht werden können.

Jede dieser Methoden kann auch im Homeoffice angewendet werden. Ein Terminwechsel dauert im Bürogebäude drei bis fünf Minuten, weil ich den Raum wechseln muss. In der digitalen Besprechungswelt dauert dieser Wechsel nur zwei bis drei Klicks. Unser Gehirn profitiert davon, wenn wir zwischen den Meetings...

- eine Pause einbauen und durchatmen,
- unsere Aufgaben und Erfolge des Tages visualisieren (Post-ist an der Wand),
- für uns selbst klarmachen, was wir gerade erreicht haben,
- für uns selbst herausfinden, wieso wir uns auf den nächsten Schritt freuen und was genau dieser beinhalten wird.

#### „Ziele „aufladen“!“

Immer wieder kommen wir an Projektzielen, persönlichen Zielen, Sprintzielen, Teamzielen, Jahreszielen, Neujahrszielen etc. vorbei (siehe Abbildung 5). Anfang dieses Jahres sprach ich mit mehreren Auszubildenden über agile Methoden und die Wichtigkeit von Zielen im agilen Umfeld. Wir kamen schnell überein, wie ein attraktives Ziel beschaffen sein muss und warum es uns hilft. Nach wenigen Minuten meinte ein Teilnehmer: „Wenn ich das, was wir gerade besprechen, auf mich als Mensch anwende, schmeckt mir die nächste Zigarette überhaupt nicht, weil sie mich von meinem langfristigen Ziel abhält!“ Wir haben im Einzelgespräch noch intensiver über seine persönlichen Ziele gesprochen und diese noch ein wenig „emotional aufgeladen“. Am Anfang der darauffolgenden Woche habe ich ihn angeschrieben und gefragt, wie sein Wochenende war, und nicht ohne Stolz kam ein „rauchfrei“ zurück. Was war passiert?



Abbildung 6: Erfolge feiern (© Cyber Manufaktur GmbH)

Der junge Mann genießt die Arbeit beim aktuellen Arbeitgeber, weil er dort Freiheit empfindet. In seiner Tagesgestaltung, in der Definition seiner Aufgaben und sogar in seinem Teamumfeld ist viel Gestaltungsrahmen. Wir haben herausgearbeitet, dass für ihn als Privatmensch der Ausdruck von Freiheit ganz eng an Autos und schnelles Fahren geknüpft ist. Der große Traum ist eine Fahrt im Renntaxi auf dem Nürburgring oder ein Wochenende im Fahrerlager. Als ich ihn bat zu beschreiben, auf welche Dinge im Fahrerlager er sich freut, konnte ich sehen, dass er die Abgase riechen, die heulenden Motoren hören und den Fahrtwind spüren konnte. Genau das ist seine Form von Freiheit!

Leider sind solche Renntaxifahrten und Fahrerlagereintrittskarten nicht sehr günstig. Das heißt, mit dem aktuellen Einkommen als Azubi, nur langfristig abbildbar. Der junge Mann hat während unseres Gesprächs bemerkt und später gefestigt, dass jede Zigarette, die er raucht, nicht nur seiner Gesundheit schadet, sondern seinem Freiheitsbedürfnis entgegenwirkt. Mit jedem Tag, an dem keine Schachtel Zigaretten ver(b)raucht wird, bringen wir uns dem Ziel um sieben Euro näher. Nach etwas mehr als zwei Monaten wäre das Event zu mehr Freiheitsgefühl bezahlbar.

Warum gewinnt die Zigarette dennoch so oft? Weil wir unsere Ziele nicht emotional aufladen. Wir sind uns selten im Klaren darüber, welche Gefühle wir mit schnellem Fahren verbinden. Wir reden nicht darüber, wie sehr wir uns auf den Motorenlärm freuen, wie deutlich wir den Fahrtwind in den Haaren spüren, was genau FREIHEIT für uns bedeutet. Genau hier liegt aber die Chance, uns selbst und andere zum Erreichen der Ziele zu motivieren. Wenn wir uns klarmachen und darüber austauschen, welche Gefühle wir damit verbinden,

- ... dass wir eine bestimmte Datenbankstruktur umgebaut haben,
- ... dass wir eine bestimmte Wirkung im Marketing erzielt haben,
- ... dass wir ein bestimmtes Feature beim Kunden aktiv haben,
- ... und das dann alles vorher entsprechend aufladen, erscheint das Erreichen des Ziels, der Kennzahl, selbst nicht mehr wichtig. Ab jetzt leitet die Vorfreude auf das Gefühl unser Handeln. **Das Erlebnis der Umsetzung ist immer mehr wert als das Ergebnis der Umsetzung!**

Natürlich haben fünf Menschen unterschiedliche Gefühle beim Erreichen eines Meilensteins. Aber es befeuert unsere Selbstwirksamkeit, wenn wir wissen, dass wir dafür sorgen können, dass unsere Kollegen ein Gefühl der Freiheit überkommt, wenn zum Beispiel endlich die alte Frontendtechnologie abgeschaltet werden kann. Auch hier ein paar Dinge zum Ausprobieren:

- Mit den Kollegen über die Ziele sprechen. Zu jedem Ziel sollten alle mit der Zielerreichung verbundenen Gefühle ausgetauscht werden. Jetzt wissen alle, wie viel Gutes an dem Ziel hängt.
- Eine Zielwand gestalten, auf der neben dem Ziel – gerne auch SMART-Ziele oder OKR-Ziele – auch die Gefühle hängen. Es geht nicht mehr nur um sterile KPIs. Es wird auch deutlich, dass das Team Emotionen mit der Zielerreichung verbindet, zum Beispiel Stolz, Befriedigung und Anerkennung.
- Bei Teilerfolgen, wichtigen Erkenntnissen und gelösten Problemen im Team die Gefühle thematisieren. So wird „das Erlebnis ist mehr wert als das Ergebnis“ in der Zusammenarbeit verankert und Motivation generiert (siehe Abbildung 6).

Bei der Remote-Arbeit können wir deutlicher über unsere Emotionen sprechen. Um das zu erleichtern, folgende Vorschläge:

- Hinter dem Monitor (wo niemand außer dem Teilnehmer selbst hinschauen kann) mit Post-its oder einem Plakat Emotionen visualisieren (zum Beispiel ein Foto von der letzten erfolgreichen Projektabschlussparty, die Gefühle aufschreiben, die man mit dem Projekt verbindet, etc.). Jetzt kann ich während des Online-Meetings meinen Blick schweifen lassen und mir in Erinnerung rufen, warum dieses Projekt wichtig und erstrebenswert ist.
- Bei erreichten Teilerfolgen ganz bewusst auch darüber sprechen, dass sich bereits Emotionen einstellen: „Ich kann schon jetzt eine deutliche Erleichterung in der Arbeit spüren... wir sind zwar noch nicht ganz fertig, aber durch das Datenbankupdate schlafe ich besser!“
- Da in der Remote-Session die Emotion vielleicht nicht klar transportiert wird, hilft auch hier ein kleiner Check-in am Anfang des Meetings: „Welches Gefühl verbindest Du mit dem Projekt an dem wir jetzt gleich arbeiten?“

Viele dieser Tipps sind selbstverständlich und gehören in anderen Lebensbereichen zum Alltag. Leider gibt es im Berufsalltag Bereiche und Firmen, in denen Gefühle keine Rolle spielen (dürfen). Gerade dort können durch die Thematisierung der Gefühle große positive Veränderungen erreicht werden. Ganz leicht.

## Referenzen

- [1] Wikipedia: <https://de.wikipedia.org/wiki/Selbstwirksamkeitserwartung>
- [2] Buch „Positivity“ von Barbara Fredrickson
- [3] Website: <https://bulletjournal.com>



**Armin Schubert**

Emendare GmbH & Co. KG  
[armin.schubert@emendare.de](mailto:armin.schubert@emendare.de)

Armin Schubert ist einer der Geschäftsführer der Emendare GmbH & Co. KG, einer agilen Unternehmensberatung in Karlsruhe. Er arbeitet seit 2001 in Führungspositionen und setzt seit 2011 agile Methoden ein. Er schafft als Sprecher, Coach und Teamflüsterer eine Umgebung, in der die agile Transformation funktioniert.

In seinen Vorträgen und Impulsen zeigt er, wie Positivität und Dankbarkeit den Alltag der Mitarbeiter verbessern und dadurch eine große Veränderung möglich machen. Mehr über seine Vorträge erfahren Sie hier: <https://www.emendare.de/team/armin-schubert/>