

Die 15 goldenen Leadership-Kompetenzen

Die 15 goldenen Leadership-Kompetenzen

Inhalt

Einleitung ... 7
Leadership-Kompetenz 1: **Vertrauen (auf)bauen** ... 11
Leadership-Kompetenz 2: **Persönliche Beziehungen bilden** ... 15
Leadership-Kompetenz 3: **Erwartungen bekannt geben** ... 17
Leadership-Kompetenz 4: **Verantwortung übergeben** ... 21
Leadership-Kompetenz 5: **Transparenz schaffen** ... 23
Leadership-Kompetenz 6: **Durchsetzungsvermögen** ... 27
Leadership-Kompetenz 7: **Loyalität** ... 29
Leadership-Kompetenz 8: **Empathie** ... 33
Leadership-Kompetenz 9: **Kreativität** ... 35
Leadership-Kompetenz 10: **Persönlichkeitsentwicklung** ... 39
Leadership-Kompetenz 11: **Befähigen** ... 41
Leadership-Kompetenz 12: **Kommunikation** ... 45
Leadership-Kompetenz 13: **Zuhören** ... 49
Leadership-Kompetenz 14: **Entscheidungsfähigkeit** ... 51
Leadership-Kompetenz 15: **Zu Fehlern stehen können** ... 55
Schlusswort ... 58
Workshops zum Thema Mitarbeiterführung ... 60
Persönliches Training ... 61

«Mitarbeiter verlassen nicht Unternehmen, sondern Führungskräfte.»

Einleitung

Weshalb sollten Sie dieses Booklet lesen?

Leadership hat viel mit Lebenserfahrung und Umgang mit anderen Menschen zu tun. Nicht umsonst ist das Sprichwort entstanden, das Marcus Buckingham zugeordnet wird: «Mitarbeiter verlassen nicht Unternehmen, sondern Führungskräfte.»

Dieses Booklet soll dazu beitragen, dass Ihre Mitarbeitenden nicht Sie verlassen, sondern gerne mit Ihnen zusammenarbeiten. Greifen Sie sich die Themen heraus, die Sie gezielt bearbeiten wollen und die Sie in Beruf und Karriere voranbringen. Dass Sie diese Zeilen lesen, belegt Ihr Interesse an Ihrer persönlichen Weiterentwicklung. Sehr gut, denn auch das gehört zu den goldenen Leadership-Kompetenzen.

Im Folgenden erfahren Sie, was sich hinter den goldenen Leadership-Kompetenzen verbirgt. Zudem erhalten Sie erste Hinweise, wie Sie diese Kompetenzen erwerben und was Sie bei deren Einsatz beachten sollten.

Worauf basiert die Auswahl der 15 Kompetenzen?

Es gibt unzählige Bücher, Artikel, Kurse und Ausbildungen, die gutes Leadership beschreiben. Ich habe aber noch kein Werk gefunden, das knapp, einfach verständlich und übersichtlich die wesentlichen Persönlichkeitskompetenzen aufführt, die eine gute Führungskraft auszeichnen. Deshalb habe ich dieses Booklet verfasst. Es beschreibt die 15 wichtigsten Leadership-Kompetenzen einfach, kurz und prägnant. Die Auswahl der Kompetenzen ist nur zum Teil subjektiv. Denn sie beruht auf unzähligen Gesprächen mit Führungskräften und Menschen, die Führungsverantwortung übernehmen. In vielen Führungssituationen, in denen mein Team und ich Unternehmen begleiten durften, haben wir immer wieder festgestellt, dass Führungserfolg und Unternehmenswachstum auf diesen 15 Kompetenzen basieren.

Für wen sind die 15 Kompetenzen wichtig?

Alle Personen, die in Führungspositionen tätig sind und Mitarbeitende leiten. Selbst wenn die Inhalte nur als Ergänzung oder Repetition der bestehenden Kenntnisse dienen, lassen sich dadurch neue Zusammenhänge zu den Situationen und Vorfällen im eigenen Unternehmen erkennen. Und auch Personen, die noch nicht in einer Führungsposition tätig sind, profitieren von den Inhalten. Denn Leadership-Kompetenzen sind Eigenschaften, die auch im normalen Alltag wichtig sind.

Warum Sie mir vertrauen können

Aus den Tätigkeiten der letzten 18 Jahre entstanden unzählige Praxisbeispiele und Erfahrungswerte, die ich heute weitergeben darf – auch mithilfe der Zusammenfassung der 15 goldenen Leadership-Kompetenzen.
Bevor ich meine eigene Firma gründete, war ich drei Jahre lang verantwortlich für die Ausbildungsabteilung des grössten schweizerischen Automobilimporteurs. Mit bis zu 13 Personen führten wir sämtliche Technik-, Karosserie- und Servicetrainings für sechs Automobilmarken in drei Sprachen durch.

Seit 2010 darf ich zwei Module der neun Monate dauernden Ausbildung «Führungskraft mit Zertifikat» am Weiterbildungszentrum Lenzburg durchführen. Gleichzeitig interessierten sich immer mehr Unternehmen für interne Leadership-Trainings und persönliche Trainings respektive Coachings von Führungspersonen.
Seit meinem Betriebswirtschafts-Nachdiplomstudium beschäftige ich mich intensiv mit HR-Management. 2015 liess ich mich zum Profiles International-Partner ausbilden. Seither arbeite ich mit Online-Assessments zur Erfassung von Persönlichkeitsprofilen. Diese Profile bilden eine hervorragende Ausgangslage für Stellenbesetzungen, die Teambildung und für die persönliche Entwicklung.

2016 hielt ich die ersten Vorträge zum Thema Fachkräftemangel. Damals wollten viele noch nicht so richtig daran glauben, dass in absehbarer Zeit zu wenig qualifizierte Mitarbeitende verfügbar sein werden. Bereits wenige Jahre später sah dies anders aus. Und 2023 widmete ich meine Abschlussarbeit zum «CAS Verwaltungsrat» dem Thema «Personalpolitik und Personalmanagement in Unternehmen».

Die Erfolge der Führungspersonen, mit denen ich zusammenarbeiten und die ich unterstützen durfte und darf, haben mich dazu inspiriert, dieses Booklet zu verfassen.

An dieser Stelle möchte ich mich bei allen Trainees, Coachees, Freunden und Bekannten bedanken, die mit mir ihre Erfahrungen geteilt, besprochen und entwickelt haben. Ohne sie wäre dieses Booklet nie entstanden.

Ich wünsche Ihnen Freude und Inspiration beim Lesen und hoffe, dass meine Überlegungen zu den goldenen Leadership-Kompetenzen Sie anregen, diese auf Ihre eigene Situation zu übertragen und zu überlegen, wie Sie diese im gegebenen Fall optimieren können. Falls Sie mehr Informationen zu den Inhalten dieses Booklets oder zu Leadership-Trainings für Ihr Unternehmen erhalten möchten, zögern Sie nicht, mich zu kontaktieren.

Viel Erfolg!

Ihr Beat Baumgartner
bb@eurotraining.ch

1 Vertrauen (auf)bauen

Vertrauen ist in allen Bereichen wichtig. Wenn Sie bei der Nutzung des Geschirrspülers nicht darauf vertrauen können, dass der Inhalt nach dem Waschgang wirklich sauber ist, werden Sie sämtliches Geschirr und Besteck jedesmal auf Sauberkeit überprüfen. Der Geschirrspüler wird das nicht merken – Menschen aber doch. Wenn Sie also die Arbeit von Mitarbeitenden kontrollieren, könnten diese skeptisch reagieren: «Wieso werde ich kontrolliert?», «Er/Sie vertraut mir wohl nicht und sucht nach Fehlern.» Vertrauen steht im direkten Zusammenhang mit dem, was wir sagen, tun und wie wir es tun.

Schon 1960 wies der amerikanische Wissenschaftler Douglas McGregor mit seiner X- und Y-Theorie darauf hin, dass durch das Vertrauen der Führungskraft in ihre Mitarbeitende deren intrinsische Motivation gefördert wird. Das wiederum führt zu mehr Engagement und Einsatzwille. Der aktuelle Trend zu Homeoffice und Distanzmeetings schafft jedoch wieder mehr Distanz zwischen den Beteiligten. Dadurch wird der Aufbau eines beiderseitigen Vertrauensverhältnisses gestört.

«Misstrauen ist ein Zeichen von Schwäche.»

Mahatma Gandhi

Vertrauen lässt sich unter anderem so aufbauen:

- Loyalität: Es wird nicht negativ über Drittpersonen geredet.
- Vorwürfe gegenüber einer Person werden nicht beurteilt, solange die Situation nicht eindeutig geklärt ist.
- Vorwürfe werden nur formuliert, wenn die betroffenen Personen anwesend sind.
- Versprechen werden eingehalten.
- Transparenz: Handlungen (etwa Kontrolle) erfolgen stets mit Begründung (weshalb etwas getan wird).
- Störende und kritische Punkte werden offen angesprochen.
- Gemeinsam wird nach Lösungen gesucht.
- Der Umgang miteinander erfolgt unter den Grundsätzen der Wertschätzung und des Respekts, der Ehrlichkeit und der Offenheit.
- Die Ängste und Bedenken der Mitarbeitenden werden ernstgenommen.
- Führungskräfte hören genau und aktiv zu.

«Du kannst Dir in zwei Monaten mehr Freunde machen, wenn Du anfängst, Dich für andere Leute zu interessieren, als Du in zwei Jahren machen kannst, wenn Du versuchst, andere dazu zu bringen, sich für Dich zu interessieren.»

Dale Carnegie

2 Persönliche Beziehungen bilden

Praxisbeispiel: An einer Berufsschule mit über 3000 Lernenden und 140 Lehrern tritt eine neue Rektorin ihr Amt am 1. September an. Am 17. März des folgenden Jahres wird in einer E-Mail, neben weiteren Informationen, angefügt:

«Zudem kam aus der Lehrerschaft das Anliegen, mich als Rektorin in einem persönlichen Austausch kennenzulernen. Wegen der Coronaeinschränkungen biete ich bis zu den Frühlingsferien persönliche Gespräche nach vorheriger Terminvereinbarung an.»

Was halten Sie davon?

Sowohl direkte als auch übergeordnete Vorgesetzte, Rektoren und CEOs können in allen Bereichen persönliche Beziehungen bilden. Sonst wären sie kaum in diese Position gelangt. Aber woll(t)en sie das auch? Sind und waren sie wirklich daran interessiert, Zeit zu investieren, um ihre Mitarbeitenden besser kennenzulernen? Mitarbeitende schätzen es normalerweise sehr, wenn sie Kontakt zum Management haben. Deshalb ist «Beziehungen bilden» eine hochkarätige Leadership-Kompetenz.

Es gehört nicht viel dazu, um Beziehungen zu bilden: ein offenes Ohr, ein persönliches Gespräch oder regelmässige Gespräche. Und gegenseitiges Kennenlernen. Das Wichtigste dabei ist das wahre Interesse am anderen Menschen. Ob die Rektorin daran interessiert ist, die Lehrerschaft kennenzulernen oder nicht, bleibt offen. Die Formulierung jedoch lässt darauf schliessen, dass sie es nicht ist. Schade, denn sie möchte ja eine Organisationsentwicklung in Gang setzen – und dafür benötigt sie das Engagement der Mitarbeitenden.

Es gibt CEOs, die täglich durch Produktions- und Werkstatträumlichkeiten gehen, um ihre Mitarbeitenden kurz zu sehen, zu grüssen und um ab und zu mit ihnen einen kurzen Schwatz zu halten. Die Betroffenen wissen dann sehr genau, für wen sie arbeiten, und sind normalerweise sehr motiviert. Wer täglich ein paar Minuten in die persönliche und wahrhaftige Kommunikation mit den Mitarbeitenden investiert, zollt ihnen Respekt und Anerkennung, bildet Vertrauen und fördert Identifikation und Motivation.

Beziehungspflege braucht Zeit und Interesse an den Mitarbeitenden und Menschen, mit denen Sie gemeinsam Ziele erreichen wollen. «Beziehungen bilden» hängt meistens weniger mit dem «Können» zusammen als mit dem «Wollen». Im Gespräch mit Mitarbeitenden, sollten Sie vor allem:

- mit ihnen auf Augenhöhe reden,
- Einstiegsfragen vorbereiten: «Wie geht es Ihnen heute?», «Wie waren die Ferien?», «Schön, dass Sie wieder da sind, wohin geht es in den nächsten Ferien?», und
- Notizen zu den Aussagen und Interessen der Mitarbeitenden anfertigen und diese vor dem nächsten Rundgang nochmals repetieren.

3 Erwartungen bekannt geben

Kennen Sie Situationen, in denen es heute so und morgen anders war? «Alle rudern, aber keiner weiss, wohin es geht». Wenn Führungskräfte keine Richtung vorgeben oder diese plötzlich ändern, lösen sie Unzufriedenheit und Unsicherheit aus.

Das Bekanntgeben von Erwartungen im Leadership ist wichtig, damit Mitarbeitende wissen, woran sie sind, und damit sie klare Aufträge und eine Perspektive haben. Die Auswirkungen dieser Punkte auf die Arbeitsmoral und die Motivation sind erheblich.

Perspektiven schaffen, damit alle wissen, wofür sie ihren Beitrag leisten. Leitplanken setzen, damit das Verhalten des Individuums in geregelten Bahnen verläuft.

Zum Leadership gehört auch die disziplinarische Führung. Und gerade in diesem Bereich ist die Kommunikation der Erwartungen enorm wichtig. Wenn etwa das Verhalten eines Mitarbeiters kontraproduktiv ist, muss die Führungskraft mit ihm eine Lösung finden, damit er sein Verhalten im Sinne der Gruppe und der Arbeit anpassen kann. Dazu braucht es:

- eine klare Vorstellung des Auftrags oder Projekts, also eine Vision,
- einen klaren Plan, der den aktuellen Stand, die Ziele und Teilziele und die zur Verfügung stehenden Mittel aufzeigt (Strategie, Ziele, Projektplan),

«Wir können den Wind nicht ändern, aber wir können die Segel richtig setzen.»

Aristoteles

- Transparenz bei der Vorbereitung, der Durchführung und beim Abschluss eines Auftrags,
- Transparenz in der Arbeitsgruppe und Transparenz in der Führung,
- das unmissverständliche Ansprechen von Schwierigkeiten: Nichts sagen bedeutet, es zu akzeptieren,
- eine klare Kommunikation bei der Bekanntgabe von Erwartungen (Weichmacherformulierungen wie «sollte, könnte, eigentlich» müssen vermieden werden) und
- eindeutige Organisationsabsprachen: Gerade bei der Arbeit auf Distanz (etwa Homeoffice) sind klar definierte Aufgaben und Projektschritte wichtig, damit die Belastung jedes Einzelnen tariert werden kann.

Erwartungen motivierend bekannt geben zu können, lässt sich trainieren, indem die Führungskraft:

- die eigenen Erwartungen (an Projekte, Arbeiten, Mitarbeitende und sich selbst) definiert und schriftlich festhält,
- Projektpläne schriftlich erstellt,
- klare Aussagen trifft und
- auftretende Schwierigkeiten (nur) mit den Betroffenen anspricht, denn Lob gehört vor die Ohren von allen, Kritik nur ins 1:1-Gespräch.

«Vertrauen bedeutet nicht das Abgeben von Kontrolle, sondern das Schenken einer verantwortungsvollen Aufgabe.»

Markus Keimel

4 Verantwortung übergeben

«Dann mach ich's doch lieber gleich selbst…» Haben Sie solche Aussagen auch schon gehört? Und das nur, weil etwas nicht richtig, gar nicht oder nicht nach den persönlichen Erwartungen erledigt wurde? Achtung: Verantwortung abzugeben zeugt zwar von Vertrauen – aber damit Delegation gelingt, sollten einige Voraussetzungen erfüllt sein, wie beispielsweise:

- Es muss sich tatsächlich um Aufgaben handeln, die delegiert werden können.
- Es muss gewährleistet sein, dass die Person, die die Aufgaben ausführen soll, über die dazu notwendigen Fähigkeiten verfügt, und geeignet ist, die Verantwortung zu übernehmen.
- Die Termin- und Leistungskontrolle muss sichergestellt sein.

Delegieren braucht Zeit. Andererseits: Wer klug und zielführend delegiert, spart letztendlich Zeit!
Verantwortung zu delegieren kann sich als schwierig erweisen, wenn die vorgesetzte Person nicht genau weiss, ob ihr Mitarbeiter die Kompetenzen und zeitlichen Ressourcen zur Ausführung hat. Sowohl Überlastung als auch Unterforderung führen zu Unzufriedenheit. Wichtig ist immer der transparente Austausch zwischen der Führungskraft und den Mitarbeitenden.

Zur Übernahme von gewissen Bereichen und Arbeiten müssen die Mitarbeitenden befähigt werden – nur so können sie auch die entsprechende Verantwortung übernehmen.
Um besser zu delegieren, lohnt sich der Einsatz einer Checkliste oder eines Leitfadens, in dem genau beschrieben wird, wer was wie bis wann und womit erledigen soll. Zudem werden dort festgehalten:

- das Vorgehen bei Schwierigkeiten oder Nichteinhaltung von Terminen,
- exakte Angaben zu den benötigten Ressourcen und
- das Vorgehen bei (früherer) Fertigstellung.

5 Transparenz schaffen

«Die Gerüchteküche brodelt», sobald Unklarheiten und Zweideutigkeiten kommuniziert oder eben nicht «offiziell» kommuniziert werden. Nur ein transparentes Informationswesen auf allen Ebenen kann das verhindern. Nehmen wir dazu an, ein Unternehmen kommuniziert die folgende Mitteilung: «Die Firma MeierMüller AG muss aufgrund des steigenden Kostendrucks sparen.» Dies führt zu gleich mehreren Fragen – und damit zur Verunsicherung:

- Wie schlecht geht es der Firma wirklich?
- Wieso wurde kürzlich noch eine Anschaffung gemacht, wenn jetzt gespart werden muss?
- Was bedeutet das für die Angestellten?
- Werden Löhne und Sozialabgaben noch bezahlt?
- Sind Kündigungen die Folge?
- Werden die Lieferanten den Zahlungsmodus auf Voraus- oder Barzahlung umstellen?

Transparenz ist wichtig, um Vertrauen zu generieren. Führungsgremien sollten sich also sehr gut überlegen, welche Mitteilungen sie wie kommunizieren.

«Fakten hören nicht auf zu existieren, weil sie ignoriert werden.»

Aldous Huxley

Transparent arbeiten bedeutet auch, dass alle in einem Team darüber Bescheid wissen, wer welchen Anteil an den unternehmerischen Abläufen hat. Hilfreich ist es, wenn beispielsweise in einer Projektübersicht der aktuelle Stand der Teilprojekte und das Gesamtresultat jederzeit einsehbar sind. Gefördert werden kann Transparenz durch:

- Loyalität, Offenheit und Ehrlichkeit,
- regelmässigen Informationsaustausch,
- Präsenzarbeit und Präsenzmeetings,
- Commitments der Beteiligten nach dem Motto: «Mein Beitrag an das Gesamte ist … / Das will ich erreichen … / Das ist für mich wichtig …», und
- eine gut einsehbare Projektübersicht.

Durch Transparenzmaßnahmen drohen aber auch Gefahren, die zu vermeiden sind, wie beispielsweise:

- die Ausnützung zum persönlichen Vorteil und
- die unkontrollierte Weiterleitung interner Daten an Unbeteiligte (cc-Mania), da E-Mails an Personen gelangen, die für diese nicht bestimmt sind. Oder auch «Lesestillstand» durch eine Flut an Adressaten in jeder Antwort-Mail.

«Die Kunst ist, einmal mehr aufzustehen, als man umgeworfen wird.»

Winston Churchill

6 Durchsetzungsvermögen

Weshalb erledigen so viele Führungskräfte die Aufgaben ihrer Mitarbeitenden? Manche begründen dies wie folgt: «So weiss ich wenigstens, dass es richtig gemacht wurde.» Aber weshalb können es denn die Mitarbeitenden nicht? Sobald der Vorgesetzte die Arbeiten der Mitarbeitenden ausführt, müssen sie es nicht mehr tun. Es wird ja erledigt, und erst noch einwandfrei. Sollten Sie in einer solchen Situation sein, stellen Sie sich folgende Fragen:

- Wurde der Auftrag korrekt delegiert?
- Sind die Voraussetzungen zur korrekten Erledigung gegeben?
- Verfügt die Person über die notwendigen Handlungskompetenzen und Fähigkeiten?
- Will die beauftragte Person die Arbeit überhaupt ausführen? Wie schaut es mit der Motivation aus?

Vielleicht liegt es auch daran, dass die Führungskraft nicht in der Lage ist, sich durchzusetzen. Durchsetzungsvermögen setzt sich aus vielen Bausteinen zusammen:

- persönliche Überzeugung, etwa von der Richtigkeit einer Aufgabe,
- Selbstsicherheit (gestärkt durch die persönliche Überzeugung),
- klare Aussagen ohne Weichmacher-Formulierungen (Konjunktive wie «wollte, hätte, könnte») und ohne relativierende Ausdrücke (etwa, eigentlich, vielleicht, manchmal, oft, häufig, normalerweise),

- Sprache (ohne zittern und stottern; präzise und überzeugte Ausdrucksweise),
- Körpersprache (gesprochenes Wort und körpersprachliche Signale sollten übereinstimmen und zusammenpassen),
- Tonfall: am besten klar und verständlich. Die Lautstärke bleibt bis zum letzten Buchstaben aufrechterhalten, die Stimme senkt sich am Schluss des Satzes und bildet so einen Punkt.
- Blick: der anderen Person stabil in die Augen sehen und den Blickkontakt auch nach Ende des Satzes noch zwei bis drei Sekunden aufrecht halten,
- klare Delegation und
- «Ich will»-Botschaften.

Durchsetzungsvermögen kann trainiert werden. Kontrollieren Sie sich nach einem Gespräch selbst und entscheiden Sie, welches Verbesserungspotenzial es gibt, um das Durchsetzungsvermögen zu optimieren.

7 Loyalität

A erhebt einen Vorwurf gegen B. B ist in der Schuld und muss sich rechtfertigen, entschuldigen oder Beweise erbringen, dass die Anschuldigungen nicht stimmen. Ist das nicht paradox? Wieso muss B sich von Anschuldigungen befreien, die gar nicht belegt wurden? Weil Anschuldigungen Nahrung für die Sensationslust des Menschen sind. Weil wir Aussagen oft Glauben schenken, ohne sie zu hinterfragen. In den Medien finden wir jeden Tag Beispiele dafür.

Dazu passt das Praxisbeispiel einer Firma, dessen CEO diese E-Mail an alle Mitarbeitende versendet hat: «Es wurde mir berichtet, dass die Maskenpflicht auf dem Gelände nicht eingehalten wird. Ich muss Sie daran erinnern, dass …»

Loyalität gegenüber seinen Mitarbeitenden und Kolleginnen und Kollegen zeigt derjenige, der in solchen Situationen entgegnet:

- «Welche Beweise gibt es dazu?»
- «Wie kommst du zu diesem Schluss?»
- «Bevor ich mir dazu ein Urteil bilde, lass uns doch die betreffende Person dazu holen. Dann können wir das gleich zu dritt besprechen.»

«Es ist leicht, ein Werk zu kritisieren. Aber es ist schwer, es zu würdigen.»

Luc de Clapiers,
Marquis de Vauvenargues

Demütigend ist auch die Situation, in der Mitarbeitende vor anderen Mitarbeitenden oder vor Kunden zurechtgewiesen werden. Eine loyale Führungskraft schützt ihre Mitarbeitenden vor negativen Einflüssen und weist sie in persönlichen Gesprächen auf Fehlverhalten hin – nicht ohne auch Verbesserungsmöglichkeiten vorzuschlagen. Echte Loyalität zeigen Sie, wenn Sie auch in schwierigen Situationen zu Ihren Mitarbeitenden halten, Sie aufrichtig begleiten und nur dann Kritik üben, wenn Sie sich über die Hintergründe einer Situation informiert haben.

Loyalität lässt sich nicht im klassischen Sinn trainieren. Wenn Sie jedoch eine offene Kommunikationskultur leben, sind Ihre Mitarbeitenden bestimmt bereit, Ihnen ein konstruktives Feedback zu geben.
Denken Sie daran: Loyalität ist eine Münze, die Vorgesetzte durch ihr Vorbild von ihren Mitarbeitenden zurückerhalten!

«Manchmal wollen die Menschen die Wahrheit nicht hören, weil sie nicht wollen, dass ihre Illusionen zerstört werden.»

Friedrich Nietzsche

8 Empathie

In einem Mitarbeitergespräch wird eine Mitarbeiterin in allen Belangen gelobt. Am Ende des sehr offenen und erfolgreichen Gesprächs erwähnt die Führungskraft ihrer Mitarbeiterin gegenüber, dass sie aufgrund der Digitalisierung nicht wisse, wie es mittelfristig mit der Abteilung weitergehe. Auf Nachfrage der Mitarbeiterin ergänzt sie: «Man müsse eben abwarten.» Bei der Mitarbeiterin löst diese Aussage Angst um ihren Arbeitsplatz aus.

Wie würden Sie das Problem lösen, wenn Sie nun die Aufgabe hätten, Ihre Mitarbeiterin während des Gesprächs darüber zu informieren, dass die Digitalisierung Einzug halten wird und noch nicht abschätzbar ist, wie viele Arbeitsplätze abgebaut werden müssen?

Zielführend ist es, in solch einer Situation Empathie zu zeigen. In ihrem Lehrbuch «Motivation und Emotion» beschreiben Veronika Brandstätter, Julia Schüler, Rosa Maria Puca und Ljubica Lozo den Begriff wie folgt: «Empathie ist die Fähigkeit, sich in andere hineinzuversetzen, zu verstehen, was sie denken und fühlen, und sogar

mit ihnen zu fühlen». Ein Synonym für Empathie ist «Einfühlungsvermögen». Empathie und ein empathisches Vertrauensverhältnis lassen sich meistens nur im direkten Vieraugengespräch herstellen. Voraussetzung dazu ist, dass sich die Führungskraft ihrer eigenen Gefühle bewusst ist. Umso besser kann sie sich in die Gefühlswelt der Mitarbeitenden und anderer Menschen versetzen.

Wiederum ist das «Wollen» meist wichtiger als das «Können». Konkret: Wenn Sie sich einer anderen Person nicht mit Empathie nähern wollen, werden Sie dies wohl auch nicht tun. Um sich ein Bild von Ihren empathischen Fähigkeiten zu machen, können Sie beispielsweise vertraute Personen zurate ziehen. Diese geben Ihnen bestimmt gerne Auskunft darüber, ob und in welchen Situationen sie Sie als empathischen Menschen wahrnehmen und wie Sie Ihr Verhalten weiter verbessern können.

9 Kreativität

Kreatives Denken ist wichtig, um sich z. B. den gegebenen Umständen anzupassen. Kreativität ist auch gefragt, um bekannte Pfade zu verlassen und neue Wege einzuschlagen. Meist sind gerade dort, abseits der Hauptstrassen, kreative Lösungsansätze zu finden.

Oft braucht es gar nicht viel, um kreativ zu sein. So genügt es beispielsweise, Altbekanntes und Bewährtes mit der aktuellen Situation zu verknüpfen. Sollte also einmal alles «grau in grau» erscheinen, beweist die Person Kreativität, der es gelingt, Farbe hineinzubringen. Oder Sie stellen sich die «Nur mal angenommen . . .»-Frage, um die Perspektive zu wechseln und den neuen Standpunkt zu nutzen, um ungewöhnliche Lösungen zu kreieren. Kreativität kann durchaus trainiert werden. Das beginnt mit der eigenen Einstellung. Der Gedanke «Das kann ich nicht» oder «Das geht nicht» wird dabei ersetzt durch: «Ich versuch's mal, es muss ja nicht gleich meister-

«Wenn die Gedanken schweigen, entsteht Raum für Kreativität.»

Frauke Kasüske

haft sein beim ersten Mal» oder «Das braucht bestimmt ein wenig Training, aber dann wird es sich schon sehen lassen können.» Denn im Grunde ist jeder Mensch kreativ, der es zulässt seine Kreativität zu nutzen und auszuleben.

Schauen Sie den Kindern zu und lassen Sie sich inspirieren. Hinterfragen Sie das, was allen als Selbstverständlichkeit gilt. Umfallen gehört dazu. Und gerade Kinder stehen meist unbeschadet wieder auf und machen einfach weiter. Das Umfallen ist eines der Risiken, das Kreativität mit sich bringt. Ohne den Mut etwas zu riskieren, wird man sich immer nur auf den alten Pfaden bewegen.

Neue Ideen und Gedankenstürme lassen sich oft gemeinsam mit anderen Menschen entfachen. Mit einem Brainstorming oder einer Kreativsitzung gelangt man mit hoher Wahrscheinlichkeit zu zahlreichen und unterschiedlichen Ideen.

«Wer immer tut, was er schon kann, bleibt immer das, was er schon ist.»

Henry Ford

10 Persönlichkeitsentwicklung

Kennen Sie die Situation, in der ältere Mitarbeitende den Anforderungen nicht mehr nachkommen, obwohl sie in früheren Zeiten als absolute Spezialisten galten? Und das hat nicht unbedingt mit dem fortgeschrittenen Alter zu tun.

Die stetigen Veränderungen von Technologie und Gesellschaft erfordern von uns allen permanente Weiterentwicklung. Sowohl die fachlichen und methodischen als auch die sozialen und persönlichen Kompetenzen müssen stets weiterentwickelt werden. Führungskräfte sollten sich also dafür einsetzen, dass sie und ihre Mitarbeitenden bei diesen Entwicklungen mithalten können. Noch besser ist es, wenn sie diese mitgestalten.

Die Persönlichkeitsentwicklung von Führungskräften und Mitarbeitenden ist langfristig überlebenswichtig für ein Unternehmen. Deshalb ist die Persönlichkeitsentwicklung eine goldene Leadership-Kompetenz.

Kürzlich äusserte sich ein Geschäftsführer dazu mit den Worten: «Aber wieso sollen sich Führungskräfte um die Weiterentwicklung der Mitarbeiter kümmern müssen? Das sollte doch im Interesse der Mitarbeitenden selbst liegen.» Diese Ansicht hat ihre Berechtigung. Wenn eine Person an einem Thema interessiert ist, beginnt sie sich automatisch damit zu

beschäftigen. Sie sucht nach ersten Informationen im Internet, liest ein Buch, besucht eine Weiterbildung etc. Die Frage ist allerdings, ob diese persönliche Entwicklung auch im Interesse der Firma ist. Und soll die Entscheidung, welche Kompetenzen die Mitarbeitenden eines Unternehmens wirklich erwerben sollen, diesen selbst überlassen bleiben?

Ein Unternehmen sollte die Kompetenz- und Persönlichkeitsentwicklung der Mitarbeitenden besser selbst in die Hand nehmen oder zumindest intensiv begleiten. Letztlich muss jene Entwicklung (auch) dazu dienen, dass die Mitarbeitenden einen optimalen Beitrag zur Erreichung der Unternehmensziele leisten können, um so die Marktfähigkeit des Unternehmens langfristig aufrechtzuerhalten.

Bildung und Entwicklung sind sehr stark motivationsgetrieben. Ein Unternehmen oder eine Führungsperson tut also gut daran, die Mitarbeitenden zur persönlichen Entwicklung zu motivieren, beispielsweise durch das Aufzeigen von persönlichem Nutzen, Karrierewegen und Perspektiven.

11 Befähigen

Mussten Sie auch schon einmal etwas Neues erlernen, indem Sie einfach aufgefordert wurden: «So, jetzt probiere das mal»? Und bereits einige Sekunden später hiess es «Aber doch nicht so!» Wenn das so war, hatten Sie mit jemandem zu tun, dem die Kompetenz des Befähigens unbekannt war.

Befähigen bedeutet, einer anderen Person die Fähigkeiten zu vermitteln, die sie braucht, um die gewünschte Tätigkeit bestmöglich und selbstständig auszuführen.

Dazu gehören die richtigen Rahmenbedingungen und Werkzeuge. Zudem sollte sichergestellt werden, dass die ausführende Person alles richtig machen kann. Es genügt nicht, nur einmal zu zeigen, wie «es» geht, sondern es geht darum, «es» selbst machen zu lassen. Zudem geht es nicht nur um die Kompetenzvermittlung, sondern auch um das Aufzeigen von Hindernissen. Das bedeutet: Über Risiken sollte bereits vorab informiert werden, und auch an die wichtigsten Fehler sollte eine Person herangeführt werden. So lernt sie die Auswirkungen kennen und weiss, wie wichtig es ist, diese Fehler zu vermeiden.

«Es könnten so viele Menschen aus ihren Fehlern lernen, wenn sie nicht damit beschäftigt wären, sie bei anderen zu suchen.»

Quelle unbekannt

Dabei gilt: Der Erwerb unterschiedlicher Fähigkeiten erfordert höchst unterschiedliche Lern- und Trainingsmethoden. Je nach Lerntyp, Begabung und den Vorkenntnissen eines Menschen sollten diese Methoden angepasst werden – umso wahrscheinlicher wird der Lernerfolg.

Andere Personen zu befähigen ist ein eigener Beruf, fast schon eine Berufung. Es kann daher auch von einer Führungsperson nicht erwartet werden, dass sie andere Menschen in jeder Hinsicht befähigen kann. Sie sollte jedoch erkennen können, welche Massnahmen notwendig sind, um jemandem die besten Voraussetzungen für die richtige Ausübung der gewünschten Kompetenzen zu ermöglichen, und zwar mit allen intern und extern zur Verfügung stehenden Mitteln.

«Befähigen» erfordert von einer Führungskraft Weitsichtigkeit, Geduld, Empathie, Zeit, vernetztes Denken und Verständnis. Ein weites Feld – und darum gehört der Erwerb dieser Kompetenz im Rahmen der goldenen Leadership-Kompetenzen zu den größten Herausforderungen.

«Man kann nicht nicht kommunizieren.»

Paul Watzlawick

12 Kommunikation

Die vielen Missverständnisse im Alltag zeigen, wie wichtig gute Kommunikation in allen Bereichen ist. Und darum gehört die Kommunikation natürlich zu den goldenen Leadership-Kompetenzen!

Durch gute Kommunikation fühlt «man» sich wahrgenommen, respektiert und wertgeschätzt. Damit sind schon wesentliche Anforderungen an ein gutes, vertrauensvolles Arbeitsverhältnis erfüllt, und die Chance ist gross, dass alle Betroffenen gern und motiviert in diesem Team oder Unternehmen arbeiten.

Gezielte, motivierende und wertschätzende Kommunikation scheint selbst für geschäftsleitende Personen eine enorme Herausforderung zu sein. So rief mich der Inhaber eines Automobilunternehmens an, mit dem Anliegen, dass er nicht wisse, wie er sich verhalten solle: Ein Abteilungsleiter komme seinen Verpflichtungen nicht mehr nach, und das müsse er ihm auch in aller Deutlichkeit zu verstehen geben. Aber er bringe dies einfach nicht übers Herz, weil er den Abteilungsleiter schon über 30 Jahre kenne und dieser sogar sein Trauzeuge gewesen sei.

Bei nächster Gelegenheit fuhr ich in das betroffene Unternehmen, um die Situation mit dem Inhaber zu besprechen. Gleich anschliessend baten wir den Abteilungsleiter, Herrn Müller, zu uns. Der Inhaber konnte ihm kaum in die Augen sehen. Ich erklärte, dass ich hier sei, um eine geschäftliche Situation zu besprechen, und eröffnete das Gespräch mit den Worten: «Herr Müller, wie geht es Ihnen bei der Arbeit?» Er antwortete: «Wissen Sie was, gar nicht gut.» Nach einer kleinen Pause fuhr er fort: «Ich fühle mich überfordert. Die Belastung hat stark zugenommen in den letzten Jahren, und am liebsten würde ich die Führungsposition abgeben und wieder als normaler Mitarbeiter arbeiten.»
Es war, als fiele allen ein riesiger Stein vom Herzen. Die Gesichter sowohl des Inhabers als auch des Abteilungsleiters begannen zu strahlen, sie umarmten sich sogar.
Natürlich lässt sich nicht jede Situation so rasch lösen. Das Beispiel zeigt jedoch, wie wichtig es ist, regelmässig offen miteinander zu reden und auch unangenehme Situationen anzusprechen. Eine Führungsperson sollte sich kontinuierlich für das Befinden der Mitarbeitenden interessieren und die entsprechenden Fragen stellen. Vertrauensvolle und lösungsorientierte Kommunikation sowie professionelle Konflikt-, Verhandlungs- und Feedbackgespräche sollten fester Bestandteil des Führungskräftealltags sein.
Die kommunikative Kompetenz zu trainieren ist umfangreich und braucht viel Zeit. Gut zuhören, präzise formulieren, eine Botschaft in der Sprache des Empfängers senden, Wertschätzung zeigen, eine authentische Körpersprache einsetzen, Loyalität zeigen und immer den richtigen Ton finden: Das sind nur einige Faktoren, durch die die Kommunikation einer Person geprägt wird. Hinzu kommt, dass jeder Gesprächspartner anders reagiert und das Gehörte anders interpretiert. Das macht Kommunikation so schwierig und zeigt, dass der Erwerb der kommunikativen Kompetenz ein lebenslanger Lernprozess ist. Aber es lohnt sich! Und je früher Sie damit beginnen, desto eher werden Sie Erfolge feiern!

«Wenn du sprichst, wiederholst du nur, was du eh schon weisst; wenn du aber zuhörst, kannst du unter Umständen Neues lernen.»

Dalai Lama

13 Zuhören

Waren Sie auch schon einmal in der Situation, dass Sie zu jemandem gesagt haben: «Lass mich doch endlich mal ausreden!» Sich selbst zurückzuhalten, wenn man etwas sagen und zum Gespräch beitragen will, während eine andere Person noch redet, ist nicht immer leicht.

Gutes Zuhören ist unerlässlich, wenn es darum geht, Vertrauen aufzubauen, etwas zu lernen, jemanden kennenzulernen und Interesse zu zeigen an dem, was der Gesprächspartner äussert. Wer ständig redet und anderen ins Wort fällt, verhindert, dass sich andere Menschen äussern können, und blockiert dadurch einen Dialog.

Meist beklagen sich dieselben Personen zu einem späteren Zeitpunkt darüber, dass sich niemand an der Diskussion beteiligen wollte, etwa in einer Teamsitzung. Dass vor allem das eigene Verhalten dazu beigetragen hat, kommt ihnen nicht in den Sinn.

Sich Zeit lassen, um zu überlegen, und sich Zeit nehmen, um genau zuzuhören: Es klingt so einfach und kann doch so schwierig sein. Deshalb gehört Zuhören zu den goldenen Leadership-Kompetenzen.

Was macht gutes Zuhören aus? Die Aufmerksamkeit liegt beim Gegen-

über, der Blickkontakt ist stetig, aber nicht aufdringlich. Die offene Körperhaltung signalisiert dem Gesprächspartner die Bereitschaft, sich ihm voll und ganz zuzuwenden.

Häufig lohnt es sich, Notizen zu machen, damit nichts verloren geht und um Aufmerksamkeit zu dokumentieren. So ist es der Führungskraft möglich, die Punkte, die sie vielleicht schon während dem Gespräch ergänzen wollte, im Nachhinein anzufügen. Ohne den Gesprächspartner zu unterbrechen, sondern weiter- und ausreden zu lassen!

Zuhören kann sehr gut trainiert werden. Sind Sie erst einmal dafür sensibilisiert, wird es Ihnen immer bewusster, wenn Sie Ihren Gesprächspartnern ins Wort fallen. Zudem können Sie in Ihrem Umfeld auch um ein diesbezügliches Feedback bitten. Aber Achtung: Lassen Sie den Feedbackgeber ausreden!

Wenn Ihre Meetings und Sitzungen eher einem Monolog gleichen als einer angeregten Diskussion, geben Sie die Sitzungsleitung am besten ab und animieren die Mitarbeitenden dazu, die Diskussionsleitung in den Fachthemen zu übernehmen.

14 Entscheidungsfähigkeit

Soll ich nun . . .? Oder doch nicht? Bei allen Entscheidungen gibt es Vor- und Nachteile, Gegner und Befürworter. Aber die schlechteste Entscheidung ist, sich nicht zu entscheiden. Denn das bringt Team, Projekt und Unternehmen nicht weiter. Im Gegenteil: Sich nicht zu entscheiden bedeutet Stillstand. Und Stillstand bedeutet Rückschritt.

Zum Entscheiden gehören Mut, gutes Abwägen, fundierte Argumente, Durchhaltewille, Kraft, Überzeugung – und auch mal der gute Rat einer Drittperson. In Situationen, in denen keine Zeit für Abklärungen bleibt, muss intuitiv entschieden werden. Und wenn die richtige Person an der richtigen Stelle ist, kann der Entscheidung vertraut werden. Gerade deshalb ist ja die entsprechende Person an ebendieser Position.

«Entscheidungen darüber zu treffen, was du nicht machst, ist genauso wichtig, wie Entscheidungen darüber zu treffen, was du machst. Das gilt für Unternehmen wie auch für Produkte.»

Steve Jobs

Nun gut: Fehlentscheidungen gibt es immer, sie gehören dazu. Wobei auch Fehler und Fehlentscheidungen ein Unternehmen voranbringen können, sofern die Beteiligten in der Lage sind, aus den Fehlern zu lernen und die richtigen konstruktiven Konsequenzen aus ihnen zu ziehen.
Wer seine Entscheidungsfähigkeit verbessern will, kann mehrere Möglichkeiten nutzen:

- Experten um Rat fragen (meist sind dies die eigenen Mitarbeitenden),
- Termine setzen, bis wann eine Entscheidung getroffen werden soll – und diese Termine dann konsequent einhalten,
- sich klar darüber werden, welche Risiken und welche Chancen eine Entscheidung nach sich zieht,
- Konsequenzen eines Nichtentscheids vor Augen halten und
- seine Arbeiten gezielt strukturieren, damit die Entscheidungsgrundlagen entsprechend vorbereitet werden.

«Einen Fehler machen und ihn nicht korrigieren – das erst heißt wirklich einen Fehler machen.»

Konfuzius

15 Zu Fehlern stehen können

Wie reagieren Menschen, wenn ihnen bewusst wird, dass sie einen Fehler gemacht haben? Unterschiedlich: Ruhig und besinnlich oder laut und forsch. Sie analysieren die Situation, finden Gründe und Ursachen für den Fehler – oder sie suchen und finden Schuldige.

Das Gefühl, einen Fehler gemacht zu haben, ist nicht angenehm. Scham, Schmach und Verlegenheit lassen manche sogar erröten. Und das dann auch noch in einer Führungsfunktion! Spott und Hohn sind einem sicher.

Zeigt es nicht wahre Grösse, zu den eigenen Fehlern stehen zu können? Sie zu akzeptieren, zu diskutieren und die angemessenen Lehren daraus zu ziehen? Sollten darüber hinaus auch die Fehler von Mitarbeitenden akzeptiert werden können, ohne sie totzureden, sondern sie zur Entwicklung des gesamten Teams zu nutzen, entsteht eine Fehlerkultur, vor der sich niemand fürchten muss und die sowohl das Individuum als auch das Team weiterbringt.

Eine konstruktive und produktive Fehlerkultur, bei der ein Fehler als Start-

schuss für Lernprozesse definiert wird, fördert das gute Verhältnis untereinander und führt bei allen Beteiligten zu Vertrauen. Damit schließt sich der Kreis zur ersten Leadership-Kompetenz – «Vertrauen (auf)bauen».

Wie ist «Zu Fehlern stehen können» lernbar? Wenn Sie jemand sind, dem es schwerfällt, das Wort «Entschuldigung» auszusprechen, dann sagen Sie es zehnmal leise vor sich hin. Überlegen Sie sich, ob Sie in letzter Zeit jemandem Unrecht getan haben oder ob Ihnen ein Fehler passiert ist. Haben Sie sich dafür entschuldigt? Nein? Dann können Sie das immer noch tun.

Und wenn jemand anderem einen Fehler unterläuft, überlegen Sie erst, wie schlimm dies wirklich ist und welche Konsequenzen daraus folgen könnten. Besprechen Sie mit der betroffenen Person, wie der Fehler korrigiert werden kann, und fragen Sie abschliessend, was diese Person, aber auch das Team und Sie, daraus gelernt haben.

Schlusswort

Sofern die Voraussetzungen für lebenswerte Arbeitsbedingungen in einem Unternehmen geschaffen sind, ist es das Arbeitsverhältnis, welches den Unterschied zwischen zwei Arbeitgebern ausmacht. Entscheidend ist das Verhältnis zu den Menschen, mit denen man täglich zusammen ist, insbesondere zu den Führungskräften. Diese prägen durch ihre Art und Weise, Menschen zu führen, zu unterstützen und zu begleiten, sowohl die Führungs- als auch die Unternehmenskultur. Insofern sind auch die hier beschriebenen 15 goldenen Leadership-Kompetenzen Träger der Führungs- und Unternehmenskultur. In Unternehmen, in denen diese Leadership-Kompetenzen gelebt werden, kann sich ein Klima des gegenseitigen Vertrauens, der gegenseitigen Wertschätzung und des gegenseitigen Respekts entwickeln.

In solch einer Atmosphäre entstehen zwischen den Menschen – zwischen den Mitarbeitenden und den Führungskräften – positive Gefühle, bis hin zu persönlichen Gefühlen. Und genau diese persönlichen Gefühle sind es, die mitarbeitende Fach- und Arbeitskräfte an einem Arbeitsplatz halten: Vertrauen, Perspektive und Selbstbestätigung.

Die goldenen Leadership-Kompetenzen können einen Beitrag dazu leisten, gute Arbeitsverhältnisse zu schaffen. Sie sind jedoch kein Garant dafür. Und selbst wenn alle guten Eigenschaften und Verhaltensweisen bekannt sind und die Führungskräfte sie jederzeit einsetzen können, müssen sie dies auch wollen.

Ein gutes Arbeitsverhältnis lebt nicht von den theoretischen Kenntnissen der Verhaltenskompetenzen, sondern von der Pflege der Beziehung und der gegenseitigen Wertschätzung. Das braucht Interesse, Zeit und … Willen.



Der Autor

«Beat Baumgartner» 1967 in Berlin geboren, wohnt seit 1970 in und um Zürich. Seit 1996 ist er in der Erwachsenenbildung tätig, 2006 gründete er seine eigene Firma, die Eurotraining GmbH.

Seit 2006 dürfen wir für mehrere Ausbildungsinstitute und zahlreiche Unternehmen tätig sein. Wir decken ein breites Fachwissen ab und führen alle Trainings in den Sprachen Deutsch, Französisch, Italienisch und Englisch durch. Unsere Trainer verfügen über umfangreiche Kenntnisse in General Management und Leadership.

Workshops zum Thema Mitarbeiterführung

Die goldenen Leadership-Kompetenzen im Alltag

Der Workshop, mit dem die Methoden zur Anwendung und Umsetzung der goldenen Leadership-Kompetenzen trainiert werden.

Vorgesetzten-Power

Wenn die Mitarbeitenden unmotiviert sind oder wenn's mal nicht so läuft wie Sie das gerne hätten. Das braucht viel Kraft, Feingefühl und die richtigen Argumente.

Personalführung für KMUs

Strukturen für das Personalwesen bauen und Lösungen für diverse Situationen im Alltag eines KMUs finden.

Mitarbeiterentwicklung und Mitarbeitergespräche

Als Führungsverantwortlicher die Mitarbeitenden entwickeln und befähigen.

Das Leadership-Training:

Drei Tage volle Power. Mit Persönlichkeitsanalyse und persönlichem Coaching. Damit Sie möglichst viel gleich umsetzen und anwenden können.

Persönliches Training

Die effektivste Variante vor Ort, an Ihrem Arbeitsplatz. Lösungen für Ihre Situation in Ihrem Umfeld.

MEHR FAHRT IM BUSINESS

EUROTRAINING

Der Inhalt dieses Buches wurde mit größtmöglicher Sorgfalt erstellt. Herausgeber resp. der Autor können nicht für Schäden haftbar gemacht werden, die durch die Anwendung entstehen. Es wird keine Gewähr für die Vollständigkeit und Richtigkeit der recherchierten und publizierten Informationen übernommen. Vorsorglich wird darauf hingewiesen, dass verwendete Bezeichnungen, Titel, Logos und Zitate die einem marken- oder urheberrechtlichen Schutz außerhalb des Herausgebers unterliegen, hier nur zu informatorischen Zwecken genannt werden.
Im Buch wurden möglichst alle Geschlechter angesprochen, der leichteren Lesbarkeit halber musste häufiger das generische Maskulinum gewählt werden – mitgemeint und herzlich eingeladen sind immer auch die Leserinnen resp. alle Menschen (m/w/d).
Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form ohne schriftliche Genehmigung des Herausgebers reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Impressum

Baumgartner, Beat: Die 15 goldenen Leadership-Kompetenzen

1. Auflage 2023

Herausgeber:
Eurotraining GmbH

Beat Baumgartner (Geschäftsführer)
Farbhofstrasse 11, CH-8048 Zürich
+41 44 558 31 44
info@eurotraining.ch, www.eurotraining.ch

Die Bildrechte sämtlicher Abbildungen gehören Eurotraining GmbH

Lektorat: text-ur text- und relations agentur Dr. Gierke, Köln, www.text-ur.com
Layout: Zindel Druck GmbH, CH-8048 Zürich, www.zindeldruck.ch

EUROTRAINING



MEHR FAHRT IM BUSINESS