

Management im Überblick



Editorial

Liebe Geschäftspartner,
Kollegen und Freunde,

in unserer schnelllebigen Zeit fehlt uns oft die Zeit und Muse zurückzuschauen. Das wurde mir in den besinnlichen Tagen zwischen den Jahren bewusst. Aus dem Blick geraten dadurch oft unsere Erfolge der Vergangenheit – aus denen wir Kraft und Zuversicht zum Bewältigen neuer Aufgaben schöpfen können. Wir vergessen vielfach aber auch: Schon vor Hunderten, ja sogar Tausenden von Jahren haben sich „Philosophen und Herrscher“ mit ähnlichen Fragen wie wir befasst. Zum Beispiel: Was ist der Sinn und Zweck unseren Handelns? Was sind unsere Aufgaben als Führer einer Organisation? Wie sollte man Menschen führen?

Deshalb haben wir von Kraus & Partner beschlossen, uns 2011 bewusst auf die Suche nach solchen „Management-Perlen“ in der Vergangenheit zu begeben und uns zu fragen: Was haben uns diese „Management-Vordenker“ heute noch zu sagen? Und: Was können wir von ihnen lernen? Ein erstes Ergebnis dieses gezielten Blicks zurück ist der Aufmacherartikel in dieser Ausgabe von „Management im Überblick“. Weitere werden folgen.

Viel Erfolg 2011 – beruflich und privat – sowie viel Spaß beim Lesen wünscht Ihnen/Euch

Dr. Georg Kraus

Top Thema

Die „7 Todsünden“ des Managements

Menschen und Organisationen führen – vor dieser Aufgabe stehen nicht nur die Manager heute. Schon in der Antike hatten Würdenträger diese Aufgabe – unabhängig davon, ob sie als „Führungskräfte“ zum Beispiel im Dienst der ägyptischen Pharaonen oder der römischen Kaiser standen.

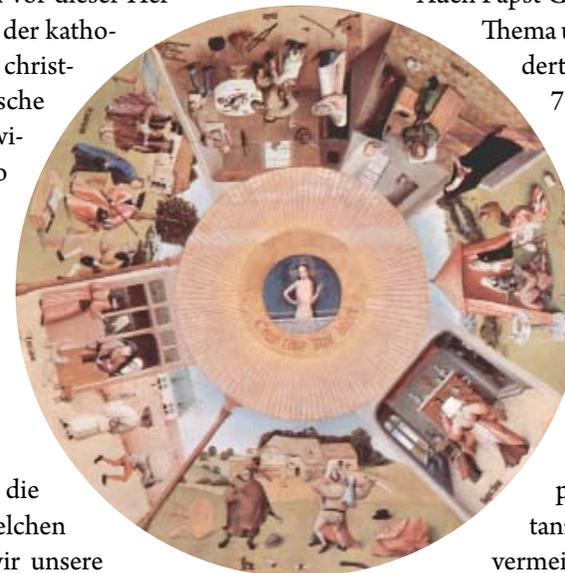
Auch die religiösen Führer standen vor dieser Herausforderung – zum Beispiel die in der katholischen Kirche. Denn nachdem der christliche Glaube im Jahr 380 römische Staatsreligion geworden war, entwickelte sich die Kirche zu einer so großen und mächtigen Organisation, dass man sie mit ihren zahlreichen Bistümern sowie Orden und Klöstern im gesamten römischen Reich mit einem multinationalen Unternehmen mit vielen Tochtergesellschaften vergleichen kann.

Eine relevante Frage war somit für die Entscheider in der Kirche: Nach welchen gemeinsamen Prinzipien führen wir unsere

Organisation? Und: Wie sollten sich ihre „Führungskräfte“ verhalten? Denn klar war ihnen: Wenn sich die Amtsträger in unserer Organisation falsch verhalten und ihren Mitarbeiter keine Verhaltensorientierung geben, dann bricht unsere Organisation schnell auseinander.

Auch Papst Gregor I. beschäftigte sich mit diesem Thema und formulierte Ende des 6. Jahrhunderts den „Lasterkatalog“. In ihm listet er 7 Wurzelsünden auf, die fälschlicherweise oft als Todsünden bezeichnet werden. Sie beschreiben Einstellungen und Haltungen, die zu einem Fehlverhalten und somit Fehlentwicklungen führen können.

Diese 7 Wurzelsünden sind aus meiner Sicht auch heute noch relevant. Manager, die als Führungspersonlichkeiten eine hohe Akzeptanz bei ihren Mitarbeitern erzielen, vermeiden sie intuitiv.



Wurzelsünde 1: Superbia (Hochmut, Ruhmsucht, Stolz)

Für Gregor I. war dies die schwerste Sünde. Denn sie war für ihn Ausdruck einer Ich-Bezogenheit. Das heißt, der „Hochmütige“ begreift sich nicht mehr als Teil eines großen Ganzen. Er fühlt sich seinem Umfeld überlegen und gibt sich Allmachtsfantasien hin. „Ich kann alles – steuern, beherrschen, tun.“ Dem Hochmütigen fehlt die Demut: Er ist sich seiner Angewiesenheit auf andere und seiner Grenzen nicht mehr bewusst.

Auch Manager sind vor Hochmut nicht gefeit – gerade wenn sie schon oft ihre Exzellenz bewiesen und Überdurchschnittliches geleistet haben. Leben sie in einem Elfenbeinturm und sind sie nur noch von Bewunderern und „Hofschranzen“ umgeben, besteht die Gefahr, dass sie den Realitätsbezug verlieren. Dann ist ein Scheitern absehbar. Denn Hochmut kommt bekanntlich vor dem Fall.

Prävention:

- Umgeben Sie sich mit Personen mit Rückgrat, die Ihnen ehrliches Feedback geben.
- Begeben Sie sich ab und zu bewusst in Milieus, in denen Ihr beruflicher Status wenig zählt.

Zu wenig davon	Zu viel davon	Als Tugend in Balance
Neigt zum Selbstweifel. Lässt sich zu schnell von seinem Konzept abbringen. Tut sich schwer, eine Position und einen Weg zu verteidigen.	Neigt zur Selbstüberschätzung. Denkt, er sei was Besseres. Ist blind für Feedback. Ist nicht mehr in der Lage zu lernen. Gilt als arrogant.	Ein gesundes Maß an Selbstbewusstsein und Überzeugungen. Genügend Demut, um sich nicht zu überschätzen. Ist dankbar für Feedbacks.

Wurzelsünde 2: Avaritia (Geiz, Habgier, Habsucht)

„Hauptsache, ich gewinne“, „Hauptsache, ich stehe gut da und komme voran.“ Wer ausschließlich in solchen Kategorien denkt und handelt und stets versucht für sich das Optimum herauszuschlagen, wird einsam. Er findet weder Freunde, noch Verbündete – außer solchen, die zeitlich mit ihm paktieren, um ihn bei der erstbesten Gelegenheit über den Tisch zu ziehen. Ebenso wie dies der „Habgierige“ seinerseits tun würde. Für „Habgierige“ haben Verträge, Zusagen, Beziehungen nur so lange einen Wert, wie sie davon profitieren. Das spüren ihre Mitmenschen. Also entwickeln sie zu ihnen kein Vertrauen. Deshalb stehen „Habgierige“, wenn es hart auf hart kommt, meist alleine da. Niemand stärkt ihnen den Rücken – außer einigen bezahlten „Anwälten“. Von „Avaritia“ ist manch Manager bedroht. Denn wer nach oben will, muss auch einen gewissen Biss, also Ehrgeiz, haben. Auch manch Organisation hat die Avaritia gepackt. Die Folge: Kunden werden über den Tisch gezogen, Lieferanten und Mitarbeiter bis zum Geht-nicht-mehr ausgepresst. Die Folge: Illoyale Kunden, Lieferanten und Mitarbeiter worunter zumindest langfristig der Erfolg leidet.

Prävention:

- Machen Sie sich bewusst, wie wichtig verlässliche Partner zum Erreichen der (Lebens-)Ziele sind.
- Denken Sie ab und zu daran: Sein (oder Leben) ist mehr als Haben.

Zu wenig davon	Zu viel davon	Als Tugend in Balance
Vernachlässigt Eigeninteressen. Verschenkt gerne alles. Zieht oft den „Kürzeren“ und bleibt letztendlich auf der Strecke.	Denkt nur noch an sich. Ist egoistisch. Hat keine Probleme, einen Geschäftspartner oder Mitarbeiter zu übervorteilen. Am Ende muss er stets gewinnen.	Denkt in einem gesunden Maß auch an seine eigenen Interessen.

Wurzelsünde 3: Luxuria (Verschwendung, Ausschweifung)

Was ist unserem Chef wirklich wichtig? Der Erfolg des Unternehmens? Oder ist es vielleicht doch eher der eigene Aufzug und Chauffeur? Oder eine gute Presse und sein guter Ruf? Für solche Dinge haben (nicht nur) Mitarbeiter eine feine Nase. Sie spüren genau, wann es dem Chef wirklich ums große Ganze geht, und wann er primär sein Ego zur Schau stellen und befriedigen möchte. Entsprechend vorsichtig sollten Unternehmensführer damit sein, ihren persönlichen Erfolg – öffentlich – zu genießen. Zum Beispiel, indem sie sich demonstrativ mit den Insignien der Macht und Statussymbolen schmücken. Denn dadurch senden sie nicht nur die falschen Signale an ihre Mitarbeiter. Wer sich zu selbstverliebt im Ganz des Erfolgs sonnt, schafft sich auch viele Neider – Neider, die auf kleine „Fehlritte“ warten, um diese dann öffentlich anzuprangern und auszuschlachten. Manch „Ex-Manager des Jahres“ kann hiervon ein Lied singen. Manager müssen als Repräsentanten ihrer Unternehmen auch beim Genießen stets das rechte Maß halten. Denn alles, was sie tun, wird letztlich mit ihren Unternehmen identifiziert – ganz gleich, ob dies inner- oder außerhalb der Firmenmauern geschieht.

Prävention:

- Fragen Sie sich regelmäßig: Wie wirkt mein Handeln auf mein Umfeld?
- Denken Sie daran: Auch Bescheidenheit ist eine Zier.

Zu wenig davon	Zu viel davon	Als Tugend in Balance
Materielle Entsagung prägt das Handeln und wird auch von anderen erwartet.	Schätzt nicht mehr die Dinge. Neigt zur Verschwendung. Statussymbole und Luxus werden zum Hauptmotiv des Handelns.	Kann auch Dinge genießen. Hat eine gute Balance zwischen Arbeiten und dem wertschätzenden Umgang mit dem Erreichten.

Wurzelsünde 4: Ira (Zorn, Wut, Vergeltungssucht)

Geradezu legendär sind die jähzornigen Wutausbrüche mancher „Alphatiere“ an der Unternehmensspitze, wenn ihnen etwas missfällt. Und einzelne genießen es geradezu, Untergebene oder Schwächere vor Publikum mit Worten zu „sezieren“ – ähnlich wie dies Bundesfinanzminister Schäuble Ende 2010 mit seinem Pressesprecher tat. Mit „sadistischen Despoten“ arbeiten nur Masochisten gerne zusammen. Selbstbewusste Mitarbeiter kehren ihnen entweder eigeninitiativ den Rücken oder sie werden „gefeuert“ – weil sie ein offenes Wort wagten. Die Folge: Der von Ira geplagte Unternehmensführer ist irgendwann nur noch von „Bücklingen“ umgeben, deren gesamtes Denken und Tun darauf abzielt, dem „Herrn“ zu gefallen. Das heißt, der Chef wird zum isolierten Patriarchen, zu dem nur noch ausgewählte und oft „geschönte“ Informationen dringen. Das schmälert seine Urteilskraft und erhöht die Gefahr von Fehlentscheidungen – die von den gepiesackten „Partnern“ und „Untergebenen“ genüsslich registriert werden.

Prävention:

- Schlafen Sie, wenn Sie die Wut packt, erst einmal darüber, bevor Sie „Partnern“ spontan ein verletzendes Feedback geben.
- Denken Sie daran: Ein falsches Wort am falschen Ort zur falschen Zeit hat schon manch langjährige Beziehung zerstört.

Zu wenig davon	Zu viel davon	Als Tugend in Balance
Unterdrückt seine Emotionen. Versucht diese so im Griff zu halten, dass er davon krank wird. Ist für das Umfeld nicht „lesbar“, da er keine Reaktionen zeigt.	Jähzorn und Aggression prägen oft das Handeln. Andere werden gerne als Feinde gesehen, die besiegt werden müssen.	Steht zu seinen Emotionen und tritt seinem Umfeld authentisch gegenüber.

Wurzelsünde 5: Gula (Völlerei, Gefräßigkeit, Unmäßigkeit)

„No pain, no gain“ beziehungsweise „Ohne Fleiß kein Preis“. Diese Maxime haben fast alle Manager verinnerlicht. Deshalb ist die Gefahr groß, dass sich ihr Leben irgendwann nur noch um die Arbeit dreht, während andere Lebensbereiche verkümmern. Dieses Manko spüren auch die Betroffenen. Also muss es kompensiert werden – zum Beispiel mit Drogen wie Alkohol. Oder mit Tabletten, die helfen, den Stress zu ertragen. Oder mit der Suche nach dem ultimativen Kick – sei es in irgendwelchen Affären oder sonstigen Abenteuern, die den Betroffenen das Gefühl vermitteln: Ich lebe noch.

Doch leider ist damit meist wenig Genuss verbunden, denn: Genießen erfordert Zeit. Entsprechend schnell verlieren die Dinge ihren Reiz. Also muss die „Dosis“ erhöht werden, um noch etwas zu empfinden. Und schon beginnt ein Teufelskreislauf, der häufig in einem Zusammenbruch und/oder einer zynischen Lebenshaltung mündet.

Prävention:

- Hören Sie auf die Warnungen von Freunden und Verwandten.
- Gönnen Sie sich ab und zu eine Auszeit, in der Sie sich fragen: „Befinde ich mich noch auf dem richtigen Lebensweg?“

Zu wenig davon	Zu viel davon	Als Tugend in Balance
Askese und Entsagung prägen das Handeln und Denken.	Neigt zur Suchtgefahr, um den Alltag zu ertragen (Essen, Alkohol, Drogen, Spiele).	Hat ein positives Verhältnis zu den sinnlichen Dingen des Lebens. Essen, Trinken und sonstige Genüsse sind in einer gesunden Balance.

Wurzelsünde 6: Invidia (Neid, Missgunst, Eifersucht)

Sich im Wettstreit mit anderen Menschen zu messen und ihnen nachzueifern – das scheint eine zentrale Triebfeder der Menschen zu sein (... und hierauf basiert auch die Marktwirtschaft).

Zerstörerisch wird dieser schöpferische Trieb jedoch, wenn daraus die Maxime resultiert: Ich muss stets der Beste, Tollste, Erfolgreichste sein. Denn dann erwächst hieraus Missgunst und Eifersucht. Das heißt: Dem anderen wird dessen Erfolg nicht mehr gegönnt, weil er scheinbar den eigenen infrage stellt. Also muss der Erfolg des anderen entweder zerstört oder relativiert, also verkleinert werden, damit er das eigene Ego nicht zerfrisst. Das macht es unmöglich, vom anderen zu lernen und mit ihm eventuell eine Allianz zu schmieden, von der alle Beteiligten profitieren. Denn Neid lässt Gemeinsamkeit nicht zu. Er zerstört jeder Form der Kooperation.

Prävention:

- Machen Sie sich Ihre eigenen Erfolge bewusst statt stets auf die Erfolge anderer zu starren.
- Gönnen Sie auch anderen Menschen und Organisationen Ihren Erfolg. Denn auch sie haben ihn sich verdient.

Zu wenig davon	Zu viel davon	Als Tugend in Balance
Orientiert sich überhaupt nicht an anderen. Kann dadurch nicht lernen.	Gönnt anderen nichts. Es ist für ihn unerträglich, dass andere besser sind, mehr haben usw.... Anstatt sich selber in Frage zu stellen und zu lernen, zerstört er lieber andere.	Orientiert sich positiv an Erfolgsmodellen. Lässt sich davon positiv motivieren und stellt sich anderen in einem positiven Wettbewerb.

Wurzelsünde 7: Acedia (Trägheit des Herzens, Faulheit)

Im Gegensatz zu Gregor I. würde ich heute in der Acedia die „schwerste Sünde“ sehen. Denn wer unter einer Trägheit des Herzens und des Geistes leidet, dem ist letztendlich alles egal. Das heißt, er nimmt mangels Neugier und Interesse vieles in seiner Umwelt nicht mehr wahr. Und wenn doch? Dann löst es in ihm keine Emotionen aus: weder Freude, noch Ärger, weder Neugier, noch Motivation. Als besteht für ihn auch Anlass, über das, was um ihn herum geschieht und was sich dort verändert, nachzudenken. Und schon gar nicht sieht er einen Anlass, das eigene Denken und Handeln zu hinterfragen. Die Folge dieser Denkfaulheit: Der „Erkrankte“ entwickelt sich nicht weiter, weshalb er irgendwann wie ein Fossil aus der Vergangenheit durchs Leben (sowie die Unternehmenslandschaft) tappt. Menschen und Organisationen, die unter Acedia leiden, ersticken mit der Zeit in ihren Denk- und Handlungsroutinen. Sie gleiten, selbst wenn sie einmal Spitze waren, zunehmend ins Mittelmaß ab – oft ohne dies zu registrieren. Denn mangels Neugier kommunizieren sie kaum noch mit ihrer Umwelt.

Prävention:

- Gehen Sie mit offenen Augen durchs Leben.
- Suchen Sie oft das Gespräch mit Menschen, die etwas bewegen (möchten) – sei es im Bereich Kultur, Technik oder Wirtschaft.

Die Wurzelsünden sind letztendlich Grundprinzipien für ein balanciertes Leben und zum Vermeiden einer zu starken Ich-Bezogenheit – etwas, was vielen Führungskräften gut tun würde. Vielleicht ein neuer (alter) Ansatz in der Managementlehre?

Dr. Georg Kraus



Wirtschaftsprognose Höhere Umsätze, mehr Arbeitsplätze

Die Unternehmen in Deutschland sind für das Jahr 2011 sehr optimistisch. Das zeigt eine Befragung der Wirtschaftsverbände durch das Institut der deutschen Wirtschaft, Köln. Von den 46 befragten Verbänden gaben 41 an, die Stimmung in ihren Mitgliedsunternehmen sei besser als vor einem Jahr. 32 Verbände rechnen 2011 mit (wesentlich) besseren Umsätzen. Und 23 Verbände erwarten, dass ihre Mitgliedsunternehmen zusätzliche Arbeitsplätze schaffen. Nur acht rechnen mit einem Personalabbau – darunter der Bergbau sowie Schiffbau, die Druckindustrie, die Banken und die forschenden Pharmaunternehmen.

Auf den Punkt gebracht

Businessbegriffe einfach erklärt Maccaroni Defense

ist die Abwehrtaktik eines Unternehmens, das zum Ziel (Target) einer Übernahme werden soll. Es gibt Anleihen heraus, die im Fall einer Unternehmensübernahme zu einem hohen Preis zurückgekauft werden müssen. Die Kosten der geplanten Übernahme steigen dadurch so schnell, wie Nudeln im Topf aufquellen - daher der Name.

1558 Die Sieben Todsünden:
Brueghel d. Ä., Folge der »Laster«,
Das jüngste Gericht.

Zu wenig davon	Zu viel davon	Als Tugend in Balance
Ist faul, sowohl im körperlichen als auch geistigen Sinne. Entwickelt sich nicht weiter und beschränkt sich auf das, was er kennt.	Ist ruhe- und rastlos. Ist ein Getriebener seiner Schaffenskraft.	Hat eine gesunde Neugier. Will sich weiter entwickeln. Ruht sich nicht auf dem Bestehenden aus. Setzt seine Energie für die Gestaltung seines Umfelds ein. Ist körperlich und geistig rege.

Geschäftszahlen Lügen haben kurze Beine

Wenn Manager beim Präsentieren von Geschäftszahlen „flunkern“, dann erkennt man dies an ihrer Sprache. Zu diesem Ergebnis kommen laut einer Meldung der Zeitschrift managerSeminare die beiden Stanford-Professoren David Larcker und Anastasia Zakolyukina in einer Untersuchung. Sie werteten die Mitschriften von 30.000 Telefonkonferenzen aus, in denen Unternehmenszahlen vorgestellt wurden. Diese unterteilten die Professoren in Konferenzen, bei denen die Manager valide Zahlen präsentierten, und solche, bei denen die Zahlen kurze Zeit später korrigiert werden mussten. Bei letzteren stellten die Professoren fest: Die Manager sagen deutlich häufiger „Wir ...“ statt „Ich ...“. Sie verwenden zudem öfter Superlative sowie gefühlsgeladene Worte. Als Beispiel wird die Leman Brothers-Zahlenpräsentation 2008, kurz vor Zusammenbruch der Investment-Bank, genannt. In dieser Präsentation benutzte der damalige Finanzvorstand 14-mal das Wort „großartig“, 24-mal das Wort „stark“ und achtmal das Wort „unglaublich“.

Dilbert



Mitarbeiter Engagiert, aber leicht frustriert

Stark engagiert – das waren (nicht nur) die Mitarbeiter der Unternehmen in Deutschland trotz Wirtschaftskrise im vergangenen Jahr. Zu diesem Ergebnis kommt das Beratungsunternehmen Towers Watson in seiner aktuellen Global Workforce Study. Für die Untersuchung wurden 20.000 Arbeitnehmer aus 27 Ländern unter anderem bezüglich ihrer Einstellung zu ihrer Arbeit befragt, darunter knapp 1000 Beschäftigte aus Deutschland. Ein Ergebnis war: In Deutschland stuften 67 Prozent der Mitarbeiter sich selbst als „engagiert“ und 24 Prozent sogar als „hoch engagiert“ ein. Zudem äußerten 43 Prozent, sie wären bereit, für ihren beruflichen Erfolg längere Arbeitszeiten in Kauf zu nehmen – und 65 Prozent würden in andere Geschäftsbereiche wechseln. Zugleich beklagte jedoch die Mehrzahl der Befragten, es gebe in ihrer Organisation zu wenig Karrieremöglichkeiten; des Weiteren ihre Vorgesetzten würden beim Beurteilen der Leistung ihrer Mitarbeiter nicht stark genug differenzieren. Knapp 30 Prozent der Befragten würden denn auch bei einem passenden Angebot den Job wechseln. Nähere Infos: www.towerswatson.com

Bruttoinlandsprodukt Deutschland im Aufwind

Die deutsche Wirtschaft hat die Talsohle durchschritten. Das zeigt auch der Anstieg des Bruttoinlandsprodukts im vergangenen Jahr. 2010 stieg es im Vergleich zum Vorjahr um 6,1 Prozent – ein internationaler Spitzenwert.



Innovation Trotz Krise in Forschung investiert

So viele der 1400 forschungstärksten Unternehmen kamen 2009 aus:

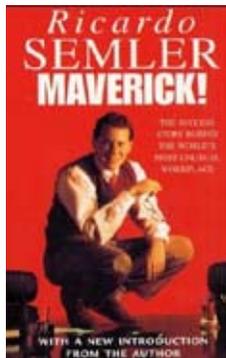


Die 1400 forschungstärksten Unternehmen der Welt haben während der Wirtschafts- und Finanzkrise ihre Aufwendungen für Forschung und Entwicklung kaum reduziert. Zu diesem Ergebnis kommt das EU Industrial R&D Investment Scoreboard – ein Ranking der Großunternehmen, die jährlich mindestens 28 Millionen Euro für FuE ausgeben. Insgesamt investierten besagte Unternehmen laut einer iwd-Meldung 2009 402 Milliarden in ihre Forschung und Entwicklung – nur zwei Prozent weniger als im Jahr zuvor. Dabei fällt auf: Die FuE-Ausgaben der deutschen Unternehmen sind prozentual deutlich niedriger als die der japanischen und US-amerikanischen Unternehmen. Investierten letztere 3,8 beziehungsweise gar 4,8 Prozent ihren Umsatzes in FuE, waren es bei den deutschen Unternehmen nur 2,8. Trotzdem befinden sich fünf deutsche Konzerne in den Top-Ten der europäischen Forschungsunternehmen. Spitzenreiter war 2009 der Volkswagen-Konzern mit 5,8 Milliarden Euro FuE-Aufwendungen, gefolgt von Siemens, Daimler, Bosch und Bayer.

Demografischer Wandel Mangelware: Angehörige der MINT-Berufe

Der Mangel an den Ingenieuren, Mathematikern sowie Naturwissenschaftlern wird in den kommenden Jahren steigen. Das belegen Zahlen des Statistischen Bundesamtes. Die Hauptursache hierfür: die aktuelle Altersstruktur in den Unternehmen. Sie führt dazu, dass die Unternehmen immer mehr Absolventen der MINT-Studiengänge benötigen, um die altersbedingten Abgänge auszugleichen. So werden zum Beispiel 2013 voraussichtlich noch 36 000 neue Ingenieure genügen, um die Ingenieurbelegschaft konstant zu halten. 2023 werden hierfür fast 50 000 frischgebackene Ingenieure nötig sein.

Buchempfehlung



Von Ricardo Semler **Maverick!**

Ricardo Semler ist mit seinem Unternehmen einen sehr ungewöhnlichen Weg gegangen. Er hat mit aller Konsequenz das umgesetzt, was zwar immer wieder gepredigt wird, aber dann doch nie umgesetzt wird: Empowerment, bis hin zur Bestimmung der eigenen Chefs, Selbstbestimmung, aber auch Selbstverantwortung bis an die Basis. Eine Pflichtlektüre, die aufzeigt, was alles möglich ist, wenn man den Weg des Empowerments bis zum Ende denkt!

[Bei Amazon kaufen >](#)

Zitat des Monats

„Wozu soll ich meine Kinder überhaupt erziehen? Sie machen mir ja doch alles nach...!“

Eine Mutter

In eigener Sache

www.unterwassertauchen.de

Wir haben letztes Jahr entschieden, Themen unserer Beratungsarbeit als Trickfilme aufzubereiten. Wir hoffen, dass diese auch gut ankommen. Bitte schauen Sie sich unser neuestes Projekt an unter: www.unterwassertauchen.de

Über eine Rückmeldung in der Umfrage dazu auf www.kraus-und-partner.de würden wir uns freuen.



Impressum

DR. KRAUS & PARTNER - Die Change Manager
Werner-von-Siemens-Str. 2-6, D-76646 Bruchsal
Tel: +49 (0) 7251-98 90 34, Fax: +49 (0) 7251-98 90 35
E-Mail: info@kraus-und-partner.de
<http://www.kraus-und-partner.de>
Herausgeber, V.i.S.d.P.: Dr. Georg Kraus
Gestaltung: www.konradi.com
Korrektur: Bernhard Kuntz

Ausgabe XVIII, März 2011

Herzlichen Dank an die SVP Deutschland AG für die beigefügten Analysen! www.svp.de